

Vivint el canvi

Sumari

1. Introducció 3
2. L'entorn VUCA i el canvi 4
 - 2.1. Anàlisi del nostre context
 - 2.2. Els canvis, ens agraden o no ens agraden?
3. El canvi personal 6
 - 3.1. La clau del canvi personal (el flux de l'acció)
 - 3.2. L'emoció en el canvi
 - 3.3. Conèixer quines etapes té un procés de canvi
4. Resistències al canvi 10
 - 4.1. Les meves i les dels altres
5. Pràctica per passar a l'acció 11
6. Conclusions 12
7. Per saber-ne més 13

1. Introducció

Canviar significa passar d'una cosa coneguda –en certa manera, controlable i previsible– a una cosa completament desconeguda o que no ens resulta tan familiar com l'anterior. Aquesta situació d'incertesa va acompanyada de diferents emocions que ens poden ajudar o dificultar la resposta que donem.

Les emocions ens ajuden a adaptar-nos. Els nostres avantpassats prehistòrics se servien de les seves emocions. Se servien de la seva por per sobreviure, de la seva alegria per estar més units, de la seva ira per defensar els seus territoris (tant físics com psicològics), de la seva tristesa per deixar anar els que ja no hi són...

Actualment es pot donar un ús diferent a les emocions: per aclarir les intencions, per consolidar els vincles de suport en el treball d'equip, per motivar i per adaptar-nos a les demandes del nostre entorn.

La gestió adequada de les emocions és fonamental per fer front als canvis en la vida. Ja sigui que es tracti d'un canvi personal o professional, la capacitat de reconèixer, comprendre i manejar les emocions és essencial per adaptar-se i superar els desafiaments que el canvi pot presentar.

Aquest document té com a objectiu ampliar la mirada del que ens passa en situacions de canvi, veurem les diferents fases del canvi i la importància de la gestió emocional d'elles. En definitiva, vol servir d'ajuda per a identificar i legitimar les emocions que experimentem davant d'aquestes situacions.



2. L'entorn VUCA i el canvi

2.1. Un entorn canviant: anàlisi del nostre context

VUCA és l'acrònim que defineix el nostre entorn actual i vol dir:

Volàtil (Volatile), **Incert** (Uncertain), **Complexa** (Complex), **Ambigu** (Ambiguous).

Aquest terme es va crear per l'acadèmia militar nord americana en acabar la guerra freda per referir-se al món complex i canviant que es presentava. Poc després el terme es va començar a utilitzar en el món empresarial i en l'àmbit del lideratge de les organitzacions.

Volatilitat: una multitud de factors inesperats poden coincidir en un moment donat i provocar un efecte imprevisit en qualsevol àmbit. Els que més han treballat en aquest escenari ens diuen que tenir una **visió de futur** clara és una de les millors palanques. Aquesta ens dóna una referència sobre el destí cap al qual ens dirigim i ens permet posar en pràctica accions i testar alternatives davant la rapidesa dels canvis.

Incertesa: per gestionar la incertesa, hem de recórrer a la competència de la **comprensió**. Es tracta de garantir el suficient enteniment de la situació per ampliar el coneixement del que passa i integrar diferents perspectives.

Complexitat: els reptes depenen de múltiples factors interrelacionats ja que hi ha moltes variables amb moltes connexions entre elles. El volum d'aquestes dades és aclaparador i difícil de gestionar. La competència necessària per a gestionar la complexitat és la claredat en la **comunicació** i en la informació sobre els punts clau que necessita conèixer l'organització.

Ambigüitat: res és gens clar en cap sentit: no hi ha precedents, no hi ha patrons clars de referència. La capacitat per a gestionar l'ambigüitat és **l'agilitat** a l'hora de prendre decisions i d'innovar.

