

# **L'evolució de les organitzacions: organitzacions funcionals, organitzacions "saludables" i organitzacions ètiques**

Josep Gallifa

En publicacions i en reflexions sobre les organitzacions, avui és comú de tractar-hi el tema del canvi. Tractar, tal com es fa aquí, de l'evolució de les organitzacions suposa no solament acceptar que les organitzacions canvien, sinó introduir la reflexió sobre el sentit d'aquest canvi i la possibilitat de creixement i de progrés. La paraula evolució evoca ràpidament un paral·lelisme, que s'explorarà en les presents línies, entre una organització i un organisme viu. En biologia evolucionista, la filogènesi d'una determinada espècie pot explicar-se per un procés de mutació-canvi i selecció natural en un medi hostil a la supervivència. En psicologia, les teories evolutives estudien ontogenèticament els canvis explicats per la maduració biològica i per l'adaptació a un medi cultural complex. No suposa cap novetat remarcable estudiar una organització fent un paral·lelisme amb un organisme viu. L'etimologia organització, organisme són ben eloqüents i, en moltes cultures i èpoques, els organismes vius tenen i han tingut un alt valor simbòlic per expressar organitzacions humanes.

Aquestes línies tractaran de l'evolució de les organitzacions en els tres estadis que figuren en el títol del text. Ens referirem sobretot a les organitzacions humanes més especialitzades: les organitzacions del treball, les organitzacions civils, de la salut, de govern, educatives, etc. Per a les agrupacions naturals i bàsiques, com per exemple la família, s'haurien de fer alguns matisos i també s'hi podrien aplicar aquestes reflexions.

## **Organització funcional**

Iniciant la comparació de l'evolució biològica amb l'evolució d'una organització, comencem exposant que els processos d'adaptació dels organismes tenen com a conseqüència modificacions físiques, variacions anatòmiques i culturals que es

fan visibles quan s'estudien llargs períodes de temps. L'al·lometria estudia algunes lleis sobre la viabilitat de determinades espècies quan, s'hi produeixen determinats canvis<sup>1</sup>. Per exemple, els canvis des de l'*eohippus* fins a l'actual cavall, en altura, nombre de dits, dentadura i conductes socials és notable. Aquests principis també són aplicables a l'home i a les seves organitzacions. Des de Lucy (un dels primers avantpassats de l'*homo sapiens*) que té 3,5 milions d'anys, a l'home actual, hi ha hagut canvis notables per evolució biològica i sobretot cultural. Una característica remarcable és que les organitzacions humanes han augmentat la seva grandària. Per seguir complint les seves funcions, les organitzacions socials han hagut d'evolucionar com a resultat dels canvis del medi, de l'avenç del coneixement i del desenvolupament de la tecnologia. Les organitzacions s'han vist obligades a créixer, a desenvolupar-se i a experimentar canvis dramàtics semblants a la transformació de l'*eohippus* en el cavall actual.

Els principis de l'al·lometria expliquen com, davant de la pressió del medi, hi ha la sortida del canvi de dimensió. Aquesta decisió es presa per la natura o per la voluntat humana. Tots els sistemes que tenen la capacitat d'evolucionar disposen d'aquesta potencialitat de poder modificar la seva dimensió. L'al·lometria exposa que si un objecte augmenta de mida, per fer-ho amb èxit i per sobreviure ha de canviar en la seva forma i les seves estructures. És a dir, la mida no pot canviar independentment de la forma. Quina seria -per exemple- la forma d'un cérvol si tingués la grandària d'un elefant? La forma del cérvol hauria de ser semblant a la de l'elefant, és a dir, no podria mantenir la seva forma actual, ja que quan un sistema biològic augmenta de dimensió el seu volum creix al cub, mentre que les superfícies ho fan al quadrat. Si el cérvol tingués la grandària d'un elefant, mantinent la seva forma, hi hauria una desproporció entre el volum i el gruix dels seus ossos, que serien massa dèbils per a suportar la massa. També l'al·lometria relaciona grandària i funció. Els organismes unicel·lulars -per exemple- prenen directament l'oxigen del medi. Quan un organisme creix, es fa necessari un canvi d'estructura i de forma. Cal un sistema per a fer circular l'oxigen per tot l'organisme. La pell, pel fet de créixer al quadrat, es fa insuficient per a prendre l'oxigen necessari i calen els pulmons, un teixit esponjós, per a maximitzar la superfície que té contacte amb l'oxigen en relació amb la massa total de l'organisme. Es creen, per tant, noves funcions especialitzades per respondre als canvis de dimensió. En les organitzacions humanes, hi és aplicable el mateix principi de l'al·lometria. El creixement té conseqüències en les formes de l'organització. Johansen posa com a exemple la universitat del segle passat i l'actual, com han variat en la dimensió però mantenen pràcticament intactes les seves estructures. Sembla -manifesta l'autor- que no ha funcionat el principi de l'al·lometria en l'evolució de la universitat (Johansen, O., 1996).

