

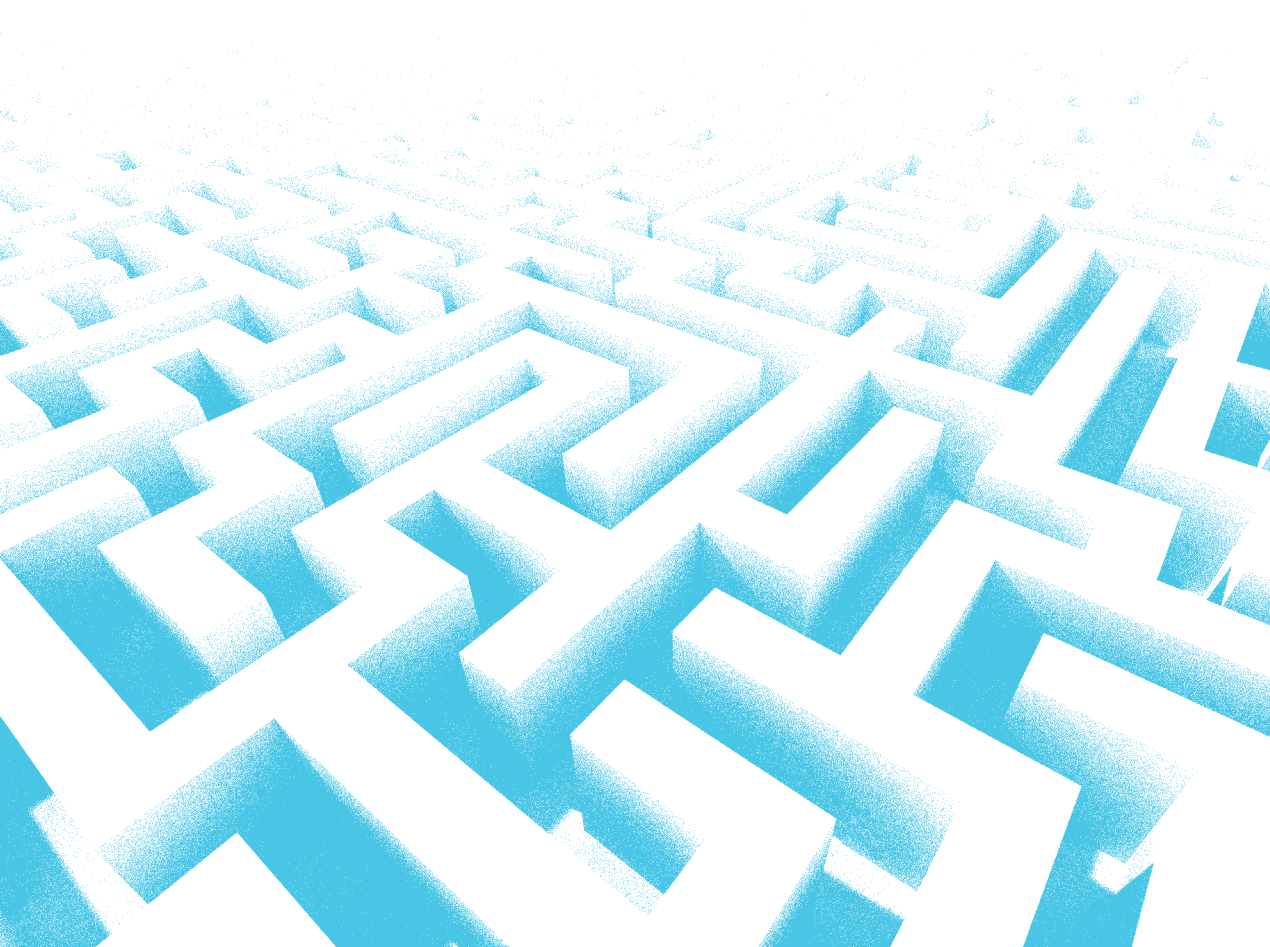
INprenedors

experiències i reflexions
sobre l'art de
l'intraemprenentatge
dins de les organitzacions

Fundación Telefónica

INprenedors

experiències i reflexions
sobre l'art de
l'intraemprenentatge
dins de les organitzacions



CRÈDITS

DIRECCIÓ DEL PROJECTE EDITORIAL

Tíscar Lara

Vicedegana de Cultura Digital EOI

Eduardo Lizarralde

Director de Coneixement EOI

Enrique Ferro

Tècnic del Deganat EOI

Llibre digital a:

www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:63050

Enllaç directe a:



PROJECTE GRÀFIC

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-16-8

Traducció a càrrec de la XIP (Xarxa d'Innovació Pública). Barcelona, maig de 2011



Aquesta publicació està sota una llicència *Creative Commons* Reconeixement-CompartirIgual (by-sa). Es permet l'ús comercial de l'obra i de les possibles obres derivades, la distribució de les quals s'ha de fer amb una llicència igual a la que regula l'original i sempre esmentant-ne la font.

COORDINADOR DEL LLIBRE

David Bartolomé Sedano

AUTORS

Fernando Summers

Alberto de Vega

Eduardo S. de la Fuente

David Bartolomé Sedano

Rafael Gil

Leo Borj

Alberto Ortiz de Zárate Tercero

Iñaki Ortiz

Jordi Graells

Álex Lara

Javier Cuervo

Mari Luz Congosto

Pablo Garaizar

Lorena Fernández

Tíscar Lara

Julen Iturbe-Ormaetxe

Andrés Pérez Ortega

José de la Peña Aznar

Dioni Nespral



"Cuidem el paper que utilitzem per imprimir aquest llibre"

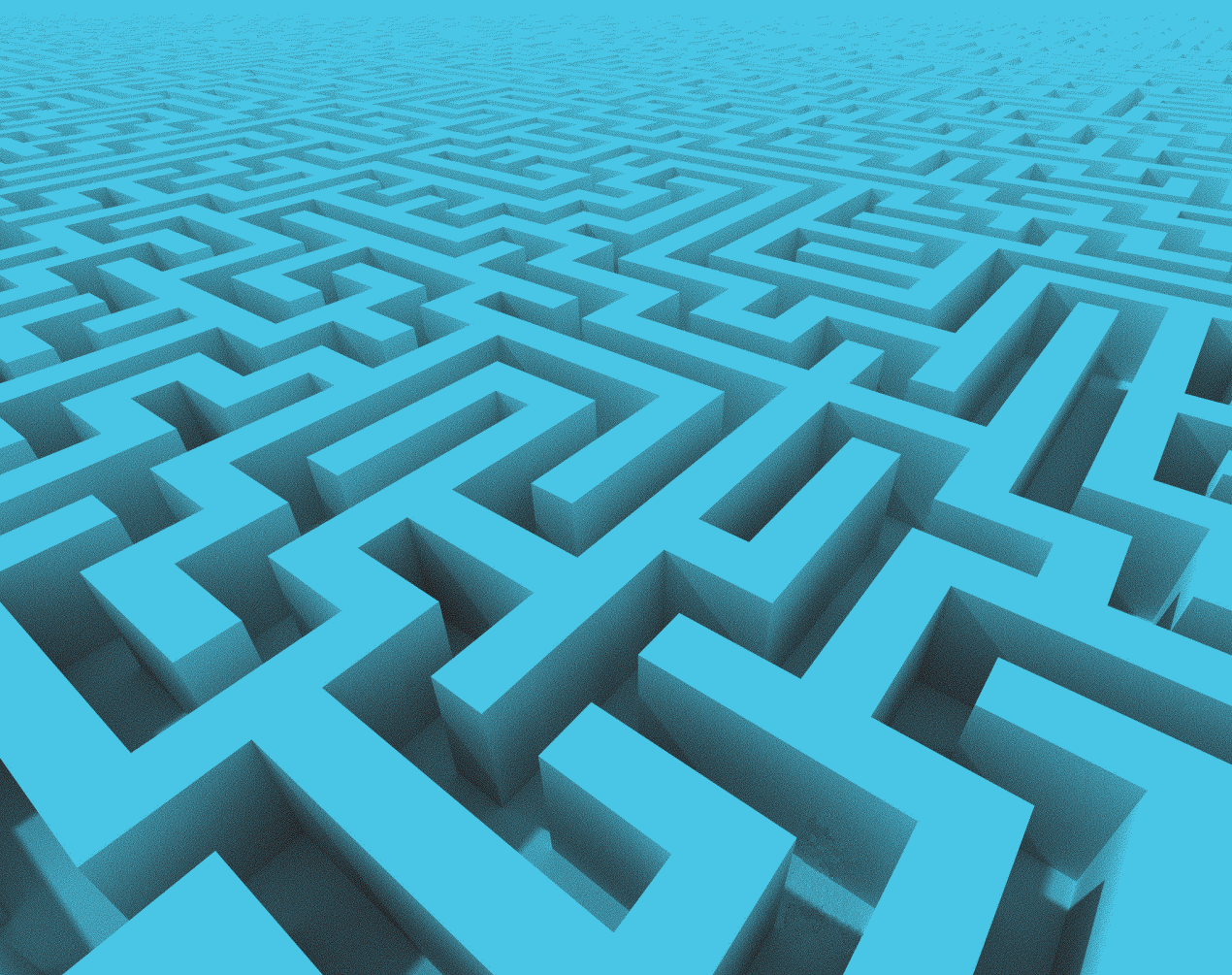
Fibres procedents de boscos sostenibles certificats pel *Forest Stewardship Council* (FSC).

ÍNDEX

PRÒLEG	5
PART 1: INPRENEDORS EN L'EMPRESA PRIVADA	 9
Capítol 1	
INNOVANT EN L'EMPRESA, EL CANVI CULTURAL I EL DIA A DIA	 11
Fernando Summers. BBVA	
Capítol 2	
CANVIAR L'STATU QUO REQUEREIX ATREVIMENT I PACIÈNCIA	 19
Alberto de Vega, Eduardo S. de la Fuente. Telefónica I+D	
Capítol 3	
CONNECTORS D'IDEES, PROJECTES I PERSONES DINS DE LES EMPRESES. . .	 29
David Bartolomé Sedano. Telefónica I+D	
Capítol 4	
AQUÍ AIXÒ SEMPRE S'HA FET AIXÍ	 39
Rafael Gil. Grupo Boyacá	
Capítol 5	
LA TERCERA VIA	 53
Leo Borj. Inergia Soluciones	
PART 2: INPRENEDORS EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA	 67
Capítol 6	
A LA CAÇA DEL MAMUT LLANUT: EXPERIMENTANT AMB LA CONFIANÇA RADICAL EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA	 69
Alberto Ortiz de Zárate Tercero. Eusko Jaurlaritzza Govern Basc	
Capítol 7	
INPRENEDORS EN XARXA: LA LLARGA CUA DE L'INPRENENTATGE PÚBLIC.	 81
Iñaki Ortiz. Eusko Jaurlaritzza Govern Basc	
Capítol 8	
COL·LABORANT A PORTAR A LA PRÀCTICA LA COL·LABORACIÓ	 91
Jordi Graells. Generalitat de Catalunya	

Capítol 9		
MANUAL DE CAMPANYA DEL GUERRER-INPRENEDOR.....	 105 	
Álex Lara		
PART 3: INPRENEDORS EN EL SECTOR DE L'EDUCACIÓ.....	 115 	
Capítol 10		
AUTODIAGNÒSTIC: INTRAEMPRENEDOR.....	 117 	
Javier Cuervo. EOI Escola d'Organització Industrial		
Capítol 11		
EL CAMÍ PROFESSIONAL DE L'INPRENEDOR.....	 121 	
Mari Luz Congosto. Universitat Carlos III		
Capítol 12		
HACKEJANT EL SISTEMA DES DE BAIX: CANVIAR LES COSES SENSE PRENDRE EL PODER.....	 129 	
Pablo Garaizar. Universitat de Deusto		
Capítol 13		
L'EMPRESA GARGANTUA: EL MONSTRE QUE ENGOLIA EMPLEATS.....	 139 	
Lorena Fernández. Universitat de Deusto		
Capítol 14		
INPRENDR EN EL MÓN EDUCATIU. OBRINT PROCESSOS, PRÀCTIQUES I RESULTATS.....	 147 	
Tíscar Lara. EOI Escola d'Organització Industrial		
PART 4: VISIÓ DE L'INPRENEDOR DES DE FORA.....	 153 	
Capítol 15		
I, TANMATEIX, T'ESTIMO.....	 155 	
Julen Iturbe-Ormaetxe. Consultoria Artesana		
Capítol 16		
EMPRENEDORS PER COMPTE D'ALTRI. ELS NOUS AVENTURERS.....	 165 	
Andrés Pérez Ortega. Marcapropia.net		
Capítol 17		
ÉSSERS ENTRE DOS MONS.....	 177 	
José de la Peña Aznar. Fundació Telefónica		
Capítol 18		
INTRAEMPRENEDORIA, LA NOVA REVOLUCIÓ DES DE LA INNOVACIÓ OBERTA.....	 183 	
Dioni Nespral. Everis		

PRÒLEG





Tots sabem que hi ha veraders “emprenedors per compte d'altri” dins de totes les organitzacions, incloent-hi des de les mateixes administracions públiques o universitats fins a les grans corporacions empresarials. Encara que se'ls podria designar amb el terme intraemprenedor, en aquest llibre hem triat el terme INpreneador unint una mica d'*spanglisch*, espero que sapiguen perdonar la gosadia lingüística. Són perfils d'un important valor en qualsevol àmbit que empenyen perquè es moguin les “potes de l'elefant” amb projectes àgils i disruptius dins d'un escenari de certa tendència a l'immobilisme, bé per mida o per inèrcia a seguir sempre el mateix ritme marcat pel dia a dia.

En un alt percentatge dels casos se'ls plantegen els mateixos reptes (i algun més d'afegit) que a l'emprenedor que tots tenim en ment: lluitar internament per aconseguir pressupost, murs/competències interns més complicats que el mercat de fora, etc. I tots aquests reptes tenen la seva guinda del pastís: són uns grandíssims desconeguts. Mentre que un emprenedor d'èxit sol ser felicitat i posat d'exemple en molts àmbits, l'INpreneador amb èxit queda en cert anonimat dins de la seva pròpia companyia, i per descomptat fora, on el coneixement és gairebé nul.

Un grup d'admiradors d'aquesta silenciosa tasca hem decidit que és hora d'agrair a tota aquesta gent la tasca que fan a les grans empreses, entitats públiques i àmbit educatiu: el que et trobaràs en aquest llibre és una sèrie de consells, situacions i reflexions que, sense arribar a formar un llibre seqüencial, creiem que poden servir-te a l'hora de conèixer la tasca dels INpreneadors.

Vet aquí el resultat: una col·lecció d'experiències en les quals ens vegem reflectits o a les quals vulguem aspirar dins dels nostres respectius àmbits de treball i que serveixi com a reflexió per a aquestes grans organitzacions, que en molts casos desconeixen el potencial de ganes que tenen entre les seves files.

Agraïments a totes les persones que han fet possible aquest homenatge, en especial als autors d'aquest llibre pel seu esforç i temps en l'elaboració i sense les reflexions dels quals (sempre des d'un punt de vista personal i no tant pel seu rol professional, que sempre convé apuntar) tot això no hagués estat possible.

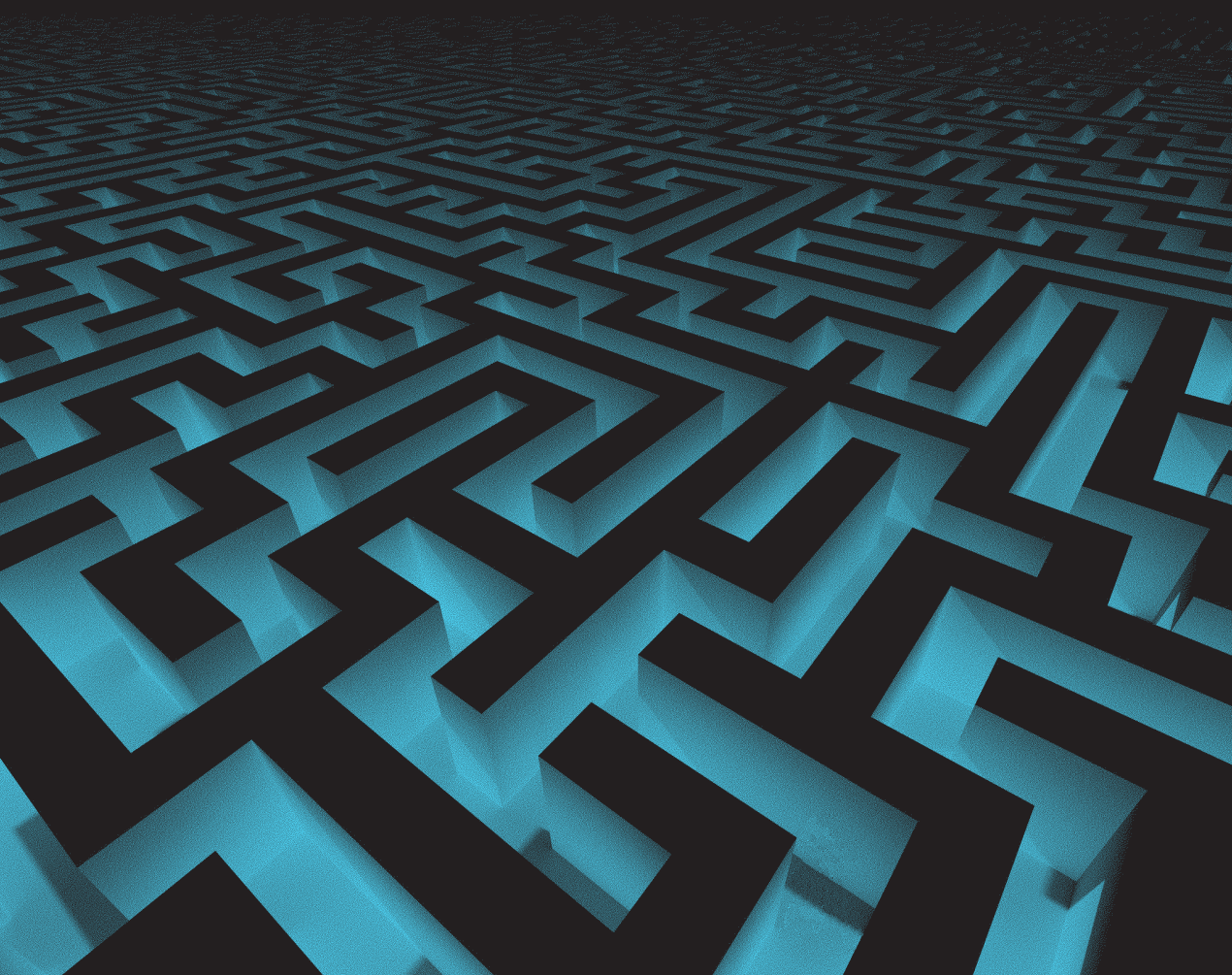
És hora que els INpreneadors parlin. És el seu moment.

David Bartolomé Sedano
Coordinador del llibre

part

1

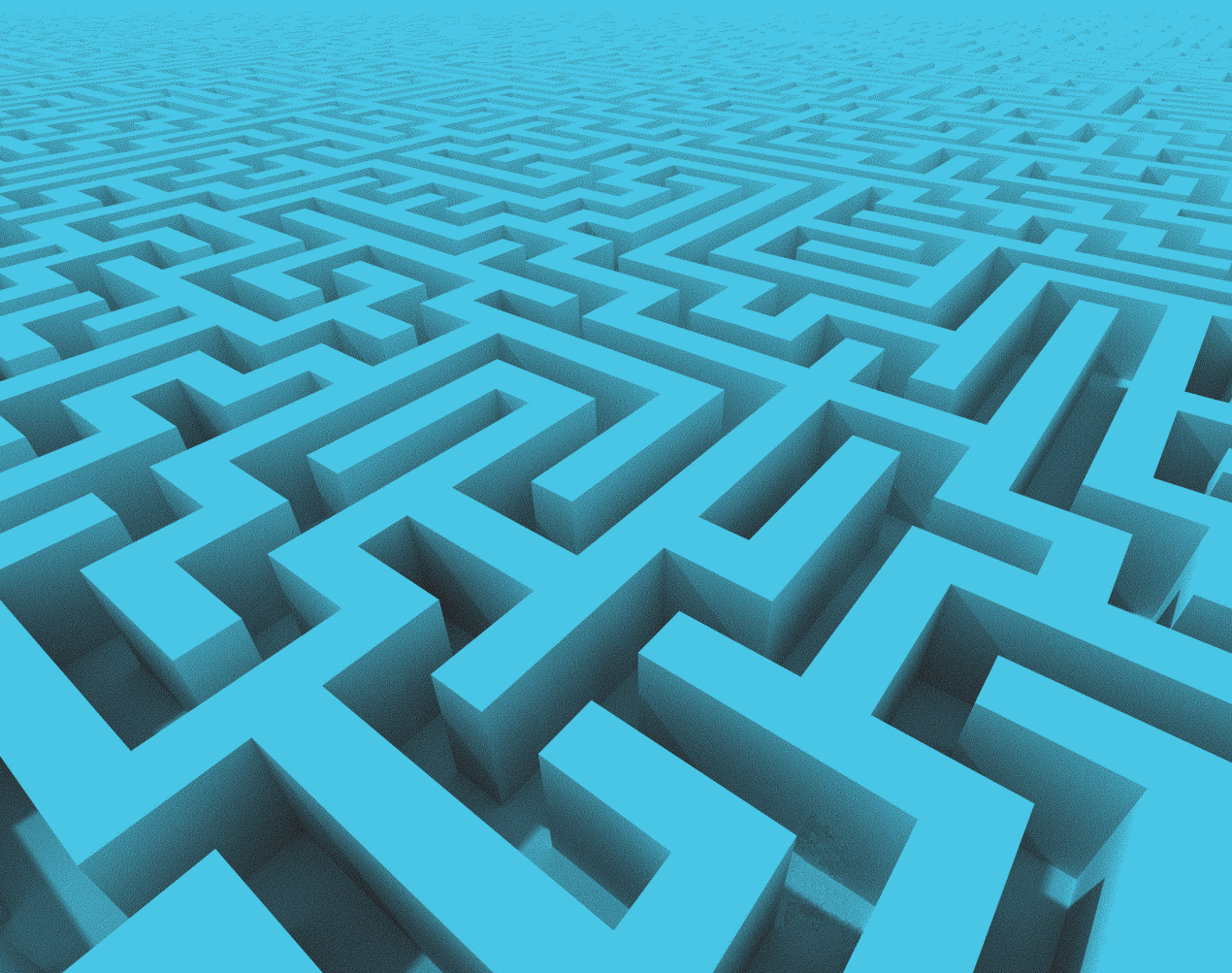
INPRENEDORS EN L'EMPRESA
PRIVADA



1

INNOVANT EN L'EMPRESA, EL CANVI CULTURAL I EL DIA A DIA

FERNANDO SUMMERS
BBVA



Jo sempre he entès que emprendre portava associat indissolublement el complement d'innovar i no de qualsevol manera, sinó d'una forma totalment obligatòria en la paraula. És clar que no tothom pensa així, ja que hi ha qui entén que l'emprenedoria és un exercici de voluntat, constància, ànim i molta, molta paciència, però no necessàriament té a veure amb una cosa nova. Doncs bé, aquest capítol va d'això, de convèncer a qui no ho cregui que les persones, dins i fora de les organitzacions, senten la necessitat d'emprendre quan hi ha alguna cosa nova millor del que ja hi havia que les condueix cap a aquesta voluntat, aquest ànim, aquesta constància i aquesta paciència.

M'explico: qualsevol tipus d'emprenedoria, ja sigui des de l'alta tecnologia més capdavantera fins a l'obertura d'una nova fleca al barri més tranquil del poble, suposa un CANVI. Aquest canvi afecta no només els costums de les persones al voltant de l'emprenedor, sinó també les seves necessitats, les seves ocupacions, la seva manera d'enfocar el camp del negoci, d'aproximar-s'hi, etc., i, d'una forma més directa o més indirecta, afecta les seves vides comportant-hi una cosa nova (és a dir, innovant...). I això és el millor que li podem proposar a qualsevol tipus d'interlocutor que tinguem al nostre abast; al meu barri ja hi havia una fleca però, quan va obrir la nova, ambdues van haver de treballar més i millor, tenien competència, i des d'aleshores ambdues han millorat... Sens dubte, ha suposat una innovació al barri, ja que ara tenim accés a més i millors productes i a un servei més acurat i pensant en el client.

De la mateixa manera succeeix internament en les empreses. Qualsevol forma d'emprenedoria suposa un canvi, i, necessàriament, una innovació, i això, ens agradi més o menys, és una cosa necessària avui dia en les organitzacions; fer les coses com sempre s'han fet perquè a ningú no se li ha ocorregut plantejar-se el canvi s'ha convertit en un raonament anquilosat en, almenys, el segle XX (quan no en el XIX) i, sens dubte, el que sembla inevitable és que, d'aquí a uns anys, la manera en la qual s'entenen nombrosos models de negoci, sectors i organitzacions es veurà, irremeiablement, modificat pels esdeveniments evolutius de la nostra societat.

Davant d'aquesta tessitura, les organitzacions tenen dues clares possibilitats; des de l'opció més directa i congruent, que no és cap altra que transformar el seu model de negoci i adaptar-lo a les necessitats o tractar d'anar modelant els seus processos interns, comunicació, projectes, organigrames, etc., a l'evolució de la societat, i davant d'això, igualment, es veuran abocats a dur a terme els esmentats canvis interns.

I és aquí on ens trobem amb un problema fonamental: les organitzacions són conjunts de persones que no treballen per a aquestes persones, sinó que les formen; i aquestes persones, evidentment, són cada una d'elles d'una manera diferent; el seu procés d'adaptació als canvis, la seva predisposició a les novetats, la seva forma d'entendre la vida i la seva pertinença a l'organització, etc., són difícils de coordinar, fins i tot quan l'organització és un grup petit de persones, per la qual cosa encara és més difícil si es pensa en les grans corporacions multinacionals.

És per això que en el context empresarial es parla del canvi cultural com a allò que incitat, obliga a la transformació de la concepció generalitzada de les persones d'una organitza-



ció i a la forma com hi afronten la participació, i aquí em permeto sortir de la definició formal per pensar per un moment en què consisteix la participació de les persones en les organitzacions...

1. Les persones i les organitzacions

Com ja hem comentat anteriorment, les persones són part d'una organització, la formen, en són els components de la mateixa manera que totes les peces d'un motor, fins a l'últim cargol, són les parts d'un motor i són les que el fan funcionar. Per descomptat, i de la mateixa manera que en un motor, gairebé cap peça no és indispensable per al motor; sempre hi ha un taller proper que ens pugui solucionar el problema...

Però feta l'analogia, el cert és que tot el que sorgeix al voltant de les persones, les relacions amb tots els actors econòmics que d'alguna manera afecten el funcionament de l'organització, provenen del comportament de les persones que la formen, des de les relacions amb els accionistes fins al servei postvenda, passant, per descomptat, per relacions amb proveïdors, relacions entre parells dins de les organitzacions, relacions amb clients, amb l'administració, amb creditors, amb socis, etc.

Aquests comportaments, per orientats que siguin, sempre provenen de les persones que formen l'organització i que són membres, per sobre de l'organització, d'una societat canviant, que evoluciona i en constant progressió; no parlem només dels avenços tecnològics, sinó dels canvis culturals, socials, polítics, econòmics, educatius, etc., que es produeixen en el nostre entorn i que sens dubte són la llavor de moltes de les relacions que hi ha en les organitzacions.

I més enllà de tractar de fer una anàlisi social i com això afecta les organitzacions (la qual cosa ens comportaria una dotzena de llibres col·laboratius), el que sí que m'agradaria tractar atesa la importància en la temàtica, és com la societat i les organitzacions han evolucionat en els últims dos segles, per agafar un període de referència prou ampli com per entendre bé els canvis. Pot semblar un període excessiu, però si mirem la majoria de les grans organitzacions mundials, moltes tenen un origen que es remunta a aquella antiguitat.

Doncs bé, l'evolució és senzilla, hem passat d'una societat basada i centrada en processos industrials, i en la qual la correcta gestió dels processos i operacions eren la clau d'un correcte funcionament empresarial, a una societat (sobretot en els països de major riquesa) eminentment basada en serveis. L'automatització que no fa molt ens profetitzaven les pel·lícules ha fet la seva feina d'una manera molt més subtil del que mai no es va esperar i, malgrat que no hem arribat a nivells de ciència ficció, el cert és que les tasques humanes cada vegada estan més centrades en aquesta aportació d'un valor més qualitatiu a les empreses i societats, més que el de producció que, fins no fa massa, continuaven ensenyant a les universitats. Hem passat d'un model en què era factible ensenyar unes matèries en l'educació bàsica, i fins i tot en la formació superior universitària, que permetien als nos-

tres pares viure'n durant tota una vida, a tenir als nostres cervells unes matèries caduques, de les quals, si tinguéssim temps de repassar detingudament, veuríem quantes a dia d'avui resulten no només innecessàries, sinó fins i tot incorrectes i desencertades, i no tant perquè en el seu moment no fossin les adequades, sinó perquè les taxes d'evolució, transformació i progrés de les tecnologies, les ciències, la gestió empresarial, i fins i tot matèries de més arrelament com el llenguatge, el dret o les matemàtiques pures, és tal que qualsevol procés de memorització resulta il·lògic i irracional, per no parlar en termes empresarials d'inefectiu i improductiu.

Afortunadament, nombroses veus eminentes en el terreny de l'educació aposten cada vegada més per la transformació del model d'educació i l'evolució cap a aquesta nova situació, que permeti a les joves generacions estar adaptades als nous reptes als quals s'enfronten d'una manera flexible i que sap reorientar-se segons les necessitats, és més, fins i tot anticipar-les. Segurament soni fictici, però estic convençut que és una cosa que anirem veient a poc a poc transformar-se, i la prova la tenim en la forma com a dia d'avui nombroses organitzacions estan entenent què han de fer, intentant avançar-se a les necessitats dels seus consumidors amb la correcta educació i la forma d'afrontar les diferents situacions. Aquestes noves formes, sens dubte, demandaran aquests nous perfils.

L'aquesta "nova tipologia" de persones són les que a poc a poc van formant les organitzacions que tenen aquesta història de gairebé dos segles, i en les quals els processos explícits (i els implícits) sovint estan arrelats en maneres de pensar més tradicionals, malgrat els esforços per anar també transformant-les a poc a poc. I aquests intents de transformació aniran cobrant forma; de mica en mica, sense adonar-nos-en, així que aquestes persones amb aquesta nova mentalitat vagin formant part de les organitzacions, inevitablement.

2. Però, com canviarem el que som?

Aquesta pregunta haurà passat pel cap de nombroses persones quan els han parlat del canvi cultural organitzatiu i empresarial i, sobretot, quan s'han vist en la tessitura d'aplicar-lo a les seves condicions concretes. I el cert és que, sens dubte, no hi ha una resposta única, lògicament depèn de les circumstàncies de cadascú, però sembla que de forma genèrica podríem dir que hi ha dues sortides: una, la més acceptada i segurament la més còmoda, esperar que el temps passi i, a poc a poc, aquestes noves generacions que es vagin incorporant a la nostra organització aniran fusionant el seu ADN amb el de l'empresa i aquesta s'anirà transformant a un ritme lent, d'evolució social; o la segona, rupturista, tempestuosa i complicada de la revolució, la que en les societats ha tingut lloc quan la situació era insostenible i això ha comportat aixecar-se per la força.

De la primera no en parlarem massa, és la natural i, per desgràcia, la que més coneixem. De la segona només en tenim notícies en els moments complicats de les empreses, que també tots coneixem; canvis de rumb, d'estratègia, fusions, adquisicions, etc., en els millors casos, i tancaments, acomiadaments i vendes en els pitjors. Fins i tot en aquests casos com-



plicats, hi ha un punt de millora evident que és el de la possibilitat d'embarcar-nos en alguna cosa nova en les organitzacions, per allò de canviar la inèrcia i intentar anar cap a una nova manera d'entendre el nostre propòsit.

Però la idea és que entre aquests dos punts extrems d'una línia imaginària que dibuixaria l'eix del "benestar de l'organització", sens dubte i com sempre, hi ha nombroses posicions en què hauria de ser factible pensar en aquest canvi, sense necessitat d'estar apropant-nos a l'extrem negatiu. És a dir, que siguin les mateixes persones que formen l'organització les que tinguin aquesta necessitat de dur a terme aquest canvi sense haver d'arribar a l'extrem i que, per descomptat, l'organització no solament ho permeti sinó que a més l'incentivi.

Doncs bé, el cert és que sembla que les organitzacions tan sols semblen proclius a aquests canvis innecessaris quan per circumstàncies polítiques es veuen embolicades en algun moviment intestinal que les duu a modificar l'estat de les tripes. Per sort o per desgràcia, aquests moviments són els que produeixen que hi hagi suficient inèrcia per al canvi; sovint, la immobilitat organitzacional és la pitjor de les conselleres per al suport de l'organització al canvi i és precisament en aquells moments en què les persones han d'emprendre els camins rupturistes que proposin una nova dinàmica en els processos de l'organització, principalment perquè, com diem, és un moment propici per a això. Per descomptat, no vull dir que sigui aquesta l'única situació en la qual puguem o haguem de fer alguna cosa per canviar les organitzacions, però sens dubte és un bon moment que podem aprofitar. En altres circumstàncies és més fàcil xocar frontalment amb objectius a curt termini, amb confrontació de diferents interessos, i trobar-nos amb mancances d'entesa o pressupostàries que permetin els canvis de timó que finalment comencen a portar els canvis de rumb.

A partir de tot aquest raonament de les persones i les organitzacions i les formes d'emprendre-hi els canvis, ens és molt més senzill entendre que el que som, tant les mateixes persones com les organitzacions que formem, no és més que el dinamisme implícit dels exercicis econòmics un després d'un altre, amb aquests canvis produïts implícits en el moviment, de manera que en plantejar-nos un canvi no hauria de suposar un impediment plantejar d'enfrontar-nos amb el que "ja hi ha" dins de l'organització.

3. I què fem amb el dia a dia?

Aquest monstre que no només consumeix el nostre temps dedicat a l'organització, sinó també les ganes de canviar el que és millorable..., doncs bé, el cert és que davant la rutina o el compliment de les tasques marcades hi ha diferents postures que bàsicament es deriven de dues variables fonamentals. En primer lloc, l'actitud davant del canvi, és a dir, ser-hi més procliu o, contràriament, ser reticent al fet que les coses "deixin de fer-se com s'han fet sempre" (amb una llarga llista de posicions intermèdies "indecises"); i, d'altra banda, el dinamisme propi de la persona, el grau d'implicació personal a l'hora de dur a terme aquests canvis.

Compte, però, que res d'això no suposa jutjar un component d'una organització; lògicament, i atès l'entorn de què parlem, ambdues variables es veuen sovint condicionades per les circumstàncies de l'entorn, ja sigui de la mateixa organització, de l'àrea de la persona o simplement de moments circumstancials sovint immanejables.

Amb tot això, trobem un quadrant marcat per aquestes dues variables, que és el de les persones convençudes de la necessitat del canvi i amb una actitud proactiva (i que es vegin amb possibilitat de fer-lo); sens dubte es tracta del quadrant on se situaran els nostres INprene-dors capacitats per realitzar aquest canvi cultural dins de les nostres organitzacions, i per definició, i per totes les dificultats que comentem, seran per desgràcia no massa persones, però prou armades com per aconseguir fer soroll.

Però i què passa amb els altres quadrants? Doncs bé, el conscienciat del canvi, però amb actitud poc proactiva, sens dubte es contagiarà així que el canvi es vagi produint, sempre que les circumstàncies li ho permetin. És clarament el públic objectiu dels nostres INprene-dors, ja que sovint es tracta d'un alt percentatge de persones de l'organització que no troba ni temps ni ganes d'INprendre. El moment en què les persones d'aquesta tipologia comencen a dur a terme el canvi implica una verdadera fita de transformació de les organitzacions, ja que suposa un convenciment massiu que alguna cosa està passant.

Per desgràcia, davant de tot això ens trobarem les persones dels dos últims quadrants; per ordre: els contraris al canvi i proactius pel manteniment de la situació tradicional poden arribar a ser grans infonedors de por en tota l'organització davant dels INprene-dors i els seus seguidors. Sens dubte es tracta de situacions concretes, però que, a poc a poc i batalla a batalla, s'aniran veient irremeiablement superades. Els contraris al canvi, però sense massa interès a mantenir la situació prèvia, aniran evolucionant en el canvi organitzacional lentament així que es vagi confirmant per la mateixa organització; serien els coneguts "zombis" de tota organització.

Amb tot això, ens tornem a trobar en la situació a què arribàvem quan analitzàvem el canvi des de la perspectiva organitzacional, la situació de la inevitabilitat del canvi, de l'afortunadament progressió necessària de les organitzacions al ritme de les persones que les conformen. I això ens descobreix el potencial i la importància de la figura de l'INpreneur en l'organització com a líder i promotor d'aquest canvi.

4. Conclusió

La figura de l'INpreneur no és un invent de la nova societat ni és un nou lloc de treball o rol que s'ha instaurat en les empreses més avançades, sinó que es tracta fonamentalment d'una actitud davant les situacions en què nombroses companyies i organitzacions es troben immerses davant del desfasament del seu grau d'evolució davant del de la societat i un intent necessàriament fructuós d'ajustar aquest desfasament per part de les persones que conformen aquestes organitzacions.



L'INprenedor, d'aquesta manera, s'erigeix com a líder conductual aportant un benefici mutu entre l'organització i ell mateix, ja que sens dubte es trobarà en una posició privilegiada per comprendre la ruta que pren l'organització. El seu lloc al capdavant d'aquest camí, com a dibuixant del camí, sens dubte li aporta una visió molt més profunda de la realitat de la que pot obtenir algú que adopti el canvi sense més ni més. Sens dubte que aquest rol serà controvertit i complicat de sostenir en el temps, però l'INprenedor com a actitud no ha de tenir una posició contínua com a tal, sinó que, com diem, sortirà en els moments en què el desfasament que comentàvem es faci manifest.

Sens dubte, les organitzacions per si mateixes no aconsegueixen adaptar-se sense més ni més a la realitat que les envolta i no hi ha una fórmula màgica que els permeti actualitzar la seva versió a l'última del mercat, motiu pel qual ha d'incentivar i promoure aquest tipus d'actituds dins de les mateixes organitzacions, basant-se fonamentalment en l'aposta per les noves actituds proactives, per les noves apostes dins de l'organització, i facilitant que les persones que s'emmarquen en el quadrant dels INprenedors no es vegin frenades per circumstàncies alienes, com igualment comentàvem.

Només d'aquesta manera, l'organització aconseguirà córrer al mateix ritme que corre el món, que no és cap altre que el ritme que volen córrer les seves persones.

5. Sobre l'autor



Fernando Summers ha desenvolupat tota la seva carrera professional al BBVA, on actualment és mànager de màrqueting digital, i se centra en les noves formes d'arribada al client digital.

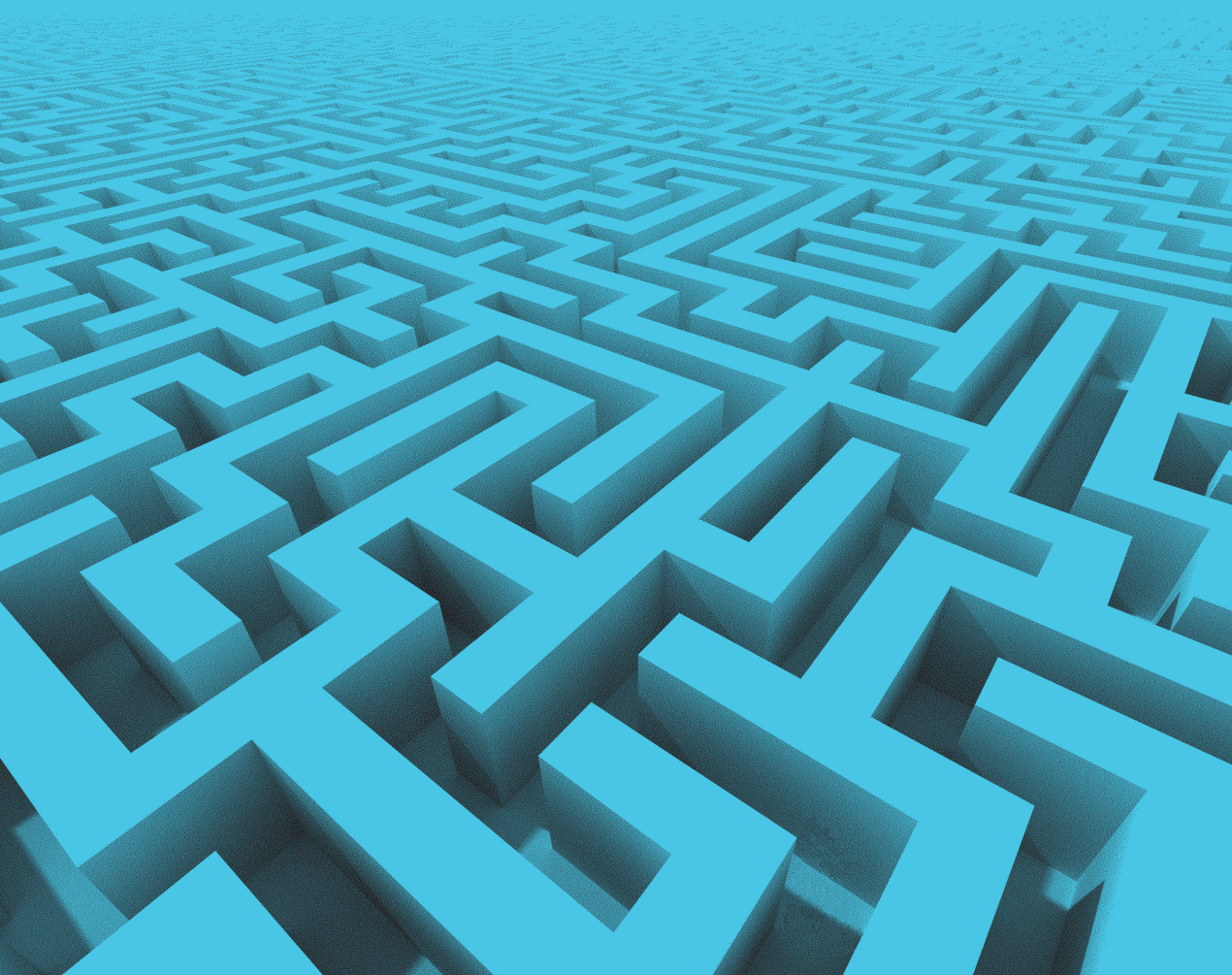
Anteriorment va coordinar l'àrea de Gestió del Coneixement i la Innovació amb el llançament de projectes com www.planta29.com, la Blogsfera BBVA www.bbvablogs.com o el programa de suport a emprenedors digitals BBVA Open Talent www.bbvaopentalent.com.

Addicionalment, col·labora amb la EOI on du a terme tasques de tutoria de projectes innovadors de nova creació, així com a ESDEN on fa la mateixa tasca amb plans de màrqueting de joves emprenedors.

2

CANVIAR L'STATU QUO REQUEREIX ATREVIMENT I PACIÈNCIA

ALBERTO DE LA VEGA, EDUARDO S. DE LA FUENTE
TELEFÓNICA I+D



Gener de 2010, auditori principal de la seu central d'una de les empreses espanyoles més grans. Prop de 400 persones amb els ulls clavats en nosaltres, mentre esperem a l'escenari que els últims assistents s'asseguin... Com dimonis hem arribat fins aquí?

Tot va començar amb un curs de tres dies impartit a l'empresa on tots dos treballem. Era un bon curs, orientat a millorar la manera de parlar en públic dels assistents. No obstant això, faltava alguna cosa: no acabàvem de sentir-nos completament satisfets amb el contingut. Quan fa anys que fas presentacions a clients, a caps, a membres del teu equip, etc., la manera de fer-ho sempre és amb una presentació de PowerPoint: repleta de text i *bullet-points-vinyetes*. Per tant, la pregunta que va quedar a les nostres ments després del curs va ser: ara que ja ens han explicat com exposar en públic, què fem amb les altres fases necessàries per crear una presentació?, què cal fer perquè tant la forma com el contingut impactin en l'audiència?

Vam decidir començar per adquirir el llibre *Presentation Zen*, de Garr Reynolds, que semblava ser en aquells moments (i continua sent) una autoritat en la matèria. Parlava d'un estil diferent de presentacions més visual, basat en una nova teoria de l'aprenentatge multimèdia de Richard E. Mayer, UCSB (Universitat de Califòrnia, Santa Bàrbara), i que utilitzava moltes imatges a pantalla completa i molt poc text. Es buscava l'impacte visual, que l'audiència associés les paraules que pronunciaves amb la imatge en pantalla, que feia recordar la informació que proporcionaves molt més fàcilment. Ambdós vam llegir el llibre, una i altra vegada, i es va convertir en el nostre manual de capçalera per a totes les presentacions a partir d'aquell moment.

Ens va agradar tant crear presentacions amb aquest "nou" enfocament –que estimulava imaginació i creativitat i que multiplicava l'impacte causat en l'audiència– que vam decidir predicar-ho als quatre vents, a qui ens volgués escoltar. El maig de 2009 vam intercanviar el primer correu sobre les nostres intencions. Un deia:

“Ja sé què fer aquest any:

- Evangelitzar sobre el *Zen Presentation way*
- Impartir un curs seguint el llibre, orientat a usar el PowePoint com cal,”

I l'altre contestava:

“[...] anem fent passes, a poc a poc [...]. Si ens fem un pla [...] segur que a final l'any estem en condicions de fer alguna cosa.”

Vam impartir el primer seminari a l'empresa l'octubre de 2009, tot just cinc mesos després d'aquell primer correu. Durant aquell temps vam adquirir –i vam llegir– suficients llibres sobre el tema com per convertir-nos en clients *platinum* d'Amazon.com; també vam preparar les presentacions per al seminari mitjançant les diverses tècniques que anàvem aprenent d'aquestes fonts, aplicant aquests coneixements a les presentacions que, inevitablement, fèiem per a clients i companys. Fixeu-vos en l'enrenou que causàvem: estàvem



desafiant “la manera en la qual sempre s’havien fet les presentacions”. Intentàvem convèncer tothom que calia usar les diapositives per exposar en viu i que, per enviar per correu, era millor usar altres formats de fitxers (fulls de càlcul, documents de text, etc.).

Durant aquells mesos, vam haver de convèncer els nostres companys –i superiors– que podíem anar a parlar amb els clients amb el suport de presentacions que amb prou feines contenien text. Sentíem coses com ara:

“És que una presentació amb fotos no és seriosa”.

“És que ha de tenir més text perquè després s’envia per e-mail”.

“És que després no recordaran de què has parlat”.

Però, quan aquests mateixos companys assistien a l’exposició d’aquestes presentacions, tan diferents de les habituals, veien que els clients quedaven encantats i recordaven tant l’essencial de la presentació com la persona que l’havia exposat.

Evidentment, després d’exposar “en viu”, els enviàvem un fitxer de PowerPoint dels de tota la vida, un “docupoint” –un fitxer amb una quantitat aclaparadora de text redactat amb una eina dissenyada per fer presentacions– perquè tinguessin la informació per escrit. Ho cregueu o no, cada vegada més gent s’afegia a la nostra tribu [1].