Un parell de qüestions per a reflexionar sobre la teva organització:

- Quins són els principals adjectius que descriuen l'entorn de la teva organització?
- Quins són els principals adjectius que descriuen el context intern de l'organització?
- Veient això, quins aspectes et preocupen i quines oportunitats hi veus?

2. L'entorn VUCA i el canvi

2.2. Els canvis, ens agraden o no ens agraden

3 idees fonamentals:

1. Canvi envers aprenentatge

Canviar, ja sigui incorporant, modificant o deixant de banda algun element, suposa desaprendre una conducta, creença o valor que tenim profundament arrelat. Això ens exposa a alguna cosa diferent, que pot ser difícil, que ens deixa al descobert davant els altres i que pot dur-nos al fracàs i, per tant, és enormement arriscat.

Al llarg de la nostra vida tots hem fet canvis però la nostra predisposició davant del canvi és diferent si el decidim nosaltres o si és imposat.

2. El canvi és adaptació... i és inevitable!

El canvi és una cosa natural. És un procés d'adaptació, de preservació de nosaltres com a éssers vius en els entorns en què ens toca viure.

Al llarg del camí de la vida, doncs, l'única cosa certa és la incertesa i la necessitat de gestionar-la de la millor manera possible.

3. El canvi està al servei de la conservació: o canvis o desapareixes

Canviem per adaptar-nos. I què vol dir adaptar-se? Una cosa tan bàsica i tan complexa alhora com lluitar per seguir viu.

Canviar per seguir vius. Aquesta amaga una idea d'enorme valor: canviar per seguir. Mantenir alguna cosa, fer que alguna cosa perduri i es conservi. Com per exemple seguir formant part d'un equip, d'una àrea o d'una organització.

Habitualment ens agrada canviar però no ens agrada ser canviats.

3. El canvi personal

3.1. La clau del canvi personal (el flux de l'acció)

Aquest dibuix del flux de l'acció correspon al tall d'una petita part de la nostra acció diària i en aquest circuit i podem observar:



Els ésser humans responem a impactes constantment i en funció de quina resposta elaborem realitzem una acció o una altra. Envers el canvi, i en funció de tot el que hem vist anteriorment, passa el mateix.



3. El canvi personal

3.2. L'emoció en el canvi

El canvi és un procés que, encara que és natural, sovint es viu com arriscat i generador de sofriment ja que pertorba un statu quo. De fet, canvi i resistència són parella de ball inseparable.

Les resistències a canviar estan relacionades amb l'horror de donar-nos compte que, per aconseguir una cosa nova, hem de canviar. I per tant el que manté aquesta resistència és la força que ens fa quedar dins del conegut.

Compensar aquest impuls de la por al canvi només és possible en la mesura que l'ànsia per aprendre, és a dir, per canviar, superi l'angoixa que provoca entrar en el nou i en el desconegut. Només llavors es podrà començar a mobilitzar el canvi.

El canvi és un procés emocional.

Per entendre les emocions començarem parlant de les quatre emocions bàsiques: **por, ràbia, alegria i tristesa**. Són universals i tots les tenim. A partir d'elles es generen múltiples famílies d'emocions.

Una emoció és una resposta psicofisiològica del nostre cos a estímuls o canvis del nostre entorn o en nosaltres mateixos. És informació que ens dona el nostre cos.

El problema sorgeix quan ens quedem atrapats en una determinada emocionalitat, repetint patrons de reacció i, en conseqüència, dificultem el procés de transició que genera el canvi.

D'aquesta manera quedar-nos en la por pot portar-nos al bloqueig i l'aïllament, la ràbia a l'agressió descontrolada, la tristesa a la depressió i l'excés d'alegria a la pèrdua de connexió amb la realitat.

Per a afrontar un canvi i gestionar el seu impacte és important saber **identificar** quina emoció o emocions estan presents. Totes les emocions tenen una corporalitat (postura, tensió en alguna part del cos, ...) expressió facial, temperatura (fred o calor) i patró respiratori (respiració entretallada, llarga, lenta, respiracions curtes i ràpides).