1 Una definició i explicació de les lleis de l'al·lometria, desenvolupada primer en l'àmbit de la fisiologia i aplicable també a les organitzacions humanes es pot trobar a Johansen Bertoglio, O. (1996): "La alometría, la universidad y las tradiciones". En Riveros C. i Sapag, N. (Eds.): *Retas y dilemas de la gestión universitaria*. CIADE. Santiago de Chile. p. 58.

Hem observat com, davant l'amenaça del medi, els organismes responen amb un canvi de volum. Per a l'al·lometria, un canvi de volum implica un canvi de forma i d'estructura. La conclusió és que la grandària no pot variar independentment de la forma. Un exemple, l'hem posat en l'evolució del cavall; l'altre, en el sistema respiratori. Això mateix succeeix en les organitzacions. Si hi ha canvi de dimensió i no canvi de forma, és signe d'escassa adaptació. Aquesta baixa adaptació es tradueix en manca de viabilitat i de funcionalitat de l'organització.

Entrant més específicament en l'evolució cultural humana i entenent per tradicions el conjunt de costums, valors i formes culturals que passen d'una generació a una altra, Johansen distingeix dos tipus de tradicions: "les tradicions del ser" i les "tradicions del fer". Les primeres mostren la identitat, i es poden entendre com un conjunt de mecanismes centrals que permeten unió de forces i cohesió en els objectius comuns. Les "tradicions del fer" fan referència a la forma de fer les coses, són tradicions operacionals subordinades al ser<sup>2</sup>. Així el ser del cavall és la condició d'herbívor, malgrat les transformacions i els canvis en les tradicions operatives que s'expliquen per canvis de condicions internes i externes.

En organitzacions socials, també hi trobem aquestes dues "tradicions del ser i del fer". Johansen exposa com una comunitat que postula la defensa de les "tradicions del ser" i no es troba disposada a canviar les "tradicions del fer", el que farà, tal vegada, serà destruir les "tradicions del ser" per les quals suposadament lluita, a causa del debilitament de la institució (Johansen, O., 1996. p. 69).

Seguint en el símil biològic, Dawkins proposa la funcionalitat diferent del sistema genètic i del cervell<sup>3</sup>. Qui mana són els gens. El propòsit del sistema genètic és el de sobreviure per reproduir-se i perpetuar-se. "Els gens són els autors de les polítiques i el cervell n'és l'executiu. A mesura que el cervell es desenvolupa, assumeix una participació cada cop més gran en les decisions de política utilitzant l'aprenentatge i la simulació. La conclusió lògica d'aquesta tendència a la qual no ha arribat cap espècie, és que els gens lliurin a la màquina de supervivència una sola i simple instrucció: fes el que creguis més convenient per mantenir-nos vius" (Dawkins, R., 1984, p. 88)

En les organitzacions, les "tradicions del ser" (equivalents al sistema genètic) tendeixen a tornar-se permanents ja que són la raó de ser de l'organització. Les "tradicions del fer" (equivalents al cervell), que són molt importants per assolir els propòsits, han de mantenir-se mentre siguin eficients i funcionals per a l'èxit del que constitueix el ser. Quan, per canvis de l'entorn, l'organització veu amenaçats els seus objectius, el seu ésser ha de modificar les seves formes, es fa necessari construir noves i diferents "tradicions del fer". Així s'acompleixen les lleis de l'al·lometria, i això tendeix a garantir un creixement estable i equilibrat d'una or-

