

Diversitats i complexitats del món

Dra. Virginia Ferrer Cerveró
Olga E. Cabrera Santacana

PID_00204870



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
Objectius.....	7
1. La complexitat.....	9
1.1. Què és i com es manifesta la complexitat?	9
2. Del pensament simplificador al pensament complex.....	11
3. El gènere el construeix la societat.....	15
4. El gènere i la complexitat en el lideratge de projectes.....	17
5. Conclusió.....	21
Activitats.....	23

Introducció

El nostre aprenentatge es basa en una recerca continuada i respondrà a una manera de veure el món, d'acostar-se a la realitat, d'interpretar-la i canviar-la. Aquesta concepció es traduirà en la posició que adoptem com a recercadors, els agents implicats en la nostra investigació i els instruments o estratègies escollits per a obtenir les dades amb les quals construirem la nostra proposta. Hi ha infinitat d'alternatives de transformació social.

Ens trobem en uns moments en què cal parlar, dialogar i reflexionar sobre els fenòmens i canvis que són necessaris davant d'una realitat com la globalització, la liberalització del comerç i dels mercats laboral i financer, juntament amb els avenços tecnològics, especialment de la informació i les comunicacions, les quals han reduït les barreres i distàncies geogràfiques, la revolució de les dones en els àmbits públics, la perspectiva ecoambiental i la necessitat de la sostenibilitat, les noves respostes ciutadanes als reptes actuals, l'accés de col·lectius indígenes a la política d'algunes nacions, la multiculturalitat com a factor de creixement dels països, i també les noves formes de sentir, percebre i fer les coses individualment i col·lectivament, és a dir, nous escenaris que han obert finestres a altres possibilitats abans inimaginables. El cert és que hem tingut un govern paternalista que ha invertit molta despesa pública en la protecció de les indústries nacionals contra la competència comercial internacional, en la creació i manteniment de serveis amb un funcionament pràcticament garantit, subvencionats i finançats per l'Estat. Aquesta despesa pública ha estat insostenible enfront dels indicadors de creixement que, pervertits pels agents i moviments especuladors financers que han anat comprant voluntats polítiques, juntament amb la mala gestió pública i privada, la corrupció i la desmesura depredadora de molts administradors, han portat l'economia i per tant la societat actuals a una de les pitjors crisis sistèmiques.

Per tant, les coses han canviat, i de moment, s'han d'inventar noves formes mixtes de finançar els serveis per a garantir la sostenibilitat de les organitzacions i institucions públiques i evitar-ne la fallida; generar nous compromisos i pactes entre política, banca, economia i ciutadania per tal de reequilibrar els desordres que tant de patiment, pobresa i atur estan generant; apoderar els joves, dones, immigrants, jubilats... i incloure aquestes i altres forces vives de la societat per tal que col·laborin, aportin i generin pràctiques de vida, relació, comunicació, producció i política noves i més harmòniques. Tant les organitzacions privades com les públiques han d'innovar per competir més enllà de fronteres regionals en aquesta nova realitat global i poder subsistir en aquest marc complex actual però a la vegada han de tenir cura de les persones, orientar-se per valors de bé comú i garantir la subsistència del planeta. Tot això són paradoxes, és a dir, contraris, que han de conviure en una mateix escenari, sense antagonitzar. Per això també necessitem, davant d'aquesta gran comple-

xitat, eines de principis sistèmics, habilitats de pensament complex, competències integrades i interdisciplinàries que ens permetin comprendre, actuar i gestionar aquests fenòmens reptadors.

Objectius

L'objectiu d'aquest mòdul és donar possibilitats i respostes als projectes en un context com l'actual, on la complexitat i la incertesa formen part de la realitat, que es converteixen en peces clau amb les quals hem d'aprendre a moure'ns per tal de conèixer i generar les habilitats i competències apropiades. En tot moment es vol donar resposta a les demandes d'un context complex dins un marc sostenible i enfocat cap al bé comú.

1. La complexitat

Vivim en un món complex, on la innombrable quantitat de possibilitats d'acció són més de les que podem prendre, on se'ns demana decidir com a condició necessària per a adaptar-nos i sobreviure.

Les organitzacions tenen experiències similars. En paraules d'Etkin (2005), “el complex té a veure amb els intercanvis en un ambient incert i canviant, amb una competència agressiva, on la innovació tecnològica porta a l'escurçament dels cicles de renovació tant en mètodes i equips de producció com en béns i serveis finals”, és a dir, la complexitat que les envolta fa necessària l'existència de formes de reduir-la, d'adaptar, de sobreviure i créixer.

En aquesta lògica, les cultures organitzacionals es constitueixen en els marcs contextuals a partir dels quals es generen els mecanismes que permeten prendre decisions i gestionar la complexitat. Aquesta complexitat es dona tant en l'àmbit extern de l'organització com bé exemplifica Etkin (2005), com dintre pel que fa a la diversitat emergent de les persones que en formen part. Així, l'organització conté persones amb diferents interessos, anhels, desitjos i emocions, i amb diferents graus de poder.

1.1. Què és i com es manifesta la complexitat?

Segons proposa Luhmann (2005), “les possibilitats excedeixen aquelles a les quals podem respondre”. La complexitat és determinada pel nombre de possibilitats que es generen a partir de la nostra existència, del nostre estar en el món, del nostre ser en el món i de tot el que això implica, fins i tot del nostre ser amb altres en el món. En aquesta existència, qualsevol pensament i acció posterior tenen com a objectiu limitar la innombrable quantitat d'alternatives existents en la intenció d'adaptar i poder viure. Aquesta elecció funciona com a limitadora i reductora de complexitat, però a la vegada genera altres possibilitats, que si no s'hagués fet la decisió/elecció no haurien existit. La decisió, llavors, intenta reduir la complexitat, ja que d'una altra manera el món es convertiria en un cúmul de possibilitats on “qualsevol cosa i tot seria possible” i això seria més del que pot suportar l'ésser humà, ja que viuria en la incertesa total i en la por constant.