3. El canvi personal

3.2. L'emoció en el canvi

Aquí tens un breu resum que t'ajudarà a reconèixer les 4 emocions bàsiques:

Por

- Fred
- Músculs tensos / rígids, encongits
- Cos endarrerit
- La respiració curta i brusca
- Ulls molt oberts

Ràbia

- Calor
- Músculs en tensió
- Cos inclinat cap endavant
- Respiració accelerada, inspira per les fosses nasals en inspiracions curtes
- Mirada frontal, ulls entretancats

Tristesa

- Fred / calor
- Músculs inerts
- Mirada baixa
- Respiració lenta, sospirs
- Moviments lents
- Cos flàccid
- Plor

Alegria

- Calor
- Mirada oberta cap amunt
- Gestos amplis
- Respiració fluida
- Somriure
- Músculs relaxats

Una vegada hem identificat quines emocions estan més presents i què ens volen dir és important **legitimar** el que sentim. No jutjar el que sentim o sentir-nos culpables (ex: *em sento malament però no tinc dret perquè la meva situació és millor que la dels altres*). Quan ens barallem i rebutgem el que sentim fem que es perpetui el malestar.

Totes les emocions tenen una funció adaptativa, les tenim per un motiu, i saber quina és ens ajudarà a legitimar-les.

- Pensa un moment quina és la funció adaptativa de les quatre emocions bàsiques.

Comprova si el que has pensat està relacionat amb el següent:

Emoció	Funció adaptativa
Por	→ Sobreviure, protegir-nos.
Ràbia/Ira	→ Posar límits, defensar-nos del que no volem.
Tristesa	→ És l'emoció del dol. Deixar anar. Acceptar.
Alegria	→ Emoció del vincle, celebrar.

Finalment, el canvi el vivim emocionalment diferent si som nosaltres els generadors del canvi o, per contra, si se'ns imposa, ja que vivim de manera positiva i proactiva el primer i habitualment generem resistències en el segon.

3. El canvi personal

3.3. Conèixer quines etapes te un procés de canvi

- **Impacte (shock):** és el moment en què es pren consciència de l'amenaça que genera el canvi. Les reaccions emocionals poden anar des de l'alarma a la sorpresa, la immobilitat o el pànic. Un facilitador de canvi ha de donar informació, confirmar què passarà i explicar què esperar per ajudar a transitar aquesta etapa.

- **Retirada a la defensiva (negació):** és el moment en què es genera un tancament o retraïment defensiu per tal de controlar l'amenaça, superar el xoc i no tornar a experimentar-ho. La persona es protegeix i sembla sostenir que "qualsevol temps passat va ser millor". El facilitador de canvi ha d'escoltar, empatitzar, respondre a les preocupacions, recordar la nova realitat i generar expectatives de rendiment esperat.

- **Acceptació:** és el moment del reconeixement i experimentació de la nova situació. És el moment de renunciar al passat i reconèixer la realitat present, de confrontar el que hi ha ara. Només és possible aquesta fase quan es superen les defenses de la fase anterior. La persona veu que resistir-s'hi aporta menys que canviar. El facilitador de canvi ha de prioritzar, focalitzar, planificar i establir metes a curt termini.

- **Acció:** és el moment de l'adaptació i canvi, recerca de significat, integració d'habilitats i conductes. És el moment de l'acceptació del canvi valorant el que té de positiu i considerant els aspectes que són discutibles. És una fase d'integració de l'antic amb el nou. El facilitador de canvi ha de definir metes a llarg termini i mirar cap endavant.

Curva emocional del canvi



Font: adaptat del Model de Kübler-Ross, d'Elisabeth Kübler-Ross.

4. Resistències al canvi

4.1. Les meves i les dels altres

El nivell de resistència és una mesura de la profunditat del canvi que es vol introduir. La resistència potser més gran o més intensa segons l'afectació en la identitat de la persona, en el seu rol professional o en el statu quo dins l'organització.