2 Vegeu Johansen, O., o.c., pp. 66-70

3 El cervell com una màquina de supervivència al servei d'uns gens egoistes, és exposat a Dawkins, Rl. (1986): *El gen egoista*. Barcelona. Salvat.

ganització, condició necessària perquè aquesta pugui mantenir l'eficiència amb relació a la seva raó de ser. Una organització, per adaptar-se i evolucionar ha d'estar disposada a prescindir de les seves "tradicions del fer" quan les circumstàncies ho requereixin, amb el propòsit de mantenir les tradicions fonamentals per a l'organització: les "tradicions del ser".

Fins aquí hem realitzat un paral·lelisme de l'evolució de les organitzacions amb l'evolució dels éssers vius, observant el compliment en ambdues evolucions de les lleis de l'al·lometria. Les nostres conductes estan influenciades per les organitzacions en les quals participem, i per això els estudiosos de la conducta, quan l'analitzen des d'aquesta òptica, parlen del concepte de "conducta organitzacional".

### Organització "saludable"

Un cop examinat el paral·lelisme de les organitzacions amb l'evolució dels organismes vius i aplicades algunes lleis de l'al·lometria, continuem amb el paral·lelisme biològic ja de ple en el cas de l'organisme humà. En l'home, igual com passa en altres espècies, no n'hi ha prou per a la subsistència amb la funcionalitat com a espècie. La subsistència individual requereix una altra condició, que és la salut. Comencem per exposar com, en termes biològics, la salut no és absència de malaltia, sinó més aviat presència de processos de curació. Efectivament, un organisme sa és aquell que té els mecanismes i els recursos per defensar-se activament contra la malaltia. També psicològicament, la persona psíquicament equilibrada o sana és la que té els recursos per entomar les dificultats i els problemes amb els quals ens confronta la vida.

Referint-nos a l'organització, i fent el paral·lelisme amb el que succeeix en l'àmbit individual, convé expressar que "saludable" no és l'organització que no té conflictes. L'absència de conflicte no és sinònim de "salut", perquè el conflicte forma part de la vida. L'organització "saludable" és la que, reconeixent la presència del conflicte, crea les formes adequades de tractar amb aquest.

Aquí és pertinent parlar breument de la perspectiva de la resolució de conflictes, o el que alguns anomenen la mediació en conflictes. Eduard Viñamata<sup>4</sup> exposa com el conflicte és un element amb el qual convivim tota la nostra vida, siguin quines siguin les nostres cultura, edat o condició. Destaca també com, malgrat aquesta realitat del conflicte, tenim poca formació per manejar-los i resoldre'ls. La perspectiva de la resolució de conflictes és un sistema innovador d'entendre les relacions humanes que no analitza ni jutja, ni sanciona, però que resol eficaçment i sense coerció mitjançant la pacificació.

Això que es produeix en l'esfera individual, igualment és aplicable a les organitzacions. Scott Peck, un psiquiatre americà que ha estudiat les organitzacions humanes, exposa com les organitzacions especialitzades no tenen el mateix rol que la família. Així com la família té la missió principal de nodrir els seus membres, les organitzacions, per exemple del treball, tenen per objecte la producció de béns i serveis. La transferència de patrons desenvolupats en l'entorn familiar a altres situacions de forma disfuncional, que ha estudiat la psicoanàlisi, és l'origen d'una bona part dels conflictes. Un mapa de la realitat que potser era funcional o cobria una necessitat en l'àmbit familiar, i que en canvi es manifesta inoperant en l'organització del treball. Transferir -per exemple- la rivalitat i la gelosia entre germans o la competició amb els progenitors a l'entorn de les organitzacions del treball, implica poca consciència i control, i per tant és origen de conflicte i d'incivilitat.

La resolució de conflictes mitjançant la consciència i la pacificació ens proporciona eines per tractar el conflicte, per tal que no es quedi al nivell inconscient, en prenguem consciència i puguem afrontar-lo. És una via vers la "salut" d'una organització.

