

La cultura organitzativa i l'aprenentatge

Eva Rimbau Gilabert

PID_00181776



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. La cultura i les subcultures organitzatives	7
1.1. Què és la cultura organitzativa?	7
1.2. Funcions de la cultura organitzativa	10
1.3. Una o diverses cultures?	11
1.4. Origen i manteniment de la cultura organitzativa	11
2. Cultura i canvi organitzatiu	13
2.1. La cultura com a barrera al canvi	13
2.2. És possible canviar la cultura organitzativa?	13
3. Dos enfocaments sobre el canvi cultural	15
3.1. El canvi com a gran projecte tecnocràtic	15
3.2. El canvi cultural com el “reenquadrament quotidià”	16
3.3. Combinar el que és gran i el que és local	17
4. El canvi cultural, sol o acompanyat?	19
5. Aprenentatge i canvi	21
5.1. L'aprenentatge organitzatiu	21
5.2. Com aprenen les organitzacions?	23
5.3. La tensió entre exploració i explotació d'aprenentatges	24
5.4. Barreres a l'aprenentatge i al canvi	26
Bibliografia	29

Introducció

Al llarg d'aquests materials didàctics ha aparegut sovint el terme *cultura organitzativa* per a referir-nos a un condicionant clau del canvi en una organització. En concret, la cultura organitzativa és un determinant fonamental de les possibilitats d'aprendre que té una organització.

La majoria de les situacions de canvi requereixen aprendre quelcom nou, no solament ajustar-se a una nova manera de fer alguna cosa. Des d'un punt de vista extern, una organització amb capacitat d'aprendre es reconeix per la seva agilitat per a canviar com es relaciona amb el seu entorn i com fa les seves operacions. Internament, es caracteritza per la importància que atorga a aprendre dels desafiaments i els errors. Per això, entendre els processos d'aprenentatge tant en l'àmbit individual com organitzatiu és una eina útil per als que vulguin gestionar processos de canvi.

En aquest mòdul ens endinsarem, en primer lloc, en el paper de la cultura organitzativa quan es produeixen processos de canvi i, en particular, estudiarem quines són les possibles vies per a implantar un canvi cultural en una organització. Seguidament, parlarem de l'aprenentatge organitzatiu i presentarem un model que ens ajudarà a entendre com es passa de l'aprenentatge individual a l'aprenentatge organitzatiu i com aquests aprenentatges es relacionen amb el canvi en l'organització.

1. La cultura i les subcultures organitzatives

A continuació oferirem alguns conceptes essencials sobre què és la cultura organitzativa, quins són els seus elements i com es crea i manté.

1.1. Què és la cultura organitzativa?

Hi ha una àmplia diversitat de definicions de *cultura organitzativa*, que en general coincideixen amb la idea que es tracta de les normes, els valors, les interpretacions i els significats compartits entre els membres d'una organització, que condicionen la manera d'actuar que es considera adequada en aquesta organització. Una primera impressió de la cultura d'una organització s'obté quan un empleat de certa antiguitat explica "com fem les coses per aquí" a un empleat que s'acaba d'incorporar.

És habitual esmentar les següents set característiques de la cultura (Hofstede i altres, 1990):

- La cultura és holística i es refereix a fenòmens que no es poden reduir als individus concrets; la cultura implica grups d'individus.
- La cultura es relaciona amb la història; és un fenomen emergent i es transmet mitjançant tradicions i costums.
- La cultura és difícil de canviar; la gent tendeix a retenir les seves idees, valors i tradicions.
- La cultura és un fenomen construït socialment; és un producte humà i el comparteixen persones que pertanyen a grups diversos. Grups diferents creen cultures diferents, per la qual cosa no és la naturalesa humana el que dicta com serà la cultura.
- La cultura és quelcom vague, intangible, difícil de capturar; és genuïnament qualitativa i no es presta fàcilment a ser mesurada o classificada.
- Per a caracteritzar la cultura s'utilitzen habitualment termes com *mite*, *ritual*, *símbols* i altres paraules similars procedents de l'antropologia.
- La cultura es refereix, normalment, a les maneres de pensar, els valors i les idees sobre les coses, que a la part més concreta, objectiva i visible d'una organització.

La **cultura** no es refereix a les estructures socials i els comportaments, sinó a fenòmens mentals: a la forma similar que els individus d'un grup en concret valoren la realitat i pensen sobre ella, i a com aquesta valoració i aquest pensament són diferents dels de persones en altres grups (o tribus, departaments o nivells jeràrquics). La cultura es refereix al que està darrere i guia el comportament, més que al comportament en si.

Edgar Schein (1985) va desenvolupar un model molt influent que descriu els **nivells** interrelacionats de la cultura d'una organització:

1) En el nivell més profund, els **supòsits compartits** constitueixen el nucli de la cultura de l'organització. Són creences que es donen per fet, sobre com són les coses (l'organització i la seva relació amb l'entorn, la naturalesa humana...) i com es relacionen les persones, les coses i les idees entre elles.

2) En un nivell més conscient, Schein situa els **valors** i les **normes** que prescriuen com hauria d'actuar l'organització. Es refereix als principis, objectius i codis que l'organització considera importants.

3) En el nivell observable, trobem el que Schein denomina **artefactes** –que també s'han denominat *objectes*. Es tracta de manifestacions físiques, verbals o de conducta que es poden veure, escoltar i sentir quan s'entra en contacte amb una organització (vegeu la taula 1).

Taula 1. Artefactes que reflecteixen la cultura d'una organització

Element	Descripció
Cerimònies	Esdeveniments especials en els quals els membres de l'organització celebren els mites, herois i símbols de la seva empresa
Ritus	Activitats que poden formar part de les cerimònies i que s'orienten a comunicar idees específiques o a aconseguir propòsits concrets
Rituals	Accions o ritus que es repeteixen regularment per a reforçar normes i valors culturals
Històries	Relats sobre esdeveniments passats que il·lustren i transmeten normes i valors culturals profunds
Mites	Històries fictícies que ajuden a explicar activitats o esdeveniments que poden resultar desconcertants
Símbols	Objectes, accions o esdeveniments que tenen un significat especial i que faciliten als membres de l'organització l'intercanvi d'idees complexes i de missatges emocionals
Llenguatge	Col·lecció de símbols verbals que sovint reflecteix la cultura particular d'una organització

Mapes mentals

El conjunt de creences, experiències i informació que una persona usa per a orientar-se en un entorn, és denominat sovint *mapa mental* o *mapa cognitiu*. En una organització (que és, al cap i a la fi, un entorn social), els mapes mentals dels diferents membres solen tenir força elements en comú, encara que difícilment arribaran a ser idèntics.

La cultura s'expressa en comportaments i es pot veure en accions concretes de les persones, en esdeveniments i altres aspectes materials, però no es refereix a aquests elements exteriors per ells mateixos, sinó al significat que aquests elements tenen per a la gent.

El que ocorre en un dels tres nivells influeix en els altres. Per exemple, mentre que els supòsits bàsics –expressats en les normes– influeixen sobre el comportament, Schein suggereix que també les noves formes de comportament i noves normes poden arribar a canviar els supòsits de l'organització. No obstant això, cal tenir en compte que és difícil establir una relació exacta entre els artefactes concrets en certa cultura i els seus supòsits bàsics.

Hi ha nombroses maneres en què es pot **descriure** una cultura organitzativa. Per exemple, es poden utilitzar les set característiques següents, que es poden presentar en un continu, des de molt baix fins a molt alt grau:

- **Innovació i assumpció de riscos.** El grau en què s'anima els empleats a ser innovadors i assumir riscos.
- **Atenció al detall.** El grau en què s'espera que els empleats treballin amb precisió, anàlisi i atenció als detalls.
- **Orientació als resultats.** El grau en què la direcció se centra en els resultats, més que en les tècniques i processos utilitzats per a aconseguir aquests resultats.
- **Orientació a les persones.** El grau en què les decisions de la direcció tenen en consideració l'efecte sobre la gent de l'organització.
- **Orientació als equips.** El grau en què les activitats de treball s'organitzen entorn d'equips més que individus.
- **Agressivitat.** El grau en què les persones es comporten de manera agressiva i competitiva, més que tranquil·la i mostrant suport.
- **Estabilitat.** El grau en què les activitats organitzatives posen l'èmfasi a mantenir l'*statu quo* més que el creixement.

La taula 2 mostra com es poden combinar aquestes característiques per a crear organitzacions ben distintes.

Taula 2. Cultures organitzatives contrastades

Organització A	Organització B
Els directius han de documentar de manera detallada totes les seves decisions	La direcció anima i recompensa l'assumpció de riscos i el canvi

És difícil imaginar l'organització A duent a terme canvis radicals en la seva manera d'actuar o, fins i tot, petits canvis incrementals més enllà dels que afavoreixin la productivitat. Per contra, la manera d'actuar i de pensar dels membres de l'organització B afavoreix que s'assagin i implantin canvis de gran i petita envergadura.

Fer explícit l'implícit

Perquè el canvi cultural pugui tenir lloc, normalment és necessari que els supòsits, que se solen mantenir implícits, es facin explícits i es converteixin en objectiu del canvi. Això és, en general, bastant difícil d'aconseguir.

Organització A	Organització B
No s'anima a prendre decisions creatives, canviar o assumir riscos	S'anima els empleats a presentar idees, i els errors es tracten com a "experiències d'aprenentatge"
Hi ha amplis reglaments per a tots els empleats	Els empleats tenen poques regles a seguir
Es valora la productivitat per sobre del clima organitzatiu	S'equilibra la productivitat amb el tracte correcte a les persones
S'anima els empleats a quedar-se dins dels seus departaments	S'anima els membres dels equips a interactuar amb persones de qualsevol nivell i funció
Es potencia l'esforç individual	Nombroses recompenses es basen en l'acompliment dels equips

És difícil imaginar l'organització A duent a terme canvis radicals en la seva manera d'actuar o, fins i tot, petits canvis incrementals més enllà dels que afavoreixin la productivitat. Per contra, la manera d'actuar i de pensar dels membres de l'organització B afavoreix que s'assagin i implantin canvis de gran i petita envergadura.

1.2. Funcions de la cultura organitzativa

La cultura exerceix diverses **funcions** dins de les organitzacions:

- Ajuda a definir les fronteres de l'organització, atès que la distingeix d'altres organitzacions.
- Pot proporcionar un sentit d'identitat entre els membres de l'organització, a més d'afavorir el seu compromís amb alguna cosa superior als seus propis interessos. Perquè això ocorri, és necessari que els valors i els aspectes simbòlics i materials de l'organització estiguin clarament diferenciats, que siguin valorats positivament i que s'afavoreixi la interacció entre els membres. Si això no succeeix, els membres poden triar identificar-se amb altres subgrups dins de l'organització –com els departaments o els nivells jeràrquics–, en comptes de fer-ho amb l'organització en el seu conjunt.
- La cultura afavoreix l'estabilitat. Es pot dir que és la "cola social" que ajuda a mantenir cohesionada l'organització, en proporcionar pautes sobre el que els empleats haurien de fer i dir.
- Serveix com a mecanisme de control que guia i dóna forma a les actituds i els comportaments dels empleats, i els ajuda a donar sentit al que ocorre.

Aquesta última funció és especialment rellevant, atès que la influència de la cultura sobre el comportament dels empleats és cada vegada més important. A mesura que les organitzacions aplanen les seves estructures jeràrquiques, els directius supervisen un nombre més gran de persones, s'utilitzen més els equips de treball i es delega autoritat sobre els empleats, són els **significats compartits** proporcionats per una cultura forta el que assegura que tothom vagi en la mateixa direcció.

1.3. Una o diverses cultures?

El concepte de cultura com un sistema de significats compartits fa suposar que tots els membres de l'organització –amb diferents procedències i en diferents nivells jeràrquics– perceben la cultura organitzativa de manera similar. No obstant això, les grans organitzacions tenen una cultura dominant i nombroses subcultures al mateix temps.

- La **cultura dominant** expressa els valors centrals que són compartits per la majoria de membres de l'organització. És al que ens solem referir en parlar de *cultura organitzativa*. Alguns autors defensen que, en realitat, es tracta de la visió de l'alta direcció sobre la cultura organitzativa, més que la seva realitat.
- Les **subcultures** sorgeixen perquè les organitzacions estan dividides en funció de tasques, departaments, zones geogràfiques, nivells jeràrquics, etc., que fomenten diferències en els significats, els valors i els símbols. Quan la cultura dominant no és prou diferent o atractiva, o no s'afavoreix que els membres en participin, altres agrupacions de membres com les esmentades poden generar les seves pròpies interpretacions sobre la manera adequada de funcionar.

Si en una organització no hi ha una clara cultura dominant, sinó únicament nombroses subcultures, faltirà una interpretació uniforme del que és un comportament adequat. Aquesta falta de significat compartit disminuirà la potència de la cultura dominant per a guiar i donar forma als comportaments homogeniament, i en contrast cada subcultura podrà influir de manera dispar en els comportaments dels seus membres.

1.4. Origen i manteniment de la cultura organitzativa

Per a canviar la cultura d'una organització, és útil saber abans què fa que s'originin i, sobretot, es mantinguin les cultures organitzatives.

La cultura original d'una organització deriva de la filosofia dels seus **fundadors**. Aquests tenien la seva pròpia visió del que havia de ser l'organització, i no estaven limitats per costums o ideologies anteriors. A més, com que les organitzacions noves normalment són petites, era possible per a ells imposar la seva visió sobre tots els membres.

Els fundadors poden desenvolupar certa cultura en l'organització per mitjà dels mecanismes següents:

- Allò a què paren esment, mesuren i controlen.
- La manera de reaccionar davant incidents crítics i crisis de l'organització.

- Actuant com a model de comportament i oferint els seus consells als altres.
- Els criteris per a l'assignació de recompenses i d'estatus.
- Els criteris de selecció i promoció de treballadors.

Una vegada desenvolupada certa cultura organitzativa, les pràctiques de recursos humans serveixen per a mantenir-la, en proporcionar als empleats experiències similars. Per exemple, els processos de selecció, la socialització de nous empleats, els criteris d'avaluació del rendiment, les activitats de formació i desenvolupament, i els procediments de promoció asseguren que els nous empleats encaixin en la cultura, recompensant els que hi donin suport i penalitzant (i, fins i tot, expulsant) els que la desafien.

2. Cultura i canvi organitzatiu

La cultura organitzativa pot constituir una barrera fonamental quan es vol canviar de manera rellevant una organització. Per això, hi ha canvis organitzatius que no seran possibles sense que canviï, al mateix temps, la cultura d'aquesta organització. A l'estudi d'aquests aspectes dediquem els apartats següents.

2.1. La cultura com a barrera al canvi

La cultura organitzativa té aspectes positius tant per a l'organització com per als empleats. Per a l'organització, afavoreix el compromís i augmenta la consistència del comportament dels empleats. Per als empleats, redueix l'ambigüitat, ja que aclareix com fer les coses i què és important. No obstant això, no hem d'ignorar els aspectes potencialment disfuncionals de la cultura, en particular quan es vol emprendre un canvi en l'organització.

La cultura pot dificultar el canvi quan els valors compartits no encaixen amb els que són necessaris per a mantenir o augmentar l'acompliment de l'organització. Quan es produeixen canvis ràpids en el context de l'organització, la seva cultura pot deixar de ser adequada. Un comportament consistent és un actiu quan l'entorn és estable. En canvi, pot representar una càrrega per a l'organització i dificultar-li els canvis per a respondre al que ocorre al seu voltant. De fet, pot passar que les pràctiques que van conduir als èxits anteriors condueixen al fracàs quan ja no encaixen adequadament amb l'entorn.

Adaptar-se o anticipar-se als canvis en l'entorn requereix canvis en l'estratègia, l'organització i el treball quotidià. Però si els valors, les orientacions i els significats de l'organització es mantenen constants, aquesta tornarà ràpidament a l'*statu quo* anterior, i conduirà al fracàs l'intent de canvi. En conseqüència, sovint és necessari canviar la cultura quan es vol fer canvis en altres aspectes de l'organització. L'apartat següent estudia els diferents enfocaments sobre la possibilitat de canviar la cultura.

2.2. És possible canviar la cultura organitzativa?

Alvesson i Sveningsson (2008) expliquen tres maneres d'entendre si és possible o no canviar la cultura d'una organització. *Canviar la cultura* significa aquí que la direcció tingui la possibilitat d'influir clarament i segons les seves intencions sobre els valors, les creences, les idees i els significats dels subordinats.

- El primer enfocament defensa que l'alta direcció pot canviar la cultura organitzativa, almenys en certes circumstàncies i amb l'ús de prou destreses i recursos.
- El segon afirma que aconseguir-ho és molt difícil. Hi ha una multitud de valors i significats, i també grups que hi influeixen. A més, no resulta fàcil accedir als supòsits més bàsics de les persones per a poder influir-hi. D'altra banda, la gent no respon segons el previst als esforços per a canviar els seus punts de vista. No obstant això, el canvi existeix en la realitat i, sens dubte, l'alta direcció està en una posició avantatjosa per a exercir certa influència. Per tant, aquest enfocament diria que l'alta direcció exerceix una influència moderada sobre certs valors i significats en certes circumstàncies.
- El tercer enfocament destaca que la cultura és impossible de controlar. La manera en què la gent crea significat en les seves experiències de treball es relaciona amb la cultura d'aquest entorn concret, depèn del seu nivell educatiu, de les tasques que exerceix, de les interaccions amb altres persones, etc. Per tant, els esforços de l'alta direcció per exercir influència tindran un impacte molt limitat i normalment seran reinterpretats, de manera que els significats que intentaven transmetre i els realment rebuts poden no coincidir.

No és senzill dirimir quin d'aquests enfocaments és el correcte. Investigar en la pràctica els esforços de canvi i les seves conseqüències és quelcom complex, que dificulta trobar una resposta clara. Per començar, la resposta depèn del que s'entengui per *cultura*. Si parlem dels supòsits bàsics més profunds, direm que és molt difícil canviar la cultura de la manera desitjada. Però si la definició de cultura es limita a aspectes més superficials, llavors un grup poderós com l'alta direcció pot tenir certa influència sobre els valors, les normes i les idees dels membres de l'organització. Un altre problema és constatar si la cultura ha canviat realment, o solament algunes de les seves manifestacions visibles. Les persones interpreten la realitat de manera diferent?, o solament utilitzen un vocabulari diferent per a parlar de la realitat?

Encara que en la literatura divulgativa popular s'expliquen casos i procediments amb grans resultats en termes de canvi cultural, els investigadors més reflexius minimitzen les possibilitats d'aconseguir un canvi cultural a gran escala segons el que desitja l'alta direcció. No obstant això, la veritat és que hi ha casos de canvi cultural. En l'apartat següent revisem els dos enfocaments bàsics per a aconseguir el canvi d'una cultura organitzativa.

3. Dos enfocaments sobre el canvi cultural

És habitual trobar dos enfocaments diferents sobre com aconseguir el canvi de la cultura organitzativa: un defensa utilitzar un gran pla i l'altre ho descriu com un procés més emergent i localitzat (seguim Alvesson i Sveningsson, 2008).

3.1. El canvi com a gran projecte tecnocràtic

La literatura divulgativa popular sol entendre el canvi cultural com a resultat de l'aplicació d'un **gran projecte tecnocràtic**. La majoria dels models descriptius i normatius del canvi cultural a gran escala són d'aquest tipus. Solen oferir la possibilitat d'una transformació intencionada a gran escala, d'una situació cultural inicial a una altra, superior i més profitosa, encara que reconeixen la dificultat de la tasca i la necessitat de temps per a tenir èxit.

El pla general per a aconseguir-ho sol ser una versió de l'esquema general següent de "canvi en n passos":

- 1) Avaluar la situació de l'organització i determinar els objectius i l'orientació estratègica.
- 2) Analitzar la cultura existent i esbossar la cultura desitjada.
- 3) Analitzar la bretxa entre el que existeix i el que es vol.
- 4) Elaborar un pla per a desenvolupar la cultura.
- 5) Implantar el pla.
- 6) Avaluar els canvis i els nous esforços necessaris per a mantenir el canvi o per a aprofundir-hi.

Els mitjans més comuns per a aconseguir el canvi cultural solen ser una combinació dels següents:

- Nous procediments de reclutament i selecció, de manera que es contracti gent que doni suport a la cultura desitjada. De vegades, es combina amb l'acomiadament o la substitució de certes persones.
- Noves formes de socialització i programes de formació per a assenyalar quins són els valors i les creences desitjats.

- Sistemes d'avaluació del rendiment en els quals es recompensi i potenciï les formes culturalment correctes de ser i de comportar-se.
- La promoció de persones que expressen i simbolitzen la cultura desitjada.
- Un lideratge que comuniqui els valors culturals en parlar i actuar, i en decidir sobre aspectes materials.
- L'ús de símbols organitzatius: llenguatge (eslògans, expressions, històries), accions (ús de les reunions de certa forma ritual, ús visible del temps dels directius per a assenyalar què és important) i objectes materials (arquitectura corporativa, logotip, codi de vestir).

Segons aquest enfocament, el canvi cultural és un projecte que sorgeix i es dirigeix des de dalt. Es dona per fet que l'alta direcció és l'agent del qual emergeix una visió superior sobre quin canvi és necessari, i també l'arquitecte principal que elabora el pla per al canvi. A més de planificar i assignar recursos als projectes de canvi i de prendre decisions per a afavorir el canvi desitjat, els alts executius fan actes d'impacte teatral –discursos públics i actes molt visibles que criden l'atenció sobre els ideals perseguits– per a simbolitzar el canvi de referència sobre com hauria de pensar, sentir-se i actuar la gent d'acord amb els nous ideals i valors. És freqüent que en aquest tipus de projectes de canvi s'utilitzin serveis de consultoria per a donar suport a l'alta direcció.

Una crítica a aquest tipus de programes de canvi cultural és que tenen una visió simplificada de la cultura i les subcultures existents, i de com la gent es veu ella mateixa en l'organització. En les organitzacions solen existir diferències significatives quant als valors, creences i símbols entre diferents grups vinculats a divisions, departaments, ocupacions o nivells jeràrquics. A més, les característiques de la cultura no solen ser clares i consistents, sinó que resulten ambigües, inconsistents i tendeixen a fluctuar, en part com a resultat de la interacció entre subcultures. Per tant, és necessari ser prudents en considerar la cultura com un objecte homogeni que pot ser canviat mitjançant l'ús d'un conjunt homogeni de missatges i pràctiques. Si això es fa, probablement es desencadenaran diferents respostes inesperades, en particular si es tracta d'una organització complexa amb ocupacions molt diverses.

3.2. El canvi cultural com el “reenquadrament quotidià”

Una altra manera d'entendre el canvi cultural se centra en el “reenquadrament quotidià”, el qual pren com a base la idea que el lideratge inclou la tasca de gestionar el significat.

El lideratge com a gestió del significat

El 1982, Linda Smircich i Gareth Morgan van publicar un dels primers articles en què s'explicava seriosament la funció creadora de significat del lideratge. L'article destacava la importància de les situacions d'“enquadrament” i “definició” com a funcions clau del líder. Sugerien que, en un grup, una persona és reconeguda com a líder perquè és capaç

d'“emmarcar l'experiència de tal manera que proporciona una base viable per a l'acció, mobilitzant el significat, articulant i definint el que prèviament ha quedat implícit o sense dir, inventant imatges i significats que proporcionen un focus per a una nova atenció, i també consolidant, confrontant o desafiant el que se sol pensar”. La gestió del significat permet als membres de l'organització treballar junts cap a una interpretació comuna de la realitat. Sense aquesta comprensió compartida, l'activitat organitzativa manca de coherència i d'orientació comuna.

Vegeu l'article original: L. Smircich; G. Morgan (1982). “Leadership: the management of meaning”. *Journal of Applied Behavioural Science* (vol. 18, núm. 3, pàg. 257-273).

Aquest enfocament consisteix més en una iniciativa localitzada en una zona de l'organització, que en un gran projecte. En el gran projecte, allò que es percep com un estat inferior és transformat en un altre de superior mitjançant els actes heroics de l'alta direcció, amb l'ajuda de consultors i els altres directius. El reenquadrament quotidià, per contra, sol ser impulsat per un o pocs alts càrrecs, però també hi tenen gran importància les persones amb autoritat informal i els grups petits. Sol ser incremental i informal, és a dir, no clarament propugnat o assenyalat com un projecte o una campanya amb un conjunt d'activitats clara que se suposa que aconseguiran un ideal predefinit. Es tracta, en definitiva, d'aconseguir un canvi cultural localitzat.

En el reenquadrament quotidià, un actor desplega un lideratge pedagògic, pel qual exerceix una influència subtil i continuada mitjançant la renegociació del significat amb les persones amb les quals interactua de manera directa. Es tracta d'una activitat fortament ancorada en les interaccions interpersonals i la comunicació “natural”. Així s'adapta perfectament a la situació de treball de cada persona, per la qual cosa té més implicacions per a l'acció. A més, encara que l'acció és local, es poden produir efectes més amplis si les persones influïdes afecten, al seu torn, aquells amb els quals interactuen.

Per a la gran majoria de directius que no estan en la cúspide jeràrquica d'una gran organització, el reenquadrament quotidià és sovint una forma més rellevant de canvi cultural, que ser mobilitzats com a implantadors de grans projectes. Requereix creativitat, resistència, una bona comprensió de les pròpies creences i valors, capacitats comunicatives i cert valor per a sacrificar algunes coses, atès que centrar l'atenció en unes idees en concret pot requerir deixar d'atendre'n unes altres.

Sacrifici de prioritats

Si es vol creativitat i aprenentatge, no es pot posar èmfasi en la qualitat i l'eficiència a curt termini, ja que les noves idees i l'experimentació normalment generen certs errors i requereixen recursos addicionals.

3.3. Combinar el que és gran i el que és local

En els esforços de canvi cultural planificat, probablement cal utilitzar tant els programes dissenyats “des de dalt” com les accions i els processos d'influència localitzats que guien l'elaboració de significat. Cal tenir en compte que l'elaboració local de significat és la que, en últim terme, determina si els membres de l'organització creuen o no en els valors i ideals comunicats per mitjà del gran pla.

Per exemple, es podria dur a terme una iniciativa de l'alta direcció que inspi, doni legitimitat i doni suport a les iniciatives de canvi locals. Això requeriria certa tolerància davant la discrecionalitat local, amb la qual cosa s'evita que

L'alta direcció insisteixi que es dissenyi amb gran detall cert contingut o certa manera de treballar amb la cultura. També podria succeir que l'alta direcció seleccionés una iniciativa local, i intentés utilitzar-la com a model per a un programa més ampli, en el qual la difusió de la iniciativa local fos una font d'inspiració.

En qualsevol cas, sembla que per a dur a terme un pla que afecti tota una gran organització és necessari considerar el que ocorre en l'àmbit local i tenir en compte si s'està produint algun tipus de reenquadrament diari dels valors i creences que l'alta direcció intenta promoure. Sense iniciatives locals –i per tant certa variació dins de l'organització– els canvis culturals iniciats per l'alta direcció probablement trobaran dificultats.

4. El canvi cultural, sol o acompanyat?

Un aspecte important del canvi cultural és en quina mesura es tracta només d'un canvi de valors, idees i creences, o bé inclou també canvis en aspectes més substantius, com les disposicions estructurals i materials que impliquen directament canvis de comportament.

Hi ha autors que defensen cadascuna de les dues alternatives:

- Una línia de pensament suggereix que hem de **canviar les idees** i els valors de la gent si volem aconseguir un autèntic canvi, per la qual cosa dóna prioritat al nivell cultural. Segons aquests autors, l'important són les “eines culturals” (l'articulació d'una visió; la creació de ritus; l'inici de programes de formació; a quines coses atenen, controlen, recompensen i exemplifiquen els directius...), mentre que els canvis substantius –encara que necessaris– queden en un segon lloc.
- Per contra, altres autors suggereixen que el que importa és fer que la gent es comporti **de manera diferent**, i que els canvis culturals es produiran a partir d'aquí. És a dir: n'hi hauria prou de reassignar els recursos i recompensar comportaments diferents. La idea és que el canvi cultural que no és reforçat per un canvi material en l'estructura, els sistemes de recompenses, les polítiques, etc., probablement serà vist com alguna cosa poc realista i qualsevol canvi de conducta serà temporal.

Probablement la resposta més encertada depengui de quin canvi es vol dur a terme. Si es tracta del negoci central d'una empresa, amb vinculacions directes amb la producció, el resultat i les mesures d'acompliment, llavors un canvi purament cultural no seria realista. Però si parlem de qüestions com ara més obertura de la companyia o de noves maneres de tractar amb els clients, llavors la situació és diferent. Si l'alta direcció afavoreix clarament valors com aquests, el seu exemple personal probablement tindrà un efecte sobre els patrons de comportament en el conjunt de l'organització. En aquest cas, sembla possible un canvi de valors sense que hi hagi necessàriament canvis substantius que l'acompanyin.

En cada canvi concret caldrà valorar la interacció entre el nivell del significat, i el nivell del comportament i les disposicions estructurals i materials.

Per a canviar el comportament, excepte en casos de comportaments simples i fàcils de controlar (com somriure mecànicament en atendre un client), caldrà que prèviament o simultàniament es produeixi una reorientació cultural. Al mateix temps, per a aconseguir una comunicació eficaç dels esforços de canvi cultural sovint cal un ancoratge en els processos i les condicions de treball. Serà difícil canviar els significats i valors si aquests esforços són incoherents amb les disposicions substantives que influeixen més directament sobre el comportament.

5. Aprenentatge i canvi

La majoria de les situacions de canvi requereixen aprendre alguna cosa nova, no solament ajustar-se a una nova manera de fer alguna cosa. Per això, entendre els processos d'aprenentatge tant en l'àmbit individual com organitzatiu és una eina útil per als que vulguin gestionar processos de canvi.

Hi ha diverses raons pràctiques perquè les organitzacions s'esforcin a extreure i aplicar lliçons per a la millora del negoci. En primer lloc, la capacitat d'aprendre i aplicar l'aprenentatge s'ha convertit en un dels pocs avantatges competitius veritablement sostenibles. La tecnologia canvia ràpidament i els mercats són cada vegada més competitius. Com a resultat d'això, les organitzacions han de reconèixer, adaptar-se i aprofitar ràpidament els nous aprenentatges, abans que ho facin els competidors. Els que aprenen més bé responen més ràpidament i, com a resultat, mantenen un avantatge competitiu, mentre que els que no són capaços d'aprendre ràpidament es queden enrere. Segon, la gestió de l'aprenentatge i del coneixement és un actiu, semblant a la propietat intel·lectual o a tenir una mà d'obra ben formada. Les organitzacions que fan més bon ús dels seus actius, incloent els seus coneixements, prosperen, i les altres es queden enrere. Tercer, una cultura que afavoreixi l'aprenentatge és fonamental per a la salut de l'organització. La capacitat d'aprendre amb eficàcia genera en l'organització una sensació d'optimisme en el futur, la capacitat d'afrontar l'adversitat, i una disposició saludable a aprofitar riscos calculats.

5.1. L'aprenentatge organitzatiu

L'aprenentatge organitzatiu és el procés mitjançant el qual l'organització arriba a tenir noves idees (creences o coneixement) o desenvolupa nous comportaments.

És necessari distingir entre l'aprenentatge **individual** i l'aprenentatge **organitzatiu**. Les organitzacions no desenvolupen les accions que produeixen l'aprenentatge (Argyris, 1992), sinó que són els membres individuals els qui aprenen. Encara que l'aprenentatge individual és important per a les organitzacions, l'aprenentatge organitzatiu no és la simple suma de l'aprenentatge de cadascun dels seus membres. Les organitzacions, a diferència dels individus, desenvolupen i mantenen sistemes d'aprenentatge que no solament influeixen en els seus membres actuals, sinó que es transmeten a altres mitjançant les històries i les normes organitzatives.

El paper de les organitzacions és crear les condicions que facilitin aquest aprenentatge. L'**aprenentatge organitzatiu** s'ocupa, precisament, de com es pot convertir l'aprenentatge de les persones i els equips en un recurs organitzatiu. Sense processos i sistemes eficaços que connectin l'aprenentatge individual amb l'organitzatiu, el primer no té necessàriament una contrapartida en el segon.

Hi ha quatre **factors contextuais** que afecten la probabilitat que hi hagi aprenentatge organitzatiu (Fiol i Lyles, 1985): la cultura favorable a l'aprenentatge; l'estratègia que permeti la flexibilitat; l'estructura organitzativa que permeti la innovació i les noves idees, i l'entorn.

1) **Cultura.** La cultura d'una organització consisteix en les creences compartides, les ideologies i les normes que influeixen sobre les accions que es duen a terme. Per mitjà de la seva influència sobre les accions que resulten "acceptables", la cultura també influeix sobre el tipus d'aprenentatge que aquesta organització pot arribar a desenvolupar. Cal destacar, al seu torn, que l'aprenentatge que s'obté pot generar una reestructuració d'aquests sistemes de normes i creences, amb la qual cosa es genera un cicle entre cultura i aprenentatge.

2) **Estratègia.** La posició estratègica d'una organització determina parcialment la seva capacitat d'aprendre, ja que determina quines accions es portaran a terme. Així, l'estratègia influeix sobre l'aprenentatge perquè estableix una frontera a la presa de decisions i al context per a la percepció i la interpretació de l'entorn.

3) **Estructura.** L'estructura organitzativa té una influència fonamental sobre els processos d'aprenentatge. Una estructura centralitzada i mecanicista tendeix a reforçar els comportaments passats, mentre que una estructura més descentralitzada i orgànicista tendeix a permetre canvis en les creences i les accions.

4) **Entorns.** Si l'ambient intern o l'entorn extern són massa complexos i dinàmics, hi pot haver una sobrecàrrega d'informació que impedirà l'aprenentatge. Encara que un excés d'estabilitat limita l'aprenentatge perquè els comportaments mai esdevenen obsolets, massa canvis i turbulències fan que sigui difícil fins i tot percebre adequadament què ocorre en l'entorn. L'aprenentatge requereix, doncs, un cert nivell d'estrès i incertesa, sense arribar al nivell de saturació.

5.2. Com aprenen les organitzacions?

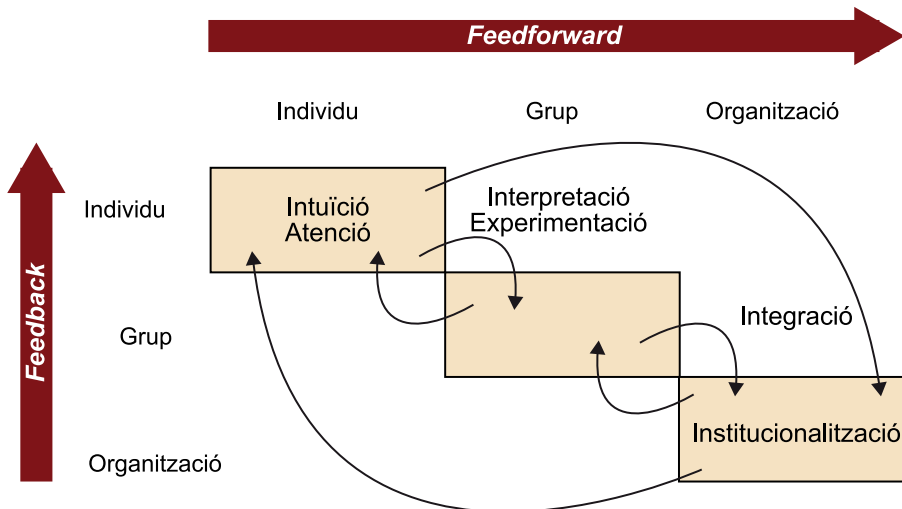
L'aprenentatge en les organitzacions es fa en tres nivells interrelacionats: l'individu, el grup i l'organització. És necessari que els tres nivells es relacionin, de manera que l'aprenentatge dels individus reverteixi en l'organització i, al revés, que es transfereixin idees de l'organització als individus.

Crossnan, Lane i White (1999) van desenvolupar un model d'aprenentatge organitzatiu que va ser molt difós i que integra aquests tres nivells, i mostra els diferents processos mitjançant els quals es transfereix l'aprenentatge. Si combinem les aportacions d'aquests autors amb les que el model va rebre en els anys següents (en particular, la de Zietsma i altres, 2002), podem descriure els processos d'aprenentatge següents (figura 1):

- **Intuïció o *insight*.** Té lloc al nivell de l'individu. És el reconeixement – essencialment inconscient– de nous patrons o possibilitats basades en les seves anteriors experiències, imatges o metàfores. Reflecteix la importància dels processos inconscients per a entendre alguna cosa nova per a la qual anteriorment no es tenia explicació.
- **Atenció.** Té lloc individualment. En contrast amb la intuïció, que és gairebé inconscient, es tracta d'un procés actiu de buscar, atendre i reflexionar sobre la informació procedent de l'entorn.
- **Interpretació.** Té lloc en l'àmbit individual i grupal. Consisteix en l'explicació, mitjançant paraules o accions, cap a un mateix i cap als altres d'un *insight* o una idea. Així, mitjançant converses, metàfores i imatges es dona sentit de manera individual i col·lectiva a les idees que prèviament eren preverbals. Durant el procés d'interpretació, els mapes mentals existents són revisats i es desenvolupen nous mapes sobre aquesta àrea d'aprenentatge. El context de les persones dona forma als seus mapes mentals, però al seu torn els mapes mentals afecten quins elements d'aquest context són seleccionats i interpretats.
- **Experimentació.** La desenvolupen individus i grups. Mitjançant proves, assajos o experiments, les persones i els grups obtenen informació nova que contribueix a les seves interpretacions. Els resultats d'experiments fallits es poden usar per a ajustar les interpretacions, mentre que els resultats d'experiments amb èxit poden ajudar les persones que intueixen noves idees a integrar i institucionalitzar aquest aprenentatge.
- **Integració.** És el procés pel qual es desenvolupen uns coneixements compartits entre individus i s'emprèn una acció coordinada mitjançant l'ajust mutu. Per a aconseguir aquests coneixements compartits és imprescindible el diàleg i l'acció conjunta.

- **Institucionalització.** Té lloc en l'àmbit organitzatiu, i assegura que ocorrin accions rutinitzades. Per aquest procés, l'aprenentatge que ha tingut lloc en individus i grups s'incrusta en l'organització mitjançant sistemes, estructures, procediments i estratègies. L'objectiu de la institucionalització és que l'aprenentatge obtingut en l'àmbit individual i grupal es pugui explotar de manera més sistemàtica. Per tant, contribueix al fet que les operacions siguin més eficients i facilita que l'organització dugui a terme la missió per a la qual ha estat creada.

Figura 1. Els processos d'aprenentatge



Font: adaptat de Zietsma, Winn, Branzei i Vertinsky (2002).

Les persones identifiquen noves maneres de pensar o d'actuar mitjançant un procés d'**intuïció** i l'**atenció**. Després, pensen sobre les seves intuïcions i les comparteixen amb altres, i participen així en una **interpretació** individual i col·lectiva. Aquesta interpretació es veurà reforçada o matisada amb les dades obtingudes a partir d'**experiments** o assajos individuals o grupals. La interpretació grupal i l'experimentació faciliten el desenvolupament de coneixements compartits i provoquen la **integració**, que se centra en l'acció col·lectiva i coherent dins d'un grup. Els coneixements compartits queden preservats en el llenguatge, incrustats en mapes mentals compartits i aprovats de manera col·lectiva. Finalment, aquestes noves accions i interpretacions queden **institucionalitzades** en cristal·litzar en forma de rutines, regles, sistemes d'informació, estratègia i estructura organitzativa.

5.3. La tensió entre exploració i explotació d'aprenentatges

En el procés d'aprenentatge organitzatiu, el que s'ha après es pot transferir tant de l'àmbit individual a l'organitzatiu (**feedforward** o cap endavant) com de l'àmbit organitzatiu cap a l'individual (**feedback** o cap enrere).

L'aprenentatge *feedforward* es relaciona amb l'**exploració** de nous coneixements, mentre que l'aprenentatge *feedback* es relaciona amb l'**explotació** d'aprenentatges prèviament institucionalitzats. L'aprenentatge *feedforward* permet l'elaboració i assimilació de solucions noves i és el mecanisme bàsic d'adaptació organitzativa. En els processos *feedback*, l'aprenentatge institucionalitzat guia (o restringeix) el futur aprenentatge de persones i grups, i ajuda l'empresa a explotar el seu coneixement existent.

Tant els mecanismes *feedforward* com els *feedback* són necessaris perquè una empresa es beneficiï de l'aprenentatge, però cal reconèixer que entre tots dos hi ha una tensió difícil de resoldre. En condicions estables, l'explotació de l'aprenentatge institucionalitzat resulta eficient. No obstant això, els mapes mentals compartits limiten l'habilitat dels membres del grup per a notar i interpretar la informació discrepant, la qual cosa redueix l'adaptabilitat de l'empresa. Quan l'entorn canvia, la dependència del coneixement existent pot suprimir les intuïcions individuals o bloquejar el seu avanç fins als nivells d'aprenentatge grupal i organitzatiu.

A mesura que ens movem de l'àmbit individual d'intuïció / atenció / interpretació per mitjà de la integració i experimentació en grup fins a la institucionalització organitzativa, el procés d'aprenentatge és menys fluid i incremental, i es torna més entretallat i inconnex. En general, el que s'arriba a institucionalitzar en una organització ha rebut, en algun moment, cert grau de consens o de coneixement compartit entre els membres influents de l'organització. Abans que un sistema o una estructura formal s'estableixi o canviï, la modificació sol ser sotmesa a cert procés d'examen. I una vegada que alguna cosa és institucionalitzada, normalment dura un cert període de temps.

Els canvis en els sistemes, les estructures i les rutines ocorren de manera relativament infreqüent. Com a conseqüència, encara que els processos subjacents d'intuïció / atenció, interpretació / experimentació i integració són més fluids i continus, els canvis significatius en l'organització institucionalitzada normalment són puntuals.

Per aquesta raó, molts canvis organitzatius solen semblar radicals o transformadors, en comptes d'incrementals. No obstant això, encara que els canvis institucionals puguin semblar inconnexos, els processos d'aprenentatge subjacents a l'àmbit individual i grupal que resulten en aquests canvis organitzatius poden ser de naturalesa més contínua.