Tant si parlem d'emocions com d'un canvi de paradigma ens trobem amb resistències basades en creences i idees que apareixen són les “forces per la continuïtat”. Tenen a veure amb la quantitat d'energia que posa la persona o el sistema per no moure's i mantenir la situació inicial: queixes, conflictes, tensions, etc.

Ens hem de recolzar en les “forces pel canvi” que són les que estan a favor de que la situació avanci.

És necessari crear espais perquè emergeixin les resistències i poder gestionar-les. Les resistències ens aporten informació molt valuosa! No cal evitar-les. En aquests espais, les forces per la continuïtat i les forces pel canvi podran treballar juntes i crear una nova realitat comuna.

“El secret del canvi és dirigir tota la teva energia no en lluitar contra el que és vell sinó en construir lo nou”. Sòcrates



5. Pràctica per passar a l'acció

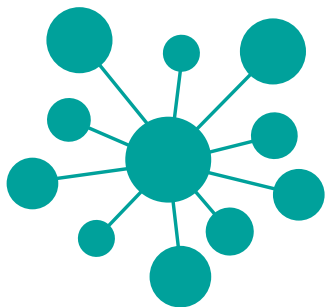
Davant d'una situació que requereix un canvi ens ajudarà analitzar els beneficis i costos de canviar o no canviar.

La proposta és la següent:

Busca un moment de tranquil·litat. Tingues a mà paper i reflexiona sobre aquests 4 escenaris:

1. Els beneficis de canviar: allò positiu per a tu.
2. Els riscos de no canviar: què passa si no canvio.
3. El que necessites per aconseguir fer el canvi o les dificultats que et trobaràs.
4. Allò positiu de continuar com estàs: el que vols conservar i el que has de deixar anar.

	(+)	(-)
Canviar (fer-ho)	Quins són els beneficis de canviar?	Quin recolzament i recursos necessito? Quines dificultats em trobaré?
No canviar (no fer-ho)	Què vull conservar de la situació actual? Què he de deixar anar?	Quins son els riscos de no avançar?



6. Conclusions

La gestió de les emocions és important en qualsevol situació de la vida, però és especialment important davant d'un canvi. Un canvi pot ser una cosa desafiant i estressant, i les emocions poden ser intenses i variades. Si no es gestionen adequadament, poden afectar negativament la capacitat d'adaptar-se al canvi i afrontar-lo de manera efectiva.

La gestió de les emocions davant d'un canvi implica **reconèixer i comprendre les emocions** que s'estan experimentant, acceptar-les i després triar com respondre-hi de manera adequada. Si es permet que les emocions com la por, l'ansietat o la ira dominin la situació, és més probable que es prenguin decisions impulsives i irracionals que no beneficiïn a llarg termini.

D'altra banda, si s'aconsegueix gestionar les emocions de manera efectiva, es poden trobar solucions creatives i adaptar-se a les noves circumstàncies de manera més ràpida i efectiva. A més, la gestió adequada de les emocions pot ajudar a mantenir una actitud positiva i optimista davant un canvi, el que pot millorar la resiliència i la capacitat d'afrontar futurs desafiaments.

A la bibliografia trobareu algunes referències per tal que, si s'ha despertat el vostre interès, pugueu continuar explorant.



7. Per saber-ne més

Bisquerra, R. (2018) *Universo de emociones*. Valencia: PalauGea. El llibre, que es basa en investigacions científiques, inclou un mapa de més de 350 emocions que permet visualitzar i comprendre el nostre comportament com a éssers humans.

