

Models d'organitzacions



INSTITUT

NOU
DE VIC

PARADIGMA DE BASE

Treballem per satisfer les nostres necessitats... QUINES SÓN?

- ▶ **Organització:** béns i serveis
- ▶ **Persones:** l'equivalent en valor econòmic? Per guanyar diners? Què busquem?

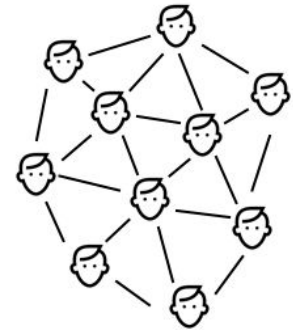
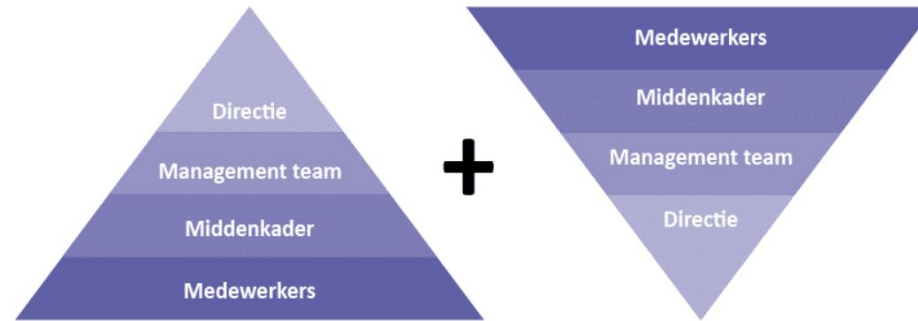
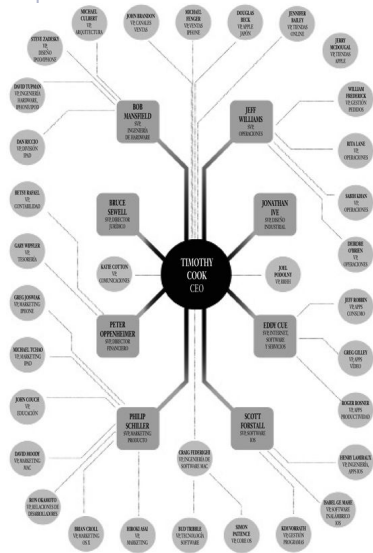


MOTIVACIONS VERS EL TREBALL

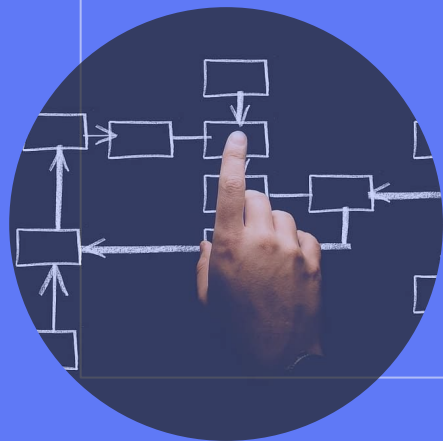
- Condicions de treball
- Estil de direcció
- Tipus i qualitat dels productes o serveis que ofereix l'empresa
- Possibilitats d'aprenentatge
- Percentatge de repte



Què ens ve al cap quan parlem d'organitzacions?



“ Qualsevol organització humana està formada per persones que es coordinen per aconseguir **una meta**.



Però hi ha diferents **maneres de liderar** segons les concepcions que tenim de les persones, les seves necessitats i especialment les seves motivacions.