Les organitzacions es comporten d'una manera semblant ja en la seva mateixa constitució, quan decideixen quin tipus d'organització seran, quins productes o serveis vendran, quins valors seran el referent de les accions que s'hi duran a terme, apareixen i dibuixen preguntes sobre com serà la política de personal, si es respectarà el medi ambient, si hi haurà un intercanvi més ampli amb el medi social que el que resulti d'un interès racional econòmic. Totes i cadascuna d'aquestes decisions impliquen una elecció inicial de possibilitats, una situació

en la qual es trien unes alternatives i no unes altres, una reducció inicial de la complexitat que donarà origen al seu torn a altres possibilitats que fins a aquest moment no existien, és a dir, a un altre nivell de complexitat.

Per a les organitzacions actuals, la complexitat social interna està present en molts elements. Apareix en la societat un canvi d'expectatives que cada vegada és més evident, als ciutadans els importa la dimensió social i ètica del seu treball, i la manera com consumeixen productes i serveis.

Aquests són només dos aspectes o manifestacions del que Luhmann anomena *complexitat social* i que té a veure amb totes les possibilitats que els altres ens mostren, de les versions pròpies del món que els altres experimenten i de la inseguretat que això ens reporta. A què ens referim quan diem això? Segons Etkin, un dels objectius de les organitzacions és controlar o limitar la diversitat que hi habita, la qual inclou tots els diferents models mentals de cadascuna de les persones que estan en l'organització, amb les seves representacions del que és el món i del que són els altres (companys/es, caps, treballadors/es), del que és l'organització, del poder, dels diners, de la veritat, de les lleis, etc. Totes aquestes comprensions generen al seu torn diferents possibilitats d'acció, i el que intenta fer l'organització és canalitzar aquesta diversitat d'interessos cap als seus objectius.

En el context de complexitat imperant en l'actualitat, en relació amb la precarietat del món laboral i els perfils professionals emergents, el mercat demana titulats/es amb una actitud emprenedora, capaç d'engegar projectes i processos, desenvolupant una marca pròpia, i capaç d'afrontar reptes i adversitats, amb una predisposició proactiva i perseverant on reinventar-se i fer emergir noves oportunitats professionals.

2. Del pensament simplificador al pensament complex

Edgar Morin, el pare de la complexitat, ens diu:

“El coneixement només és pertinent quan s’és capaç de contextualitzar la seva informació, deglobalitzar-la i situar-la en un conjunt. Però el nostre sistema de pensament que impregna l’ensenyament de l’escola primària a la universitat és un sistema parcel·lari de la realitat i fa que les ments siguin incapaces de relacionar els diferents sabers classificats en disciplines. Aquesta hiperespecialització dels coneixements, que condueix a extrapolar un sol aspecte de la realitat, pot tenir importants conseqüències humanes i pràctiques en el cas, per exemple, de les polítiques d’infraestructures que moltes vegades ignoren el context social i humà que contribueix igualment a despullar els ciutadans de les decisions polítiques a favor dels experts”.

A. Rapin (1997). “Entrevista a Edgar Morin”. *Ciencias Humanas* (núm. 28).

Conscients que tota categorització si s’aplica de forma rígida empobreix la realitat, sí que cal diferenciar entre els dos pols d’orientació de pensament més simplificador, reduccionista, tecnificador, perseguidor de l’ordre i el control enfront d’un pensament més integrador, dinàmic, acceptador del desordre i creador.

Si som capaços d’anar generant habilitats de pensament cada cop més complex, de ben segur que podrem comprendre i actuar sobre la realitat més raonable, sostenible i adequada.

En la taula 1 teniu les característiques d’un pensament simplificador enfront de les característiques d’un pensament complex.

Taula 1. Pensament simplificador i pensament complex.

Pensament simplificador	Pensament complex
És unidireccional (lineal).	Entén la realitat des de la multifactorialitat i la no-linealitat dels processos.
Pensament sistèmic tancat.	Pensament sistèmic obert i autoorganitzatiu.
Planificació excessiva.	Capacitat de planificar i desplanificar i incorporar nous aspectes i processos emergents.
Inflexible, rígid, poca acceptació al canvi.	Flexibilitat en la construcció d’idees, acceptació del canvi.
Objectiu exclusivament.	Diàleg entre dimensió subjectiva i objectiva de la realitat.
Ordre i control excessius.	Acceptació i gestió fractal del desordre, del caos i de la llibertat del sistema.
Insensibilitat.	Desenvolupa i atén sensibilitats diferents.
Vertical i jeràrquic, autoritari.	Treballa en xarxa, nodes horitzontals, lògiques matricials, promou conductes de negociació, comparteix el poder, consens i participatives.

Pensament simplificador	Pensament complex
Repetició i resistències a la creativitat.	Originalitat i obertura a la creativitat.
Pensament hipercognitiu, orientat a fins, sense tenir en compte els mitjans ni tacte cap a l'altre.	Pensament relacional, atenció a mitjans i atenció i cura per l'altre.
Separa pensament/emocions/valors.	Integra pensament, emocions i valors.
Sense un fi comú.	Prioritza el bé comú a l'interès individual.
Pensament abstracte aïllat de laboratori i fora del context social.	Pensament contextualitzador i situar
No accepta o tolera la incertesa.	Acceptació de la incertesa i d'allò que és inesperat o atzarós.
Hiperspecialització (fragmenta el coneixement en parcel·les).	Relació tot-parts equilibrada, integració holística.
Reduccionismes, tecnicismes, burocratització.	Situa el fenomen sense reduccionismes, abraçant la majoria de les seves dimensions, integra tècniques i art, evita complicacions i burocràcia.
Dualista i mecanicista (causa/efecte, acció/reacció, etc.). Única mirada o manera de veure el món.	Pensament que integra antinòmies des de la complementarietat i la inclusió. Pensament recursiu i efecte papallona (Lorenz).
Totalitzador i evitació o penalització de l'error.	Accepta amb humilitat els límits personals i del coneixement, principi d'incompletesa de Gödel. Error com a bifurcació possible del sistema.

