

# Aspectes individuals del canvi organitzatiu

Eva Rimbau Gilabert  
Josep Burcet Llampayas

PID\_00181773



*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

<b>Introducció</b> .....	5
<b>1. Les necessitats humanes</b> .....	7
<b>2. La personalitat i el canvi</b> .....	10
<b>3. El paper de les emocions</b> .....	12
3.1. Canvis percebuts negativament: el model de Kübler-Ross .....	12
3.2. Canvis percebuts positivament .....	16
3.3. Emocions i rendiment durant la travessia d'un canvi .....	17
<b>Bibliografia</b> .....	21



## **Introducció**

El canvi en el comportament dels membres d'una organització és el nucli del canvi organitzatiu. Les organitzacions només canvien i actuen per mitjà dels seus membres, i l'èxit en el canvi únicament persistirà a llarg termini quan els individus modifiquin de manera adequada els seus comportaments en el treball. La gestió del canvi, per tant, no ha de subestimar el rol central dels individus en el procés de canvi organitzatiu.

Està comprovat que els individus no són receptors passius del canvi organitzatiu, sinó actors que interpreten i responen activament al que ocorre en el seu entorn. Les persones formulen suposicions sobre els processos de canvi, els avaluen, els donen un sentit i desenvolupen sentiments pel que fa a aquests processos. Aquestes actituds personals envers una iniciativa de canvi influeixen en el grau en què els individus donen suport a aquesta iniciativa amb conductes concretes.

En conseqüència, cal entrar amb cert detall en els aspectes individuals del canvi organitzatiu. En aquest mòdul, parlarem del paper de les necessitats humanes, la personalitat i les emocions de les persones quan fan front a canvis en la seva organització.

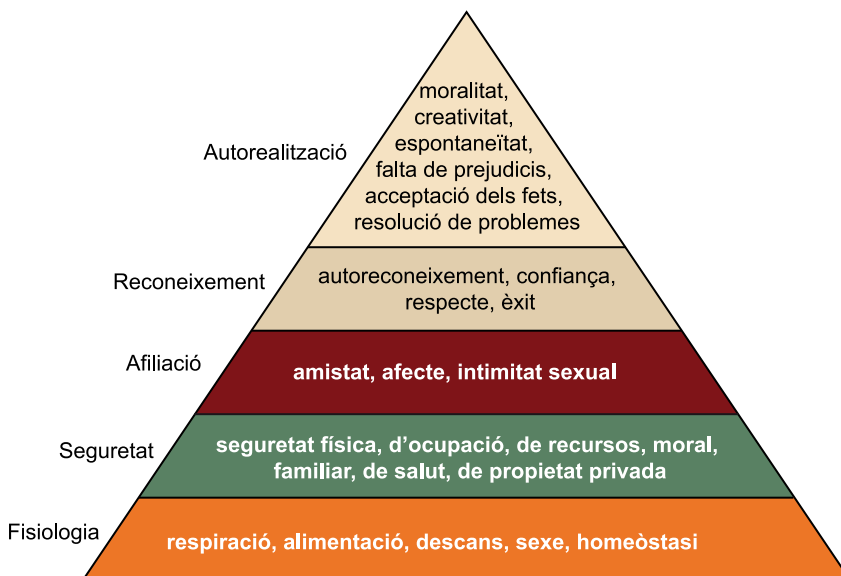


## 1. Les necessitats humanes

Totes les persones tenen unes **necessitats** essencials que es poden manifestar de manera més acusada durant un canvi organitzatiu. Quan les nostres necessitats essencials semblen amenaçades, les persones reaccionem per a protegir-nos. Cal, doncs, tenir present aquestes necessitats quan es vol obtenir un canvi en una organització, per a intentar que les persones afectades no les vegin amenaçades i es desencadenin reaccions negatives.

Hi ha nombroses classificacions de les necessitats humanes. Una de les més conegudes és la d'Abraham Maslow (Figura 1), que va identificar cinc necessitats essencials: **1)** les necessitats fisiològiques de gana i set; **2)** les necessitats de seguretat i protecció; **3)** les necessitats socials de pertinença i afecte; **4)** les necessitats d'estima, que persegueixen el reconeixement i l'estatus, i **5)** les necessitats d'autorealització. Altres classificacions, com la proposada per Anderson i Ackerman-Anderson (2010), són també útils per a reflexionar sobre les necessitats que fan actuar a favor o en contra d'un canvi.

Figura 1. Piràmide de les necessitats segons Maslow



### Sis necessitats humanes essencials

La classificació d'Anderson i Ackerman-Anderson (2010) inclou les sis necessitats següents, que d'alguna manera coincideixen amb les de Maslow:

- **Seguretat:** la necessitat de sentir-se físicament i emocionalment segur. "Necessito saber que tot està bé i que no m'amenaça res."
- **Inclusió i connexió:** la necessitat de formar part d'un grup, de participar en el que està succeint i establir vincles amb d'altres. "Formaré part de l'equip que està fent el treball o em quedaré fora de l'equip? Mantindrè les meves relacions intactes? Em seleccionaran?"

- **Poder:** la necessitat de tenir influència directa sobre el resultat i el procés de canvi; necessitar que les coses ocorrin com un vol; necessitat de mantenir el poder o influència com a resultat del canvi.  
“Perdré o guanyaré poder amb aquest canvi? Podré influir sobre les coses perquè vagin com m’interessa?”
- **Ordre i control:** la necessitat de saber què està passant a cada moment, i fer que les coses siguin predictibles, estructurades i planificades; la necessitat de lògica i ordre en el canvi, amb mínimes sorpreses.  
“Necessito plans clars per a saber què està passant i minimitzar la desorganització i el caos.”
- **Competència:** necessitat de sentir-se capaç, eficaç, amb les habilitats necessàries.  
“Seré capaç de fer-ho bé i que em vegin com a algú competent? Rebré prou formació abans que se’m demanin resultats amb els nous mètodes?”
- **Justícia i equitat:** necessitat que les situacions siguin justes i equitatives.  
“Les decisions sobre aquest canvi i les seves implicacions seran justes per a mi? Predominaran els politiqueigs i el nepotisme sobre la justícia i l’equitat?”

Quan una persona percep que el canvi que té per davant amenaça alguna de les seves necessitats essencials, el més probable és que el jutgi com a negatiu. Això li pot fer mostrar el seu desacord amb l’orientació o el contingut del canvi, a no contribuir-hi o fins i tot a intentar sabotejar-lo intencionadament. Aquesta aparent resistència és, doncs, reflex de la creença, conscient o inconscient, que el canvi el perjudicarà.

En contrast, si les necessitats d’una persona es veuen més ben ateses pel canvi plantejat, el resultat serà un compromís amb el procés de canvi. Un líder del canvi que sigui conscient d’aquesta dinàmica s’hauria d’ocupar proactivament de les necessitats bàsiques de les persones afectades. Això implica donar oportunitats de participar en les decisions (necessitat de poder), avisar per endavant que hi haurà formació i temps per a aprendre les noves responsabilitats (competència), etc.

Quan es preparen els plans per al canvi, cal pensar en les necessitats clau dels principals grups afectats, i en particular dels receptors del canvi. Encara que la combinació de necessitats essencials de cada individu pugui ser diferent, normalment és possible trobar aspectes generals dins de cada grup.

La necessitat intrínseca d’**autorealització**, o d’aconseguir desenvolupar al màxim el propi potencial, té interès especial. Satisfer les altres necessitats, que podríem anomenar *extrínseques*, pot vèncer la resistència al canvi, però oferir oportunitats d’autorealització pot ser una gran palanca de compromís amb el canvi. Els responsables d’aconseguir que un canvi tingui èxit han d’afavorir que els altres s’autorealitzin en els seus esforços de canvi. Cal facilitar que la gent creixi per mitjà del canvi i oferir oportunitats per a explorar, experimentar, prendre decisions i refinar-les. Cal plantejar desafiaments i, al mateix temps, donar a les persones implicades el temps, la informació i els recursos necessaris per a resoldre’ls. Si bé és cert que, en cedir cert control i perme-



tre que hi hagi nombroses oportunitats perquè els col·laboradors s'impliquin, aquests poden cometre errors, al mateix temps el potencial de bons resultats s'amplifica notablement.