Noves teories del Management

Frederic Laloux

EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES, SEGÚN FREDERIC LALOUX



**Fuente: "Reinventar las organizaciones" de Frederic Laloux*

Història de les organitzacions

- Inicialment en clans, màxim pocs centenars de persones
- Hi havia ancians venerats però no eren “els caps”.
- No hi havia una divisió del treball significativa
- No hi havia cap jerarquia

Per tant... no parlem d'organitzacions

Paradigma vermell

- Fa uns 10.000 anys vam entrar en un nou estadi “vermell”
- Societats formades per milers de persones
- Apareixen els “caps” per tal de fer complir l’ordre social
- Ús de la força si és necessari

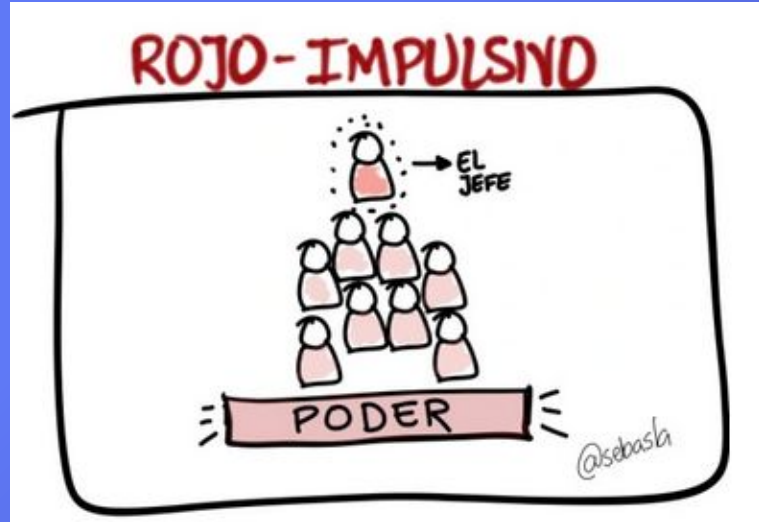


Paradigma vermell (impulsiu)

- Llops: lleialtat i la por que inspira el cap
- Exemples actuals: màfies o bandes de carrer

AVENÇOS CLAU:

- Divisió del treball
- Autoritat vertical



Orientades al poder

Paradigma àmbar

- Cap el 4000 a.C. a Mesopotàmia sorgeix una cosmovisió més complexa
- Era de l'agricultura, els estats i els imperis, les burocràcies i les religions organitzades
- Basat en alguna mitologia fundadora, amb normes divines i immutables que defineixen el bé i el mal

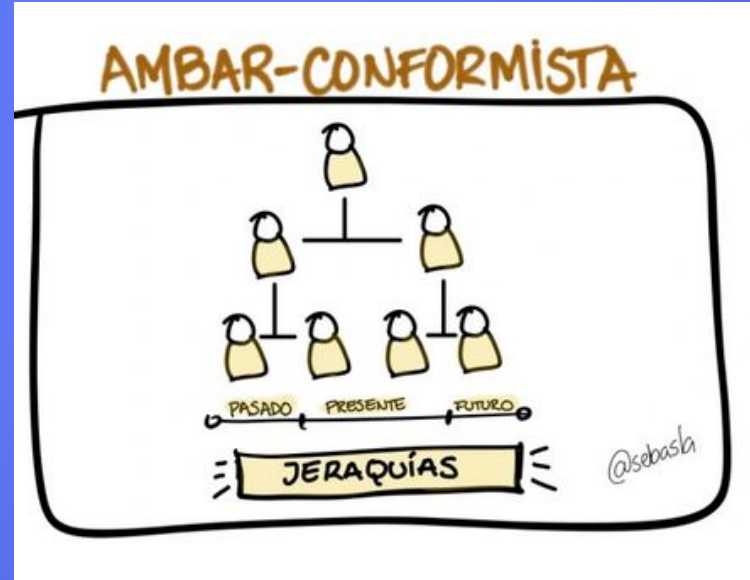


Paradigma àmbar (conformista)

- “Obeeix i et salvaràs”
- Exemples actuals: exèrcit o església catòlica, sistemes d’escola públics, agències governamentals...

AVENÇOS CLAU:

- Processos replicables
- Jerarquia estable



Orientades a la norma

Paradigma taronja (assoliment)

- Revolucions científiques i industrials
- El món ja no és un univers fixe governat per normes immutables del bé i el mal
- Si sóc més ràpid, més llest... “pots aconseguir el que et proposis”
- Piaget i els tres vasos (què passaria si...?)
- Perspectiva del món empresarial actual

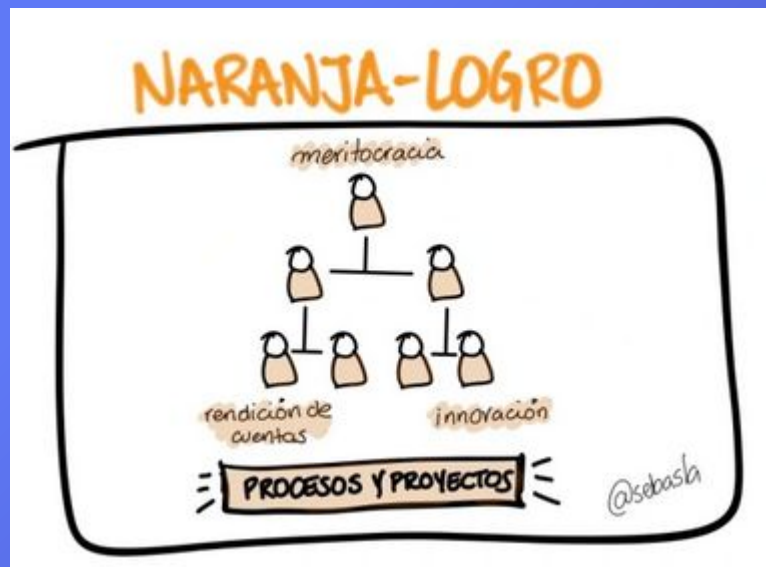


Paradigma taronja (èxit)

- Empreses com a màquines (molta energia i poca ànima)
- Exemples actuals: Wal-Mart, Nike, Coca-cola...

AVENÇOS CLAU:

- Innovació
- Direcció per objectius
- Meritocràcia



Orientades als resultats

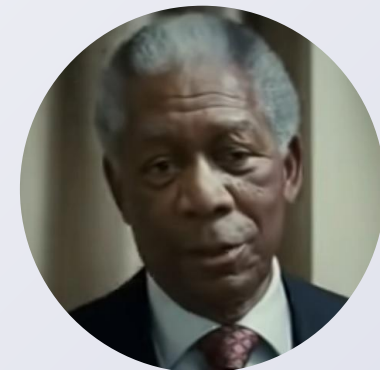
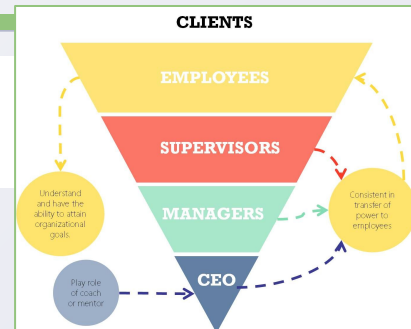
La sombra taronja

- Perspectiva sòlidament **materialista**, sense transcendència
- **Desigualtat** social
- Pèrdua del sentit de **comunitat**
- Depredador de la **natura**
- Màquines sense escrúpols, innovadores i eficients sempre en busca de **beneficis**



Paradigma verd (pluralista)

- s.XVIII–XIX, lligat a l'abolició de l'esclavatge, l'alliberament de les dones i la llibertat de religió.
- Contracultura dels anys 60 i 70
- Organitzacions capaces de sostenir punts de vista més complexes
- Organitzacions com a famílies (esforç per generar comunitat)



Estil de lideratge “verd”

Paradigma verd (pluralista)

- Forquilles salarials limitades
- 1992 estudi HBS / *Conscious Capitalism*
- Exemples: Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Container Store, ...
Pensament acadèmic postmodern

AVENÇOS CLAU:

- Empoderament
- Cultura impulsada per valors
- Múltiples grups d'interès



Orientades a les persones

Contradiccions del paradigma verd

- Aplicar la descentralització i l'empoderament a gran escala no és fàcil
- Contradicció: aspiren al consens i a l'igualitarisme però algunes conserven l'estructura jeràrquica... De vegades mantenen estructures piramidals cedint part del control



Exemple: gestió de compensacions i incentius

- Vermell “compartir el botí”
- Àmbar “mateix treball, mateixa paga”
- Taronja “incentius individuals”
- Verd “bonus d’equip”

WIKI de conceptes: re inventingorganisationswiki.com

HUB de notícies: <https://enliveningedge.org/ee-community-conversations/>

PLATAFORMA de conversa: discourse.re inventingorganizations.com

Paradigma TEAL (evolutiu)

- Organitzacions com a organismes vius

AVENÇOS CLAU:

- Propòsit evolutiu
- Autogestió d'equips
- Plenitud



Entrevista a Ana Moreno (4:30)

Autogestió, plenitud i evolució

1. **Autogestió:** a través d'organitzacions sense jerarquia i on es prenen les decisions per consentiment (no per consens).
2. **Plenitud:** treballant amb la idea que les persones som les mateixes en el treball que a la resta de facetes de la nostra vida i no hem de fer un paper sinó desenvolupar-nos amb plenitud.
3. **Propòsit evolutiu:** on les organitzacions funcionen com organismes vius on hi conviuen diferents ecosistemes que es van adaptant als canvis i desenvolupant-se al voltant d'un propòsit.

Autogestió



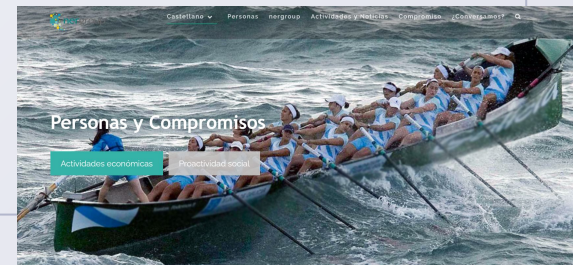
Els ocells eviten les col·lisions massives

En els ecosistemes amb els boscos no hi ha CEOs



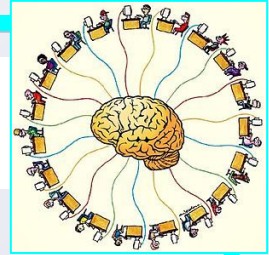
ileón

85.000 mil·lions de cèl·lules sense un comitè executiu ni càrrecs intermedis



Exemple a Espanya : NerGroup

Paradigma Teal (evolutiu)



- Noves formes d'organització que responen a societats més complexes
 - Autogestió vs jerarquies
 - Compartir visió sense burocràcia
 - Autonomia (no caos)
- Intel·ligència col·lectiva



Estil de lideratge "teal"

Intel·ligència col·lectiva

Per descentralitzar la presa de decisions s'exigeix tenir una **jerarquia adaptable**, basada en un lideratge en què la persona més qualificada per prendre una decisió és la que tingui més coneixement, interès i disposició sobre l'assumpte a decidir.

Altres elements per poder-ho dur a terme, són un **nivell fluid de coordinació i intercanvi de coneixement** entre equips, i una excel·lent **autogestió de l'ego**. Si els engranatges funcionen pot emergir la intel·ligència col·lectiva.

Per això, han de canviar tots els processos, funcionant sobre temes com ara la **transparència**, perquè totes les persones tinguin la informació i context necessaris per prendre decisions complexes. Per exemple, les **dades financeres** de la companyia són de domini públic, de fet, es fan accions per assegurar que tots els treballadors comprenen la informació financera.

Models d'organitzacions (Management clàssic)

Peter F. Drucker

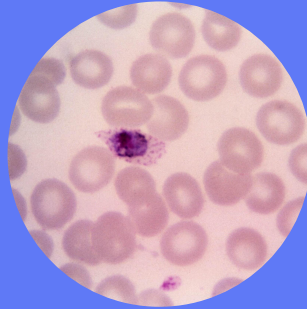
MODELS D'ORGANITZACIÓ S

XIX-XXI



Model
mecanicista

LINIAL



Model orgànic o
psicosociològic

FUNCIONAL



Model
antropològic

ADHOCRÀTIC

Concepcions segons model d'organització

	<i>Model organització</i>	<i>Motivació</i>	<i>Finalitat</i>	<i>Estil directiu</i>	<i>Manera</i>	<i>Producte</i>
Mecanicista	MÀQUINA	Extrínseca (incentius)	Eficàcia (maximitzar beneficis)	Estratega (adaptació segons les oportunitats)	Premis i càstigs	Vendible
Orgànic	ORGANISME SOCIAL	Extrínseca (inc.) i intrínseca (tasques)	Eficàcia + Atractibilitat	Estratega i Executiu	Reptes professionals	Productible
Antropològic	INSTITUCIÓ AMB VALORS	Ext + Int + Trascendent	Ef + At + Unitat en valors	Estr + Ex + Líder	Confiança mútua	Útil