Font: realització pròpia a partir de V. Ferrer

Des de les ciències socials i humanes hem d'abordar les nostres recerques i projectes des d'una visió integradora i holística de l'ésser humà.

Tant Maslow (1957), amb la seva piràmide de necessitats humanes, com McGregor (1969) amb les seves teories X i Y, es plantegen, a mitjan segle passat, una forma diferent d'entendre l'ésser humà, una forma més integral i menys escindida, una comprensió que inclou valors, emocions, desitjos i anhels.

Recordem breument aquestes concepcions. La **teoria Y** de McGregor proposa el següent:

1) El desenvolupament de l'esforç físic i mental en el treball és tan natural com el joc o el descans. A l'ésser humà comú no li agrada essencialment treballar.

2) El control extern i l'amenaça de càstig no són els únics mitjans de canalitzar l'esforç humà cap als objectius de l'organització, l'home ha de dirigir i controlar-se a si mateix en servei dels objectius a la realització dels quals es compromet.

3) Es compromet a realitzar els objectius de l'empresa per les compensacions associades al seu èxit.

4) L'ésser humà ordinari s'habitua a buscar responsabilitats. La manca d'ambició i la insistència en la seguretat són, generalment, conseqüències de la mateixa experiència i no característiques essencials de l'ésser humà.

5) La capacitat de desenvolupar en un grau relativament alt la imaginació, l'enginy i la capacitat creadora per a resoldre els problemes de l'organització és característica de grans sectors de la població.

6) En les condicions actuals de la vida industrial les potencialitats intel·lectuals de l'ésser humà s'estan utilitzant només en part.

En l'actualitat, dins el nou espai d'oportunitats i amenaces, apareix un nou terreny propici per al desenvolupament d'una cultura de confiança emergent. La confiança és una aposta, feta en el present cap al futur i que permet ampliar les possibilitats d'acció i col·laboració en aquest, orientant a un futur que encara roman incert i que es fa fiable. I dins aquesta confiança cal incloure el gran món de diversitats i gènere, evitant validar la desconfiança com una manera legítima de reduir la complexitat del món i al mateix temps la seva predisposició cap a la sostenibilitat i el bé comú. Segons Luhmann, qualsevol que no confia ha d'utilitzar estratègies funcionalment equivalents (a les de la confiança) per a la reducció de la complexitat, per tal de definir una situació pràcticament significativa del tot. Ha de canviar les seves expectatives en negatives i, d'aquesta manera, en certs aspectes s'ha de tornar desconfiat. Conseqüentment, la desconfiança aconsegueix la simplificació de possibilitats.

Com podem veure, la desconfiança redueix la complexitat, ja que ens permet triar unes possibilitats i no unes altres, però l'assumpció del risc té una qualitat molt diferent que en la confiança, ja que en aquest cas, el perill i l'eventualitat que es donin certes circumstàncies (possibilitats que la confiança sigui traïda) obstaculitza la continuïtat de les accions: si podem confiar a compartir els guanys, ens podem permetre formes de cooperació que no donin resultat immediatament i que no es veuen directament com a beneficioses, si no podem confiar que això serà així, si no podem assumir el risc, les accions (les formes de cooperació possibles) no tindran lloc. La confiança a realitzar la seva aposta, assumeix un risc, això no vol dir que l'expectativa fiable es converteixi en una certa, el perill continua existint, però el mecanisme de la confiança procura que aquesta possibilitat no obstaculitzi les accions en què està implicat aquest risc.

En paraules de Luhmann (2005), “en introduir la confiança, certes possibilitats de desenvolupament es poden excloure de la consideració, i certs perills que no es poden canviar, però que no haurien interrompre l’acció, es neutralitzen”. D’aquesta manera, la confiança revela possibilitats d’acció que haurien estat improbables si aquesta no hagués existit.

En el cas de les dones, encara que només ocupen entre un 3% i un 6% dels alts càrrecs directius, les empreses han arribat a adonar-se que excloure-les d’aquesta classe de llocs és desaprofitar el talent organitzador i executiu de gairebé la meitat del seu.

D’altra banda, és un fet que la funció directiva està travessant ràpides transformacions. Com ha assenyalat Kanter (1997, pàg. 7),

“Les organitzacions propícies al canvi conreen la imaginació per innovar, el professionalisme per executar i l’obertura per col·laborar”.

S’afirma que les dones tenen qualitats “femenines” com la capacitat d’establir relacions i l’aptitud per a treballar en equip que són valuoses en una atmosfera de gestió empresarial més cooperativa i innovadora. Per això hem de situar també l’aportació de la construcció del gènere en relació amb el coneixement i els avenços de les dones en el pensament.

3. El gènere el construeix la societat

Prèviament caldrà definir i fer les distincions necessàries del que és gènere i del que no ho és. *Home, dona, mascle, femella, masculí i femení* són conceptes que es manegen en tractar del sexe i del gènere en la biologia, l'antropologia, la sociologia, la psicologia, els estudis transculturals i fins i tot les teories de la direcció. És freqüent trobar els conceptes de *sexe* i *gènere* emprats indistintament en els escrits i en la conversa, el mateix que els adjectius *masculí* i *femení* per referir-se a la condició d'home i de dona. Per tant, per a saber de què es parla és necessari definir aquests termes amb més propietat.