### **Relacionant conceptes**

Comproveu que els plantejaments del desenvolupament organitzatiu, vistos en el mòdul 2, encaixen perfectament amb el reconeixement de les motivacions internes.

## 2. La personalitat i el canvi

Encara que les necessitats essencials poden ser semblants per a totes les persones, la personalitat de cadascú pot afectar, notablement, com es reacciona davant el mateix canvi. Hi ha nombroses eines per a classificar la personalitat dels individus, i hi ha investigadors que han comprovat l'existència de diferents reaccions davant el canvi en funció del tipus de personalitat.

L'esquema de **tipus de personalitat de Myers-Briggs** mostra clarament aquest ampli espectre. L'indicador de tipus de Myers-Briggs (MBTI) identifica quatre dimensions diferents de la personalitat que tots utilitzem en diferents moments. No obstant això, cadascú té preferència per una combinació per sobre de les altres, la qual cosa el condueix a respondre al canvi d'una manera concreta. Les dimensions en les quals el model situa les persones estan representades en la figura 2.

Figura 2. Dimensions del model Myers-Briggs

Orientació de l'energia	<b>Introversió</b> ← → <b>Extraversió</b> Tendeixen a posar l'atenció en la gent i els objectes tangibles	Tendeixen a posar l'atenció en pensaments i idees
Formes de percepció de la realitat	<b>Sensació</b> ← → <b>Intuïció</b> Tendeixen a concentrar-se en els fets i objectes tangibles	Tendeixen a concentrar-se en possibilitats i patrons
Criteris de les decisions	<b>Pensament</b> ← → <b>Sentiment</b> Tendeixen a prendre decisions segons la lògica i efectivitat	Tendeixen a prendre decisions segons els valors i sentiments
Estil de vida	<b>Jutjar</b> ← → <b>Percepció</b> Tendeixen a ser planejadores i organitzadores	Tendeixen a ser flexibles i espontànies

Una persona es pot situar en qualsevol punt entre tots dos extrems de cada dimensió, la qual cosa suposarà certes preferències diferents a les persones amb un perfil diferent. Això afectarà, també, la seva manera d'afrontar els canvis. Cameron i Green (2004) expliquen les diferents reaccions davant el canvi de quatre grups basats en les dues primeres dimensions:

- Els **realistes reflexius** (introversió-sensació) seran cautelosos davant el canvi. El seu enfocament del canvi consisteix a decidir què s'ha de mantenir i què es necessita canviar.

- Els **innovadors reflexius** (introversió-intuïció) generaran conceptes que representin com haurien de ser les coses. El seu interès és generar idees i teories noves.
- Els **realistes orientats a l'acció** (extraversió-sensació) tindran l'energia per a portar les coses a la pràctica. Se centren a fer que les coses millorin.
- Els **innovadors orientats a l'acció** (extraversió-intuïció) voldran trobar maneres noves de fer les coses, i se sumaran ràpidament al canvi.

Qui vulgui implicar altres persones en un procés de canvi, haurà de tenir en compte que persones amb diferent personalitat necessiten un enfocament diferent del canvi, i haurà de preveure per endavant com atendre aquests enfocaments.

### 3. El paper de les emocions

Les persones tenen reaccions emocionals davant els canvis. És possible que un canvi generi reaccions de por, tristesa, confusió, o –en l'altre extrem– entusiasme i alegria.

Per a gestionar el canvi cal que tots els implicats prestin atenció a les reaccions emocionals que es desencadenen.

La velocitat amb què es produeix el canvi també contribueix a donar forma a la resposta emocional. Per a alguns impacients, un canvi determinat pot resultar massa lent, mentre que per a altres els semblarà massa ràpid. Per tant, podem parlar de persones que reaccionen positivament i d'altres que reaccionen negativament (Bridges, 1991).

Finalment, cal recordar que moltes vegades el canvi produeix una resposta ambivalent. La percepció del canvi pot ser positiva i negativa al mateix temps. Segons com, es pot estar espantat, però en altres moments es pot experimentar eufòria i il·lusió.