Després d’impartir quatre seminaris en altres seus de l’empresa amb una gran acollida de crítica i públic, el boca a boca va començar a funcionar. Per descomptat, nosaltres l’encoratjàvem mostrant el material del seminari, i altres presentacions complementàries, a Internet [2]. Va arribar un punt en el qual la nostra empresa matriu es va interessar per la nostra feina –gràcies a la gran tasca de màrqueting del nostre col·lega i impulsor d’aquest llibre, David Bartolomé– i ens va proposar impartir-lo a l’auditori de la seu central.

Les inscripcions van superar amb escreix el nombre de places disponibles a l’auditori, cosa que no va contribuir massa a facilitar el nostre son la nit anterior –els nostres respectius fills tampoc no hi van ajudar massa aquella nit. Les nostres aventures com a revolucionaris desfilaven davant dels nostres ulls, mentre aquell enorme auditori s’omplia i la gent començava a asseure’s a les escales.

Va ser sens dubte la temàtica de la xerrada –i no la nostra inexistent marca personal– la que va fer que la gent acudís en massa a escoltar-nos durant les gairebé quatre hores de durada. De vegades recordem aquell dia rient-nos de com estàvem d’atemorits de passar d’una audiència mitjana de desenes de persones a una de centenars i centenars que van assistir aquell dia. Però vam riure perquè les opinions de la gent ens animaven a seguir parlant del tema a tot aquell que ens volgués escoltar.

Més d’un any després d’aquell correu electrònic, continuem fent seminaris i rebent peticions de companys perquè els orientem sobre com enfocar les seves presentacions. Però tam-

bé continuem trobant-nos amb reticències a l'hora d'utilitzar aquesta nova forma d'entendre les presentacions i connectar amb l'audiència.

La pregunta òbvia, després d'aquesta introducció, és “però, n'heu tret alguna cosa de tot això?”. La resposta és que, de moment, tenim una sensació un punt agredolça. Comencem pel que creiem haver aconseguit.

En primer lloc, després del seminari inicial, hem estat convidats en nombroses ocasions a evangelitzar sobre les noves tècniques de presentació tant dins com fora de la nostra empresa. De vegades hem estat nosaltres –o coneguts nostres, com David Bartolomé– els que hem promocionat les xerrades en altres àmbits, però ens han començat a arribar peticions de col·lectius que, simplement, han vist la nostra feina a Presentaciones Artesanas. A més, l'acollida del seminari sempre ha estat positiva, amb molts assistents demanant que es fessin tallers més pràctics, més orientats a acompanyar-los en el recorregut que va des de la concepció de la idea fins a l'exposició.

En segon lloc, les presentacions disponibles a Presentaciones Artesanas acumulen en el moment de la redacció d'aquest capítol 100.000 visites, tant a nivell nacional com internacional. En un rampell de “i per què no?”, vam decidir escriure als qui fins aquell moment havien estat els nostres guies en el camí, els grans gurus de les presentacions, perquè comentessin la nostra feina, i sabeu què?, alguns ho van fer. És impressionant com Internet et permet contactar amb gent que al món real serien fora del teu abast.

Cliff Atkinson, autor del best seller *Beyond Bullet Points*, ens va entrevistar [3] durant més de 60 minuts, l'abril de 2010, durant els quals contem nostra experiència de com canviar la manera de fer presentacions en una gran empresa. Però no va ser l'únic, Robin Williams [4] [5], Seth Godin, Guy Kawasaki, Carmine Gallo o Andrew Griffiths [6] també van aportar els seus comentaris, ens van enviar un correu o ens van citar en el seu bloc.

Mencions en blocs nacionals com presentArte [7], Tecnotic [8] o Vida de un Consultor [9] per citar-ne uns quants, ens han ajudat a ampliar encara més l'impacte de les idees que intentem impulsar. Com podeu imaginar, totes aquestes mencions ens animen a seguir endavant, i a millorar les nostres presentacions i material formatiu amb els comentaris dels assistents als nostres seminaris.

I en tercer lloc, seguint amb les bones notícies, els nostres companys ens demanen ajut quan necessiten fer presentacions en viu, sol·licitant consells sobre com enfocar-les, algunes diapositives d'exemple o, simplement, que fem un cop d'ull al que han fet per aportar els nostres comentaris. És molt satisfactori veure que després s'atreveixen a exposar aquestes presentacions en congressos i esdeveniments, malgrat ser una cosa tan diferent del que tothom fa.

Quant a la part menys dolça, no podem deixar d'esmentar allò que encara no hem aconseguit: una important repercussió a la nostra pròpia casa, malgrat els reconeixements i suports que rebem internament, i el significatiu nombre de gent que ha assistit a les nostres xerrades i seminaris. No sabem si és perquè el missatge no acaba de calar, perquè els



companys no s'atreveixen a fer aquest primer pas i començar a usar-lo en les seves presentacions o, potser, perquè és molt difícil abandonar els vells costums. Sigui per una raó o una altra, continuem veient diàriament com la mort per PowerPoint inunda les presentacions.

Malauradament, "el normal" continuen sent les reunions on els participants s'asseuen al voltant d'una taula –o en un auditori– amb una llum totalment o parcialment atenuada. Els ponents desapareixen, ja sigui perquè de facto no se'ls veu, o perquè en estar immòbils, asseguts darrere la pantalla del seu ordinador, llegint dispositiva rere diapositiva el nostre cervell els cancel·la. Paral·lelament, es produeix l'efecte arna entre els assistents, la intensa llum emesa pel projector atreu irremissiblement la nostra atenció, molt més que la veu d'un ponent que intenta reproduir paraula per paraula el text de la diapositiva, cosa que mai no podrà fer en veu alta tan ràpid com nosaltres mentalment.

Òbviament, no és la millor forma de captar l'atenció d'aquells que assisteixen a la reunió, però sembla que és la manera estàndard i, com hem de fer les coses de manera diferent? Si és que sempre s'han fet així! Total, fent-ho així, ja quedo bé, no? NO. Tingues fe, germà: hi ha una altra manera de fer presentacions i pot ser que d'aquesta manera sí que aconseguis que et facin cas.

Malgrat aquesta sensació agredolça que comentàvem, estem molt satisfets amb l'acollida d'aquesta iniciativa. Resulta curiós que després de les hores del nostre temps lliure emprades en la lectura de llibres i blocs, en la preparació dels seminaris, en la creació de les presentacions, en la redacció de la documentació, etc., quan ens pregunten "per què ho heu fet?", haguem de dedicar uns minuts a pensar la resposta.

En el seu últim llibre, *Drive*, Dan Pink ens parla dels tres factors que porten als treballadors 2.0 a majors nivells de productivitat i satisfacció personal: autonomia, propòsit i mestria. Ser un referent en un camp, el desafiament que suposa arribar-hi i mantenir-s'hi i el desig de contribuir en el teu propi entorn és el que ha portat a treballadors experts a crear en el seu temps lliure i de forma gratuïta productes com Linux, Apache o la Wikipedia.

En un entorn laboral on disposàvem d'autonomia –o apoderament com actualment s'ha denominat– i propòsit, la possibilitat de liderar el canvi en una habilitat social, malauradament tan poc comuna entre els perfils tècnics com els nostres, suposava per a nosaltres un desafiament molt temptador que no podíem deixar passar.

Només ens faltava una empenyeta, que va arribar de la mà d'Andrés Pérez [10] durant un curs que ens va oferir l'octubre de 2009: afrontar aquest repte suposava, a més, la creació d'una marca personal que esperàvem que incrementés la nostra visibilitat dins d'un grup de treballadors amb títols universitaris tècnics i experiència en tecnologies de la informació i les comunicacions que amb prou feines es diferenciaven entre si.

Vam decidir, doncs, embarcar-nos a construir els pilars de la nostra nova marca personal:

Rellevància. Per què innovar en presentacions? Per a què serveix? Doncs perquè estem farts de veure sempre les mateixes presentacions plenes de text, i que no han estat pensades per respondre a les preguntes que l'audiència es fa. Estem farts de veure com, quan expossem en públic aquestes presentacions, la sensació que tenim és d'avorrir els assistents fins a l'infinit i més enllà. Estem farts que, en un congrés amb diversos ponents, les presentacions només es diferenciïn en la plantilla utilitzada i el contingut. En definitiva: estem buscant la manera de destacar, que el públic es fixi en les nostres presentacions perquè són diferents. I per això, se'n recordarà i de qui les va presentar. No val la pena per això?

Confiança. Precisament pel nostre perfil acadèmic –licenciat en físiques i enginyer informàtic– la tasca que teníem entre mans no era especialment senzilla. No es tractava només de dominar una matèria, sinó de construir una relació de confiança! Comentaris com “què fan dos enginyers evangelitzant sobre habilitats socials?” lluny de ser puntuals, eren norma. Havíem de predicar no només amb la paraula, sinó amb l'exemple!

Notorietat. Dins de la nostra estratègia de visibilitat i contribució, vam emprendre nombroses accions, moltes van haver de ser reconduïdes i enfocades a posteriori en un intent de racionalitzar l'esforç i maximitzar l'impacte. D'una banda, vam néixer amb una genuïna voluntat de contribució a la comunitat. El gaudi del nostre treball no podia estar limitat al nostre àmbit laboral i, per això, des d'un primer moment, vam decidir que estaria disponible sota llicència Creative Commons en un lloc de reconegut prestigi internacional: Slideshare.com. Atesa la naturalesa de la nostra companyia, de marcat caràcter internacional, vam decidir que no podíem limitar-nos en l'àmbit lingüístic, per la qual cosa vam decidir compartir igualment el nostre coneixement tant en llengua espanyola com en llengua anglesa. Vam muntar llistes de correu per a la distribució d'articles i vam crear un wiki intern que, posteriorment, van donar origen a un bloc intern i a freqüents contribucions a la blocosfera hispana.

Ara bé, més enllà que haguem començat el camí de creació de les nostres marques personals, què ha guanyat l'empresa amb la nostra iniciativa? Analitzem-ho en detall:

Com hem arribat a una situació en la qual PowerPoint sembla haver-se convertit en el format per excel·lència per a l'intercanvi de pràcticament qualsevol tipus d'informació dins de l'empresa?

Les excuses, que no raons, són variades, però gairebé totes semblen pivotar al voltant d'un factor: l'atenció. Cada dia ens assalten –sí, assalten– amb informació des de múltiples punts. No només ja des dels tradicionals mitjans de difusió de masses, com la televisió, la ràdio i la premsa, sinó també des de les nostres bústies de correu –sí, perquè habitualment en tenim més d'una– el telèfon mòbil, el telèfon fix, els SMS, Twitter, Facebook, etc. Benvinguts a un món “sempre connectat, sempre distret”. És tal l'allau, que necessitem que la informació sigui cada vegada més compacta perquè puguem assimilar-la abans de la següent interrupció, d'aquí l'èxit de serveis com l'SMS i el Twitter. En quin lloc queden aleshores els informes de tota la vida, escrits amb processadors de text i que s'estenen diverses pàgines en les quals s'analitzen en profunditat i des de diferents punts de vista el



tema objecte de l'informe? Senzillament, han quedat fora de joc. No tenim temps de llegir-los, necessitem un resum... PowerPoint arriba al rescat.

Rescat o miratge? Una eina no solucionarà el nostre dèficit d'atenció. La substitució de formats no resol el problema, de fet l'agreuja encara més: PowerPoint no va ser concebut per organitzar un argument escrit, sinó per donar suport a un discurs oral. Malauradament les presentacions típiques –diapositiva rere diapositiva plena de text atapeït, diagrames i gràfics inintel·ligibles– van encunyar el terme: “mort per PowerPoint” [11].

Evangelitzant sobre les noves tendències de presentació ens vam convertir en l'enemic de la mort per PowerPoint:

Som més ecològics (menys paper, menys tòner utilitzat). Per regla general, els *docupoints* s'imprimeixen; sí, s'imprimeixen perquè vulguem o no encara som immigrants digitals que no hem abraçat completament la revolució digital. Davant un document de text, el *docupoint*, amb els seus fons de color consumeix, a més, grans quantitats de tòner, ja sigui negre o en color. Finalment, un *docupoint* empra, en termes generals, un major nombre de pàgines que un resum executiu textual. En definitiva, més tòner, més paper, més electricitat... una major petjada de carboni.

Augmentem l'eficiència de les persones que han de preparar una presentació. Ja hem comentat que un *docupoint* empra un major nombre de pàgines que el seu equivalent textual. No és, doncs, massa arriscat aventurar que l'esmentat increment de pàgines comporti una major quantitat de temps en la seva elaboració. No faltarà qui assenyali, tanmateix, que, prenent una diapositiva d'aquí i una altra d'allà, en realitat es pot compondre un *docupoint* en un brevíssim espai de temps. Donem, per tant, la benvinguda a un nou terme: “frankenpoint”. Un “frankenpoint” és el resultat de la construcció d'un *docupoint* a partir de fragments d'altres *docupoints* les restes decadents del qual trobem en algun fosc racó del nostre ordinador. No cal dir que llevat comptades d'excepcions, posem en quarantena els resultats que puguin obtenir-se per aquesta via, ja que el més probable és que estigui mancat per complet de missatge i de qualsevol tipus de fil conductor.

Evitem la sobresimplificació, millorant la manera en la qual s'expliquen les idees. Resumir un document de diverses desenes de pàgines en unes quantes diapositives exigeix grans dots de síntesi. Si a això li sumem una certa dosi d'urgència, el resultat serà, en una bona part de les ocasions, una visió sobresimplificada –simplista– del problema i la seva possible solució. El *docupoint* no farà justícia a la idea que es vol explicar, la qual cosa redundarà en molts casos en oportunitats perdudes per a l'autor de l'informe *docupointejat*, però també per al seu receptor.

En una economia en recessió en la qual les empreses busquen reduir costos, en quin lloc queda una pràctica –la redacció de *docupoints*– que comporta més temps, costa més diners (tòner, paper, electricitat) i a sobre és menys eficient en la transmissió eficaç de les idees?

Per tant, l'empresa en la qual treballem obté un clar benefici en posar en pràctica aquestes tècniques. Millors presentacions impliquen millor comunicació, un element clau per al bon funcionament de qualsevol companyia.

Llestos per apuntar la recepta de l'èxit com a INprenedors? Llegiu atentament... no existeix, l'èxit depèn de massa factors. Ens agradaria, tanmateix, compartir amb vosaltres una sèrie de coses que a nosaltres ens han funcionat en la nostra, fins ara, breu carrera com a INprenedors:

1. **“És millor demanar perdó que demanar permís”**. INpren, promou el canvi, sigues un cul inquiet, tot és susceptible de millora, TOT. Per què no intentar-ho?, per què conformar-se amb l'establert, amb el que és oficial?, per què abraçar l'estatu quo, per què no encarrar-lo? Demanaràs permís per iniciar una revolució a la teva pròpia casa?, ni parlar-ne! Vam demanar nosaltres permís? Ni se'ns va passar pel cap. Bé és cert que vam INprendre en el nostre temps lliure, però i si hagués estat en el temps de l'empresa? La resposta és senzilla: si no afecta el vostre rendiment, si us assegureu de complir amb els vostres objectius, no veiem per què hauríeu de retre comptes a ningú.
2. **“Dos millor que un”**. Busca un company de fatigues, o diversos. INprendre no és tasca senzilla, Si et decideixes tu sol a INprendre, és molt fàcil desanimar-se: falta de temps lliure, pics de feina, mandra, claudicació davant de l'estatu quo, procrastinació, hem comentat ja allò de la mandra? Recluta algú que comparteixi la teva passió, o fes-l'en partícip, doneu-vos suport l'un a l'altre per tirar-lo endavant.
3. **“Predica amb l'exemple”**. Si tu no ets l'exponent del canvi que intentes promoure, com esperes que d'altres segueixin l'exemple?... Enrolar a la teva tribu [1] alguna persona gran, com més gran millor, no té preu.
4. **“En una empresa gran és fàcil/difícil INprendre”**. Una persona “de l'exterior” podria pensar que el personal d'una gran empresa disposa de més recursos per INprendre. Res més lluny de la realitat, almenys seguint les vies oficials. La burocràcia en una gran empresa arriba a ser realment exasperant. Qualsevol gestió, fins i tot la més senzilla, es dilata en el temps, i s'ha de recórrer, com gairebé a tot arreu, a la teva xarxa de contactes bé per alleugerir els tràmits oficials o, simplement, per curtcircuitar-los. És llavors tan difícil INprendre en una gran empresa? En realitat, no tant. Evidentment, promoure un canvi en una gran organització no s'aconsegueix de la nit al dia, cal començar per petits passos i disposar de grans dosis de paciència, sense oblidar el company de fatigues. Possiblement, al principi només t'escoltin els teus amics, a vegades ni això, però així que agafis impuls i el boca a boca comenci a funcionar, la teva tribu anirà creixent. Més seguidors significa més boca a boca i més publicitat, cal perseverar, insistir fins a assolir la massa crítica que converteixi el teu moviment en imparabile. A més, la gran empresa ofereix accés a eines corporatives com ara llistes de correu, wikis i blocs, que pots utilitzar per promoure el canvi.
5. **“Tu ets el teu millor inversor”**. Si el tema t'apassiona, a més del teu temps lliure, no dubtis a invertir en la teva formació i en material de suport a la teva activitat. A nosal-



tres Amazon ens estima a causa de la quantitat de llibres adquirits en la seva web. Si la burocràcia interna t'exaspera i t'ho pots permetre, tira de la teva pròpia cartera perquè ajustar-se als processos interns –p.e., d'adquisició de material– pot suposar una mort primerenca per a la teva INpresa.

En conclusió, podem dir que malgrat els pocs mesos transcorreguts hem aportat el nostre gra de sorra a la millora de l'empresa en què treballem, però també hem crescut personalment i hem començat la creació de la nostra marca personal.

Hi ha una altra forma d'entendre les presentacions i connectar amb la teva audiència: uneix-te a nosaltres!

1. Referències

- [1] Godin, Seth (2009). Tribus: necesitamos que tú nos liberes. Ediciones Gestión 2000
- [2] www.presentacionesartesanias.com
- [3] www.beyondbulletpoints.com/members/11395.cfm
- [4] www.slideshare.net/advl03/images-tidbit
- [5] www.slideshare.net/advl03/delivery-tidbit
- [6] www.andrewgriffithsblog.com/929/if-you-are-a-presenter-you-need-to-see-this
- [7] www.presentarte.es/2010/03/el-arte-de-la-presentacion-i.html
- [8] www.tecnotic.com/content/el-arte-de-la-presentaci%C3%B3n-presentaciones-zen
- [9] <http://blog.raulhernandezgonzalez.com/2009/10/el-arte-de-hacer-presentaciones>
- [10] www.marcapropia.net
- [11] www.smallbusinesscomputing.com/biztools/article.php/684871

2. Sobre els autors



Eduardo S. de la Fuente (Palència, 1975). Enginyer en informàtica per la Universitat de Valladolid. Durant la seva carrera professional ha desenvolupat diferents rols, des del desenvolupament de programari al lideratge de projectes d'investigació i desenvolupament nacionals i europeus. Actualment exerceix el rol de líder de producte a Telefónica I+D.

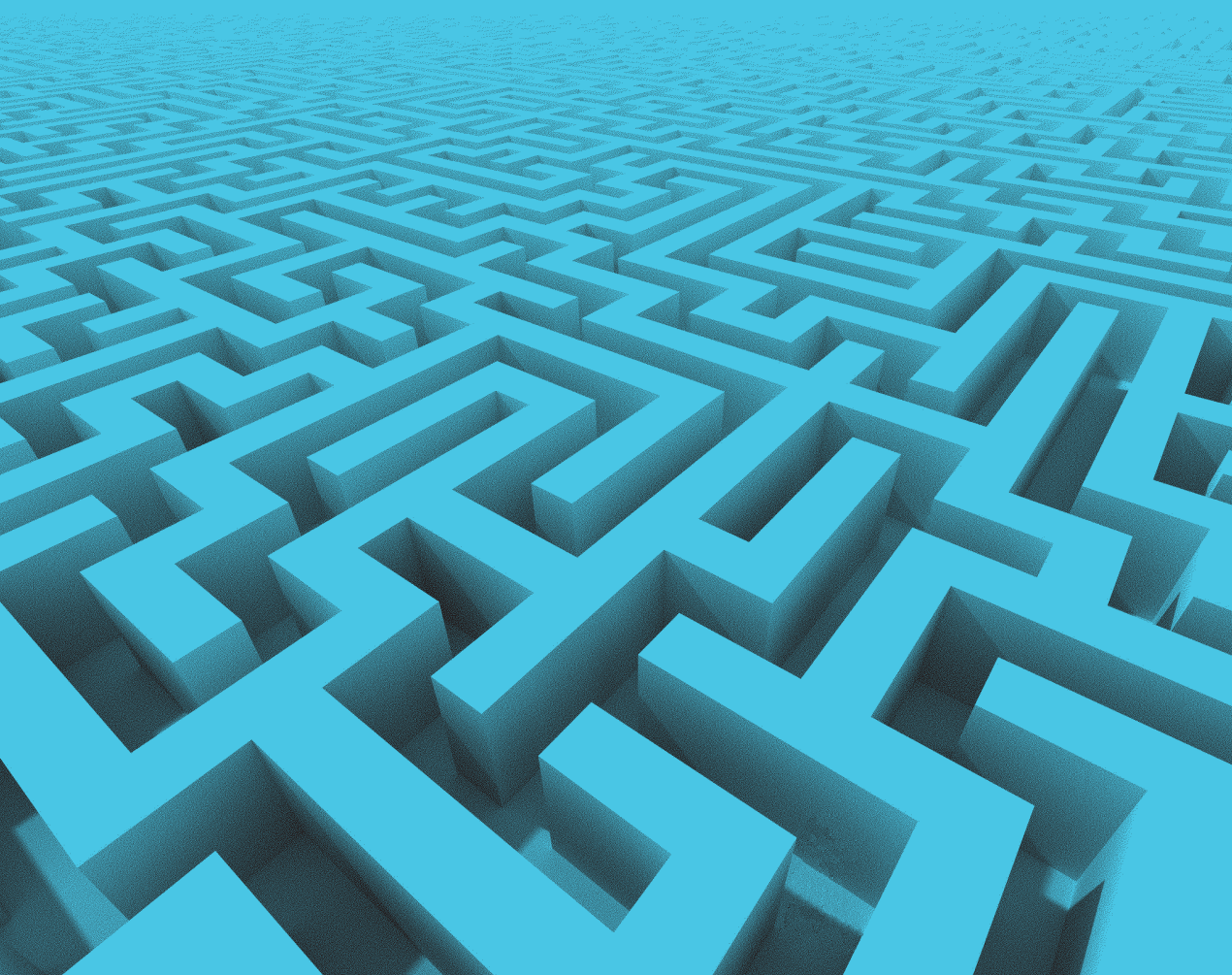
Alberto de Vega (Logronyo, 1975) és llicenciat en ciències físiques, branca electrònica per la Universitat de Valladolid. Durant la seva carrera professional ha fet classes a la Universitat, ha escrit en revistes de videojocs i ha desenvolupat programari. Actualment exerceix el rol de consultor a Telefónica I+D.

Eduardo S. de la Fuente i Alberto de Vega han desenvolupat, des de mitjan 2009, una activa campanya formativa amb l'objectiu d'eradicar el fenomen de "Mort per Powerpoint", àmpliament estès en l'empresa i la universitat espanyola, a través d'una sèrie de ponències i seminaris en empreses, col·legis professionals i, en general, totes aquelles institucions interessades a posar fi a aquesta xacra que suposa el mal ús i l'abús del PowerPoint.

3

CONNECTORS D'IDEES, PROJECTES I PERSONES DINS DE LES EMPRESSES

DAVID BARTOLOMÉ SEDANO
TELEFÓNICA I+D



Què és ser connector? Estem potenciant aquest rol dins de les grans organitzacions? Quina és la seva missió dins de les empreses? I fora? És una activitat laboral o una actitud personal i/o professional? Començo aquest capítol amb algunes preguntes obertes que espero que puguem anar responent, o almenys filant, després de la seva lectura.

Apunt de manera anecdòtica: Aquest capítol neix en un vol amb destinació a Mèxic D. F., on tinc la immensa sort de poder participar, juntament amb altres companys que hi ha a les diferents empreses que formen el mapa d'activitat que té el Grup Telefónica a Llatinoamèrica, en uns tallers de treball sobre cultura d'innovació, empenentatge i conceptualització d'idees. Podria semblar que la meua assistència a aquestes jornades de treball ve marcada pel meu rol actual dins de l'organització, però vull pensar que "l'espurna" per proposar-me l'assistència és precisament la temàtica que tractem en aquest capítol: la meua invitació està motivada, en gran part, gràcies al moviment Azules, la xarxa social no oficial d'empleats vinculats a Telefónica, i que més endavant comentaré com a font potencial de connectors dins del Grup Telefónica. La importància de "ser connector" comença a calar a poc a poc a les organitzacions.

El rol de connector dintre d'una organització no és res nou: tots ho som en certa mesura. Tots tenim la facilitat d'actuar de "goma d'enganxar" entre idees i projectes o podem referenciar la persona adequada per a un fi concret. La diferència rau en el fet que en gairebé el 100% dels casos és una activitat que fem "com a afegit", és a dir, que no forma part de l'activitat laboral de cadascun de nosaltres.

Resulta curiós que, amb l'arribada de noves formes de treballar dins de les organitzacions (metodologies àgils, implantació de "filosofia 2.0" per als nostres processos, etc.), hàgim perdut una mica la perspectiva de la gran importància de continuar alimentant i consolidant una de les activitats més antigues dins de qualsevol entitat, sigui pública o privada: el treball en xarxa.

Sí, treball en xarxa. Aquesta paraula tan castigada per tots nosaltres amb l'arribada del web 2.0, tant que hem arribat a menysprear-la deixant-la a l'alçada d'un mera xarxa social a la qual accedir des d'Internet. Sense desmerèixer el bon fer i la mecanització de la pràctica del treball en xarxa que ens han donat algunes de les principals xarxes socials que circulen a Internet, crec que la paraula amaga alguna cosa més.

Perquè el treball en xarxa és més que una plataforma, és més que unes reunions esporàdiques presencials en les quals passem d'un contacte en línia a fora de línia: per a mi, el treball en xarxa és crear noves branques dins d'aquesta gran xarxa, gràcies a la quantitat/qualitat de persones (nodes) amb qui tens contacte dins del teu àmbit (la teua xarxa). Combinant aquestes relacions, creem al seu torn noves branques a la xarxa, com hem comentat, que puguin continuar tenint una evolució pròpia: créixer, modificar-se, ser temporals, permanents, desaparèixer o créixer exponencialment gràcies a una combinació encertada en la composició dels nodes (les persones) i la xarxa (l'àmbit).

Probablement la definició que acabo de fer sobre el treball en xarxa no la trobareu ni a la Wikipedia ni a un diccionari de la RAE: suposo que deu ser de collita pròpia. I probablement



hi hagi persones que no estiguin d'acord amb aquesta definició, la qual cosa és molt respectable.

Per als qui us vegeu reflectits en aquesta manera de veure el concepte de treball en xarxa, i, especialment, per als qui us vegeu com aquests catalitzadors de noves branques en la xarxa, va dedicat aquest capítol.

1. Ets connector?

Per respondre aquesta pregunta, permeteu que us faci un petit test:

- Si t'expliquen una bona idea d'un company, l'animes a presentar-la a les persones adequades?
- T'has saltat el "curs establert" alguna vegada per aconseguir que una proposta tiri endavant?
- Penses en global els projectes, sabent que cal implicar-hi totes les parts?
- T'impliques i et sents satisfet a ajudar que s'assoleixin els objectius dels qui t'envolten?

Si has respost "Sí" a tres d'aquestes preguntes, tot indica que tens un perfil o unes inquietuds de "connector" dins del teu àmbit d'actuació.

Com es detecta un connector dins d'una empresa? Un connector és aquella persona que, en primer lloc, gaudeix aconseguint que idees, persones i/o projectes arribin a bon port gràcies a la tasca de creació d'oportunitats perquè tot això coincideixi en el moment, l'espai i el temps adequats. I reafirmo la qüestió de gaudir perquè, en la majoria dels casos, no és quelcom que es faci dintre de l'activitat professional de cadascú, sinó que parteix del propi interès personal de la persona que actua de connector.

Un altre dels factors que ajuda a detectar aquest perfil cada cop més valuós a les organitzacions (i més encara com més gran i distribuïda és l'empresa) és l'ampli coneixement que té de les activitats que es fan dins de la companyia (que pot ser profund en algunes i més superficial en altres). I el coneixement no s'ha de quedar pas en el seu perfil concret (tècnic, gestor, control, etc.), sinó que transcendeix per tenir una visió més horitzontal de les activitats que es feien, es fan i es preveu que es facin. Per a un connector, estar al corrent de les persones i projectes que participen en el dia a dia és bàsic perquè la seva activitat sigui al més productiva possible.

Els connectors a les organitzacions no s'han de buscar: tots els coneixem. Són les típiques persones amb qui contactes quan no saps com resoldre un problema o tens una proposta i hi recorres perquè t'aconsellin com escalar el tema en qüestió i, sobretot, a qui adreçar-lo.

2. El connector com a intraemprenedor

El connector dins d'una organització té la seva cabuda com a INprenedor (d'aquí, la referència dins d'aquest llibre d'experiències d'intraemprenentatge):

- Normalment han de trencar algunes normes establertes des de fa molt de temps dins de l'estructura en què es moven.
- Solen ser perfils que inicialment són vistos d'una manera estranya (en alguns casos, se'ls etiqueta d'"amença").
- Han de convèncer moltes persones per aconseguir l'objectiu final que es persegueix.
- Arrisquen en bona mesura la seva reputació (un dels majors patrimonis a les empreses) quan creuen en allò que persegueixen.
- No tenen clar a priori quina serà la seva recompensa per tot això, si és que n'hi pot haver, ja que no sempre està assegurada.

Penseu ara com veiem l'emprenedor que decideix iniciar el seu projecte personal: no ens plantegem les mateixes premisses que les descrites anteriorment?

3. Empresa: per què tenir connectors?

Hem comentat que per a una persona que es consideri connector hi ha un fort arrelament de satisfacció personal per ajudar que les propostes tirin endavant. Però, a banda de la indubtable tasca beneficiosa que es pot fer dins de les organitzacions quan la implicació va més enllà de les "tasques establertes", per què ha de potenciar l'empresa aquest rol?

"El valor més gran d'aquesta companyia són les persones que la componen": quantes vegades heu llegit o escoltat (o fins i tot escrit) aquesta frase? Realment ens ho creiem? Som les persones el valor més gran de les empreses? Doncs, com a tot arreu, hi ha de tot. El que sembla evident és que hi ha una relació directa entre la satisfacció laboral de l'empleat amb el seu rendiment en les activitats que fa. I què hi ha millor que una empresa que facilita al màxim possible que es valorin les bones idees dels empleats, creant sinergies amb altres àrees per fer-les realitat? El rol del connector té un paper clau en aquest escenari, no només fent fluir aquestes propostes entre les àrees més adequades, sinó oferint un "camp de conreu" per crear grups de treball amb rols complementaris.

Un altre dels debats candents, i que impacta de ple en la conveniència de tenir connectors dins de les organitzacions, és el nou model d'empresa que estem començant a identificar segons ens anem endinsant al segle XXI: les empreses ja no són un castell amb enormes murs de pedra. De sobte, algú ha pensat que no estaria malament començar a obrir portes en aquests murs per poder convidar d'altres a entrar-hi i crear activitats con-



juntes. L'empresa oberta, i el seu vessant en l'activitat d'innovació (*Open Innovation*), han fet veure a les empreses que necessiten perfils de persones que "connectin" empreses i persones al voltant de projectes d'interès comú.

No, no m'estic referint a una activitat comercial com la que estem habituats a conèixer: el model d'empresa oberta parteix d'unes premisses de confiança entre totes les parts, que requereix de perfils que coneguin molt bé el que s'hi fa dins, però que també tinguin una activitat connectora fora d'aquests murs: bé perquè participen activament en activitats per interès merament personal, bé perquè coneixen nodes que poden ser un aliat molt interessant per a la nova branca de la xarxa que es comença a voler teixir.

El model obert no només sorgeix a les empreses, sinó que també té el seu espai en les altres dues "hèlixs" que han d'impulsar en bona part l'avenç de la societat en molts aspectes: la universitat (com a exponent dels centres educatius en general) i les administracions públiques. Segons Etzkowitz, aquests tres eixos són els que s'han de complementar entre si perquè tots tres junts impulsin el correcte funcionament de la nostra societat: més docents amb experiència al món de l'empresa que puguin formar els futurs professionals, més investigadors en les empreses que puguin aplicar els estudis desenvolupats en l'àmbit educatiu a àrees d'investigació i el foment d'aquestes relacions per part de les administracions públiques. Potser no hi ha un gran perfil de connector enmig d'aquestes tres hèlixs?

4. Connectors en xarxa i el poder d'Internet

Probablement un dels factors més importants, si no el més gran, per a un connector és Internet. Resulta curiós que haguem hagut de "mecanitzar", en certa manera, la nostra xarxa de contactes a Internet per adonar-nos del potencial que té aquesta activitat que fem a les empreses des de sempre. De nou, Internet ens treu el vel dels ulls perquè veiem el que ja estàvem fent.

Internet ens ha multiplicat exponencialment les possibilitats de continuar teixint la nostra xarxa de connexió i crear noves branques d'interès. On abans hi havia la barrera física, en què el rol de connector era més complicat, ara ens han obert la porta a un món en què tot pot ser digital. El meu consell: aprofitar l'empenta que ens ofereixen les TIC, sense oblidar la faceta més humana de l'activitat del treball en xarxa (sempre he estat més de parlar amb les persones que amb les màquines).

Internet també permet descobrir persones que sempre han tingut aquest rol però potser no se n'hagin adonat fins que han obert aquesta caixa de sorpreses, com són les xarxes socials. Un dels valors afegits que ofereix Internet en aquest aspecte a les empreses és la possibilitat que siguin els mateixos empleats que interactuïn entre ells de manera que facilitin la col·laboració i estableixin noves relacions de confiança des d'un àmbit extern a les típiques eines de col·laboració de les grans organitzacions. S'entreveuen aires de xarxes de connectors d'empreses, però fora de les empreses. Paradoxal, oi?

Probablement a més d'un responsable de comunicació o recursos humans se li hagin estarrufat lleugerament els cabells llegint el paràgraf anterior: empleats fent pinya a les xarxes socials? sense ser-hi nosaltres dins, controlant? No us amoïneu: sí, el poder de la nova manera de comunicar-nos implica moltes coses bones, i una és la transparència: de sobte ens han posat un aparador al públic. I dic bones, perquè crec fermament que les empreses poden aprofitar l'empenta d'aquest moviment tecnològic (i que també té molta part de social) per continuar millorant. Forma part de la nova cultura a les empreses: les que s'adaptin a aquesta nova forma de convivència empresa-empleats sortiran ben parades; les que es dediquin a posar-hi traves acabaran en una situació complicada pel que fa a reputació entre els empleats, accionistes, proveïdors, etc. I sí, aquelles que no només s'adaptin, sinó que el potenciïn, seran les que podran treure més profit a aquells empleats que veuen en les xarxes socials un espai per aplanar les estructures jeràrquiques i una alenada d'aire fresc a l'hora d'actuar de connectors, proposar idees, exposar punts de vista, etc.

I per posar el punt positiu al poder de les xarxes socials i l'activitat dels connectors d'empresa dins d'aquest escenari, parlem d'un cas que, crec, ha estat positiu per a una empresa com Telefónica i que em toca molt de prop: Azules.

5. El cas Azules com a xarxa social de connectors a Telefónica

Azules (www.somos-azules.com) és un moviment NO oficial d'empleats d'ahir i avui de Telefónica, proveïdors i clients amb la idea ferma que els mitjans socials i la conversa constructiva a la xarxa pot ser beneficiosa per a les empreses. Amb aquesta idea a la ment, i per iniciativa de diversos companys, neix Azules.

Tots sabem que facilitar els intercanvis informals, el coneixement i les relacions entre els empleats d'una empresa és el veritable motor per fer que les coses acabin funcionant. En el món actual, una empresa ha d'anar més enllà dels empleats. L'empresa es transforma en un ecosistema permeable, que inclou no només els professionals que hi treballen en aquell moment, sinó també exempleats, clients i col·laboradors externs. La innovació externa i la relació amb l'entorn cobren cada vegada més importància a les organitzacions. És en aquest ecosistema de col·laboració, obert i dinàmic, on Azules vol ser una peça de connexió: el "Món Real" amb el món d'empresa.

La primera impressió que es rep quan es coneix una mica la iniciativa Azules és pensar que és una estratègia de mitjans socials o similar perpetrada per Telefónica: res més lluny de la realitat. Azules va sorgir d'una manera espontània des d'un grup d'empleats amb inquietuds en xarxes socials i altres iniciatives de comunicació i col·laboració que, cap al 2005, començaven a sonar cada vegada més gràcies al web 2.0. En certa manera, Azules va néixer precisament amb un sentiment de millora en els processos comentats abans: en una empresa global amb centenars de milers d'empleats és presumible trobar problemes a l'hora de compartir informació, bones pràctiques, etc. El grup inicial que va conformar Azules va pensar que tot el que envoltava el món dels blocs, wikis, xarxes socials, etc., tenia un potencial enorme a l'hora de poder col·laborar entre nosaltres.



Aquest era l'objectiu principal d'aquesta iniciativa: aconseguir relacionar els empleats del Grup Telefónica. Una cosa molt habitual dins de les empreses i les seves estratègies de compartició de coneixement, però aquí vam trencar una mica les regles del joc: ho faríem en un àmbit obert i públic, d'acord amb el que consideràvem que donava valor a aquest moviment. Azules sempre ha perseguit aquesta quimera: una proximitat entre companys d'una multinacional amb presència a diversos països i repartida en diverses empreses. El *crowdsourcing* a aconseguir podria ser molt potent com a valor per als professionals, l'empresa i, per descomptat, per als usuaris dels nostres productes.

La base d'Azules és la compartició d'idees, pensaments i coneixement entre les persones que participen en aquest moviment, oferint altres espais més enllà dels que estableix la mateixa empresa. Azules no pretén substituir els sistemes de comunicació dins de l'empresa, sinó ser un espai complementari (i creiem que necessari, com a entitat oberta a la societat) en el qual poder interactuar amb el món exterior. La temàtica de la iniciativa tampoc no està enfocada a l'àmbit professional del Grup Telefónica, sinó que pretén ser més oberta: aficions, interessos, idees interessants, etc. Tot és possible dins d'Azules, sempre que es mantingui el respecte a les idees i els comentaris dels altres i, és clar, no es divulguin temes professionals que siguin confidencials.

Una ressenya interessant sobre aquesta iniciativa és la capacitat d'incloure altres professionals que han tingut una relació professional amb el Grup Telefónica en el passat. Són persones que aporten el seu propi valor a la iniciativa des d'un punt de vista extern i l'opinió de les quals és molt valuosa.

Azules neix amb quatre premisses fonamentals:

- Creiem en la comunicació amb la societat. Les empreses les formen les persones que hi treballen, i Azules busca oferir aquest espai comú, aquesta "cara amiga" amb la societat.
- Creiem en les idees compartides. Molts cops les organitzacions són tan grans que resulta complicat compartir coneixement entre els departaments. Tanmateix, d'aquesta col·laboració en neixen iniciatives, projectes i innovacions.
- Creiem en el treball en xarxa com una forma de facilitar les tasques que tots fem en el dia a dia. Creiem que ser connectors és un valor diferencial.
- Estem convençuts del valor que els nostres clients ens poden oferir per millorar el nostre dia a dia i pensem que una proximitat amb ells des d'un lloc "no oficial" pot oferir un valor, tant per a ells com per a l'empresa.

Una experiència social com el moviment Azules té resultats tangibles (projectes de col·laboració que han sorgit d'una comunicació iniciada en alguna xarxa social, plantejar millores al costat de clients que van néixer d'una interacció oberta a la xarxa, etc.), però són potser encara més rellevants els resultats intangibles, autèntics motors dels resultats que encara han de venir: estem canviant a poc a poc la tradicional cultura d'empresa (una mica tancada) a un entorn de construcció en conjunt (oberta).

Algunes coses que ens enorgulleixen dins d'Azules són:

- En primer lloc, tenir un coneixement més profund i proper dels professionals vinculats al Grup Telefónica, tant entre nosaltres com amb la resta de societat, gràcies a l'avantatge de ser en xarxa.
- La compartició de coneixement entre els professionals del Grup, que ofereix un espai obert on es debaten idees d'interès entre tots els integrants.
- La interfície pròxima entre els clients i l'empresa, en actuar indirectament com un canal de comunicació proper entre ambdues parts.
- La posada en comú de coneixement d'idees, productes i serveis interessants per a la millora del dia a dia en les diferents organitzacions de l'empresa, oferint un canal afegit de vigilància tecnològica.
- La prova, en un grup obert d'usuaris avançats, de nous serveis i iniciatives a Internet, a l'estil d'un laboratori d'experiència d'usuari, oferint a tothom la possibilitat d'expressar les seves opinions personals.
- Un accés directe i fiable a les persones amb qui, dins o fora del Grup, es necessita contactar, formant un gran metadirectori de professionals en diverses àrees.
- Un espai per al desenvolupament de la dimensió humana dels professionals del Grup, en el qual tenen cabuda les aficions i interessos personals de cadascun.

6. Conclusions

Curiosament, la major part d'aquest capítol es va escriure abans que arribés a les meves mans l'últim llibre de Seth Godin, *Linchpin*, que precisament anomena d'aquesta manera els connectors dels quals parlo en aquesta reflexió. Com bé afirma Godin, els models d'empresa i feina estan canviant: ni existeix la feina per a tota la vida ni tots els empleats es conformen amb una activitat mecànica durant tota la seva vida professional.

Les empreses comencen a valorar els empleats que pensen i actuen de manera diferent, que són el motor del canvi de mentalitat empresarial a què ens obliguen els nous temps. Així mateix, som nosaltres, com a professionals, els qui hem elevat el llistó sobre en quin tipus d'empresa volem treballar. Resulta paradoxal que aquest corrent de canvi empresarial-laboral es refermi en un escenari de crisi, de por de perdre la feina, de precarietat en l'ocupació, etc. O, potser, no sigui fruit de la casualitat i hagi anat necessàriament unit a aquest nou ecosistema en el qual ens ha tocat viure el canvi.

El connector encara serà vist com una *rara avis* dins de les organitzacions: probablement continuarà associant-se a l'empleat una mica desobedient, que s'immisceix en tasques a les



quals no se l'ha convidat a participar. Un consell a les empreses, administracions públiques i universitats: aprofiteu les ganes i la il·lusió d'aquestes persones i plantegeu-los reptes en què sigui necessària la participació i unió de diverses àrees. I un altre consell a aquests connectors; continueu remant contracorrent amb força i constància, encara que les aigües cada vegada estiguin més tèrboles: sol ser el senyal que esteu arribant a l'origen del riu i podeu canviar-ne el curs si hi arribeu molts.

7. Referències

Barabasi, A. (2003). "Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means".

Bernoff, J. - Schadler, T. (2010). "Empowered", "HEROes - highly empowered and resourceful operatives".

Etzkowitz, H. (2003). "Innovation in innovation: the Triple Helix of university- industry-government relations", *Social Science Information*, vol. 42, núm. 3, p. 293-337.

Godin, S. (2010). "Linchpin: Are You Indispensable?"

Somos Azules: www.somos-azules.com

8. Sobre l'autor



David Bartolomé Sedano (Vitòria-Gasteiz, 1976) és enginyer informàtic i post-grau en solucions Internet per la Universitat de Deusto. Durant els últims anys ha exercit activitats de coordinació i direcció de projectes en activitats relacionades amb les TIC. Actualment és responsable de l'àrea de Cultura d'Innovació i Comunicació en línia a Telefónica I+D.

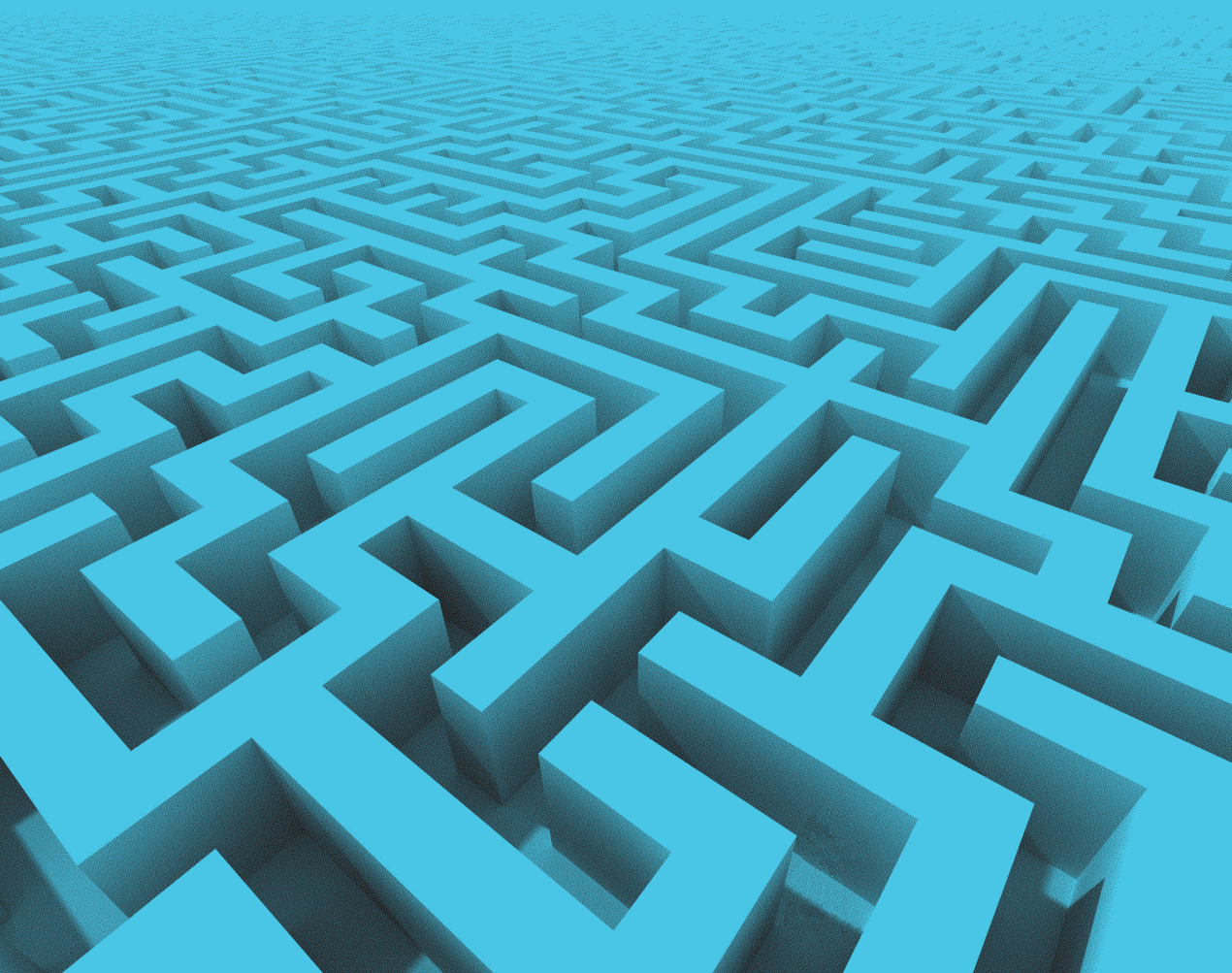
Des de l'any 2005, i en les seves estones de lleure, colidra la iniciativa Azules (xarxa social no oficial d'empleats de Telefónica) on intenta promoure una nova manera d'interactuar entre l'empresa i la societat que conversa a la xarxa. Aquesta iniciativa ha estat guardonada amb un premi *Bravo!* dins de Telefónica, com exemple de canvi cultural dins de l'organització.

