

Unes recomanacions finals

Eva Rimbau Gilabert

PID_00202402



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

Unes recomanacions finals.....	5
---------------------------------------	----------

1. Unes recomanacions finals

Dawson (2003) ofereix deu recomanacions per a les persones que estan implicades en la gestió d'un canvi. Les citem com a tancament d'aquests materials didàctics, amb la invitació a reflexionar sobre les seves implicacions i a continuar investigant personalment, en bibliografia i per mitjà de l'experiència, per a assolir conclusions pròpies.

1) **No hi ha prescripcions universals** sobre com gestionar millor el canvi, igual que no hi ha receptes simples per a l'èxit competitiu. En conseqüència, cal estar previngut sobre les limitacions de les guies de n-passos per a assolir el canvi, i qüestionar –quan sigui possible– els supòsits que hi ha després dels programes lineals de canvi.

2) Les estratègies de canvi haurien de tenir en compte i **adaptar-se** al caràcter inestable del canvi, el context en el qual el canvi té lloc, i les visions i reaccions dels grups d'empleats i els jugadors polítics clau.

3) El canvi requereix **temps**. Tant el canvi estratègic radical de gran escala com el de tipus operatiu requereixen una planificació extensiva, i inclouen nombroses revisions i modificacions al que s'havia planificat inicialment, i és poc probable que segueixi una línia de millora continuada.

4) És necessari reflexionar contínuament sobre allò que **es dóna per fet** per a posar-ho en qüestió. Això es refereix, sobretot, a les idees sobre el paper dels diversos grups de participants en el canvi. Per exemple, si es veu com a “obstacles” els individus o grups que qüestionen el canvi, probablement no respondran positivament davant el canvi. Així es crea una profecia autocomplerta que serà difícil de superar.

5) Cal aprendre de **totes les experiències** de canvi i no centrar-se únicament en les històries de canvis “reeixits” o els punts de vista dels que ocupen posicions dominants. Aquestes històries són, sovint, racionalitzacions *a posteriori* construïdes per a transmetre un missatge determinat a certes audiències triades. Les experiències i els punts de vista de grups i individus en diferents nivells de l'organització són fonts potencials de coneixement per a entendre i donar forma als processos de canvi.

6) Els treballadors han de rebre formació sobre les noves tècniques i procediments **quan sigui necessari i segons els seus requisits**. La falta d'ajust entre els programes de formació i les iniciatives de canvi és encara habitual en els grans programes de canvi més complexos, i pot ser un determinant essencial en l'experiència de canvi dels treballadors.

7) La **comunicació** continuada amb els empleats és essencial en qualsevol canvi, però ha de ser entesa en el seu context. Sovint, el canvi implica narratives que competeixen entre elles per a destacar què és el més important en funció dels interessos de qui les emeten. L'elecció de què, quan i com comunicar, i també l'emissió d'informació que contradiu les comunicacions d'altres, són sovint qüestions polítiques. La comunicació és un vehicle important, tant per als que intenten portar el canvi en certs sentits, com els que es volen resistir als resultats del canvi preferits per altres.

8) El **context** i el **contingut** del canvi són importants. El context extern pot influir a favor de certes iniciatives de canvi enfront d'altres, i el context intern ajuda a explicar les diferències en les experiències del canvi que obtenen els treballadors. De manera similar, el contingut del canvi se sol modificar, reconfigurar i redefinir al llarg dels processos de canvi. Per això, les receptes que suggereixen programes de canvi ben definits no solen funcionar.

9) El canvi és un procés **polític**. O, dit d'una altra manera, els processos polítics són essencials per a determinar la velocitat, la direcció i els resultats del canvi. Fins i tot l'avaluació de si el canvi ha estat un "èxit" o un "fracàs" és modelada per processos polítics.

10) El canvi és un complex de processos **interrelacionats** que, de vegades, són fins i tot contradictoris. Aquests processos tenen una història que mai és estàtica, sinó oberta a modificacions a mesura que el passat es reescriu en el context del present i davant de les expectatives per al futur. El contingut, el context i la política del canvi s'entrellacen i se superposen al llarg del temps.

Referència bibliogràfica

P. Dawson (2003). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Londres: Sage.