#### 3.1. Canvis percebuts negativament: el model de Kübler-Ross

Quan els canvis es perceben negativament, s'observa una concatenació de fases i estats emocionals. Elizabeth Kübler-Ross, a *On Death and Dying* (1969), va analitzar les reaccions emocionals ocasionades per la mort d'una persona propera. La seqüència d'emocions que van apareixent és la mateixa que la que es manifesta en els canvis que produeixen pèrdues importants.

Els estats emocionals se solen presentar en aquest ordre:

- 1) Immobilitat
- 2) Negació
- 3) Còlera
- 4) Negociació
- 5) Angoixa
- 6) Tristesa

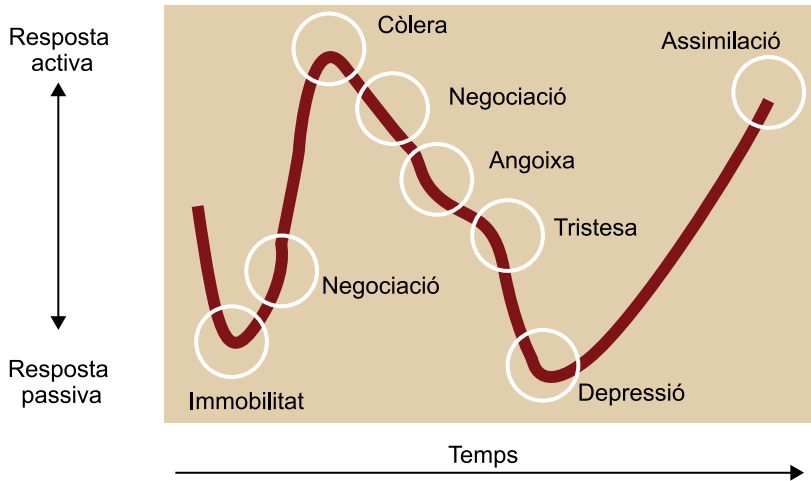
#### Models de les transicions emocionals

A més del model de Kübler-Ross, n'hi ha molts altres que assenyalen les etapes del procés emocional que ocorre després d'una pèrdua. Són, en essència, semblants, per la qual cosa triem aquí el més conegut i us convidem a investigar altres models pel vostre compte.

## 7) Depressió

## 8) Assimilació

Figura 3. Les emocions en les situacions de canvi, seguint el model de Kübler-Ross



A continuació expliquem, breument, aquestes etapes.

### 1) Immobilitat

Enfront d'un canvi que sembla negatiu, la primera reacció sol ser la **immobilitat**. Al primer moment, moltes persones se senten confuses i desorientades. Preses d'una espècie d'estat de xoc que les paralitza. Això pot durar hores, dies o fins i tot setmanes segons el que hagi ocorregut i la personalitat de cadascú.

El gestor del canvi ha de comprendre i acceptar aquesta resposta com una cosa normal. No ha de criticar els que mostren aquesta reacció ni ha de considerar, en el seu fur intern, que aquesta reacció és inadequada.

### 2) Negació

Com ja hem vist, tot canvi comporta una pèrdua. Es perd una posició coneguda, la seguretat que produeix el fet de trobar-se en un ambient més previsible. Això indueix moltes persones a **negar** el que succeeix: "No passa res". Molts pensen que "no és possible" que estigui esdevenint allò que tenen davant els seus ulls. Si l'evidència és tan aclaparant que resulta ineludible, hi haurà els qui ho acceptin, però experimentaran en qualsevol cas una forta predisposició a continuar "com si res hagués ocorregut".

Així, en els moments inicials de l'impacte del canvi, la inèrcia de la situació precedent es continua manifestant amb tota la seva força i impedeix o dificulta una ràpida reacció i adaptació a la nova situació.

Si es tracta d'un canvi anunciat, es pot posar en dubte que s'arribi a produir. O es pot pensar que no n'hi ha per a tant, o que la informació rebuda és inexacta o exagerada. Pot ser fins i tot que es pensi que "això són ximpleries" que no tenen res a veure amb la "realitat". Aquest tipus de pensaments impedeixen que un s'adoni que aquesta "realitat" és justament el que està desapareixent, la qual cosa està essent reemplaçada per l'altra realitat, que consisteix en la nova situació que està arribant i s'està instal·lant.

El gestor del canvi ha de tenir en compte que les persones afectades estan patint una pèrdua. Ha de saber respectar el dol que pateixen i abstenir-se de discutir sobre aquesta qüestió. Per contra, les ha d'ajudar a fer una percepció més realista del que està passant. També les pot informar més bé sobre el canvi que s'està produint, els objectius que es persegueixen, les ajudes que es poden utilitzar per a assimilar més bé el procés i, si n'hi ha, les oportunitats que es podrien aprofitar.

### 3) Còlera

Al principi, la immobilitat i la negació tanquen les persones en una actitud més aviat passiva. Però, un cop passat aquest primer moment, pot aparèixer una resposta més activa i airada, en forma de ràbia i indignació. La frustració que s'experimenta alimenta ara l'exasperació. La **còlera** es pot dirigir contra aquell que ha portat la notícia o bé envers les persones que semblen que són les causants del canvi.

En aquesta etapa, els afectats se senten molt actius, però no utilitzen aquesta força per a assumir els fets ni per a adaptar-se a la nova situació. Per contra, apliquen tota la seva energia a intentar mantenir i defensar la situació anterior.

Els gestors del canvi s'han d'esforçar a reconèixer que aquesta reacció és lògica i no s'han de sentir perjudicats si són objecte d'atacs personals. Han de demostrar comprensió encara que, al mateix temps, s'han de mostrar fermes sobre la qüestió principal, això és, el canvi s'està produint.

### 4) Negociació

Una vegada esgotada la fase de la indignació, els afectats poden iniciar intents de **negociació**. Amb aquesta nova actitud, es persegueix el mateix que en la fase anterior: intentar salvaguardar la situació precedent, en la mesura que es pugui.

Altres vegades, pot ser que intentin obtenir beneficis i compensacions que esmenin d'alguna manera la pèrdua. Durant els intents de negociació, els afectats poden fer propostes de millora o proposar solucions que justifiquin el

manteniment de l'*statu quo*. És així mateix possible que durant aquesta fase es duguin a terme “maniobres dilatòries” amb la finalitat de guanyar temps i postergar el canvi.

### 5) Angoixa

Després dels intents de negociació, comença una altra etapa caracteritzada per un augment de l'estat d'ansietat i **angoixa**. La seva intensitat és directament proporcional al grau d'incertesa que presenta la nova situació.

En aquest punt, les persones afectades han començat ja a reconèixer que són en una nova situació i que el canvi ha tingut lloc. No obstant això, la seva percepció de la nova situació encara és poc realista. Uns poden creure que la nova situació és pitjor del que és en realitat o, fins i tot, tenir la impressió que s'estan enfrontant a una catàstrofe.

Si s'intercalen moments d'eufòria, la percepció de la nova situació també es distorsiona i pot induir a creure que les oportunitats emergents són molt millors del que són en realitat.

### 6) Tristesa

Quan l'angoixa retrocedeix comença a sorgir la **tristesa**. Aquí es materialitza la nostàlgia que resulta de la constatació de la pèrdua. Aquesta aflicció està lligada a l'evidència que la situació precedent s'ha fet irrecuperable. Tots aquests sentiments quallen en l'etapa següent, quan apareix la depressió.

### 7) Depressió

La **depressió** que es pateix en aquest punt del procés és una reacció normal que qualsevol persona emocionalment equilibrada pot experimentar. Aquesta depressió està estretament lligada a la resignació. En aquest punt, el canvi ja no es posa en dubte, es reconeix que s'ha produït i que la situació precedent s'ha esvaït i que pertany al passat.

Durant la fase de depressió, el que se sent és una sensació de fracàs, desempament i, fins i tot, desesperació. Les persones més desconfiades poden tenir la impressió que tothom s'ha tornat en contra seva, que els amics els han fallat i, fins i tot, quan la personalitat és propensa a la paranoia, es pot arribar a sospitar que un ha estat objecte d'una traïció o que és víctima d'una conspiració.