També participa en iniciatives de foment de l'emprenentatge i intraemprenentatge, com Iniciador Valladolid i l'Associació Escola Emprenedors.

4

AQUÍ AIXÒ SEMPRE
S'HA FET AIXÍ

RAFAEL GIL
GRUPO BOYACÁ



A la majoria de les empreses, amb independència de la mida que tinguin, hi ha barreres al canvi. La innovació requereix la ruptura d'aquestes barreres. Per a això no es requereix de grans departaments o inversions, ni tan sols de tecnologies avançades. Aprofitar la capacitat de les persones de l'organització i uns petits canvis organitzatius poden permetre explotar la capacitat de les persones per aconseguir innovar en una companyia.

1. Això sempre s'ha fet així

En totes les organitzacions hi ha unes certes normes de funcionament. Unes regles que, en el cas de les empreses, es diuen procediments, processos o, simplement, costums. Una forma de treballar fixa que assegura resultats predictibles i una estandardització de productes i serveis.

Això no és negatiu per si mateix. Seria gairebé impossible gestionar qualsevol grup de persones sense un cert acord sobre la manera com gestionar la relació. El problema és quan aquestes regles esdevenen tan rígides que ningú no pot explorar-ne l'exterior. O, sense arribar a aquests extrems, limita la velocitat d'execució i investigació de les persones. I, actualment, el món es mou molt ràpid. Algunes persones volen seguir aquest ritme, i l'estructura de la seva companyia no els ho permet. Aquesta rigidesa comença a dificultar els moviments, i això pot acabar portant a l'immobilisme, fase que en moltes ocasions és el pas previ a la paràlisi i, fins i tot, a la desaparició de l'organització si l'entorn econòmic o competitiu és prou agressiu.

Això, que tots associem instintivament a les grans organitzacions (multinacionals, serveis estatals, Església, exèrcit...), es reproduïx de forma anàloga en molts casos en organitzacions molt més petites, fins i tot en aquestes petites i mitjanes empreses que formen més del 90% del teixit empresarial espanyol. Pot ser igual de rígida i estàtica una organització de 100.000 persones que una empresa familiar de 30 empleats.

La part positiva d'aquesta situació és que aquesta rigidesa es pot canviar en tots els casos, tot i que, lògicament, de maneres diferents. L'important per aconseguir-ho és disposar de les persones adequades. De persones amb capacitat d'innovació. Com va dir Juan Antonio Zubiria, president d'IBM, "No és el mateix una organització innovadora que una plena d'innovadors". Però si tens el segon, probablement podràs aconseguir el primer.

1.1. La mida importa

Fa anys treballava per a una consultora multinacional. Una d'aquestes empreses en què hi havia una forta cultura d'empresa i, realment, un clar orgull de pertinença. Treballar dia a dia al costat de gent brillant, intel·ligent..., en què cada dia aprenies dels teus companys i dels teus superiors. Qualsevol era capaç d'aportar solucions imaginatives als problemes dels nostres projectes i els nostres clients.



També teníem una metodologia molt definida i un repositori d'informació corporativa ajudava a compartir, de forma tancada i interna, aquest coneixement. Això, que facilitava compartir i intercanviar informació i, per què no, persones, entre projectes o clients, suposava, tot i que aleshores no ho veia tan clar, uns certs límits a aquesta innovació o recerca de solucions noves. De fet, entre els clients era habitual referir-se a nosaltres amb noms, més o menys originals, que remarcaven aquesta uniformitat, aquest “ser tots iguals” i intercanviables. En el fons, hi havia un “aquí les coses es fan així” que aportava grans avantatges a la “producció en cadena”, però frenava la iniciativa pròpia.

Però quan tens persones brillants a l'equip, és difícil que no ho demostrin. En aquell temps vaig entendre que la innovació podia (i, de vegades, havia de) estar en els petits detalls. Fins i tot en grans projectes molt estandarditzats, sempre calia que algú veiés més enllà. Que inventava una interfície de sistema gràfica en entorns de caixes i botons, que veia més enllà dels requeriments escrits d'usuari i veia solucions “diferents” per a les seves necessitats i problemes.

En un projecte de control d'accessos a un magatzem, hi havia col·lectius que no estaven gens familiaritzats amb l'ús d'ordinadors. Que per indicar l'estat d'un vehicle haguessin d'utilitzar el teclat i el ratolí sobre menús desplegable era pràcticament impossible. La solució, una aplicació en què apareixien les matrícules dels vehicles en un gran quadre (el pati d'espera), i fent clic amb el ratolí, es movien en un quadre més petit (la zona de descàrrega). Una mena de joc infantil, absolutament aliè als estàndards de disseny i programació de les aplicacions corporatives, però que permetia l'accés al sistema a usuaris que no estaven gens familiaritzats amb la tecnologia.

Aquesta etapa em va ajudar a entendre que la innovació neix de les persones, molt més que de les organitzacions. Les organitzacions poden dotar d'un ambient propici a les persones, però sense les persones adequades, no hi ha cap possibilitat d'innovar.

1.2. Canviant a altres

La nostra feina era fer canviar els clients. Tot i que per a nosaltres de vegades es tractés de repetir coses que havíem desenvolupat en altres entorns o sectors, per als nostres clients era un canvi. I sempre és més fàcil indicar a un altre que ha de canviar que canviar tu mateix.

Vaig viure en els clients situacions de xoc entre innovar o mantenir, que podia analitzar de manera més objectiva, ja que no hi estava directament implicat. Gairebé sempre es tractava de grans companyies, en molts casos en entorns multinacionals en què els procediments estaven determinats des dels “quarters generals” i deixaven poc marge a l'originalitat.

Encara en aquest entorn, apareixien persones capaces d'anar més enllà. Des de la nostra feina en desenvolupament de sistemes era senzill distingir entre els dos perfils. El que utilitzava el sistema informàtic només per fer encara més rígid el procediment, repetint a les pantalles els papers que s'utilitzaven, i el que volia aprofitar la implantació de la tecnolo-

gia per canviar la forma de treballar. I en aquests últims hi havia autèntics innovadors, quasi revolucionaris.

Recordo el desenvolupament d'un sistema de comanda automàtica per a una gran cadena d'hipermercats. Les instruccions, el model i els algorismes estaven definits a 2.000 km d'aquí. Però el responsable del projecte a Espanya se'l va fer seu i es va proposar convèncer els usuaris de la capacitat del sistema i del seu "encert" proposant quantitats. En comptes d'imposar el sistema, es va optar per mostrar-lo com un joc de simulació. En sessions de grup, s'anaven mostrant les vendes del dia, al costat de variables com la meteorologia, dies festius, estocs, etc., i els usuaris decidien quina quantitat en demanarien. En paral·lel, el sistema automàtic "jugava" com un usuari més.

En la gran majoria dels casos, el sistema guanyava. Ajustava millor la quantitat de les comandes, generant menys estoc pendent i optimitzant quantitats demanades per cost de lot. A més, estalviava entre 30 i 60 minuts al dia als usuaris.

La millora basada en la innovació tecnològica era objectiva: estocs menors, disponibilitat més gran de producte i menys temps dedicat a una tasca repetitiva eren avantatges objectius.

Però amb això no n'hi ha prou per convèncer les persones de la necessitat de canviar. I, en aquest cas, la innovació reeixida va ser la manera de convèncer les persones dels avantatges que els proporcionava el canvi.

1.3. Reduint la mida

A Espanya el teixit empresarial està format, típicament, per empreses mitjanes i petites, allunyades de les grans corporacions multinacionals. En molts casos, aquestes empreses es van fundar fa 30 o 40 anys pel que ara anomenem emprenedor, quan aquesta paraula, a la pràctica, encara no existia. Una persona que té una idea i la posa en marxa, trencant el model existent i donant una solució nova a un problema. Empreses, com Lladró, Alsa, tenen aquest tipus d'origens.

Jo em vaig incorporar a una d'aquestes empreses, amb 30 anys de vida, en les quals un equip humà de més de 1.500 persones col·laborava cada dia en la companyia. El concepte de cultura d'empresa no tenia res a veure amb l'experiència en les multinacionals. No hi havia rígides metodologies escrites, ni confusos procediments documentats. Innocentment, vaig pensar que seria més fàcil canviar coses, ja que no havia de lluitar contra documents establerts.

Però en el fons, continuava existint aquesta barrera al canvi, aquest "això aquí no funciona", "aquí fem les coses d'una altra manera"... Era oral, tradicional, però igual de rígid que els procediments escrits de les corporacions. Es tractava de parets de vidre, invisibles però igual d'inamovibles que les formades per multitud de carpetes de procediments escrits de les grans empreses.



En aquest cas, només la incorporació en quantitat significativa de persones no afectades per aquesta cultura preexistent pot canviar-la.

En els tres casos (consultors, multinacionals o mitjanes empreses) hi havia barreres a la innovació: per mida, per dependència d'altres o per costum. Aquestes barreres es reforçaven per la complaença que sol generar l'èxit. Quan el negoci funciona bé, és difícil vèncer la temptació de l'immobilisme. Aquesta mateixa complaença és la que ens portarà a pensar que a la nostra companyia tot es fa bé, que no cal canviar i que les persones que s'hi incorporin hauran d'acceptar i continuar les nostres idees, sense plantejar-nos massa la validesa de les seves aportacions, sobretot com més diferents siguin.

Però actualment, quan "ens passen més coses per unitat de temps que mai" (A. Moraleda, IBM) [1] la velocitat de canvi és exponencial. Per això, és necessari modificar la manera de treballar de les nostres empreses. No només per millorar, sinó fins i tot per sobreviure.

2. Algunes idees per afavorir la innovació

A tots ens agrada dir que treballem en una empresa que afavoreix la innovació en la qual es valoren les idees. Però no totes les empreses tenen plans tan clars com que un percentatge del temps es dediqui a "nous projectes", com fa Google [2] amb el famós 20% de temps de què disposen els seus enginyers per investigar sobre nous projectes, o el 15% de 3M fa ja més de 50 anys [3].

Tampoc no n'hi ha prou amb assignar la innovació al departament de tecnologia, TIC o a sistemes. No sempre aquest departament és sinònim d'innovació o de novetat, n'hi ha prou a pensar en els sistemes bancaris, molts desenvolupats els anys 70 del segle passat i poc modificats des d'aleshores.

I tampoc no sol ser gaire eficient crear un departament o una àrea d'innovació independent de la resta d'àrees de la companyia, poc relacionada amb el negoci.

La forma més senzilla de provocar aquesta tendència a la innovació en la companyia és fer canvis, ni tan sols no són necessàries les revolucions. Aquests petits detalls que creen un entorn en el qual s'afavoreix l'aparició de solucions innovadores. I és que la innovació, entesa com la recerca de formes diferents de fer i pensar, està en les persones.

És imprescindible que aquesta idea de permetre i reforçar el canvi es reforci des de la direcció (de la companyia o de cada departament). No és necessari que el director general sigui, per ell mateix, una persona de perfil innovador. Sens dubte, ajudaria, però també val si sap envoltar-se d'un equip que ho sigui i, sobretot, que des de la direcció es doni suport a les seves iniciatives. S'afavoreix la creació d'idees, l'intercanvi d'opinions i s'aconsegueix inculcar a la companyia la necessitat de comptar amb persones brillants en tots els nivells de la companyia.

Això és fàcil de dir, però és bastant més complicat de posar en marxa. Impossible fer-ho d'un dia per l'altre. La millor forma de fer-ho és moure petites palanques, de manera que el moviment de totes les palanques sigui el que posi en marxa una màquina que donarà resultats molt més grans que cadascuna de les seves peces separatament.

Ara comentarem alguna d'aquestes palanques. Cap no ens garanteix l'èxit per si sola. Fins i tot n'hi pot haver algunes que no encaixin en el nostre cas. Cada un ha de conèixer la seva casa i saber què pot i què ha de mobilitzar perquè la pesada maquinària que és una organització es mogui.

2.1. Agita la coctelera: mou persones

En gairebé totes les companyies hi sol haver molts prejudicis i una certa temptació a donar la culpa a l'altre, i és indubtable que les persones d'un departament coneixen molt bé els problemes i les dificultats que els planteja, en el dia a dia, treballar i interrelacionar-se amb la resta d'àrees de l'empresa.

La visió de l'empresa com a compartiments estancs és una barrera a la innovació. La recerca de la millora estarà sempre limitada al propi departament. I aquests òptims locals no sempre coincideixen amb l'òptim global. La suma dels millors processos en cada departament mai no és millor que el millor procés global.

Aquesta visió “des de fora” es pot aprofitar. Si es planteja des de l'altre departament, sempre es podrà percebre com una agressió o una crítica a “la nostra manera de treballar” o, fins i tot, com quelcom personal. Però si movem les persones d'un departament a l'altre, aleshores les idees vénen de dins. Serà més senzill rebre-les i, si s'escau, posar en marxa idees que permetin millorar els nostres processos interns. A més, segurament, podrem canviar la nostra forma de treballar de manera que la interacció amb la resta de departaments també sigui més senzilla.

És pràctica habitual, a les grans empreses, comptar amb programes d'acollida o benvinguda en què es passeja la persona que s'acaba d'incorporar durant unes hores o dies per departaments diferents del que serà la seva destinació. Així s'intenta, per exemple, que el comercial vegi les dificultats de producció o logística, o que el financer entengui les dificultats del comercial per cobrar les factures. Però aquest procés és limitat en el temps i es fa al començament, quan és complicat que la persona que s'acaba d'incorporar pugui aportar solucions, per prudència o per ignorància.

Per què no fer-ho un o tres anys després? Per què no supeditar un ascens a una àrea a un període d'estada en un altre departament on s'hagin d'aportar solucions i noves idees? Aquesta mobilitat funcional no és necessària només a la direcció, és vàlida en qualsevol nivell de les organitzacions.



2.2. Surt de la caixa: contracta diferent

Un dels errors en què solen caure les empreses, i no només les de mida mitjana, és en l'estandardització dels perfils demandats. Si totes les persones d'un departament o fins i tot d'una companyia tenen un perfil similar, el més probable és que proposin idees similars. Això és quelcom que té a veure molt amb l'estandardització, que hem comentat al començament del capítol, a les grans multinacionals de consultoria.

Si la seva experiència professional està centrada al mateix sector en el qual opera la companyia a què s'incorporen, les seves idees vindran d'aquest sector. Si l'empresa és líder, només podrà copiar idees dels segons. Si no, copiar al primer, la qual cosa t'ajuda a mantenir la distància, però rares vegades a superar-ho. En qualsevol dels dos casos, parlem de copiar. No d'innovar.

Aquesta endogàmia sectorial és un error clar dels processos de selecció. Si vols fer alguna cosa diferent, has de contractar una cosa diferent. Sempre hi ha més talent fora que dins d'una organització, i això es pot aplicar a un departament o a un sector complet d'activitat. I sembla que hi ha consens en el fet que els equips multidisciplinaris són capaços de generar més i millors idees que grups homogenis; citant Alfons Cornella (Infonomia): "La innovació requereix d'equips multidisciplinaris que treballin coordinadament" [4].

Quan Steve Jobs va voler fer créixer Apple, no va buscar un director de màrqueting d'una altra empresa de tecnologia [5]. Volia que Apple fos una marca reconeguda, fins i tot estimada. I, el 1983, va buscar John Sculley, director de màrqueting de Pepsi. El repte: "*Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to come with me and change the world?*" No és difícil imaginar els comentaris dels que ja eren a la companyia quan es va contractar un venedor de refrescos per vendre ordinadors. Els resultats van donar la raó a Jobs, durant la seva estada a la companyia, de 1983 a 1993, la companyia va passar de facturar 800 milions de dòlars a 8.000.

2.3. Escolta: recull les idees de tots

En alguns entorns, és habitual implantar circuits de millora de processos. L'automoció és un d'ells. Des de la invenció i aplicació de les metodologies Kaizen a Toyota, totes o part d'aquestes tècniques han estat copiades per la majoria dels fabricants d'automòbils. La recepció de suggeriments dels empleats és una de les mesures més senzilles d'implantar d'aquesta metodologia.

En una visita a una d'aquestes fàbriques, els responsables ens van explicar com aquest circuit de recepció de suggeriments havia generat grans beneficis i aportat idees excel·lents. Qualsevol empleat podia suggerir millores en el procediment de fabricació o muntatge dels automòbils. L'estalvi generat per aquestes millores, si es posaven en marxa, revertia en el treballador, que es quedava un percentatge de l'estalvi obtingut el primer any. Gairebé el 90% de la plantilla havia fet, almenys, un suggeriment.

Un empleat de la secció de xapa va descobrir que, del sobrant de la peça metàl·lica utilitzada per fabricar el capot d'un cotxe de mida gran, es podia obtenir l'aleta d'un cotxe més petit. L'estalvi era de milers, fins i tot milions d'euros anuals en material. El percentatge que va anar a la butxaca del treballador va ser molt superior al seu sou anual.

En el procés de fabricació és habitual que quedin fragments de rebladures, sobrants de goma o altres peces inútils a l'espai on s'allotja el motor del vehicle. Eliminar-los era un problema fins que a un empleat se li va acudir imitar el que veia cada dia en la urbanització on vivia. Es van col·locar petits sots a la sortida de la cadena de muntatge, per on el vehicle acabat circulava cap a la zona d'emmagatzematge o expedició. En passar per aquests sots, les peces soltes es desprenien i queien a terra...

El benefici econòmic generat per a l'empresa era obvi, igual que per a l'empleat. Però a més, es transmet a l'organització un missatge clar que la col·laboració entre tots genera beneficis, i que qualsevol pot innovar des de les seves funcions diàries, no només des dels departaments tradicionalment relacionats amb la innovació com màrqueting o R+D, sinó fins i tot des de llocs aparentment de processos tan estandarditzats com una línia de producció. I també es demostra que la innovació no ha d'estar necessàriament relacionada amb la tecnologia, ni amb grans pressupostos d'R+D.

2.4. Busca altres mons: mira a altres costats

Ens continuem endinsant en la idea de mirar més enllà. No només més enllà del teu departament o de les teves persones. Mira a altres empreses. Visita'ls. Aprofita "l'altra vida" de les teves persones. Les xarxes socials han ajudat a mantenir o recuperar el contacte entre amics i col·legues. Visitar l'empresa d'un altre sector en el qual treballa un antic company de la universitat o del col·legi, et pot obrir els ulls.

Si vols vendre cafè d'alta gamma, no pensis en un supermercat, pensa en una boutique de luxe. L'experiència de visitar una botiga Nespresso s'acosta molt més a la d'una boutique de luxe com, Chanel o Cartier, que a una botiga de xocolates o cafès. A Apple, Sculley no va multiplicar per 10 les xifres de vendes dels ordinadors Mac fent el mateix que HP o Dell.

En una de les companyies en què vaig treballar s'utilitzaven, als magatzems, toros amb motor de gasoil. Sempre havia estat així. Es donava per fet que els toros elèctrics no valien.

No hi havia cap estudi sobre temps de treball o capacitat de càrrega que els comparés amb dades actuals, però era igual. "Això aquí no valia". Que el magatzem fos ple de sutge, que la mercaderia fos fins i tot bruta o els aspectes mediambientals i de soroll no es consideraven davant d'una oposició al canvi tan radical com poc analitzada.

Una visita a un magatzem d'un altre sector, on només s'utilitzaven aquest tipus de vehicles per moure càrregues fins i tot més pesades, va obrir els ulls als responsables: netedat,



silenci i la mateixa capacitat de treball. Un entorn realment envejable, on el canvi de motorització de l'equipament era, realment, només un dels factors.

De sobte, l'"això aquí no val" va ser substituït per "si ells poden fer-ho, nosaltres també. I millor". Si un any abans algú hagués parlat de visitar un laboratori farmacèutic per canviar els procediments de treball d'un magatzem de productes editorials, l'haurien pres per boig. Quan a aquest departament ja s'hi havien incorporat persones de perfils menys tradicionals i s'havia despertat la capacitat d'innovar, el canvi va ser immediat.

2.5. Contracta *freakies*: potencia el teu departament de TI

Abans hem dit que no n'hi ha prou a crear un departament d'innovació o a assignar la funció d'innovació al departament de sistemes o de TI. Però no hi ha dubte que aquest departament pot ser, en determinades condicions, una font d'innovació.

Per a això, el primer és que el departament no sigui el reducte d'uns tecnòlegs allunyats del negoci. En molts casos, el mateix departament de sistemes és un dels menys innovadors en una companyia. Es dedica a mantenir en funcionament els sistemes, preocupats únicament per indicadors de temps de disponibilitat, rendiments de servidors i de comunicacions, etc. Això no és innovació. És un mer manteniment d'infraestructures que no aporta avantatges a l'empresa. És en aquest entorn de tecnologia com a *commodity*, com un suport al negoci que aporta poc més valor que l'electricitat, quan l'"IT doesn't matter" de Nicholas Carr adquireix validesa [6]. La forma de trencar aquesta idea és amb un departament en contínua recerca de la millora, però no només en els processos TIC, sinó en els de tota l'organització. Conèixer les novetats tecnològiques aplicables al negoci i mostrar-les als departaments que en poden treure partit ha de ser un dels objectius del departament de tecnologia.

És imprescindible que el departament estigui format per persones que coneguin i entenguin el negoci. La innovació no és fer l'últim en tecnologia. Això no serveix a l'empresa. Cal aprofitar les tecnologies noves que afavoreixin la realització de les activitats de la companyia. I per conèixer-les necessites que la teva gent de TI sigui inquieta, que no estigui acomodada i destinada només al manteniment dels sistemes. Com va dir Steve Jobs en el seu cèlebre discurs de graduació de la Universitat d'Stanford, el 2005: "Stay hungry, stay foolish" [7].

2.6. Endolla't: potencia les TI als departaments

Tenir gent amb perfils/idees TI en cada departament és bo. No es tracta de muntar "informàtiques paral·leles" o regnes de taifes, que normalment solen generar una despesa important i un cert nivell de descoordinació. Es tracta que hi hagi persones en tots els departaments i nivells de l'organització que siguin capaces d'entendre i proposar millores perquè els sistemes d'informació millorin la feina de les persones.

Una companyia no pot tenir un departament de màrqueting que no conegui Facebook, Foursquare o “the next big thing”. Ha de conèixer-lo per poder decidir si l'ha d'utilitzar. Ni evitar-ho per desconeixement ni acceptar-ho perquè és la moda. Si el teu departament de màrqueting només està familiaritzat amb la pantalla de la televisió i no amb la de l'ordinador, compte! Pot ser que el teu mercat sigui a l'altra pantalla. I això és aplicable a d'altres departaments: recursos humans, compres, desenvolupament de negoci...

Això ho pots combinar amb la primera idea “Agita la coctelera”. Un bon cap d'equip de projectes TIC ha d'acabar coneixent el negoci igual, o fins i tot millor, que les persones que el gestionen. És lògic, si ha estat capaç de modelar-lo i estructurar-lo per crear una eina que el suporti, és imprescindible que n'hagi conegut la complexitat.

Amb això, ja has format un nou expert en aquesta àrea de negoci. Pot ser que li interessi a ell o a l'organització explotar aquest coneixement o no, però la companyia ja disposa d'una persona formada per incorporar-se al departament. I, una vegada incorporat a aquest departament, no oblidarà aquesta tendència a racionalitzar processos, organitzar-los i millorar-los. A més, estarà “a l'escolta” de quines novetats tecnològiques pot continuar aplicant en el seu dia a dia.

3. Escull les teves palanques

Cap d'aquestes palanques separatament, ni tan sols totes posades en marxa de forma simultània, garanteixen la incorporació de la innovació al dia a dia de l'empresa. Són només idees que poden ajudar que idees innovadores surtin a la llum i es puguin utilitzar. En tot cas, si no tens les persones adequades, aquest entorn servirà de molt poc.

Més encara, si tens persones inadequades dirigint aquestes persones inquietes, l'efecte serà absolutament desmotivador. I, probablement, perdràs aquestes persones sense haver-ne obtingut cap benefici.

4. De la innovació interna a la col·laboració

Totes les idees que hem comentat persegueixen, en el fons, un objectiu similar: aprofitar les idees de les persones innovadores. Bé movent-les dins de la companyia o buscant-les fora, es tracta de recollir el talent de persones i aprofitar-lo.

Tot i que comptem amb una plantilla de professionals excel·lents, sempre hi haurà més talent fora de la nostra organització que dins. La bona notícia és que és possible aprofitar una part d'aquest talent extern, hi ha un pas més que es pot donar en el procés de convertir la nostra empresa en un ens innovador: la col·laboració.



En el seu llibre *Wikinomics*, Don Tapscott [8] recull alguns casos en què la col·laboració d'empreses amb l'exterior els ha generat grans beneficis. Des del conegut cas de Gold-Corp, companyia minera que va publicar dades de les seves exploracions per tal que geòlegs i enginyers de tot el món proposessin idees per millorar l'explotació dels seus jaciments, amb premis en metàl·lic per a les millors idees, fins al cas de Procter & Gamble que, l'any 2007, va col·laborar amb cent vuitanta-sis empreses per crear cent vint-i-cinc nous productes que van sortir al mercat. L'ampliació d'aquest escenari de proves a tot el món és el que a Innocentive (companyia d'innovació que accepta encàrrecs, com la resolució de problemes de R+D, en lliura les solucions) es preguntaven: "Considera que el laboratori és el seu món o que el món és el seu laboratori?" [9].

Aquests casos corresponen, segurament, a unes dimensions o condicions diferents del que sol ser el dia a dia en les nostres empreses. Però la filosofia que subjau no té per què ser diferent. Si pensem en els nostres proveïdors i clients com a possibles elements d'ajut a la innovació, serem capaços de millorar els nostres processos de negoci.

La distribució de premsa gratuïta és un sector en el qual, a més de la qualitat del producte, la qualitat de la xarxa de distribució és un pilar bàsic per assegurar la difusió del diari. Els valors quantitius d'aquesta xarxa són fàcils de ponderar i valorar: punts i hores d'inici i final del repartiment, exemplars, etc. Però la realitat demostra que, amb paràmetres similars, els resultats podien ser molt diferents.

I si hi ha aspectes qualitius en la valoració d'un punt de repartiment, l'avaluació de la xarxa completa era totalment impossible d'afegir amb certa objectivitat.

L'editor de producte i la companyia encarregada de la distribució diferien, habitualment, en aquestes valoracions qualitatives: uniformitat, netedat del punt de repartiment, fins i tot l'actitud del promotor era una variable difícil de quantificar. En molts casos, l'única forma de parlar d'això sobre una base comuna era visitar conjuntament aquesta xarxa.

Evidentment, això no era una cosa raonable per fer diàriament. Recórrer algunes dotzenes de punts i fer-ne fotografies no era gens senzill, a més de la dificultat de processar aquesta informació. Però d'aquestes rondes conjuntes va sorgir el model de quina informació i com era necessària. Es van identificar els paràmetres qualitius bàsics i uns criteris de valoració. El següent pas era aconseguir un procés que recopilés de forma automàtica aquesta informació i l'afegís de manera que fos explotable pel distribuïdor i per l'editor.

Ja només quedava resoldre el problema tècnic, que sempre ha de ser el menor dels problemes. Fer uns quants centenars de fotos diàriament en algunes capitals de província, que aquestes fotos anessin acompanyades de valoracions binàries (SÍ/NO) o quantitatives. I que fossin visibles pels inspectors de qualitat del distribuïdor i del client de forma simultània i immediata a la realització del servei. Un petit desenvolupament informàtic, terminals Blackberry amb càmera fotogràfica per als repartidors i... assumepte resolt.

D'una situació de diversitat d'opinions entre una companyia i el seu client, però amb un objectiu comú (mesurar la qualitat d'un servei), va sorgir una solució que no només va resol-

dre el problema de col·laboració entre l'editor i el distribuïdor, sinó que va permetre que aquest últim disposés d'una eina que podria utilitzar en molts altres acords de serveis logístics.

El model d'enquesta de qualitat visible en línia, acompanyat de fotografia, era extrapolable no només a l'activitat amb aquest client. Es podia vendre com un servei extern i independent de l'execució del repartiment. Permetia al distribuïdor convertir-se en auditor de qualitat de servei fins i tot per valorar els serveis dels seus propis competidors, bé per a ells mateixos o bé per a altres clients.

De la trobada de dues empreses no especialment innovadores en un sector poc innovador (la premsa escrita), va sorgir una idea que sí que ho era. Les persones que es van enfrontar al problema sí que tenien aquesta capacitat, i almenys una de les parts gaudia d'un entorn on aquestes idees podien ser escoltades i posades en pràctica.

5. Conclusió

La conclusió immediata després d'aquests exemples de baix cost i alta imaginació és que l'origen de la innovació està en les persones. Les organitzacions innoven en productes o serveis perquè dins d'elles hi ha persones que volen fer-ho i, sobretot, tenen un entorn que els permet i els facilita fer-ho. L'"això sempre s'ha fet així" que està en moltes de les nostres organitzacions es pot desmantellar des de dins, sense necessitat de gran revolucions, si ets capaç de col·locar les persones adequades en un entorn que afavoreixi que les seves idees siguin presentades, valorades i posades en marxa.

I una altra de les característiques d'aquest entorn ha de ser la permissivitat davant de l'error. És probable (gairebé segur) que no tot surti bé a la primera. Si davant d'un error s'opta per la desqualificació i el tancament d'iniciatives, segurament no es produirà el segon. Però perquè ningú no voldrà llançar una segona idea. La innovació té associada una certa manca de planificació i una possibilitat d'error: «La innovació està relacionada amb l'impensable; no es pot planificar un projecte d'innovació al detall», segons Matt Kingdon, cofundador, president i *chief enthusiast* de *What if?* [10].

Canviar persones de departament, incorporar coneixement i persones de l'exterior, buscar solucions en entorns diferents dels habituals... són algunes de les palanques que pot utilitzar una companyia per aconseguir que les persones puguin generar noves idees que millorin processos i resultats.

Aquestes idees poden sorgir de tots els departaments i nivells organitzatius, i no han de ser exclusives de l'àrea d'innovació o tecnologia o organització. De fet, crear unitats específiques d'innovació pot ser fins i tot contraproductiu si no se n'aconsegueix la integració amb les àrees de negoci de la companyia.



I la creació d'aquest entorn de reforç positiu de la innovació acabarà desbordant els límits de la companyia, generant innovació no només “cap a dins”, sinó també en la relació amb els clients o amb els proveïdors.

Finalment, cal recordar que la tecnologia és només una eina més per a la innovació. Però fariem malament si hi enfoquem totes les possibilitats d'innovació. Com demostren alguns dels exemples comentats, la curiositat i el sentit comú són la millor eina de recerca de solucions innovadores.

6. Referències

- [1] Amparo Moraleda, en la recollida del premi Javier Benjumea (ICAI). 11.11.2003.
- [2] Google, The engineer's life at Google: www.google.com/jobs/lifeatgoogle/englife i New York Times 21.10.2007: www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html
- [3] 3M, The Innovation Machine: <http://creativityandinnovation.blogspot.com/2006/12/3m-innovation-machine.html>
- [4] www.infonomia.com/if/articulo.php?id=400&if=64
- [5] Sobre Steve Jobs: http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs, John Sculley: http://en.wikipedia.org/wiki/John_Sculley i la contractació i posterior sortida d'Apple, New York Times (16/Oct./1993): www.nytimes.com/1993/10/16/business/company-news-visionary-apple-chairman-moves-on.html
- [6] Nicholas G. Carr. “Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage”. Publisher: Harvard Business Press; 1 edició (abril 2004). ISBN:978-1591394440. En castellà: “Las Tecnologías de la información/Does It Matter?”. Empresa Activa (Febrer 5, 2005). ISBN: 978-8495787699
- [7] Text del discurs d'Steve Jobs a Stanford 2005: <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>. Vídeo: www.youtube.com/watch?v=D1RjKKp3NA
- [8] Don Tapscott, Anthony D. Williams. Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes. Paidós. 2007. ISBN: 978-8449320149.
- [9] www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1737
- [10] www.infonomia.com/if/articulo.php?id=398&if=64

7. Sobre l'autor



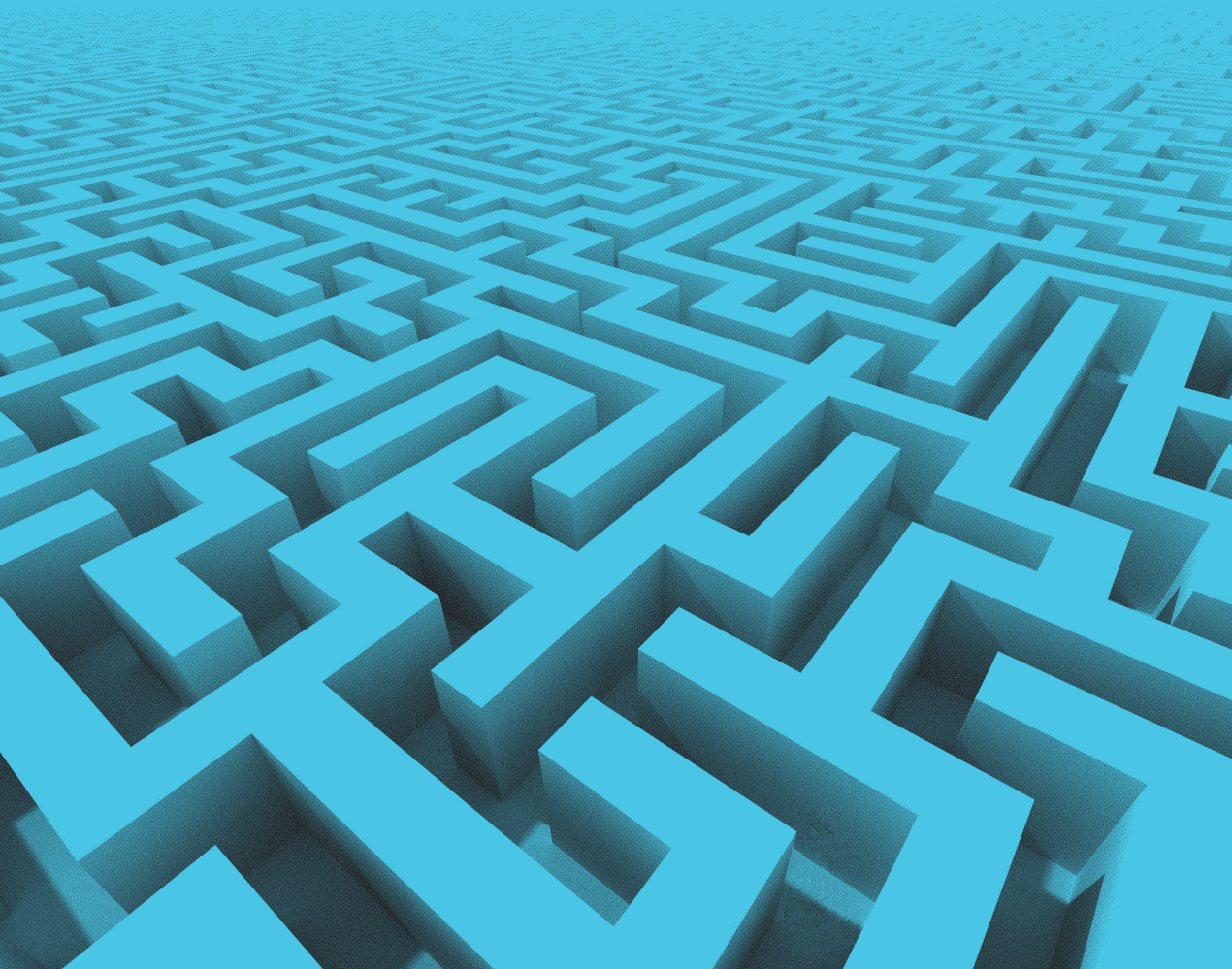
Rafael Gil és enginyer de mines per la Universitat Politècnica de Madrid i Executive MBA per l'Institut d'Empresa Business School. Durant 8 anys va desenvolupar la seva carrera com a consultor i gerent a Accenture, on es va especialitzar en el sector de *Retail*, i va treballar per a algunes de les principals companyies de distribució. Des de 2003, és director d'organització i sistemes del Grupo Boyacá, grup logístic espanyol especialista en xarxes complexes de transport.

La seva àrea d'especialització és el disseny, la implantació i la gestió de sistemes d'informació, especialitzat en els sectors de logística i distribució comercial i en les àrees funcionals de relació amb el client, comercial, administració i logística. També és coneixedor de les noves tecnologies 2.0, i ha col·laborat en el llibre *El futuro es tuyo: La revolución social de las personas*, editat per red.es, Telefónica i Planta29 (BBVA).

5

LA TERCERA VIA

LEO BORJ
INERGIA SOLUCIONES



Aquest capítol, fonamentat en un parell d'experiències personals, reflexiona sobre les raons per les quals una persona es llança a emprendre dins de l'empresa en què treballa per compte d'altri, i també extreure algunes conclusions d'utilitat, tant des de la perspectiva de l'individu com de la corporació, en temes d'actualitat en l'organització i gestió empresarial, com són la innovació, el desenvolupament de nous productes, la internacionalització i la motivació i gestió del talent, entre d'altres.

“Tots tenim tres vides. Una vida pública, la que coneix tothom, formada pel nostre cercle de contactes personals i professionals. Sol ser la vida a què dediquem més temps i que ens permet guanyar-nos la vida. Una vida privada, formada per la família i els amics més íntims. És la que ens ofereix descans, lleure, diversió i ens dóna estabilitat, tot i que no sempre, i a la qual, encara que ens ho proposem, no li solem dedicar el temps que voldríem. Finalment, una vida secreta, que genera la nostra força vital, guardiana dels nostres somnis més intrèpids i germen de la nostra passió i aspiracions. Hi estem sols o amb companys fortuïts de viatge, però és on es forja el nostre veritable destí. La nostra vida secreta és l'essència del nostre ésser [1]”.

Iniciem la nostra aproximació a l'intraemprenedoria amb l'habitual acostament semàntic amb una consulta al diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola de la Llengua:

emprenedor, ra.

adj. Que emprèn amb resolució accions dificultoses o atzaroses.

intra-

(Del llatí *intra*).

pref. Significa 'dins de', 'en l'interior'. *Intramurs*, *intravenós*.

La paraula *intraemprenedor* no és encara al diccionari, però ens aventurem a considerar-la etimològicament ben formada: “Que emprèn amb resolució accions dificultoses o atzaroses dins de...” Dins d'on? Si és des de dins de l'empresa, tindrem la “tradicional” acció de l'intraemprenedor empresarial, i que és la que al llarg d'aquest capítol prendrem com a referència, i *intraemprendre* serà senzillament *emprendre* dins de l'empresa en la qual un treballa per compte d'altri. El concepte és més ampli, com bé assenyala Martín Varsavsky en el seu bloc, “*emprendre* no és només crear empreses [2]”, i hi ha altres àmbits en què l'esperit *emprenedor* es pot desenvolupar, com són la universitat, l'Administració, la investigació científica, i, en aquests àmbits, el paper de l'intraemprenedor és notori, com podem comprovar al llarg de la lectura del llibre, *emprenedoria social*, *emprenedoria científica*, *emprenedors en sèrie*, són conceptes cada cop més habituals.

Però deixem l'eixam semàntic que ens ha servit d'introducció per primer endinsar-nos en les raons últimes, íntimes, profundes, secretes, per les quals una persona es llança a emprendre i després comentar un parell de casos pràctics, que són aquells en què fonamento la meua experiència *intraemprenedora* i que actuen de catalitzadors de la resta d'idees exposades al llarg del capítol.



1. Per què emprenem?

La millor manera de donar resposta a la qüestió és preguntar-ho als mateixos emprenedors i això és el que va fer la Comissió Europea i va recollir en el seu informe “El Secret de l'Èxit: Consells pràctics d'empresaris europeus”, i del qual extraïem algunes declaracions dels seus protagonistes:

Arta Bazovska (Letònia)

VentEko, Ltd (Medi ambient)

“Vaig arribar a la conclusió que jo mateixa podia fer-ho <<més i millor>>, i a més em sentia preparada per assumir el risc i la responsabilitat”.

László Bódi (Hongria)

Halbo mce Zrt. (Indústria)

“Volia reinventar-me a mi mateix i pots intentar fer realitat la teva idea del que és un negoci d'èxit”.

Dagmar Bollin-Flade (Alemanya)

Bollin (Fabricació de vàlvules)

“Després de la meua baixa per maternitat havia perdut qualsevol possibilitat de trobar un lloc de treball adequat a la meua formació. La solució... prendre les regnes del nostre negoci familiar”.

Ivo Bascarol (Eslovènia)

Pipistrel d.o.o. (Avions experimentals)

“El repte de demostrar que pots tenir èxit amb un producte d'alta tecnologia, fins i tot en un entorn empresarial poc favorable”.

Antonio Camara (Portugal)

YDreams (Sistemes d'informació).

“El sentiment d'aventura i la rellevància social del nostre treball”.

Angele Giuliano (Malta)

AcrossLimits (Tecnologies de la informació)

“La sensació que pots aprofitar al màxim els teus talents i habilitats al mateix temps que persegueixes projectes i idees que signifiquen molt per a tu”.

Heather Gorringe (Regne Unit)

Wiggly Wigglers (Venda per correu de compost)

“Sempre he volgut tenir el meu propi negoci, a imitació del meu pare, que ja havia creat el seu abans que jo.”

Trees Loncke (Bèlgica)

Agro2000 (Sector agrari)

“És l'únic que sempre he desitjat fer. Potser sigui als gens”.

Anne-Marie Rakhorst (Països Baixos)

Search Engineering (Consultoria)

“Els meus pares i avis van ser empresaris, així que des de molt petita ja volia ser com ells. Crear una empresa va ser un desafiament estimulant...”

Carmen Yorno (Espanya)

CYO Proyectos (Enginyeria)

“Pura necessitat. Dona de 43 anys a l'atur”.

Josef Zotter (Àustria)

ZSM (Xocolata)

“El desig de convertir en realitat les meves visions i la meua imaginació, amb un màxim respecte per la qualitat final del producte”.

No pretenc ser exhaustiu en la recopilació d'aquests testimonis, qui ho desitgi pot consultar-los a la font citada; el propòsit és mostrar que gran part dels motius i raons que mouen una persona a emprendre atenen a desitjos i anhels personals, que es poden desenvolupar també "emprenent" dins d'organitzacions existents, tant empreses com organismes de l'Administració i entitats de caràcter social. Amb aquests testimonis pretenc reforçar la meua tesi que empenedoria i intraemprenedoria són, en molts casos, la resposta a les mateixes motivacions personals per les quals actuem en el nostre àmbit professional, bé treballant per compte propi o d'altri. Escoltant aquests testimonis ens adonem que les paraules de Xesco Espar, portades a l'inici del capítol, cobren ple sentit.

2. És possible ser empenedor en un entorn corporatiu?

Ho és. En parlar de "corporacions" tendim a pensar en grans empreses, multinacionals estrangeres en general, i oblidem les empreses i organitzacions d'una mida més petita. Aplicarem la nostra reflexió a empreses de qualsevol mida, la qual cosa implica una dificultat addicional ja que es tracta d'organitzacions ben diferents. És fàcil estereotipar i caure en generalitats, però tenint en compte això i preveient l'existència d'organitzacions híbrides, la generalització facilita la comprensió del fenomen.

El tòpic que primer ens ve al cap en parlar de grans empreses és el de burocratització dels processos, lentitud en la presa de decisions, allunyament dels seus empleats del problema que cal resoldre i raó de ser de l'empresa, resistència al canvi, politització de les funcions, formació de virregnats, i una infinitat més, de manera que, a primera vista, podria semblar que la gran empresa està molt allunyada del que el concepte d'empenedor ens evoca, però només en aparença. Recordem que tota corporació, incloses les grans, alguna vegada van ser el projecte empresarial d'alguna persona. En algun lloc del seu codi genètic -cultura empresarial- queden marques de l'esperit empenedor que les va fer néixer i adquirir la dimensió que ara tenen. I, encara que també sigui un tòpic dir-ho, són les persones les que formen les organitzacions, i és de persones del que estem parlant aquí. Què diferencia un empenedor d'un intraemprenedor?

Hem vist moltes similituds en el seu perfil psicològic, però la diferència més gran, a part de treballar per compte propi o d'altri, és el mecanisme d'assumpció del risc. L'empenedor sol ser l'amo i gestor del negoci i la seva expectativa de benefici econòmic i personal està lligada a l'èxit de la seva empresa, mentre que l'intraemprenedor rep de l'organització una remuneració convinguda anteriorment, tot i que que sol estar també lligada a l'èxit de la iniciativa que promou. Comprovem una vegada més la naturalesa híbrida i el caràcter difús del personatge, de l'intraemprenedor.

Per contra, les empreses sobreviuen i creixen per satisfer les necessitats dels seus clients, presents i futures, presents i futurs; per això, el desenvolupament de nous productes i la captació de nous clients i mercats és un imperatiu per a la seva supervivència o creixement, activitats ambdues que no són sinó empenedores de l'empresa i ningú millor que una persona amb el perfil psicològic, amb la passió i les aptituds de l'empenedor per



liderar-lo; si aquesta persona és a l'empresa, és un intraemprenedor. Passió, confiança, llibertat i èxit: principis i valors propis d'un emprenedor i en els quals també moltes empreses fonamenten la seva creació i creixement.

El que s'ha comentat fins ara no queda a l'àmbit de la teoria; hi ha un reflex a la pràctica empresarial que permet respondre afirmativament sobre la possibilitat d'emprenre en un entorn corporatiu, i recorro a la literatura sobre això per il·lustrar-ho amb alguns exemples [3].

Per establir una data d'inici, ens remuntem a 1943 amb el llançament del projecte "Skunk Works", a Lockheed Martin, en el qual Kelly Johnson va dirigir el desenvolupament de l'avió de combat conegut com a P-80. Més propera en el temps, tenim la iniciativa de Bell Atlantic, liderada els 90 per Raymon Smith i coneguda com el programa "Champion". O el clàssic exemple de 3M, que sota la filosofia d'innovació del seu president Mac Knightl va aconseguir que Arthur Fry i Spencer Silver inventessin un dels seus productes més reeixits, el "postit". Aquesta iniciativa va calar en la companyia i el seu programa de foment de la innovació i el patrocini de la intraemprenedoria són emblemàtics, parlo del programa de beques Genesis [4]. En l'actualitat, el cas de Google és àmpliament conegut, on qualsevol empleat pot destinar el 20% del seu temps i utilitzar els recursos de la companyia en el projecte que desitgi i, per citar un altre gegant del sector de les tecnologies de la informació, Microsoft, que va patrocinar l'equip de Robbie Bach i J. Allard en la seva incursió al món dels videojocs mitjançant la XBOX. I sense sortir de les nostres fronteres, un cas proper, el de BlueSens, empresa gallega presidida per José Ramón García, qui en la seva intervenció en la trobada entre emprenedors organitzada pel parc d'innovació La Salle [5], ens va comentar la seva estratègia d'incubació de projectes proposats pels seus treballadors que estiguessin relacionats amb l'àrea d'activitat de l'empresa.

I últimament, la tendència s'està estenent, fins i tot, a l'àmbit dels funcionaris públics, fomentant un entorn on tinguin l'oportunitat de plantejar i executar idees innovadores que podran significar un millor resultat de la seva feina.

És possible observar també una correlació entre intraemprenedoria i mercats B2B, mentre que les emprenedories es concentren majoritàriament en mercats de consum i gran públic. Els recursos necessaris inicialment per llançar una activitat i el coneixement hiperespecialitzat de sectors i clients són les raons que sostenen aquest biaix.