FONT: Paradigmas de liderazgo

La funció directiva

- **Activitats estratègiques** (formular objectius de la organització)
- **Activitats executives** (especificar i comunicar activitats que ha de fer cadascú pq la organització aconsegueixi les seves metes)
- **Activitats de lideratge** (motivació per tal que les persones facin aquestes activitats)

Model mecanicista

- ▶ Organització com a **màquina** que produeix i consumeix
- ▶ MOTIVACIONS: **extrínseques** Què i quant cal donar a les persones (incentius)
- ▶ FINALITAT: **eficàcia** (maximització del benefici)
- ▶ Relació entre les persones reduïda a **rols** i funcions

Concepció que només contempla els aspectes formals (rols, procediments, sistemes...) i ignora les informals (necessitats, motivacions, interaccions entre les persones...) ESQUELET vs MÚSCUL (s espontani)

FILOSOFIA: simple negoci financer (bons resultats a curt termini)

ESTIL DE DIRECCIÓ (mecanicista)



- ▶ ESTRATEGA o EMPRENEDOR/A
- ▶ Capacitat d'aconseguir bons resultats i eficàcia
- ▶ Cal trobar un producte *VENDIBLE*
- ▶ Oportunitats externes que se saben aprofitar
- ▶ Molta capacitat de NEGOCIACIÓ

Model orgànic o psicosociològic

- ▶ Empresa com a **organisme social** (Durkheim/Hawthorne)
- ▶ FINALITAT: **eficàcia** (*objectiu*) i **atractivitat** (*subjectiu*)
- ▶ MOTIVACIONS: **extrínseques** Què i quant + **intrínseques** Com
- ▶ Perills: possible manipulació psicològica (tot i que pugui ser ben intencionada). Entorn poc pacient a utopies.

Concepció que contempla els aspectes formals (rols, procediments, sistemes...) i informals (necessitats, motivacions, interaccions entre les persones...)

FILOSOFIA: negoci financer on les persones se sentin còmodes

ESTIL DE DIRECCIÓ (orgànic)

- ▶ EXECUTIU
- ▶ Capacitat per descobrir els talents i habilitats de les persones de l'equip
- ▶ Cal trobar un producte que, a més de vendible sigui *PRODUCTIBLE*
- ▶ Aprofita oportunitats externes + internes
- ▶ Molta capacitat de COMUNICACIÓ



Aquest estil directiu contempla les funcions d'estratègia i les executives.

Model antropològic o humanista

- ▶ Organització com a **institució amb valors**
- ▶ FINALITAT: **eficàcia, atractivitat i unitat** o identificació dels seus membres amb els objectius de la organització (missió)
- ▶ MOTIVACIONS: **extrínseques** Què i quant (salari, pe) + **intrínseques** Com (aprenentatge, pe)+ **trascendents** Per què (donar un bon servei al client, pe)

Ex: venedor que, amb una venda aconseguix diners (E), fer el que li agrada (I) i oferir un bon producte a un client (T)

FILOSOFIA: negoci financer, centrat en les persones, objectius compartits

ESTIL DE DIRECCIÓ (antropològic)

- ▶ LÍDER
- ▶ Capacitat per mantenir i fer créixer la unitat
- ▶ Cal trobar un producte vendible, productible i ÚTIL
- ▶ Aconsegueix autoritat usant el poder a favor de l'equip

Usos incorrectes del poder formal:

- 1/ Ús injust del poder
- 2/ No usar-lo quan cal fer-ho
- 3/ Ús inútil del poder



Aquest estil directiu contempla les funcions d'estratègia, les executives i les de lideratge

Nous models organitzatius a Espanya

35



Durada de 9:17 però podem fer un salt de l'1:53 al 4:15

TED talk: holacràcia



Robertson - (Holacràcia)