Així, per exemple, la biologia divideix els individus de cada espècie segons el sexe en mascles i femelles, i, en general, aquestes categories sexuals no es discuteixen. La dicotomia biològica dóna estructura a un dels marcs vigents en els estudis sociosexuals, la *teoria de la funció dels sexes*, segons la qual, ser home o dona comporta tenir un paper general determinat pel sexe. Però aquesta teoria també empra les paraules *masculí* i *femení*, afirmant que el caràcter femení en particular és fruit de la socialització de la dona. D'acord amb aquest enfocament, les dones adquireixen un sòlid aprenentatge de la funció del seu sexe en els primers anys de vida, la qual cosa pot generar una actitud mental que els ocasioni dificultats després, durant la carrera laboral (Lipsey i altres, 1990). És d'alguna forma allò que anomenaríem *trampa cultural*. Majoritàriament la teoria de la funció dels sexes no es basa en l'observació empírica sinó en l'anàlisi de casos típics. Per a molts psicòlegs, aquesta teoria equival a una forma de determinisme social que empresona els individus en estereotips que després ells mateixos perpetuen per costum.

Els trets psicològics de la masculinitat i la feminitat es mesuraven fa un quart de segle segons les *escales de gènere*, el inventari de les funcions dels sexes confeccionat per Bem el 1974. D'aquí surt que al costat masculí es trobaven les característiques de dominació, ambició, cinisme i rebel·lia, i al femení li corresponien la consideració, el tacte, la dependència i l'emotivitat.

En conseqüència, la feminitat i la masculinitat com a atributs de dones i d'homes no s'han de considerar pols oposats, sinó que es poden calibrar d'acord amb escales separades, i una mateixa persona pot obtenir una puntuació alta en totes dues. Per tant, podem dir que són aspectes complementaris.

També s'ha classificat la dona i l'home pels nivells respectius de capacitat verbal, ansietat i extraversió. Per a la mentalitat popular, *les dones tenen més capacitat verbal* i *els homes són més dinàmics*. La veritat és que els estudis han revelat poques diferències netes d'abast general. Precisament crida l'atenció que

Exemple

Una activitat masculina típica era, per exemple, reparar aparells elèctrics, i una de femenina, ocupar-se del propi aspecte físic.

la principal troballa d'uns vuitanta anys d'investigacions sigui l'enorme similitud psicològica entre les dones i els homes de les poblacions estudiades pels psicòlegs (Connell, 1987).

El gènere el construeix la societat: amb el vocable *sexe* s'indica una diferència biològica, amb *gènere* s'indica una diferència psicològica, social i cultural. Aquesta és una teoria basada en la pràctica, segons la qual el sexe es forja socialment, el mateix que les diferències (no biològiques) entre homes i dones. Goffman (1977, pàg. 305) parla de generisme per referir-se a “una pràctica de comportament individual lligada a la classe sexual”, això és, una pràctica lligada al gènere com a classe.

4. El gènere i la complexitat en el lideratge de projectes

Encara que es pensa que segueixen essent un recurs desaprofitat, ara s'afirma que les dones són ben vingudes a la direcció d'empreses pels valors que aporten. En les cultures més "femenines", valors que tradicionalment s'han considerat propis de la dona, com la intuïció, la comunicació i el do de gents, formen ja part natural de l'estil de direcció i de la vida en general. El nombre de dones en llocs de direcció va en augment, però segueix essent petit.

Les dones estan infrarepresentades en les ocupacions més ben remunerades, i en les que hi ha homes i dones, el percentatge d'aquestes que ascendeix als llocs més ben pagats és més petit, i triguen més temps a aconseguir-ho (Lipsey i altres, 1990). On hi ha dones en llocs de direcció, solen estar en nivells mitjans; semblen incapaces de trencar "*la barrera invisible*" que els impedeix passar a l'alta direcció, potser, entre altres motius, per la seva suposada manca d'ambició. A més, les dones solen pagar un preu personal més alt que els homes per ocupar un lloc de nivell superior:

"Els homes i les dones que ocupen llocs de direcció solen patir condicions estressants anàlogues, però és freqüent que les dones es vegin sotmeses a altres pressions, tant procedents del treball com de l'ambient familiar i social, que els seus col·legues homes no pateixen" (Davidson i Cooper, 1992, pàg. 38).

El març de 1995, la Comissió Federal de la Barrera Invisible (Federal Glass Ceiling Commission) dels Estats Units va fer públic un informe que exposava que les dones han avançat poc en l'accés als llocs de poder de les empreses d'aquest país, constituint només un 5% dels directius d'alt nivell –vicepresidències o càrrecs superiors– de les mil empreses de la llista Fortune.

A més, conclou amb l'afirmació pessimista que "en els nivells més alts de les empreses existeix, en efecte, una barrera que només rares vegades franquegen les dones o les persones de color". Una de les raons que se solen adduir per a explicar l'escàs nombre de dones en l'escalafó superior de les empreses és la seva manera d'actuar i reaccionar dins de les organitzacions, en els llocs de responsabilitat, en els processos de negociació, etc. Kanter (1977) va resumir així les barreres que els impedeixen assolir el cim:

- Les dones no actuen de manera autoritària, no ordenen que es faci una cosa, sinó que ho demanen, no utilitzen l'imperatiu.
- Es comporten de manera poc afirmativa, defugen l'enfrontament.
- Se senten responsables, sovint diuen "Em sap greu".
- Són accessibles, la seva porta està sempre oberta.
- S'impliquen personalment; per a elles les relacions són importants.