L'organització funcional, amb esquelet i pulmons, requereix, per evolucionar, un sistema immunitari i un sistema psíquic per tractar amb la realitat del conflicte. La conducta organitzacional adquireix un nou ingredient, que és la consciència. Ens anem acostant a la civilitat.

### **Organització ètica: comunitat**

N'hi ha prou d'encarar els conflictes i de tenir "salut" perquè puguem parlar d'una organització màximament evolucionada? L'equivalent individual, en seria la conducta organitzacional motivada conscientment. És suficient, aquesta, per explicar la civilitat?

Peck exposa que no ho és, i posa l'exemple d'un grup terrorista, que probablement és funcional i conscient, però que en canvi no és un exemple de civilitat. Falta un ingredient en l'evolució de les organitzacions o en la conducta de les persones, perquè puguem parlar pròpiament de civilitat. Aquest element és l'ètica <sup>5</sup>.

Peck aprofundeix aquest aspecte i exposa com hi ha dues grans maneres d'entendre l'ètica. Hi ha una ètica pròpia de l'humanisme secular, que es va iniciar en el Renaixement, en la qual el jo -l'ego- passa a ser el centre de l'univers. Peck alerta sobre la presència notable d'aquesta ètica en la societat actual, i assenyala les formes enganyoses que de vegades pren. Algunes vegades, darrere unes "bones maneres" s'amaga la presència de motius egoistes i autoservidors. I és que aquesta

5 Peck, M.S. (1993): *A world waiting to be born. Civility rediscovered*, New York, Bantam Books

ètica de l'humanisme secular està molt centrada en l'home, i no deixa cap lloc per a la transcendència.

Hi ha una altra ètica, l'ètica sagrada, per oposició a la secular, que és una ètica religiosa. Religió s'entén en un sentit etimològic més que no per una religió en concret. Seria un sinònim de concepció del món. La característica especial d'aquesta ètica és la submissió de l'ego individual davant quelcom més gran, més poderós, o amb més valor que un mateix. Pot ser el Déu en les religions monoteistes, o un marc de valors, però la seva característica és sempre la presència d'un "observador ideal" davant el qual es confronten les pròpies limitacions (Peck, S., 1993).

D'aquestes dues ètiques, Peck exposa que quan no hi ha conflicte, la primera pot ser que serveixi, però quan el conflicte apareix es fa totalment insuficient, i hi cal la segona. Seria llarg, aquí, explorar les conseqüències de distingir clarament entre totes dues ètiques. Peck només ho fa des del punt de vista psicològic i de les organitzacions. En les organitzacions, doncs, la possibilitat de la presència de la segona ètica és el camí del creixement i de l'evolució cap a la comunitat. Una organització ètica deixa lloc a la presència de l'Altre, i a la possibilitat que es manifesti la Gràcia, l'Esperit (Peck, S., 1993). Sense ètica l'organització no passa a ser comunitat, i la conducta organitzacional conscient que havíem introduït no manifesta autèntica civilitat.

El procés no és simple, ni tampoc es realitza -igual com el creixement personal- sense dificultats. Hi ha estadis d'evolució d'un grup des de la pseudocomunitat (aparença de comunitat), el conflicte, l'etapa de buidor i l'etapa d'autenticitat, que es caracteritza per la presència d'aquesta dimensió espiritual transcendent al jo individual.

### Per acabar

Hem observat com una organització comença a evolucionar per una funcionalitat i adaptativitat, de la mateixa manera que també ho fan els éssers vius. Això dona com a resultat una organització amb òrgans, funcional i podríem dir "visceral". Seguint la comparació amb l'home, passa a un segon estadi d'organització "saludable", conscient, és a dir, amb "cap", i finalment pot evolucionar cap a una organització ètica -una comunitat-, és a dir, una organització amb "cor".

Peck es dedica a crear comunitats en els llocs de treball i té interessants interpretacions per entendre la vocació i la utopia, que seria llarg desenvolupar aquí. La conseqüència immediata i directa d'aquests plantejaments és que la finalitat fonamental d'una organització ètica i que vol promoure la civilitat ha de ser facilitar el creixement personal i espiritual dels seus membres. En una comunitat, aquesta finalitat passa davant de qualsevol altre objectiu.