El més característic de la fase depressiva és la pèrdua d'impuls. La capacitat de treball disminueix i això reforça la sensació d'ineptitud. La depressió es realimenta en aquest bucle i la visió de la realitat es distorsiona encara més. El nivell d'energia és tan baix que un se sent prostrat i reclòs en un estat persistent de fatiga. La falta d'embranchada i el cansament apareixen prematurament.

Qualsevol cosa, qualsevol gestió o activitat que, en circumstàncies normals es faria sense cap esforç, ara apareix com una muntanya només la visió de la qual produeix una sensació de paràlisi. Durant aquesta fase, la gent s'enfonsa.

La durada de la fase depressiva varia molt entre una persona i una altra. En les persones emocionalment més equilibrades, aquesta fase es travessa i s'acaba. Entre altres persones amb una personalitat més predisposada als estats depressius, s'hi pot instal·lar i romandre durant molt temps. Les personalitats bipolars poden intercalar fases d'eufòria i fases d'abatiment durant molt temps.

## 8) Assimilació i acceptació

Una vegada acabada la fase depressiva, s'experimenta la sensació de recuperar el control de la pròpia vida. Gradualment es recupera la capacitat de treball i un comença a sentir-se obert a oportunitats noves. La percepció de la realitat millora, es fa més realista. Llavors, es pot dir que el canvi ja s'ha començat a **assimilar**.

La visió sinòptica del procés posa de manifest que hi ha etapes en les quals predominen les respostes passives i unes altres que es caracteritzen per l'aparició de respostes actives i, fins i tot, bel·ligerants.

### Continuïtat entre etapes

En cadascuna d'aquestes etapes, el grau d'activitat en les respostes de l'individu varia. Això no significa que durant la primera fase d'immobilitat només s'estigui paralytitzat. Es poden experimentar també brots de negació, còlera o intents de negociació, però predomina la paràlisi.

Una cosa semblant es pot dir de les altres etapes. Per exemple, en la fase d'"angoixa" hi poden haver petits brots de negació, còlera, tristesa o assimilació. És a dir, a cada moment predominen els sentiments propis d'aquest moment però poden emergir petites compareixences d'estats emocionals anteriors o posteriors a aquest moment.

Així, fins i tot quan l'"assimilació" ja fa temps que s'ha realitzat, encara poden aparèixer de manera esporàdica estats emocionals breus que corresponen a alguna de les etapes anteriors.

## 3.2. Canvis percebuts positivament

Quan una persona percep un canvi com una cosa positiva també passa per diferents fluctuacions emocionals:

### 1) Eufòria inicial



2) Presa de contacte amb les dificultats

3) Restabliment d'una visió més equànime

### 1) Eufòria inicial

Al primer moment no es perceben gaire bé les dificultats i la magnitud dels reptes que s'hauran d'afrontar. Això pot produir un excés d'eufòria i optimisme. En aquests casos, les imatges que un alimenta perden mesura i proporció. Sota la influència d'aquest optimisme inicial un pot creure ingènuament que tot serà fantàstic, fàcil i factible. Podrà aparèixer, llavors, un excés de confiança i en aquestes condicions la possibilitat de fer un pas fals augmenta.

### 2) Presa de contacte amb les dificultats

A mesura que el canvi es desenvolupa, es comencen a constatar les dificultats que planteja. Llavors la confiança inicial es pot afeblir, amb el risc de passar a tenir una percepció negativa del canvi.

Llavors, les persones poden començar a dubtar de la seva capacitat per a portar-lo a bon fi. Poden creure que els reptes els desborden i es poden sentir temptats a llançar la tovallola. Quan aquesta inflexió és molt clara, es pot arribar a rebutjar el canvi i entrar en la dinàmica pròpia dels canvis que semblen negatius. Si això arriba a esdevenir, es pot desencadenar tota la seqüència de resposta emocional pròpia dels canvis "negatius", descrita més amunt.

### 3) Restabliment d'una visió més equànime

Si la realització de canvi evoluciona bé, la gent ho comença a veure més factible i això enrobusteix la confiança sobre la capacitat per a dur-lo a terme. Arribats en aquest punt, la percepció del que està esdevenint es fa més realista i les visions més distorsionades de les fases inicials es tornen més realistes. A mesura que el canvi arriba amb èxit a les seves últimes fases i, en comprovar que els resultats estan a l'abast de la mà, es registra un nou augment de la confiança i l'energia.