- Busquen l'aprovació; empren fórmules indirectes i entonacions particulars en parlar.
- Volen semblar "agradables" i temen l'abús de poder, es mostren somrients, indirectes, vacil·lants.
- Atribueixen el seu èxit als altres.

Ja fa més de deu anys que en l'àmbit de l'empresa van aparèixer nous valors, els quals de vegades es qualifiquen de femenins, que contrasten amb la metodologia competitiva i autoritària que se sol associar amb la gestió masculina tradicional, ja que es basen en relacions consensuades i inspiren altres maneres d'abordar la comunicació, el càrrec directiu, la negociació, l'organització i el control. Cada dia s'aprecia millor que aquest reequilibri de valors és clau per a l'èxit empresarial. En acabar el segle XX, el lloc de treball apareix radicalment canviat.

Tant les condicions econòmiques generals com les ràpides transformacions tecnològiques es caracteritzen per la flexibilitat i la innovació. Cameron (1995) ho ha anomenat "el canvi de rumb de la cultura del capitalisme angloestatunidenc" (pàg. 199), de les normes d'interacció tradicionals (rudes, competitives, individualistes) cap a un nou estil de gestió que valora la flexibilitat, el treball en equip i la col·laboració per a resoldre els problemes. Segons Connell (1987, pàg. 156),

"el capitalisme comercial requereix una masculinitat calculadora, i les lluites de classe de la industrialització demanen una masculinitat combativa. La competitivitat que resulta de totes dues s'institucionalitza en «el negoci» i esdevé un ingredient essencial de la nova forma de masculinitat hegemònica".

En aquest terreny sembla que està en marxa un canvi radical. El món organitzatiu qüestiona l'estructura que va copiar de la jerarquia militar en acabar la Segona Guerra Mundial. La cultura masculina de les grans empreses no s'adapta amb facilitat a un clima d'incertesa i de canvi constant. L'actuació en equip i el suport mutu que se solen identificar amb la dona es revelen cada dia més importants per a la gestió (Hirsh i Jackson, 1989), i és freqüent que l'estil interactiu de les dones sigui més adequat per a encarar els problemes.

En els anys setanta se suposava que per arribar al cim de la cursa empresarial les dones havien d'actuar i expressar-se com els homes. Harragan (1977), caracteritzant el món empresarial com "un món sense dones", instava aquestes a reconèixer que l'empresa moderna està modelada sobre estructures militars i es regeix pels preceptes dels esports d'equip masculins. Això suposava que per a dominar la cultura empresarial les dones s'havien de adoctrinar en la mentalitat militar i estudiar la dinàmica de jocs de competició com el futbol, imitant el rol masculí existent. També Hennig i Jardim (1976) els animaven a estudiar el futbol per assimilar el concepte d'*estratègia personal* dels homes: vèncer, marcar un gol o aconseguir un objectiu.

Grant (1988) va estudiar què poden oferir les dones a les organitzacions i va identificar les qualitats psicològiques que se solen trobar en la dona i resulten d'interès en el si d'una organització. Els seus esbrinaments confirmen els d'altres estudis que posen l'accent en el comportament més cooperatiu de les dones (important per a les consultes entre parells i l'adopció democràtica de decisions) i la seva necessitat de sentir integrades més que de sobresortir, la seva aptitud per a expressar la seva vulnerabilitat i les seves emocions i la seva percepció del poder no tant com a dominació o capacitat de controlar com a força alliberadora dins de la comunitat. L'estil femení de direcció ha estat qualificat de *socioexpressiu*, perquè cuida la relació personal amb els subordinats i fomenta un bon ambient de treball; en contrast, el masculí s'ha descrit com a instrumental i basat en el comandament. Ara bé, aquestes qualitats no es plasmen sempre en l'actuació real de les dones en llocs de direcció.

Segons el parer de Helgesen (1995), els principis femenins (com l'atenció als altres, l'adopció intuïtiva de decisions, les actituds no jeràrquiques, la integració del treball i la vida, la responsabilitat social) obeïen a supòsits culturals bàsics sobre les diferents maneres de pensar i actuar de l'home i de la dona. Però també afegia que la creença en aquestes idees era intuïtiva més que articulada, que es fundava en trivialitats més que en arguments. Un grup de directives enquestades al Regne Unit van declarar que les característiques que les seves organitzacions valoraven més en un executiu eren la competitivitat, la cooperació i la resolució, i que les que menys valoraven eren deixar-se portar per les emocions, l'afany de manipular i la contundència (Traves, Brockbank i Tomlinson, 1997).

És evident que tots aquests trets marquen diferències en l'estil de direcció entre tots dos sexes. Un estil de direcció diferent comporta canvis de llenguatge i comportament en la comunicació empresarial. Com que les dones no s'interessen només pel contingut sinó també per les relacions, els objectius que persegueixen amb la comunicació són diferents, el mateix que els mètodes i maneres que adopten. En les organitzacions sembla que se sent la necessitat de crear un ambient propici a la coexistència dels estils masculí i femení, amb vista a obtenir el màxim profit possible de la seva sinergia. Però comunicar no consisteix únicament a transmetre informació. A més, les relacions han de ser bones i no han de deixar de ser-ho, la comunicació exigeix establir una relació fructífera i cultivar-la. Entre les regles de conversa hi ha d'haver el principi de col·laboració. La perspectiva transcultural ens ensenya que els homes i les dones habiten mons substancialment diferents, de manera que tenen estils de conversa diferents: per a Tannen (1990) la manera de parlar femení dóna importància a les relacions i el masculí, als fets.

Aquesta diferència es podria equiparar a la que hi ha entre les cultures llatina i anglosaxona (Gauthey i altres, 1990):

“la cultura llatina tendeix al raonament deductiu (primer els conceptes), la comunicació implícita i les relacions psicològiques en el treball, mentre que l’anglosaxona prefereix el raonament inductiu (primer els fets), un estil de comunicació explícit i la separació entre el treball i les relacions personals”.