Goleman, D., (2007) *La pràctica de la intel·ligència emocional*. Barcelona: Kairós. És la continuació del best-seller mundial Intel·ligència emocional. Goleman conclou que, independentment del lloc de treball que ocupem, el factor determinant no és ni el quocient intel·lectual, ni els diplomes universitaris, ni la perícia tècnica: és la intel·ligència emocional. I mostra com l'autoconsciència, autoestima, autocontrol, empatia, dedicació, integritat, habilitat per comunicar, ens ajuden a iniciar i acceptar canvis.

Johnson, S. (2006) *¿Qui s'ha endut el meu formatge?* Barcelona: Empresa Activa. Mitjançant una rondalla senzilla i enginyosa sobre les experiències de dos ratolins i dos homes en un laberint i a la recerca de formatge amb el qual alimentar-se, el llibre ens ensenya que tot canvia, i que les fórmules que van servir en el seu moment poden quedar obsoletes. Es pot aplicar a tots els àmbits de la vida. El "formatge" del relat representa qualsevol cosa que vulguem assolir "la felicitat, el treball, els diners, l'amor" i el laberint és la realitat, amb zones desconegudes i perilloses, carrerons sense sortida i habitacions plenes de formatge.

Kübler-Ross, E y Kessler, D. (2010) *Sobre el dol i el dolor*. Barcelona: Labutxaca. El llibre aplica les cinc fases del dolor –negació, ira, negociació, depressió i acceptació– al procés del dol i barreja teoria, inspiració i consells pràctics, tot basat en les experiències personals i professionals dels dos autors. Inclou històries curtes i il·lustratives sobre temes diversos i capítols sobre les emocions que sentim en el procés de dol. En un procés de canvi passem per les mateixes etapes que els autors detallen ja que per arribar a l'acceptació hem de tancar abans una etapa.

Marcelo, A., Zentner, J. (2014) *Las cuatro emociones básicas*. Barcelona: Herder. Por, ràbia, alegria i tristesa són les quatre emocions bàsiques, comunes a totes les persones. Són un avís i una guia al servei de l'adaptació i la socialització de l'individu. Totes elles, en la seva justa mesura, tenen una funció que ens permet donar una resposta adaptativa a l'entorn. Aquest llibre ens desvetlla això i molt més, a través d'un text que neix d'un diàleg vivencial entre els dos autors. I, sobretot, ens ajuda a entendre que tot procés de canvi implica un procés emocional, una corba del dol, i que sense conèixer la finalitat última de les emocions no podem tancar sanament.

Marcet, X. (2010) *Cosas que aprendemos después: blog-giana sobre management, innovación y estrategia*. Barcelona: Acanto. És un llibre sobre management que ens facilita una reflexió a partir del recull d'articles publicats per l'autor basats en la seva dilatada trajectòria de treball amb empreses, administracions i universitats. Les idees que apareixen al llibre fan èmfasi en la importància de l'esforç personal, advocant decididament pel risc, sense temor al fracàs, i per la innovació en les organitzacions com a premissa del seu èxit. És a dir, per abraçar el canvi.

Quintana, J. y Soler, C (2011) *Anticipate*. Madrid: Lid Editorial. Escrit pels dos directors del Programa de Direcció de RRHH Avançada de ESADE, descriu els ingredients fonamentals a considerar en un procés de canvi des d'una perspectiva humanista i relacional. Especialment interessants les condicions que fan referència a creences i evolució del canvi. Inclou referència a 6 processos de canvi que serveixen com a model de l'enfoc que proposen.

Senge, P. M. (2012) *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica. Llibre fonamental per entendre les palanques que s'arrelen en el funcionament dels sistemes humans. Tot canvi és sistèmic i per tant es necessari entendre el seu funcionament des d'aquesta perspectiva. En concret: el domini personal, els models mentals, la visió compartida i l'aprenentatge en equip són les disciplines necessàries per abordar-lo de manera eficaç.

www.diba.cat/formacio



Recurs elaborat per la Direcció de Serveis de Formació de la Diputació de Barcelona. Any 2023.



Els continguts d'aquest web estan sota una llicència de Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional