

col·lecció eines 25

La nova cultura organitzativa

Un repte per a les entitats no lucratives

Articles de Pilar Pujol a xarxanet.org (2003-2009)

25



Autoria dels textos: Pilar Pujol († 2010)

© D'aquesta edició: Generalitat de Catalunya, 2015

Departament de Benestar Social i Família
Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària
Passeig del Taulat, 266, 270
08019 Barcelona



Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement-No Comercial-Sense Obres Derivades 3.0 de Creative Commons.

Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor o autors i l'editor, i no es faci un ús comercial de l'obra original ni se'n creïn obres derivades.

La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es>

1a edició (electrònica): desembre de 2015

Disseny de la col·lecció: Txell Gràcia

Maquetació: gama, sl

Podeu trobar aquesta i les altres obres que ha publicat el Departament de Benestar Social i Família al nostre catàleg de publicacions:

http://benestar.gencat.cat/ca/el_departament/publicacions/

Presentació

Hi ha persones que s'han avançat al seu temps i que han fet aportacions tant innovadores que suposen un llegat per a tota la societat. Quan això s'esdevé, és just reconèixer-ho i posar-ho a l'abast de tothom.

Aquest recull d'articles que l'experta Pilar Pujol va publicar a Xarxanet.org durant la primera dècada del segle és un reconeixement al seu caràcter innovador i pedagògic.

Malgrat fer al voltant de deu anys que estan escrits, segueixen sent plenament vàlids i seria una pèrdua inacceptable que aquest llegat quedés dispers en arxius antics i en racons d'Internet que fessin difícil localitzar-los. D'aquí ve la voluntat d'aplegar-los definitivament i posar aquesta obra de caràcter fonamental a disposició de totes les persones que tenen interès en el món de la gestió i la direcció de les associacions i entitats no lucratives de Catalunya.

Coneixedors d'aquest patrimoni, vam encarregar fa un temps a la direcció de Xarxanet.org que s'apleguessin i organitzessin els articles per fer possible una publicació del Departament de Benestar Social i Família. Ara que ha sortit a la llum, és un goig poder presentar aquest valuós manual.

Neus Munté i Fernàndez

Vicepresidenta del Govern
i consellera de Benestar Social i Família

Novembre de 2015

Índex

| | | |
|----------|---|----|
| | Introducció | 7 |
| 1 | Una proposta per classificar les diferents entitats | 9 |
| 2 | La nova cultura organitzativa | 12 |
| | 2.1. La trampa de la nova cultura organitzativa | 12 |
| | 2.2. Tipologia i limitacions de les recomanacions de millora a les entitats | 13 |
| | 2.3. Un terreny de joc inclinat: una descripció d'organització i l'aplicació a les entitats | 14 |
| | 2.4. La teoria de la complexitat i la seva aplicació a les entitats | 16 |
| | 2.5. Qui canviarà la bombeta fosa? | 18 |
| | 2.6. Organitzacions que aprenen i organitzacions on s'aprèn | 21 |
| 3 | La gestió de l'entitat | 23 |
| | 3.1. Les sis C: revisem la gestió de l'entitat | 23 |
| | 3.2. La utilitat, la relació i el creixement. Idees per a la gestió de la colla | 27 |
| | 3.3. El doble mercat, un factor condicionant de l'entorn | 29 |
| | 3.4. <i>Management fashion week</i> . La passarel·la de les modes de gestió: com orientar-s'hi i destriar-les? | 32 |
| | 3.5. Ara mateix t'ho envio | 33 |
| | 3.6. Trobar, entendre i construir el rol | 35 |
| 4 | La incidència i el treball en xarxa | 38 |
| | 4.1. El rol polític, la participació i els reptes interns de les entitats | 38 |
| | 4.2. El treball en xarxa: algunes instruccions | 39 |
| 5 | La igualtat de gènere | 42 |
| | 5.1. La igualtat de gènere a les entitats: una assignatura pendent | 42 |
| | 5.2. La igualtat de gènere a les entitats: motius i propostes | 44 |
| 6 | El lideratge i la direcció | 46 |
| | 6.1. El món secret de les juntes | 46 |
| | 6.2. Però, aquí què passa? Conflictes oberts a les entitats | 48 |
| | 6.3. Lideratge? Sí, si us plau | 51 |
| | 6.4. La direcció de les entitats, un joc d'equilibri | 52 |
| | 6.5. Les tempestes de poder a les entitats | 54 |
| 7 | El cicle de vida de l'entitat | 57 |
| | 7.1. Avís: legalitzar-se pot tenir efectes nocius per a una iniciativa. Impactes de la legalització d'una entitat | 57 |

| | | |
|---|---|----|
| | 7.2. La festa de tancament d'una entitat | 59 |
| 8 | Avaluació | 61 |
| | 8.1. La conveniència i la pràctica de l'avaluació a les entitats | 61 |
| | 8.2. Un triple salt mortal: definir indicadors d'avaluació a les entitats | 62 |
| | Referències bibliogràfiques | 65 |



Introducció

En aquest document us volem presentar 27 articles que Pilar Pujol va publicar digitalment a Xarxanet.org entre el 2003 i el 2009.

Pilar Pujol Furriols (1962-2010), mestra, geògrafa, màster en gestió pública i doctora en ciències polítiques per la Universitat Autònoma de Barcelona. Va treballar en el disseny de programes de suport i formació en diferents organitzacions del tercer sector i va ser tècnica de participació a l'Ajuntament de Mataró.

Pilar Pujol va escriure articles cada dos mesos a Xarxanet.org, que és la xarxa associativa i de voluntariat de Catalunya, un portal d'Internet impulsat pel Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya que compta amb la col·laboració d'entitats referents del sector de l'associacionisme i el voluntariat. Hi va escriure des dels inicis del projecte d'aquest portal, al juliol del 2003, fins al 2009, poc abans de la seva mort. De tots els experts que hi van col·laborar, va ser la persona que més articles va publicar. La Pilar havia expressat moltes vegades que aquests articles eren importants per a ella. Que li costaven de fer i que alhora els fruïa molt. No volia fer articles "evidents" o fer resums dels temes "de sempre", sinó que realment pretenia fer articles que poguessin fer aportacions originals i poguessin donar un cop de mà a les entitats.

Els articles es van publicar digitalment a la secció de publicacions de Xarxanet.org, a la secció Nova cultura organitzativa, la qual pretenia oferir a les entitats un espai de debat i reflexió, més enllà del dia a dia, que permetés enfortir-les. Amb el títol genèric "Nova cultura organitzativa", va tractar temes sobre l'organització, la gestió i les estratègies internes de les entitats, és a dir, com les entitats s'organitzen per funcionar millor i ser més eficients, independentment que es dediquin a l'acció social, a la intervenció cultural o a qualsevol altre àmbit. Dels articles es desprenen, d'una banda, un profund coneixement teòric de les organitzacions, nodrit per les tesis d'autors internacionals i, d'altra banda, un coneixement pràctic, de peu de carrer, de les entitats, la qual cosa li permetia ser molt clarivident.

Darrere dels articles hi ha un esforç de síntesi brillant que aclareix conceptes i que atrauen l'atenció del lector. Sempre combina el rigor amb un punt d'optimisme i bon humor, de manera que feia amens temes que podien arribar a ser aspres, com el de la teoria de les organitzacions. Són articles escrits amb un llenguatge entenedor, on sempre es fa present la necessitat de desengoixar les entitats, sovint atrapades en la gestió del dia a dia.

Normalment els articles comencen contextualitzant un problema o necessitat habitual de les entitats. Després de situar el lector i fer que s'identifiqui i es reconegui en la vivència d'aquelles situacions a la seva organització, la Pilar sovint acaba els articles fent recomanacions i donant consells pràctics, sempre admetent que no hi ha solucions màgiques.

Entre la gran quantitat de temes que tracta al llarg dels seus articles, ressalta la preocupació de les entitats per trobar l'equilibri entre la planificació i la flexibilitat en els diferents espais de gestió, l'equilibri entre la programació i la improvisació, entre l'estratègia i l'adaptació..., que tants problemes ens generen quotidianament.

Rellegits uns anys després de ser publicats, hem comprovat que la majoria d'aquests articles continuen sent del tot actuals, i és per això que hem cregut oportú tornar-los a publicar, ara sota la forma d'una compilació. Creiem que poden ser de gran ajut en cursos de gestió d'entitats i també a la universitat.

Per facilitar-ne la lectura, presentem els articles no per ordre cronològic de publicació sinó agrupats per temes. S'ha canviat algun títol per adaptar-lo al conjunt i s'ha concentrat tota la bibliografia al final.

Teniu a les vostres mans un bon manual de gestió d'entitats, ben actual, que alhora significa un reconeixement a Pilar Pujol, una persona que va fer moltes aportacions per a la millora i el bon funcionament de les entitats.

Roger Buch, director de Xarxanet.org (2003-2014)

Una proposta per classificar les diferents entitats

1

En la ponència “Nova cultura organitzativa” del Segon Congrés Català de l’Associacionisme i el Voluntariat, celebrat els passats dies 15 i 16 de novembre [de 2002], es va debatre el concepte de cultura organitzativa, es van descriure els trets comuns de les entitats i, finalment, es van presentar quins eren els nous reptes als quals el sector havia de fer front.

Aquesta ponència era una presentació genèrica, a la qual considero que cal fer dues matisacions: la primera fa referència a la conveniència i correcció de considerar que hi ha unes maneres de fer comunes al conjunt de les entitats. I la segona fa referència al sentit i conveniència d’una nova cultura. Dedicarem aquest article a la primera consideració, i ens centrarem en la segona en un article posterior.

Quan parlem del tercer sector ens referim a un conjunt d’organitzacions que tenen, entre altres, diferents finalitats, funcionament intern, volum, abast territorial, història, ideologia i influència. Considerar que aquest agregat representa una aportació social homogènia o atribuir una mateixa línia de funcionament a totes les entitats, no deixa de ser una abstracció molt genèrica.

Una manera d’apropar-nos a un coneixement més realista és elaborar una classificació que diferenciï trets essencials. Hi ha un bon nombre de classificacions. M’interessa proposar, aquí, una tipologia que combini dos criteris clau, amb la intenció d’obrir un debat sobre la utilitat i els límits d’aquesta proposta. Els criteris escollits fan referència a dos trets essencials (la qual cosa no vol dir que siguin els únics): la funció social i el grau de democràcia interna o nivell de participació.

El primer criteri és la funció social o finalitat de les entitats. Si observem les funcions de les organitzacions, podem veure que es poden agrupar en tres grans àmbits funcionals: el primer, la provisió de serveis a col·lectius amb necessitats o interessos específics; el segon, la proposta política com a canal de participació ciutadana i de generació i difusió d’idees; i el tercer, la integració i afiliació, el sentit de pertinença.

Amb referència a la funció de *provisió de serveis*, es considera que les entitats enriqueixen les prestacions oferint serveis més innovadors, més creatius, que donen resposta ràpida i que són molt sensibles a les noves necessitats. El tercer sector assegura la diversitat de serveis, més flexibilitat, proximitat i qualitat. Hi ha autors que consideren que l’activitat de prestació de serveis de les

organitzacions del tercer sector suposa una contribució important per a l'economia.

Pel que fa a la funció de *proposta política*, les associacions defensen i articulen interessos de col·lectius amb necessitats i trets específics. Són un actor polític clau que molt sovint assegura un equilibri de forces en les societats democràtiques.

Quant a la funció d'*integració i afiliació*, molt sovint no es tracta d'una aportació que es desprengui dels objectius de l'entitat, sinó que es tracta d'un benefici que obté la persona pel mateix fet de participar-hi, per la xarxa de relacions que genera aquesta participació i per les experiències que li permet viure. Col·laborar en una entitat genera una sensació de pertinença col·lectiva, un sentit de comunitat, un sentiment de reciprocitat i de confiança social.

Cada una d'aquestes funcions inclou força diversitat d'activitats i accions, i tenen sentit per elles mateixes. No crec que el debat s'hagi de centrar en si les que ofereixen serveis, es poden considerar més importants que les que treballen per al canvi polític o viceversa. Personalment crec que són maneres de canalitzar l'acció social, i són complementàries.

En la classificació que proposo, s'utilitzen únicament les dues primeres funcions, ja que la tercera, la que fa referència a la integració i afiliació a un col·lectiu, és tant una conseqüència com, en tot cas, una prestació de servei.

El segon criteri és el grau de democràcia interna. Crec que el nivell de participació és un tret essencial, tot i que s'aplica de manera diferent. Es tracta de determinar si les decisions es prenen a partir de les contribucions dels associats o, per contra, les decisions estan molt centralitzades per unes persones concretes. Evidentment, es tracta d'un contínuum que ofereix moltes possibilitats de combinació.

Si creuem els dos criteris obtenim quatre tipus d'entitats:

| | | | |
|-----------|---------------------|------------------------|---|
| Finalitat | Provisió de serveis | A | B |
| | Proposta política | C | D |
| | | - | + |
| | | Nivell de participació | |

A: Entitats que concentren la seva activitat majoritàriament en la prestació de serveis, sense que la participació sigui un tret essencial. Probablement el seu

funcionament té trets empresarials, ja que cerquen l'eficiència, i l'atenció a la persona centra la seva activitat.

B: Entitats que concentren la seva activitat majoritàriament en la prestació de serveis de manera participativa. La participació pot tenir diferents gradacions: en un extrem trobaríem les entitats d'ajuda mútua, on el servei està produït per les mateixes persones usuàries. També hi podríem trobar entitats que creen, organitzen i fan activitats adreçades tant al públic general com al gaudi personal en els àmbits cultural i esportiu.

C: Entitats que concentren la seva activitat majoritàriament en el camp polític, sense que la participació sigui un tret essencial. Aquí hi podríem trobar grups amb interessos molt concrets i que realitzen una acció de lobby.

D: Entitats que concentren la seva activitat majoritàriament en el camp polític de manera participativa. Aquí tindríem les entitats que generen moviment, que impliquen els socis i la gent que té interès en un tema, que ofereixen possibilitats de vinculació molt àmplia, i que obren la participació segons les capacitats de cada persona.

Un cop presentada la proposta, podríem obrir el debat amb tres preguntes:

Considerem que utilitzar aquesta classificació faria més senzill definir quins trets culturals tenen les organitzacions?

Podeu ubicar la vostra entitat en alguna d'aquestes categories?

Si la resposta és no, tindríeu alguna proposta per completar-la?

2

La nova cultura organitzativa

2.1. La trampa de la nova cultura organitzativa

Quan es parla de nova cultura organitzativa a les entitats, cal fer diverses matisacions. En l'article anterior, es va fer referència a la conveniència de trobar una classificació que permetés distingir diferències entre les maneres de fer de les entitats. Avui aprofundirem en el concepte de *nova*.

Què significa *nova*? Per què es demana que es modifiquin les maneres de fer? Es pot ubicar aquesta demanda en un context més ampli? Quines implicacions pot tenir per a les entitats? Intentaré fer algunes reflexions al voltant del sentit de *nova*, amb la finalitat d'obrir un debat i rebre aportacions per completar les opinions d'aquest article.

Quan es menciona una nova cultura organitzativa, apareixen sentiments ambivalents. D'una banda, es reciten les funcions i qualitats que han de tenir les organitzacions del tercer sector i, d'altra banda, la situació a les entitats és la que és.

D'una banda, doncs, s'espera que les entitats supleixin la feblesa de les relacions personals, que siguin una font de capital social; s'espera que atenguin una colla de necessitats que sorgeixen i s'incrementen a partir de les noves variables d'un entorn canviant; s'espera que siguin un espai de contribució política. Per fer tot això es demana que aquestes reforcin els mecanismes de participació interna; que programin activitats innovadores; que treballin en xarxa per coordinar esforços; que estableixin sistemes d'aprenentatge organitzatiu i sistemes de gestió més eficients i eficaços.

D'altra banda, les persones que porten i formen les entitats consideren que els mitjans i els recursos que tenen són molt limitats; que hi ha grans dificultats en la gestió operativa i quotidiana; que els és difícil comunicar; que els és difícil formar i estructurar equips; que el treball en xarxa no dona els fruits esperats per l'energia i el temps que s'hi dedica. És evident el salt entre la teoria i la pràctica, entre les expectatives i la realitat.

Les demandes i exigències a les organitzacions del tercer sector augmenten però, al mateix temps, no hi ha un plantejament general ni polítiques de suport que, junt amb dotacions de recursos, permetin poder-hi donar resposta. Carregar de responsabilitat i volum de feina, perquè es creu que amb una nova manera d'organitzar-se n'hi haurà prou per superar els reptes, és un discurs que es va veient esgotat.

Cal situar el tercer sector al seu lloc: l'aportació voluntària pot alleugerir els problemes socials, canalitzar els interessos culturals, dinamitzar els interessos de diferents col·lectius. Aquesta contribució s'ha de veure i considerar complementària al paper dels poders públics i de les empreses. Per respondre a aquestes necessitats, cal la voluntat, la implicació i la coordinació de tots els agents.

S'han d'assumir responsabilitats a partir d'un plantejament estratègic general, ja que, si no es fa així, es pot estar posposant la resolució dels grans problemes actuals. El fer local, característic de les entitats, s'ha d'emmarcar en un plantejament global.

2.2. Tipologia i limitacions de les recomanacions de millora a les entitats

En els darrers anys s'han dut a terme nombrosos estudis que aprofundeixen en diferents aspectes del sector associatiu. Un tret comú a tots aquests és que, malgrat la varietat de metodologies i enfocaments, i fins i tot amb una manca d'acord sobre la definició de *tercer sector*, conclouen amb un seguit de propostes per reforçar la tasca que realitzen i per millorar tant els resultats en la provisió de serveis com en la proposta política. En aquest article, se sintetitza la tipologia de recomanacions i es fa una reflexió sobre les limitacions d'aquestes propostes.

Si la promoció del tercer sector consisteix a oferir unes condicions per tal que les entitats puguin créixer autònomament en la seva manera de ser, tenir un reconeixement, i oferir uns incentius per permetre'ls més autonomia, les propostes es poden emprendre des d'iniciatives intersectorials, des del mateix sector o des d'altres sectors. Les propostes que impliquen els tres sectors fan referència a reptes generals i estratègics i tenen a veure amb cercar l'apropament, la comprensió i l'intercanvi mutu, i amb analitzar i repensar les implicacions de la distribució de rols i les conseqüències de mantenir la situació i la tendència actual en la provisió i gestió de serveis. També demanen revisar els espais de participació existents per anar-los adaptant a les noves exigències de l'entorn.

Les propostes impulsades des del mateix sector, excepte la d'avançar cap a un millor coneixement d'aquest i la que fa referència a impulsar un treball en xarxa que permeti estructurar el sector, van adreçades a reforçar els aspectes més operatius, com ara introduir la pràctica de la planificació i l'avaluació, impulsar el paper del voluntariat i tenir cura de la relació amb els professionals, millorar els sistemes de comunicació, fomentar la participació interna, reforçar el finançament i impulsar l'ús de les noves tecnologies.

Hi ha propostes impulsades des de l'Administració. Algunes fan referència al funcionament de la mateixa Administració i altres, a la millora de la relació amb el sector no lucratiu. Entre les primeres, hi ha la demanda de coordinació dels serveis de diferents nivells territorials i sectorials. Entre les segones, hi

figuren donar suport al treball en xarxa, millorar el marc legal i fiscal, determinar els criteris i mecanismes de distribució de les aportacions econòmiques per part de l'Administració, i prioritzar les clàusules socials en els contractes.

La relació del món empresarial amb el tercer sector és molt incipient. Una primera proposta demana que les empreses facin una aposta decidida per participar activament en la resolució de problemes socials. En els últims temps s'ha notat un avanç en el nombre d'iniciatives de col·laboració amb el tercer sector que en alguns casos han arribat, fins i tot, a assumir iniciatives directament, però el canvi que es demana va més enllà i afecta el plantejament del seu sentit social.

Però en la formulació de les propostes que s'elaboren en diferents marcs de trobada i en concloure els estudis sobre el sector, hi ha algunes limitacions. La primera és que, molt sovint, les propostes que es fan no van adreçades a cap òrgan, institució o col·lectiu que les pugui tirar endavant. D'aquesta manera, els conceptes i les demandes es repeteixen una i altra vegada en els diferents estudis, però ningú els pot impulsar. Les propostes són molt generalistes i van adreçades al sector en general, però únicament tenen sentit si la responsabilitat de la proposta és assumida per una persona, un equip o una entitat en concret.

La segona limitació té a veure amb el fet que les propostes estan descontextualitzades d'un debat social més ampli. No hi ha acord en si cal seguir promovent que el sector assumeixi part de la tasca de provisió de serveis o cal revisar la conveniència de fer-ho.

La tercera limitació és que la posada en pràctica de les recomanacions requereix un pla d'acció operatiu per detallar tasques, recursos i temporitzacions. Però aquesta part es deixa per desenvolupar i, per tant, no es veuen les dificultats pràctiques i operatives que implica.

La quarta limitació és la dificultat de definir i delimitar el tercer sector, i disposar de criteris de classificació que permetin dissenyar suports al sector més adequats a la tipologia existent.

Una manera d'articular i concretar els diferents suports que el sector necessita seria la creació d'un observatori de les entitats. Aquesta recomanació, però, compleix les quatre limitacions anteriors.

2.3. Un terreny de joc inclinat: una descripció d'organització i l'aplicació a les entitats

Una definició d'organització que he trobat tot fent cerques al Google diu:

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que la integran con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia organización persigue.¹

¹ N'ometo volgodament la referència.

N'hi ha d'altres, entre les quals tindríem la de Karl Weick, autor de teories i llibres sobre el simbolisme a l'organització, que amb una metàfora ens diu (Bonazzi, 1994):

Imagineu que sou àrbitre, entrenador, jugador o espectador d'un singular partit de futbol: el camp és de forma circular, hi ha més de dues porteries i estan escampades desordenadament per les vores del camp; els participants poden entrar i sortir del camp quan vulguin; poden dir: "He fet un gol" quan vulguin, en tot moment i les vegades que vulguin; tot el partit es duu a terme en un terreny inclinat i és jugat com si tingués sentit.

A mi aquesta segona m'agrada molt i la trobo, al mateix temps, molt útil i suggeridora. Trobo interessant preguntar-me: Com es pot aplicar aquesta metàfora a la meva organització? Quines implicacions té en l'àmbit de la direcció i la gestió? A continuació exposo algunes reflexions personals.

Si intentem aplicar aquesta descripció a les entitats, podríem dir que l'àrbitre seria la persona que ocupa la presidència o la gent de l'equip de junta; els entrenadors serien les persones voluntàries i els professionals de la intervenció; els jugadors podrien ser els usuaris, i els espectadors, els grups d'interès que es relacionen amb l'entitat.

Si aprofundim una mica, veiem que l'àrbitre té una capacitat limitada per controlar què passa i per imposar directrius. Els diferents agents presents tenen diferents objectius,² i juguen de manera simultània. Els usuaris tenen molts espais de relació, diversitat de compromisos i altres serveis de referència, de manera que la vinculació amb l'entitat és fragmentada. Com que el camp és inclinat, la trajectòria que prenen les decisions són força imprevisibles i, al mateix temps, manca una base conceptual per fonamentar la intervenció.

Crec que tenir present aquesta metàfora, en relació amb les tasques de direcció i gestió a les entitats, serveix per:

- Reduir l'exigència d'haver de definir els objectius organitzatius de manera monolítica, i recordar que hi ha realitats diferents dins l'organització que conviuen i es combinen.
- Baixar la pressió per definir amb molt detall les prioritats i tasques, ja que per a la coordinació és més important compartir les idees generals. Molts aspectes de la planificació es van concretant a mesura que avança el temps i que es disposa d'informació més concreta.
- Relativitzar la importància de les estructures i organigrames: hi ha intercanvis i fluxos entre els components de les organitzacions que no es podran fer mai explícits, al mateix temps que són altament dinàmics i canviants.
- Evitar la fantasia que les diferents variables que intervenen en les organitzacions es poden tenir sota control.
- Pensar maneres diferents de fer l'avaluació, ja que els objectius no són l'única cosa a mesurar o a tenir present, sinó els beneficis i resultats reals.

² En anglès la paraula *goal* significa 'objectiu'.

Sintetitzant, aquesta metàfora permet observar l'organització de manera més oberta, i per tant treballar-hi de manera més realista.

La finalitat de presentar en aquest article la metàfora de Weick és ampliar la imatge de l'organització i acceptar que hi ha una pluralitat de significats i sentits en les entitats. Aquest símil posa en evidència que el punt de vista del directiu és limitat, ja que cadascú pot copsar i considerar allò que li permet la seva posició concreta en l'estructura. Cada u és, únicament, un personatge més, amb interessos i objectius propis.

En darrer lloc, Weick comenta en la seva metàfora que el partit de futbol “és jugat com si tingués sentit”. Jo matisaria que és jugat amb sentits diferents per les persones presents, ja que per a això s'hi participa. Tothom en treu alguna cosa. Una de les tasques de la gestió és veure com aquests diferents interessos sumen al resultat final.

Quines implicacions pràctiques té? Com a últim comentari, tot i que hi ha el perill de semblar contradictori, cal dir que la feina que es fa a les organitzacions no surt sola, sinó que és el resultat del treball constant d'una colla de gent. En el dia a dia les eines de gestió són molt útils, com la planificació estratègica, els plans de treball i els organigrames, entre d'altres, encara que cal acceptar les crítiques que se'ls fa.

La imatge d'organització que ofereix Weick permet fer la mateixa feina sense la frustració que les coses no sempre surten com un vol, i que hi ha variables que s'escapen del control (en un proper article intentaré parlar de la teoria del caos). Cal pensar que no és la realitat, la que ha d'encaixar en les eines de gestió, sinó que són les eines de gestió, les que s'han d'adaptar a la realitat i ser un suport per treballar-hi.

2.4. La teoria de la complexitat i la seva aplicació a les entitats

Fa uns mesos vaig assistir a una conferència del Dr. José Navarro sobre la teoria de la complexitat. La conferència va ser molt interessant i he anat donant voltes sobre el seu sentit i la seva aplicació a les entitats. La teoria de la complexitat no és recent, sinó que des de fa temps hi ha un ampli treball i una extensa literatura al darrere. El tema és força dens, tot i que la seva aportació principal es pot presentar de manera senzilla.

Per desenvolupar aquest article n'he utilitzat un del mateix Dr. Navarro on introdueix els principis de la teoria de la complexitat i en fa una aplicació a les organitzacions. A mesura que es llegeixen els principis, ens adonem que hi ha molts esdeveniments del nostre entorn i de les organitzacions que es poden entendre millor utilitzant aquest enfocament.

Les implicacions pràctiques d'aquesta teoria són moltes. Pel que fa a les entitats, és útil en un doble sentit. D'una banda, per interpretar alguns dels fenòmens que succeeixen en els àmbits d'intervenció: l'ecologia, la integració soci-

al, la interculturalitat, la immigració, els moviments socials i el treball en xarxa. Les entitats intervenen en sistemes complexos. D'altra banda, per entendre millor les entitats i allò que passa dins i, per tant, poder gestionar-les amb una visió més àmplia d'elles mateixes. Les entitats operen des de sistemes complexos.

Abans d'entrar en algunes de les utilitats concretes, presento els principis de la teoria de la complexitat amb alguns exemples de l'àmbit de les entitats. Aquests principis són:

La no-linealitat dels successos: fa referència a “la no-proporcionalitat en una relació; és a dir, quan es pot trobar que grans canvis en una variable no produeixen canvis proporcionals en altres”. Junt amb la no-linealitat de successos, hi ha els principis d'incertesa i del caos. El principi d'incertesa fa referència a “la impredictibilitat inherent de molts fenòmens. La incertesa sorgeix, en última instància, de la informació que ens falta d'un sistema o fenomen”. I el principi del caos és, “en certa mesura, una forma extrema de no-linealitat”.

Un exemple que il·lustra aquests tres principis és el que no es pot saber amb anterioritat, els resultats d'un projecte. Trobem exemples concrets en els impactes dels projectes de cooperació, on els resultats de les variables en la població a la qual s'adrecen els projectes poden ser inesperats i, fins i tot, poden ser contraproductius (hi ha casos àmpliament documentats).

L'emergència de processos: fa referència a la “propietat emergent fruit de les interaccions locals; hi ha fenòmens que no són reductibles a la suma dels elements que componen el sistema”. Un exemple d'aquest principi serien els beneficis de les intervencions que no es pretenien obtenir. Un cas concret el podem trobar en la creació de xarxes socials que té lloc en les activitats de lleure, de cultura, de voluntariat. Són relacions que sorgeixen pel fet de participar-hi, i junt amb els beneficis de creixement personal, van més enllà dels objectius proposats. Fins i tot, a vegades poden ser més importants.

L'allunyament de l'equilibri: fa referència al fet que “els sistemes complexos evolucionen cap a estats on l'equilibri és inestable, on es manté una relació crítica amb el context”. Un exemple d'aquest principi seria la necessitat de revisar constantment els projectes i els sistemes de gestió. No hi ha cap projecte que funcioni igual cada any; cal revisar constantment com ens organitzem.

Les estructures fractals: fan referència al fet que els sistemes complexos “frequentment presenten els mateixos patrons estructurals a diferents escales”. Aquest principi permet interpretar esdeveniments aparentment puntuals i concrets com a part d'un sistema més ampli. Podem veure que una situació es repeteix en diferents moments i llocs. Un exemple d'aquest principi seria que els trets del sector associatiu es repeteixen en diferents països, en els diferents nivells de les entitats i en els diferents àmbits.

La delimitació borrosa de les fronteres: fa referència al fet que “la complexitat es manifesta en la borrositat [sic] de les fronteres i límits”. Crec que a les entitats es tenen moltes dificultats per establir límits i classificacions. Un exemple se-

ria la manca d'acord en els criteris a utilitzar per definir el sector: en quin punt podem dir que una entitat és lucrativa o no lucrativa (més enllà de les definicions jurídiques), fins a quin punt és governamental o no ho és, com definim voluntariat, com ordenem i classifiquem els àmbits d'intervenció... Hi ha dificultats per establir definicions i criteris per estructurar el sector, tot i que, potser, l'error sigui voler fer-ho.

Els canvis catastròfics: fan referència a “una discontinuïtat en l'evolució d'un sistema que contribueix a la seva estabilitat”. Aquí podríem trobar experiències i crisis de lideratge o canvis sobtats de junta, que permeten a les entitats seguir existint.

Després de repassar els diferents principis, podem veure que les entitats són sistemes complexos, en els quals intervenen multitud de variables i on no és possible preveure-ho tot. Hi ha fenòmens que hi sorgeixen de manera inesperada. Quants cops hem quedat perplexos i sense explicació davant d'esdeveniments que creiem que teníem sota control? Aquestes situacions no ens han de desanimar en el treball que fem, sinó que les hem de veure com una oportunitat per aprendre i per descobrir i comprendre millor el món.

De les implicacions pràctiques d'aquests principis a les entitats, en mencionare dues: les de la gestió d'equips de persones i les de la planificació.

Les implicacions en la gestió de les persones, i de manera especial en el clima i la cultura organitzativa, ens fan veure que la quantitat de variables que hi intervenen ens aconsellen visualitzar aquests fenòmens i apropar-nos-hi tot evitant la manipulació, ja que els efectes són imprevisibles.

Les implicacions en la planificació ens fan veure que hi ha límits en la seva pràctica per la seva complexitat. Cal entendre que no es poden saber amb anterioritat tots els impactes i efectes secundaris, i que cal revisar el concepte d'avaluació, intentant no únicament mesurar el resultat dels objectius, sinó interpretar també els beneficis no esperats, sense limitar els resultats als indicadors de gestió, ja que aquests no reflecteixen els beneficis en tota la seva amplitud. Cal anar amb els ulls ben oberts per veure els possibles resultats, impactes i efectes que no teníem previstos. La teoria de la complexitat ens aconsella ser molt humils en la pràctica de la planificació.

La complexitat ens fa deixar de banda la idea que l'estabilitat és un valor a perseguir. Així podrem entendre que revisar un cop i un altre els plantejaments, revisar un cop i un altre els sistemes amb els quals ens organitzem, i revisar un cop i un altre els plantejaments de la intervenció, és sinònim que l'organització és viva.

2.5. Qui canviarà la bombeta fosa?

En la literatura sobre l'organització de les entitats es parla de com els reptes del món actual impacten en les maneres que tenen de treballar. Es diu que ens

trobem en un canvi d'època que afecta la cultura organitzativa, en el qual hi ha dos aspectes que es veuen afectats de manera més intensa: l'estructura i la pràctica de la planificació.

Sobre l'estructura s'apunta que cal passar d'estructures estables, concretes i jeràrquiques a estructures flexibles, volàtils i borroses... a una no-estructura, vaja. Sobre l'exercici de la planificació es proposa que la visió i els valors siguin els elements de referència. En un marc qualificat d'imprevisible i líquid, es necessiten organitzacions amb capacitat d'improvisar, lleugeres i àgils. Alguns autors especulen que aquesta tendència suposarà la fi de les organitzacions.

L'estructura i els sistemes de planificació han estat dos suports habituals que han permès definir uns límits, oferir una certa seguretat, permetre la prioritat, distribuir recursos i coordinar tasques, afavorir la cohesió interna, i també ser un escenari per a l'aparició de tensions i la resolució de conflictes. L'organització ha operat com un reductor de l'angoixa davant la incertesa, i ha fet possible concentrar-se i avançar en la tasca. Ara, amb la fi de l'organització, caldrà pensar si aquestes funcions seran necessàries i, en cas afirmatiu, com i qui les realitzarà.

Com la cançó nadalenca que diu que “els nens van molt de pressa i els reis, a poc a poc”, veiem que aquests presagis teòrics contrasten amb la vivència quotidiana. Malgrat els canvis en el concepte d'organització, en la realitat els serveis s'han d'anar oferint: els esplais necessiten uns locals, cal mitjans per fer les excursions, els centres oberts necessiten persones disposades, atentes i preparades. Cal fer el manteniment dels locals: en algun moment s'ha hagut de preveure i preparar els suports per oferir uns serveis; algú ha hagut de seleccionar, preparar i coordinar les persones per fer unes tasques amb un cert ordre cronològic. D'alguna manera o altra, en una mesura o altra, s'ha fet l'exercici de previsió i control, s'ha planificat. Aquesta necessitat de previsió i control implica que algú ha assumit unes responsabilitats...; és la pedra angular de les estructures. I ja ens trobem al corrent de tot: apareix la necessitat d'una certa planificació i una certa estructura.

Evidentment que cal revisar i actualitzar els sistemes organitzatius per fer front a un entorn complex, però d'aquí a dir que les organitzacions s'esfumaran hi ha un bon tros! La recerca de l'equilibri entre la cohesió interna i la capacitat d'adaptació a l'entorn és una constant en la vida de les organitzacions.

Entre les estructures feixugues i les volàtils hi ha matisos. Cal combinar els trets dels dos models, aparentment oposats. Cal fer possible que hi hagi organitzacions que permetin el creixement, la innovació, la creativitat i l'obertura al mateix temps que ofereixin uns límits i una contenció per tirar endavant propostes de treball.

Aquestes teories sobre el sentit i el futur de les organitzacions posen sobre la taula un seguit de preguntes amb referència a les maneres de treballar a les entitats. Voldria assenyalar, aquí, algunes línies de reflexió. Ens caldrà estar atents als efectes en aspectes clau per a nosaltres, com ara:

Com mantindrem la vinculació, la cohesió, el compromís de les persones voluntàries i els equips de col·laboradors?

Com establim sistememes per construir i aprendre conjuntament?

Quins poden ser els punts de referència per generar confiança?

Com oferirem uns serveis estables en un entorn que afavoreix la discontinuïtat?

Com atndrem les necessitats individuals i de grup amb una definició de la tasca més genèrica, sense concretar temps i espais?

Com evitarem que amb la dispersió no s'arribi enlloc?

Quins sistememes utilitzarem per concretar les prioritats?

Com visualitzarem els resultats? Com mantindrem i ampliarem els suports i assegurarem uns recursos?

Davant d'aquestes preguntes comencen a despuntar algunes línies que es podrien tenir en compte per a la gestió:

- El compromís serà en la tasca, no en l'organització per ella mateixa. Les organitzacions ja no seran un valor segur. Veurem la individualització de les formes de solidaritat. Les entitats deixaran de ser espais de cohesió.
- Serà important centrar-se en l'usuari, en la tangibilitat dels resultats, en el tracte directe i personalitzat.
- Es passarà del jo a la xarxa. Caldrà treballar el capital social com a font de recursos, i no donar mai els suports per segurs.
- Serà clau analitzar els rols i els fenòmens que generen les noves relacions.
- Hi haurà una dispersió de l'autoritat i la responsabilitat. Aquestes es distribuïran per tots els punts de les organitzacions, i es farà important el treball de l'autoritat personal. El lideratge serà present a tots els punts de l'organització. La vinculació s'haurà d'anar renovant constantment.
- No podrem donar res per sabut, caldrà mantenir-nos curiosos i amb ganes d'experimentar nous models. Caldrà revisar sistememes, què fem i com ho fem, per tornar a centrar-nos en la tasca concreta. La formació tindrà un paper central.
- S'haurà de combinar la innovació i la consolidació de les relacions, l'adaptació i la transformació.

És un temps ple de reptes i les entitats hi tenim un paper rellevant. Són reptes que suposen unes oportunitats. Les entitats hem d'estar al servei de qui ho necessita: de la cultura, la salut, l'educació, el civisme, la nova ciutadania, del medi ambient... En temps de dispersió no ens podem desparistar.

Com a apunt final, vull mencionar que en moments de convulsió val la pena fer referència als clàssics. Aquí suggereixo una relectura (o lectura per primer cop) de Paulo Freire; crec que ens pot aportar llum en com treballar en el compromís, des d'un punt de vista arrelat a la realitat, i ens pot donar idees de com reflexionar sobre l'acció feta, per combinar il·lusió i prudència, idealisme i fets concrets. Unes coses sense les altres no tenen sentit.

2.6. Organitzacions que aprenen i organitzacions on s'aprèn

Acabo de rebre la memòria anual de l'Associació de Recursos per al Desenvolupament de la Comunitat, CDRA, de Woodstock, Ciutat del Cap, Sud-àfrica. CDRA és una organització que treballa per enfortir les entitats de l'àmbit del desenvolupament local amb programes de formació, la publicació de materials i el servei de consultoria.

Quan he obert el sobre, el primer que m'ha atret és el format, senzill i elegant, de la memòria; el segon ha estat el contingut del document. En l'eslògan d'aquesta entitat, es defineix a si mateixa com *una organització que aprèn (learning organisation)* i que vol ajudar les entitats per al desenvolupament a aprendre. La CDRA aprofita la memòria per aplicar el seu lema. Ho fa amb el format següent: al principi hi ha unes paraules de salutació formal i un poema introductori. A continuació, el cos de la memòria consta de quatre articles: el primer consisteix en un comentari d'un dels formadors de les entitats, en el qual ens presenta els dubtes que té quan fa un curs; en el segon, una alumna explica allò que li ha suposat el curs; el tercer és un comentari d'un membre de la junta (*board of directors*) que explica el sentit de les prioritats de l'any, i en el darrer, una persona de l'equip tècnic comenta les implicacions del treball que realitzen. A les dues pàgines finals es donen les dades sobre les activitats dutes a terme durant l'any i el pressupost.

La CDRA ens serveix d'exemple de com convertir un document formal en un document per difondre una manera de fer. Aquesta associació aprofita la memòria per donar a conèixer i compartir la seva experiència. Hi combina els aspectes estètics (la memòria va acompanyada d'una colla de fotografies de l'obra d'un artista que fa figures de fang, Lizo Nqoniso) i els aspectes de contingut, en els quals ofereix uns articles i reflexions que, com a mínim a mi, m'han servit per pensar sobre una posada en pràctica de l'aprenentatge organitzatiu a les entitats.

La teoria de la gestió i direcció fa especial èmfasi en la necessitat de cercar la manera d'avançar cap a les organitzacions que aprenen. Es considera l'aprenentatge organitzatiu com un mitjà per disposar de més recursos, en el sentit del *saber fer (know how)*, com una condició indispensable per poder fer front als nous reptes amb més garanties d'èxit.

A les organitzacions s'hi dona una interacció intensa entre les persones que en formen part i s'hi fan tasques de recerca d'informació i de recursos, de concreció d'objectius, de disseny de projectes i de plans de treball, de distribució de

responsabilitats, d'atenció a les persones i els col·lectius, i de resolució d'incidències que van apareixent. Tot plegat fa que les organitzacions siguin espais de creixement i d'aprenentatge de les persones que hi participen. De tota manera, quan es fa referència a l'aprenentatge organitzatiu es va una mica més enllà de l'aprenentatge espontani en el seu marc. A les organitzacions que aprenen es busca, de manera conscient, que elles mateixes siguin un espai que permeti aprofitar al màxim l'experiència i l'aprenentatge que s'adquireixen individualment, que sigui útil per a totes les persones que en formen part i que passi a ser un recurs per a l'organització.

Per tal que aquesta funció sigui possible, cal que s'estableixin els espais, els suports, els mecanismes i els moments que permetin compartir, pensar, debatre i construir des de l'experiència. En cas que no es faci, l'experiència i l'aprenentatge queden individualitzats, sense el sentit i la utilitat que seria possible obtenir-ne.

Què en podem dir, de la pràctica de l'aprenentatge organitzatiu a les entitats?

Sobre la situació d'aquesta pràctica a les entitats en sabem poca cosa. Segons Fernando Fantova, les entitats atorguen molta importància a aquest aspecte i es considera essencial per fer front a l'entorn canviant, tot i que, tal com passa amb la formació, es tracta d'una pràctica molt limitada (Fantova, 2001, p. 308).

Un pas seria analitzar, des de cada organització, què estem fent. A manera orientativa i com a guia per a l'autoreflexió, ens podem demanar:

Tenim espais per aprendre i compartir l'experiència de les persones de l'equip?

Tenim moments i sistemes estables per propiciar l'aprenentatge des de l'experiència?

Tenim un sistema per a la recollida i la difusió d'idees i lliçons?

Escoltem el que ens diuen els agents externs, especialment els usuaris?

Tenim contacte amb entitats del mateix àmbit per aprendre plegades?

Si obtenim molts sí com a resposta a aquestes preguntes, podem pensar que anem ben encaminats. En cas que això no passi, potser caldria una reflexió d'allò que s'està perdent i valorar la conveniència d'introduir algun element per fer-ho possible.

La gestió de l'entitat

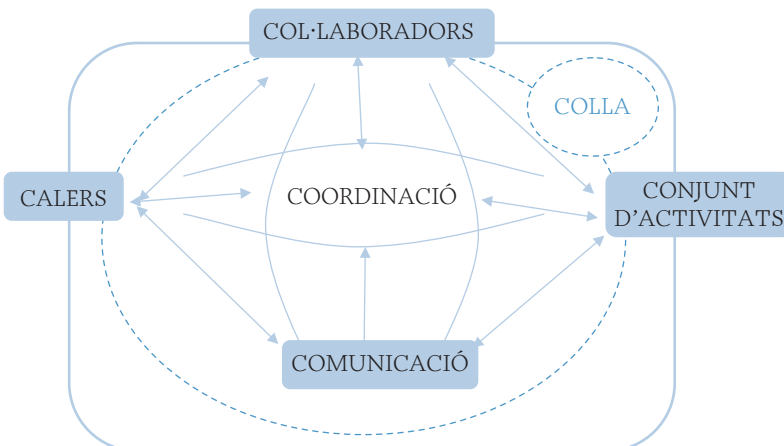
3.1. Les sis C: revisem la gestió de l'entitat

Gestionar una entitat vol dir realitzar aquelles funcions i tasques que fan possible que les idees i il·lusions esdevinguin fets concrets i tangibles. Les tasques de gestió s'han de revisar i millorar constantment. Si no es fa, pel principi d'entropia (que es basa en la segona llei de la termodinàmica, segons la qual en els sistemes hi ha una tendència a la pèrdua d'energia i al desordre), hi ha coses que funcionen ara, però passat un temps ja no serveixen.

La supervisió ha de servir per saber si estem aprofitant els recursos adequadament, si ens organitzem de manera sostenible, si les relacions són sanes i si els resultats són òptims.

Com que la gestió inclou tasques molt diferents i interdependents entre si, en aquest article voldria fer una presentació dels àmbits de la gestió que servís de base per fer un diagnòstic organitzatiu. He cercat un esquema àgil, senzill i complet que permet veure la globalitat de les tasques de gestió.

Buscant la manera d'ordenar els àmbits de la gestió, penso que aquests es poden presentar a partir de sis C. Aquestes són:



Colla: fa referència a la gestió de persones. A les entitats les persones en són el cor i el motor. En aquest àmbit s'hi engloben aquelles funcions que permeten tenir un equip suficient, preparat i entusiasmada amb el projecte. És l'àmbit on es té cura de les persones i es facilita les relacions entre elles. Es tracta d'un àmbit amb multitud de factors com ara el personal, el psicològic, el perfil, l'experiència, el rol, les dinàmiques de grup i el clima, entre d'altres. De fet, la colla, l'equip de persones, és la que ha de desenvolupar tots els àmbits de la gestió; per això en l'esquema es presenta envoltant els altres àmbits.

La colla inclou les tasques de concretar les polítiques de personal: captació, selecció i acollida, seguiment i avaluació, formació, comunicació i participació.

Hem de tenir present que en els equips de persones hi poden haver diferents nivells de vinculació: hi ha l'equip de junta com a responsable de fer que tot rutlli, els voluntaris i voluntàries, les persones contractades, els col·laboradors estables i els puntuals. Cal atendre les necessitats de cada un d'aquests col·lectius de manera diferenciada.

A més de la definició i el desenvolupament de les polítiques de personal, cal afegir els aspectes del lideratge i l'autoritat, les habilitats personals i les directives, ja que són essencials per al treball en equip.

Sobre aquest àmbit ens podem fer preguntes com ara:

Podem considerar que tenim un equip adient i preparat?

Es pot considerar que l'equip està cohesionat?

El tracte i les polítiques de personal faciliten les condicions de treball?

Coordinació: aquí s'ubiquen la direcció i les decisions estratègiques.

La direcció ha de fer la funció de vetllar per la coherència i l'establiment de prioritats; és on es disposa de sistemes de millora i control, i on es fa l'avaluació dels projectes.

La coordinació està situada, en l'esquema, al mig de la resta de funcions. Els diferents àmbits de gestió depenen de les decisions que es prenguin en aquest espai i es fa, alhora, a partir del desenvolupament concret de les diferents tasques de gestió.

Les decisions estratègiques concreten quins són els valors i la missió de l'entitat, i també les seves prioritats, els objectius i l'estructura.

Sobre aquest àmbit ens podem fer preguntes com ara:

Tenim definits els valors sobre els quals fonamentem la nostra acció? El nostre treball és coherent amb aquests valors?

Quins són la missió i els objectius per als propers anys? La missió i els objectius són compartits per totes les persones de l'organització?

Disposem d'un sistema de supervisió i avaluació del desenvolupament de la tasca dels diferents àmbits de gestió i dels resultats dels serveis?

Conjunt d'activitats: fa referència al conjunt de serveis i accions que s'endeguen per assolir els objectius que es proposen. Es tracta de concretar què volem fer i com ho farem. Cal pensar, definir, realitzar i avaluar el servei i la intervenció.

Sobre aquest àmbit ens podem fer preguntes com ara:

Tenim pensat i detallat com han de ser els serveis, les activitats o les accions per a cadascun dels objectius que volem assolir?

Es poden detectar punts de millora? Tenim una actitud innovadora i creativa?

Col·laboradors: les entitats operen en un context en el qual hi ha altres agents, agents amb els quals es pot establir una xarxa de col·laboracions.³ La xarxa és un suport essencial per desenvolupar la tasca, per trobar recursos, per compartir experiències, per endegar projectes de més magnitud. La col·laboració s'ha de desenvolupar amb entitats, amb l'Administració, amb les empreses. Per disposar d'una xarxa, s'hi ha de dedicar temps i esforç. De la qualitat de la xarxa en dependrà, sovint, l'èxit de les nostres propostes.

Sobre aquest àmbit ens podem fer preguntes com ara:

Podríem dibuixar la xarxa de col·laboradors de la nostra entitat? Com valorem aquestes relacions?

Faltaria reforçar els lligams amb algun altre agent? Hi ha algun aspecte a millorar?

Comunicació: és la funció que permet donar a conèixer el que fem i animar les persones a participar-hi i a comprometre-s'hi. Algun autor concreta que "una entitat és comunicació", ja que sense la comunicació les propostes de transformació social no són possibles. La comunicació està present en tots els àmbits de gestió: per mantenir les persones cohesionades, per coordinar, per dur a terme activitats, per establir col·laboracions i per mobilitzar recursos.

Sobre aquest àmbit ens podem fer preguntes com ara:

Tenim pensat i elaborat un pla de comunicació? Aquest pla preveu els diferents agents interns i externs de l'entitat?

Podem considerar que les persones i les organitzacions interessades reben informació sobre els nostres serveis o activitats?

Tenim sistemes per tal que els socis, usuaris i col·laboradors ens facin arribar els seus suggeriments?

Calers: aquest àmbit fa referència a dues funcions vinculades amb els recursos; d'una banda, la captació i, de l'altra, el control.

³ Vegeu l'article "El treball en xarxa: algunes instruccions", d'aquest mateix recull.

Quan parlem de calers no parlem de diners i prou, sinó de tota la tipologia de recursos que necessitarem per tirar endavant el nostre servei o activitat (tecnologia, material, espai, logística...).

La primera funció que hi està vinculada, *la captació* ha d'assegurar recursos suficients, diversificats, estables, i coherents amb els valors de l'entitat. Aquesta funció sol ser una de les més crítiques a les entitats i la que més condiciona la tasca que s'hi desenvolupa.

La segona funció, *el control*, consisteix a portar la comptabilitat i el registre dels recursos de manera completa i clara.

El control és imprescindible per a la transparència i condiciona la captació de recursos. Cal assegurar que el sistema de control està fet d'acord amb la legislació i que permet presentar justificacions i memòries completes. El control de recursos permet preveure dificultats de liquiditat i disposar de més marge de temps per cercar solucions.

Sobre aquest àmbit ens podem fer preguntes com ara:

Les fonts de recursos són estables, diversificades i suficients? Són coherents amb els valors de l'entitat?

Els sistemes de control permeten saber l'evolució de la disponibilitat i l'ús dels recursos, la situació actual i les previsions de futur? Què es pot fer per millorar?

I ara, exposaré quatre consideracions per utilitzar les sis C:

Context: per gestionar cal tenir coneixement de la situació de l'entorn i pensar la intervenció a partir de les necessitats i els condicionants reals. Es gestiona i s'opera en un entorn; cal estar al cas de les demandes, dels recursos, de la competència, dels temps. Hem d'estar al cas d'aquells esdeveniments que poden afectar la nostra organització i veure quins resultats i impactes hi tenen les nostres accions.

Cultura: a les organitzacions es van adquirint maneres de fer, estils de treball, creences, costums, llenguatges, formes, hàbits, capacitats, símbols, models estètics... De la suma d'aquests aspectes i fenòmens se'n sol dir cultura. La cultura inclou elements de substància i elements de forma. S'han de tenir en compte quan es gestiona, ja que d'aquests elements en depèn la capacitat d'adaptació de l'entitat per fer front a la incertesa i per contenir l'angoixa. No sempre els aspectes de la gestió són evidents: a vegades hi ha fenòmens que no s'entenen i cal estar-hi atents, ja que poden interferir en el nivell de treball i l'estat de patiment de la gent que forma part de l'entitat.

Complexitat: tot i que en aquest article s'intenta oferir un esquema senzill, això no vol dir que aquest sigui un esquema fàcil. Les interaccions entre els àmbits de gestió, i les transformacions dins l'organització i entre l'organització i el seu entorn són úniques i sorprenents.

Confiança: una de les bases per fer funcionar una entitat és la confiança. Aquesta es té i es manté si es treballa de manera coherent amb els valors, si s'assumeixen compromisos i si es compleix la paraula. Pot semblar una consideració molt evident, però no crec que sigui sobrer recordar-ho.

3.2. La utilitat, la relació i el creixement. Idees per a la gestió de la colla

La gestió d'una entitat conté diverses tasques. Una manera d'aglutinar els àmbits de gestió és utilitzar l'esquema de les sis C, explicat en l'article anterior d'aquest mateix recull. A continuació presentem els sis àmbits següents i la gestió que inclouen:

- la coordinació: el plantejament estratègic i la direcció,
- els col·laboradors: el treball en xarxa i les relacions externes,
- la colla: les tasques de cura dels equips de persones,
- el conjunt d'activitats: la planificació i la realització dels serveis que ofereix l'entitat per assolir els seus objectius,
- els calers: la captació i el control dels recursos,
- la comunicació: tot allò per donar conèixer el que es fa i per mobilitzar les persones i grups d'interès.

En aquest article presentaré algunes reflexions al voltant de la gestió dels equips de persones de les entitats, unes pistes per a la gestió de la colla.

La imatge que em ve al cap quan penso en els equips de persones a les entitats és la d'una situació informal. Us l'explico. De tant en tant vaig a sopar amb uns amics que es van conèixer fent tasques de voluntariat en els Jocs Olímpics. Aquella vivència va fer néixer en ells una amistat, i des de llavors han compartit moments d'il·lusió i moments de dificultat, casaments, naixements, separacions, canvis de feina, de casa, viatges, projectes... Bé, compartir és el que fan els amics. Durant aquests sopars, dediquen una part de temps considerable a recordar les anècdotes que van viure durant els Jocs. Per a ells aquella experiència va ser molt significativa, i els va suposar, després, una llarga trajectòria de compromís amb entitats.

Conec molts altres casos d'amistat com aquest: persones que acompanyen malalts a Lourdes, escoltes que porten infants a colònies, atletes que organitzen curses i competicions, col·lectius de dones que munten actes culturals, grups excursionistes que organitzen plantades d'arbres... Jo em pregunto: què fa que aquestes experiències siguin significatives, úniques i rellevants? Quins ingredients organitzatius es poden trobar en aquests casos? Jo en trobo tres:

- El que es fa és útil
Cal que el que es fa sigui útil en un doble àmbit: en el del projecte i en el personal.

En l'àmbit del projecte, es tracta d'accions que tenen un contingut i un sentit social, on les idees són clares i concretes, que plantegen una millora tangible, on es va per feina. Són projectes rigorosos i ben assentats en un context.

En l'àmbit personal, són col·laboracions on la contribució que es fa individualment és rellevant per a la marxa del projecte, on s'aprofita l'estona.

- Són espais on les persones poden créixer

El projecte permet aprendre amb el que es fa i de com es fa. Hi ha la possibilitat de formació i s'ofereixen les eines per fer bé la tasca.

La formació va acompanyada d'espais de reflexió sobre el que es fa, per aclarir dubtes que puguin sorgir, per rebre informació del que es valora positivament, i per detectar quins són els aspectes millorables. També hi ha sistemes per fer arribar aportacions a fi de tenir-les en compte.

Hi ha la possibilitat de desenvolupar-se personalment, de projectar-se i que hi hagi una promoció interna. El compromís pot créixer a mesura que ho fa la persona; es pot fer un recorregut dins l'entitat.

- S'estableixen relacions significatives

La participació en el projecte permet trobar gent amb les mateixes inquietuds, interessos i ganes d'implicar-se. Les relacions entre companys són constructives i les relacions amb la direcció són respectuoses, amb un lideratge que facilita l'encaix de les motivacions i habilitats de les persones amb les exigències de la realització de la tasca i amb les necessitats individuals.

A aquests tres elements s'hi ha d'afegir l'ingredient del moment vital de cada una de les persones que participen en el projecte: la disposició, la predisposició, la generositat, la voluntat.

Que es doni aquesta combinatòria de factors no vol dir que tot siguin flors i violes. En les anècdotes que expliquen els meus amics hi ha conflictes, moments d'angoixa, dubtes, rivalitats, tensions... però aquestes dificultats formen part del procés d'avançar en un projecte, de construir plegats, de fer front a les incerteses.

L'aparició dels tres ingredients no s'improvisa. Cal un treball en l'àmbit de la gestió per maximitzar les possibilitats de desenvolupar un bon projecte, un projecte que permeti la implicació, el creixement i l'establiment de relacions. Tots els àmbits de gestió són importants i, de manera especial, els que fan referència a la coordinació i a la direcció i el lideratge.

Pel que fa a la coordinació, és important en l'aspecte de concretar l'estratègia que centri el projecte en un entorn social, la qual cosa en valida la utilitat. Pel que fa a la direcció i el lideratge, és important en l'aspecte que s'estableixin uns límits i, al mateix temps, es doni joc. En anglès l'expressió *hold and let go* recull aquesta idea: un lideratge que sustenta i, al mateix temps, deixa fer. També que estableix les bases per al treball en equip i cerca sistemes per reduir l'angoixa.

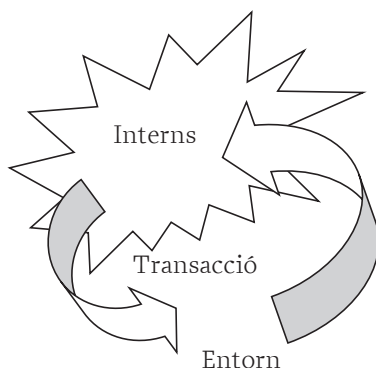
Gestionar la colla inclou preveure els mecanismes per assegurar que s'atenen les necessitats d'informació, de reconeixement, de formació, d'implicació de les persones que col·laboren en el projecte.

Les experiències de voluntariat exitoses se solen descriure com a situacions on ha hagut un component màgic. Hi ha moments en què pot costar veure la relació entre la màgia i la gestió, però jo crec que, sense el component màgic, la gestió no és suficient, i que al mateix temps sense gestió no hi ha possibilitats que aparegui la màgia.

3.3. El doble mercat, un factor condicionant de l'entorn

En aquest article volem abordar les característiques del sector associatiu i les seves implicacions en la gestió. L'objectiu és explorar les implicacions pràctiques que cal considerar a l'hora de dirigir i tirar endavant els projectes des de les entitats. Les característiques organitzatives suposen adaptar les tècniques de gestió als condicionants de l'organització i les demandes que rep. El repte del sector associatiu és que, sense les eines del sector públic i sense el guany econòmic com a motor junt amb l'expectativa d'un funcionament democràtic, ha de trobar maneres creatives i flexibles d'organitzar-se i gestionar-se per poder sobreviure i obtenir resultats i impactes.

Per estructurar les especificitats que es desprenen d'aquest plantejament, utilitzem el model de Rainey, Backoff i Levine (Nutt i Backoff, 1992), on s'agrupen els trets distintius dels sectors segons els factors de l'entorn, els de transacció i els interns. Aquesta estructura ordena les diverses característiques de manera que permet un cert ordre en la seva anàlisi.



Entre els *factors de l'entorn* podem trobar:

1. L'existència del doble mercat.
2. La relació amb el sector públic.

3. La finalitat no lucrativa.

4. El marc legal existent.

Entre els *factors de transacció*, d'intercanvi o d'interacció, els que tenen a veure amb la relació entre dins i fora, podem trobar:

5. Les expectatives que es generen socialment. La cultura atribuïda.

6. Els grups d'interès (*stakeholders*) amb demandes diverses.

7. Els escassos mecanismes de mesura dels impactes.

Entre els *factors interns*, podem trobar:

8. Una definició àmplia de la missió.

9. L'expectativa d'integritat i els forts lligams als valors.

10. La presència de voluntariat.

11. La selecció, la composició i el paper dels consells o les juntes.

12. La poca motivació per atènyer-se a una jerarquia.

13. Les tasques de gestió assumides per especialistes en la intervenció.

Cal tenir present que aquests trets, en la realitat, no es presenten aïllats sinó que van plegats, interaccionen i es reforcen entre si. Tal com diuen Paton i Cornforth (1992), cap d'aquests factors sol suposaria considerar una gestió específica, però sí que ho fa la suma de tots.

En aquest article farem referència al primer factor condicionant de l'entorn: *l'existència del doble mercat*.

El mercat proporciona uns mecanismes de control i informació àgils i determina l'oferta que s'acaba duent a terme. L'existència del mercat de compravenda fa que hi hagi uns mecanismes més directes per a l'atorgament de recursos. En el sector no lucratiu se separen l'oferta del servei i l'activitat del seu finançament. Les organitzacions del tercer sector han de tenir cura d'un doble mercat: l'oferta de serveis i la recerca de finançament.

Aquesta característica té implicacions molt importants a les entitats. És la que fa necessari cercar finançament a fonts diferents de les que puguin obtenir els mateixos usuaris i usuàries i fonts complementàries. És la que explica el repte del finançament i que la captació de recursos sigui considerada com un dels aspectes estratègics de les organitzacions del tercer sector.

Molt sovint es presenten contradiccions entre el que necessiten els usuaris o beneficiaris i els interessos de qui finança. Aspectes com ara els requeriments,

els marges temporals i les prioritats no sempre encaixen. La gestió ha de considerar aquest aspecte.

Aquesta realitat pot generar confusió en els criteris per determinar el que és important i prioritari, i discussions sobre si cal donar preferència a assegurar la supervivència i el creixement de l'organització o ser fidels a les necessitats de qui justifica l'existència (la qual cosa està molt relacionada amb l'adscripció a valors). La confusió i les discussions esmentades dificulten el plantejament estratègic i afecten la tasca de direcció. La possible confusió queda, alhora, reflectida en el desenvolupament operatiu del disseny dels serveis. En el pla del màrqueting, la idea útil no es fonamenta en una base única i clara.

Pel que fa al disseny de serveis, el mateix producte o servei ha de satisfer simultàniament les necessitats i els desitjos de diferents interlocutors (Fantova, 2001).

A vegades pot passar que, per aconseguir una font determinada o per no perdre'n el suport, els criteris dels finançadors tinguin un impacte important en els projectes i en les organitzacions.

Si les fonts de finançament estan molt diversificades, és complex gestionar les diferents pressions. Si el finançament està concentrat en poques fonts, aquest aspecte pot suposar que el poder se situï a l'exterior, ja que un dels recursos indispensables està controlat fora de l'entitat (Mintzberg, 1992). La tasca de la direcció i la situació de l'organització en general es veu afectada.

Haver de respondre els finançadors requereix assegurar la transparència en la gestió econòmica, i molt sovint la presentació dels comptes s'ha de fer a partir dels requeriments dels finançadors, la qual cosa suposa, moltes vegades, una càrrega burocràtica afegida. Els procediments interns poden ser forçats per les necessitats de les fonts de finançament.

Un altre efecte d'aquesta característica el podem trobar en la distribució interna entre les persones, els departaments i les vocalies que tenen per objectiu atendre la població i les que cerquen els recursos. Es pot intuir una divisió en les forces de poder que serà present en els aspectes de la gestió. La discussió entre els dos àmbits o activitats pot acabar sent una discussió sobre els valors i haver de discutir, molt sovint, quina és la verdadera raó de ser de l'organització, la qual cosa suposa un desgast i una tensió interna.

Sintetitzant, es pot dir que el doble mercat és un factor de l'entorn que condiciona els aspectes estratègics, els relacionats amb la mateixa concreció del servei i amb la pràctica del control administratiu. Ser conscients que aquesta influència és part de la raó de ser de l'organització pot permetre orientar millor la feina.

En els propers articles desenvoluparem les influències que tenen les altres especificitats en les àrees de gestió.

3.4. Management fashion week. La passarel·la de les modes de gestió: com orientar-s'hi i destriar-les?

De manera periòdica apareixen modes i teories sobre la gestió i la direcció d'organitzacions. Aquestes modes prometen que, si apliquem els seus preceptes, podrem superar els reptes i problemes que tenim plantejats en les nostres organitzacions.

Les modes suposen la venda de llibres, la celebració de seminaris, uns alts honoraris per als consultors. Els seus creadors i impulsors passen a ser nomenats *gurus*, ja que les seves indicacions han de portar-nos directament al paradís. Trobem llistes de propostes que van de l'excel·lència a la reenginyeria de processos, de la qualitat total a la cinquena disciplina, de la intel·ligència emocional aplicada a les organitzacions a l'apoderament, per esmentar únicament les primeres que em vénen al cap.

Personalment m'agrada conèixer les propostes que fan i, tot i que no sempre innovin o aportin idees valuoses, intento veure quins aspectes poden servir per entendre millor les organitzacions i la manera de treballar-hi, i si les propostes que fan poden ser útils per comprendre els fenòmens que hi tenen lloc i situar-s'hi.

Fins a quin punt, però, aquestes teories són útils per a la gestió d'entitats no lucratives? Personalment crec que sí que ho són. Tots aquells marcs i referències que serveixin per comprendre millor i interpretar què passa a les organitzacions és útil per a qualsevol tipus d'organització. Sempre cal fer l'adaptació al camp d'acció i a les especificitats de les entitats. La utilitat de les propostes depèn més de l'organització i les persones concretes que no pas de l'interès intrínsec d'aquests suggeriments.

Com ens podem ubicar i orientar enmig de tota aquesta allau de llibres, escoles, teories i tendències sobre gestió?

Si hagués de recomanar tres llibres de capçalera per poder fer un mapa conceptual sobre les teories de gestió, aquests serien:

Lecturas de teoría de la organización, de Carles Ramió i Xavier Ballart, ens presenta, en dos volums generosos, els articles clau en la història del pensament organitzatiu. Crec que recull els articles de referència, i per tant podem tastar de manera directa allò que diuen els gran teòrics i les idees de les persones que han fet escola, que són rellevants i indispensables en aquest camp.

En el primer volum hi trobem referències dels pioners de les diferents escoles: la taylorista, l'estructuralista, la de les relacions humanes, la teoria de les decisions, la teoria de sistemes, la teoria de la contingència. En el segon volum hi trobem aportacions sobre temes com: el cicle de vida de l'organització, el poder, la presa de decisions, l'economia, la cultura, el canvi, les relacions interorganitzatives i la sociologia. Aquesta obra conté una introducció que orienta la lectura i ens fa gaudir d'un passeig pels clàssics.

Història del pensament organitzatiu, de Pierpaolo Bonazzi, ens mostra l'evolució, des de principis del segle passat, del concepte d'organització i ens dóna instruccions per treballar-hi. L'aspecte més interessant és que ubica el naixement de les teories que van sorgir en un marc social, econòmic i productiu des d'un punt de vista històric, i en desvela el significat per a l'època i la influència posterior.

Imágenes de la organización, de Gareth Morgan, ens presenta com són vistes i interpretades les organitzacions, amb diferents metàfores, i les implicacions pràctiques i limitacions que això té; és un llibre molt suggeridor. Explica què suposa treballar en organitzacions, i si el seu comportament és com el d'una màquina, d'un organisme, d'un cervell, d'una cultura, d'un sistema polític, d'una presó mental, d'un procés de flux i transformació o d'un instrument de domini. Cada enfocament ens fa entendre el nostre comportament i el dels altres, i ens fa pensar com ampliar aquests marcs.

Crec que aquestes fonts permeten disposar d'una base per entendre millor i utilitzar els conceptes sobre la gestió de manera còmoda i posar en perspectiva les novetats que van sortint sobre el tema, sense deixar de banda que l'aplicació i la utilitat a cada entitat són úniques.

3.5. Ara mateix t'ho envio

Començo amb una descripció de situacions quotidianes i habituals a les entitats:

Celebrem l'assemblea anual, i la carta de convocatòria arriba als associats el mateix dia, i algun cop passada la sessió.

S'han celebrat unes jornades d'interès però el tríptic que les anuncia apareix a la nostra taula una setmana després.

Fem una reunió i una persona voluntariosa es compromet a passar l'acta i enviar-la per correu electrònic la setmana següent. Els dies van passant i hem de reclamar el document una vegada i una altra. Cada cop que ho fem, la persona en qüestió ens diu: "Ara mateix t'ho envio", però no ens arriba res.

Estem fent la memòria de les activitats però no ens passen les dades que necessitem.

Enviem una carta i les adreces són errònies.

Què vol dir, quan passa això?

Es tracta de diversos casos que tenen en comú la disfunció en la circulació i la gestió de la informació. De segur que heu viscut molts casos com aquests. Diria que es repeteixen al llarg del temps i a tot arreu. Hi ha moments que sembla que la informació tingui vida pròpia, que esdevingui líquida i s'escoli per qual-sevol esquerda dels sistemes organitzatius.

Què hem de fer en aquestes situacions?

D'entrada hem de pensar que estem davant d'un símptoma. De la mateixa manera que la tos vol dir coses diferents en diferents persones i moments, els taps i les disfuncions de la informació també són símptomes de coses diferents.

Aquestes situacions ens poden estar parlant de diferents dificultats en l'àmbit organitzatiu. Aquí agruparé les possibles causes en tres: la ingenuïtat, la resistència i la munició.

La primera causa, la ingenuïtat, correspondria al diagnòstic d'un cas lleu i benigne. Fa referència a una conducta d'ingenuïtat o incompetència. Parlem d'ingenuïtat en el sentit d'haver sobrevalorat la capacitat que tenim per fer una tasca en un temps determinat, de no haver calibrat bé la dedicació i els recursos necessaris. També, en el sentit d'haver-nos refiat dels suports amb què comptàvem, de no haver tingut en compte que el servei de correus va com va, que l'ADSL es penja, o que la impressora ens pot traïr en l'últim moment. Així mateix, les disfuncions en la informació poden estar denotant incompetència en el sentit de no saber fer una tasca o que els sistemes organitzatius no estan preparats per fer la feina. Aquestes solen ser les excuses o explicacions que s'utilitzen més sovint i que sonen més creïbles, però les que, probablement, són menys certes.

La segona causa, la resistència, correspondria al diagnòstic d'un cas greu. Fa referència a una conducta defensiva en l'organització. Es tracta de defenses inconscients davant una feina que no es vol fer, d'un projecte que no es veu clar o que no s'entén, que es considera inútil o, fins i tot, contraproductiu. També hi pot haver el sentiment d'angoixa en situacions en què no s'ha aclarit la distribució de responsabilitats i les coses tenen un contorn borrós, poc definit. A vegades es pot estar expressant una protesta o empipament.

Les persones que reaccionen així ho fan de manera inconscient i, malgrat les molèsties que ocasionen al seu voltant, ho fan per tal d'alleugerir la seva tensió, poder sobreviure de manera més o menys cohesionada i afrontar situacions de tensió o confusió. Com que són situacions sense premeditació, són difícils de detectar.

La tercera causa, la munició, correspondria al diagnòstic d'un cas més greu. Fa referència a l'ús de la informació com a arma en els jocs de poder.⁴ En aquests casos s'amaga o es reté informació i, fins i tot, se'n canvia el contingut. La informació s'utilitza com una arma per debilitar l'altre, per confondre, per reforçar una postura o un punt de vista d'una persona o grup a l'organització. Es pot arribar a l'ús pervers de les fonts d'informació.

Aquesta classificació és una simplificació de la realitat. Podem trobar altres causes i diferents combinacions. Crec, però, que aquest exercici ens pot ser útil per millorar la comprensió del que passa a l'organització i poder actuar amb més base en la gestió i la direcció.

⁴ Vegeu l'article "Les tempestes de poder a les entitats", d'aquest mateix recull.

Les situacions de dificultat en el flux de la comunicació ens han de fer saltar l'alarma, i hem d'encarar-les com una ocasió per conèixer què està passant a l'organització i una oportunitat per corregir les dificultats de procediment, per establir els mecanismes, per millorar la contenció i l'elaboració de l'angoixa, i per neutralitzar les lluites organitzatives i els jocs de poder. Ens cal fer alguna cosa per no deixar que malmetin l'entitat.

Hem d'evitar caure en la temptació de posar tots els casos al mateix sac. Cal analitzar cada situació amb calma i veure si ens indica una mancança personal o un desajust en el disseny dels procediments organitzatius, una situació de defensa o una lluita pel poder. Cada cas requerirà un tractament especialitzat.

Els símptomes de les causes més lleus es detecten més ràpidament. Una prova que hem encertat en el diagnòstic és que, si adoptem mesures correctores com ara programes formatius o revisió de procediments, aquests casos se superen i milloren considerablement. Es poden tractar amb una intervenció puntual i concreta.

Detectar els casos de resistència o defensa és molt més difícil i requereix més temps i determinació. Són més persistents i no evolucionen positivament malgrat les intervencions que duem a terme per millorar les competències i els sistemes interns. Podem confirmar que la situació pertany a aquest àmbit quan, malgrat la repetició dels casos, es tarda molt a reaccionar i a establir accions per fer-hi front. El mateix mecanisme de defensa ens redueix la capacitat, la voluntat, la disponibilitat, el temps i l'espai per trobar-hi una solució.

Per tractar aquests casos, cal una reflexió sobre els sistemes humans i de treball, i emmarcar l'anàlisi en la globalitat de l'organització.

Amb referència als casos de joc de poder, detectarem que apareixen i desapareixen. Sovint, quan tenim la intuïció o sospitem que s'amaga alguna cosa, ens costa trobar evidències o proves. La sensació és de desorientació. No sabem si és percepció nostra o un fet objectiu. Ens agafen en fred, les excuses no convencen. La solució demana potenciar els espais formals i compensar els jocs de poder amb la revisió i el reforçament dels sistemes d'autoritat.

Els casos de dificultats en la circulació d'informació ens parlen de problemes organitzatius que no podem ignorar. Si no hi intervenim amb rapidesa, amb el temps la situació s'agreuja. Cal actuar quan apareixen els primers símptomes, com amb els refredats.

3.6. Trobar, entendre i construir el rol

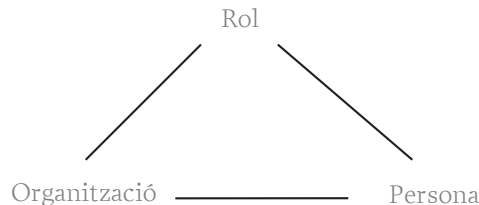
Entre les aficions habituals de les persones que exerceixen un càrrec en una organització, hi ha les de dibuixar organigrames, fer esquemes de procediments, acordar protocols i redactar reglaments. Fent aquestes accions s'intenta concretar com es vol treballar i disposar d'una base per distribuir funcions i tasques entre les persones i els equips. Aquests exercicis són útils per posar

ordre, clarificar, compartir punts de vista i reduir l'angoixa. Són eines de gestió que cal utilitzar tenint presents algunes precaucions; en aquest article en presento un parell.

La primera precaució que cal tenir en compte és que són eines de gestió que es basen en un model d'organització que considera que les funcions es poden desenvolupar independentment de les persones que ocupen aquests llocs, i que suposa que la realitat ha d'encaixar amb el dibuix que hem fet. El model pres-suposa que l'organització funciona com una màquina. Com ja se sap, la realitat sol ser bastant més complexa i imprevisible.

La segona precaució és que cal distingir la funció del rol. La funció és la definició de la tasca a fer, mentre que el rol és la interpretació que una persona concreta fa de la funció i com l'exerceix en un context i un moment concret. Dues persones que fan la mateixa funció acaben aportant coses diferents a la marxa de l'organització. Ens referim a aportacions en la línia de facilitar les relacions, de contenir la incertesa, clarificar, instigar rivalitats, atacar, protestar, innovar... Són aportacions que no estan definides, tot i que interfereixen, faciliten o dificulten el desenvolupament de les propostes i la marxa dels equips i les organitzacions.

Segons Newton *et al.* (2006), "El rol és el lligam entre la persona i l'organització":



El desenvolupament del rol no és individual, és sistèmic. Depèn de l'ajust mutu entre la persona i l'organització. Una persona que en una organització ha assumit un rol, en una altra pot fer-ne un altre de diferent. Els rols es configuren a partir de moltes variables, com els trets personals, el bagatge i l'experiència previs, les expectatives que es projecten en els altres i també les que un es projecta en si mateix. El rol no és estàtic, està en transformació contínua.

Els rols a vegades van a favor de la tasca i en d'altres, la dificulten. El rol pot ser, doncs, funcional o disfuncional. Els rols disfuncionals donen pas a l'aparició de dificultats en la comunicació, en els processos, en les activitats, en la fluïdesa en la relació. Es tracta de situacions on és difícil esbrinar què passa i les eines de gestió habitual no serveixen.

Com que es tracta de l'àmbit informal i no explícit, elaborar aquests aspectes és complex i requereix un enfocament i uns formats específics. Estaríem en el terreny del que no és evident, del que és invisible. No és un aspecte que es pugui afrontar a partir de procediments ni es pot pretendre exercir-hi un control.

No ens hi podem apropar fent únicament referència a esquemes i organigrames, ni es pot fer en solitari o des d'un despatx.

El treball dels rols fa referència al lideratge, no a la direcció, i requereix la implicació de les persones que formen part de l'organització. El rol el gestiona i crea cada u; té a veure amb l'espai i l'autoritat que un es reconeix i els altres li atorguen.⁵ Des de la direcció es poden facilitar espais per compartir, per descobrir el rol que s'està exercint i quines implicacions personals i per a l'organització té, i per cercar i pensar com aquest rol es pot posar al servei de la tasca i la raó de ser de l'entitat. Cal facilitar les condicions per trobar, entendre i construir el rol.

Cal apropar-s'hi a partir de la interpretació de les vivències, les hipòtesis, les metàfores, els dibuixos, el diàleg; podem valdre'ns de suports simbòlics, psicològics i emocionals. Metodologies com ara l'entrenament personal (*coaching*) i l'observació directa poden ser útils. Per la complexitat i la naturalesa dels rols, a vegades fa falta l'aportació del punt de vista d'una persona externa a l'organització. La pregunta que cada u s'hauria de fer és: "Això que faig és útil per a la tasca?", i a partir d'aquí, qui sigui frare que prengui candela: la consciència porta al compromís.

El model d'organització passa a ser el d'un espai de creixement, exploració i aprenentatge. Mirar i entendre passen a ser tasques de gestió.

⁵ Vegeu l'article "Lideratge, sí, si us plau", d'aquest mateix recull.

La incidència i el treball en xarxa

4.1. El rol polític, la participació i els reptes interns de les entitats

Hi ha una literatura extensa sobre la participació en la presa de decisions en els afers col·lectius. Diversos estudis presenten el seu sentit i els seus beneficis, i diverses experiències, metodologies i resultats.

Entre els possibles beneficis, hi ha que defineixen polítiques més completes, impliquen els agents interessats, reforcen la democràcia. Els mecanismes de participació permeten disposar de vies per canalitzar el paper dels ciutadans per tal que vagi més enllà de la votació als seus representants.

S'estan fent innovacions en les àrees local i autonòmica, en els diferents àmbits i a diferents països. Valorar la participació i introduir la seva pràctica no és exclusiu de l'àmbit públic, sinó que també és un filó en el món de l'empresa, en les seves polítiques de recursos humans i de treball amb els grups d'interès del seu entorn. En aquest article vull fer una reflexió sobre la participació de les persones a les associacions: el seu rol i els reptes que els suposa.

Les associacions defensen i articulen interessos de col·lectius amb trets i necessitats específics. Són actors clau que molt sovint asseguren un equilibri de forces en les societats democràtiques; el rendiment institucional està vinculat a la densitat de la vida associativa. A part de contribuir a la governació, ho fan en la governabilitat, pel fet que són un marc d'aprenentatge on es treballa amb els altres: és el que s'anomena *escoles de democràcia*.

Les entitats són molt actives en els diferents consells municipals, en les audiències públiques, en la promoció d'iniciatives, en fer arribar les seves demandes i punts de vista. Fan una tasca clau. Tot i això, un dels resultats que treu a la llum el *Llibre blanc de l'economia social a Catalunya*, dirigit per la doctora Isabel Vidal, és la contradicció entre el desig i la realitat de la participació a les entitats. "La demanda de més participació vers allò públic no es tradueix, però, en el foment de més participació en l'organització interna de les associacions" (Vidal, 2001, pàg. 526). Vidal comenta que, d'una banda, les entitats demanen més pes en els espais i processos de participació oberts per les diferents institucions públiques; al mateix temps, la pràctica interna de la participació no es reforça.

La validesa d'aquesta afirmació no es pot aplicar a totes les entitats, ja que n'hi ha que ho treballen de manera rigorosa. Però sí que es pot considerar com un

tret genèric de sector, validat per altres estudis, no únicament del nostre país, sinó també d'altres llocs i realitzats amb altres enfocaments.

Els resultats dels estudis ens diuen que es tracta d'un punt feble que s'ha de reforçar, ja que condiciona el pes i els resultats de la participació externa. Les entitats han d'innovar i ampliar la participació, han d'implicar els seus associats i la gent que hi està vinculada, han de millorar la comunicació i la interacció amb els seus grups de suport. La participació interna suposaria reforçar la legitimitat i la riquesa de les aportacions.

Segons F. de la Riva (2002), diversos símptomes confirmen aquesta feblesa, com ara les dificultats en les renovacions de les juntes, la falta de relleu, la baixa participació a les assemblees, les tensions internes, les escissions, la dependència de persones concretes, la falta de col·laboradors, relacions confuses. Els sistemes de comunicació i informació interns estan poc elaborats, de manera que no és segur que els debats dels espais de participació es difonguin per generar i recollir opinions. Hi ha un excés de reunions a les quals sempre hi ha els mateixos representants. Al sector, el treball en xarxa dóna pocs resultats, malgrat el temps i l'esforç que s'hi dediquen.

Davant d'això, què es pot fer?

Com gairebé sempre, no hi ha fórmules màgiques. Potser únicament es poden donar tres pistes de caire metodològic:

- Plantejar-se si aquest aspecte és prioritari per a l'entitat en la qual estem. Demanar-se si es tracta d'un tema estratègic, d'una condició essencial per poder fer un paper polític amb solvència i legitimitat.
- Analitzar com està l'entitat en els aspectes de participació. A partir d'aquest diagnòstic, es poden començar a concretar les accions específiques, estudiar quins mecanismes hi ha a l'abast i pensar com utilitzar-los per facilitar la participació.
- Revisar els processos de gestió. El rigor intern en la documentació, els actes i altres obligacions, és una peça clau per a la transparència, i la transparència ho és per a l'obertura de la participació.

Una millora en els mecanismes de la participació interna permetria a les entitats actuar amb més legitimitat, tenir experiència en metodologia i fer aportacions més riques i contrastades.

4.2. El treball en xarxa: algunes instruccions

Es repeteix, un cop i un altre, que el treball en xarxa és important per a les entitats, que és un aspecte estratègic per assolir els objectius marcats. Es fa referència als molts i fantàstics beneficis del treball en xarxa: enforteix el sector, millora la interlocució i la representativitat davant les institucions, reforça la imatge perquè dóna un missatge coherent al conjunt de la ciutadania, amplia la

capacitat d'acció i ofereix uns serveis més globals davant les noves necessitats, millora la projecció de les accions, optimitza recursos, permet resoldre déficits organitzatius, facilita la comunicació, i permet fer front als nous reptes socials. La xarxa no és únicament un mitjà per aconseguir uns recursos, és també una condició per poder fer una contribució política i estructurar i articular interessos.

Segons Fernando Fantova (2001, pàg. 128-129), “el desenvolupament de les entitats d'intervenció social depèn en gran mesura de la capacitat d'establir aliances, formar xarxes, crear massa crítica de manera conjunta amb altres organitzacions amb les quals es comparteixin senyals d'identitat i interessos”.

Malgrat la importància que té el treball en xarxa, a la pràctica, el sentiment i les opinions amb referència al treball amb altres entitats és que aquest suposa molt d'esforç i els resultats són limitats.

Les dificultats que mencionen amb més freqüència són els desacords a l'hora de definir l'objectiu de manera clara, no saber de forma precisa quina és la finalitat o la funció de la xarxa, la manca de recursos i haver de treballar de forma precària, la falta de temps per dedicar-hi, la manca d'informació, formació i cultura en xarxa.

Crec que moltes d'aquestes dificultats sorgeixen pel mateix concepte de xarxa que tenim. Solem confondre la naturalesa de la xarxa amb la de l'organització i, per tant, creiem que totes dues funcionen de la mateixa manera. Fa uns anys vaig llegir un article, “Las redes sociales son distintas”, de Frank Boos, Alexander Exner i Barbara Haitger, que m'ha estat de molta utilitat, tant per al treball amb entitats com en l'assessorament a aquestes.

Aquest article explica els trets de les xarxes en oposició als trets de les organitzacions. Les xarxes tenen estructures flexibles i adaptables. Els és difícil construir estructures i contorns, la qual cosa que suposa més complexitat. Les xarxes no tenen pretensió d'exclusivitat, no tenen fronteres clares. Aquests autors defineixen una xarxa com “un entramat de relacions entre persones que es fonamenta en un interès bàsic i és activat i fet palès gràcies a una causa real”.

En les organitzacions podem concretar qui en forma part i qui no, a les xarxes és difícil dir-ho. Les organitzacions tenen un caràcter més permanent, les xarxes s'activen puntualment, quan coincideixen interessos.

El reconeixement d'aquests trets propis té moltes implicacions en l'aplicació i les maneres de treballar. A les xarxes no és possible establir una estructura, ni planificar amb la mateixa seguretat; són més imprevisibles, funcionen de manera fluctuant i atzarosa. No hi ha possibilitat d'establir un centre de control.

Un exemple d'aquesta confusió el trobem quan les entitats volen endegar projectes amb altres entitats. Se sol caure, molt aviat, en la temptació d'institucionalitzar la xarxa, de manera que se cerca la formalització, l'estabilitat i l'establiment de límits i objectius concrets. Molt sovint aquest mateix procés acaba

amb l'esperit inicial, ja que el que cohesiona les relacions de les xarxes és l'acció concreta, no pas el procés per establir lligams estables.

La clau per aprofitar els beneficis del treball en xarxa (és a dir, l'ampliació de l'acció individual) és disposar de coneixences personals i establir lligams de confiança. Això permet disposar de capital social organitzatiu que pugui activar els contactes en el moment que hi ha un fet objectiu que ho justifiqui.

5

La igualtat de gènere

5.1. La igualtat de gènere a les entitats: una assignatura pendent

Un dels trets característics de les entitats del tercer sector és la seva adscripció a uns valors i principis. Molt sovint es fa referència als valors de la igualtat, l'accessibilitat, l'obertura, la integració, l'acceptació i l'acolliment de la diversitat. El fet de prioritzar aquests valors s'ha de reflectir en la manera d'actuar, en els trets culturals de les organitzacions.

Quan s'intenten transformar aquests valors i aquesta manera de fer les coses en indicadors objectius, un dels elements que s'ha de considerar és com es reflecteixen els aspectes de gènere en els equips de persones que formen part de les entitats.

Un indicador força utilitzat en aquest àmbit és el percentatge de presència de dones en posicions directives a les organitzacions del sector. Aquest indicador, que s'hauria de completar amb altres, té importància, ja que revela en quin mesura es reflecteixen les aportacions i el punt de vista de les dones en la presa de decisions. Aquest indicador també ens transmet una manera de fer: ens parla de si s'han cercat mecanismes per facilitar la superació dels obstacles que s'han trobat tradicionalment, i si s'ha trobat la manera perquè hi hagi dones que desenvolupin aquests càrrecs directius.

Buscant dades sobre aquest tema, el primer que s'evidencia és que la informació és més aviat escassa. En les dades disponibles dels estudis del tercer sector al nostre país trobem que el 75% de les persones ocupades (tant contractades com voluntàries) pel sector associatiu són dones (Castiñeira, 2002, pàg. 71). Estem fent referència, doncs, a un sector altament feminitzat.

No hi ha dades disponibles sobre la distribució per àmbits d'intervenció, ni sobre les tasques que homes i dones desenvolupen dins les entitats, tot i que l'observació directa ens diu que els càrrecs directius estan ocupats majoritàriament per homes. En un estudi fet als Estats Units (Peters i Wolfred, 2001) es pot veure que quan les dones ocupen posicions directives ho fan en entitats petites i mitjanes, mentre que les posicions directives de les grans estan ocupades per homes. En un recompte dels càrrecs de presidència de les entitats en una ciutat capital de comarca de Catalunya, amb informació accessible a la web municipal, es troba que el 80% són ocupats per homes i el 20%, per dones (Pujol, 2003, pàg. 150).

Observant qui ocupa els llocs de presidència, direcció, administració i intervenció en un àmbit concret, el de l'exclusió social, es poden establir cinc situacions diferenciades. La primera situació és la de les entitats en les quals tots aquests llocs són ocupats per dones. La segona és la de les entitats on tots aquests llocs són ocupats per homes. La tercera es fa present en les entitats on els llocs de presidència i direcció són ocupats per homes, i les tasques d'administració i intervenció, per dones; aquesta combinació es dona en el 50% dels casos. La quarta situació es produeix quan els sexes estan repartits de manera barrejada. No es dona cap cas de cinquena possibilitat, en què la presidència i la direcció siguin portades per dones i els llocs de l'administració i la intervenció, per homes (Pujol, 2003, pàg. 150). Aquesta anàlisi és molt acotada en un tipus d'entitat, i s'hauria de reforçar amb altres recerques; tot i això es pot prendre com un model que, de segur, es repeteix en altres àmbits.

Aquesta informació transmet que la igualtat de gènere a les entitats és una assignatura pendent, especialment si es té en compte que es tracta d'un sector on la taxa d'ocupació femenina és elevada.

Ugo Ascoli, un teòric de referència en els estudis internacionals del tercer sector, va fer una incursió i una reflexió sobre aquest tema en l'àmbit del voluntariat i va concloure amb la reflexió següent: "Una clara divisió de tasques ha caracteritzat des del principi de segle l'esfera de les activitats voluntàries 'masculines' i 'femenines', la qual cosa gairebé arriba a reflectir la divisió procedent del mercat de treball. Als homes els corresponia, fonamentalment, la tasca de guiar les polítiques de les organitzacions caritatives i filantròpiques, per la qual cosa participaven en els òrgans de govern i en l'aportació del propi bagatge de coneixements extrets del món dels negocis i de la política. Al contrari, a les dones se'ls reservava la major part de les tasques executives destinades a portar a terme aquestes polítiques" (Ascoli, 1987, pàg. 144). Amb més o menys intensitat, aquesta afirmació és actual.

Quin impacte té aquesta situació per a les entitats? Què reflecteix? Convé fer un esforç per canviar-la? Com?

S'obren moltes preguntes, les respostes de les quals no són senzilles. De segur que hi ha impactes en la qualitat dels resultats i en la legitimitat i la representativitat. Probablement reflecteixen una falta de coherència amb uns principis. És un indicador que transmet la idea que no s'ha prioritzat l'equilibri en la presència d'homes i dones, no s'ha reflexionat sobre les causes que provoquen les desigualtats, ni s'han pensat els mecanismes que ho podrien compensar.

Per avançar cap a entitats més integradores, s'haurà de fer una reflexió dins de cada entitat i pensar com es viu la situació per tal de buscar com canviar les maneres de fer. El primer pas serà tenir-ho present, i veure que aquest decalatge no està relacionat amb l'atzar, sinó que és la conseqüència i el resultat d'altres desigualtats, i que les dinàmiques organitzatives, pensades per un perfil concret de persones i des d'aquest mateix perfil, deixen fora la resta, encara que no sigui la seva voluntat.

És un debat complex que caldrà tenir present. La mateixa reflexió es podria ampliar en termes d'igualtat intergeneracional (deixant de banda les entitats específiques de trams d'edat) i d'igualtat amb les persones nouvingudes. Estem segurs que aquestes persones tenen canals adequats per participar a les nostres entitats?

5.2. La igualtat de gènere a les entitats: motius i propostes

En un article previ, titulat "Igualtat de gènere a les entitats: una assignatura pendent", posava sobre el paper la contradicció o incoherència entre els principis que es defensen des del tercer sector (igualtat, accessibilitat, obertura, integració, acceptació i acolliment de la diversitat) i la situació de subrepresentació de les dones en els òrgans de decisió, i que, molt sovint, el rol que hi desenvolupen reproduceix un paper essencialment tradicional. Com a conclusió es feia palès que la igualtat de gènere a les entitats és una assignatura pendent.

D'ençà d'aquell article, diverses persones m'han comentat que hi trobaven a faltar una llista de propostes i indicacions sobre què s'hi podria fer. Seria interessant fer-la, però això no és possible. Només remarcaré que es tracta d'un treball que hauria de fer cada entitat i que es podria obrir el debat sobre una acció concreta. Aquest és un article obert, que es pot anar enriquint amb les aportacions de les experiències de les persones i entitats que el llegeixin.

Abans d'entrar a pensar en les accions, cal posar sobre el paper que les causes que fan que l'indicador utilitzat (el percentatge de dones que ocupen llocs de càrrecs formals a les entitats) sigui baix són diverses, s'interrelacionen i es reforcen entre si. En conseqüència, la millora de la situació serà fruit d'una aposta que inclogui diverses accions i propostes, i d'una acció decidida i a llarg termini; dit en llenguatge de gestió, cal un enfocament estratègic. També cal remarcar que el que és important no és tant l'indicador en si, sinó el significat d'aquest indicador: que a una part de la població li és molt més difícil accedir i dur a terme certes funcions en marcs organitzatius i comunitaris, i que, d'aquesta manera, l'aportació del seu punt de vista i les seves necessitats resten excloses dels cercles de presa de decisions.

Un primer factor que dificulta la participació de les dones és el temps. Atès que les dones segueixen desenvolupant una doble càrrega (la professional i la domèstica), el nombre d'hores disponibles i els trets d'aquestes hores lliures (fragmentades i imprevisibles) fan que el compromís d'una tercera càrrega sigui inassumible o que el cost d'assumir-la sigui molt alt.

Un segon factor és la cultura. A les dones se'ns ha atorgat un paper secundari, com d'estar *al darrere de*, i ens costa assumir el lideratge formal de les iniciatives. A les associacions de dones és molt habitual que hi hagi la dificultat de parlar de lideratge i d'assumir-lo; el lideratge és vist amb un cert recel. Aquesta situació fa que manquin ocasions per desenvolupar les habilitats de tirar endavant els projectes, que manqui un aprenentatge previ que possibilitaria anar assumint altres nivells de representativitat.

Un tercer factor és que a certs càrrecs s'hi arriba a partir d'una xarxa social construïda amb antelació. Atès que la xarxa de què disposem les dones fa referència a les tasques tradicionals, és més difícil entrar als espais de decisió, la qual cosa crea un circuit que s'autoalimenta.

Hi ha molts més motius que fa que es topi amb portes de vidre. Passem, ara, a pensar què s'hi pot fer. La consecució de millores d'un grup en situació de desigualtat sempre ha estat gràcies al treball de persones compromeses. En el cas de les dones també ha estat així: els avenços que s'han assolit han estat fruit de la reivindicació feminista, de les dones i els grups que han posat sobre la taula la discriminació, que han demanat millores, que han fet propostes per a les polítiques en la matèria i que n'han fet el seguiment, de les dones que han fet passos des de diferents espais i contextos. Les dones hem avançat en el reconeixement del nostre paper, ja que nosaltres mateixes ho hem volgut i hem lluitat per aconseguir-ho. Qualsevol avenç, ara, requereix el mateix compromís; potser un compromís més "operatiu", d'aplicació del principi d'igualtat de drets.

Tal com apuntava en l'article previ, primer de tot cal reflexionar sobre la situació d'aquest aspecte en el si de cada entitat; un cop coneguda, cal valorar la situació i analitzar l'impacte que té. En cas que la considerem millorable, hem d'aprofundir en els motius que, en l'àmbit de l'entitat, provoquen aquesta situació. Hem d'identificar quines barreres hi ha que dificulten l'accés de les dones en els càrrecs de responsabilitat formal. Després, cal fer una reflexió estratègica i prendre mesures concretes. Em temo que no hi ha fórmules concretes ni preescrites; cal imaginar-les i aplicar-les en cada un dels contextos concrets.

De tota manera, goso apuntar una idea. En el sector governamental s'ha insistit molt en les llistes electorals paritàries i en la distribució paritària de càrrecs, mesures que han servit per obrir portes a aquests espais de difícil accés per a les dones. Aquestes mesures han fet que hi hagi hagut un avenç en aquest sector. A les entitats es podria adoptar la mateixa estratègia: que a les juntes hi hagués un nombre igual d'homes i dones, o si més no que la composició de la junta reflectís proporcionalment la relació entre el nombre de socis i sòcies, o bé el d'usuaris i usuàries, o bé el de voluntaris i voluntàries.

Hem de tenir present que la desigualtat en l'àmbit del gènere provoca uns impactes en la qualitat dels resultats i els serveis; un efecte en la legitimitat i la representativitat de l'entitat en els espais de participació que reclamen prendre mesures.

El lideratge i la direcció

6.1. El món secret de les juntes

Les juntes directives a les entitats són responsables del dinamisme, l'estratègia, el funcionament organitzatiu i els resultats de les entitats. Gairebé en tots els manuals de gestió es fa referència a la importància del seu lideratge i les seves habilitats directives. Segons Pujol (2003, pàg. 126):

Les responsabilitats de la junta són les de mantenir una visió global a llarg termini, prendre decisions estratègiques, formular les polítiques i els seus procediments, garantir que es tinguin en compte les necessitats i els interessos dels diferents grups, aconseguir recursos necessaris, fer un seguiment dels projectes i assumir la responsabilitat legal. La junta és l'òrgan que s'ocupa de les gestions directives, d'implementar el programa proposat i aprovat en assemblea, i és la principal responsable de la marxa de l'entitat. S'espera que la junta inspire i condueixi els equips des del coneixement de les diferents temàtiques i formi equips adients per a les tasques que s'han de desenvolupar. És també responsabilitat de la junta fer el seguiment i la supervisió de la tasca de l'equip de gestió (en cas que n'hi hagi), identificar les necessitats i prioritats que defineixin què ha de fer l'entitat, assegurar la cooperació amb altres grups, impulsar l'experimentació, establir un procediment de selecció dels nous membres de la junta, buscar i utilitzar fonts d'informació, i organitzar-se per tenir una producció òptima.

Les expectatives que es projecten en les persones que constitueixen les juntes solen ser un xic idealitzades, i estan basades en la idea que l'aportació feta de manera voluntària, per una causa justa, en organitzacions que defensen valors humans, és automàticament positiva i bona, i que fins i tot queda fora de crítica.

Crec, però, que es tracta d'un món poc conegut, sobre el qual circulen molts tòpics, i que a vegades dins les juntes hi ha fenòmens que ens poden sorprendre una mica.

En aquest article m'agradaria esbossar, a partir del coneixement de casos propers i de l'experiència personal, algunes de les vivències de persones que formen o han format part de juntes associatives. No hi ha cap pretensió de ser una descripció objectiva ni generalitzable, només voldria recollir algunes idees per convidar a la reflexió.

Per estructurar l'exposició, he escollit tres moments cronològics: el primer moment, quan s'entra a formar part de la junta; el segon, el temps que s'hi està, i el tercer, quan se'n surt. Per facilitar la comprensió, ho explicaré a partir de la vivència d'un personatge fictici, l'Aran.

Un dia, l'Aran va trobar informació d'una entitat al forn del seu barri. Va trobar molt interessant el que proposaven i hi va trucar per apuntar-se a un taller que feien. En aquest taller l'Aran va conèixer gent que tenia els mateixos interessos i va aprendre sobre el tema. Un dia, en acabar l'activitat va sortir un imprevist i l'Aran es va oferir per ajudar. A partir d'aquell moment va començar a col·laborar-hi puntualment, i de mica en mica s'hi va anar implicant més i més. Amb el temps va anar assumint compromisos, fins que un dia el president de l'entitat li va oferir formar part de la junta. L'Aran tenia diverses idees d'allò que es podria fer per millorar l'entitat; fins i tot alguna vegada les havia fet arribar a la junta. Amb l'oferiment que li van fer, l'Aran va experimentar una barreja d'il·lusió per fer una tasca útil i contribuir en la marxa de l'entitat, i una mica de por i respecte.

L'Aran té dubtes de la seva preparació, no coneix gaire l'organització per dins i tampoc no està segura que tingui les capacitats idònies per acceptar el compromís. Després de moltes vacil·lacions, amb una certa innocència, accepta l'oferiment.

Des d'un primer moment d'estar a la junta apareixen les primeres sorpreses, pressions i passions que fins a aquell moment eren inconfessables. Els problemes es comencen a amuntegar, en algunes ocasions hi ha un sentiment de solitud per fer front als reptes i al volum de feina que apareixen. Les persones de la junta s'enfronten a una cursa d'obstacles per avançar cap als objectius proposats, tot i que sort que a les reunions quinzenals poden fer-se costat.

Després d'haver organitzat les primeres activitats, arriben les crítiques tant des de dins com des de fora de l'entitat. La junta veu que la feina que fan llueix poc. S'adonen de la importància de la comunicació. Veuen que no n'hi ha prou amb fer, sinó que cal fer saber el que fan, explicar-se més, la qual cosa és un esforç addicional.

Quan l'Aran s'incorpora a la junta, tots els membres són nous, com a equip, i passen per diferents moments. Durant el primer any tenen la sensació que els temes avancen molt lentament però, quan l'equip s'asseu per compilar la primera memòria, tenen la sorpresa de veure el munt de feina que s'ha fet. Aquest fet els anima a seguir: s'han adonat que per veure els resultats del seu esforç cal un marge de temps. L'equip va madurant en el càrrec i a partir del segon any comencen a introduir innovacions i a tenir les idees i el discurs més sòlids, la qual cosa fa que treballin amb més confiança.

Un altre fenomen que ha sobtat l'Aran és la quantitat de grups que hi ha dins i fora l'entitat que tenen interessos diferents. Que si les demandes del voluntariat, de les tècniques, de les usuàries, de les diferents administracions, de la relació amb els polítics... Veu que cal combinar molts punts de vista i que no sempre es pot satisfer a tothom. Fa un esforç per aguantar pressions i vetlla

perquè les diferents persones i grups mantinguin el seu suport a l'entitat. Cal donar un tracte personalitzat, i a vegades ser confident i dipositari de confessions sobre les tensions internes. Hi ha molt treball informal a fer si es vol mantenir l'entitat cohesionada.

L'Aran veu que, a més d'organitzar i muntar les activitats, que és allò que li agrada, la junta ha d'estar al cas de la paperassa, les convocatòries, les actes, les assemblees, les formalitats, la redacció d'informes, la recerca de dinars, l'estat de comptes, l'arxiu... Les persones que formen la junta senten que tenen moltes responsabilitats i ho han de portar tot amb pocs recursos.

L'Aran i l'equip de la junta van acumulant experiència. Passen per moments bons, de satisfacció, quan veuen que els projectes avancen, les activitats es van duent a terme i es van assolint les fites proposades, i passen per moments més arduos i tèrbols quan les tensions prenen protagonisme i consumeixen energies que haurien de servir per centrar-se en la feina. En una ocasió, durant uns mesos, la junta va passar una crisi per la lluita de poder entre dos companys. El cas es va resoldre quan una de les persones va deixar l'entitat. L'Aran pensa que va ser una sort que no durés gaire, ja que durant aquell temps es va treballar malament. Veu que la bona entesa amb l'equip és important per a la marxa de l'entitat.

Amb tot això, l'Aran va fent camí, i arriba un moment que ja té ganes de deixar l'entitat. Creu que una renovació seria bona, i a més se li ha complicat la situació personal per uns canvis en el seu lloc de treball. Els canvis de junta poden ser més o menys traumàtics per a l'entitat, segons si s'ha pogut preveure i preparar un relleu. L'Aran estava disposada a dedicar un temps a fer-lo, però a l'hora de la veritat aquest relleu ha estat més breu i lleuger del que s'esperava.

Per a l'Aran és un canvi important en el ritme de vida. De cop afluïxen els compromisos, no arriben tants missatges electrònics, no ha d'estar al cas de tanta informació... Sent un buit, una sensació de desarrelament. Hi ha moments que li sembla que ha estat un somni. Pensa que potser les persones que la substituiran en la junta van molt desbordades de feina o potser ho volen fer a la seva manera des del principi. Tot això li fa sentir que no s'han aprofitat la seva experiència ni les lliçons apreses. Finalment, l'Aran deixa l'entitat. Passen els mesos i la informació que li va arribant és que les coses van bé, la qual cosa li fa sentir alleugeriment i enyor al mateix temps.

L'Aran sap que un barri, un poble, un ciutat i un país són la suma de tot allò que les persones hi fan. Fent una valoració serena, veu que el temps dedicat a l'entitat ha estat un oportunitat per créixer i aprendre, i per sentir que ha fet una aportació significativa.

6.2. Però, aquí què passa? Conflictes oberts a les entitats

En els darrers temps sovint sento a parlar de conflictes oberts a les entitats. Entenc per *conflicte obert* aquell que no es pot contenir ni elaborar, el que creua

les fronteres de l'organització. Les persones i les organitzacions no poden convertir-lo en una oportunitat per aprendre i créixer perquè no disposen de recursos per fer-ho. Aquesta mena de conflictes deterioren la situació organitzativa, relacional i personal.

Val a dir que les situacions de conflicte són força generalitzades. Diàriament sentim a parlar de crisi a les famílies, de relacions violentes de parella, de la manca de disciplina a les escoles, la baixa confiança en les institucions, la desvinculació en el lloc de treball, la desconsideració per l'espai públic... El que ho fa més punyent a les entitats és que són situacions que entren en contradicció amb la seva raó de ser. Quan trobem membres de la junta enfrontats, rivalitats, tensions, escissions, traïcions..., ens sorprèn ja que es produeix un xoc entre els nostres estereotips o expectatives i el comportament de les entitats. Pensem que les entitats són espais idonis per promoure el benestar i la confiança entre la gent que en forma part, que estan formades per grups de persones que dediquen el seu temps i energia de manera voluntària i altruista a la defensa d'uns valors, i que s'hi potencia el treball vers l'assoliment d'objectius socialment lloables i necessaris. Pocs cops ens podem imaginar que hi puguin haver tant malestar i tensió.

Aquests conflictes porten a la divisió, a la necessitat de negociadors i suports externs, a la despesa extra d'energia i recursos, intervencions judicials, actes notariais, burocratització, gestions innecessàries..., que repercuteixen negativament en l'assoliment dels objectius de l'organització i, el que sol ser més dolorós, generen desencís personal i pèrdua de confiança mútua.

Quan sento a parlar de situacions de tensió i enfrontament a les entitats, em pregunto:

Per què passa? Quines són les causes i les característiques d'aquestes situacions?

Què s'hi pot fer? Quins suports, instruments i conceptes hi ha a l'abast i es poden utilitzar per reduir-ne la intensitat i els desperfectes?

Les dues preguntes van lligades. Sense la comprensió de les causes, no hi ha possibilitat de formular una hipòtesi de treball, i sense una hipòtesi de treball no es pot endegar cap proposta d'intervenció.

Quan s'intenta entendre per què i com s'inicien les situacions de conflicte, apareix una confluència de factors que podríem classificar en tres nivells: els esdeveniments socials, l'organització de les entitats i les experiències personals, amb un nexa comú: el desencallament en el concepte d'autoritat.

Pel que fa als esdeveniments socials, veiem que estem en un moment de nous i grans reptes. S'estan produint canvis en els estils de vida, els nivells de formació, la mobilitat, la família, els sistemes de producció i l'accés a la informació, entre d'altres. Aquestes transformacions ens situen davant uns reptes als quals hem de fer front sense haver modificat les estructures, les institucions, les teories i els sistemes que s'havien utilitzat fins ara i que han quedat obso-

lets. Les eines passades ja no serveixen però no n'hem elaborat de noves. Estem en un moment de desencaixament entre els reptes socials i el com s'hi ha d'intervenir i qui ha de fer-ho. Darrere d'aquesta amalgama d'elements podem identificar, entre d'altres, una crisi en el concepte d'autoritat i legitimitat. Fer front als reptes no és únicament a les mans dels dirigents formals, però se'ls segueix atorgant la responsabilitat.

Quant a l'organització de les entitats, es repeteix el mateix desfasament: la realitat actual demana sistemes de treball amb equips especialitzats, flexibles, autònoms i autogestionats, però continuem organitzant-nos mantenint les jerarquies feixugues i rígides. S'ha perdut el sistema de posar límits i aclarir rols per orientar en la realització de la tasca, la qual cosa suposa un nivell alt d'angoixa i desorientació. S'està confonent el concepte d'autoritat amb el de poder.

Pel que fa a les experiències personals i les relacions interpersonals, ens trobem en un món on cal fer-se càrrec de dissenyar la pròpia trajectòria vital, sense un bagatge ni una preparació prèvia. Tota l'educació i la formació rebuda va ser pensada per circular en unes condicions que ja no es donen, sense haver entès les implicacions de ser autor.

El món ha canviat, però no hem canviat la manera d'organitzar-nos i no es reconeixen les noves formes d'autoritat.

Amb referència a les preguntes de com aturar aquestes situacions i començar a gestionar el conflicte per a la generació i l'aprenentatge, el primer a dir és que hi ha la necessitat de fer una anàlisi de cada situació concreta. Cada conflicte és únic. I si bé en la primera part de l'article s'ha pogut dibuixar un marc genèric de les causes del conflicte, en la recerca de propostes de millora cal evitar caure en les generalitzacions i tenir present que no hi ha solucions automàtiques.

És convenient fer una reflexió sobre els valors que mouen l'entitat, i tornar-los a fer evidents. Cal visualitzar on porta la situació de conflicte i el que s'està perdent si es manté; és bo donar una oportunitat per cercar espais d'acord. Cal pensar que es pot cercar suport en serveis de mediació perquè ens assessorin i ens ajudin a reduir la tensió.

Crec que les eines i els conceptes de gestió, com ara planificacions, quadres de comandament, sistemes d'establiment de polítiques de personal, plans de màrqueting, sistemes de qualitat... tenen una utilitat limitada per alleugerir aquest tipus de situacions. Un treball sobre habilitats personals i directives pot suposar més possibilitats d'èxit. També ens pot ajudar aprofundir en les habilitats d'escolta, de mirar, de pensar plegats, de respecte, d'assertivitat; pensar el lideratge, redescobrir el concepte d'autoritat i diferenciar-lo del de poder (Gutmann, 2000); formar-se en el treball d'equip; analitzar els rols i buscar com combinar els diferents interessos. Amb poques paraules, passar a ser autors i no deixar-se arrossegar pels jocs de risc (Berne, 2007).

Podem escriure amb lletres ben grosses paraules com ara: agraïment, coneixement, compromís, consciència, paciència, coratge, esperança, il·lusió, treball, creixement, transformació, compassió, amor... i posar-les en llocs ben visibles.

En el marc actual de conflicte, el que podem fer comença per l'acció individual. Podem pensar, doncs: què està a les meves mans per reduir-lo? Com puc fer, avui, una carícia?

6.3. Lideratge? Sí, si us plau

Sovint em trobo, en reunions amb entitats, que en el moment que es fa referència al lideratge i la direcció recorre per la sala una sensació d'incomoditat. Noto que hi ha una resistència a reconèixer la funció del lideratge. Ràpidament algú aclareix que allà ningú mana, que entre tots ho van fent tot, que les tasques de direcció estan repartides..., i es passa ràpidament a un altre tema.

No sé gaire d'on ve aquesta reticència a assumir obertament el lideratge. Potser és que se'l relaciona amb un privilegi, amb la vanitat, amb l'ambició, amb una dictadura, amb l'exercici del poder i, per tant, amb possibilitats d'abús. Potser es percep que entra en contradicció amb valors com la igualtat, la senzillesa, el benestar, la llibertat o la generositat, que es defensen com a organització.

Personalment crec que la funció del lideratge és essencial en la vida dels grups. El lideratge pot ser exercit amb estils molt diferents: més o menys formal, més o menys participatiu, més o menys amable, més o menys facilitador, més o menys dissimulat. Es du a terme d'una manera o altra, però hi és.

Amb aquesta qüestió en ment, em cau a les mans el llibre de Lionel Stapley *Individuals, Groups and Organizations Beneath the Surface* (2006). Aquesta obra m'ha servit per descobrir, ordenar i ampliar algunes idees sobre la psicologia de les organitzacions.

Stapley explica, a la primera pàgina del llibre, que a vegades a les organitzacions, tot i fer les coses ben fetes i portar els projectes ben gestionats, no s'obtenen els resultats esperats. A partir d'aquest fet, que de segur tots hem viscut, l'autor convida a explorar diversos fenòmens que no són evidents a primera vista i que tenen un fort impacte en la marxa de les activitats, els projectes i en l'organització en general. Segons l'autor, sense fer una anàlisi profunda es pot detectar que hi ha coses a les organitzacions que no s'entenen, i la gestió i la direcció se'n ressenten.

I l'autor fa un recorregut per aquests fenòmens, començant pels que tenen lloc en l'àmbit individual. Considera que les persones tenim la necessitat de comprendre el món que ens envolta i, quan no l'entendem, busquem les maneres de fer front a la incertesa. Aquí sorgeixen els fenòmens de la repressió, la racionalització, la negació, la regressió i les projeccions, entre d'altres.

Continua pels fenòmens que tenen lloc en l'àmbit interpersonal, quan dues persones interactuen. En una relació, sovint cada una d'elles intenta entendre l'altra. Stapley creu important la política de la identitat, els límits i el rol; presenta la frontera entre el jo i l'altri com l'espai que separa i, al mateix temps, uneix. Considera que hi ha d'haver un equilibri entre la cooperació i la indivi-

dualitat, i descriu els fenòmens de la competició, la confiança, les transferències, el poder i el lideratge.

Quan es passa a l'àmbit superior de l'organització, els fets dels dos àmbits anteriors es vinculen, se superposen i es fan més complexos. Consta que les organitzacions actuen com un tot (*organization as a whole*). Per entendre les organitzacions cal entendre les relacions, i per entendre les relacions cal entendre les persones. L'autor explica aspectes com la cultura, els mecanismes de defensa davant la frustració i l'angoixa, de resistència al canvi, de protecció, i els fenòmens dels comportaments bàsics, com la fugida i l'atac, la dependència i l'aparellament.

A la pàgina 200 del llibre esmentat trobo una cita que atreu la meua atenció de manera especial. L'autor diu que els grups treballen havent de fer front a la incertesa i a situacions que generen angoixa. La institució i la persona que la lidera han d'oferir les condicions perquè l'equip disposi d'un espai de treball propici i raonablement segur que li permeti fer la seva tasca. Si ningú fa aquest rol i no es donen aquestes condicions, el grup comença a desenvolupar mecanismes de defensa que interfereixen en la feina i el situen en l'antitasca. Llavors el grup pot fer la sensació que està molt ocupat, però no fa la feina, no produeix els resultats esperats. El grup està dedicant el temps i l'energia a protegir-se. Tots els grups passen momentàniament per situacions antitasca; el problema és quan aquesta situació no deixa lloc per a res més.

Per tenir un entorn que sustenti, cal que el líder tingui la capacitat de contenir la incertesa, i ha de confiar en la gent, deixar-la fer i donar joc per tal que cada u es pugui implicar i pugui desenvolupar la seva creativitat.

Es pot sintetitzar el paper de líder com el de la persona que *sosté i deixa fer* (*hold and let go*). Aquesta és una versió del líder al servei dels grups i dels equips, i crec que és aplicable a la manera de fer de les entitats.

El *hold and let go* no contradiu sinó que reforça la idea que l'organització ha de facilitar que cada persona desenvolupi el seu lideratge personal. Em refereixo a lideratge personal en el sentit que cadascú assumeixi l'autoritat en el seu rol; de fet aquesta serà una conseqüència de disposar d'un entorn propici.

Quan surt, doncs, el tema del lideratge a les entitats, hauríem de tenir ganes de comentar-lo, debatre'l, explicar-lo i compartir-ne pràctiques. El lideratge és un tret definitori de les organitzacions. De fet, estem parlant de la funció que facilita que es pugui fer la tasca proposada, assolir unes finalitats i obtenir uns resultats.

6.4. La direcció de les entitats, un joc d'equilibri

Ser membre de la junta d'una entitat és tot un repte, i en aquest article m'agradaria parlar de quines habilitats considero importants per optimitzar l'esforç, tenir bons resultats i que aquest fet esdevingui una experiència satisfactòria.

Les juntes tenen un paper clau en els resultats de les entitats. Porten la direcció, faciliten un treball engrescador i assumible, asseguruen que hi haig prou fonts de finançament, que es treballi en xarxa en el territori i en l'àmbit d'actuació.⁶ Què cal tenir per dur a terme aquestes funcions?

Segons la ciència de la gestió (Fineman *et al.*, 2005), la dificultat per desenvolupar la direcció d'una organització prové de la naturalesa de la tasca, que combina tres elements: les interrupcions, la improvisació i l'anticipació. Tot seguit els observem amb una mica més de detall.

En la direcció es prenen decisions que tenen un fort impacte en la marxa de l'organització. En principi, sembla que aquestes decisions s'haurien de prendre en un ambient asserenat. Doncs sovint no és així: un dels trets de la funció directiva és que es veu contínuament sotmesa a una gran quantitat d'interrupcions. Darrerament, aquesta situació es veu agreujada considerablement per la irrupció dels dispositius mòbils. Les tasques que es fan són fragmentades, imprevisibles, desconnectades i amb una exigència immediata.

A més, aquestes decisions es prenen improvisant, sense meditar gaire; no estan basades en un recull d'informació objectiva i estructurada.

Sovint, fan referència a situacions del futur, i per tant cal afrontar-les amb anticipació, preveient què passarà, la qual cosa es fa des de la intuïció i amb un alt risc d'error.

A les entitats, a aquestes dificultats genèriques de la direcció s'hi afegixen reptes addicionals, com la presència de persones amb interessos diversos, fins i tot contraposats, criteris d'èxit poc definits, centralitat dels valors intangibles, rotació i relleu de junta complicats, elecció de les persones pel grau de motivació o disponibilitat per damunt de les qualitats personals i tècniques, dificultats d'accedir a formació específica, i estructures febles de finançament.

Quines serien les habilitats bàsiques necessàries per fer una tasca fragmentada, d'improvisació i que s'anticipi al que passarà en les especificitats de les entitats?

Hi ha llistes detallades i inacabables de les habilitats, actituds i aptituds que hauria de tenir tot directiu en una organització. En alguns moments sembla que facin la descripció d'un ésser sobrenatural. Jo crec que es poden sintetitzar en quatre:

- Entusiasme per la feina que es desenvolupa; si no en té, no hi ha energia per tirar endavant els projectes.
- Visió del lloc que ocupa l'entitat respecte de l'entorn i visió de la tasca bàsica: cal que tingui el cap clar per no perdre el nord a l'hora de prendre decisions. Si no té aquestes visions, no hi ha la base necessària per a la prioritització.
- Capacitat per treballar en equip i per comunicar-se, per tal de facilitar que les persones del grup tinguin el seu espai i que les seves funcions siguin clares.⁷

⁶ Vegeu l'article "Les sis C: reviseu la gestió de l'entitat", d'aquest mateix recull.

⁷ Vegeu l'article "Lideratge sí, si us plau", d'aquest mateix recull.

- Coneixements bàsics de gestió, per no desatendre cap aspecte que pugui condicionar el desenvolupament del projecte.

Aquests quatre ingredients s'han d'amanir amb l'equilibri entre:

- El rol que desenvolupa el directiu i el rol que desenvolupen les persones de l'equip (entre el jo i els altres).
- La visió global de l'entorn i la visió dels detalls concrets de la tasca.
- La reflexió i l'acció.
- La cura de la relació amb les persones i la cura dels aspectes operatius i tècnics.

Tot això està aviat dit, però és el que fa el repte engrescador.

6.5. Les tempestes de poder a les entitats

Les entitats són organitzacions polítiques en dos sentits. En primer lloc, per la tasca que desenvolupen i per la influència que poden exercir en els esdeveniments socials i en el decurs de definició i la posada en funcionament de les polítiques públiques. En segon lloc, pel sentit del funcionament intern, per allò que fa referència a les tasques de combinar diferents interessos i punts de vista per avançar amb una línia més o menys conjunta en l'àmbit intern.

Aquí intentaré desenvolupar algunes idees que fan referència al segon sentit, el de la política en l'àmbit de l'organització.

Les organitzacions són un conjunt de sistemes que s'estableixen per assolir uns objectius. Hi ha uns objectius formals, que han passat uns canals més o menys estrictes de validació, que apareixen en tríptics i memòries, que es defensen com a institució, i que fan referència a la missió, a la raó de ser de l'organització.

Hi ha, però, altres objectius que fan referència a l'estratègia que s'ha de dur a terme per assolir els primers. Cal tenir en compte que l'acord sobre la missió no sempre és nítid ni estàtic. Hi pot haver matisacions subtils i discrepàncies en les formes d'assolir-la.

També hi ha objectius que existeixen pel simple fet de ser organització, per exemple els de manteniment o supervivència, els d'eficiència, els de control i els de creixement,⁸ que a vegades passen a ser més prioritaris que els objectius de missió.

Finalment, hi ha objectius informals. Es tracta de les intencions que tenen les persones a les organitzacions i les expectatives que hi posen. Les entitats esdevenen mitjans per assolir la satisfacció de necessitats personals. La gent treballa, col·labora o participa, d'entrada, per l'interès en els objectius de l'entitat, però no només per aquest interès, sinó per la necessitat de figurar, d'autorea-

⁸ Mintzberg desenvolupa aquesta idea en el seu llibre *El poder en la organització*.

litzar-se, de projectar i canalitzar frustracions... Aquests objectius a vegades són considerats il·legítims però, ho vulguem o no, sempre hi són. Cal tenir present que fan referència a les bases de la motivació personal i poden ser tant un motor com un llast per a l'organització.

També passa que les persones que ocupen diferents posicions a l'organització tenen interessos específics. Sovint cadascú considera que la seva part és la més important: qui ofereix el servei creu que la seva tasca és l'essencial, qui cerca els recursos pensa que la seva feina és determinant, qui porta la direcció considera que ell és la clau...

En aquest ball d'objectius i interessos, cal un procés de negociació per posar-se d'acord, per prioritzar i per concretar les accions a emprendre. És llavors quan entra en joc la capacitat d'influir en les decisions sobre què es farà i com.

En el procés de posar-se d'acord, hi trobarem diversos estils, els extrems del qual serien: un estil obert, que genera confiança, que intenta definir rols i pren formes transparents. I un estil tancat, viciat, tenebrós, on hi ha moviments bruts, manipulació, tensió entre els equips, gent que diu mal a darrere dels altres, que s'amaga informació... Poden ser verdaderes tempestes de llamps i trons. Del primer en direm joc polític; del segon, joc de poder.

El joc polític es basa en unes normes acceptades que segueixen fonts de legitimitat, i vol cercar maneres de combinar posicions amb les bases del reconeixement i el respecte. El joc de poder té lloc quan la influència es fa de manera il·legítima i s'utilitzen mitjans poc ètics.

Els dos estils tenen a veure amb l'impacte de les decisions i accions en l'organització. L'un és generador i creatiu, i l'altre té uns efectes col·laterals devastadors. Algun autor considera que els jocs de poder anticipen i precedeixen la fi de l'organització, ja que n'impedeixen la tasca i suposen una despesa injustificada d'energia i esforç. Les lluites de poder són un remolí que arrossega i destrueix tothom qui hi ha al voltant, encara que a curt termini sembli que hi hagi algú que hi guanyi. Les lluites de poder són prèvies a la desfeta de l'organització. Segons Mintzberg, suposen el desgast de les relacions personals, la falta de sinceritat i confiança, i l'afebliment del compromís, que constitueixen els motors clau en qualsevol sistema humà de treball.

Entrant en el món de les entitats, podríem considerar que els jocs de poder són incompatibles amb els seus valors. Aquests jocs, però, es donen igual que a tot arreu, amb la singularitat que sorprenen més els implicats perquè es contradueixen amb la raó de ser de l'organització i els valors que defensen. De segur que els que llegiu aquest article heu viscut o presenciat situacions on s'han donat jocs de poder. A la sorpresa i el disgust davant aquestes situacions, s'hi suma la vivència de la traïció, d'estar fora de lloc.

Què podem fer com a responsables o directius, com a voluntaris o com a col·laboradors d'una entitat quan detectem una situació d'aquesta mena? No voldria transmetre la sensació que hi ha solucions fàcils. Les orientacions són senzilles, de sentit comú, tot i que tenen una aplicació complexa.

Amb la premissa que els jocs de poder sorgeixen quan hi ha deficiències en el joc polític i en els sistemes d'influència, la manera de contrarestar-lo és fer una aposta per la política. Sintetitzaria les recomanacions en tres punts: atendre, analitzar i actuar.

Atendre: consisteix a tenir present que aquestes situacions es poden donar a qualsevol lloc i a qualsevol hora. Ignorar-les només incrementa la desprotecció de l'organització. Cal estar-hi atents.

Anалitzar: vol dir no enganxar-s'hi, no afegir llenya al foc, mantenir la calma, reflexionar per intentar entendre la situació. És no deixar-se emportar per les primeres impressions, ja que normalment només es veuen els símptomes, no les causes.

Actuar: significa trobar maneres de fer que els processos siguin més transparents, reforçar els canals de participació i formals, establir límits, actuar amb l'exemple, distribuir informació, reconèixer i reforçar el lideratge.⁹ Si la situació ens sobrepassa, podem demanar assessorament extern.

Les organitzacions són espais privilegiats per entendre les persones i per entendre'ns a nosaltres mateixos. Són un espai on s'amplifiquen les virtuts i defectes de cada u. Si treballem a les entitats amb l'expectativa que la situació serà idíl·lica, ens perdrem la possibilitat de poder-les gestionar amb les variables que les poden reforçar o anul·lar. Si no es té en compte la política, es fracassa. Si es traspassa la línia vermella i s'entra en les lluites de poder, també.

⁹ Vegeu l'article "Lideratge sí, si us plau", d'aquest mateix recull.

El cicle de vida de l'entitat

7.1. Avís: legalitzar-se pot tenir efectes nocius per a una iniciativa. Impactes de la legalització d'una entitat

Un alt nombre d'assessoraments en la gestió dels serveis de suport a les entitats fan referència al procés de constitució. Aquests assessoraments solen fer referència a:

Donar a conèixer els requisits que s'han de complir, la documentació necessària i els tràmits que cal seguir per legalitzar-se.

Explicar els beneficis als quals s'accedeix pel fet de legalitzar-se.

Especificar quines obligacions s'adquireixen un cop l'organització s'ha constituït com a entitat jurídica.

Poques vegades, però, es fa referència als efectes secundaris que pot suposar aquest procés. He observat que aquests efectes es donen de manera especial en iniciatives informals que fa un cert temps que operen o en iniciatives molt incipients que no disposen de prou fuel per sobreviure al tràmit. En aquest article faré referència a les primeres.

Una associació té una estructura aparentment senzilla i la seva legalització és força àgil: només cal acordar i aprovar uns estatuts, celebrar un acte fundacional, escollir les persones de la junta i presentar la sol·licitud. Un cop constituïda, només hi ha l'obligació de convocar una assemblea cada any i portar els llibres de socis, d'actes i de comptes. Aquests requisits semblen inofensius, tot i que poden causar impactes en els sistemes organitzatius, efectes en la distribució de rols i alteracions en el sistema de prioritats que poden afectar els objectius.

Ho explico una mica.

Impactes en els sistemes organitzatius. Hi ha grups i iniciatives informals que fa anys que operen. Han trobat un equilibri que els permet fer una aportació significativa, i funcionen a partir d'una organització basada en les relacions personals de confiança, amb sistemes organitzatius que no requereixen distribuir càrrecs, sense seguir la lògica d'una associació.

En aquests casos, els requeriments que han d'assumir en esdevenir una entitat jurídica els força a canviar els sistemes organitzatius, la qual cosa pot portar a

un trencament de l'equilibri intern. Del sistema organitzatiu basat en la relació i la confiança, es passa a haver de seguir què marquen els estatuts. Aquests fan referència a qui, com i quan es prenen les decisions. Hi ha acords que ja no es poden prendre fora d'aquests espais i òrgans, fet que tensa el sistema i el predispone a esclatar a la primera espurna de conflicte. Els estatuts concreten com s'ha de funcionar, i deixen de banda maneres alternatives d'organitzar-se.

Efectes en la distribució de rols. El procés de legalització força a haver de definir qui és dins i qui és fora de la iniciativa. Cal respondre a preguntes com: Qui pot convocar? A qui es convoca? Qui pot autoritzar la redacció dels estatuts? Qui signa les actes? Qui ha d'estar informat? Qui assumeix els càrrecs? Les respostes a aquestes preguntes són un sotrac que altera la pau, el sentit i la naturalesa d'aquests grups. Les fronteres en les iniciatives informals solen ser borroses, ja que funcionen com una xarxa i no pas com una organització. Amb la legalització es comença a posar límits i això incideix en la relació.

La distribució de la presidència, la secretaria i la tresoreria suposa que unes responsabilitats es concentren en algunes persones. Hi haurà una persona que, arran del procés, serà la representant de l'entitat, una altra portarà els papers, i una altra assumirà el control dels moviments econòmics. Això pot contribuir al fet que aparegui una desafecció per part de la resta de persones, les quals poden passar a reduir la seva implicació. D'una distribució difuminada de les tasques es passa un sistema on les funcions s'atorguen a unes persones concretes i es descarrega de responsabilitat unes altres, de manera que a vegades se sembla la llavor de la vanitat i la gelosia.

En alguns casos es repeteix, a tall de mantra, que “encara que ens legalitzem seguirem funcionant com fins ara” o “entre tots ho seguirem fent tot”, però quan arriba el moment de procedir a signar convenis, paperassa i a assistir a certes convocatòries, no totes les signatures valen ni tothom hi té accés.

Alteracions en el sistema de prioritats que poden afectar els objectius. S'obre la possibilitat d'accedir al finançament i d'estar present en els òrgans i els processos de participació, la qual cosa implica complir uns requeriments formals que suposen una despesa d'energia i poden portar al fet que es desviï la raó de ser de l'organització. Cal definir, redactar, presentar, retocar i revisar els programes, els projectes, les memòries, les convocatòries... i amb això es pot perdre la tasca de vista. El procés de legalització pot modificar la raó de ser del grup.

Si bé aquests efectes no es donen a totes les entitats que es registren, cal tenir-los presents. Cal no passar per alt una reflexió sobre els possibles costos i tenir-los en compte per poder-los minimitzar.

Els aspectes formals poden blocar, dificultar i ofegar un grup informal. Cal considerar la legalització no com un simple tràmit burocràtic, sinó com un procés de transformació i transició de l'entitat, que té unes implicacions en els seus sistemes organitzatius.

La legalització, que sovint es considera un mitjà per accedir a uns drets i uns recursos, ha de respondre a la decisió de consolidar i estabilitzar una iniciativa.

No s'ha de considerar com la resposta a una exigència externa, i no s'ha de dur a terme perquè toca. La forma jurídica ha de servir per afavorir i reforçar la tasca, i no pas per distreure, carregar, cremar o fins i tot anul·lar la iniciativa.

Caldria que al peu de pàgina del model d'estatuts que faciliten les institucions s'incloués un avís de l'estil: "Legalitzar-se pot tenir efectes nocius per a la iniciativa. Aquest procés pot tenir efectes secundaris. Preneu-vos el temps necessari per pensar-ho. Consulteu el vostre assessor".

7.2. La festa de tancament d'una entitat

En tota la colla d'anys que fa que treballa amb entitats, únicament en una ocasió he assistit a una festa de tancament.

Va ser un cas en què, havent canviat les condicions de l'entorn, la missió de l'organització ja no tenia sentit, s'havia quedat obsoleta. Hi havia un equip humà prestigiós i encara disposava de prou recursos, suports i instal·lacions per poder seguir operant sense problemes.

Davant aquest fet, van estudiar i revisar el paper i la situació organitzativa; van fer unes sessions de reflexió i diverses consultes per recollir opinions dels pros i els contres de seguir o d'aturar-se. Van analitzar alternatives i possibilitats com modificar els objectius, canviar d'activitat i ampliar l'abast geogràfic. Però tot els quedava molt forçat, així que van decidir deixar-ho estar, distribuir els actius a altres iniciatives i tancar la barraca.

Van decidir, també, que valia la pena celebrar aquest moment amb una festa. Una festa per recordar la feina feta i per agrair les aportacions de les persones que hi havien col·laborat. Per a mi és un cas insòlit i aïllat; de fet no en conec cap altre directament.

En la teoria de les organitzacions es fa el paral·lisme entre el cicles vitals dels éssers vius i el de les organitzacions. Els éssers vius neixen, creixen, es reprodueixen i moren. També es pot considerar que les organitzacions, com a artefactes constituïts i conduïts per éssers humans, neixen, creixen, es reprodueixen i moren. La mort d'una organització, però, és viscuda com un fracàs i no com un pas natural. És viscuda com l'evidència d'una incapacitat per poder mantenir un compromís, com si defraudéssim expectatives o com si féssim una traïció a la feina dels qui ens han passat un relleu. Goso dir que, a les entitats del tercer sector, la mort és viscuda amb més intensitat que en altres sectors, ja que els vincles emotius simbòlics i relacionals són els fonaments.

Hi ha autors que comenten que, com que les entitats tenen multiplicitat d'objectius i no estan sotmeses a la pressió per assolir uns resultats concrets i definits, poden mantenir les constants vitals sense necessitat de tenir clara la seva raó de ser. Si una empresa té pèrdues, es veu obligada a plegar, tot i que el procés pot ser més o menys llarg. En canvi, quan una organització perd el sentit, esdevenen altres fets. Els dos més habituals són:

- Que s'acabi com el rosari de l'aurora. Un fet que ho exemplifica és que, en la major part de casos, es descuida de fer el tràmit de donar-se de baixa en els registres formals, segurament perquè no hi ha esma per fer-lo o, simplement, perquè ja no queda ningú.
- Que se segueixi operant com si tingués sentit amb la voluntat de mantenir l'esperit i la flama del passat. Si una organització continua, és que té sentit per a algú o altre. Potser l'objectiu de l'entitat passa a ser que aquesta sobrevisqui; a vegades amb els objectius secundaris o col·laterals n'hi ha prou per justificar-ne la continuïtat. En aquests casos, la gent va passant l'estona amb lluites internes, malestars i tensions, i amb molta insatisfacció per la baixa capacitat de convocatòria i per les activitats desconnectades i amb poc sentit. Malgrat que la situació sigui nefasta, pot arribar a durar anys i anys.

Tant en un cas com en l'altre, el resultat és que el pes del fracàs creix i el dels èxits i les fites assolides s'esmoreeix... fins que, evidentment, no queda cap motiu per celebrar res.

La mort d'una organització no és mai fàcil. Un fet que demostra aquesta afirmació és, que en alguns llibres de gestió, quan es fa referència als cicles vitals de l'organització i es parla de les fases per les quals passa una organització, pocs cops es fa referència als tancaments. Si no es té present la possibilitat de clausurar-la, com es pot estar preparat per fer-ho?

Crec que cal treballar l'acabament com una pèrdua. Les orientacions sobre com elaborar el dol ens poden aclarir conceptes i donar instruccions per afrontar aquests moments per tal que no siguin més feixucs del compte.

Que bé si poguéssim llegir notícies com ara:

L'entitat ____, després de __ anys de treballar en el camp de _____, per avançar cap un món més just, va convidar els seus socis i sòcies, voluntaris i voluntàries, finançadors i finançadores i persones usuàries a una celebració de comiat. L'acte va consistir en una exposició de vídeos i fotografies dels projectes i fites assolits, i es va comptar amb la presència de l'alcalde i diverses autoritats del municipi. La presidenta va fer un parlament i un equip de voluntaris va preparar una actuació sobre el trajecte viscut a l'entitat que va ser molt emotiva. L'assistència va superar l'aforament del local, la qual cosa va fer que moltes persones es congreguessin a la plaça del davant, on van continuar la festa. Els que hi van assistir van destacar que els havia fet molta il·lusió retrobar antics companys i recordar vells temps.

Avaluació

8.1. La conveniència i la pràctica de l'avaluació a les entitats

L'avaluació és l'exercici o procés de determinar el valor d'una acció, projecte o experiència. Avaluar ha de servir per prendre decisions. L'avaluació és un suport per a l'aprenentatge organitzatiu, permet unificar criteris de gestió, recollir evidències per explicar la tasca realitzada i prendre decisions a partir d'una base més sòlida. “El coneixement de l'impacte, resultats i quotes de mercat que cobreixen les associacions en la seva activitat productiva és un pas necessari per assegurar la millora de les seves prestacions” (Belil i Vernís, 1996, pàg. 37). És una eina imprescindible per a la innovació.

La realització de l'avaluació s'insereix en els plantejaments generals de l'organització i conté, al mateix temps, els elements bàsics del disseny de projectes: la planificació de l'avaluació i la seva realització, la redacció i la difusió dels resultats.

“Mesurar l'activitat no és senzill en cap tipus d'organització [...], i fins i tot es pot dir que és més complicat a les organitzacions no lucratives” (Kanter i Summers, 1987, pàg. 154). Aquesta dificultat prové de diversos factors, dels quals en podríem detallar quatre:

El primer és que l'avaluació requereix una planificació prèvia, la qual cosa no sempre es fa. “Sense una finalitat establerta i mesurable difícilment es podran justificar racionalment els èxits i detectar els errors que possibilitin establir bases per corregir-los” (Belil i Vernís, 1996, pàg. 15).

El segon és que tècnicament no es disposa d'instruments de mesura que permetin objectivar els resultats obtinguts i els diversos processos que desenvolupen.

El tercer és que l'avaluació té un cost i no hi ha recursos per proveir-se de mecanismes de recollida de dades per elaborar-les, analitzar-les, interpretar-les i comunicar-les.

El quart és que fer l'avaluació és poc prioritari, ja que les energies se centren bàsicament en les tasques del dia a dia i deixen poc temps per a la reflexió.

Hi ha un altre tipus de dificultats que provenen de les característiques de les entitats del sector, com poden ser la primacia dels valors, factor de difícil me-

sura; l'existència de múltiples grups d'interès, que suposa una pluralitat d'interessos i conceptes d'efectivitat específics, i el fet de no vincular l'oferta i la demanda.

L'avaluació no ha de ser excessivament difícil ni exageradament costosa; cal que sigui tècnicament assumible, que sigui adequada al tipus d'activitat que es du a terme, i que sigui sostenible, és dir, que es pugui fer cada any, per anar veient la progressió de la feina que es fa a l'entitat. La pràctica de la planificació i l'avaluació ens permetran disposar d'elements evidents per anar prenent decisions en els aspectes quotidians.

Es podria dir que el temps dedicat a fer l'avaluació és una inversió que es recupera a l'hora de portar a terme les activitats, ja que permet conèixer on som i cap a on anem.

8.2. Un triple salt mortal: definir indicadors d'avaluació a les entitats

Quan escric un projecte, trobo que me'n vaig sortint: detallo quin és el marc on se situa l'acció i l'entorn i les necessitats als quals es vol donar resposta, formulo els objectius, i faig una llista de les activitats que s'han de fer i dels recursos que crec que caldran. Quan arribo al moment de descriure com s'avaluarà, ja em poso una mica neguitosa, i m'agafa un atac de pànic quan em toca fer la llista dels indicadors.

Crec que quan es redacten projectes, aquesta és una vivència força generalitzada. En aquest article voldria presentar algunes reflexions al voltant de la formulació d'indicadors d'avaluació a les entitats per entendre el malestar que generen.

Pensar i concretar els indicadors és, en si mateix, un triple salt mortal. La primera volta és el fet de planificar, pensar en els resultats i els impactes de futur; aquest ja és, en si mateix, un exercici força agosarat. La segona volta suposa pensar en l'avaluació, en el sistema que servirà per veure i valorar com han anat les coses, acció que genera dilemes, fòbies i al·lèrgies. I la tercera volta és l'esforç de síntesi que requereixen els indicadors, allò que evoquen i el que hi projectem.

A aquests equilibris s'hi afegeixen dos tipus de complicacions més amb referència al disseny de l'avaluació i la concreció d'indicadors. Les primeres són les produïdes pel fet d'estar treballant des del sector associatiu; les segones, per fer-ho en l'àmbit social. Aclarim-ho una mica. D'una banda, operar des d'una associació o fundació suposa haver d'atendre diversos grups d'interès, funcionar amb jerarquies difuses, treballar tenint present l'adhesió a uns valors, fer front a unes expectatives en els estils de treball, tenir objectius poc definits, i comptar amb una limitació de recursos per invertir en l'avaluació. D'altra banda, operar en els àmbits social, educatiu, d'integració, per a la cohesió, pel al creixement de les persones, en la millora del medi ambient..., suposa per si mateix topar amb unes dificultats en els sistemes de mesura que es volen ob-

jectivar. Entre aquestes dificultats, ens trobem amb la d'operar en l'àmbit on no es pot aïllar l'acció i on intervenen múltiples factors de manera simultània, i amb un desencaixament temporal entre els fruits de l'acció i els dels requeriments de la valoració. També ens trobem que els indicadors significatius són difícils de recollir, perquè estaran disponibles en un marge de temps més llarg o bé perquè hi ha altres factors que hi incideixen de manera simultània i no és possible aïllar-los. Els que són accessibles i fàcils d'obtenir solen dir poc de l'activitat i els seus resultats.

Un indicador és una dada que es demana i s'exigeix quan es dissenya un projecte. Els manuals d'avaluació ens presenten diversos aspectes que han de tenir els indicadors: les utilitats, les tipologies (poden ser temporals, d'eficiència, de procés, d'impacte...) i les qualitats (poden ser representatius, rellevants, vàlids, mesurables, comprensibles, comunicables, contrastats, sensibles, rendibles, fiables, fàcils d'aconseguir...). Ni la teoria i ni les recomanacions ens parlen gaire dels efectes psicològics i els fenòmens que apareixen al seu voltant.

Definir indicadors fa aparèixer fantasmes. A una proposta sobre un futur incert es vinculen uns nombres concrets que seran la base per mesurar si hem tingut èxit, si l'esforç ha valgut la pena, si podem seguir generant confiança, si seguirem rebent suport, si les nostres hipòtesis de treball eren encertades o cal tornar a plantejar-ho tot. Totes són situacions ben angoixants i que incideixen en aspectes cabdals per a una organització. Els indicadors tradueixen en poques dades el que fem, tenyeixen d'objectivitat la presentació dels resultats. Els indicadors converteixen en blanc o negre una experiència que ha tingut molts matisos i colors.

Un exemple literari de l'ús reductor dels indicadors el trobem en el clàssic *El Petit Príncep*, d'Antoine de Saint-Exupéry:

A les persones grans els agraden les xifres. Quan els parlu d'un amic nou, no us demanen mai les coses essencials. No us diuen mai: "¿Com és la seva veu? ¿Quins jocs prefereix? ¿Fa col·lecció de papallones?". Us pregunten: "¿Quants anys té? ¿Quants germans són? ¿Quant pesa? ¿Quant guanya el seu pare?". Aleshores sí que es pensen que el coneixen. Si dieu a les persones grans: "He vist una casa molt bonica de rajols roses, amb geranis a les finestres i coloms al teulat...", no poden imaginar-se la casa. Els heu de dir: "He vist una casa de cent mil francs". Aleshores exclamen: "Que bonica!".

Els indicadors haurien d'orientar i ser un suport en l'anàlisi i la presentació de resultats. Teòricament són inofensius, però en l'àmbit de l'acció de les entitats poden ser un parany. A vegades poden ser trets de context, manipulats i utilitzats en contra. Si no s'utilitzen correctament, poden dificultar l'aprenentatge de l'experiència.

Un fenomen vinculat als indicadors és que s'acaben mitificant, i es confonen el fet i l'indicador fins a arribar a desplaçar l'objectiu, el qual passa a ser el d'assolir un indicador concret a qualsevol preu. Aleshores oblidem els detalls que també donen sentit al projecte.

Un altre fenomen relacionat amb els indicadors és que aquests permeten la comparació temporal, entre projectes i entre entitats. Tot d'una se'ns encomana, a tall de plaga, una visió mercantilista i competitiva. S'espera que cada any s'incrementi el nombre de persones voluntàries, la quantitat d'atencions donades, el nombre d'activitats, el nombre de donants i el volum del pressupost, sense considerar altres informacions que donin una visió més completa de la qualitat i les condicions com s'ha fet la tasca i els elements de l'entorn que han condicionat el que fèiem. Aquesta és una via cap a l'ús pervers d'un instrument de gestió, ja que, si les dades no augmenten, ens situem en una posició delicada i fem que la temptació d'inflar els nombres sigui irresistible i, molt sovint, imprescindible per poder fer la tasca.

Trobem que costa molt justificar que, d'un any a l'altre, un indicador s'hagi reduït, costa molt explicar que un objectiu no s'ha assolit del tot. Costa d'entendre que, quan hi ha una diferència entre el que proposàvem i el que hem fet, no és per error, sinó que té a veure amb la mateixa naturalesa de l'exercici de la planificació. Davant una mala dada ens quedem sense arguments que permetin explicar i entendre una situació.

Enfront de tota aquesta pressió, és comprensible que l'exercici de definir indicadors sigui difícil i generi tensió. L'indicador hauria d'estar al servei del projecte, però moltes vegades el projecte acaba estant al servei de l'indicador. Altres vegades definir indicadors es pot convertir en un exercici buit on aquests s'inventen i es maquillen per treure's del damunt l'exigència formal i poder seguir fent la feina.

Els indicadors tenen sentit si són fruit del treball en equip, si faciliten veure l'evolució, la tendència i contrastar per comprendre. Els indicadors són molt útils per al seguiment i el control, i per tenir punts de referència i un suport a l'aprenentatge, sempre que no es mitifiquin.

Crec que si es tenen presents aquests fenòmens, la definició d'indicador s'alleugerirà i esdevindrà més beneficiosa i útil, i aportarà sentit al projecte. Cal utilitzar-los tenint en compte tot això.

Bruno Dente, professor italià expert a formular indicadors de serveis locals, afirma: "Un indicador és un indicador", per deixar clar que aquests diuen el que diuen i prou, i aconsella no extreure'n més conclusions del compte. Cal ser conscients de les utilitats i les limitacions dels indicadors.

Res no pot substituir el que es viu, la intensitat de l'experiència. Entendre el valor d'un projecte vol el seu temps: saber què s'ha fet, descobrir els veritables valors i els ideals, conèixer la gent, veure les activitats i viure-les. Tota la resta suposa una aproximació. Les limitacions del temps i la memòria ens forcen a haver d'utilitzar indicadors, i ja que cal fer-ho, ho hem de fer amb precaució.

Referències bibliogràfiques

ADELANTADO, J. (coord.). *Cambios en el Estado del Bienestar*. Barcelona: Icària, 2000.

ADIRONDAK, A. *Direcció i gestió de les organitzacions de voluntaris*. Ajuntament de Barcelona, 1994.

ADIZES, O. *Ciclos de vida de la organización*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

ASCOLI, U. "Estado del bienestar y acción voluntaria". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*. [Madrid] núm. 38 (1987), pàg. 119-162.

BATSLEER, J.; CORNFORTH, C.; PATON, R. (ed.). *Issues in voluntary and non-profit management*. Wokingham, Regne Unit: Addison Wesley, 1992.

BECK, U. *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós, 1998.

BELIL, M.; VERNIS, A. *La excelencia en el sector asociativo. Una comparación regional*. Ajuntament de Barcelona, 1996. ("Dossiers Barcelona Associacions"; 24).

BERNE, E. *Juegos en que participamos*. Barcelona: RBA Integral, 2007.

BION, W. R. *Experiencias en grupos*. Barcelona: Paidós, 1990.

BONAZZI, G. *Història del pensament organitzatiu*. Vic: Eumo Editorial, 1994.

BOOS, F.; EXNER A.; HAITGE, B. "Las redes sociales son distintas". *Perspectivas de Gestión*. [Barcelona] núm. 4 (1997), pàg. 4-12.

BUCHANAN, D.; BADHAM, R. *Power, Politics and Organizational Change. Winning the Turf Game*. Londres: Sage Publications, 1999.

CASTIÑEIRA, A. (coord.). *Llibre blanc del tercer sector civicosocial. Document de treball intern*. Barcelona: Incavol, Generalitat de Catalunya, 2002.

CDRA. *Facilitating Organisation Development. A Manual of Readings*. Ciutat del Cap: CDRA, 1994.

CENTRE EMILI MIRA. *La consultoria en els processos de les organitzacions: teoria i casos pràctics*. Barcelona: EUB, 1998.

CONNORS, T. D. (ed.). *Manual de les organitzacions no lucratives*. Volum 1. Barcelona: Edicions Pleniluni, 1998.

DE LA RIVA, F. *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación Esplai, 2002.

DE PREE, M. *Leadership Jazz*. DTP: 1992.

DEL MORAL, M.; HERNÁNDEZ, P. *Fem el diagnòstic de la nostra associació: punts forts, punts febles, necessitats de canvis. Manual per a l'autodiagnòstic associatiu*. Ajuntament de Barcelona, 1998. ("Útils pràctics. Barcelona Associacions"; 7).

FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: Ed. CCS, 2001.

FIGUERAS, E. *Comunicar per a existir, manual sobre la comunicació global de les associacions*. Ajuntament de Barcelona, 1993. ("Útils pràctics. Barcelona Associacions"; 3).

FINEMAN, S.; GABRIEL, Y.; SIMS, D. *Organizing and organizations*. Londres: Sage, 2005.

FREIRE, P. *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI, 2007.

GARCÍA INDA, A.; MARTÍNEZ DE PISÓN, J. *Ciudadanía, voluntariado y participación*. Madrid: Dykinson, 2001.

GIDDENS, A. *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus, 2000.

GOLEMAN, D. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, 1996.

GRUP D'ACCIÓ GLOCAL. *Guia útil per a la transformació social*. Barcelona: Edicions Col·lectives, 2003.

GUTMANN, D. *La transformation. Psychanalyse, désir et management*. Lyon: L'hermes, 2000.

HANDY, C. B. *Understanding Voluntary Organizations*. London: Penguin Books, 1990.

HUFFINGTON, C. [et al.]. *Working below the surface. The emotional life of contemporary organizations*. Tavistock Clinic Services. London: Karnac, 2007.

KANTER, R. M.; SUMMERS, D. V. "Doing Well while Doing Good: Dilemas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach". A: POWELL, W. W. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, pàg. 154-166. New Haven: Yale University Press, 1978.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *La hora de los gurús*. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

- MINTZBERG, H. *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía, 1992.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía, 1993.
- MINTZBERG, H. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel Economía, 1991.
- MORGAN, G. *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- NAVARRO, J. *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona, 2001.
- NAVARRO, J. "Caos, Complejidad y Consultoría". A: QUIJANO, S. (dir.). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial, 2006.
- NEWTON, J.; LONG, S.; SIEVES, B. *Coaching in Depth*. London: Karnac, 2006.
- NUTT, P.; BACKOFF, R. W. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- PERDIGUERO, T. G. *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama, 2003.
- PETERS, J.; WOLFRED, T. *Daring to Lead: Nonprofit Executive Directors and Their Work Experience*. San Francisco: Compasspoint, 2001.
- PUIG, T. *La ciutat de les associacions*. Ajuntament de Barcelona, 1992.
- PUJOL, P. *Entorn en transformació i Tercer Sector. Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític. El cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya*. Tesis doctoral. Bellaterra: UAB, 2003.
- PUJOL, P. *Gestionar amb evidència. Manual d'avaluació per a organitzacions ciutadanes*. Barcelona: Torre Jussana, Ajuntament de Barcelona, 1995. ("Dossiers Barcelona Associacions"; 19).
- PUJOL, P. *Les associacions i la seva gestió. Bases teòriques i significació de la recerca sobre les especificitats organitzatives a les associacions*. Treball de recerca. Programa de doctorat en ciència política i dret públic. Bellaterra: UAB, 2000.
- RAMIÓ, C. *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos, 1999.
- RAMIÓ, C.; BALLART, X. *Lecturas de teoría de la organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. Madrid: MAP, 1993.
- ROMA, J. *Diagnòstic organitzatiu*. Document de treball intern d'INNOVA. Barcelona: INNOVA, 1989.

ROMA, J. *Management de lo imposible: maneras de trabajar con situaciones a las que no encontramos salida*. Materials formatius d'INNOVA. Barcelona: INNOVA, [s. a.].

ROMA, J. *Organització versus organitzar-se*. Document de treball intern d'INNOVA. Barcelona: INNOVA, 1988.

ROMA, J. "Propostes per a un paradigma organitzatiu". A: *Les àrees de serveis personals: anàlisi del procés i propostes de futur*. Diputació de Barcelona, [s. a.].

SEIBEL, W. "The Function of Mellow Weakness: Non Profit Organizations as Problem Nonsolvers in Germany". A: JAMES, A. *The Nonprofit Sector in International Perspective*. London: Oxford University Press, 1989.

SENGE, P. M. *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica, 1995.

STAPLEY, L. F. *Individuals, groups and organizations beneath the surface*. London: Karnac, 2006.

TRIAS DE BES, F.; ROVIRA, A. *La bona sort*. Barcelona: Empresa Activa, 2004.

TROUT, J. *El poder de lo simple*. Madrid: McGrawHill, 2005.

URGELL, J. *L'organització i la direcció del voluntariat a les associacions*. Ajuntament de Barcelona, 1997. ("Útils pràctics. Barcelona Associacions"; 2).

VERNIS DOMÈNECH, A. [et al.]. *Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica, 2004.

VIDAL, I. (dir.). *Llibre blanc de l'economia social a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2001.

WEICK, K. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass, etc. Addison - Wesley Publishing, 1979.

Bibliografia web

Lloc web de l'Associació de Recursos per al Desenvolupament de la Comunitat (Community Developmental Resource Association, CDRA), Woodstock, Ciutat del Cap, Sud-àfrica: <www.cdra.org.za>.

Pàgina del Centre of Developmental Practice (CDRA, Cape Town-South Africa): <www.cdra.org.za>.