5. Conclusió

És cert que les nostres creences creen els nostres propis problemes i les nostres pròpies receptes, així si el problema de les organitzacions i dels projectes respecte de les persones que hi col·laboren tindrien a veure amb el perill de situar-los en el rol d'enemics la llibertat implicava (i en moltes de les organitzacions encara implica) un perill per a la continuïtat de l'organització o del projecte, la solució venia per controlar, estandarditzar i fer predictibles certs elements, però, així com al mètode analític se li escapaven aspectes de la realitat que no podia abordar (en molts casos perquè no els podia veure), dins de les creences pròpies de la cultura tradicional se li escapen realitats humanes que són precisament aquelles en què es troben les respostes als desafiaments de l'entorn: la creativitat, l'aprenentatge, la innovació, la responsabilitat per la pròpia tasca, les necessitats de realització, etc. En totes elles resideixen les oportunitats de respondre als desafiaments actuals de l'entorn que demana reflexos ràpids i efectius.

En la confiança i els valors hi ha una oportunitat d'absorbir tota aquesta complexitat i fer-la sostenible i orientada al bé comú. Retraten la direcció del futur menys preocupada per donar instruccions i controlar els seus subordinats i més per mantenir una xarxa de relacions en el si de l'organització i amb l'exterior, per exemple, amb els clients. És molt possible que el criteri d'avaluació de les direccions sigui discriminatori contra les dones, però també pot ser que hagi estat formulat d'acord amb un model de direcció que ja no correspon a la tasca dels directius en general (Hirsh i Jackson, 1989). Per tant, s'ha d'integrar un model de direcció més complementari on tot talent faci la seva aportació. En una època en què cada vegada és més important saber adaptar-se al canvi, la comunicació hi té un paper de primer ordre. Una font de greu insatisfacció en les organitzacions, avui dia, són: les deficientes estructures, les xarxes de mediació i difusió dels coneixements, els valors i l'experiència. L'assumpció de posicions de càrrecs per un nombre elevat de dones és un element essencial del pas de l'organització jeràrquica tradicional a una altra de basada en l'associació i el treball en equip, per al qual les organitzacions han de crear un clima favorable que permeti que els models masculí i femení coexisteixin i operin en sinergia. Amb l'estímul adequat, les directives podrien aplicar el seu talent natural per l'empatia i el cultiu de relacions, ja que, com s'ha demostrat, les dones posseeixen qualitats que podrien contribuir significativament a millorar la comunicació, la cooperació, l'esperit d'equip i la dedicació dins de les organitzacions, qualitats que avui són essencials per a assolir nivells d'excel·lència i mantenir les xarxes imprescindibles de contactes i intercanvis.

Atès que les dots de comandament del futur semblen perfilar-se com una combinació de trets masculins i femenins, amb les corresponents aptituds de pensament estratègic i comunicació, dones i homes tenen coses a aprendre i a guanyar del fet de treballar junts (Powell, 1988). El resultat final d'aquesta evolució de les aptituds de lideratge hauria coadjuvat que les empreses fossin més competitives i pròsperes.

Activitats

Activitat d'aprenentatge 1. Telescopi de la realitat

1) Descripció de l'activitat

En l'activitat següent, que hem titulat *Telescopi de la realitat*, es pretén que reflexioneu com a escala global i macro es pot desenvolupar el nostre projecte en un context determinat d'actuació i quin tipus de pensament simplificador i/o complex estem aplicant.

Un context complex com l'actual no us permet controlar tots els factors externs ni anticipar-vos a tots els elements que poden ser motiu d'influència del vostre projecte, però sí que podeu reflexionar sobre les possibilitats i fer la llista de tota una sèrie d'elements que de manera externa poden influir en el fet que el vostre projecte finalment es desenvolupi o no.

2) Objectius de l'activitat didàctica

- Fer una llista de control (*check list*) dels factors que poden ser motiu d'amenaça per al projecte.
- Fer una llista de control dels agents que poden ser motiu d'oportunitat per al projecte.
- Identificar quines idees, conceptes, creences, pensaments, decisions i lògiques apliquem al nostre projecte i si provenen d'un pensament simplificador o d'un pensament complex com es resumeix en la taula 1.
- Descobrir les estratègies possibles que l'entorn i nosaltres mateixos podem aportar per tal d'aprofitar les possibles oportunitats i donar solució a les amenaces.

3) Desenvolupament de l'activitat

Aquesta activitat es pot desenvolupar de forma individual o en grup si diverses persones fan el projecte. Primerament, caldrà fer una pluja d'idees (*brainstorming*) per tal que es posin sobre la taula elements externs que poden representar una amenaça per al desenvolupament del projecte. En un full es recolliran aquests elements. Es farà el mateix amb les oportunitats, i d'aquesta manera d'entrada visualment tindreu un mapa on veureu el grau d'amenaces respecte al d'oportunitats. Amb aquest mapa el pas següent serà el de pensar, millor en grup, per tal que la discussió sigui més enriquidora, si esteu aplicant trets de pensament simplificador o pensament complex i quins. I posteriorment, haureu d'identificar quines estratègies cal aplicar per tal d'aprofitar les oportunitats que ofereix l'entorn i com gestionar que les amenaces no ocasionin la no-sostenibilitat del projecte.

4) Competències transversals que es pretenen desenvolupar

- Capacitat per a buscar, identificar, organitzar i utilitzar adequadament informació.
- Capacitat per a l'anàlisi crítica i la síntesi.
- Capacitat per a emprendre i innovar.
- Capacitat per a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable.
- Capacitat per a comunicar correctament, per escrit o oralment, tant en les llengües pròpies com en una llengua estrangera.
- Capacitat per a utilitzar i aplicar les tecnologies de la informació i la comunicació en els àmbits acadèmic i professional.
- Capacitat per a analitzar, organitzar i planificar l'activitat professional de manera òptima.
- Capacitat per a treballar en equip i en xarxa en entorns multidisciplinaris.
- Capacitat per a la negociació.