En conclusió, per etimologia, per motivacions personals i per necessitat empresarial, és possible emprenre dins d'una corporació i, a més, és quelcom que l'empresa necessita i fa amb freqüència.

3. Innovació i intraemprenedoria

La raó fonamental per la qual una empresa innova és la necessitat de mantenir-se al mercat. Quan hi ha sobreabundància de productes i serveis, les opcions del comprador són mol-

tes i, d'acord amb les lleis d'oferta i demanda, els preus baixen assolint posicions que per a alguns oferents serien ruïnoses. La solució és oferir una novetat que resolgui un problema o satisfaci una necessitat de forma diferent de la resta, o una novetat que atengui un problema encara no resolt; en qualsevol dels casos ens estem diferenciant i creant una oferta nova i exclusiva que podem capitalitzar de manera avantatjosa. La innovació no se circumscriu al "lliurable", la novetat pot residir en el procés, en el mercat, etc. El cos de doctrina sobre la innovació és molt abundant i amb molts enfocaments diferents, i és de gran acceptació el que emfatitza la relació entre innovació i mercat.

En moltes ocasions, la introducció d'una innovació és el desencadenant de la creació d'una nova empresa i és el més freqüent que la persona que la promou i lidera sigui conegut com a emprenedor. Però també com acabem d'indicar, la innovació ha de formar part de la conducta habitual de les empreses que desitgen mantenir-se al mercat, i quan la innovació és promoguda i liderada per un empleat en particular, podem dir que estem parlant d'un intraemprenedor. Innovació i emprenedoria solen estar estretament lligades.

Quan es pregunta a un inversor en capital risc o a un *business angel* sobre què és més important per a ell, si la idea o l'emprenedor i el seu equip, és gairebé unànime la resposta, el factor humà és crucial. Aquest principi d'aplicació a noves empreses és extrapolable a nous projectes desenvolupats dins d'una empresa existent. Una de les accepcions que el concepte d'innovació té és la seva visió com un motor de tres temps [6] en què les idees noves són convertides en productes o serveis de valor per als seus usuaris. Des del meu punt de vista, aquesta és una visió de la innovació esbiaixada cap al mercat, però molt pertinent i més en l'àmbit empresarial en què ens movem i al qual és d'especial aplicació. Aquest procés de transferència de coneixement al mercat en forma d'elements comercialitzables és inherentment empresarial. Des d'aquest punt de vista, una mentalitat empresarial, una mentalitat emprenedora, és un actiu inqüestionable en el procés d'innovació i, si aquesta es desenvolupa dins de l'entorn d'una empresa existent, també.

En aquest punt convé diferenciar els papers d'inventor i d'emprenedor. L'inventor, si és bo, té en ment el client, però el seu abast se sol limitar al prototip i a la viabilitat tècnica del seu desenvolupament; l'emprenedor i, en el cas que treballi dins d'una empresa, l'intraemprenedor, estén el seu àmbit d'actuació a la industrialització, al mercat i als molts detalls i detalls que fan possible passar d'una idea a un èxit, a més de tècnic, comercial. En aquest sentit, podríem parlar d'un inventor assalariat, personal de plantilla del departament d'R+D, en contraposició de l'intraemprenedor que transcendeix el departament i amb una visió global de l'empresa i el negoci empeny la innovació. Arribats a aquest punt, m'agradaria diferenciar els rols de promotor i intraemprenedor. Els promotors són molt bons convencent d'altres perquè secundin els seus projectes, però no tenen l'habilitat per seguir-ne el desenvolupament dia a dia, quelcom imprescindible per a l'èxit d'un projecte. Aquest és un motiu pel qual els intraemprenedors sí que parlen dels problemes potencials i de les moltes maneres que han pensat per resoldre'ls. Potser aquesta característica sigui inherent al procés de guanyar adeptes; si es parla de problemes, ningú o molt poques persones s'hi adhereixen. Hem arribat al punt en què les teories de gestió del canvi, sobre les quals tornarem més endavant, juguen un paper important en els processos d'introducció i acceptació d'una innovació dins de l'empresa, canvis en definitiva.



4. "Startup", "spin-off", internacionalització i intraemprenedoria

Fins ara emfatitzàvem l'emprenedoria des de l'òptica de l'individu: l'emprenedor, el seu perfil psicològic i el seu territori d'actuació. Podem observar el mateix fenomen des de l'òptica de l'empresa i, en aquest cas, juntament amb la innovació, emergeixen els elements citats en l'epígraf.

L'empresa pot abordar la seva expansió de diferents maneres, augmentant la dimensió i l'abast dels departaments existents, arribant, fins i tot, a ser gestionats de forma autònoma, creant nous departaments, creant empreses filials o participant en noves empreses. La modalitat òptima sol estar relacionada amb l'objecte d'expansió i el grau de maduresa de la companyia. En el cas de la creació d'un nou departament o una nova línia de negoci, el paral·lelisme amb la creació d'una nova empresa és molt gran. Si exceptuem la utilització de recursos comuns, com ara locals i instal·lacions, i dels serveis d'alguns departaments comuns, com el d'administració i finances, la posada en marxa i el funcionament d'una nova divisió dins d'una empresa existent és molt similar al d'una nova empresa, per això qui millor que una persona amb el perfil psicològic d'un emprenedor i el coneixement de les peculiaritats de la companyia per liderar el nou departament o divisió.

Quan per raons de tipus comercial o d'estratègia d'empresa sigui convenient formar una nova societat jurídica, parlem d'una "spin-off". Una de les raons per les quals una empresa sol desitjar desvincular-se jurídicament de la nova societat és perquè les grans companyies tenen un flux recurrent de beneficis per garantir i una reputació per mantenir, una nova aventura és un risc, per la qual cosa l'encarreguen a una altra empresa, en definitiva, en una "startup" hi ha més a guanyar i menys a perdre. De nou, i més amb el component de risc en escena, la figura de l'empleat emprenedor torna a aparèixer com el candidat ideal per liderar l'empresa segregada.

El personal de l'"startup" sent que el que està fent és el més important que pot fer en la seva vida, passió pel projecte i l'activitat.

Les "startup", com el seu nom indica, són empreses noves i no tenen perquè tenir, en principi, cap relació amb una empresa existent, però, molts cops, és convenient iniciar una nova activitat acompanyat d'un soci estratègic, d'un soci industrial, d'una comercialitzadora, etc. Una de les tasques fonamentals dels promotors de l'"startup" és muntar un equip multidisciplinari que es complementi i la incorporació a l'equip de personal provinent d'alguna de les seves empreses associades és una pràctica recomanable. Si el soci aporta un intraemprenedor ens trobem amb unes condicions excel·lents de partida.

Un cas típic d'expansió i segregació d'empresa el tenim quan es decideix internacionalitzar, combinem moltes vegades l'inici d'una nova activitat, amb una nova forma societària (inherent en operar en un nou país), un alt component de risc i incertesa. La internacionalització de les empreses ben establertes crea la figura de l'expatriat que, per fer-la atractiva als empleats, sol estar acompanyada d'un cert estatus econòmic i de representativitat. L'"expat" és *de facto* un ambaixador de l'empresa al nou país. El desemborsament econò-



mic i la incertesa reputacional per a l'empresa en aquest procés d'internacionalització són molt alts. Una vegada més la conjunció d'empleat amb esperit emprenedor i empresa amb afany de creixement són la combinació ideal per a la creació d'una nova empresa, "startup", "spinoff" o com vulguem anomenar-la. Els avantatges per a l'empresa ja els hem dit, i per a l'emprenedor la fonamental és que iniciarà les activitats sota "el paraigua" d'una empresa i amb uns productes que coneix.

5. Gestió del canvi

Al llarg de la discussió ens hem pogut adonar que un element que subjau tant en els processos d'innovació com en els d'emprenedoria, i especialment dins d'una organització, és la resistència al canvi. El temor natural i molt humà al desconegut, la complaença amb el nivell de confort assolit, la necessitat d'unir el criteri de molts agents implicats i molts altres factors fan que la introducció d'una innovació o una emprenedoria trobi resistències. Comentarem breument alguns elements que, per la teoria de gestió del canvi i la seva posada en pràctica, ens semblen rellevants.

Quan es produeix un canvi en una organització, com ho és la creació d'un nou departament, el llançament d'un nou projecte, etc., la gerència es planteja les preguntes següents: ho fem de dalt a baix o de baix a dalt? Toquem els sistemes i les estructures de la companyia o canviem la seva cultura? Quin paper han de jugar els incentius econòmics? No conec cap resposta categòrica per a aquestes qüestions i sol anar lligada a les circumstàncies de cada companyia, els seus objectius i la naturalesa del canvi que es planteja, tot i que per regla general quan el lideratge en l'empresa és fort i la necessitat d'un canvi de comportament és alta, podem canviar simultàniament sistemes i cultura; en el cas que no es necessiti un canvi de conducta, podem començar modificant els sistemes. L'aparició de la figura de l'intraemprenedor genera alguns problemes, com són el qüestionament de l'"estructura de poder" dins de l'empresa, l'aparició en les relacions quotidianes de noves situacions ambigües que creen inseguretat, tensió i estrès. Tot això unit a la implementació de noves estructures, sistemes i formes de gestió, fa que augmenti la resistència al projecte o a la iniciativa de l'intraemprenedor. Com actuar en aquests casos? Cal aconseguir el suport de les persones i els grups clau per a l'èxit del projecte; per a això hem d'evitar-ne l'aïllament, negociar-hi, fer-los partícips del projecte, i, sens dubte, comptar amb el suport de la direcció que ha de mediar en l'assignació dels recursos compartits i exercir la seva funció de lideratge i assumpció de la nova iniciativa.

És fonamental programar una fase de preparació en què es posi de manifest la necessitat d'implantar la iniciativa, explicar la racionalitat que subjau en l'emprenedoria, detallant el problema que es pretén resoldre i les conseqüències que tindria no fer-ho, i explicar els avantatges que suposa fer-ho de la mà d'un intraemprenedor i fer-ho en aquest moment. La informació abundant i freqüent al llarg del procés és un facilitador excel·lent de qualsevol procés de canvi.



Consolidada i acceptada la necessitat del canvi, entrem en una fase de planificació del procés, detallant les actuacions, i si és amb un calendari i un mapa d'actors implicats, millor. Durant la implantació, el fet d'haver previst fases prèvies assolibles amb èxit en poc temps facilita molt l'acceptació del procés, com la realització de prototips, proves de camp; són el que s'anomena "quick-wins". I, com en tota activitat de gestió, la recopilació dels resultats i les impressions de tots els implicats (*feedback*) per millorar en futures iteracions.

En tots els processos de canvi, inclosa una intraemprenedoria, és possible conceptualitzar personatges amb un paper ben definit. Vegem-ne alguns. L'objectiu del canvi, és a dir, allò que ha de canviar. En el cas de canviar una estructura o un sistema solen ser les persones que interactuen en el procés afectat pel canvi. En última instància les resistències al canvi vindran de les persones a qui caldrà facilitar els suports que ajudin a materialitzar el canvi. L'advocat defensor del canvi, la persona o persones que sense tenir poder legítim per dur a terme el canvi el defensen, són els qui creen un clima positiu davant la necessitat de canvi. El patrocinador del canvi és la persona que amb una visió clara del projecte té l'autoritat per legitimar-lo, té el control dels recursos necessaris per implementar-lo i el compromís personal de dedicar l'esforç que implica, així com assumir-ne les conseqüències. El patrocinari, perquè sigui efectiu, ha d'estar encadenat fins a la persona objectiu: l'agent del canvi, el que té els mitjans per capacitar el canvi i l'habilitat d'implementar-lo. En un projecte d'emprenedoria tenim un gran canvi, que és el projecte en si mateix, i molts microcanvis, que són els que es deriven de la seva implantació. L'agent del gran canvi entenem que ha de ser l'intraemprenedor i és important recordar que el patrocinari no es pot delegar en l'agent. És la persona que converteix les idees en realitat, el que fa que les coses succeeixin.

És tasca de l'intraemprenedor identificar qui té el potencial de representar els esmentats rols dins de la seva organització, elaborar un mapa de les relacions i interessos entre ells i preparar un pla d'actuació perquè passin de ser potencials actors a intèrprets reals del seu paper.

6. Cas pràctic en una pime: La creació d'un nou departament

A finals de segle passat estava treballant en el departament de desenvolupament d'un fabricant nacional d'equips de telecomunicació, tant per a infraestructures com per al gran públic. De vegades, es produeix la paradoxa que una persona té desitjos de liderar un projecte propi, de satisfer aquestes necessitats profundes d'emprenedoria i desenvolupament personal, però, alhora, per les raons que sigui, no vol desvincular-se de l'empresa per a la qual està treballant. Cadascú té les seves: seguretat laboral, accés a recursos professionals, sintonia amb el projecte i estratègia de l'empresa, una infinitat. Vaig canalitzar la meva ànsia d'emprenedoria en l'empresa en què treballava, Interisa Electrónica [7] (la del telèfon Domo, la del descodificador de QuieroTV) i que, per motius que no ve al cas detallar, avui ha desaparegut, la qual cosa em permet un cert grau de llibertat en parlar d'algunes coses.

Coneixia la política d'R+D de l'empresa, els seus recursos i capacitats i l'existència d'una "finestra d'oportunitat" comercial, així que vaig redactar un "mini pla de negoci" i el vaig presentar al director d'R+D qui, i detall clau, no el va retenir sinó que immediatament el va fer arribar al conseller delegat (qui decidia). La proposta va arribar en el moment oportú: s'havia de crear el departament de televisió digital (d'allà els descodificadors o "Set-top-box" de Quiero TV) i l'entrada a la telefonia cel·lular era una diversificació molt interessant per a l'empresa. La proposta era breu, però amb contingut, sobretot els annexos, que no enllaço ni per extensió ni per raons de confidencialitat i que va ser molt ben acollida per la major part dels actors implicats.

No entro en gaire més detalls, només he de dir que es va formalitzar la creació del departament de ràdio, el qual vaig passar a dirigir, lògicament molt motivat. Un exemple de "win-win", guanyo jo (emprenc) i guanya l'empresa (innova i diversifica). No gaire temps després per al que són aquest tipus d'equips, aconseguim homologar a Telefónica dos desenvolupaments i arribem a instal·lar els equips en planta. Amb els altres operadors avançem bastant, especialment amb Amena (actual Orange), però van passar moltes, moltes altres coses per les quals l'empresa va haver de cessar en la seva activitat i parlar-ne correspondria a un altre llibre amb un *leitmotiv* ben diferent.

Aquesta història recull tots els elements que "la teoria" ens explica que intervenen en aquest tipus de processos. Això és així, fonamentalment, perquè s'ha redactat tenint-los en ment, igual com els casos pràctics d'una escola de negocis, però també perquè així van succeir en realitat. La motivació personal era certa, la finestra d'oportunitat també, el clima en l'empresa propici, suport per part de la direcció, assignació de recursos, etc. Fins i tot vam tenir resistència al canvi, precisament per part d'aquells departaments en què el patrocinador del projecte (l'alta direcció) no va encadenar la seva resolució amb la fermesa deguda, o no van rebre la informació adequada amb la freqüència adequada i que perdien el seu "nivell de confort" amb l'aparició dels nous projectes.

7. Cas pràctic en una multinacional: La creació d'un nou producte

Per raons òbvies de confidencialitat, no esmento el nom de cap de les companyies que apareixen en el relat. Treballant en una multinacional fabricant d'equips d'infraestructura de telecomunicació, en una posició híbrida entre operacions i el tradicional departament d'investigació i desenvolupament, vaig descobrir que quelcom semblant al que ja havia fet anteriorment en una petita empresa ho feia també la persona que em va contractar, però en una de mida molt més gran i amb la diferència afegida que la seva "intraemprenedoria" ho era dins d'un programa estructurat per la pròpia companyia per a la creació de nous productes.

La proximitat amb el client és moltes vegades, a més, d'una via de diferenciació comercial, una excel·lent oportunitat per a la innovació. El cas comença amb la demanda per part del client d'un sistema automatitzat de caracterització de línies de comunicació. Curiosament, són dos operadors els que sol·liciten sistemes anàlegs i, després de llegir els



requisits tècnics, inferim que ambdós sistemes són d'estructura diferent, però que intenten solucionar el mateix problema, és a dir, la necessitat és genèrica i era latent. Encara que fora de l'àmbit d'aquest capítol, vull esmentar que el sistema que els operadors proposen constitueix una innovació respecte al que, actualment, hi ha al mercat, un cas típic d'innovació generada pel client, més endavant, i fruit d'un coneixement profund de la lògica del procés en el qual el nou producte s'introduiria, es proposa una arquitectura diferent i innovadora per resoldre de forma molt més econòmica i eficient el mateix problema, un típic exemple d'innovació provinent del proveïdor. Arribats a aquest punt, ens preguntem quina organització permet generar de forma sistemàtica tantes innovacions? La corporació en què treballava té un programa que aquí anomenarem "SADO -Sistema Automàtic de Detecció d'Oportunitats" que succintament consisteix en el següent: quan una persona detecta una oportunitat de negoci que implica un nou producte o una nova gamma de productes que potencialment es podrien convertir en una divisió diferent, activa un protocol d'actuacions que permeten avaluar l'esmentada oportunitat i atendre-la en el cas de considerar-ho oportú. Aquesta persona actua a manera d'emprenedor dins de l'empresa, formant i liderant el que anomenen un "equip nuclear", integrat per un representant del departament d'R+D, un altre del d'operacions i un tercer de màrqueting o vendes.

L'equip comença a treballar en el projecte seguint una metodologia inspirada en el model "Stage Gates" [8] de desenvolupament de nous productes i que, com a primera tasca, comporta l'elaboració d'un document que analitza l'oportunitat i defineix el projecte o producte que l'atén, inclou la complementarietat amb la resta d'activitats de l'empresa, els riscos que implica i els recursos materials i humans que es necessiten, en definitiva, una mica semblant a un pla de negoci d'una "startup". El document és presentat a un comitè formalment constituït per avaluar aquest tipus de propostes, que es reuneix regularment i que està integrat pels directors de les principals unitats de negoci i departaments en l'àmbit corporatiu (Operacions, Compres, R+D, Qualitat, Finances, Màrqueting i Vendes). El comitè té l'autoritat per donar el "tret de sortida", "startgate", i assignar un pressupost i recursos al projecte. El procediment de gestió de la "intraemprenedoria" no difereix en el substancial del que s'ha descrit en la referència i en el cas del sistema a què m'he referit, es va desenvolupar en la seva plenitud i constitueix actualment una línia de negoci estable de la divisió que va acollir la proposta inicial.

8. Una proposta arriscada: La cèl·lula intraemprenedora

Les dues experiències personals relatades i els altres casos i conceptes, exposats fins ara, entren en el que ja és l'ortodòxia empresarial, conceptes i pràctiques acceptats i implementats per molts. M'atreviré finalment a forçar i complicar una mica més l'estructura entorn de la gestió dels emprenedors dins de les empreses, introduint el concepte de "cèl·lula intraemprenedora", basant-me en les reflexions de Gifford Pinchot [9] sobre la gestió de la intraemprenedoria.

Utilitzarem l'analogia de considerar l'empresa com un organisme pluricel·lular en el qual cada departament és un òrgan especialitzat. Així vist, cada empresa és una espècie que opera

de forma òptima en el seu hàbitat. Tindrem, per exemple, “empreses gasela”, estructurades de manera que l’agilitat i la velocitat de resposta davant la demanda de seus clients sigui la seva característica principal; “empreses amfíbies”, capaces d’operar simultàniament en mercats molt diferents, la imaginació aquí és inesgotable. Cada espècie ha configurat un conjunt d’òrgans i els ha desenvolupat de forma que s’adapta millor que cap altra a l’entorn en el qual viu o, més ben dit, sobreviu.

Quan es produeixen canvis d’entorn, les espècies dominants retrocedeixen en favor d’altres de diferents més ben adaptades a les noves condicions de vida. L’agent del canvi en les espècies és la mutació genètica i una de les seves característiques és que opera molt lentament, milions d’anys. Com és possible aleshores la sobtada aparició de noves espècies en alguns entorns naturals? Per migració. La reserva genètica actual, fruit de milions d’anys d’evolució, per acció de l’home o de fenòmens naturals excepcionals, pot acomodar-se a entorns diferents que li són encara més favorables per a la seva supervivència del que eren on inicialment es van desenvolupar. Per analogia amb el món empresarial, la reserva genètica seria la base de patents o reserva de propietat intel·lectual que les corporacions han acumulat al llarg de desenes d’anys d’investigació, i que poden trobar la seva aplicació a nous mercats o situacions. Aquesta és una de les vies d’innovació, *spin-off*, el model de “llicenciació” de les idees existents de què parla Henry Chesbrough a la seva obra *Open Innovation* [10], i que a Espanya practiquen les OTT-OTRI [11].

La meua proposta respon a un patró diferent, inspirat en la mateixa analogia cel·lular: desenvolupem una cèl·lula que tingui una funció anàloga a la d’un “accelerador genètic”, és a dir, que en comptes d’esperar milions d’anys perquè la mutació genètica “adequada” succeís, sintetitzarem l’esmentada mutació. La “cèl·lula intraemprenedora” seria aquella que permet generar òrgans especialitzats en funció de la informació que rep de l’entorn. L’anomeno cèl·lula per analogia amb el funcionament biològic i intraemprenedora perquè els òrgans resultants de la seva activitat serien liderats per intraemprenedors en persecució d’una nova espècie. Un departament dins de l’empresa que gestiona els projectes que els intraemprenedors aborden i que amb una comptabilitat independent en quantifica la rendibilitat, de manera que fins i tot pot constituir un fons propi en forma del que els inversors de capital risc utilitzen per finançar nous intraemprenedors.

9. Conclusions

La principal és que aquells que tenen l’ànima partida” entre treballar per compte aliè o per compte propi, recordin que hi ha una tercera via entre ambdós mons, és a dir, que és possible emprendre dins de l’organització per a la qual un treballa per compte d’altri.

La fórmula de l’intraemprenentatge és d’interès no només per a l’emprenedor sinó també per a l’empresa, per exemple, quan es pretén llançar un nou producte, iniciar una nova activitat o internacionalitzar.



No estem teoritzant, la intraemprenedoria existeix i la practiquen tant grans corporacions multinacionals líders als sectors en què operen com empreses de molta menor dimensió.

És possible, i recomanable, fomentar i gestionar la intraemprenedoria de manera formal i estructurada.

10. Referències

- [1] Xesco Espar. *Jugar con el corazón. La excelencia no es suficiente*. Plataforma Editorial, Barcelona, 2010, p. 11. (no literal).
- [2] Martin Varsavsky: <http://spanish.martinvarsavsky.net/para-emprendedores/emprender-no-es-solo-crear-empresas.html>
- [3] Amitabh Shukla: www.paggu.com/entrepreneurship/what-is-intrapreneurship-difference-features-and-examples-of-intrapreneurs
- [4] Larry A. Wendling, 3M Corporate Research Laboratory: www.virginia.edu/vpr/pfi/contents/presentations/LarryWendling.pdf
- [5] Parc d'innovació La Salle: www.encuentrosemprendedores.com/proximo-evento-de-encuentros-emprendedores-la-innovacion-en-sectores-tradicionales
- [6] Alfons Cornella: <http://fon.gs/alfonscornella>
- [7] Interisa Electrónica, SA: www.top500.de/details/807/interisa_electronica_sa_spain.php
- [8] http://en.wikipedia.org/wiki/Stage-Gate_model
- [9] Gifford Pinchot i Elizabeth S. Pinchot. "Intra-Corporate Entrepreneurship, Research Management". Març-abril 1987, Vol. 30, núm. 2.
- [10] Henry W. Chesbrough. "Open Innovation, External Options for Ideas Sitting on the Shelf". Harvard Business School Publishing Corporation, 2003, pàg. 38
- [11] Oficines de Transferència dels Resultats de la Investigació.

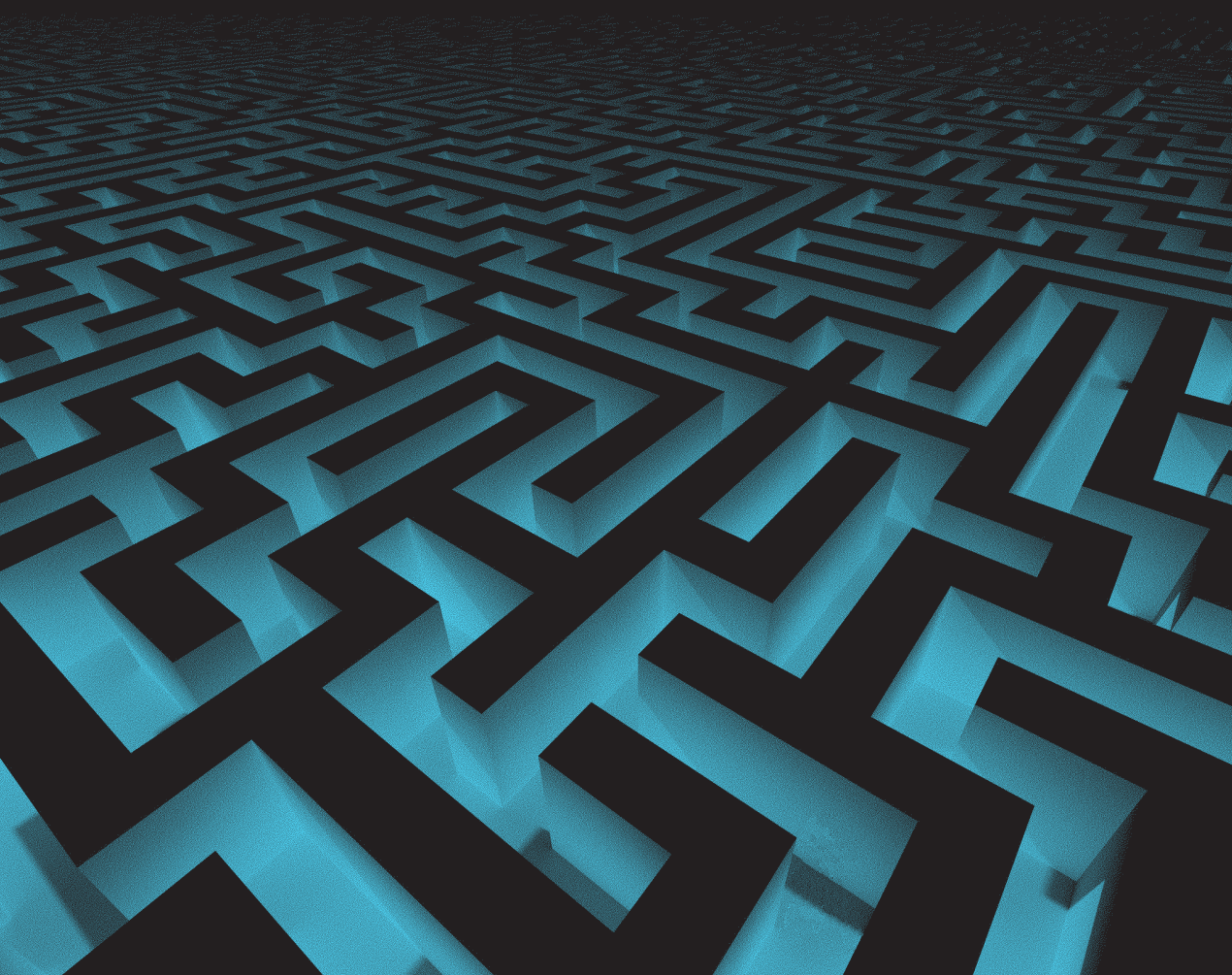
11. Sobre l'autor



Leo Borj, nickname de José Miguel Fernández, 1963, Enginyer de Telecomunicacions per la Universitat Politècnica de Madrid, expert en radiocomunicacions i MBA per l'Institut d'Empresa. Comença la seva carrera professional en els departaments d'R+D de RYMSA i de l'Agència Espacial Europea. Posteriorment aborda el terreny industrial, primer participant en la transferència de tecnologia entre TFE i TFL (societat Israelita del grup TADIRAN), i després a INTERISA ELECTRÓNICA on dirigeix el departament de radiofreqüència, culminant amb èxit projectes amb tecnologia pròpia, com la gamma de repetidors GSM homologats per Telefónica. A la multinacional TYCO ELECTRONICS treballa amb equips multidisciplinaris i geogràficament dispersos, desenvolupant i industrialitzant equips per a infraestructures de telecomunicació. En l'actualitat desenvolupa la seva activitat professional en el departament d'enginyeria d'INERGIA SOLUCIONES.

part
2

INPRENEDORS EN
L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA





A LA CAÇA DEL MAMUT
LLANUT: EXPERIMENTANT
AMB LA CONFIANÇA RADICAL
EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

ALBERTO ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO
EUSKO JAURLARITZA | GOVERN BASC





Vivim temps de canvi. I els estem vivint en primera persona.

D'aquí 10 anys, el canvi s'haurà solidificat i ja no s'hi podrà fer gaire, però ara el magma és líquid i podem, fins a cert punt, encarrilar-lo. D'aquí 20, els que hem viscut aquesta conjuntura de la història ens en sentirem protagonistes i explicarem als nostres néts que nosaltres hi vam ser, tal com nosaltres hem sentit dir als coetanis del Maig del 68. "L'any 2005, jo ja escrivia un bloc i, el 2010, em seguien més de mil persones a Twitter. Tots aquells moments es perdran en la línia del temps com llàgrimes a la pluja...".

No és la meva intenció caracteritzar ara en què consisteix aquest temps. Ens podem quedar, a grans trets, amb la idea *castellsiana* de societat-xarxa. En el nou escenari, la col·laboració massiva entre persones, i d'aquestes persones amb les organitzacions, es fa possible. En l'àmbit de l'Administració pública, el xifrem mitjançant l'expressió "Open Government".

Si el gran canvi té a veure amb la forma com es relacionen les persones i amb la seva assumpció d'un rol més actiu, el canvi tindrà un reflex en els valors i la forma d'organitzar-se de les empreses i de l'Administració pública. És l'hora en què, per fi, i aquest cop de debò, les persones siguin el centre. No els procediments, no la qualitat, no el producte, no els mercats, sinó les persones, de fora i de dins de les organitzacions. Persones més lliures, més competents, més actives i disposades a experimentar.

L'ecosistema on floreixen la llibertat, el talent, l'entusiasme i la creativitat és aquell que es caracteritza per la confiança. Confiança en les persones. En totes les persones.

Facis el que facis, estarà ben fet

Confiança. Quina gran paraula. La primera vegada que m'hi vaig topar va ser en un dels interregnes en què vaig deixar l'Administració pública per treballar a la consultoria d'empreses. Va succeir després d'un procés de selecció de personal que va desembocar en un contracte de treball com a consultor. El meu nou ocupador em va rebre al seu ampli despatx amb una ampli somriure i em va comunicar la bona nova:

- Confiem en tu.
- Qui?
- Jo, l'organització, hi confiem.
- Vaja, moltes gràcies. És un mica aclaparador. Al cap i a la fi, vostè encara no em coneix. Encara no em coneixeu, vull dir.
- Sí et coneixem, Alberto. El teu perfil professional apunta alt. I la confiança absoluta que ens inspires ens porta a encomanar-te un repte apassionant.
- Un repte apassionant!



- Obriràs una nova delegació de la nostra organització. Comptaràs amb tot el suport per assolir objectius ambiciosos. Aquest any duplicaràs la facturació de la zona. El que ve, encara la duplicaràs una vegada més. Cap al final d'aquell any, hauràs de pensar a contractar més personal.
- Bé, això és magnífic! Duplicaré la facturació cada any!
- Sens dubte, hi ha incentius econòmics per recompensar la teva actuació, perquè tenim plena confiança en tu.
- És clar, em sembla just participar d'aquests grans beneficis. Suposo que me'ls aplicaran des del primer dia. De quant estem parlant?
- Es tracta d'una quantitat variable que cobraràs segons hagis aconseguit els objectius.
- És a dir, no els cobraré fins després d'haver-los assolit?
- Així mateix.
- Vaja!, hi ha una cosa que no entenc. Si confieu en mi, quin problema hi ha en anar cobrant ja els diners que em corresponen? Crec que la vostra expressió va ser "confiança absoluta"...

En fi, encara que no va ser així exactament com va succeir, molts hem viscut situacions anàlogues. "Confiem en tu, però vull saber a què dediques cada hora que et pago"; "confiem en tu, sempre que passis almenys 50 hores setmanals en aquest centre de treball", "confiem en tu, però restringim el teu accés a Internet".

Arran d'aquesta experiència, vaig arribar a agafar tórrida a la paraula "confiança". Cada vegada que algú amb més poder que jo la pronunciava, corria a amagar-me. Fins i tot quan la pronunciava un dels meus iguals, això és, algú amb un poder lligat al xantatge emocional: "m'has defraudat, jo confiava en tu". Durant molt temps, vaig poder mantenir a ratlla la confiança. Al cap i a la fi, no era un concepte central en la gestió empresarial. I quan es pronunciava, era un equivalent al "no ens farem mal, oi?" de dos xicots busca-raons amb igualtat de forces.

Però, per a la meua sorpresa, la paraula "confiança" ha començat a ocupar paràgrafs al diccionari de la consultoria i prestatges a la secció d'empresa de les llibreries. Se'n parla no solament com una virtut a practicar, sinó com un revulsiu que implica un canvi de paradigma. A la fi, he comprès que no puc continuar donant l'esquena als meus traumes i m'he decidit a llegir els llibres, a escoltar els experts i a incorporar la confiança a la caixa d'eines del meu treball de gestor. Bona part del que he llegit m'ha sonat a consultoxerrameca decorativa, però per sota dels millors paràgrafs d'alguns llibres batega una veritat que, per fi, estic en condicions d'entendre.

La confiança té a veure amb algunes de les certeses que un adquireix en l'adolescència, després passa mitja vida tractant d'oblidar-les i, al final, les acull com a inevitables. Un adolescent és un ocell que se sent fora del niu, però que encara no l'ha abandonat. El que succeeix a la llar paterna és el passat, mentre que tot el que és significatiu transcorre fora, al carrer, en companyia dels fraterns amics de la primera joventut. Amb ells, amb la colla, la quadri-lla, la penya o com sigui que la cridis, experimentes allò que realment importa. Amb aquests amics comets els majors errors, vius els moments més plens de vida, rius com mai més no ho tornaràs a fer... Els teus amics són perfectes. Bé, són un desastre, però són el teu desastre. El sentiment que amalgama el grup és la confiança, una confiança amb esteroides, gegantina, desmesurada.

Jo prefereixo anomenar-la “acceptació incondicional”. En efecte, el que caracteritza aquest sentiment, aquest valor, no és exactament “la creença que el teu amic actuarà de la manera correcta”, que pot caracteritzar la confiança, sinó la seguretat que “facis el que facis, em semblarà bé”.

“Facis el que facis, estarà ben fet” és un lema que pocs s'atreviran a col·locar en el seu frontispici. No obstant això, no podem conformar-nos amb menys si volem establir una nova relació professional basada en la confiança.

1. Contra la (sobre)planificació

Trec ara una anècdota que, per ser massa coneguda, suposava apòcrifa. Paul Seabright assegura que li va passar a ell [1]:

Després de la caiguda de la Unió Soviètica estava parlant amb un oficial rus que s'encarregava de dirigir la producció de pa a Sant Petersburg. “Si us plau entengui que estem disposats a implementar el mercat lliure” -em deia- “però necessitem entendre els detalls fonamentals de com funciona un sistema així. Diguï'm, per exemple, qui s'encarrega del subministrament de pa per a la població de Londres?”

La resposta és clara: “ningú no n'està al càrrec”. La gran diferència entre el repartiment del pa soviètic i el britànic rau en el fet que la primera aplica una planificació estatal centralitzada, mentre que la segona confia en la iniciativa i l'autoregulació d'una miríade d'agents socials. Podem anomenar planificació al segon cas? Jo diria que, per molt que vulguem estirar el terme, no dóna per a tant. El repartiment del pa no es planifica. Simplement, succeeix. Succeeix perquè hi ha un ajust continu en el mitjà local.

Però la major part de les organitzacions són bolxevics sense sospitar-ho. La ideologia oficial de la gestió té com a primer manament la planificació estratègica. La cosa comença amb una reflexió a l'àpex organitzatiu, potser oberta a rebre algunes aportacions d'altres persones, i produeix com a resultat, al cap de penosos mesos de treball de consultoria, un gruixut document on s'assenyalen les línies estratègiques a seguir en els pròxims anys. Cada



línia estratègica es desplega en accions concretes, cada una amb els seus objectius, responsables, indicadors... Res molt diferent dels plans quinquennals soviètics.

Per sort, els gestors no se la prenen gaire seriosament. Saben que l'entorn canvia amb rapidesa i deixa obsoleta tota anàlisi a les primeres de canvi. No importa: ells faran el que calgui fer i ja trobaran la forma que, sobre el paper, sembli que es tractava d'una acció planificada. I si l'alta direcció no baixa del burro, no passa res. Cada petit grup de persones prendrà les decisions necessàries per continuar endavant. Novament, algú traduirà les decisions locals de manera que sembli que se segueixen les directrius estratègiques.

Y, què dir de l'apartat de "missió, visió i valors" que presideix el document del pla? D'una banda, rares vegades és representatiu dels interessos i les actituds de les persones que han de dur-lo a terme. De l'altra, sol consistir en una col·lecció de llocs comuns que, de tan sentits, ja no conserven cap capacitat de moure l'acció.

El meu missatge es pot resumir en una frase: "contra el vici de planificar, la virtut de fer." I malgrat tot, crec que és útil promoure una reflexió d'alt nivell amb el conjunt de les persones que componen una organització, de manera que tot el món faci l'exercici de posar en comú les seves percepcions i de verbalitzar les seves intuïcions. El problema arriba quan pretenem aplicar una excessiva sistematització.

Un exemple d'això és a l'establiment d'objectius. Hi ha qui parla de la "gestió per objectius". Horrorós. Millor "gestió amb objectius", per no atorgar una eina el caràcter d'objecte sagrat. I la clau està en quant definim els objectius. Proposo això: definir-los de manera gaududa perquè les persones puguin tractar d'assolir la missió a la seva manera, amb entusiasme, sense condicions i sense burocràcia. Sense control. Amb molta conversa. Aquests objectius s'han d'escriure, tenir en compte, avaluar i reformular. Per exemple, en paperets *post-it* que estiguin molt a la vista de l'equip de treball. Per exemple, en una wiki corporativa. Objectius que moguin a l'acció, no que ens paralitzin amb la seva ostentosa formulació.

Encara més enllà, proposo saltar-nos la P en la roda del PDCA. O, almenys, deixar-la en una "p" minúscula. Cal començar per la D (fer), seguir per la C (avaluar resultats) i arribar a l'A (actuar a partir de l'aprenentatge). A partir d'allà, A = D. Planificar fent. Com explicarem després, aquest sistema, que pot semblar caòtic, presenta moltes similituds amb el mètode científic. El coneixement avança a passos minúsculs, contrastant hipòtesis i equivocant-se molt sovint.

En resum, major protagonisme a les persones i a la seva capacitat de decisió i autoorganització, i menys pes als plans quinquennals. Confiam en la intel·ligència i la responsabilitat de la nostra gent.



2. Contra la (sobre)organització

El que és rellevant, en temps de canvi, és la innovació, que es fa operativa mitjançant projectes. Els projectes exigeixen unes habilitats, una cultura organitzacional i uns mètodes diferents dels processos. Els primers són líquids, i els segons sòlids. La gestió no es pot desentendre ni dels projectes, ni dels processos. Al temps, ha de prendre partit per una organització concreta que dugui a terme aquests reptes.

Aquesta divisió del treball entre projectes i processos, entre innovació i millora contínua, té un paral·lelisme amb altres divisions del treball fonamentals, les arrels de les quals s'enfonsen ben profundes en la cultura i la biologia humanes. El grup humà fonamental és l'horda de caçadors-recol·lectors. Si examinem aquestes hordes primordials, veurem que divideixen les activitats de subsistència en dos tipus. Per un costat, hi ha unes rutines diàries de collita i preparació d'aliment, que du a terme tot el grup humà: recollida i tractament de llavors, arrels, fruites i baies, junt amb la cerca de larves i altres fonts properes de proteïnes. Per l'altre, hi ha la caça.

Si la collita es pot caracteritzar com una sèrie de processos, la caça és l'equivalent primigeni als projectes. S'estableix un objectiu, es persegueix en equip i s'aconsegueix o es fracassa. Si examinem l'organització primitiva de la caça, aprendrem alguna cosa de quina és l'organització natural per a la gestió de projectes. Us proposo que pensem en la caça del mamut llanut, duta a terme per una horda de llunyans antecessors nostres.

Els homes de la tribu estan col·laborant mandrosament en les tasques de collita quan arriba la notícia: lluny enllà s'ha albirat un exemplar de mamut llanut. Fem un petit parèntesi: en aquells temps, la caça era un assumpte masculí, mentre que la collita era bàsicament tasca femenina. L'homo sapiens actual està en via de superar aquesta relació desigual. Tanquem parèntesi: un mamut havia estat albirat.

Sense molt debat previ, els homes es posen d'acord per sortir de caça. Cada un pren les eines que creu que li seran d'utilitat i s'acomiada de la seva família per a uns dies. Surten del poblat sense més dilació. L'objectiu és clar: abatre el gran animal, esquarterar-lo i tornar al poblat per oferir a les seves famílies un tiberi proteínic.

L'expedició avança cap al proper toll on la seva presa s'ha d'apropar a beure en algun moment. En els encontorns, el grup es divideix en dos, de manera que els primers puguin fustigar el mamut en direcció al segon, que li tallarà la retirada. La divisió en dos es fa de manera ràpida, gairebé espontània, responent a l'experiència, les preferències de cada un i a la necessitat de persones a cada equip.

El mamut apareix a trenc d'alba. L'adrenalina envaeix el sistema circulatori dels caçadors. És el moment de lluitar. El primer grup corre cap a la gran bèstia enardit pels crits, amb gran agitació de llances i arcs. El mamut fa el que pot, però es topa amb la trampa que ha preparat el segon grup. Tots s'abalancen sobre la presa. Cada caçador compleix amb el seu rol de manera pràcticament instintiva. És el moment de l'entusiasme, el moment en què els homes se senten déus.



L'animal ha caigut. Encara queda la tasca més pesada: especejar l'animal, preparar la carn per al viatge i transportar-la fins al llogarret. Allà, els caçadors són rebuts com a herois. Aquella nit, se celebra una gran festa on cada habitant de l'horda consumeix grans quantitats de carn i participa de l'èxit de l'expedició.

Espero haver narrat aquesta mínima història de forma prou vívida. És just així com imagino jo el desenvolupament d'un projecte d'innovació. Adrenalina, entusiasme i divisió laxa de funcions en un grup divers, on cada un fa el que cal fer. Aquesta visió una mica naïf té un reflex seriós en els models àgils de gestió de projectes, com és la metodologia Scrum i altres de similars. El 2001, un grup de dissidents de les metodologies formals va firmar el "Manifest àgil" [2], on s'exposen aquests quatre postulats.

"Valorem:

- Els individus i la seva interacció, per sobre dels processos i les eines.
- El producte que funciona, per sobre de la documentació exhaustiva.
- La col·laboració amb el client, per sobre de la negociació contractual.
- La resposta al canvi, per sobre del seguiment d'un pla."

Es recalca especialment la simplicitat, l'experimentació i la millora contínua, per damunt de les definicions exhaustives a priori de l'estat final desitjat. El projecte pren forma a mesura que es va fent, amb lliuraments freqüents i col·laboració estreta. Això és, segueix la seqüència lògica d'un estat de màxima incertesa, al començament del projecte, cap a estats més tancats, a mesura que el projecte avança.

Un advertiment: no voldria crear la sensació que els projectes quedarien com a activitats emocionants i creatives, mentre que els processos exigirien rutina i avorriment. També cal alleugerir la gestió de processos de les excessives capes de sobreorganització. Ho explica molt bé Julen Iturbeormatxe [3]:

"Segurament sobreorganitzem les coses. No descartis que el problema vingui d'aquí. Tantes coses em dius que la meua iniciativa es va apagant perquè, total, ja em dius tu com he de fer les coses. El sistema *garanteix* que les coses es faran prou bé, és igual qui ho faci. Així que el sistema neutralitza la capacitat d'influir de la persona. La deixa reduïda a mínims. Llavors les persones deixen de pensar, el sistema ho fa per elles, encara que sigui un sense sentit el que proposi. Procediment, instrucció, format. Així és com cal fer les coses."

Si aquesta tendència a la sobreorganització és ubiqua a les empreses, imaginem-nos què passa a l'Administració pública! Als administrativistes els agrada recalcar que el valor primordial nostre és la submissió "a l'imperi de la Llei". Em sembla molt bé que la Llei imperi, però sa majestat necessita reglamentar tant?

En el fons, el que hi ha darrere és un problema de desconfiança. Algú ha dit que les lleis s'han redactat de manera que, per a una empresa, tot el que no està prohibit s'entén permès, mentre que a l'Administració pública, tot el que no està permès s'entén prohibit. I

això porta al requeriment de descriure exhaustivament la realitat, assumpte que ja ha estat declarat impossible pels matemàtics.

Arriba el moment de reivindicar Pancho Villa i la seva banda. Es diu d'ells que la comuna ferocitat era la seva única organització. I van guanyar la guerra.

3. Contra l'avaluació de l'acompliment

Com a psicòleg i pare d'un nen i una nena, m'ha cridat molt l'atenció algunes conclusions de l'informe PISA 2006. A l'OCDE, en matemàtiques els nois espanyols estan 11 punts per sobre de les seves companyes. En comprensió lectora, en canvi, les adolescents avancen en 35 punts els nois. Fins aquí, res nou. El que causa sorpresa és conèixer que els resultats experimentals indiquen que les nenes aconsegueixen millors resultats en matemàtiques quan estudien en règim d'educació diferenciada que quan ho fan en col·legis mixtos [4].

Una veritat incòmoda i la causa de la qual no queda clara. L'explicació més raonable és la exposada per Judith Rich Harris, mitjançant la seva teoria de la socialització grupal [5]. Hi ha una aclaparadora evidència que els grups humans tendeixen a segregar-se en subgrups antagònics. Una qüestió d'atzar o un petit biaix d'afinitat pot portar-te a pertànyer a un grup o a un altre. El grup construeix ràpidament signes d'identitat positius –els valors amb què s'identifiquen els seus membres– i negatius –els contravalors que rebutgen, que equivalen als valors dels altres.

Les nenes són, en mitjana, una mica menys hàbils que els nens en matemàtiques. En una classe amb una proporció 50/50 dels dos sexes, una mica més del 50% de les nenes tendiran a estar en el grup del 50% menys hàbil. La diferència intragrupal cristal·litza en dues sectes: la dels amants de les matemàtiques i la dels detractors. I en la segona, hi ha més noies que en la primera. Les antimatemàtiques es veuran a si mateixes no aptes per a aquesta matèria i condicionaran, potser de forma irremeiable, el seu futur.

Trec aquest exemple a col·lació per il·lustrar les complexitats de la resposta humana a l'avaluació de l'acompliment. Quan mesurem l'activitat humana i l'ordenem en una escala de millor a pitjor, provoquem un tsunami social de proporcions impredecibles. Mai no deixa de sorprendre'm que tants gestors considerin aquesta eina com una peça fonamental, no opcional i gairebé màgica per a qualsevol organització.

El primer advertiment és aquest: “digues-me el que em mesures, i et diré el que faig”. Tothom qui hagi treballat en la implantació de sistemes d'avaluació de l'acompliment sap això. Els avaluats deixen d'intentar obtenir el millor resultat per a l'empresa i passen a tractar de “surtir bé a la foto”. Tot el que no puntua és una molèstia.