## 3.3. Emocions i rendiment durant la travessia d'un canvi

Pel que hem vist fins ara, queda clar que, tant si el canvi es percep positivament com negativament, es desencadena un veritable calidoscopi d'emocions durant un període que es pot arribar a perllongar durant mesos.

El que correspon subratllar aquí és que durant una transició, les persones tendim a tenir una visió més distorsionada de la realitat. Sota l'efecte d'aquestes visions distorsionades, les decisions poden ser errònies. Llavors, la qualitat de l'acció subsegüent sofrirà menyscapes.

Quan els canvis es perceben **positivament**, la primera fase d'eufòria no permet una visió realista de les possibles dificultats, la qual cosa pot generar errors en la planificació i el càlcul dels recursos necessaris per a dur a terme el canvi. Llavors, tot el procés de canvi es pot veure llastrat per aquest excessiu optimisme inicial. En prendre contacte amb les dificultats reals, el rendiment pot decaure si aquestes dificultats es perceben com a excessives, i s'entra en una dinàmica negativa.

Quan els canvis es perceben com a **negatius**, s'experimentarà desassossec i falta de confiança. En general, a mesura que el canvi es produeix, les persones se senten cada vegada més desorientades, es posen a la defensiva, tenen crisis de confiança i problemes d'autoestima. Tot això té repercussions directes sobre la salut. Augmenta l'absentisme, sovintegen les baixes per malaltia i les visites al metge. Els ressentiments que s'arrosseguen des de fa temps es revifen, els retrets per antics greuges reapareixen i poden donar lloc a enfrontaments nous.

En circumstàncies d'aquest tipus i especialment en l'etapa de còlera, les actituds i reaccions de les persones es **radicalitzen**. Perden de vista la gamma de grisos i ho comencen a veure tot exclusivament en blanc o negre. Els diagnòstics són més reduccionistes, les opcions que es prenen en consideració són més esquemàtiques, simples i extremes. I la gent s'agrupa a favor o en contra de posicions cada vegada més elementals. La capacitat per a manejar els matisos i apreciar les subtileses s'afebleix o desapareix. Podem dir que es redueix la versatilitat emocional de les persones.

Quan són moltes les persones que reaccionen de manera semblant al mateix temps, és fàcil que es realimentin les unes amb les altres. Moltes persones juntes que viuen emocions simples, radicalitzades i similars desencadenen una espècie de ressonància que reforça en gran manera allò que cadascú està sentint. Es pot dir que, mentre dura el canvi, l'organització està afeblida i perd transitòriament gran part de la seva capacitat.

Tots aquests efectes són especialment acusats en els canvis de transició, però ho són encara més en els canvis de transformació, perquè les situacions es fan molt més caòtiques i imprevisibles.

Les persones responsables de liderar el canvi han de prendre consciència que és normal passar aquestes etapes emocionals, que tenen implicacions per al rendiment, i han de donar espai i temps als receptors del canvi perquè les puguin travessar i arribar a l'acceptació equànime de la nova situació.

En el cas particular de les emocions negatives, que solen ser més freqüents en els processos de canvi, és important no jutjar-les com a “dolentes”, no apartar-les o intentar eliminar-les. Al contrari, la capacitat d'escoltar sense recriminacions i permetre que els afectats expressin els seus sentiments pot afavorir un diàleg obert que permeti avançar en la transició emocional. El paper del líder, aquí, no és obtenir el compromís de les persones “resistents”, sinó ajudar-les a arribar a un punt d'acceptació neutral, a partir del qual puguin participar més activament en el procés de canvi.



## Bibliografia

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

**Cameron, E.; Green, M.** (2004). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.

**Kübler-Ross, E.** (1969). *On Death and Dying*. Nova York: Macmillan. Es pot trobar en castellà: *Sobre la muerte y los moribundos* (1993). Barcelona: Grijalbo.

**Maslow, A.** (1987). *Motivation and Personality*(3a. ed.). Nova York: Harper Collins. [Traducció al castellà: *Motivación y personalidad* (3a. ed., 1991). Madrid: Díaz de Santos.]