5) Resum i conclusions

Cal que els projectes tinguin en compte la dimensió de la complexitat. Tot i que el nostre entorn ple d'incerteses fa que les coses no es puguin controlar, sí que podeu crear estratègies i preveure situacions amb antelació per d'aquesta manera rebre-les amb millors condicions deixant de ser perjudicials per a la continuïtat del projecte.

Aconseguireu aquest objectiu partint d'un treball previ d'introspecció i d'anàlisi del nostre propi estil i orientació de pensament des del més simple al més complex fent un mapa de la situació així com dels factors que poden portar conseqüències per al bon funcionament i consecució del projecte. D'aquesta manera podem crear projectes que es poden convertir en sistemes tancats en certs moments i en d'altres obrir-se per tal d'acollir novetats i noves condicions externes. Tot plegat incrementa la capacitat perquè el projecte en la seva pròpia naturalesa tingui mecanismes d'adaptació davant de sistemes complexos i siguin sostenibles a llarg termini donant millors perspectives cap al foment del bé en comú.

Activitat d'aprenentatge 2. Mirada sostenible amb visió de bé comú



1) Descripció de l'activitat

Una mirada complexa a l'economia i a la societat que genera és la teoria de l'economia del bé comú creada per Christian Felber. Us suggerim que entreu al web d'aquesta organització per poder conèixer-ne les bases i aplicacions pràctiques: <http://economia-del-bien-comun.org/> es. Actualment s'han sumat ja al moviment de l'economia del bé comú 1.444 empreses, 58 polítics, 4.880 persones i 191 associacions.

En l'activitat següent, que hem anomenat *Mirada sostenible amb visió de bé comú 4.0*, es pretén que reflexioneu sobre com heu de desenvolupar el vostre projecte sota una mirada sostenible, complexa i enfocada cap al bé comú amb uns indicadors concrets per a mesurar aquest benestar comú.

Un context complex com l'actual no us permet controlar tots els factors externs i interns d'un projecte, ni anticipar-vos a tots els elements que poden influenciar el vostre projecte però sí que podeu reflexionar sobre les possibilitats i fer un mapa a partir d'una matriu consensuada internacionalment com és *la matriu del bé comú 4.0* (versió del març del 2012), la qual ha estat consensuada per diferents agents en diferents nivells com a model d'economia amb futur.

Matriu del bé comú 4.0

Annexada al final del llibre (document i material elaborat per Christian Felber i el seu equip que han dibuixat les línies directrius de l'economia del bé comú). Més informació a http://www.ctesc.cat/doc/doc_32988572_1.pdf

2) Objectius de l'activitat didàctica

- Descobrir el valor del nostre projecte a partir de la matriu del bé comú 4.0.
- Assignar recursos per a satisfer les necessitats vitals de les persones i la confiança intercultural entre elles.
- Crear economia del bé comú basada en valors com confiança, cooperació, estima, democràcia, solidaritat i respecte als altres.

3) Desenvolupament de l'activitat

Aquesta activitat es pot desenvolupar de forma individual o en grup si diverses persones fan el projecte. Primerament, caldrà tenir davant la matriu del bé comú 4.0, la qual us servirà de guió per a valorar quants punts té el vostre projecte en cada un dels valors assignats en la matriu.

Aquesta anàlisi us permetrà determinar en quins punts caldrà treballar més per a estar més d'acord amb una economia del bé comú i en quins punts sou forts com a dinamitzadors del bé comú.

4) Competències transversals que es pretenen desenvolupar

- Capacitat per a buscar, identificar, organitzar i utilitzar adequadament informació.
- Capacitat per a l'anàlisi crítica i la síntesi.
- Capacitat per a emprendre i innovar.
- Capacitat per a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable.
- Capacitat per a comunicar correctament, per escrit o oralment, tant en les llengües pròpies com en una llengua estrangera.
- Capacitat per a utilitzar i aplicar les tecnologies de la informació i la comunicació en els àmbits acadèmic i professional.
- Capacitat per a analitzar, organitzar i planificar l'activitat professional de manera òptima.
- Capacitat per a treballar en equip i en xarxa en entorns multidisciplinaris.
- Capacitat per a la negociació.

5) Resum i conclusions

Al canal YouTube trobareu molts vídeos de molta qualitat, en diferents idiomes, on el professor universitari austríac Christian Felber, creador de la matriu del bé comú, explica la seva proposta complexa per a una economia i societat més justes i equilibrades. Cal que inclogueu en els vostres projectes la dimensió dels valors i del bé en comú de manera que partiu d'un projecte endinsat dins uns valors ètics, respectant de manera íntegra i integral una gestió de recursos equilibrada i basada en el bé comú.

Activitat d'aprenentatge 3. Revisió de creences

1) Descripció de l'activitat

En l'activitat següent, que hem titulat *Revisió de creences*, heu de dur a terme un procés de reflexió sobre les nostres pròpies creences, que es poden convertir en un obstacle a l'hora d'aprofitar tot el potencial de les persones que col·laboraran en el projecte i en formaran part. Es tracta d'una recerca del talent apropiat per al projecte per tal de mantenir-ne la sostenibilitat i orientació al bé comú.

2) Objectius de l'activitat didàctica

- Fer que les persones que formen l'equip del projecte es qüestionin sobre les pròpies creences.
- Redescobrir com les creences poden ser limitadores o bé potenciadores del desenvolupament del projecte.
- Aprofitar al màxim el talent en l'equip amb una mirada global.
- Conèixer les creences que parteixen d'equips multiculturals amb cultures diferents en projectes de cooperació o equips multiculturals.