Un corol·lari d'això anterior és que no és possible, amb un cost raonable, implantar un mesurament científic. Potser, un marc d'incentius, amb tendència a la perversitat, ja que la gent és molt creativa ideant maneres perquè el registre d'activitat l'afavoreixi. Per l'altre costat,



els que avaluen adquireixen un nou poder i introdueixen inevitablement el seu biaix en el mesurament. Fins i tot en els models a 360º, ja que no és veritat que tots els que avaluen tinguin el mateix poder.

En el millor dels casos, l'avaluació de l'acompliment només motiva els millors, que es veuen al capdamunt del rànquing i es barallen per mantenir el nivell (el mateix que els millors en matemàtiques en el grup escolar). Estableix dos grups: els bons i els dolents. A l'empresa privada, la divisió del grup en dos sol ser un pas previ per desfer-se d'alguns. Sense entrar ara a valorar aquesta política, simplement recordaré que a l'Administració pública no hi ha acomiadaments, per la qual cosa el grup dels no-millors en el rànquing simplement tira la tovallola i es desmotiva, sense majors conseqüències organitzatives, encara que sí terribles conseqüències personals i de productivitat.

Fins i tot si introduïm la retribució variable, novament només tindrem un grup més ben pagat, dels quals s'esperen que facin gairebé tot el treball, i un altre grup de més mal pagats, que no estan disposats a prendre cap iniciativa, ja que "per a això guanyen menys". La suma dels resultats dels més motivats i els menys motivats és inferior a la d'un grup no segregat segons l'acompliment.

Una raó de més pes ens ve des del punt de vista dels valors. L'avaluació de l'acompliment no fomenta l'entusiasme i l'orgull de ser un servidor públic, sinó el valor de la competitivitat. Però la competitivitat no és un valor que sigui de gran utilitat a la Funció Pública, ja que l'ecosistema afavoreix altres valors basats més en la col·laboració. La voluntat de donar servei no es compra, s'adquireix per convenciment propi.

Òbviament, a tots ens agrada rebre reconeixement pel que hem fet bé. Sens cap mena de dubte. No obstant això, aquest fet no provoca la necessitat d'una avaluació de l'acompliment, amb la seva obstinació en objectivar les actuacions humanes, amb el seu focus en el mesurament individual i amb la burocràcia que genera. Novament, l'avaluació de l'acompliment és un cas de sobreorganització.

A qui no li convencin aquestes raons, li diré que la càrrega de la prova està en qui afirma que l'avaluació de l'acompliment serveix per a alguna cosa. I es dona el cas que encara no he conegut ni un sol exemple d'Administració pública que pugui traçar una relació causa-efecte entre la implantació d'un sistema d'avaluació de l'acompliment i un millor funcionament dels serveis públics en termes perceptibles per la ciutadania. Totes les "bones pràctiques" que conec es refereixen a casos en els quals funciona bé el sistema, no a casos en què s'aconsegueixin resultats. I els casos de fracàs són abundants, per mil motius, entre els quals caldria incloure, en ocasions, el boicot corporatiu o sindical.

En última instància, hem de tenir clar això: no és possible servir a Déu i al Diable. No podem predicar la confiança total i l'avaluació de l'acompliment individual. Hem d'apel·lar potser a les coses millors de cada persona, sense prendre en consideració les diferències entre elles, perquè tot el grup ha de créixer, aprendre i millorar com si fos un únic ens. El mesurament que ens interessa és el referit als *outcomes*: com d'eficaços hem estat en el nostre intent de millorar la vida dels ciutadans.

4. Confiar és l'única opció

“Yes, Minister” va ser una telesèrie anglesa de la dècada dels 80, en la qual es presentava una ferotge i brillant sàtira del funcionament del Govern al Regne Unit. En un de els capítols, Jim Hacker, ministre d'Administració pública, pronuncia aquest inesborrable aforisme, amb referència a la relació entre el nivell polític i el funcionariat:

“In private industry if you screw things up you get the boot; in the civil service if you screw things up I get the boot”. (A l'empresa privada, si t'equivoques et fan fora; a l'Administració pública, si t'equivoques, em fan fora a mi)”^[6].

A França, es diu que “el ministre es casa amb el seu Ministeri”, que és una manera de dir que el funcionariat és fora de control. Els polítics són com estrelles fugaces que es consumeixen en un frenètic viatge, però els funcionaris romanen. Són ells els que fan l'Administració. Moltes vegades, el personal fix mira amb benhumorat escepticisme l'alt càrrec acabat de nomenar que ve a reformar l'Administració, una vegada més.

Tanmateix, l'Administració pública està composta per una veritable elit de treballadors i treballadores del coneixement. Persones que han superat difícils proves per aconseguir treballar al lloc on tot el món vol treballar. I, en la meua experiència, professionals qualificats i amb ganes de produir valor públic. Gent que se'n vol anar a dormir amb la tranquil·litat del deure complert, amb un orgull de servei públic al qual és fàcil apel·lar. I fins i tot en el cas que opinem que el funcionariat fa honor a l'estereotip vigent des de Larra, actualitzat en els nostres dies per Forges, ells són l'equip resident. Són el que hi ha.

Per sort, a l'Administració pública hi ha alguns valors àmpliament compartits i comptem amb una sòlida cultura del servei públic, almenys en aquesta part d'Europa. A tall de contraexemple, es diu que quan Nova Orleans va ser colpejada per l'huracà Katrina, al voltant d'un terç dels membres de la Policia local va lliurar la placa i va abandonar el treball ^[7]. Això no succeiria a Espanya. Malgrat l'aparent mala premsa del funcionariat, ningú dubte que seran allà, fins i tot en cas de desastre. Les institucions no desapareixen fàcilment.

Per acabar, faré una referència a la meua breu experiència com a directiu públic. Quan vaig arribar, el 2009, a la Direcció d'Atenció Ciutadana del Govern Basc, em vaig trobar amb un equip extenuat emocionalment. Em vaig trobar amb serveis que funcionaven realment malament. Mala imatge, mala reputació i baixa autoestima. Brou de cultiu per al desànim i la renúncia.

No he fet màgia, no he pres brillants decisions, no he redactat el gran pla estratègic que ens tregui tots del llot. Simplement, hem parlat i han quedat clares dues idees:

- Tot el món aquí és adult, i serà tractat com a tal; cada un és lliure d'arribar a les metes de la manera que professionalment cregui més adequada.
- Com va dir Santa Teresa de Jesús: “Si tens una idea, fes-la. És més fàcil demanar perdó que demanar permís”. La consigna és “fer”, no esperar.



A partir d'allà, el més difícil és mantenir la coherència. Els vells hàbits de direcció, ja siguin autoritaris o paternalistes, són tan difícils d'abandonar com el consum de tabac.

Els resultats ens estan donant la raó. Per un costat, els ciutadans ens diuen que estan satisfets dels serveis que els prestem i, per l'altre, estem produint molta més innovació, de forma molt més ràpida i amb consum de recursos molt menor. És un plaer descobrir que sempre estem fent més coses de les que jo creia que s'estaven fent, malgrat que, de vegades, això em faci quedar com un beneït afortunat.

Considero cada un dels membres del meu equip –unes 120 persones– com a veritables INpreneadors públics, dotats de l'entusiasme i la confiança necessaris per donar el millor de si mateixos. El millor de cada un, per prestar un millor servei a tots, entre tots.

5. Manifest INpreneur

Resumiré les idees d'aquest article mitjançant una llista de quatre parells de conceptes en oposició, a l'estil de l'Agile Manifesto.

Preferim:

- l'acció davant la planificació
- la llibertat davant l'organització
- la confiança davant el control
- la xarxa davant la jerarquia

6. Referències

Citaré dos llibres que em semblen especialment interessants, pel fet que els autors són gestors que han aplicat realment el concepte de confiança a les seves empreses: (a) Semler, Ricardo: "El fin de semana de siete días: no dejes que tu trabajo se adueñe de tu vida"; Planeta, 2005. (b) Saratzaga, Koldo: "Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente"; Pearson Educación, 2007.

[1] Llegit a "Nadie está al cargo", en el blog "Blogoscopio sociático" [www.blogoscopio-sociatico.com/2007/03/nadie-est-al-cargo.html], on fan referència a Paul Seabright: "The Company of Strangers: A Natural History of Economic Life by Paul Seabright, Princeton University Press"; Princeton University Press, 2004.

[2] Manifest àgil. Agafat de Viquipèdia l'1/10/2010. [http://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_%C3%A1gil]

- [3] Iturbeormaetxe, Julen: “Cambiar o no cambiar, empresa o administración”, al bloc “Consultoría artesana en red”, 18/6/2008. [<http://blog.consultorartesano.com/2008/06/cambiar-o-no-cambiar-empresa-o-administracion.html>]
- [4] Un article interessant sobre el debat de l'educació diferencial: “Niños y niñas separados contra el fracaso escolar”, de M. Antonia Sánchez-Vallejo per a El País: [www.elpais.com/articulo/sociedad/Ninos/ninas/separados/fracaso/escolar/elpepusoc/20080213elpepisoc_1/Tes]
- [5] Harris, Judith Rich. “El mito de la educación”. Random House Mondadori, 2003.
- [6] Recollit en la corresponent entrada de Viquipèdia [http://en.wikipedia.org/wiki/Yes_Minister]
- [7] Encara que hi ha nombroses referències sobre la nefasta resposta del Govern local a la catàstrofe de l'huracà Katrina, no he aconseguit recuperar l'article que vaig llegir al seu moment, en què es feia aquesta afirmació. Amb tot, la moralitat continua sent aplicable.

7. Sobre l'autor



Alberto Ortiz de Zárate Tercero, “alorza”, és director d'Atenció Ciutadana al Departament de Justícia i Administració Pública del Govern Basc. D'entre les funcions de la seva Direcció, hi ha la de prestar els serveis de contacte amb la ciutadania, la gestió del model de presència a Internet euskadi.net, la intranet corporativa i la política de dades públiques obertes (Open Data Euskadi).

Coedita “Administraciones en Red”, bloc que, des de 2005, estableix converses que prenen com a centre de gravetat l'Administració pública, com millorar-la i com apropar-la als ciutadans.

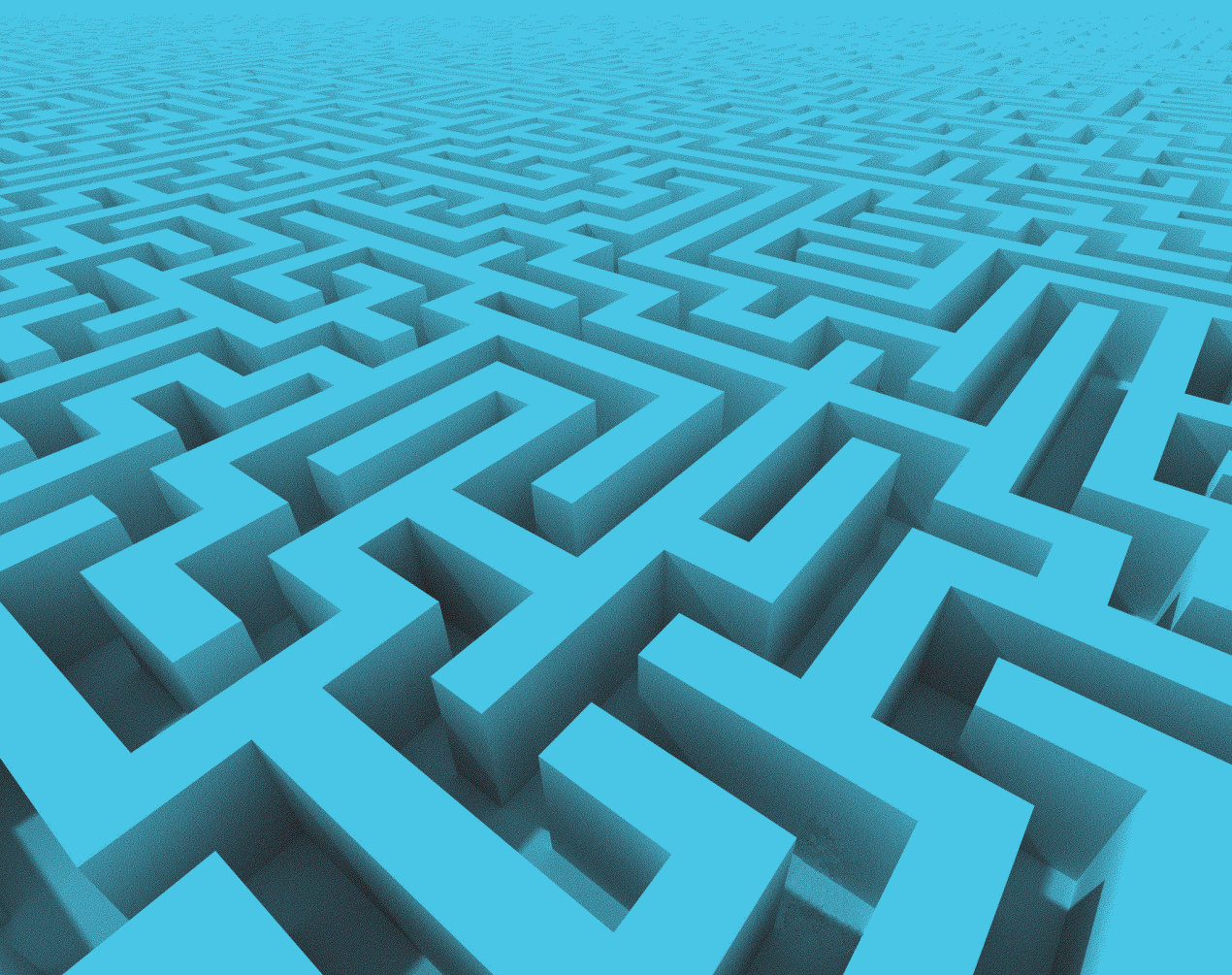
Ha publicat el llibre “Manual de uso del blog en la empresa: cómo prosperar en la sociedad de la conversación” (Infonomía, 2008). Participa en el llibre col·lectiu “Open Government: Gobierno Abierto”, Algón Editores, 2010.

7

INPRENEDORS EN XARXA: LA LLARGA CUA DE L'INPRENENTATGE PÚBLIC

IÑAKI ORTIZ

EUSKO JAURLARITZA | GOVERN BASC



1. És possible l'inprementatge públic?

Les persones inquietes i emprenedores habiten en tot tipus d'ecosistemes, fins i tot en les administracions públiques.

Les persones ens assemblem bastant quan entrem a treballar en unes i altres organitzacions. Al cap i a la fi, tots estem fets de la mateixa argila. Per això, m'atreuria a dir que la majoria dels funcionaris era normal quan va entrar a treballar a l'Administració pública.

És clar que totes les organitzacions estan dotades d'una espècie d'ànima, unes regles no escrites, unes formes de ser i de fer, una atmosfera més o menys viscosa, a la qual solen denominar cultura organitzativa.

Després d'un període d'aclimatació, adquirim hàbits laborals i fins i tot personals propis de l'aire que respirem a les nostres organitzacions. I llavors els funcionaris comencem a ser una mica menys normals i una mica més especials.

Quins trets caracteritzen la cultura organitzativa de l'Administració pública? Els trets propis d'una organització marcadament jeràrquica, amb uns procediments de treball rígids i uns mecanismes de control obsessius.

En un ecosistema com aquest, les persones tendeixen a concentrar-se a complir el procediment establert, sense perdre el temps en qüestionar-se les seves bondats o les seves deficiències, ja que no està a la seva mà canviar-lo, ni ningú no els va preguntar mai per les possibles oportunitats de millora.

Tampoc aquest ecosistema no constitueix l'entorn idoni per prendre decisions davant d'incidències no previstes. Si sorgeix qualsevol cosa no recollida pel procediment la decisió s'escala als nivells superiors. Les responsabilitats estan clarament delimitades, uns pensen i uns altres fan.

Per a això s'han establert tants i tan ferris controls, perquè tot succeeixi segons el que està previst.

És possible emprendre en aquestes condicions? Encara que sembli mentida, l'emprementatge és possible també en l'Administració pública.

De fet, l'Administració pública funciona, millor o pitjor, gràcies a les persones que emprenen, que assumeixen la responsabilitat de tirar les coses endavant i que, fins i tot, introdueixen millores i innovacions, dins del seu inversemblant marge de maniobra.

2. Però què entenem per inprementatge públic?

Com advertia Alejandro Nieto fa ja uns quants anys, al seu article "La virtut recompensada" (El País, dijous 26 de novembre de 1987), en l'Administració pública "ni el sou no es correspon amb el treball ni l'ascens amb el rendiment: esforçar-se és un caprici gratuït".



A partir d'aquesta afirmació tan demolidora podríem concloure que es mereix el títol d'INprenador públic qualsevol que s'esforci en l'Administració pública, quan ningú no ho exigeix ni ho reconeix. I alguns hi deu haver que es prenen aquesta molèstia, perquè, al final, el treball s'acaba fent, gairebé sempre.

Segurament, aquests esforçats funcionaris que, malgrat tot, aconsegueixen moure els pesants engranatges de la maquinària administrativa tenen mèrit més que suficient per ser considerats INprenadors públics.

I tant de bo hi hagués moltes més persones a l'Administració pública capaces d'actuar per l'exclusiva motivació de la seva pròpia ètica personal i professional, perquè gràcies a elles funcionen, malgrat tot, les administracions.

Però ja posats a inventar-nos un títol tan suggeridor com el d'INprenador públic, li demanarem un plus: que el mogui una clara voluntat de canvi i innovació.

L'emprenentatge públic, tal com el proposo, aspira a superar la realitat actual de les organitzacions públiques per somiar nous models de servei, noves formes de treball i nous tipus de relacions.

Per completar el concepte i poder parlar d'un inprementatge real, li demanarem, també, que porti les idees a la pràctica, si més no en petites àrees organitzatives o en processos concrets d'abast limitat.

Concebo, doncs, l'inprementatge públic al servei d'un objectiu transformador de l'Administració pública. I no és possible aspirar a aquesta transformació sense una acció col·lectiva. Per això, la xarxa és la millor aliada de l'INprenador públic.

3. La llarga cua de l'inprementatge públic

Si t'agraden els cactus, segurament tindràs poques oportunitats de compartir la teva afició amb altres persones. Llevat que t'apuntes al grup de Flickr d'amants dels cactus. Té més de 4.500 membres, gairebé 30.000 fotos i, fins i tot, 48 debats.

Podràs gaudir de noves fotos de cactus cada dia i compartir les teves inquietuds amb milers de persones.

Per minoritari que sigui el teu interès, serà estrany que no el puguis compartir amb altres persones a Internet. Així siguis un INprenador públic.

Aquesta *rara avis* que, superat el procés d'aclimatació administrativa, continua entossudida a seguir el seu propi camí, fer que les coses funcionin i, fins i tot, innovar a l'Administració, sentirà probablement un cert buit al voltant seu. Els companys el miraran, com a mínim, amb

estranyesa, quan no amb oberta desconfiança, i tampoc no faltarà qui ho faci amb indissimulada animadversió.

Així les coses, l'INprenedor públic pot trobar comprensió en aquesta llarga cua que sempre es pot descobrir a Internet. Alguns ho vam fer fa temps i els resultats van ser increïbles. Encara no deixo de sorprendre-me'n.

4. La identitat del INprenedor en xarxa

Una de les primeres qüestions que ha de resoldre l'INprenedor en xarxa és la de la identitat.

Aquest és, precisament, el primer dubte que els sorgeix a les organitzacions públiques quan es plantegen la seva presència a les xarxes socials. Són preferibles els perfils personals o els institucionals? Les converses en xarxa són, com afirmen alguns, una qüestió eminentment personal? O tenen també les organitzacions una oportunitat de participar amb el seu perfil institucional a les converses digitals? Segur que les dues opcions són vàlides, si es porten a la pràctica amb honestedat, respecte i sentit comú. Però no ens desviem del tema que ens ocupa.

Si l'INprenedor públic pretén mantenir una identitat professional a la xarxa serà necessari aclarir si parla a títol personal o en l'exercici de les seves funcions públiques.

Tractant-se d'un INprenedor que assumeix una iniciativa personal en un context organitzatiu poc propici a l'emprenentatge i la innovació, cal suposar que la identitat idònia sigui la personal. Altrament estaríem parlant d'una iniciativa institucional, que també seria interessant d'analitzar, però no es correspon amb aquesta aventura personal de l'INprenedor públic en xarxa.



Vertigen a l'aparador

Bé, nosaltres preconitzem la participació, la de la ciutadania, la dels funcionaris. El nostre lema és "Administracions en xarxa". En aquest bloc tractem de predicar amb l'exemple. Ser en xarxa suposa interactuar, conversar, col·laborar. Pensem que aquesta interacció, aquest fer junts, ens enriqueix a tots, ens fa més humans (som animals socials). Però això exigeix exposar-se, opinar, aportar, respectar, transigir, acordar. Per treballar en xarxa hem de sortir del nostre melic i córrer el risc de fregar amb els altres. Alguna vegada, fins i tot, xocarem. També trobarem compensacions. És la vida.

Tot això pot donar vertigen, però si actuem de bona fe i som respectuosos amb els altres, què hem d'ocultar? Ens mou construir una Administració millor, que sigui més útil per a la ciutadania i que li costi menys. Respectem totes les opinions i totes les persones. Les que opinen d'una altra manera i les que no opinen (o no ens expliquen el que opinen). La nostra veritat no és tota la veritat, és només la nostra. I, a més, estem oberts a contrastar-la amb altres veritats i a enriquir-la en el procés.

Volem gaudir en un procés lliure d'aprenentatge compartit, viure una experiència de col·laboració en xarxa i conèixer de primera mà el microclima d'aquest aparador.

I tot això a cara descoberta.



5. Les eines de l'inprementatge en xarxa

Com construeix l'INprenedor públic la seva identitat a la xarxa? Els mitjans disponibles per a això són les eines de la web 2.0.

En primer lloc, el mitjà de comunicació en xarxa per excel·lència és el bloc. Les entrades del bloc permeten a l'INprenedor explicar les seves opinions i teixir la seva identitat a la xarxa. A més, el bloc és un bon mitjà per establir converses asimètriques entre l'INprenedor i la seva xarxa d'influència.



Raons pràctiques per escriure un bloc

1. Ordenar idees personals i prendre'n nota, principalment, sobre la temàtica del bloc.
2. Prendre nota d'idees i experiències d'altres persones i organitzacions.
3. Compartir aquestes idees i experiències amb les persones que hi estiguin interessades.
4. Exposar aquestes idees a la crítica d'altres persones i enriquir-les amb les seves aportacions.
5. Agrupar aquests materials en articles i "càpsules de coneixement" de diversos format.
6. Informar d'esdeveniments i notícies relacionats amb la temàtica del bloc.
7. Contribuir a la creació d'una xarxa social al voltant de la temàtica del bloc.
8. Contribuir al desenvolupament d'una cultura de compartir les idees i el coneixement.
9. Experimentar de primera mà el fenomen de la web 2.0.
10. Sentir l'emoció de participar a la blocosfera.

Font: Administraciones en red (22-08-2006)

Twitter i Facebook són unes altres eines imprescindibles per gestionar la identitat digital i participar en les converses de la xarxa.

La primera és idònia per actuar amb immediatesa davant de qualsevol circumstància, com efectuar una consulta ràpida, donar compte d'algun esdeveniment, difondre un contingut d'interès, reconèixer una bona pràctica, compartir qualsevol fet quotidià, etc.

Facebook és considerada una xarxa social en si mateixa, encara que seria més rigorós tipificar-la com una eina per gestionar xarxes socials. Així, Facebook permet crear un perfil personal amb la informació que l'INprenedor consideri oportuna i assigna un mur a cada usuari en el qual els seus contactes poden publicar continguts i efectuar comentaris. A més, a través de Facebook l'INprenedor es pot apuntar a grups i donar suport a les causes més diverses.

Similar a Facebook, però d'àmbit exclusivament professional, és LinkedIn. Per tant, aquesta és una altra eina també imprescindible per gestionar la nostra identitat professional a la xarxa.

Altres eines a disposició de l'INprenedor en xarxa són Flickr, Youtube i Slideshare. Totes aquestes eines serveixen, bàsicament, per publicar i conservar continguts multimèdia, com ara fotos, vídeos i presentacions.

I finalment, no em puc oblidar de Delicious, el millor arxiu de continguts web, que permet classificar-los perfectament mitjançant etiquetes, així com compartir entre tots els usuaris les referències guardades per cadascú.

Totes aquestes eines es complementen i combinen entre si, multiplicant exponencialment la seva utilitat i possibilitats. Per exemple, les notes publicades a Twitter es poden publicar també, de forma automàtica, a Facebook; els articles del bloc es poden difondre a Twitter, o publicar també, de forma automàtica, a LinkedIn, o referenciar a Delicious, etc. Les eines de la web 2.0 són, per tant, instruments idonis per gestionar la identitat digital de l'INprenedor en xarxa i constitueixen un territori ple de possibilitats que val la pena explorar.

6. La netiqueta de l'inprenentatge públic en xarxa

L'INprenedor públic en xarxa ha de tenir en compte algunes normes de comportament, si no vol tenir més problemes dels mínims inevitables. Les organitzacions són geloses de la seva projecció externa i desconfien de les veus que no controlen. Estaven contentes amb l'INprenedor, mentre era invisible. Però la seva presència pública a la xarxa els produeix cert desassossec.

En el cas de l'Administració pública, la comunicació externa és una qüestió delicada. En general, les persones que treballen a l'Administració es cuiden molt a l'hora de fer qualsevol declaració pública que se surti del que és purament rutinari. Ningú es vol ficar en embolics. Darrere qualsevol consulta d'aparença innocent hi pot haver algun personatge pervers atent al més mínim error per agafar fora de joc l'Administració i, el que és pitjor, el funcionari.

En aquest context, l'INprenedor ha de ser prudent a la xarxa. Sens dubte, no ha de revelar cap informació confidencial que conegui per raó de les seves funcions públiques. Això s'hauria d'aplicar d'igual manera en el cas de qualsevol altre canal de comunicació. Però, és clar, la web té més perill perquè deixa rastre.

Quan parla de la seva Administració un ha de tenir cura de no trepitjar cap durícia. No és qüestió d'airejar els draps bruts a la xarxa. Si potser pot al·ludir a alguna qüestió interna mitjançant un format genèric, que serveixi per a qualsevol altra organització, encara que de la lectura se'n pugui inferir que el comentari tingui base real. I sens dubte qualsevol informació concreta sobre la seva pròpia Administració s'ha de referir a qüestions públiques, incloent-hi preferentment l'enllaç a la pàgina oficial on es pugui consultar.

Tampoc no convé que l'INprenedor en xarxa es relaxi quan parli d'altres administracions, perquè no s'han de descuidar les relacions diplomàtiques. Per més que cada Administra-



ció faci la seva vida al marge del món que l'envolta, qualsevol comentari pot resultar molest i perjudicar les possibilitats de cooperació en el futur, sens perjudici que aquestes poguessin ser en tot cas incertes.

I, al final, la netiqueta de la xarxa tampoc no difereix substancialment de la forma com ens hem de comportar en el "món real", encara que és veritat que l'electrònic té els seus propis matisos. Per exemple, deixa un rastre indeleble, amb el que això suposa. En cas de dubte, potser ens pugui ajudar això que anomenem *sentit comú*.

7. Els beneficis

És clar que no tot són riscos i inconvenients, la conversa en xarxa amb persones que comparteixen interessos i inquietuds resulta molt gratificant.

El benefici més directe que troba l'INpreneur a la xarxa és l'alleujament de no sentir-se sol i el consol de saber que hi ha altres *rara avis* que també sofreixen les mateixes vicissituds o similars. Aquesta constatació uneix molt els seus protagonistes. Descobreixen així que comparteixen un mateix barri de la llarga cua.

Com que la web 2.0 és prolífica, aquest sentiment de pertinença a un mateix microcosmos es concreta en contactes, llistes, grups, causes o esdeveniments. Encara que els vincles establerts en aquests mitjans puguin ser febles, tenen la virtualitat de la seva fàcil adheència, de manera que en poc temps, només que tingui una certa constància l'INpreneur es pot sentir protegit per un nombre gens menyspreable d'amics, contactes, *followers* i, fins i tot, admiradors.

Aquest garbuix de xarxes entrecruades, a més del seu efecte balsàmic, pot generar, fins i tot, altres beneficis més pràctics. Les relacions generades a la xarxa són un mitjà privilegiat per compartir productives converses sobre els temes d'interès comú. L'INpreneur pot contrastar les seves idees amb una gran diversitat de persones que viuen situacions similars en altres contextes, corroborant-les o matisant-les, però sempre enriquint-les.

L'intercanvi d'idees en xarxa, a més de tractar sobre aspectes genèrics i conceptuals, pot servir també d'ajut per resoldre necessitats quotidianes i concretes. No estem parlant, doncs, de discussions teòriques i filosòfiques, que també es produeixen, sinó de col·laboració en xarxa amb finalitats pràctiques i d'aplicació directa en el treball diari.

Una conseqüència habitual de la conversa en xarxa és el desig de portar la relació en el medi presencial. Davant les opinions que perceben el món electrònic com un factor de deshumanització, la realitat és que el medi virtual és un canal molt eficaç per entaular contacte amb nombroses persones amb qui compartir idees, afinitats i interessos. I, sovint, la relació virtual es combina i complementa amb el contacte presencial.

Cada medi té els seus avantatges i les seves utilitats. La conversa en xarxa supera algunes limitacions del temps i l'espai. La relació directa en persona permet una comunicació més rica en matisos, la paraula es condimenta amb el gest. Sigui com sigui, en el segle XXI als humans, en general, ens continua agradant el contacte directe, en persona.

La combinació dels dos medis, el presencial i el virtual, facilita la continuïtat de la conversa i de les relacions.

8. Però què te a veure això de la xarxa amb l'inprenentatge?

Emprendre, posar en marxa un projecte, té un punt d'aventura, de propensió al risc. Emprendre és prendre la pastilla vermella de Màtrix, assumir un compromís personal per aconseguir uns objectius.

És més fàcil deixar-se portar, prendre la pastilla blava de la rutina i ser testimoni passiu de les històries que succeeixen al voltant nostre.

Però l'INprenedor vol canviar les coses, no es conforma que passin per inèrcia, sinó que vol influir en el que passa, fer que les coses succeeixin.

L'aconseguir-ho no és gratis, sinó que requereix un esforç personal. L'INprenedor públic troba a la xarxa un medi que el pot ajudar a aplanar el camí.

A més de l'alleujament de saber-se acompanyat, l'INprenedor pot trobar socis a la xarxa, persones amb qui compartir els seus projectes. A la blocosfera i a les xarxes socials l'INprenedor pot establir contactes útils per dur a terme les seves iniciatives.

Sens dubte, el que sempre obté l'INprenedor a la xarxa és informació que, moltes vegades, pot cristal·litzar en coneixement. Aprendre a través de les converses és la forma més natural, més efectiva i més divertida de fer-ho.

El coneixement és la principal matèria primera de la innovació. Per això, si demanàvem voluntat de canvi i innovació com a atributs de l'inprenentatge públic, la xarxa és l'ecosistema idoni per al creixement i la supervivència de l'INprenedor públic.

Però, a més, l'Administració electrònica demanda funcionaris també electrònics, valgui l'expressió.



i-Funcionaris

1. Si per alguna cosa s'ha de caracteritzar l'Administració digital és per la seva orientació al ciutadà. Se superen els compartiments estancs de l'Administració tradicional i es passa a treballar per processos orientats a satisfer, des d'una perspectiva integral, les necessitats i demandes dels ciutadans. Per tant, el funcionari digital ha de pensar, no tant en les formalitats del procediment, sinó en el resultat obtingut per la ciutadania. És a dir, és un funcionari orientat al servei, un funcionari que busca generar valor afegit per als destinataris del seu treball. Aquesta característica enllaça amb el valor servei.

2. L'Administració digital funciona en xarxa. És necessari interactuar amb d'altres permanentment: amb els ciutadans, amb altres funcionaris, amb empreses col·laboradores, etc. Per tant, el funcionari digital ha d'estar obert a la intercomunicació, ha de ser col·laboratiu, ha de tenir disposició a participar i a facilitar la participació dels altres. És un funcionari que treballa a l'aparador, perquè la transparència és un dels valors de l'Administració digital.

3. L'Administració digital automatitza les tasques rutinàries i facilita l'autoservei per part dels ciutadans. Per tant, el funcionari digital s'ha d'orientar a tasques de valor afegit, com la identificació de necessitats a resoldre, l'avaluació del servei prestat i dels resultats assolits i, ara que està de moda, ha d'innovar també continuament els serveis. Per a això, és imprescindible el contacte directe amb la ciutadania, en una actitud permeable i d'escolta sistemàtica, de tal manera que aquesta característica enllaça estretament amb les dues anteriors.

Font: Administraciones en red (5-12-2005)

Per tant, l'INprenedor en xarxa és un funcionari electrònic pioner, un “funkziona web”, un explorador dels nous territoris de l'Administració electrònica del futur, aquesta que ara amb prou feines estem començant a construir.

9. La dimensió col·lectiva de l'inprenentatge públic

Quan l'INprenedor públic debat a la xarxa la conversa adquireix una dimensió col·lectiva. Al cap i a la fi es tracta d'assumptes públics que poden interessar moltes persones.

Aquesta dimensió col·lectiva pot limitar-se a cercles professionals o pot estendre's també a col·lectius ciutadans, de manera que la iniciativa conjunta de molts INprenadors en xarxa pot derivar en una mobilització professional o ciutadana al voltant de determinades propostes de canvi.

Però les coses no s'esdevenen d'un dia per l'altre. És un procés que discorre de forma natural, gairebé imperceptible. El detonador és el pas des de la intimitat del pensament personal a la publicitat de la conversa en xarxa. A partir d'aquí, una cosa porta l'altra. L'INprenedor públic que comença compartint les seves idees i les seves propostes de millora amb alguns col·legues a la xarxa es pot veure empès a assumir determinats compromisos, si vol actuar conseqüentment amb les actituds mantingudes en el debat de les idees.

La conversa en xarxa pot servir, així, com a plataforma per passar del pensament a l'acció. L'INprenedor públic en xarxa compta per a això amb les potents eines de la web 2.0, que s'han citat en un apartat anterior. La conversa i la interacció a la xarxa són pràcticament ubi-

qües. Es poden dur a terme, d'una manera o d'una altra, per gairebé tots els mitjans. Des dels comentaris d'un bloc fins a les causes de Facebook, passant per les microconverses de Twitter.

Però no convé deixar-se enlluernar per la parafernàlia de les eines. El fonament de l'acció col·lectiva rau sempre en les idees, la relació entre les persones i la voluntat de canvi de la realitat que ens envolta.

És clar que des del blanc fins al negre hi ha tota la gamma de grisos. El que us puc assegurar, des de la meua modesta experiència, és que els camins de l'inprenentatge públic en xarxa també són inescrutables.

10. Conclusions

L'emprenentatge intern també és possible, i de fet existeix, al si d'organitzacions tan paquidèrmiques i ortopèdiques com són les administracions públiques. I estic segur que cada vegada serà més freqüent, que cada cop hi haurà més INprenedors públics, perquè es tracta d'una experiència divertida, contagiosa i addictiva. En la pròxima edició d'*INprenedors* us ho explico.

11. Sobre l'autor

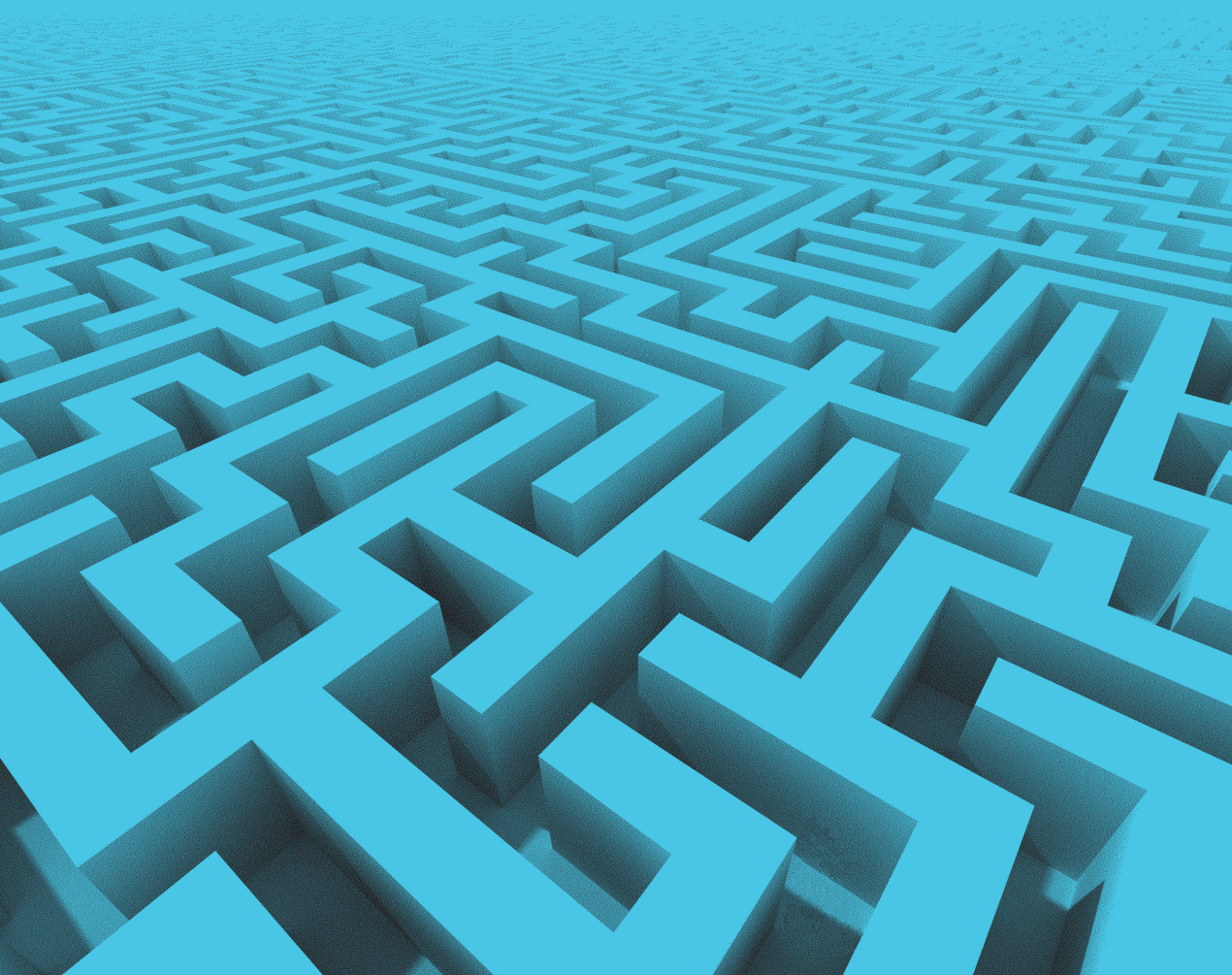


Iñaki Ortiz es va incorporar com a tècnic d'organització en l'Administració autonòmica basca el 1983. Des de l'any 1995 ha estat cap de projectes a l'Oficina per a la Modernització Administrativa i actualment ocupa el càrrec de director d'Innovació i Administració Electrònica en el Govern Basc. Des de l'any 2005 escriu el bloc "Administraciones en Red", juntament amb Alberto Ortiz de Zárate.

8

COL·LABORANT A PORTAR A LA PRÀCTICA LA COL·LABORACIÓ

JORDI GRAELLS
GENERALITAT DE CATALUNYA



L'ús de les xarxes socials està provocant un canvi cultural, basat en la col·laboració, una participació més activa de les persones i una nova manera de gestionar el coneixement, que propicia una nova forma de gestionar i prestar serveis públics. En aquest nou escenari, ciutadania i Administració es plantegen usar eines i estratègies que fins no fa gaire o bé no existien o estaven relegades a usos socials, lúdics o privatis.

Com afecten les xarxes socials les administracions? Com passar de l'excessiva teorització als plans d'acció? Quin paper hi tenen els funcionaris? Com hem d'organitzar el trànsit d'una Administració jeràrquica a una de relacional?

La idea principal del capítol es basa en la convicció que aquest canvi de paradigma és un escenari excel·lent per a la innovació i el canvi.

1. Tecnologia humanitzada

Fins fa poc temps, habitualment, associàvem l'èxit dels recursos tecnològics a la capacitat que tenen les organitzacions per finançar-los o, exclusivament, a les seves funcionalitats. N'hi havia prou amb l'adquisició de l'aplicació de gestió de moda en el sector, adornada, això sí, amb l'assessorament de la consultora puntera en aquella matèria per considerar que ja teníem garantida la primera posició en la gestió reeixida d'aquesta problemàtica concreta.

Però entendre la tecnologia simplement com una eina ha estat una concepció errònia vigent en el món de l'empresa i també, en major mesura, a l'Administració. En aquest plantejament s'oblida, com insisteixen tots els altres capítols del llibre *INprenedors*, el component essencial: la persona, la seva motivació i els usos que fa de l'eina. Això explica que, en organitzacions amb situacions anàlogues, amb recursos i eines semblants, però amb persones amb més o menys motivació, es poden aconseguir resultats enormement diferents. O, fins i tot, aconseguir millors resultats amb menys recursos, però amb persones més preparades i motivades. Dit això, sembla que la clau serà per quin tipus de capacitació i quins sistemes de motivació optem en la nostra organització.

Hi ha un munt d'exemples que ens mostren que la solució rau en la manera de fer les coses. És ja un tòpic l'exemple de la NASA (referenciat a múltiples articles [1]), que va invertir 12 milions de dòlars i sis anys de treball per dissenyar un bolígraf que escrivís en absència de gravetat, mentre que l'agència homòloga russa ho va solucionar utilitzant un llapis. L'exemple ens mostra que, en innovació, els resultats no són directament proporcionals a la inversió feta en recursos i, en canvi, sí que és rellevant elaborar adequadament un producte o un servei.

En els últims trenta anys la tecnologia ha canviat tot el nostre entorn. Hem passat de la informàtica costosa per gestionar individualment els nostres assumptes a un món, el de les xarxes socials, on els ordinadors i les aplicacions estan connectats a Internet.



2. On són els trilobits gegants?

Quina manera d'evolucionar, la nostra: hem passat de desitjar disposar de continguts, informació i coneixement en local a anhelar posseir-los en comú amb els altres.

Fa alguns anys, quan la música va començar a sonar sense haver de dependre de l'aparell que la reproduïa, ens vam entestar a col·leccionar discos de vinil, cassetts o CD. La nostra sensació de llibertat augmentava perquè hi podíem accedir en el moment que més ens venia de gust.

L'accés als continguts comportava aquesta sensació de privacitat. De vegades, fins i tot, comportava malalties esperes o estranys acords amb els llibreters del barri per no perdre's aquell capítol de la història del rock o de l'òpera pensant que, si no ho aconseguíem, el nostre bagatge cultural es veuria seriosament amenaçat i perdríem el nostre preuat valor: ser experts roquers o en el món de les àries, era igual. El mateix havia succeït, molts anys abans, amb els llibres i tot tipus de publicacions en suport paper.

L'avidesa per adquirir continguts i coneixement ens havia portat a folrar literalment les parets dels nostres habitatges amb llibres, CD i objectes similars que romanien estàtics, acumulant anys i pols. Arribats a aquest punt, la història solia tenir dos desenllaços: o bé passava aquest moment crític que és una mudança, o bé el moment no era tan dramàtic, però havíem de desfer-nos de bona part del llegat. En ambdós casos percebíem el cost que havíem de pagar per haver desitjat tenir el coneixement tan a prop. Amb el que ens havia costat d'acumular! Què fariem ara quan en algun moment de la vida necessitéssim saber a quin període pertanyien els trilobits gegants del nord d'Àfrica! Ordovicià, Silurià o Permià? Gran disjuntiva i més encara sense el lligall de papers que tanta seguretat ens havia donat...

En ple segle XXI ens anem desacostumant de col·leccionar continguts en la nostra esfera local per poder ser consultats, sent molt benèvols, una vegada cada deu anys? Algú hi deu harer que ho continui intentant. En qualsevol cas, poca gent. Per sort, davant la dificultat de posseir físicament tota la informació que poguéssim necessitar, la informàtica i Internet han anat desenvolupant noves formes d'externalitzar l'accés a la informació, accedir-hi quan la necessitem i, el millor, la possibilitat de filtrar-la i gestionar-la col·lectivament.

3. Formació actual = monòleg car?

Observem, doncs, com la tecnologia fa possible que les persones tinguem ara l'oportunitat d'accedir a tot tipus de continguts, relacionar-nos i contactar amb qui vulguem per fer cinquanta mil activitats, aprendre en tot moment i comunicar en temps real. I tot això ho podem fer de manera fàcil i intuïtiva, amb cost o sense, mentre que les institucions han gastat molt temps i diners estudiant com organitzar la informació en sistemes documentals, com jerarquitzar-la i fer-la accessible a les persones.

A més, hi ha els intents de millora en l'Administració fa uns quants decennis escorats a desenvolupar l'esperit innovador dels funcionaris, considerats com a entitats individuals,

mitjançant la formació, formació que, en el cas d'aconseguir algun fruit en la pràctica, pot caure fàcilment en sac foradat quan aquests professionals són traslladats de destinació.

Perquè l'Administració avanci cap a un sistema col·lectiu enfocat a les necessitats reals de la ciutadania, cal que coincideixin els factors personals de motivació i actitud (voler), els coneixements (saber) i les condicions mínimes organitzatives (poder: clima de treball, estructura administrativa, lideratge de suport a les iniciatives, reconeixement, formació).

Com dèiem, fins ara la ciència de la gestió pública clàssica ha centrat els seus esforços a sobreformar els membres de l'Administració amb coneixements de millora professional des d'una perspectiva individual en el domini de les TIC (cursos de Windows, Office...), tècniques de gestió (direcció per objectius DPO, anàlisi d'oportunitats-amenaces DAFO...), habilitats directives (direcció de reunions, comunicació en públic...). Són programes formatius necessaris, però completament insuficients per a les organitzacions actuals, que han d'involucrar, vincular i comprometre els seus professionals. En aquestes organitzacions la formació es focalitza en la cultura (valors i vincles), l'aprenentatge (interpretació de realitat canviant), els equips (comunitats autònomes amb poder per introduir canvis), la qualitat (que afecti transversalment tots els productes i processos) i la visió (com pensa l'organització, coneixement compartit...).

Aquest enfocament promou la capacitació de les persones no solament per complir les finalitats de l'organització sinó també per ampliar el seu camp d'actuació. I això comportarà canvis en el lideratge, la presa de decisions i els mecanismes de control vigents fins ara.

4. D'Isidors i primats

La realitat és que continuem vivint en una societat governada per dirigents que lideren amb accions i saber fonamentats, principalment, en processos particulars i en l'especialització individual, tot i que comencen a despuntar organitzacions que es transformen gràcies a incipients dinàmiques col·laboratives recolzades en aquesta tecnologia més social de les últimes dècades. Però encara queden molts Sant Isidor als quals convèncer que no cal encarrar sols, i des de la vella lògica de jerarca, totes les complexes situacions actuals.

Però qui era sant Isidor? Va ser bisbe i pedagog (Cartagena 560 - Sevilla 636, a remolc entre els segles VI i VII dC), que va convertir no pocs reis visigots al catolicisme en la turbulenta Espanya de l'època. Abans que res, es tractava d'un savi, la producció del qual va mantenir viu el coneixement dels romans al llarg de gairebé un mil·lenni. Una espècie de Viquipèdia amb potes. Segurament per aquesta raó l'any 1999 va ser proclamat sant patró d'Internet.

La seva obra més coneguda és *Etimologies*, un treball immens que denotava que sant Isidor sabia d'on procedien totes les paraules. I, si no ho sabia, s'ho inventava. Els estudiosos de la seva obra creuen que una quarta part són disbarats, que ningú validava per la senzi-



Illa raó que eren pocs els que tenien accés al coneixement que es transmetia en els diferents suports documentals i a través de les escoles de l'època.

Per exemple, diu que els castors deuen el seu nom al verb *castrare* en llatí, que significa el que sembla significar, de manera que deduïa que aquests animals eren capaços d'automutilar-se els genitals amb les seves dents incisives [2].

I aquesta estupidesa, per inaudit que sembli, va aconseguir sobreviure més de mil anys!

Una altra analogia interessant amb el tipus de lideratge de les organitzacions, la fa Bermúdez de Castro, codirector d'Atapuerca, quan integra evolució humana i gestió d'equips, en el llibre "L'evolució del talent" [3]. Hi afirma que el nostre pensament racional està condicionat pels nostres vells trets de primats: territorials, jeràrquics i amb apetència sexual de les altres espècies.

Segons Bermúdez, el líder natural en els primats és generós, pragmàtic, estrateg, comparteix informació, busca l'èxit del grup.

I afegeix: «Els líders naturals no abunden i, per això, molts grups estan regits per persones amb poca capacitat de lideratge, capaços d'infondre por -descriu l'autor-. Són petits dictadors envoltats d'uns pocs seguidors a qui afavoreixen a canvi de la seva fidelitat. Com que la informació és un bé preuat, se la reserven. El seu objectiu és mantenir la jerarquia. Els individus de l'organització es frustraven perquè no desenvolupen tot el seu potencial i compleixen el que tenen encarregat sense més». L'autor avisa «tot i que la capacitat personal del dirigent sigui elevada, la innovació és fruit de la lliure interacció entre dos o més individus. Avui no hi ha èxit en solitari. Un líder ha de conèixer les habilitats de cada un, delimitar les competències i donar llibertat d'accés a la seva creativitat».

Costa d'imaginar que els lideratges actuals no puguin ser analitzats sota aquesta òptica tan primatològica, però és interessant reiterar la conclusió que fa l'autor: "la innovació és fruit de la lliure interacció entre dos o més individus».

5. Col·laborar competint

Tradicionalment s'ha afrontat la reforma de l'Administració des d'un punt de vista infraestructural i organitzatiu, i aquest plantejament de poc ha servit per potenciar la implicació de les persones. El canvi a l'Administració està directament relacionat amb l'entusiasme dels seus professionals. El canvi és primer de tot emocional i està lligat als valors que apunten la relació, el tracte i l'actitud amb les persones.

No obstant això, no n'hi ha prou a respondre creativament a situacions dinàmiques noves o ja existents. Les organitzacions poden ser competitivament diferents si ofereixen / obtenen resultats de qualitat que satisfacin l'usuari, a partir dels recursos disponibles, aempoderant i responsabilitzant els professionals.

El *handicap* és que, com s'ha apuntat en altres capítols, la mesura matemàtica del treball individual és una il·lusió òptica. Un escenari diferent, per exemple, un nou marc legal de la funció pública que superés la contractació indefinida del funcionariat, aportaria més possibilitats d'avaluació de la seva capacitat productiva.

Altres valors, com la col·laboració, que fomenten l'entusiasme i el sentiment positiu d'adscripció, ens poden ajudar a tenir una organització més productiva.

Per a aquests menesters i, sobretot, per mesurar l'impacte de noves formes de treball col·laboratiu, ens serà útil aplicar la metodologia que proposa IVÀLUA (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques) [4] amb la fórmula: $\text{Impacte} = Y_1 - Y_0$; on:

Y_1 = *outcomes* produïts amb la intervenció pública.

Y_0 = *outcomes* produïts sense la intervenció pública (contrafactual).

Es tracta sempre de trobar unitats amb trets similars a les que participen del programa que s'avalua.

Per exemple: avaluar la política dels programes del Departament d'Ensenyament per a dotar de més autonomia els centres educatius i, així, millorar la qualitat de l'ensenyament:

Y_1 = qualificacions de l'alumnat d'aquests centres dotats de més autonomia.

Y_0 (hipòtesi contrafactual) = qualificacions de l'alumnat en escoles similars, però que no estan en el programa.

Aquesta fórmula és la que es va seguir per avaluar l'impacte de la comunitat d'educadors socials del programa Compartim [5], presentat en els premis de ePractice de la Unió Europea [6]. El resultat prova que el treball col·laboratiu és més eficient i aporta grans estalvis a l'Administració.

També és destacable la taula 'Empreses que reporten beneficis mesurables per l'ús de les tecnologies 2.0', del McKinsey Quarterly Global Survey 2009, publicada en l'Informe Societat de la informació 2009 [7].

Com veiem, comencem a tenir registrades experiències reeixides de reconeixement de professionals que aconseguen resultats a través del treball col·laboratiu. I, així mateix, es constata que la incentivació de la seva producció, mitjançant emoluments dineraris o altres, esdevé un sistema perfectament viable en l'Administració actual.

El camí cap a una cultura corporativa, que situï la persona en el centre de l'organització, no és gens fàcil. Dialogar en el treball; compartir experiències, valors, idees..., aprendre junts, fomentar l'autonomia en la presa de decisions tècniques per solucionar necessitats i problemes individuals i socials; promoure un marc estratègic de millora institucional que permeti integrar les noves aportacions, etc. Quin treball dur espera als que es decideixin per aquesta via! Però la inversió que farem es veurà compensada en tots els nivells, ja que els canvis són més sostenibles en el temps.



La substitució de l'Administració jeràrquica hauria d'aconseguir transformar les pràctiques professionals i organitzatives, a partir de principis com el diàleg, la comunicació, el consens i un sistema de treball col·laboratiu. I aquest procés de canvi ha d'incloure a directius, professionals, ciutadania i altres actors públics.

L'Administració ha d'entendre que no està sola en la generació de valor públic: hi ha múltiples actors igual de rellevants que volen treballar en xarxa per al ciutadà. Una bona mostra d'això va succeir arran del nou web de Rodalies de Renfe a Catalunya, en ocasió de la transferència de la gestió. Des de l'Administració autonòmica hi havia un sentiment d'orgull perquè s'anava a publicar un nou web que aportava més valor en atenció a la ciutadania amb millors serveis informatius sobre incidències a la xarxa ferroviària. Però quina va ser la sorpresa quan, unes hores abans, apareixien a Internet diverses iniciatives d'altres organitzacions i usuaris en forma de web que agregaven missatges de Twitter enviats per ciutadans des del lloc de la incidència [8]. Felicitment, la sorpresa i desconeixement inicials van donar pas al diàleg i la relació entre tots els actors implicats, i això va permetre valorar la complementarietat de totes les accions. Es podia constatar en la pràctica que tots érem nodes d'una mateixa xarxa horitzontal: la informació de l'Administració té valor oficial, però mai no serà tan ràpida i valuosa com l'aportada pel ciutadà des del mateix moment de la incidència.

En aquest sentit, una de les tasques més àrdues de l'INprenador ha de ser facilitar la transició de la ciència de gestió pública clàssica-i vella, esperem que ningú s'ofengui davant l'evidència- a nous sistemes relacionals basats en la innovació per col·laboració, el treball en xarxa i horitzontal, un lideratge més connector que jerarca, una relació amb els altres actors, més com a node en una xarxa d'igual a igual, etc., més d'acord amb el lideratge natural de Gary Hamel [9]: «... la principal responsabilitat del líder és construir el tipus d'entorn que permet i fomenta l'excel·lència, la col·laboració i la innovació de tots els membres de l'organització». La seva actitud, aquesta visió més tàctica en la gestió del canvi, resultarà decisiva per escurçar terminis en l'avanç cap a aquestes noves organitzacions.

6. En la línia de treballar en línia

Tal com exposa Joaquín Gairín en la introducció del llibre *El treball col·laboratiu a l'Administració* [10], perquè tingui efecte el treball de les comunitats, siguin de la naturalesa que siguin (d'interès, aprenentatge, amb objectius ...), s'han de donar algunes circumstàncies:

- Les persones són el centre i estan en igualtat de condicions.
- Han de poder participar dialogant en estructures horitzontals i desenvolupar-s'hi.
- Han de produir coneixement de manera dinàmica que aportï valor a l'organització.
- I que aquestes noves pràctiques siguin sostenibles en el temps.

Aquesta nova manera de treballar comportarà un reguitzell de reunions presencials i exigirà molts esforços de coordinació. La tecnologia actual ha desenvolupat bons espais per a la interacció i socialització del coneixement. Són les plataformes per al treball en

línia de les comunitats. Els estudis més recents afirmen que aquests entorns no disminueixen el nivell de sociabilitat de les persones, per més que funcionin amb un altre tipus de dinàmica i requereixin altres tècniques de dinamització per part de persones que han de promoure un ambient prou motivador per facilitar l'elaboració i gestió de coneixement.

7. Diversitat i hibridació per innovar

Sovint, en el món de les xarxes socials i la seva capacitat transformadora envers les organitzacions, ens quedem en explicacions teòriques, de vegades molt agudes, sublimes, en una mena de “festa de convençuts”, com ha apuntat Genís Roca en alguna ocasió. Sembla com si, després d’haver-nos decidit a córrer una important maratón, i, com que exigeix un esforç mental molt fort, ens passéssim el dia imaginant tot el que haurem de tenir en compte (parts del cos que més treballen, característiques del circuit, climatologia probable...) i prenent reconstituents per tonificar els músculs. Si continuem així, acabarem obtenint una ment i un cos molt preparats, però serem incapaços de donar un sol pas d’autèntic atleta. Des del sofà no guanyarem aquesta maratón:)

Els INprenedors tenim un sentit més pràctic i proveïm de solucions aplicables en les organitzacions en general, i aquesta és la voluntat del llibre. En el tema que estem tractant en aquest capítol, doncs, hauríem de ser capaços de concretar solucions pràctiques per treballar col·laborativament. I apuntar-nos al treball en xarxa en grans organitzacions.

Un error freqüent és centrar els nostres esforços en una part de l'organització. L'èxit d'aconseguir que diverses unitats de l'organització funcionin, aplicant sistemes de treball en xarxa, no és sostenible en el temps. El mateix que ens passava amb la formació: és un sistema molt fràgil davant de qualsevol canvi de les persones que el protagonitzen.

De què estem parlant, doncs?

Es tracta que, treballant col·laborativament i en xarxa, els professionals puguin innovar aportant coneixement –que és percebut com a valor pels usuaris– als serveis de l'organització a partir de les funcionalitats inherents a Internet, les xarxes i les TIC en general [11]:

- En la gestió: disminució del temps, estalvi de desplaçaments, treball en xarxa, supressió de les parts que no generen valor.
- En la prestació: comercialització, simulació, accessibilitat, compartició de coneixement, explotació de recursos multimèdia, promoció d'activitats, etc.

Amb aquest model estem innovant serveis de molt valor per a l'organització: visualització de dades en *mashups* amb Google Maps, simulació de serveis per decidir millor, traducció automatitzada de webs i blocs, taulers d'anuncis digitals per promoure idees, blocs per a bancs de coneixement, etc. És una mica el model d'innovació *bottom-up*, pel qual els usuaris busquen utilitzar la tecnologia de manera diferent a la prevista inicialment.



Per a la innovació de serveis i també productes, la idea principal és la barreja de funcionalitats i atributs. De fet, és aquesta la idea que hi ha al darrere de la majoria de models d'innovació: barrejar per innovar.

Un bon exemple el trobem en una empresa dels voltants de Barcelona. Corrien els anys setanta, exactament el 1969, quan dos empresaris sabadellencs tanquen la factoria tèxtil per la ferotge crisi llanera i decideixen invertir en una cosa completament nova.

Per a això es fixen en el negoci de la restauració, però no una qualsevol: els agradava la del menjar ràpid que havien tingut ocasió de conèixer en els seus viatges a les fires internacionals del tèxtil.

Havien creuat l'oceà diverses vegades per visitar els EUA. Allà els *hot-dogs* havien passat de l'originalitat a l'adotzenament. I, a més, era més que coneguda la baixa qualitat dels seus productes i els efectes *over-weight* que havien causat entre la població.

Simultàniament havien conegut el bressol d'aquelles salsitxes, que, com qualsevol invent que es preï, se la disputen dos països: Alemanya i Àustria. Els encantava l'extraordinària qualitat del frankfurt originari i l'acurada estètica en el servei, amb indumentària tirolesa inclosa.

Tenien davant seu un autèntic dilema que s'havia resolt sempre optant per un dels dos models. Però ells van ser diferents i van optar per crear un servei híbrid amb els atributs més positius dels dos models. Així va ser com va néixer Viena, l'empresa de menjar ràpid més famosa a Catalunya, que és, a més, un referent social pel tracte a tot tipus intoleràncies digestives i la concessió de beques als seus empleats perquè estudiïn, amb l'aportació de la totalitat dels costos si aproven, la qual cosa, en un moment en què s'argumenten retalls i reducció de despeses socials per generar riquesa, és sorprenent i meritori.

8. Per una propietat intel·lectual intel·ligent

No obstant això, perquè la hibridació i el mestissatge de serveis sigui possible, necessitem un nou concepte de propietat intel·lectual i drets d'autoria que la faciliti.

En aquesta matèria, un article de *Ciberpaís* [12] ens recordava el vídeo del casament de Jill Peterson i Kevin Heinz (juliol de 2009). Entren ballant al ritme de Forever, la cançó de Chris Brown, i fan una divertida gravació (també del divorci: P). Resultat: en una setmana es produeixen 10 milions de visites, i al cap de pocs dies van superar els 50.

Gairebé immediatament, la casa de discos de Brown, mitjançant el robot que Youtube habilita, Content ID, descobreix que el vídeo utilitza il·legalment la cançó. Malgrat això decideix, en lloc de retirar-lo, monetitzar el fet i treure profit de la popularitat del casament. Insereix anuncis sobre el vídeo i enllaça a la botiga per comprar la cançó. Què aconseguix amb això? En una setmana les cançons venudes pugen de 3.000 a 50.000, la cançó es col·loca en primeres posicions en iTunes i les visites al vídeo oficial de Brown es multipliquen per 2,5.

Per desgràcia, no ens és difícil imaginar què hauria passat en un cas anàleg al nostre país. Un pot tenir la sensació que vivim en una constant visceralitat en alguns temes i en aquest especialment. Però, com a bons INprenedors, no hem de resignar-nos a evitar que el debat s'enquisti. Per a això, prenem prestades del bloc de Gonzalo Martín [13] diverses idees que podrien facilitar l'entesa que tant invoquem:

- Respectar un possible termini reduït de protecció de les obres.
- Accés públic a l'obra si no hi ha ànim de lucre.
- Reutilització del coneixement del que produeix l'Administració.
- Citar bé les obres protegides per drets d'autor i difoses en obert Creative Commons.
- Possible suport governamental a la reconversió de la indústria tradicional de continguts.
- Ser més flexibles per a usos lícits en un espai més ampli a l'estil del *fair use* de la legislació anglosaxona.
- Altres mesures que facilitin implementar un nou règim de propietat intel·lectual i drets d'autoria.

9. Estació de treball col·laboratiu i xarxes socials

La transició de les grans organitzacions cap a models de treball en xarxa és una tasca tan complexa com incerta. Es tracta, doncs, d'aprofitar totes les oportunitats per inocular el virus del treball col·laboratiu en xarxa.

Probablement amb persones amb més intel·ligència i connectades entre si, sant Isidor no hauria existit, com tampoc existiria la cadena d'establiments Viena sense la situació de crisi del tèxtil que la va originar i sense la hibridació d'idees... En aquesta conjuntura hem de plantejar organitzar un sistema de treball que relacioni:

- intel·ligència col·lectiva
- idees híbrides
- un enfocament de la propietat intel·lectual més obert
- col·laboració per realitzar les tasques conjuntament

Com podem avançar el pas de les organitzacions cap a aquest nou model? En els últims temps, presenciem l'aparició de plataformes i aplicacions facilitadores del treball col·laboratiu, però que, en la majoria d'ocasions, la interacció en aquestes aplicacions sol tenir lloc fora de l'entorn corporatiu. Per aquesta raó, insistim a intentar complementar-les amb sistemes més propers als processos quotidians dels professionals, en el que seria l'estació de treball col·laboratiu [14].

D'una banda, a més dels programes que ens permeten monitoritzar la nostra presència a la xarxa, disposarem d'una aplicació que resulta determinant en la nostra acció col·laborativa: els lectors de RSS, com Google Reader. A través d'aquest programa ens subscriurem als *feeds* de continguts estàtics (blocs...) i cerques (per seguir determinades etiquetes i



conceptes) i podrem compartir carpetes amb persones amb interessos afins, dins o fora de la nostra unitat, que ens facilitaran, en gran mesura, l'accés a una informació comuna.

D'altra banda, a més de la monitorització compartida amb Google Reader, impulsem actuacions que reforcen el treball en xarxa a l'Administració:

1. Estratificar un etiquetatge de favorits comú i crear una xarxa (*network*) a Delicious, amb la participació de documentalistes, sociòlegs i altres professionals, per compartir la informació de cada àrea de coneixement (departament, empresa pública, etc.).
2. Compartició / transferència d'arxius grans per Dropbox (o Adrive, Boxnet...).
3. Entorn personal i corporatiu a Netvibes o iGoogle, per, a través de *widgets* i *plugins*, afavorir la *widgetització* dels serveis.
4. Elaborar documents conjuntament per Google Docs o obrir wiki per informació no resident a la xarxa.

I, finalment, resultarà crucial plantejar la presència de la nostra Administració a les xarxes socials. A partir del marc i els objectius estratègics, dissenyarem i conceptualitzarem aquesta presència, amb les corresponents fases i fluxogrames fins l'avaluació de resultats. Aquesta presència, encara incipient, però decidida d'alguna Administració, [15] és al nostre parer el detonant de l'autèntic canvi de l'Administració en tots els sentits.

Dèiem abans que les teories de la gestió pública clàssica han fet només pessigolles al mastodont Administració. El que ve ara és cosa molt diferent perquè, amb les xarxes socials, entrem en un terreny propi de la ciutadania. I aquí el ciutadà té les seves pròpies opinions, que el funcionari té l'obligació d'escoltar i donar resposta adequada. Els usuaris d'aquests espais han de percebre la nostra presència com a no intrusiva, que participem d'igual a igual i que és una relació útil per als seus interessos.

Podem imaginar fàcilment que molts perfils de l'Administració en les xarxes aconseguiran la seva normalització, és a dir, arribaran a ser una organització que ofereixi serveis amb valor afegit, de manera eficient i que aconsegueixi satisfer i implicar la ciutadania.

10. A l'Administració també cantem i ballem

Abans de les conclusions, una referència molt breu a un ingredient imprescindible en tot procés col·laboratiu i d'innovació: la creació d'iniciatives lúdiques i artístiques per refermar la cultura i el sentiment grupal. Aquesta faceta ha d'anar més enllà del simple espai per anunciar les aficions dels professionals. Serà determinant creuar la dimensió professional amb la social i la personal d'acord al que signifiquen les xarxes socials.

La promoció d'activitats artístiques, lúdiques i socials de tot tipus és un element clau en l'estratègia de canvi de l'Administració i organitzacions. Quanta gent es reuneix a l'hora de dinar per assajar a corals de tot tipus! Quantes lligues de futbol sala animen la relació de molts professionals! Ens imaginem potenciant les dimensions artístiques i socials del fun-

cionariat? Sortirien músics, futbolistes, escaquistes, persones que intercanvien serveis en el temps lliure (classes d'anglès, cangurs, reparacions...), poetes... i fins i tot ballarins! Que donarien lloc a diferents maneres de viure i presentar l'organització, com caminades col·lectives o alguna *lip dub*. [16]

11. Conclusions

L'ús de les xarxes socials està provocant un canvi cultural basat en la col·laboració, una participació més activa de les persones i una manera de gestionar el coneixement diferent. Aquest mateix desenvolupament tecnològic està propiciant una nova forma de relació entre individus i institucions i, al seu torn, que les organitzacions es plantegin usar eines i estratègies que, fins no fa gaire, o bé no existien o bé estaven relegades a usos socials, lúdics o privatis.

El treball col·laboratiu emergeix com a la forma idònia de poder afrontar les complexes necessitats i els problemes recurrents de la societat contemporània, en dos sentits: internament, per generar coneixement col·lectiu i transformar-lo en valor innovant serveis i, externament, actuant, relacionalment amb els altres actors implicats en el valor públic: ciutadania, proveïdors, altres organitzacions, etc.

Per aquest raó, adquireixen una rellevància especial les formes d'organització del funcionariat. És a dir, com construeixen l'anomenada estació de treball col·laboratiu i també de quina manera l'Administració estarà present a les xarxes socials a Internet.

La intenció d'aquest capítol ha estat aportar idees pràctiques per avançar cap al canvi des de dins de l'Administració, aprofitant que el nou paradigma social constitueix una oportunitat excel·lent per a la innovació i la millora.



12. Referències

- [1] Blasi, Alexandre. “El saber y el saber hacer: la tecnología y las herramientas” a tni-Tecnonews. Barcelona, 9 juny 2010. www.tecnonews.info/detalleContenido/_pEOAj1BfZN7VtoFZxcYP-MnlbcEpiNGwsPvqwA_HI5E
- [2] Wilkinson, John W. “San Isidoro” a Globish. Magazine de La Vanguardia. www.lavanguardia.es
- [3] Bermúdez de Castro, José M. “La evolución del talento”. Ed. Debate. Barcelona, 2009. http://es.wikipedia.org/wiki/José_María_Bermúdez_de_Castro
- [4] Ivàlua (Institut Català d’Avaluació de Polítiques Públiques). www.ivalua.cat Escola d’Administració Pública de Catalunya. ‘La coresponsabilitat dels usuaris en la prestació de serveis’ i ‘L’avaluació a Catalunya’ a *Escola Innovació* núm. 14-15, octubre i desembre de 2009. Barcelona, EAPC.
- [5] Graells, Jordi. Presentació a Slideshare: “Per què és més productiu treballar col·laborativament a l’Administració?” Barcelona, desembre de 2009. CC BY 3.0. www.slideshare.net/jordigraells/productivitat-cop-administraci-cat
- [6] Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Díptic a Slideshare: Boosting eGov innovation by Communities of Practice. Malmö, novembre de 2009. CC BY 3.0. www.slideshare.net/gencat/e-catalunya-y-cop-esp
- [7] Fundación Telefónica. Informe Sociedad de la información 2009. Taula ‘Empresas que reportan beneficios medibles por el uso de las tecnologías 2.0’, del Mckinsey Quarterly Global Survey 2009. (p. 38) http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie09/aplicacion_sie/ParteA/datos.html
- [8] Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Web Rodalies de Catalunya, març de 2010. www.gencat.cat/roalies. Iniciatives ciutadanes: <http://roalies.info>
- [9] Hamel, Gary. Reinvent the work of executive leadership. www.managementlab.org/node/reinvent-work-executive-leadership
- [10] Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. El treball col·laboratiu a l’Administració. CEJFE. Barcelona, 2009. CC BY 3.0 www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/treball_collaboratiu_compartim.pdf
- [11] Graells, Jordi. Presentació a Slideshare: “Curs Innovar x Internet”. Barcelona, octubre de 2007. CC BY-NC-ND 2.5. www.slideshare.net/jordigraells/curs-innovar-x-internet-part-44-innovaci-i-gesti-del-coneixement-innovation-and-knowledge-management
- [12] Martín, Javier. “YouTube ayuda a los creadores a rastrear su material ilegal y sacarle provecho”, de 25 març 2010, a Ciberpaís. www.elpais.com/articulo/portada/YouTube/ayuda/creadores/rastrear/material/ilegal/sacarle/provecho/elpepisupci/b/20100325elpcibpor_2/Tes
- [13] Gonzalo Martín. Blog “La industria audiovisual”. <http://industriaaudiovisual.blogspot.com>.

- [14] Graells, Jordi. Presentació a Slideshare: “Estació de treball col·laboratiu”. Barcelona, maig de 2010. CC BY 3.0. www.slideshare.net/jordigraells/20100528-monxarxa-id-ecupf-4430799
- [15] Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. “Guia d’usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya”. Barcelona, juny de 2010. CC BY 3.0. www.gencat.cat/web/meugencat/documents/20101116_GUIA_USOS_XARXA.pdf
- [16] Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia. *Lip dub* Justícia 2010. El Terrat Produccions y música “Llença’t” (del grup Lax’n’Busto). Barcelona: Ciutat de la Justícia, 6 maig de 2010. www.youtube.com/watch?v=VYvXUf3jxwE

13. Sobre l’ autor

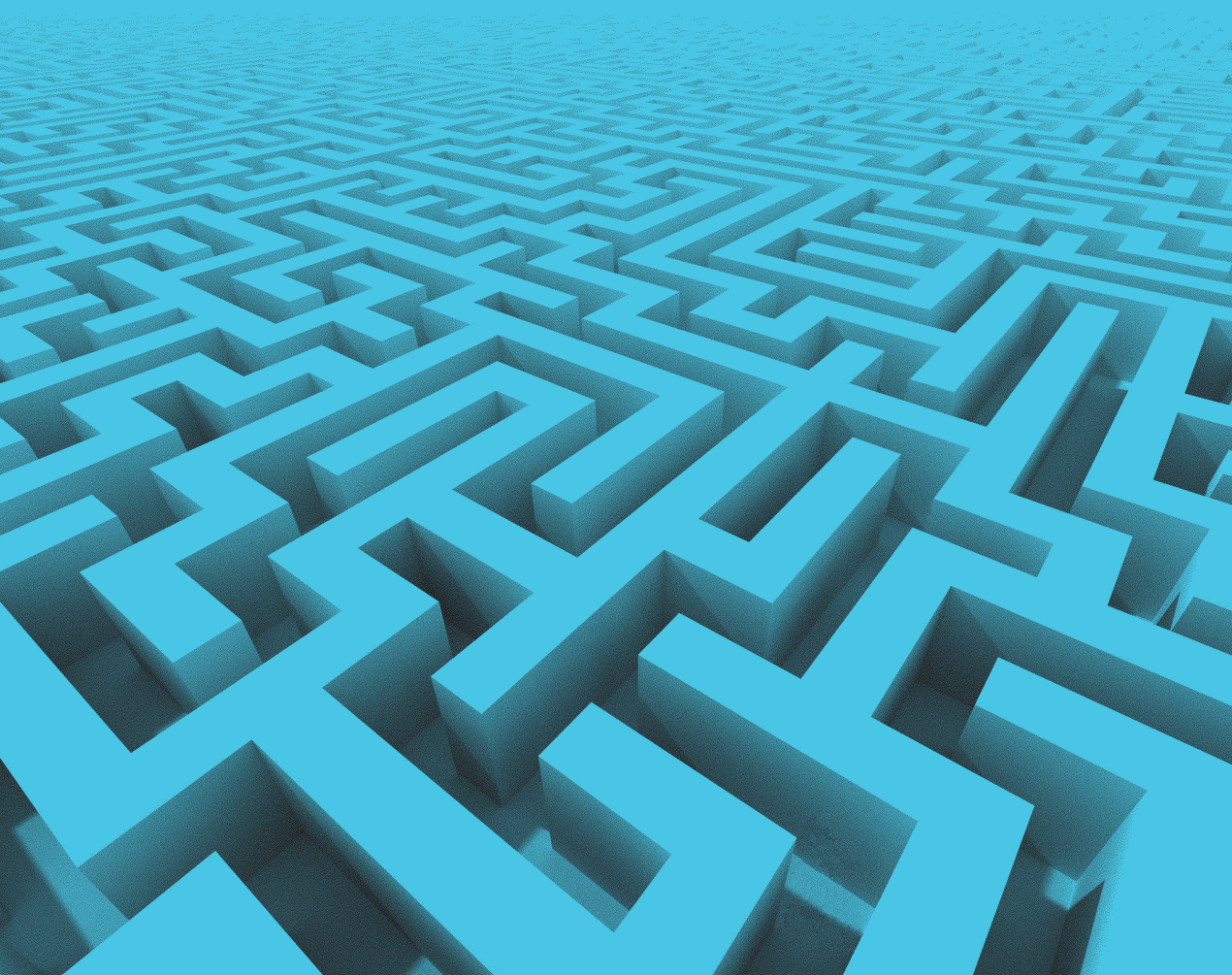


Jordi Graells i Costa, www.graells.cat, dedicat a la comunicació web, xarxes socials i gestió del coneixement. Actualment és responsable de Continguts i Innovació a la Generalitat de Catalunya. Premi Nadal Batle de la Universitat de Illes Balears, sobre TIC, a la quarta edició, 2002. Ha publicat i participat a les publicacions: “Innovar x Internet” (EAPC, 2004), “El treball col·laboratiu a l’Administració” (Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya. Barcelona, desembre de 2009) i “Guia d’usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya” (Barcelona, juny de 2010).

9

MANUAL DE CAMPANYA DEL GUERRILLER-INPRENEDOR

ÁLEX LARA



Quan Alberto Ortiz de Zárate Tercero (@alorza) va llegir un esborrany del meu capítol em va suggerir que s'hauria de titular "Manual de campanya del guerriller-INprenedor". I la idea em va agradar, al cap i a la fi, què és un INprenedor dins d'una empresa? Tots els que ens considerem INprenedors, d'alguna manera, ens hem sentit una mica revolucionaris, una mica bandolers dins de la nostra organització. No acceptem les coses tal com són i intentem canviar-les i utilitzem, per a això, tècniques de guerrilla: la tenacitat, la sorpresa, la "invisibilitat" en molts casos i, el que és millor, habitualment "el suport del poble davant el poder establert".

Dit així, sona fort el concepte "INprenedor-guerriller que lluita contra un poder establert", però posat en el context d'una organització funcional, on hi ha rígides jerarquies i àrees de poder i on les decisions vénen sempre "de dalt", l'emprenedoria és una tasca complicada que s'assembla més a una guerra de guerrilles que a una cosa organitzada, planificada o amb una mínima estratègia predefinida.

En aquesta línia, l'objecte d'aquest capítol és com emprendre dins d'una organització jerarquicofuncional. La meva proposta és emprendre iterativament, partint de projectes, petites victòries que acumulen petits canvis que, finalment, arribin a conformar una massa crítica que provoqui un canvi de ruptura.

1. Per què s'imprèn

Es podrien enumerar adjectius que normalment s'associen a l'emprenedor: il·lusió, tenacitat, resistència, etc., però en el cas concret de l'INprenedor caldria destacar-ne un: la imaginació, que és la que li permet plantejar-se alternatives per a alguna realitat de la seva empresa: un canvi en l'estructura organitzativa, una nova línia de producte, millores en un procés, nous projectes, etc., però, a més de tenir imaginació, què és el que mou un INprenedor? Tots podem citar raons per les quals un "emprenedor per compte d'altri" s'embarca en una aventura incerta: necessitat, crear alguna cosa que no existia al mercat, autorealització, treure el màxim rendiment a la seva feina, etc.; tanmateix, quan algú emprèn dins d'una organització, les raons són d'altres, però quines? Potser l'àmbit de l'aplicació de les tecnologies de la informació en la millora del servei prestat per les administracions públiques és paradigmàtic.

A les administracions públiques trobem veritables INprenedors que apliquen la imaginació a resoldre els problemes de la ciutadania i, per a això, han de lluitar amb una organització que no està preparada per al canvi, excessivament funcional i on impera el procediment. I el pitjor és que tots els seus esforços no li proporcionaran beneficis quant a reconeixement, sou, nivell o poder. Llavors, quina és la motivació d'aquestes persones?: potser simplement la convicció que tenen alguna solució per a que l'Administració doni un millor servei a la ciutadania en algun àmbit. És amb aquesta convicció que poden canviar alguna cosa i, sobretot, que poden fer alguna cosa útil: si "alguna cosa" en la seva organització canvia, és la que els impulsa a emprendre en aquest complicat entorn.



Si l'emprenedor intern és algú que busca algun tipus de millora en l'organització on treballa, per què habitualment està mal vist?: en el millor dels casos és una *rara avis*; en el pitjor, una veu crítica que proposa canvis i que cal anul·lar; les organitzacions, o més exactament les persones que les componen, veuen en el canvi una amenaça per al seu *statu quo*. A la màquina de cafè se sent de tot:

- “Va per lliure”... “aquesta empresa som tots”.
- “El que vol és enfonsar l'empresa”.
- “L'únic que el mou és l'afany de protagonisme; és un grimpa”.
- “Si tots fessin el mateix això seria la jungla”.

La meva favorita és la primera, “aquesta empresa som tots”. Darrere d'aquesta afirmació s'amaga el desig que les coses no canviïn, que aquell que es qüestiona alguna “tradicció” de l'empresa va en contra del col·lectiu. Sembla que cal esperar que els canvis vinguin donats “des de dalt”, en forma de manaments gravats en pedra, cas en el qual no es qüestionen.

Si t'has vist reflectit en els comentaris de màquina de cafè anteriors, segur que ets un INprenedor, però saps com és la teva organització?

- La teva empresa s'organitza en àrees funcionals amb un director per àrea i diferents subdirectors responsables d'un servei concret.
- Les diferents àrees funcionals, i fins i tot els serveis dins d'una àrea, estan habitualment enfrontats en qüestions de competència.
- Els tècnics són molt especialitzats en la seva àrea de coneixement i porten molt de temps en el mateix servei; molts ja només saben fer una cosa, això sí, molt bé.
- Com no hi ha cap altra forma millor que l'empresa treballi coordinada, un dia una consultora externa va dissenyar un catàleg de serveis i uns procediments que, segons diuen, funcionen a tot arreu; la teva empresa ha de ser l'única en la qual aquests procediments es converteixen en un infern administratiu.
- Tothom parla de projectes i se suposa que la gent treballa per projectes, però només actuen si els arriba una ordre, petició o manament pel procediment adequat.
- El cap de projecte no és ningú, els directors d'àrea o subdirectors de servei són els que tallen el bacallà.
- Qualsevol en una altra àrea funcional o servei et pot parar un projecte o fer-te la vida impossible.
- Els projectes són eterns i la planificació es fa a l'inici del projecte i es revisa al final per justificar que va retardat.
- La teva empresa treballa partint d'estàndards tecnològics que dificulten la innovació, i canviar-los, òbviament, no depèn de tu sinó de dues o tres àrees que no es posen d'acord.

Si també et veus reflectit en l'anterior, la teva organització és funcional, es basa en operacions, no és àgil, i no és el millor lloc per emprendre. Llavors, la guerra de l'INprenedor està perduda per endavant? En principi sí, uns quants INprenedors "rebels" no poden "lluïtar" contra tota una organització acomodada a seguir "el procediment" ("el camí"). Tanmateix, hi ha vies, no són directes, no són ràpides, però sí poden donar els seus fruits si es té la suficient determinació i paciència.

2. Consells per a l'INprenedor

2.1. No trenquis res

Les organitzacions funcionals, especialment si la seva mida és gran, són organitzacions complexes: hi ha molts àmbits de poder i les responsabilitats, de vegades, estan poc delimitades, cosa que afavoreix l'aparició de gelosia competencial: "això és meu i aquí es fa el que jo digui i res més". Aquests "virregnats" no afavoreixen la creativitat. Però llavors, què fem per a INprendre?: canviem l'organització?, canviem els que manen? No crec que sigui aquesta la solució. Pablo Garaizar, en el seu capítol, proposa "hackejar" el sistema des de baix: canviar les coses sense prendre el poder; es tracta d'anar a poc a poc, "sense molestar els que tenen el comandament"; si el teu treball és bo, i realment el que proposes és bo, al final es reconeixerà i, en aquell moment, la relació de les àrees de la teva empresa amb tu serà diferent; forçosament serà així; tu estaràs per davant, hauràs avançat més que ningú.

Sigues humil en la teva relació amb les àrees. Amb tota seguretat, tècnicament les persones de cada servei saben molt més que tu i poden aportar molt en els teus projectes; intenta aprofitar-te d'aquest coneixement, escolta'ls i no imposis les teves idees. No t'hi hauràs creat enemics i és més que probable que enriqueixin el teu projecte.

Treballa per projectes... i que siguin petits.

Sempre va bé recordar la definició de projecte: "un esforç temporal on es comprometen uns recursos per obtenir un producte únic". Val la pena analitzar la definició anterior:

- Producte únic: es crea alguna cosa que fins ara no existia: una nova aplicació informàtica, una planta d'acoblament d'automòbils, etc.; no es tracta de construir alguna cosa utilitzant un procés prefixat; això és una altra cosa, però no un projecte.
- S'hi comprometen recursos: al marge dels recursos materials, hi ha un equip de persones que treballen a crear una cosa única, i això és estimulante perquè poden utilitzar la seva imaginació, poden innovar. El cap de projecte ha d'aprofitar la imaginació, creativitat i treball de l'equip encarrilant-la cap a l'objectiu, evitant jerarquies i procediments rígids.



- Esforç temporal: un projecte té un final, en un moment en el temps s'acaba...; pot semblar estrany (almenys en els projectes informàtics de l'Administració pública), però és així, els projectes finalitzen, aconseguint l'objectiu o no... i si no finalitzen mai, potser cal cancel·lar-los: un projecte no és infinit.

Desgraciadament, la paraula projecte cada dia està més desvirtuada... de tant usar-la...; s'hauria de prohibir terminantment en organitzacions jerarquicofuncionals, aquelles on només es parla de catàleg de serveis i procediments, on les persones són caixes en un flux que executen operacions, on la imaginació i la creativitat únicament són patrimoni dels responsables funcionals, els caps.

Però la realitat és que la major part de les organitzacions són jeràrquiques i funcionals, així que el millor és abordar projectes petits, de curta durada:

- Els objectius estaran més ben fixats.
- El projecte serà més visible i el seu èxit (o fracàs) més fàcilment avaluable.
- Als responsables funcionals no els solen interessar les “coses petites”, estaran “entretinguts” amb les grans estratègies, així que no et molestaran.
- Els responsables funcionals deixaran que gent sota la seva àrea participi, ja que serà poc temps.

Utilitza els projectes que et siguin assignats per emprendre/innovar.

En els projectes exerceix un lideratge tècnic i si pot ser tecnològic: intenta conèixer al màxim detall tècnic el que s'està construint, i si t'és possible dominar la tecnologia utilitzada millor que millor. Això et permetrà identificar com a ningú on hi ha una oportunitat d'innovar, d'emprendre una cosa nova.

En cada projecte introdueix un “ou de pasqua” d'innovació que en un futur pugui convertir-se en una oportunitat. En el cas dels sistemes informàtics és fàcil de veure: es pot dissenyar un sistema “tancat” amb les especificacions que en tens, ni més ni menys, o deixar “portes obertes” a integracions amb altres sistemes, altres usos possibles, abstrere el sistema que pugui ser implantat en altres organitzacions, i fins i tot comercialitzat, etc.

M'agrada especialment l'exemple del GPS:

El sistema GPS es va dissenyar el 1973...; en aquells moments pràcticament no hi havia ordinadors i m'imagino que els dissenyadors del sistema no van preveure els usos que en fem més de trenta anys després. El millor, segons la meva opinió, és que la constel·lació de satèl·lits es va començar a llançar el 1978 partint del disseny de 1973 i, òbviament, una vegada a l'espai poc es pot fer per canviar especificacions o incorporar-hi noves funcionalitats.

El GPS és un sistema la concepció inicial del qual era d'ús militar, però que tenia l'“ou de pasqua” de l'ús civil...; el 1973, suposaven que l'exèrcit en un cuirassat o un carro de combat podia incorporar un receptor GPS de 100 Kg que, en una pantalla de fòsfor verd, “pin-tés” la latitud i longitud, però poques persones van imaginar un telèfon de butxaca amb una

pantalla tàctil i un mapa amb la teva posició exacta o cotxes guiats pels satèl·lits llançats 20 anys abans.

2.2. Finalitza els projectes

L'emprenedoria ha de ser iterativa. Com proposo en el punt anterior, utilitza els projectes per introduir petites innovacions, però acaba'ls. Els projectes eterns no afavoreixen cap tipus de canvi; només assolint l'objectiu dels projectes, i demostrant que el producte és útil, trauràs rendiment a les innovacions que has aplicat. Al final, arribarà un moment que totes les innovacions que has anat introduint crearan una massa crítica que crearà un canvi de ruptura.

2.3. Crea un equip *friki* i dóna-li el poder

Exacte, un equip *friki*... busca en l'organització persones amb inquietuds; aquells que a la màquina de cafè són qualificats com *rarets*, habitualment tenen imaginació i només necessiten lideratge. Dóna el poder a l'equip i a la visió total del projecte: si tenen la perspectiva global, les persones que componen l'equip són capaces d'organitzar-se només amb una mica d'orientació cap a l'objectiu per part del cap de projecte; confia en elles i afavoreix la seva creativitat.

Hi ha situacions especials, com és el cas de les tecnologies de la informació; en l'Administració on habitualment l'equip és extern, el projecte es contracta a una consultora externa i el cap de projecte intervé en les reunions de seguiment amb el responsable de l'empresa contractada i poc més...; ni tan sols no coneix els tècnics que estan construint el sistema. L'antipatró més gran si vols posar el teu "ou de pasqua" d'innovació en el projecte.

Recomanació: involucra't en el projecte a fons, treballa de costat amb els tècnics de l'empresa contractada i exerceix tu el lideratge del projecte i sigues-ne el referent tècnic; no esperis que aquesta funció la faci el cap de projecte de l'empresa contractada...; llevat de poques excepcions, no ho farà; l'interès de l'empresa externa no és el d'innovar ni el d'emprendre, però, al contrari, els tècnics segur que estan encantats d'aprendre, d'experimentar i de crear coses noves.

Òbviament, el cap de projecte de l'empresa externa no estarà gaire content i veurà en tot això una "invasió" a les seves competències i manera d'actuar... què hi farem; si és llest, s'unirà a tu; si és una mica "malparit", te la jugarà amb els teus caps; en fi, un equilibri delicat.

2.4. Mantingues contents els responsables funcionals

Desgraciadament, les persones estan "assignades" a una àrea funcional, que tindrà un responsable al qual li no farà gràcia que una persona de la seva àrea treballi en un projecte



que ell no controla. En la meua experiència, els responsables funcionals, bàsicament, tenen dos objectius: no perdre quota de poder i tenir moltes persones al seu càrrec.

El problema és com aconseguir que les persones que tu vols siguin assignades al teu projecte. Tens dues alternatives:

- Aconseguir suport “per dalt”: “pontejat” el cap de servei i anar directament al seu director i convèncer-lo. Mala pràctica, ja t’has guanyat un enemic.
- Aconseguir que el responsable funcional et “cedeixi” les persones per al teu projecte: difícil..., no el convenceràs, el servei o el procediment seran les excuses.

La millor alternativa és “vestir el sant de projecte” i “encarregar-li” al responsable funcional, és a dir, intenta “aïllar” la part en la qual els tècnics et poden ajudar i dóna-li forma de projecte tancat; negocia aquest projecte amb el responsable funcional. A partir d’allà tens “de facto” els tècnics en el teu equip. De vegades funciona.

2.5. Busca aliances entre els tècnics

La realitat és que les organitzacions les mouen els tècnics i ells són els que et poden ajudar, en moltes ocasions, al marge de les seves responsables funcionals. Guanya-te’ls per al teu projecte i intenta que el teu equip tingui una àmplia xarxa de contactes dins l’organització.

2.6. No pots canviar els estàndards tecnològics

Per molt que t’hi entossudeixis, no pots canviar els estàndards tecnològics de la teua organització; és inútil intentar-ho, així que fes el que puguis amb el que hi ha i intenta buscar les “esquerdes” del sistema d’estandardització per “colar” tecnologies que et puguin servir, però sempre sense fer soroll; no donis pàbul a la crítica o a l’opinió, t’ho tiraran tot per terra.

Tot el que hem dit anteriorment són una sèrie de consells que poden anar bé per dur a terme projectes dins d’una empresa amb una organització funcional i aprofitar aquests projectes per introduir granets de sorra d’innovació, dins d’una estratègia d’emprenedoria, fins i tot aconseguir una massa crítica que faciliti canvis més transcendents o projectes més ambiciosos. No és fàcil, la meua experiència en l’àmbit dels sistemes d’informació a l’Administració pública és més frustrant que una altra cosa, però a poc a poc s’aconsegueixen petits avenços que mantenen “la flama viva”; això, i comptar amb un equip il·lusionat i uns clients més que compromesos.

2.7. L’INpreneur que ve de fora

La idea que l’emprenedor pot estar dins l’organització mateix és motivadora, ja que reconeix el paper que algunes persones tenen en les empreses; tanmateix, l’emprenedor intern

no és una figura ocupada tot el temps a emprendre, més aviat tot el contrari; el dia a dia li impedeix “atrapar” les oportunitats i, en altres casos, aquestes “passen de llarg” sense ni tan sols ser identificades.

En el cas hipotètic que l'organització mateixa està interessada a fomentar el lideratge des de dins, es poden utilitzar agents externs com a catalitzador. M'explico amb un exemple basat en l'Administració, però extrapolable a qualsevol organització:

Al *carrer* hi ha moltes persones que són emprenedores innates; tenen “olfacte” per a identificar noves oportunitats, així com tenacitat, coneixements, etc., per treure'ls-en partit en forma d'un producte rendible. No és habitual que aquest tipus de persones treballi per a l'Administració, amb la qual cosa s'estan perdent moltes oportunitats de donar serveis nous, de millorar el servei existent, etc., ja que aquestes oportunitats “passen de llarg”.

Les administracions públiques són entitats tancades; és difícil que ningú no hi treballi si no és un funcionari (o similar) o si no està contractat partint d'un concurs públic. Una possibilitat és que les administracions contractin temporalment emprenedors reconeguts en forma d'“emprenedors visitants”, amb l'objectiu que tinguin opció d'identificar oportunitats i hi actuïn com a catalitzador.

Aquests emprenedors haurien de tenir llibertat total per fer, -la mateixa que tenen al *carrer* -, és a dir, si es vol que siguin realment creatius, no s'haurien d'aplicar estàndards, procediments, etc. Treballar amb llibertat no significa treballar de forma caòtica o desestructurada; a qualsevol idea se li ha de donar forma de projecte, que hauria de ser autoritzat per un “murder board”, un plafó de persones que estudiïn la conveniència o no d'abordar el projecte proposat.

Finalment, els INprenedors visitants comptaran amb els recursos interns de l'organització per dur a terme aquests projectes, contagiant la seva il·lusió, mètode, experiència, coneixements, etc.

Seguint el símil de la guerrilla, l'“emprenedor visitant” pot ser aquest líder que molta gent necessita per desencadenar una petita revolució que canviï l'organització des de dins. Al cap i a la fi, no es pot demanar que una organització innovi quan mai ho ha fet, no es pot demanar que una organització canviï quan no vol fer-ho o no està preparada per a això. El treball “des de dins” de petits agents innovadors/INprenedors pot ajudar a crear una cultura d'autocrítica contínua i de creativitat.

3. Conclusió

L'emprenedoria en una organització amb una estructura funcional és una activitat que sempre frega la clandestinitat i fa que l'INprenedor camini per la vora del precipici, però que, d'altra banda, és gratificant quan s'aconsegueixen petites victòries en la “revolució”, basades en l'èxit de petits projectes ràpids, executats per un equip compromès i creatiu. El



gran exèrcit corporatiu, a la llarga, s'haurà de rendir a l'evidència que les batalles grans i llargues no porten més que a l'extenuació de la tropa.

4. Sobre l'autor

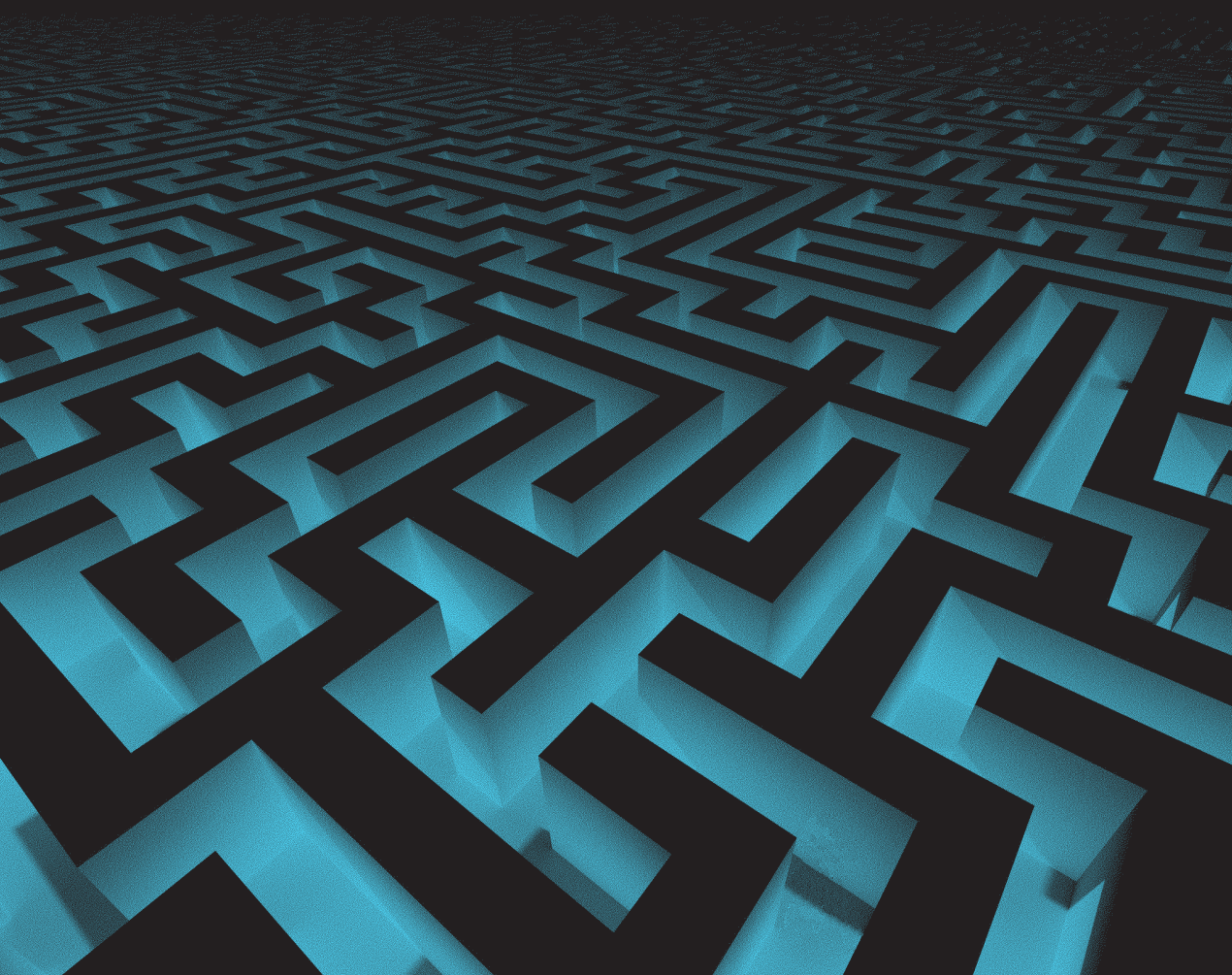


Alejandro Lara Garachana és cap de projectes en la Societat Informàtica del Govern Basc, on és responsable de la infraestructura tecnològica de Presència a Internet, Passarel·la de Pagaments i Atenció a la Ciutadania.

Apassionat de la gestió de projectes i la tecnologia, allà on el deixen o no miren intenta aplicar noves fórmules per organitzar i executar projectes en el caos del dia a dia.

part
3

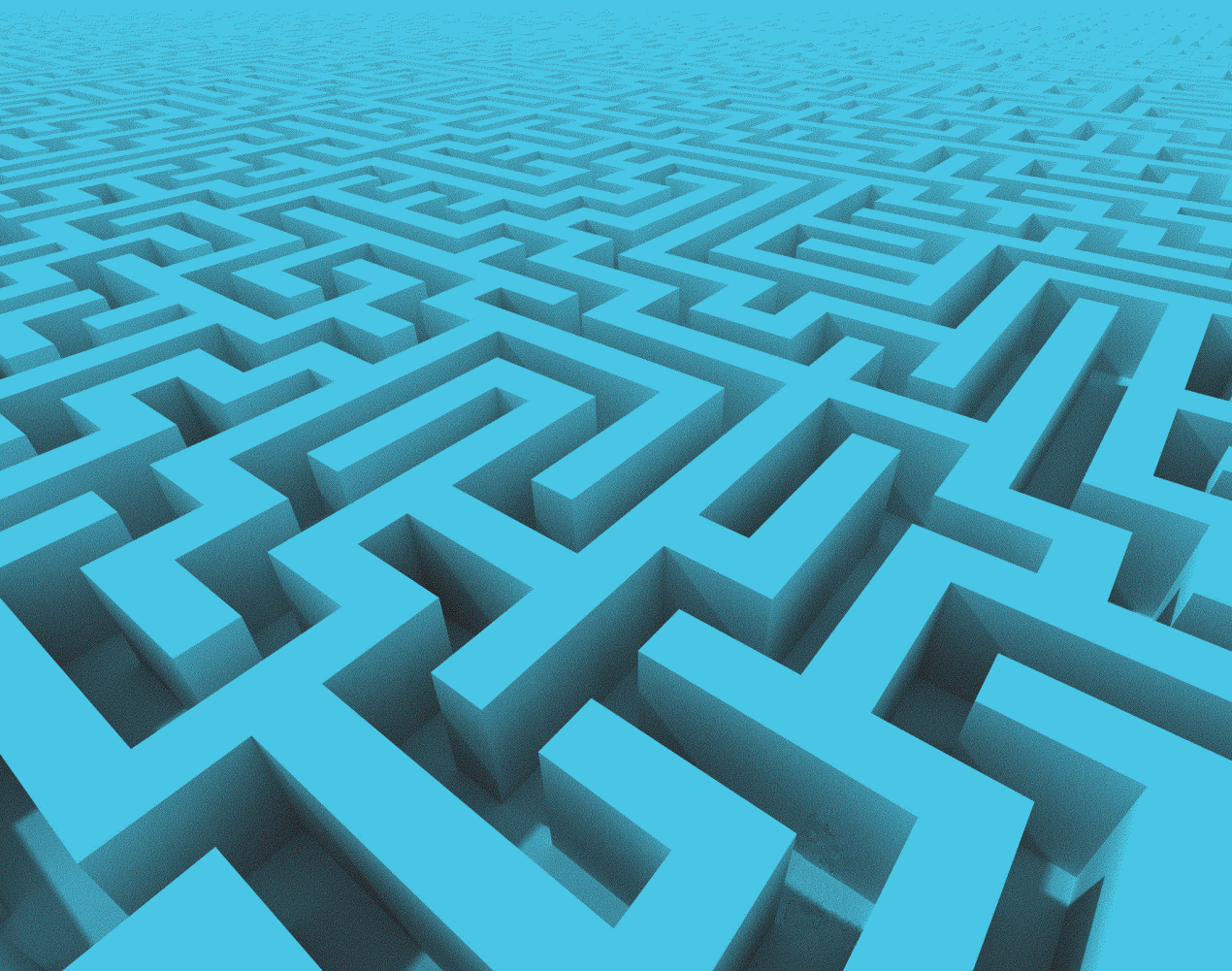
INPRENEDORS EN EL SECTOR
DE L'EDUCACIÓ



10

AUTODIAGNÒSTIC: INTRAEMPREDOR

JAVIER CUERVO
EOI ESCOLA D'ORGANITZACIÓ INDUSTRIAL





Intraemprendre, o començar alguna cosa des de dins d'alguna cosa, és gratificant ja que deixes un llegat, és divertit ja que fas una cosa que t'agrada i ho fas tu, i és rendible perquè sol ser un magnífic aparador perquè et vegin des de fora a curt termini i també des de dins a mitjà i llarg termini.

Algunes persones tenim, de forma natural, aquesta inclinació irresistible a canviar les coses que trobem al nostre camí; en ocasions se'ns confon amb àcrates, però no és exactament l'acràcia la inclinació de què parlo, és una mica més assimilable a l'inconformisme perenne, a no poder deixar de donar voltes a les coses; és utilitzar el nostre esperit crític com a alerta i la nostra creativitat per buscar una solució alternativa a la que veiem. Controlar la nostra tendència és, en ocasions, fonamental per a la nostra supervivència laboral. S'ha d'avaluar el terreny i veure si és propici perquè les coses canviïn o no, i s'ha de tenir també una política clara de comunicació, és a dir, en moltes ocasions cal callar plans i en d'altres comunicar més obertament les coses del que ens agradaria. Malgrat tot, intraemprendre és una experiència que ens fa créixer personalment i professionalment, és divertida i sol ser rendible.

Intraemprendre té problemes, principalment dos; en primer lloc, que no t'entendran a casa teva - és a dir, seràs un *frikí* o un gandul per a la majoria dels teus companys - però sí t'entendran fora, i això és diferent del que els passa als emprenedors als quals sí els valoren els seus col·legues emprenedors, però normalment no el món exterior. El segon és que la teva obra, malgrat ser teva, no és exclusivament teva com els succeeix als emprenedors i això arriba a la teva butxaca perquè un emprenedor d'èxit acaba guanyant molts diners, però un intraemprenedor mai no arribarà a aquestes cotes. La part bona és que, quan ho fas des d'una organització, tens més recursos per dur-la a terme i una marca per portar el teu projecte al mercat; les possibilitats d'èxit són, com a mínim, deu vegades superiors a les de l'emprenedor i el risc de fracàs no és comparable perquè l'intraemprenedor percep un salari de la seva organització, mentre que l'emprenedor només pot dibuixar el seu sou en un optimista pla de negoci.

Gestionar l'èxit pot ser una complicació addicional, no oblidis que morir d'èxit és una mort com una altra qualsevol; tots hi somiem, fins que et passa i t'adones que no és un somni sinó un malson. Si penses en gran i fas bé les coses, bé pot aparèixer dins de la teva empresa una cosa massa gran; els has de caure bé als teus companys, ja que, en aquest punt, l'estructura amb què comptes, la teva petita cèl·lula intraemprenedora, no serà suficient per gestionar això tan gran que has creat i tens poc temps per aconseguir suports, perquè el mercat no tindrà paciència amb tu.

Hi ha discussions d'aquestes que no porten enlloc, com si l'emprenedor neix o es fa, i no és el meu objectiu arribar a conclusions tan altes, però sí que pots veure si portes camí d'intraemprendre i si ets al lloc adequat per fer-ho o no. Per a això, has de valorar alguna de les coses que passen al teu voltant i hauràs de valorar-te tu mateix, perquè, com deia Ortega y Gasset, "jo sóc jo i les meves circumstàncies".

Aquestes són algunes de les situacions més habituals i potser no les hagis considerat prou: pensa si la direcció de l'empresa vol realment fer alguna cosa nova des de dins, o almenys si entendran que tu hi facis alguna cosa nova. Tens una sèrie d'indicis per veure-ho: si hi ha una tendència negativa en l'empresa, si hi ha por davant d'una cosa que hagi de passar, si...; el director busca una solució nova. Perquè intraemprendre en una organització



que no vol que s'intraempregui res és predicar en el desert; i, malgrat el canvi en què estem immersos, organitzacions sense ganes de canviar són com les meigues, "*haberlas, hailas*". Pensaràs que van cap a la mort, que no sobreviuran gaire temps en aquest agitat començament de segle XXI, i potser tinguis raó, però poc pots fer davant d'una direcció que no està disposada a acceptar la sortida de l'*statu quo*.

Després, mira cap a dins, fes un cop d'ull al teu historial. L'habitual en un intraemprenedor és que les seves etapes no vagin més enllà dels tres anys en una mateixa empresa, si la companyia és gran, potser permeti el canvi radical d'aires, bé per ubicació física o per competència, també aquest canvi el podríem comptar com a canvi. Fixa't en els emprenedors en sèrie, acaben de crear alguna cosa i ja estan pensant en el projecte següent, no es queden a pilotar el vaixell que han construït; un exemple que t'il·lustrarà és la construcció d'un vaixell de càrrega; primer hi ha un equip que el dibuixa i, després, un altre que el construeix per passar, finalment, a un altre que el bota i el condueix pel mar; l'emprenedor (intra o no) fa les dues primeres tasques, a saber: dibuixar-lo i construir-lo, però és l'empresari o el gestor qui després l'explota o dirigeix, tot això es tradueix en canvis de projecte de forma habitual per a qui és bo dibuixant i construint, però no pilotant. Sembla evident que un emprenedor (intra o no) no solament té la idea, a més la du a terme; d'idees va viure Leonardo da Vinci, però va ser un contemporani seu, Miquel Àngel, qui va fer la Pietat, el David o la Capella Sixtina. Leonardo estudiava i Miquel Àngel feia; només el segon era un emprenedor.

Abans de llançar-te a intraemprendre has de valorar el teu temps. Als qui tenim fills petits ens queda poc temps disponible fora de la feina, els passa el mateix a les persones amb una intensa vida social. Intraemprendre pot resultar més fàcil als solters que visquin en un lloc diferent del que els va criar, potser hagi passat per l'experiència d'arribar a un lloc nou a viure, seràs conscient llavors del temps de què disposes; si, a més, no tens televisor, t'adonaràs que aquestes són condicions òptimes per a focalitzar-se en un nou projecte. D'aquesta manera, si disposes de més temps, també tindràs la possibilitat de crear la teva pròpia empresa al marge de la feina, sempre que el teu contracte ho permeti; que és una alternativa per a entorns hostils a l'emprenedor. Sembla que vivim bons moments per als professionals independents i les petites empreses que fan grans coses.

Valora també el teu immediat superior. En moltes ocasions, l'intraemprenedor és un maldecap per al seu superior, si tens empenta i ganes de canviar les coses ataqués l'*statu quo* del teu superior i dels teus companys. Pot ajudar-te el que el teu cap sigui un judoka, és a dir, que sàpiga aprofitar la teva força a favor seu com fan els lluitadors de judo. Ho reconeixeràs perquè són persones hàbils i bastant gandules que t'aporten calma i et van cedint protagonisme a poc a poc; és una situació bona, però amb data de caducitat ja que fas les teves coses i guanyes visibilitat, però et desgastes.

Aquest cas té una perillosa derivació: que, a més de judoka, el teu cap sigui o vagi convertint-se amb el temps en un gandul aprofitat; en aquest cas, la teva empenta es va esgotant i transformant-se en mala llet, deixes d'empènyer sobre les seves espatlles i et decantes per l'infal·lible cop baix; habitualment, això es materialitza en un dinar amb el cap del teu cap. Però pensa també que tenir bons resultats amb un aprofitat sobre les teves espatlles és indicatiu del teu èxit intraemprenedor, encara que més et val haver aconseguit visi-

bilitat abans perquè tu seràs allà, cremat, buscant la sortida costi el que costi; no et confonguis, no et venguis barat, davant dels altres heu tingut èxit l'aprofitat i tu.

Intraemprendre exigeix una sèrie de càlculs previs, per exemple, el recorregut que pots tenir a la teva empresa. Si la companyia és petita o jove, convé analitzar els últims canvis que s'han produït en l'estructura d'aquesta, treure la bola de vidre i veure com serà l'estructura en el futur; pensa que l'intraemprenedor no té forat en els escalafons clàssics; suposo que s'hauria d'encaixar en l'àrea de projectes, però aquest departament és habitualment una línia de negoci de consultoria pura i dura que té a veure poc amb començar alguna cosa des de dins.

Finalment et recomano que deixis les murmuracions i et focalitzis en el teu propòsit. Tingues clara la destinació -el camí només el tenen clar uns quants visionaris- i pensa en gran. Això és comú en els emprenedors. Pensa a fer de la teva empresa, del teu entorn i del món un lloc una mica millor, usa les teves forces per superar les vegades que no seràs entès pels teus companys, usa-les també per sacrificar hores del teu temps lliure perquè el dia a dia dels teus companys és el mateix que el teu, tret que treballis en un centre aïllat, així que has de fer més hores que ells.

Mereix una atenció especial la separació del centre de treball perquè sol facilitar molt les coses a l'intraemprenedor, especialment en el moment inicial que tots volen saber a què et dediques, però tu no tens res a ensenyar-los. Tot i així és molt convenient comunicar-se amb diversos departaments perquè, com et deia abans, si tens èxit els necessitaràs, així que, de tant en tant, intenta visitar-los.

Probablement, et ficaràs en molts bassals dels quals no seràs capaç de sortir per tu mateix, allà els intraemprenedors tenim un avantatge sobre els emprenedors, ja que tenim una organització darrere, però has de guanyar-te les persones. Tens temps per fer-ho, perquè estaràs un temps inicial treballant a l'ombra si és que la direcció vol que s'emprenqui des de dins. Guy Kawasaki, en *L'art de començar*, dedica un capítol a *L'art de ser bona persona*; la seva proposta es resumeix a fer favors a qui no te'ls pot tornar; tampoc no és gens nou perquè la Bíblia ja diu alguna cosa així. El cas és que fer favors a companys que no te'ls poden tornar és rendible perquè cauràs bé, en línia amb la *lleï moral* de què parla Sun Tzu a *L'art de la guerra*, i si els caus bé et tornaran el favor, bé ells, bé altres amb qui hagi in parlat. Aquest favor serà treure't del bassal del qual no podies sortir per tu mateix.

1. Sobre l'autor

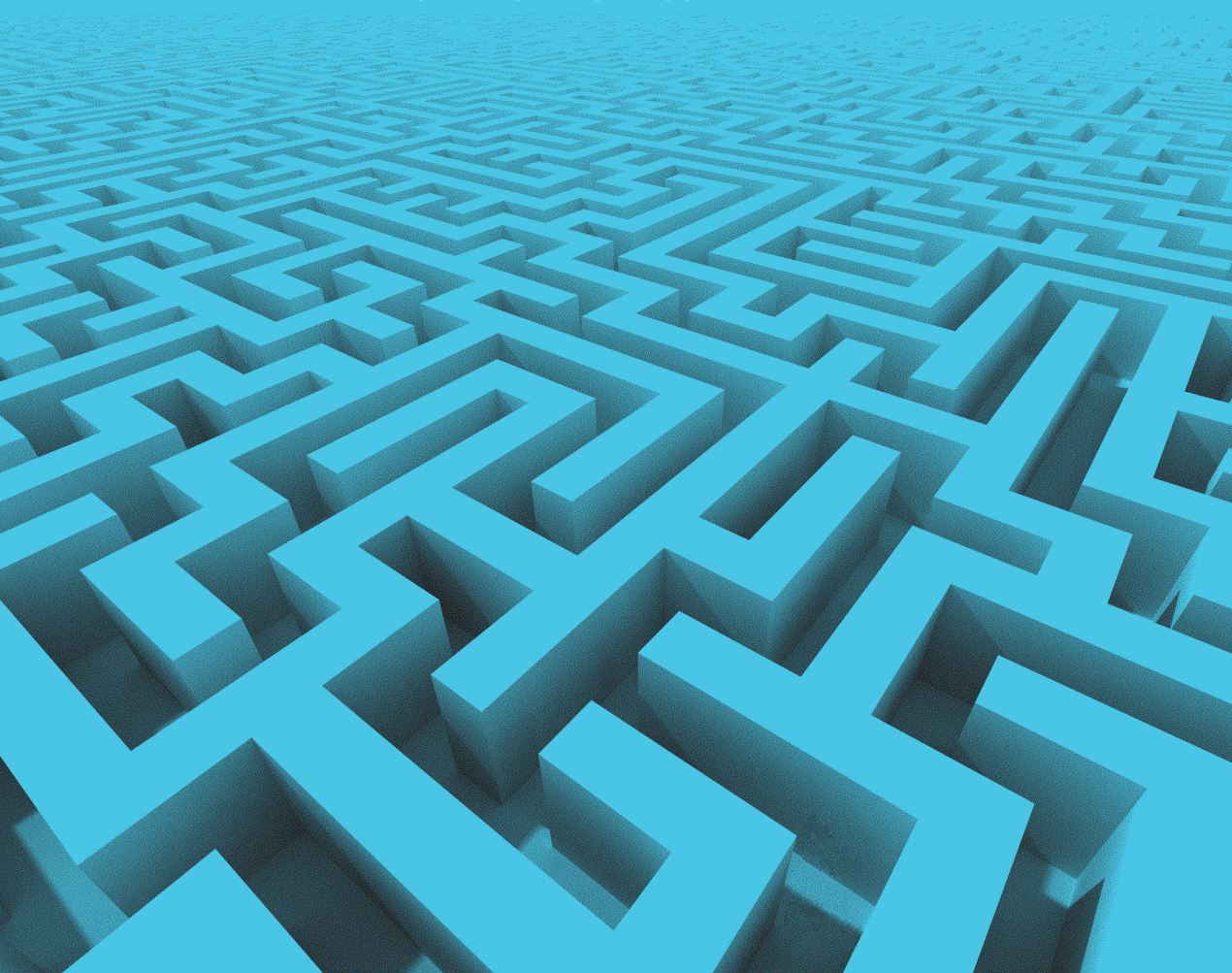


Sóc Javier Cuervo, vaig néixer a San Justo de la Vega, Lleó, fa 34 anys, vaig estudiar química a Oviedo i des de 1998 visc a Madrid on vaig venir a fer un màster de medi ambient; en acabar-lo vaig crear Desarrollo Rural y Estudios del Medio Ambiente C.B. perquè no tenia feina, em va agradar l'experiència i em va rendir prou per viure'n sis anys. Volia ser pare, situació que aconsellava tenir una feina més estable i vaig entrar en l'àrea d'innovació de l'Associació d'Empresaris de l'Henares, on vaig obrir una línia de negoci en medi ambient; vaig passar a l'Oficina de l'Emprenedor de Madrid, lloc on vaig viure entre emprenedors. Des de maig de 2009 sóc intraemprenedor a l'Escola d'Organització Industrial on fabrico una xarxa de pimes.

11

EL CAMÍ PROFESSIONAL DE L'INPRENEDOR

MARI LUZ CONGOSTO
UNIVERSITAT CARLOS III



Quan David Bartolomé em va proposar participar en aquest llibre el meu camí laboral ja discorria per un camí diferent que el seu, encara que no hem deixat de tenir contacte. Després de molts anys de treballar en la mateixa empresa en diferents direccions, el nostre entusiasme mutu pels blocs ens va portar a col·laborar de manera espontània al marge de l'organització. Ens vam reconèixer com a enredadors, disposats a fer arribar el missatge 2.0 als nostres companys molt embrancats en el dia a dia.

Després d'un llarg camí laboral en entorns d'R+D, amb un breu parèntesi d'un any i mig a l'Administració local, he trobat a la universitat l'entorn més propici per no parar quieta. He tingut la sort de treballar en projectes de telecomunicacions que han marcat fites importants, col·laborar amb bons professionals i divertir-me amb la meua feina.

He pensat que podria parlar amb coneixement de causa del camí laboral, com he vist que el recorren les persones i com el seu comportament configura els diferents tipus d'organitzacions i la forma de gestionar, dins d'un entorn tan propici per a l'INprenedoria com és un centre d'R+D.

Prefereixo utilitzar el terme "camí" que el de "carrera" per parlar de l'evolució professional perquè l'important és el que fem, i aprenem o al que renunciem entre etapa i etapa. A la carrera només importa la meta i es desdibuixen els passos que anem fent fins a assolir-la. Aquesta fixació en una destinació final pot actuar com unes orelleres que treuen visibilitat a tot el que ens envolta i l'ànsia per arribar pot comportar-se com un torrent que s'emporta per davant una cosa tan valuosa com és la fidelitat a un mateix. Al final, quan la carrera acaba de forma natural o abrupta, el que queda és el que hem deixat al nostre pas pel camí.

1. L'INprenedor i les seves circumstàncies

L'actitud amb què s'afronta el camí professional va en els gens i es modela dins de l'entorn en el qual es creix i amb l'educació que es rep. A uns els agrada fer-ho en companyia, mentre que d'altres prefereixen caminar en solitari, lleugers d'equipatge. Uns van avançant amb passos enèrgics, i altres amb apatia. N'hi ha que segueixen la via altruista, inassequibles al descoratjament, mentre que d'altres actuen cínicament o amb egoisme. Alguns van sobrats de valentia, audàcia i gosadia; mentre que a d'altres la por els condiciona gairebé fins a la paràlisi.

Hi ha moltes maneres de recórrer el camí laboral, uns van gaudint pas a pas en cada moment sense perdre detall del que els envolta, d'altres intenten trobar dreceres per escurçar distàncies, n'hi ha que busquen els camins més còmodes o més segurs i es dona el cas dels qui no es taquen les sabates amb la pols del camí.

Si s'analitza el perfil dels INprenedors s'observarà que tenen un fort component social. La seva força resideix a la seva xarxa social en la qual captaran o propagaran les idees que intentaran dur a terme amb energia i audàcia. Són els nous Quixots de la gestió que, amb



la llança a la mà, miren de desfer els disbarats del *management*. Pel camí es trobaran els pocavergonyes cíncics, egoistes o covards que intentaran fer efecte en el seu ànim per mantenir l'estatu quo.

L'INpreneur deixarà un camí ple de fruits, de bons records, d'afecte, de respecte i de reconeixement, però possiblement no assoliran la glòria perquè els que van en posicions avançades han d'esperar asseguts que aquestes arribin. És el preu que pagarà per haver anteposat el plaer de fer el camí davant l'objectiu d'arribar a la meta.

2. Enquadrem l'INpreneur: ser, estar i fer



Hi ha tres verbs castellans que expressen perfectament la forma de recórrer el camí professional: ser, estar i fer. No tots poden ser conjugats pels INpreneadors, com es veurà a continuació.

Les persones que vénen al món dins d'un entorn elitista pel fet de néixer ja són alguna cosa en el sistema. Deia Clara Campoamor: "que el bressol sigui un origen, no una destinació" i, encara que ha plogut molt des de llavors, els bressols daurats continuen facilitant molt el camí laboral. Una partida privilegiada no impedeix ser INpreneur; és més, facilitarà tremendament la seva activitat si la seva xarxa social és receptiva a les seves iniciatives. D'altra banda, es necessita molta vocació INpreneur per recórrer aquest perillós camí ple de riscos, quan la vida ofereix una opció de recórrer-la sense que una màcula de pols desenllustri les sabates. La majoria escull un còmode viatge sobre baiards a coll d'altres menys afavorits per la fortuna.

Els que no tenen la condició de ser alguna cosa en el sistema, però volen ser-ho, escullen la opció de ser-hi com si ho fossin. L'INpreneur mai no pot conjuguar el verb estar, és contrari a la seva naturalesa. Només poden formar part d'aquest grup els que accepten l'estatu

quo i s'hi mimetitzen, conjurant al fracàs per la tècnica de “qui no fa, no s'equivoca”. Com que són els antagonistes dels INprenedors es convertiran en seu obstacle més gran i es comportaran com autèntics “gossos de l'hortolà”. Aquest comportament predomina en la cultura llatina, per la qual cosa no ha de ser casual que els anglosaxons no distingeixin entre ser i estar.

El gruix dels INprenedors conjuguen a cor el verb fer, el seu verb favorit. Troben en l'acció el mitjà de dur a terme les seves iniciatives. Gràcies a ells, les institucions no són organismes morts i van lentament progressant malgrat la seva inèrcia.

3. Els companys de viatge de l'INprenedor

L'INprenedor no va sol sinó en bona companyia, la majoria femenina: la curiositat, l'esperit crític, l'entusiasme, l'audàcia, la col·laboració, la transparència i la perseverança.

La curiositat és la musa dels INprenedors, la que alimenta les seves accions, la que els porta a analitzar amb deteniment l'entorn per intentar comprendre'l. En aquest exercici els sorgiran noves idees o trobaran les d'altres que intentaran dur a terme. L'INprenedor que es vegi arrossegat pel dia a dia, i deixi de mirar amb ulls curiosos el seu voltant, perdrà la seva força INprenedora i estarà desaprofitant el seu potencial. L'INprenedor s'ha de cuidar molt de caure en la trampa del curt termini i les presses que el poden apartar del bon camí de la INprenedoria.

L'esperit crític és un dels més fidels companys de viatge de l'INprenedor que l'incita a qüestionar les coses, sobretot si manquen de lògica. Lamentablement, es considera una mala companyia en les organitzacions actuals on es valora l'obediència, algunes vegades cega i vorejant la submissió, on s'interpreta la crítica com una falta de lleialtat a la jerarquia [1]. Ha de procurar l'INprenedor que el seu col·lega, l'esperit crític, no irriți el seu entorn, salvant aquest petit escull amb molta mà esquerra.

L'entusiasme és aquest amic ple d'energia que il·lumina el camí i que si es perd sumirà en tenebres el camí de la INprenedoria. L'INprenedor no pot baixar la guàrdia, no solament ha de ser entusiasta sinó també semblar-lo per convèncer el seu entorn.

L'audàcia és l'amiga que sempre surt en escena en els moments crítics. És ràpida i improvisadora, és valenta i obre nous camins. És una companyia de què no s'ha d'abusar sinó recórrer-hi quan hi ha una oportunitat a la vista.

L'INprenedor és molt amic de la col·laboració i sap que qualsevol INpresa en solitari és en va. També coneix que el que comparteix idees sempre s'enriqueix amb els punts de vista dels altres i que cooperar crea un cercle virtuos que afavoreix la propagació i la realització de nous projectes. L'INprenedor es mou amb facilitat entre els diferents nivells de la jerarquia i amb els seus clients, per a ell el món laboral és pla.



Les intencions de l'INprenedor han de ser clares com l'aigua cristal·lina, en això li va la credibilitat, per això sempre va amb ell la transparència, una bona companyia que crea confiança. A l'INprenedor el mou el plaer de fer coses més que l'assoliment professional, i fins i tot l'econòmic. Sense transparència s'INpren la primera vegada, però els següents intents seran cada vegada més difícils de portar a terme.

La tasca d'INprendre no sempre troba el camp abonat, ni tan sols en els entorns més innovadors. Sense la fidel companyia de la perseverança l'INprenedor no portarà a terme cap de les seves iniciatives. Ella l'ajudarà a esperar el moment adequat i aprofitar les oportunitats perquè es consolidin les idees. Mai no es donarà per vençut i tornarà a intentar-ho una i altra vegada. Si l'emprenedor perd la perseverança, de res no li serviran els altres companys de viatge.

4. Els obstacles del camí de l'emprenedor

El major obstacle de la ruta INprenedora és l'estatu quo, el costat fosc del camí que condueix a l'immobilisme, on malgrat l'aparent moviment, tots els passos porten al mateix lloc, totes les accions porten a la mateixa situació, res no canvia, res no es mou, res no es qüestiona. Però l'estatu quo el formen les persones que hi han arribat per diferents motius: la comoditat, la por o el desengany. L'INprenedor ha de reconèixer el tipus d'estatu quo a què s'enfronta per esquivar-lo.

Encara que en la naturalesa impera la llei de l'esforç mínim, algunes persones el porten fins a tal extrem que l'esforç és tan mínim, que és difícil donar-li ja aquest nom. S'abandonen en els braços de la comoditat o treballen per instal·lar-s'hi. Els acomodats conjuguen el verb ser o estar i si per casualitat es decideixen pel fer serà encaminat a aconseguir una posició de repòs que, una vegada assolida, defensaran a capa i espasa de les perturbacions. L'INprenedor haurà d'actuar en aquest entorn a manera d'obrellaunes, fent la feina dura perquè a ells els sigui fàcil rematar la feina i emportar-se la glòria. És el preu que haurà de pagar a l'estatu quo acomodat.

La por, com bé ha estudiat Pilar Jericó en el seu llibre "No por" [2], es manifesta en l'agressivitat, la fugida, la paràlisi i la submissió; accions enemigues de l'acció, llevat de la agressivitat que de vegades pot derivar en una INprenedoria imperfecta al qual li sobren males maneres i manca de col·laboració i transparència. Per regla general, la por a errar, a perdre la posició aconseguida, a importunar els caps, a perdre la feina, a anar contra l'establert o a significar-se, és l'atractor que configura aquest estatu quo tenebrós. És un entorn difícil de vèncer i de convèncer perquè la por arrela profundament en les persones. En aquest cas, l'aliat de l'INprenedor sol ser el temps perquè els temors són moltes vegades causats per circumstàncies passatgeres i haurà d'esperar que bufin aires més propicis al moviment i a l'acció.

A molts INprenadors els fa efecte el desengany i acaben abandonant el camí de la INprenedoria cansats de fer i no aconseguir reconeixement. Arriben a la mateixa conclusió que l'acudit del duet humorístic Cruz y Raya: "Si s'ha de fer es fa, però fer-ho per a no-res és

ximpleria”, i arriba un punt en què decideixen que la feina, en lloc d'omplir-los la vida, els omplirà la nevera. És molt lamentable que les organitzacions, després del que inverteixen en la motivació dels seus empleats, perdin el potencial de les persones disposades a donar-ho tot que es cremen en l'intent. L'INprenedor ha de ser caut amb aquest col·lectiu perquè, segons la gravetat de les cremades, seran recuperables o podran propagar el foc del desengany.

5. Criteris per recórrer el camí

Una vegada coneguts els obstacles que es pot trobar, l'INprenedor s'haurà de guiar per criteris que afavoreixin la implantació de les seves idees, com saber distingir entre el que és clàssic i la moda, apostar per la senzillesa i buscar el moment propici i les persones adequades per dur-les a terme.

Tant en la literatura com en la vida real cal saber distingir entre el que és clàssic i la moda. El que és clàssic roman, les modes passen. No s'ha de confondre el clàssic amb immobilitisme; el clàssic es consolida per si mateix amb el temps i no per l'interès de les persones. A l'hora d'INprendre no s'ha de deixar portar per les modes, encara que sí que cal analitzar-les acuradament per poder extreure'n el que pugui arribar a ser clàssic perquè no sempre el més nou és el millor, sobretot amb la tecnologia. Malgrat els avenços tecnològics que percebem, els fonaments sobre els quals descansen són dels anys 70 del segle passat: l'unix, el correu electrònic, el protocol IP, etc., cosa que demostra la solidesa i flexibilitat d'aquests clàssics.

Tant en la tecnologia com en la innovació només les coses senzilles arriben a assentar-se. Quan s'exploren noves formes de fer sempre hi ha moltes alternatives que, a vegades, es desenvolupen en paral·lel, però només sobreviu la que té una millor relació entre utilitat i senzillesa. El que és senzill d'entendre, o de desplegar, o d'usar, o de mantenir s'utilitza profusament, com els protocols Ethernet i IP, o llenguatges de marques com l'HTML i l'XML, o cercadors amb una interfície tan minimalista com Google, o els API dels serveis Web 2.0, o aplicacions tan bàsiques, però tan multifunció, com Twitter, i els que no s'ajusten a aquest patró queden arraconats com ha passat amb algunes tecnologies que durant anys s'anunciaven com el futur i, de sobte, van passar a ser passat sense arribar a enlairar-se.

No s'ha de deixar que la impaciència arruïni una bona idea; cal esperar el moment adequat per llançar-la, però tampoc no abandonar-la mentre aquest arribi, sinó anar aplanant el camí i creant una situació propícia per al seu llançament i buscant les persones que puguin dur-la a terme.



6. Conclusió

El camí de l'INprenedor és ple d'obstacles i no condueix a la glòria. Llavors per què seguir-lo? Doncs perquè:

- És divertit, enriquidor i produeix satisfacció personal.
- És bo no renunciar a la curiositat, a l'esperit crític, a l'entusiasme, a l'audàcia, a la col·laboració, a la transparència i a la perseverança.
- És desitjable no instal·lar-se en la comoditat, ni ser esclaus de la por ni sentir-se desenganyats.
- No ha de ser heroic, pot buscar l'entorn de treball que s'ajusti més a les seves forces per no ser abduït pel costat fosc de l'estatu quo. En aquest món global cada vegada hi ha més opcions per trobar aquest lloc.

7. Referències

[1] De vegades miro amb nostàlgia cap a enrere, recordant quan es valoraven les persones amb esperit crític i se les convidava a les reunions perquè anticipessin amb les seves opinions els possibles problemes que poguessin ocórrer. Afortunadament, he tornat a trobar-ho a la universitat i espero que mai no es perdi allà.

[2] www.pilarjerico.com/nomiedo

8. Sobre l'autora



Mari Luz Congosto és llicenciada en informàtica per la Universitat Politècnica de Madrid i Màster en Telemàtica per la Universitat Carlos III. Actualment, està fent el doctorat en la Universitat Carlos III, en el Departament de Telemàtica, sobre l'estudi de les relacions a les xarxes socials aplicades a la recerca d'informació. En els seus experiments utilitza la visualització com una eina d'anàlisi.

Ha estat professora associada durant dos anys a la Universitat Politècnica de Madrid i quatre a la Universitat Carlos III. Durant 20 anys ha treballat en grans projectes d'innovació en l'entorn de les telecomunicacions per a l'operadora Telefónica (TESYS, MORE, EOC...). De l'any 2000 al 2008 va dur a terme tasques de divulgació tecnològica i va col·laborar amb Fundació Telefónica creant plataformes de publicacions digitals.

12

HACKEJANT EL SISTEMA DES
DE BAIX: CANVIAR LES COSES
SENSE PRENDRE EL PODER

PABLO GARAIZAR
UNIVERSITAT DE DEUSTO



Potser el títol ha fet que deixis aquest capítol per al final. No te'n culpo, no és gaire bo, però expressa el que sento respecte de l'INprenentatge [1], tot barrejant tres idees que fa anys que m'acompanyen: el *hacking* de sistemes, els enfocaments de baix a dalt i el fabulós llibre "Canviar el món sense prendre el poder", de John Holloway [2].

1. "Hacks for fun and profit"

Començarem definint un *hack* de manera ràpida i poc precisa, com la lleugera modificació d'un sistema que provoca resultats sorprenentment útils, de manera intel·ligent i innòcua. En realitat, aquesta és només una de les moltes accepcions [3], però és la que empraré fins al final del text. Permeteu-me un exemple per tractar d'il·lustrar-l'ho millor. Si pensem en un dels invents més famosos de la humanitat, la roda, podem explicar fàcilment la seva evolució des dels rodets individuals fins a les rodes en un eix, i veure com ha anat evolucionant en mobilitat gràcies a millores parcials, com ara l'ús de radis en comptes de discos simples, la inclusió de rodaments, pneumàtics, etc. És possible entendre aquesta millora progressiva com a una successió de petits *hacks* que han anat incrementant les utilitats de les rodes, de manera intel·ligent i innòcua. El mateix pot esdevenir amb canvis més abruptes. Ben segur que us sonarà la mítica història sobre com Dick Fosbury va aconseguir ser or olímpic a Mèxicó'68 gràcies al seu Fosbury Flop, una nova tècnica mitjançant la qual es va minimitzar l'espai entre el centre de gravetat del saltador i el llistó. Anàlogament, Fosbury va modificar lleugerament la seva tècnica de salt, amb resultats sorprenentment positius de manera intel·ligent i innòcua.

Aquest tipus de *hacking*, allunyat de les pel·lícules dels 80 que van aconseguir associar el terme a la ciberdelinqüència [4], permet aprofitar dinàmiques aparentment inamovibles reorientant-les radicalment, aconseguint sortir de màxims locals i continuar amb la seva evolució. Grans empreses com ara Google, i d'altres de petites com Craigslist, han assimilat aquesta cultura *hacker* fins al punt que molts dels nous serveis que ofereixen han sorgit de prototips basats en petits *hacks* realitzats en hores de lliure disposició. No és casualitat que Pekka Himanen confronti l'ètica protestant del treball amb l'ètica *hacker* [5]. La majoria d'organitzacions grans pateix precisament dels mals de la primera, i castiga o desestima els petits flirteigs amb la segona. Els qui comprenen que lleure i negoci són termes oposats que es necessiten mútuament, aprofiten gran part de la creativitat que en altres llocs s'assimila a pèrdua de temps. D'altra banda, els qui banalitzen la cultura *hacker* tot reduint-la a una versió naïf de futbolins a l'oficina o sortides a la muntanya per fer dinàmiques de grup, s'obliden d'allò fonamental: el lleure, l'entreteniment o la passió que fa tan especial la cultura *hacker* prové de la motivació intrínseca que proporciona enfrontar-se a un repte, i no té res a veure amb versions enllaunades de la diversió convencional.

Els *hacks* són el resultat d'una ment creativa que s'enfronta a un problema entès com a repte intel·lectual, i acostumen a produir-se en condicions de necessitat o de joc. El "Just for Fun", de Linus Torvalds [6], és producte d'una ment ociosa amb ganes de divertir-se. En canvi, els enginyers de la NASA van actuar per pura necessitat quan van haver de controlar la contaminació per CO₂ del mòdul lunar, durant l'emergència de la missió Apol·lo XIII,



mitjançant bosses de plàstic, cartrons i cinta adhesiva [7], però així també van aconseguir resultats sorprenentment útils de manera intel·ligent i innòcua. Per a una ment creativa, la motivació intrínseca que desferma un *hack* és diversos ordres de magnitud més reconfortant que la motivació extrínseca, basada en diners o cotes de poder més elevades.

Tanmateix, segons el nivell d'immobilitat de cada organització, aquests *hacks* podran realitzar-se a plena llum del dia o hauran de començar volant per sota del radar. Una forma d'aconseguir aquest darrer punt és començant des de baix i confiant que el canvi escalarà cap a dalt tan bon punt guanyi força.

2. De baix a dalt

Confiar que el canvi, efectivament, escalarà cap amunt no és sinó un exemple més de pensament il·lusori (“wishful thinking”). Curiosament aquesta és, segons Tom Peters [8], una de les característiques de l'èxit quan afirma que “requereix una persistent interpretació errònia de les probabilitats”. Convé aclarir, a més, que, malgrat que l’“escalada de privilegis” és una tècnica d'ús freqüent entre *crackers* de sistemes (per comprendre la diferència entre *hacker* i *cracker*, recomano la lectura de la definició al “Jargon File” [3]), aquest enfocament de baix a dalt no s'elegeix com a estratègia per arribar a assolir un poder més gran successivament, sinó com un mitjà -potser subreptici- d'infectar de creativitat i seny una organització anquilosada. En qualsevol cas, començar des de baix no és una opció sinó l'única alternativa per als que vivim feliços allunyats del poder. D'acord amb la filosofia dels *zapatistes*, quan en la Primera Declaració de la Realitat [9] afirmen que “no és necessari conquerir el món. Per a nosaltres és suficient amb convertir-lo en un lloc nou”. Més encara, hi ha molts avantatges que podem aprofitar començant des de baix i que serien inviàbles d'una altra manera.

En una *economia de l'atenció* [10] com l'actual, la implicació desenvolupa un paper important. Xarxes socials, empreses comercials, partits polítics o organitzacions no governamentals tracten de connectar inicialment, per tal d'implicar més endavant. La implicació dels treballadors a les organitzacions ha estat estudiada profundament al llarg del segle passat, i darrerament constatem com experts en màrqueting i recursos humans coincideixen a emprar el terme anglosaxó *engage* fins a l'extenuació [11]. Ara bé, com implicar fins al punt d'involucrar completament? Les estratègies amb un enfocament de dalt a baix tenen problemes a l'hora d'establir la causalitat de la relació amb la satisfacció a la feina [12]. Està el treballador satisfet perquè ha participat en aquestes estratègies d'implicació, o bé hi ha participat perquè ja estava satisfet? Són els exitosos resultats d'aquest tipus d'estratègies, que ens expliquen consultors externs amb fantàstics gràfics, quelcom més que un simple biaix de selecció? Combinant un enfocament contrari, de baix a dalt, amb altres factors com ara els objectius autoimposats -no necessàriament alineats amb els de l'organització-, l'autodefinició de la manera de treballar, l'opcionalitat de la participació, la confiança en la resta de col·laboradors, o simplement les ganes de gaudir i divertir-se amb el procés i no amb el producte, podem aconseguir una genuïna implicació. Un cop més, ens apropem a la cultura *hacker* des de la seva perspectiva d'aficionat apassionat (em costa trobar un



terme per traduir *hobbyist*), a qui el sol fet de dedicar-se a assolir les metes autoimposades produeix una enorme satisfacció i, per tant, una gran implicació.

Un altre dels fenòmens que envolten implícitament l'enfocament de baix a dalt és la joventut dels que acostumen a poblar els estaments més bàsics de l'organització. El que abans era entès com a inexperiència i falta de formació, avui es tradueix en habilitats tècniques i disposició per innovar. Potser no sigui aquest el perfil que ens ve al cap quan pensem en el jovent actual, però sense ànim de rescatar antiquats eslògans polítics sobre “la generació més ben preparada de la història” o caure en l'esbombada distinció entre “nadius digitals” i “immigrants digitals” de Prensky [13], resulta molt representatiu que l'edat mitjana dels editors de la Viquipèdia, aquest extens repositori del coneixement humà, se situï a l'entorn dels 25 anys [14].

Per a qui vulgui emprendre des de dintre d'una gran organització, aquest sector és el millor brou de cultiu, no solament per les seves aptituds, sinó també per les seves actituds. Com ja hem comentat abans, l'entreteniment o la diversió tenen molta relació amb la capacitat per canviar les coses, i a ningú no passa desapercebut que aquesta generació conviu amb el joc de manera quotidiana. No són només nens o adolescents els qui gaudeixen amb els videojocs, sinó que molts treballadors per sota de 35 anys estan esperant que arribi la nit o el cap de setmana per poder-hi jugar (la mitjana d'edat de jugadors de videojocs el 2010 era de 34 anys [15]). Per què no aprofitar aquestes ganes de divertir-se durant el temps que passen a les nostres organitzacions? D'acord, ja m'estic imaginant les veus crítiques dient que la seva empresa no és un parc d'atraccions, i que allà es va a treballar i no a fer el ximple. Precisament fer una mica el ximple és una de les millors maneres d'aconseguir la implicació necessària per passar d'una cultura del treball, basada en l'esforç i en tasques imposades i alienants, a una cultura *hacker*, basada en les ganes de millorar tot el que ens envolta pel sol fet que és divertit fer-ho. No tot ha de ser un joc ni n'hi ha prou amb posar cistelles a les papereres, futbolins a la sala de reunions i fer una festa de disfresses l'últim divendres de cada mes. Aquests postadolescents es planten davant dels ordinadors i videoconsols a jugar, després d'estar vuit hores mirant una altra pantalla perquè els suposa un repte [16]. Segons alguns investigadors sobre videojocs [17], l'àrea que envolta un compromís raonable entre reptes i habilitats és conegut com la “zona de flux” (*flow zone*) i proporciona l'experiència de joc més agradable. Si el repte es troba per sota de les habilitats del jugador, aviat caurà en l'avorriment, mentre que si, contràriament, se situa per sobre de les habilitats del jugador, s'identificarà com una font de frustració i estrès. Com flueixen els reptes a les nostres organitzacions? Són capaços d'adequar-se a les habilitats dels jugadors? És altament improbable que així sigui, ja que el flux és una cosa dinàmica, líquida, i està en constant reajustament. El que per a un principiant era *autèntic fluir* fa unes setmanes, avui ja es torna avorrit i el mateix esdevé quan algú fluïa lleuger fins que van canviar el sistema informàtic i van transformar la seva diversió en frustració. Com solucionar això? És molt complicat quan els reptes no són autoimposats i no poden ajustar-se. Recordem que estem emprenent des de dintre, no ens dediquem a tirar el treball endavant en el sentit tradicional, sinó que volem provocar petits *hacks* que facin que la màquina es comporti de forma subtilment diferent. Per aquesta raó, podem permetre'ns aquests dos luxes i tractar d'evitar al màxim les estructures que pretenem canviar, tot acceptant que cadascú pugui definir els seus reptes i que pugui ajustar-los a mesura que



evolucioni la seva relació amb la idea transformadora que pretenem impulsar. Ens hem de resistir llavors a la idea de ser eficients en l'emprenentatge intern, de tractar de guanyar en el terreny de la productivitat al mastodont organitzatiu. Els canvis poden venir de la mà d'alguna cosa tan simple com propiciar una “zona de flux” en la qual la gent pugui desenvolupar tot el seu potencial i creativitat, en certa mesura similar a la “Zona de Desenvolupament Pròxim” de Vygotsky [18], però situant la diversió com la causant del progrés. Si invertim esforç, temps i il·lusions en canviar alguna cosa amb reconeixement mínim o nul, si més no que sigui divertit.