És necessari destacar que la relació entre els processos *feedforward* i *feedback* és complexa. Encara que podríem estar temptats d'igualar aprenentatge organitzatiu solament amb els processos d'innovació *feedforward*, fer-ho ens faria

ignorar que el procés *feedback* proporciona els mitjans per a explotar l'après. No obstant això, atès que l'aprenentatge que s'ha institucionalitzat en l'àmbit organitzatiu és sovint difícil de canviar, corre el risc d'arribar a ser inadequat i, fins i tot, d'obstruir els fluxos d'aprenentatge *feedforward*. Això ha generat la crida a alliberar les organitzacions i destruir la burocràcia, però la burocràcia (o institucionalització) no és necessàriament negativa. Institucionalitzar l'aprenentatge és necessari per a obtenir beneficis continuats a partir del que s'ha après prèviament.

5.4. Barreres a l'aprenentatge i al canvi

Si es vol que les noves idees dels individus arribin al conjunt de l'organització i, amb això, que es generi un canvi organitzatiu, és necessari tenir en compte quins són els elements que **afavoreixen i dificulten** aquest aprenentatge *feedforward* (taula 3). Seguim Zietsma i altres (2002) en aquesta anàlisi.

Taula 3. Facilitadors i impediments als processos d'aprenentatge organitzatiu

Mecanismes <i>feedforward</i>	Facilitadors	Impediments
Intuïció / Atenció Interpretació Nivell: individu	<p>Intuïció: la persona</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agent sense restriccions • Obertura a visions divergents <p>Atenció: la situació</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposició directa a visions alternatives • Vincles amb els que sostenen visions alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Aïllament de pressions directes • Aprenentatge previ institucionalitzat en l'empresa i el camp • Percepcions d'il·legitimitat de la font de pressió (parany de la legitimitat)
Interpretació / Experimentació Integració Nivell: individu, grup	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia d'acció o aprovació pels qui tenen poder • Interiorització de visions de <i>stakeholders</i> divergents • Elaboració conjunta de sentit mitjançant compilació de dades i modelització • Assignació de poder i recursos per a la integració 	<ul style="list-style-type: none"> • Aïllament del nou aprenentatge (individus dins de grups)

Font: Adaptat de Zietsma i altres (2002).

Mecanismes <i>feedforward</i>	Facilitadors	Impediments
Integració Institucionalització Nivell: grup, organització	<ul style="list-style-type: none"> • Erosió del suport a interpretacions anteriorment institucionalitzades • Suport de representants de nínxols en els quals es confia • Eficàcia de les solucions per a tractar un problema de l'organització 	<ul style="list-style-type: none"> • Aïllament del nou aprenentatge (individus dins de grups)

Font: Adaptat de Zietsma i altres (2002).

Una de les dificultats principals per a l'avanç del coneixement en les organitzacions és l'anomenat *parany de la legitimitat*, que fa que es rebutgin oportunitats d'aprendre i adaptar-se quan els senyals de desajustament amb l'entorn provenen de fonts que es perceben com a il·legítimes. Aquest parany es produeix quan l'organització, en la lluita per defensar la seva pròpia legitimitat, es resisteix de manera disfuncional a pressions externes perquè considera que són il·legítimes. Així, les pressions directes d'un grup extern no es veuen com a senyals de desajustament amb l'entorn, sinó com a atacs a l'organització. En veure l'atacant com un enemic, es polaritza el debat, dificulta la comprensió mútua i fa que aconseguir un compromís sembli una rendició. Les fortes emocions que aquesta manera d'entendre la situació desencadena (especialment la indignació moral) l'actitud defensiva i limita les possibilitats d'aprenentatge.

D'altra banda, el coneixement institucionalitzat pot impedir l'assimilació de nous coneixements. Els sistemes d'assignació de recursos, d'informació i de comunicació restringeixen el lliure flux d'aprenentatges individuals i grupals, de manera que les oportunitats d'aprendre poden resultar desaparebudes.

Alguns individus, en particular els que no se senten restringits per la seva experiència prèvia i els de més obertura de mires, són capaços d'atendre a punts de vista divergents i arribar a intuir noves possibilitats, especialment si tenen contacte directe amb visions alternatives o hi ha vincles (personals o professionals) que els relacionen amb els qui posseeixen aquestes visions. Aquestes persones que intueixen/atenen proporcionen els mitjans pels quals una organització pot sortir del parany de la legitimitat, sempre que tingui prou poder o autonomia per a moure's a través dels processos d'aprenentatge *feedforward*. Utilitzant l'experimentació i processos d'interpretació, aquestes persones convencen els altres de la legitimitat de la nova visió. En participar en una elaboració de significat conjunta i interioritzar la visió de *stakeholders* divergents, els grups poden integrar l'aprenentatge i preparar-se per a la institucionalització. No obstant això, és necessari assignar poder i recursos a aquests processos d'integració i interiorització.

El suport oficial a una solució és un dels primers passos en el procés d'institucionalització. Diverses condicions afavoreixen la institucionalització: quan la solució sembla eficaç o *stakeholders* externs li donen suport àmpliament, quan el suport a la interpretació anterior s'ha erosionat, i quan representants de nínxols d'opinió en els quals es confia han donat suport a la solució davant els membres d'aquests nínxols. Quan les noves solucions a problemes organitzatius demostren que tenen èxit, la seva institucionalització pot tenir lloc amb relativa facilitat. Es comuniquen els beneficis de la solució als empleats, s'ofereix formació relacionada, s'inicien sistemes de seguiment sobre el seu funcionament, s'ajusten els sistemes de recompensa, es comuniquen les noves aplicacions reeixides d'aquesta solució, etc.

Bibliografia

Alvesson, M.; Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. Nova York: Routledge.

Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, RU: Blackwell Publishers.

Buchanan, D.; Huczynski, A. (1985). *Organizational Behaviour*. Londres: Prentice Hall.

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.D.; Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly* (vol. 35, núm. 2, pàg. 286-316).

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Smircich, L.; Morgan, G. (1982). "Leadership: the management of meaning". *Journal of Applied Behavioural Science* (vol. 18, núm. 3, pàg. 257-273).

Zietsma, C.; Winn, M.; Branzei, O.; Vertinsky, I. (2002). "The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes". *British Journal of Management* (vol. 13, pàg. 61-74).