3) Desenvolupament de l'activitat

Heu de desenvolupar aquesta activitat en grup si el projecte l'estan fent diverses persones, elles mateixes poden ajudar a fer de representants sinó caldrà buscar altres ajudants. Aquesta activitat té un caràcter simbòlic i estarà representada per les persones del grup. Una d'elles representarà els elements limitadors, una altra els elements potenciadors i una darrera serà el projecte. A partir d'aquí es preguntarà a la persona que representa el projecte per què creu que el seu somni o projecte no es duu a terme, a quins factors assigna el fet. A mesura que va responnent anem mirant si l'element que anomena l'acosta al seu objectiu i per tant la resposta és potenciadora o bé si l'allunya, ja que és un pensament limitador.

Una altra persona observadora externa apuntarà els elements que allunyen i apropen el grup de l'objectiu del projecte. Un cop feta l'activitat, en rotllana s'obrirà un espai de debat i discussió sobre els elements que han aparegut per tal que, mitjançant la conversa, es puguin fer conscients aquells pensaments que són limitadors i buscar vies de solució.

4) Competències transversals que es pretenen desenvolupar

- Capacitat per a buscar, identificar, organitzar i utilitzar adequadament informació.
- Capacitat per a l'anàlisi crítica i la síntesi.
- Capacitat per a emprendre i innovar.
- Capacitat per a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable.
- Capacitat per a comunicar correctament, per escrit o oralment, tant en les llengües pròpies com en una llengua estrangera.
- Capacitat per a utilitzar i aplicar les tecnologies de la informació i la comunicació en els àmbits acadèmic i professional.
- Capacitat per a analitzar, organitzar i planificar l'activitat professional de manera òptima.
- Capacitat per a treballar en equip i en xarxa en entorns multidisciplinaris.

5) Resum i conclusions

Cal que els projectes es puguin fer des d'un pensament creador de realitats i no des d'un pensament limitador que us allunya de l'objectiu final del projecte. Per tant, com a grup cal fer un treball conscient per tal de fer florir creences, desconstruir pensaments per tal de tornar a construir des d'una altra mirada més àmplia.

Activitat d'aprenentatge 4. La perspectiva de gènere

1) Descripció de l'activitat

En l'activitat següent, que hem titulat *La perspectiva de gènere*, heu de reflexionar sobre la sensibilització davant la cooperació sobre la incorporació de diferents formes de pensar i naturalesa diferent de fer de les persones, per tal de donar més valor al talent creador del projecte.

2) Objectius de l'activitat didàctica

- Crear sensibilització cap a la perspectiva de gènere dins el projecte.
- Planificar i programar accions per a incidir en el sistema amb canvis positius, que millorin la posició de les dones i que contribueixin a l'eliminació de les relacions de poder entre gèneres.

3) Desenvolupament de l'activitat

Aquesta activitat es pot desenvolupar de forma individual o en grup si diverses persones fan el projecte. Heu de pensar sobre els rols, accions i funcions desenvolupades en el projecte i quin paper tenen les diferents persones i el perquè és així, si és per influència cultural o bé perquè la persona triada és la que realment té les competències i habilitats més adients per a desenvolupar l'acció. En primer lloc haureu de reflexionar sobre el paper i després es discutirà en conjunt amb el grup.



A continuació exemplifiquem algunes preguntes perquè us ajudin a qüestionar les vostres decisions o posicionament:

- Qui exerceix el lideratge dins el projecte?
- Hi observeu diferències entre homes i dones (pensament, accions, parla, expressió corporal, presa de decisions, resolució de conflictes, motivació, participació, poder, etc.)?
- Hi observeu diferències entre els homes?
- Hi observeu diferències entre les dones?
- Hi ha transparència en les relacions establertes?
- Les persones se senten valorades de la mateixa manera, i no per la seva condició assignada?
- Hi ha dones en el projecte?
- Les dones tenen un estil diferent de relacionar-se?
- Quins estils comunicatius tenim en el projecte (de lideratge, etc.)?
- La nostra cooperació és sensible a la transparència, el bé comú, l'èxit compartit i el creixement sostingut?
- La participació i cooperació de totes les persones és activa? I si no ho és, quines persones fan que no sigui així?
- Hi ha trets femenins d'abordar les tasques i trets masculins? Quins són?
- Quines contribucions aporta al grup o al projecte la integració equilibrada dels estils femenins amb els estils masculins?

4) Competències transversals que es pretenen desenvolupar

- Capacitat per a buscar, identificar, organitzar i utilitzar adequadament informació.
- Capacitat per a l'anàlisi crítica i la síntesi.
- Capacitat per a emprendre i innovar.
- Capacitat per a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable.
- Capacitat per a comunicar correctament, per escrit o oralment, tant en les llengües pròpies com en una llengua estrangera.
- Capacitat per a utilitzar i aplicar les tecnologies de la informació i la comunicació en els àmbits acadèmic i professional.
- Capacitat per a analitzar, organitzar i planificar l'activitat professional de manera òptima.
- Capacitat per a treballar en equip i en xarxa en entorns multidisciplinaris.
- Capacitat de sensibilitat de perspectiva de gènere i d'inclusió de diversitat i multiculturalitat.

5) Resum i conclusions

Els projectes han d'incloure la dimensió de la diversitat, multiculturalisme i gènere per tal d'aprofitar tot el talent exposat. Trencar amb les creences pròpies és important, però per a saber si ho esteu fent cal repassar les funcions assignades en el projecte i veure que les persones responsables aporten el valor que aporten, no per influències culturals, sinó per capacitats demostrades.