Finalment, m'agradaria posar èmfasi en la temporalitat com a un altre aspecte que influeix en les estratègies de baix a dalt. Irònicament, la temporalitat s'ha convertit en l'únic factor constant en alguns grups propers a les bases d'organitzacions grans, i normalment té efectes molt negatius [19] que es tradueixen en precarietat laboral o falta de motivació. Per a l'emprenedor intern, la temporalitat té un doble tall: per un costat, desbarata moltes iniciatives en desmembrar grups que estaven funcionant bé; però d'altra banda, prevé molts dels vicis de la sobreplanificació. Amb integrants temporals és més fàcil pensar en petites modificacions subtils (ja tornem un altre cop amb els *hacks*) i evitar enfangar-se en objectius més ambiciosos que requereixin compromisos elevats de persones concretes. La temporalitat pot provocar allò de “fer de la necessitat virtut” i servir com a avís constant dels perills de la burocratització dels qui pretenen guanyar per la via de l'eficiència en emprendre des de dins. Pot veure's també com un catalitzador de l'audàcia i l'atreuiment, o potenciar la flexibilitat de les estructures que s'adoptin per forçar el canvi. Fins i tot, protegeix de la rutina i debilita l'“això sempre s'ha fet així”, ja que sistematitzar l'acció deixa de tenir sentit quan tot és provisional. No és la meua intenció edulcorar en excés aquest factor, que sorgeix en la gran majoria de casos com a producte de la freda optimització de beneficis (no en el meu, ja que a la universitat la temporalitat dels estudiants és una cosa totalment positiva, malgrat els problemes que genera estar en constant canvi), però sí pot servir per mantenir l'olfacte, permanentment alerta, en la línia del “Stay hungry, stay foolish”, de Jobs [20].

3. Sense prendre el poder

Per què sense prendre el poder? Perquè, com pensa Holloway [2], cap de les presumptes vies per canviar les coses a través de la presa del poder (revolucionàries o reformistes, segons la tradició marxista) ha tingut èxit i han ocasionat precisament tot el contrari, la repetició de les mateixes estructures de poder, amb l'agreujant de la tensió provocada pel propi canvi. Cruel·líssims eufemismes històrics com la “Revolució Cultural” de Mao Tse Tung són manuals d'això mateix. Sense posar-nos tan dramàtics, és fàcil recordar antics companys amb ganes de canviar la bèstia organitzativa des de dintre (reformisme), que acaben sent un ressort més de la seva gran maquinària, o que, creant noves iniciatives o empreses (revolució) amb lloables intencions inicials, cauen de nou en tot allò que van voler evitar.

El text d'Holloway té implicacions molt més profundes que qualsevol dels punts tractats en aquest capítol, i fins i tot està en total desacord amb algunes de les idees tractades. Tam-

bé m'agradaria confessar que la completa comprensió de la seva tesi central entorn del fetisme excedeix els meus coneixements sociopolítics, però tot i amb això m'agradaria rescatar algunes frases que vaig subratllar en el seu moment i que, fins i tot descontextualitzades, mantenen molta de la seva força expressiva. Dit això, entendria perfectament que si, eventualment, John Holloway i jo coincidíssim en algun indret, em clavés una pallissa amb els dos punys tancats per haver trivialitzat vilment la seva argumentació. És un risc que compartiré amb vosaltres si algun dia s'assabenta de la existència d'aquest llibre. Tornant a la confrontació entre els diferents enfocaments per canviar les coses, és habitual que els majors crítics amb cadascuna de les propostes siguin, precisament, els partidaris de les altres i no, com caldria esperar, la gent que no desitja el canvi. Holloway l'il·lustra molt bé en aquesta conversa simulada:

“Com pots ser tan ingenu?”, diuen alguns. “No saps que és impossible un canvi radical en la societat? No has après res els darrers trenta anys? No saps que parlar de revolució és ingenu, o és que encara estàs atrapat en els teus somnis adolescents de 1968? Hem de viure amb el món que tenim i fer-me el millor que puguem”.

“Com pots ser tan ingenu?”, diuen d'altres, “Sense dubte que el món necessita una revolució, però realment penses que pot produir-se un canvi sense assolir el poder per mitjà d'eleccions o d'alguna altra manera? No veus les forces a què ens enfrontem, els exèrcits, la policia, els pinxos paramilitars? No saps que l'únic llenguatge que ells entenen és el del poder? Penses que el capitalisme col·lapsarà si tots ens donem la mà cantant “All we need is love”? Sigues realista”.

No crec que ens costi molt traslladar aquestes dues caricatures al microcosmos organitzatiu. Potser, fins i tot, siguem capaços de posar rostre a cadascuna d'elles. El que podem treure en clar d'això és que emprendre des de dintre requereix també certa dosi d'ingenuïtat o, si es vol veure d'una altra manera, de manca de cinisme. “Canviar el món sense prendre el poder” comença descrivint el crit, la frustració que ens anima a canviar les coses, com la suma d'amargor i esperança. L'amargor, per si mateixa, condueix a la depressió, al cinisme, o, en el cas dels intel·lectuals, al tancament teòric. Tanmateix, confiar només en l'esperança, esdevé una estúpida expressió unidimensional d'optimisme. Holloway, a la seva definició, rescata l'aforisme de Gramsci sobre el “pessimisme de la intel·ligència, optimisme de la voluntat” [21], i ens anima a combinar-los ambdós. Que el vendaval de canvi sorgeixi, com a la naturalesa, de la confluència de dues masses de pressions altes i baixes.

Tornant a l'estratègia per canviar les coses, se'ns presenta una qüestió espinosa: decidir si val la pena involucrar a (o ser involucrats per) una altra gent que desitja canviar l'organització, però dissenteix quant als mitjans per aconseguir-ho. Malgrat l'aspecte engegador que mostri l'optimisme inicial, és necessari adonar-se que hi ha estratègies totalment incompatibles i que provoquen tremendes desil·lusions.

Deixeu-me que us expliqui una batalleta, a manera de descans d'aquesta successió de paràgrafs plomissos:



El 2001, uns quants altermundistes que ens vam creure el compromís de Porto Alegre [22], ens embarquem en un autobús amb rumb a Gènova per cridar als amos de l'economia mundial que un altre món era possible. Recordo el cansament després d'innombrables hores de carretera i la sensació de descol·locament, a l'assemblea prèvia a l'organització, de la contracimera on no vaig aconseguir assabentar-me de gairebé res. Pel que sembla, el col·lectiu de grups que allà es reunien era tan heterogeni que les estratègies de cada grup resultaven contraproductives per als altres, per la qual cosa va caldre dividir la manifestació cap a la cimera en cinc capçaleres diferents. Nosaltres vam decidir anar a la dels "tute bianche" [23], ja que hi havíem coincidit en les protestes de Praga l'any anterior i estàvem molt d'acord amb la seva manera de protestar, basada en la resistència activa no-violenta (traduït *al román paladino* com: "ni pegarem ningú, ni els permetrem que ens facin mal", i per això ens vam abillar convenientment amb cascs, ulleres protectores i màscares). Dintre del rang de les estratègies que allà van confluïr, ens trobàvem en un punt intermig entre els "gandhians", que proposaven la resistència passiva no-violenta ("ens deixem estomacar perquè tothom vegi com en sou, de bàrbars"), i el "black block" [24], partidaris de la guerrilla urbana violenta ("records del camarada Molotov, un salvatge serf del poder"), al costat d'altres faccions bastant curioses com ara el "pink block", l'objectiu del qual era convertir la protesta en un esdeveniment ludicofestiu, o els clàssics moviments ecologistes, feministes i altres. Què va passar finalment? Una cosa bastant tràgica. El "black block" no va acatar la decisió de l'assemblea de mantenir les capçaleres separades i es va moure de manera àgil i coordinada per totes elles, rebentant aparadors, cremant cotxes i llançant pedres i còctels Molotov als *carabinieri*. El resultat va ser que gairebé tots els grups van suportar càrregues i gasos lacrimògens, tot arribant a sofrir grans danys físics segons l'estratègia de resistència elegida (imagineu un "gandhià" a terra i sense protecció, en plena càrrega policial dels antiava-lots italians). En principi, tots teníem un objectiu comú, que era protestar contra les polítiques adoptades pels mandataris que es reunien a la cimera, però la diferència extrema sobre els mitjans per aconseguir-ho va desfermar una brutalització de les mesures preses per les forces de l'ordre per evitar-ho. Això va provocar un punt d'inflexió en el moviment altermundista, que va haver de replantejar-se moltes coses i va deixar de guanyar pes per anar diluint-se lentament en una amarga apatia.

M'agradaria que no ens quedéssim amb el resum miop que trencar aparadors està malament. Anys després no acabo de tenir una opinió clara sobre això, ja que van ser aquests aparadors els que van atreure la mirada de tot el món i no els malabarismes d'activistes enfundades en tutús roses. És trist, però així va ser. Afortunadament, dins de la majoria d'organitzacions no és necessari llançar cadires per la finestra per cridar l'atenció [25] i podem optar per actuar de manera una mica més subtil (de nou tornem als *hacks*). No obstant això, considero fonamental reflexionar profundament sobre el "com", a més del "què". Algunes bones intencions o entusiasmes desmesurats poden dinamitar un acurat treball previ. De vegades no hi ha una segona oportunitat, cal encertar-ne la primera o perds la confiança de tothom. Un exemple que em persegueix des de fa anys és el de migrar els sistemes d'una organització a solucions basades en programari lliure. Guiats per un optimisme devastador, podem prendre la soviètica decisió de fulminar els sistemes privats un bon dia, i despertar sobre plataformes lliures al dia següent. Si els usuaris d'aquests sistemes comparteixen el nostre optimisme i il·lusió, aquesta opció tindrà èxit... fins que s'acabi la il·lusió (que s'acaba sempre, ja ho sabem). El retorn als sistemes anteriors no serà innò-

cua. Quan, dintre d'uns mesos, una nova onada de optimisme animi d'altres a suggerir el canvi, s'enfrontaran a una oposició molt forta d'aquells que ja van fracassar. "Però és que ara és diferent" diran els entusiastes, i probablement així sigui. Si aconseguen de nou convèncer per al canvi, el següent fracàs serà fatal i impossibilitarà qualsevol intent de migració futura, per molt que el programari lliure aconseguixi funcionalitats indistingibles de la màgia. I on resta allò que no s'ha de tenir por del fracàs i que dels errors s'aprèn? És cert, no hem de tenir por del fracàs, però tampoc no hem de jugar amb la confiança de la gent. Ser audaç no implica ser irrespectuós. Per això sóc partidari de canvis més subtils, no necessàriament progressius, sinó més enfocats a convèncer que a vèncer [26]. Holloway afirma que tots els moviments rebels (ecologistes, feministes, antiracistes, etc.) són moviments contra la invisibilitat. Paradoxalment, els *hackers* se senten còmodes en la invisibilitat, prefereixen allò implícit al que és explícit, acostumen a fer molt i comunicar poc. En aquestes condicions sí és possible el fracàs i l'aprenentatge mitjançant assaig-error, ja que tots aquests intents fallits queden fora de l'abast de la resta. No és que els *hackers* siguin tan brillants que sempre encertin amb la bala de plata en el centre del cor de l'home llop, sinó que han estat prou acurats com perquè l'home llop no s'adonés dels seus intents anteriors. Per aconseguir una cosa semblant, en emprendre des de dins no hem de convertir-nos en *hackers*, ninjas o espies russos. N'hi ha prou amb definir clarament què és experimentació i què és acció transformadora o comunicativa, i no confondre els seus àmbits.

L'última idea que vull rescatar del text d'Holloway és la distinció entre el poder-fer i el poder-sobre. Altres investigadors han debatut anteriorment sobre aquest concepte [27] i també es van adonar que els termes llatins *auctoritas*, *potestas* i *potentia* expliquen el poder des d'angles molt diferents. Quan diem que volem canviar les coses sense prendre el poder, ens estem referint al poder-sobre (*potestas*), i no a les seves altres dues accepcions. De fet, la forma de canviar les coses que proposem és, precisament, aprofitar el nostre poder-fer (*potentia*) per a això. El poder-sobre, contràriament, representa la jerarquia, l'estructura, l'*aparell* que permet a la nostra enorme organització mantenir-se tal com és, immutable. Tractar d'assolir aquest poder-sobre per aconseguir canviar les coses resulta altament contraproduent, com ja hem comentat. Les altres dues accepcions ens permeten realitzar accions transformadores i guanyar legitimitat davant els nostres companys, independentment que estiguem per sobre o per sota a l'escala de poder-sobre. Un cop més, això ens remet a la cultura *hacker*; on la meritocràcia substitueix la jerarquia i la legitimitat o *auctoritas* s'aconsegueix a través de l'acció o *potentia*. Resulta més senzill orientar l'acció de canvi si tenim aquestes categories presents.

Poc més puc afegir. Potser no era això el que esperaves. És possible que haguessis preferit un conjunt de directrius clares per provocar el canvi a la teva organització. La bona notícia és que la resta de capítols en són farcits.

Happy hacking! ;-)



4. Referències

- [1] Diversos autors. (Coord. Bartolomé, HD.). 2011. "INprenedores. Experiencias y reflexiones sobre el arte de l'intraemprendizaje dentro de las organizaciones". Fundació EOI 2011. ISBN: 9788415061137.
- [2] Holloway, J. 2002. "Change the World Without Taking Power: The Meaning of Revolution Today". Pluto Press. ISBN: 0745318630.
- [3] Raymond, E. S. 2003. "The Meaning of 'Hack'. Appendix A. Hacker Folklore. The Jargon File" (version 4.4.7). En línia: <http://catb.org/jargon/html/index.html>.
- [4] Badham, J. 1983. "WarGames". Metro-Goldwyn-Mayer.
- [5] Himanen, P. 2001. "The Hacker Ethic". Random House; 1st edition (January 30, 2001). ISBN: 0375505660.
- [6] Torvalds, L., & Diamond, D. 2001. "Just for Fun: The Story of an Accidental Revolutionary". HarperCollins; 1st edition (May 8, 2001). ISBN: 0066620724.
- [7] Dumoulin, J. 2001. Apollo 13. NASA, Kennedy Space Center. Last Updated Friday June 29 11:53:43 EDT 2001. En línia: <http://science.ksc.nasa.gov/history/apollo/apollo-13/apollo-13.html>.
- [8] Peters, T. 2004. This I Believe! - Tom's 60 TIBs, ChangeThis, Issue 2. En línia: <http://changethis.com/manifesto/show/2.ThisIBelieve>.
- [9] Marcs, S. 1996. "Primera Declaración de la Realidad". La Jornada, 30 de junio de 1996.
- [10] Simon, H. A. 1971. "Designing Organizations for an Information-Rich World". Martin Greenberger, Computers, Communication, and the Public Interest. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press. ISBN: 080181135X.
- [11] Macey, W. H., & Schneider, B. 2008. "The meaning of employee engagement". Industrial and Organizational Psychology, 1, 3 30.
- [12] Mohr, R. D., & Zoghi, C. 2008. "High-Involvement Work Design and Job Satisfaction". Industrial & Labor Relations Review. Volume 61, Issue 3.
- [13] Prensky, M. 2001. "Digital Natives, Digital Immigrants." On the Horizon, 9 (5), 1-2.
- [14] Ghosh, R., Glott, R., & Schmidt, P. 2009. Wikipedia Survey. Wikimania Buenos Aires, 26 August 2009. Collaborative Creativity Group, United Nations University MERIT. <http://ccg.merit.unu.edu>.
- [15] ESA. 2010. Essential Facts About the Computer and Video Game Industry. 2010 Sales, Demographic and Usage Data, Entertainment Software Association. En línia: www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_Essential_Facts_2010.PDF.
- [16] Zecher, A. 2007. Understanding Games. Project advised by Prof. Boris Müller, Prof. Klaus Dufke and Mattias Ljungström. University of Applied Sciences in Potsdam, Germany. En línia: www.pixelate.de/games/understanding-games.

- [17] Chen, J. 2007. Flow in games (and everything else). *Communications of the ACM*, 50(4), 31-34.
- [18] Vygotsky, L., & Cole, M. 1978. "Mind in society: The development of higher psychological processes". Cambridge: Harvard University Press. ISBN: 0674576292.
- [19] Nollen, S. D. 1996. "Negative aspects of temporary employment". *Journal of Labor Research*, Volume 17, Number 4. Springer, New York.
- [20] Jobs, S. 2005. "Stay hungry, stay foolish". Graduation in Stanford University. En línia: <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>.
- [21] Gramsci, A. 1975. " Cuadernos de la cárcel". Edició crítica de l'Institut Gramsci, a càrrec de Valentino Gerratana. Ediciones Era.
- [22] Monereo, M., & Roera, M. (Eds.). 2001. "Porto Alegre, otro mundo es posible". Espanya. El Viejo Topo.
- [23] Bui, R. 2001. "Tute bianche: The practical side of myth making (in catastrophic times)". Wu Ming Foundation. En línia: www.wumingfoundation.com/english/giap/giap_digest11.html by Wu Ming 1 (Roberto Bui).
- [24] Juris, J. 2005. "Jóvenes activistas, el Black Block y los medios de comunicación en Génova". "Jóvenes sin tregua: Culturas y políticas de la violencia juvenil". Francisco Ferrandiz and Carles Feixa, eds. Barcelona: Anthropos.
- [25] Fried, I. 2005. Ballmer 'vowed to kill Google'. CNET News, 5 September, 2005. En línia: www.zdnet.co.uk/news/networking/2005/09/05/ballmer-vowed-to-killgoogle-39216371.
- [26] Molist, M. 2008. Varios países preparan ciberdefensas para frenar los ataques organizados en Internet. "Del 'hacktivismo' a las cibermafias". *El País*. En línia: www.elpais.com/articulo/red/Varios/paises/preparan/ciberdefensas/frenar/ataques/organizados/Internet/elpepuptec/20080605elcibbenr_1/Tes.
- [27] Dahl, R. A. 1957. The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2:3 (1957:July) p.201.

5. Sobre l'autor



Pablo Garaizar és un enginyer en Informàtica i psicòleg nascut a Bilbao que treballa com a professor i investigador a la Facultat d'Enginyeria de la Universitat de Deusto.

Les principals inquietuds que l'han portat a impulsar canvis des de dintre de la seva organització tenen relació amb el programari lliure, en particular, i amb la cultura lliure, en general, a conseqüència de les quals destaquen el Grup de Programari Lliure de la Universitat de Deusto (i-ghost) o el Blog de Software Libre de la mateixa universitat (<http://softwarelibre.deusto.es>), així com la seva participació a la comunitat local de Moodle o el seu interès per fomentar iniciatives com ara Open Access o Creative Commons, entre d'altres.

13

L'EMPRESA GARGANTUA: EL MONSTRE QUE ENGOLIA EMPLEATS

LORENA FERNÁNDEZ
UNIVERSITAT DE DEUSTO



“En les circumstàncies adequades, a partir de poc més que somnis, determinació i llibertat d'elecció, gent bastant corrent fa coses extraordinàries”

Dee Hock

A les persones que no estiguin familiaritzades amb les festes de Bilbao i rodalia, és probable que el personatge de Gargantua els soni a xinès. Tanmateix, aquest gegant rabassut porta més de 150 anys cruspint-se els nens i nenes que s'atreveixen a travessar la seva gola, per sortir més tard pel seu darrere. Així se senten molts treballadors diàriament, quan a les vuit del matí són engolits per la seva empresa per ser expulsats al final del dia. Si pertanyes a aquest grup, intentaré que el capítol et serveixi de guia per fer el camí pels seus budells una mica més suportable o, qui sap, per destruir la bèstia des de les seves pròpies entranyes.

Heus ací que, en un regne no molt llunyà, un terrible monstre tenia atemorits els treballadors de la regió. Malgrat que els seus moviments eren lents i matussers, engolia amb gran voracitat les ganes de fer coses dels seus empleats. Diàriament tots travessaven la seva gola en filera índia, amb l'esguard perdut a l'horitzó, desenganxats emocionalment i repetint, un i altre cop, amb veu monòtona: “això és pel bé de l'empresa, això és pel bé de l'empresa...”. Quan el sol s'amagava, sortien pel seu darrere per tornar-hi a l'endemà.

De tant en tant, algú queia defallit per la pèrdua total d'il·lusió i era sacrificat per la bèstia. Immediatament era substituït per una nova i jove víctima (també coneguda com a becari) que entrava amb gran ímpetu, però que, a poc a poc, es deixava encomanar per la dinàmica dels seus companys. Un dia, la rutina es va veure interrompuda per l'aparició d'un nou empleat amb una lluentor diferent a la mirada: l'INprenedor, que després de descobrir el panorama a què s'havia d'enfrontar a partir d'aquell moment, va prendre la determinació de canviar-lo. Després d'introduir-se per la gola del monstre, es va dedicar a indagar sobre com posar-se en contacte amb ell. Ho va preguntar als seus companys, però cap no ho sabia. El més audaç es va atrevir a contestar-li que els únics que parlaven amb Gargantua eren els directius i els gerents. Així que, amb aquesta informació, es va dirigir cap a ells, que tampoc no van saber donar-li una resposta. Com era possible que arribessin ordres des de Gargantua del tipus “l'empresa diu...”, “l'empresa ordena...”, però ningú no podia comunicar-se amb ell?

Fins que un dia nostre INprenedor va descobrir-ne el secret: el gegant no parlava. Eren les persones que conformaven aquesta empresa les que existien i parlaven. Així que, dirigint-se als seus companys, els va tractar de fer veure que eren capaços de moure les mans i peus del monstre, i de fer bategar el seu cor. Un dels companys el va increpar: “les persones passen, l'empresa continua!”, a la qual cosa el nostre INprenedor va respondre: “les persones continuem i passem per les empreses (que, de vegades, passen per les nostres vides) “.

Deixant els contes de banda, de vegades ens sentim tan maltractats per l'organització que creiem que la culpa la té aquest ens sense cara ni ànima (especialment sense ànima), quan la causa resideix en les persones que en formen part. Entendre això és de vital importància per aconseguir canviar les coses i poder realment practicar la innovació dintre de l'empresa.



*“El talent innovador no sempre agrada, és incòmode,
perquè qüestiona allò establert”*

Pilar Jericó

Vaig començar els meus estudis d'Enginyeria Informàtica amb una motivació al cap: relacionar-me amb màquines. La raó era que les màquines són deterministes: amb unes determinades entrades, sempre es produirà la mateixa sortida. Després de cinc anys de carrera vaig descobrir que no podia estar més equivocada, perquè darrere de qualsevol màquina hi ha una persona manejant-la. Així que vaig dir adéu al determinisme i hola a la psicologia. Quan ens entenguem els uns amb els altres; quan compreguem quines seran les nostres reaccions i per què; quan fem aflorar les motivacions que ens mouen; quan guanyem el nostre pitjor contrincant, que som nosaltres mateixos; aleshores, i només aleshores, haurem destruït Gargantua des de les seves entranyes.

1. Diagnòstic: vostè pateix d'empresa Gargantua

Tot i que no hi ha marcadors biològics, psicològics o genètics, ni proves vàlides que puguin identificar amb total certesa el trastorn de l'empresa Gargantua, sí que hi ha tot un seguit de símptomes que ens poden aclarir si ens trobem davant d'aquest problema o, simplement, estem mancats d'un complex vitamínic o d'unes bones vacances, si no és possible:

- Mida monstruosa. No és una condició exclusiva de les grans organitzacions (es pot donar anàlogament a pimes, cooperatives, etc.), però les estructures faraòniques són més tendents a prendre cos.
- Més usuaris VIP que “indis”. Aquest índex es posa de manifest si en el teu dia a dia com a “indi” és missió impossible prioritzar les teves tasques, o dur a terme les que són de llarga durada, perquè passes gran part del temps apagant focs, i la majoria de persones amb qui et relaciones vénen amb la “titolitis” com a carta de presentació (els seus assumptes són sempre els més importants). Es dona el cas, a més, que aquestes persones són especialistes a no prendre decisions quan es requereix.
- Artrosi jeràrquica. Quan has de retre comptes, presentar informes, demanar permís i un llarg etcètera a tants responsables diferents, que optes per no moure fitxa. El Gargantua esdevé aleshores un embut pel qual totes les decisions han de passar per ser vàlides.
- Departaments estancs. Si cada àrea treballa d'esquena a la resta, sense saber què fa el veí i, per tant, sense unir esforços ni tendir ponts, l'única comunicació té lloc a la cafeteria. I allà es descobreixen recursos malgastats, reinencions de rodes i, sens dubte, facècies. Per no parlar de les batalles departamentals provocades per aquest pensament vertical en defensa del “territori”.

- Anul·lació de personalitat. A l'empresa Gargantua no hi ha "jo", sempre és "ella". Les persones formen part d'una marca blanca comuna, tret que cometin un error, moment en què recuperaran el nom propi amb gran celeritat.
- Existència de tres tipus d'empleats: els "assimilats", que han estat abduïts per l'organització i defensen a capa i espasa el que dicti; els "resignats", que s'han donat per vençuts i, en comptes de nedar contra corrent, han decidit deixar-se portar per ella; i, finalment, tenim els "incòmodes", persones amb opinions pròpies que no sempre estan alineades amb el que decreta l'empresa i que, per tant, són indigestos per a Gargantua.

Però, sens dubte, el símptoma més clar i perillós és el de la desmotivació. Quan els treballadors perden la il·lusió pel que fan i Gargantua pensa que això se soluciona amb teories clàssiques, com ara la jerarquia de necessitats de Maslow [1], o amb increments salarials (en el millor dels casos, és clar...), estem davant d'un greu problema. I és que el poder del metall té el seu valor just enfront de molts altres estímuls [2]: el plaer i la diversió, juntament amb un bon ambient de treball; l'autonomia, el emprenenentatge i l'absència de jerarquies; la comunicació i l'intercanvi d'informació i/o coneixement; la innovació i l'aprenentatge permanent; l'equilibri entre el desenvolupament personal i professional; la possibilitat de participar en projectes d'impacte social; la percepció que aquests entorns de treball són igualitaris i oberts a la diversitat, i no jardins tancats...; i deixo per al final un dels trets més importants: el reconeixement. Una necessitat humana bàsica que ja posem de manifest des de ben petits, quan fem coses tot buscant l'aprovació dels nostres pares. Davant la desolació del "ningú s'assabenta del que faig" o la falta de consideració individual (es tracta per igual tothom, amb independència que facis millor o pitjor la teva feina), la gent que se sent valorada té una actitud positiva, una autoestima més gran i habilitat per contribuir i col·laborar. Però no es tracta de jugar a les impostures ni al "cafè per a tothom". El reconeixement ha de ser genuí o esdevindrà un costum intranscendent.

De vegades, simplement n'hi ha prou amb preguntar-nos què en pensem. Això pot semblar una bajanada a primera vista, però sovint és obviat per Gargantua. La diferència entre aconseguir l'èxit d'un projecte i obtenir-ne un fracàs estrepitos pot trobar-se en el fet que s'imposin les coses (sota el pensament paternalista que "és pel nostre bé") o que ens consultin, tot fent-nos participants del procés i estant amatents a les nostres pulsions, per tal que després aquest projecte sigui adoptat una mica com a propi per part de les parts implicades i/o afectades.

2. El vòrtex de les reunions

Per fer participants les persones dels projectes i els processos, sovint s'acostuma a emprar un recurs que, com totes les eines, pot ser beneficiós o destructiu segons qui l'utilitzi: les reunions. Hi ha una altra llegenda, aquesta vegada sense monstres ni herois, que tracta del perill d'entrar en la dimensió de les reunions: un forat negre en què caus fàcilment, però del qual és molt difícil sortir després. Com més reunions assisteixis, més convocatòries pròximes et pertocaran. El teu quadern de tasques s'omple, però el temps per dur-les a terme



escasseja. Aconseguir un equilibri és vital per arribar a la meta a l'hora i sense un pam de llengua a fora.

D'una banda, és positiu tenir reunions breus, on les persones es vegin les cares i es verbalitzi l'estat del projecte, on se n'expliquin les intencions a altres components per captar la seva pulsio i recollir impressions i suggeriments, on es mitiguin aspirors, es corregeixin malentesos i, sobretot, es creï equip. Però la paraula clau és brevetat. Res de grans discursos ni teràpies de grup (per a això s'han inventat les sessions de *coaching*), i amb un ordre de temes a tractar tancat des de l'inici i que, si és possible, es mantingui fins al final. Un final que hauria de concloure amb una acta per escrit que tots els assistents han de subscriure perquè després no es produeixin situacions del tipus "aquí dic, aquí em desdic".

Per fer un bon seguiment d'un projecte, la freqüència de reunió ha de ser elevada al principi perquè després, quan la roda ja estigui greixada, tinguin lloc amb menys assiduitat.

També és valuós aplicar el "model basar": aplegar persones molt variades, amb càrrecs i coneixements diferents, perquè puguin aportar moltes perspectives a la trobada. He participat en nombroses reunions on la barreja de funcions i, per què no dir-ho, la gosadia, han aconseguit que mirades "1.0" facin reflexionar les "2.0" i, alhora, descontaminar-les del seu propi entorn. Una mica d'aire fresc sempre contribueix perquè traguem el cap del nostre endogàmic món.

3. L'empleat virus

No totes les connotacions de la paraula virus han de ser negatives, i així ho descobrirem en aquest important aliat dels INprenedors: l'"empleat virus". Hem vist com n'és d'important implicar en un projecte tots els que després hauran de formar-ne part o se'n veuran afectats. Però això no sempre s'aconsegueix, així que cal posar en marxa la segona fase del pla: l'"efecte contagi". Treballar en els serveis centrals d'una empresa pot tenir avantatges i inconvenients. En ser una àrea transversal que està en contacte amb molts actors, això permet tenir una visió més àmplia de l'organització i serveix per comportar-nos, de vegades, com a connectors entre departaments. Per exemple, es pot detectar que una activitat està sent abordada per àrees diferents que no tenien coneixement l'una de l'altra i que podrien coordinar-se per millorar els seus processos. És a dir, es poden generar sinergies a través d'un interlocutor central.

Però no pertànyer a les àrees amb què es treballa també pot tenir un entrebanc: el descoïnement del seu dia a dia. No sabem quin és el seu *modus operandi*, les seves càrregues de treball, les seves èpoques d'estrès més elevat o de calma, quines persones estan més capacitades per a una tasca o una altra... De manera que és imprescindible posar en marxa l'"operació virus". Aquesta estratègia consisteix a trobar una persona dintre d'aquest grup que aplegui les característiques següents:

1. Que sigui receptiva i estigui disposada a ser (in)formada.
2. Amb poder d'influència sobre els seus companys.

La primera característica és vital per evitar problemes derivats de la por d'allò desconegut. La incertesa que ens genera el que no podem controlar, normalment, ens paralitza. L'ésser humà, per naturalesa, necessita governar allò que fa, entendre el que l'envolta. Tendim a assimilar allò desconegut com un perill potencial, en comptes de fer-ho com una oportunitat. I la cuirassa contra els perills és l'autodefensa. I si el que és desconegut ens provoca por, que podem dir dels canvis...

Però, què és la por? Realment és un aliat (igual que ho és el dolor..., encara que sembli mentida). El dolor ens alerta que alguna cosa no va bé. Les persones que no senten dolor podrien cremar-se una mà si es recolzessin sobre una vitroceràmica encesa i no en serien conscients. La por també pot ser vista com a un avís. Un senyal de debilitat que, degudament identificat, podrà ser corregit o pres en consideració. No tenir por pot semblar un avantatge, però realment no és així. Ara bé, el que realment és important és que aquesta por no ens paralitzi.

*“Quedar-se en allò conegut per por d'allò desconegut
equivale a mantenir-se amb vida, però no viure”*

Cita anònima

Així que, quan tinguem el nostre “virus” en el punt de mira, haurem d'aconseguir transformar la seva por al desconegut en curiositat per tal de convertir-lo en el nostre aliat.

Si aconseguim despertar en ell aquest sentiment, es podrà procedir al “contagi”, jugant amb l'avantatge de la influència i un sentiment molt humà, alhora que primari: l'enveja. Si els companys que comparteixen taula, cafès i penúries veuen les bondats del projecte des d'uns ulls similars als seus i, sobretot, amb explicacions en el seu mateix llenguatge, hi haurà més possibilitats que participin i l'adoptin. Si ni així els convenc, també pot funcionar allò de “vull el regal que elegeixi el del costat”. És a dir, no t'agrada alguna cosa fins que veus que el teu company la fa servir, moment en el qual “màgicament” canvia la teva opinió. Fins i tot podràs contrarestar l'usuari torpede: aquell que, davant d'aquesta por al desconegut o la seva simple intolerància al canvi, no és que se senti incòmode, sinó que intenta per tots els mitjans que el projecte fracassi per tal d'apuntar-se un nou èxit.

4. Empoderant el treballador

Si en acabar aquest capítol encara no t'ha quedat prou clar, t'ho deixo negre sobre blanc: això va de persones, no d'ens inanimats. És a les nostres mans la possibilitat de canviar les coses, per molt difícil que sembli o per molt esgotador que ens ho posin alguns/es. Sí és cert que allà on siguem, bé sigui a la feina, amb la família, els amics, etc., formem part d'un tot. Però mai aquest tot hauria de prendre cos.



“No en va, el sistema i les empreses són un reflex de com som, pensem i actuem la majoria de nosaltres. Només en la mesura que canviem la nostra mentalitat canviarà el funcionament de les estructures socials i econòmiques de les quals tots formem part”

Borja Villaseca

En dies com els actuals, en què col·leccions senceres de llibres parlen sobre el lideratge, jo em quedo amb alguna cosa més: la gestió del talent i el treball en xarxa. Aconseguir treure el millor de cadascú, i sumar això a la resta de l'equip és el que aconseguen projectes equilibrats. Potser ja no sigui necessari un líder, sinó tants líders com integrants tingui un grup, que s'atreixin i els deixin prendre decisions, assumir responsabilitats i tirar del carro quan correspongui. Però que, igualment, sàpiguen cedir el testimoni a un company quan no estiguin davant de la seva carrera.

Perquè aquesta malla de treball sigui possible, cal tombar les estructures jeràrquiques, acabar amb els embuts i que els que coordinen perdin aquestes ínfules paternalistes que els fa crear dibuixos amb línies gruixudes per tal que els seus treballadors les acolorixin, però sense sobrepassar-ne els límits. De nou la por fa acte de presència:

“Els caps estan aclaparats de feina perquè no volen cedir el poder de decisió. Tenen por i per això es dediquen a controlar, en lloc d'estimular, facilitar i responsabilitzar”

Koldo Saratxaga

De fet, aquestes noves estructures horitzontals en xarxa ja no solament es componen d'elements interns. Cada vegada serà més important saber col·laborar de manera àgil amb empreses proveïdores de serveis (s'acaben els temps en què nosaltres ens ho cuinàvem i menjàvem tot) i aprofitar la intel·ligència col·lectiva derivada del *crowdsourcing* [3].

Que difícil és, de vegades, dibuixar la línia entre “Viure per treballar” o “treballar per viure”. Potser sigui tan complex perquè no ens plantegem una tercera via: “viure i treballar gaudint”. Aconseguir alinear el projecte empresarial amb els nostres somnis personals per a, així, passar de l'obligació al compromís.

Si arribes a un punt de no retorn i mires cada cinc minuts el rellotge, esperant que Gargantua t'expulsi cada dia, el meu consell és clar: fuig. Tanmateix, si tens la més mínima esperança de poder canviar les coses, queda't i lluita. Si no ho aconseguixes, si més no ho hauràs intentat i, sobretot, hauràs après per als pròxims INpreneadors.

“Pots quedar-te quiet, però això no et portarà enlloc”

Álex Rovira

5. Referències

- [1] Maslow, A. H. “Motivación y personalidad”. Sagitario. 1954.
- [2] Gill, Rosalind. “Technobohemians or the new Cybertariat? New media work in Amsterdam a decade after the web”. Network Notebooks 01. Institute of Network Cultures. Amsterdam. 2007.
- [3] Tapscott, Don i Anthony D. Williams. “Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything”. Penguin Books. Nova York. 2007.

6. Sobre l'autora



Lorena Fernández, també coneguda pels carrerons de la Xarxa com Loretahur (www.loretahur.net). Després de llicenciar-se en enginyeria informàtica i fer un màster en Seguretat de la Informació, va començar a “enredar” en el món de la web social.

Actualment treballa impulsant l'ús de les TIC i la web 2.0 en la docència a la Universitat de Deusto i és responsable tecnològica del CRAI (*Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación*) d'aquesta universitat.

Alhora, es diverteix com a BOFH de les plataformes web Nireblog, Nirudia, Niretv, Nirewiki..., resumint: de Nirelandia (<http://nirelandia.com>). Col·laboradora habitual de la Revista Deusto i del programa de ràdio “Hoy por hoy Bilbao” de la Cadena SER, a sengles seccions sobre Internet.

14

INPRENDRE EN EL MÓN
EDUCATIU. OBRINT
PROCESSOS, PRÀCTIQUES I
RESULTATS

TÍSCAR LARA
EOI ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL



Es parla molt del nadiu digital, de la visió dels estudiants d'avui, de la necessitat del professor d'adaptar-se a les noves tecnologies, de repensar el seu rol a l'educació, etc., però en canvi es parla molt poc dels professors INprenadors que, amb tecnologia *low-tech*, obren el camí als que vénen darrere, en una tasca silenciosa, sense pressa i alhora sense pausa, i que en el seu avenç va transformant el sistema educatiu des de dintre.

Ésser digital es correspon amb una cultura oberta a la conversa, a l'aprenentatge permanent, a la lliure circulació d'idees i a la construcció col·lectiva de coneixement. En aquest sentit, hi ha professors dels anomenats "immigrants" per generació que són molt més digitals que els seus alumnes més joves. El professor INprenador ja ho era abans de l'aparició d'Internet, ja que forma part de la seva manera d'entendre l'educació, obrint dreceres i cercant més preguntes que no pas respostes. Abans, els mitjans eren limitats i l'horitzó es dibuixava en la proximitat, en els companys de claustre, a les revistes educatives i en els congressos de professorat. Amb Internet, les seves capacitats de compartir experiències i aprendre dels seus iguals, en un veritable procés p2p, s'expandeix sense límits geogràfics o temporals. Internet és l'escola global, el claustre global, el laboratori global.

1. Per què són INprenadors?

En aquest llibre hem après que INprendre no depèn d'una gran empresa o organització. INprendre és una actitud de millora, de motivació per canviar les coses des de dintre, de modificar l'entorn més pròxim des del contagi de l'entusiasme, de crear nous escenaris des de visions compromeses, de no esperar les solucions des de fora sinó de respondre amb un "què puc fer per això" i anar per feina des de la intuïció i l'entusiasme.

Són INprenadors perquè ho fan des del cor del sistema, a peu d'aula. Són professors que s'esforcen per motivar els companys en el claustre, per influir sempre que sigui possible en les decisions tecnològiques dels centres i per mostrar a la comunitat educativa les bones pràctiques realitzades amb els seus alumnes. Són aprenents que de nit escriuen en els seus blocs, produeixen continguts i participen en comunitats de pràctica amb altres mestres àvids de nous coneixements.

Són subversius en les seves pròpies pràctiques, malgrat que no sigui el seu principal objectiu ni en siguin conscients. Els professors INprenadors estan centrats a aprendre més i millor per ensenyar més i millor. La revolució no és la seva especialitat, però la provoquen sense adonar-se'n. D'una manera silenciosa i reposada qüestionen el sistema educatiu tradicional i proposen alternatives al model. No necessiten esperar que les seves empreses, siguin públiques o privades, els dotin de plataformes digitals o tecnologies de consum. Perquè quan arriben, arriben tard i ja són irrelevants. No volen esperar i tenen mitjans al seu abast per INprendre. S'estimen més clavar una ullada a les butxaques, desempolsegant carpetes i disposar creativament del que tenen. La web 2.0 o tecnologia de lecto-escriptura *low cost*, on forma i contingut es dissocien, on mor el programari complex d'edició local i s'imposa la gestió al núvol, els ha permès *hackejar* el sistema educatiu. Blogger, Wikispaces, Slideshare, Gmail, Gdocs, Gsites, YouTube, Ning, etc., són les seves armes. I són legió



perquè no estan sols, perquè gràcies a la visibilitat d'Internet i al fet de tenir una veu pública en aquestes plataformes, s'identifiquen, connecten, comparteixen i es transformen a si mateixos, canviant el seu mètode educatiu en el procés. Són *hackers* que creuen que una altra educació és possible i que, senzillament, la creen en practicar-la.

Són professors que sense coneixements d'informàtica s'emmirallen en el programari lliure, alhora que fan seves les llicències Creative Commons sense gairebé coneixements sobre legislació. No coneixen altres disciplines, però s'hi aproximen i aprenen fàcilment quan es reconeixen en codis comuns.

Són els tèrmits de les velles institucions i, alhora, les cèl·lules que construeixen el teixit de les noves, les que comencen a néixer de noves estructures de legitimitat on el valor de compartir coneixement és un factor clau. Els professors INpredadors són part del canvi i el canvi es produeix, fonamentalment, gràcies a ells.



Com reconèixer un professor INpredador

1. Utilitza tecnologies senzilles *low-tech*, disponibles sobre plataformes gratuïtes que en faciliten l'autoria personal, la gestió de comunicació i la producció documental.
2. Utilitza Internet com a mitjà natural per a la publicació dels seus continguts i la difusió entre un públic potencialment massiu.
3. Gaudeix del plaer d'aprendre i compartir l'experiència de descobrir noves aplicacions per millorar la seva docència.
4. Conviu amb la imperfecció, la tolera i la integra com a part del procés d'aprenentatge digital. Es mou en els entorns beta i, malgrat haver estat format per tenir les respostes perfectes, ara gaudeix també explorant noves preguntes.
5. Inverteix el seu temps "lliure" a aprendre d'una manera "lliure". El seu procés d'aprenentatge és un procés d'ensenyament per a d'altres, ja que documenta els seus avenços i els comparteix en públic per tal que siguin "lliurement" consultables per d'altres persones.
6. Contagia entusiasme i motiva els iniciats. No es deixa arrossegar per la cultura del lament dels seus companys de professió, reticents i resistents a la incorporació de la competència digital.
7. Es mostra obert a col·laborar en projectes on pugui aportar i aprendre alhora.
8. Construeix la seva identitat digital des d'un àmbit personal tot aportant el seu coneixement professional. És present a la major part de les xarxes, les prova, les explora i les utilitza estratègicament per connectar amb d'altres persones, conversar-hi i compartir coneixement.

Treballen durant el seu temps personal perquè entenen la seva professió més enllà de l'horari escolar. Què és treball i què no ho és comença a fondre's en la seva vida d'una manera natural. Què és personal i què no ho és, també. Això els suposa un gran esforç de dedicació, nits i caps de setmana dedicats a cercar, llegir, aprendre, aplicar, produir, proposar i retornar, però ho fan amb plaer des de la motivació que suposa descobrir nous camps fora de "l'obligatori".

Comparteixen el seu aprenentatge dintre i fora del seu entorn professional. Entenen l'educació des d'una cosmovisió on no són els únics ni els principals actors en relació. L'aula és glo-

bal i els seus alumnes són presents també més enllà de la classe, és la societat-xarxa en el seu conjunt en un pupitre virtual on qui aprèn i qui ensenya es troben indistintament als dos costats de la taula.

Els professors INprenedors són aprenents 2.0 en si mateixos, aprenen d'altres i amb altres, en xarxa i a la xarxa. Aprenen fora dels cursos reglats i no tenen manera d'acreditar els seus avenços, però això no els impedeix continuar creant, provant, experimentant, narrant, etc. Són creatius a l'hora de cercar i mobilitzar recursos, crear prototips ràpids i útils, en forma de manuals, presentacions, apunts, etc. Produeixen, comparteixen i conversen en un cicle constant. Pugen i baixen de la xarxa amb agilitat atlètica.

Són un referent entre els seus iguals, però invisibles vers els superiors. Els sistemes formals de reconeixement professional no tenen prou agudesa ni flexibilitat per acreditar el valor del retorn del seu INprenentatge en el sistema. I quan ho fan, arriben tard, per a la foto.

Són solidaris i generosos, han adoptat la cultura de documentació dels processos i expliciten les seves pràctiques per ajudar a compartir-ne els resultats. S'esforcen a produir manuals, a fer evidents les seves vies d'informació i a fer-se accessibles al contacte amb altres persones a les xarxes. Han trobat la força en l'essència del concepte "ensenyar" pel que implica de "mostrar", de ser oberts i transparents en les seves metodologies.

Mostren les cartes en públic, amb humilitat i amb autoafirmació alhora. Construeixen la seva autoestima professional des de la voluntat de ser útils, conscients que no són els que més dominen la seva matèria, però tampoc els que menys en saben. Deixen de banda qualsevol conat de prepotència o complex i obren els seus continguts amb la intenció que siguin aprofitats per altres, per tal que es pugui construir sobre la base d'aquests continguts i millorar-los en la mesura que es pugui.

Els professors INprenedors s'acaben coneixent en línia i organitzant en comunitats de pràctica. Creen els seus propis esdeveniments presencials i ofereixen cursos gratuïts per ensenyar als qui no en saben, per atreure iniciats i per encomanar a la resta de la comunitat educativa.

2. Qui INpren al sector de l'educació?

Si arribats a aquest punt, algú desconfia encara de la seva existència, n'hi ha prou amb mirar al seu voltant. No li costarà massa trobar un d'aquests INprenedors en el seu entorn més immediat. Ens envolten, tot i que de vegades semblin invisibles. Però n'hi ha i hi són. Jo n'he conegut molts al llarg d'aquests anys, i són part de la garantia del canvi en l'educació. Des dels mestres d'Aulablog, amb Charo Fernández, Lourdes Barroso, José Cuerva, Ángel Puente, Isidro Vidal, Víctor Cuevas..., fins als membres d'Espiral liderats per Juanmi Muñoz. Molts han arribat a llocs de responsabilitat a l'Administració i em consta que estan apli-



cant la cultura apresada a la xarxa per a la gestió dels seus projectes (des d'alliberar els cursos amb llicències CC fins a produir repositoris de recursos compartits).

Fins ara hem parlat de professors INprenedors, però també hi ha investigadors que desafien l'*status quo* amb les seves pràctiques des de dintre, posant en valor el saber profà i reconeixent la ciència ciutadana. Obren els seus processos i els seus resultats, construint prototips del pensament per ser ràpidament sotmesos a la prova social i a la discussió pública. Treballen sense parar per mantenir-se en el difícil equilibri entre la seva dedicació als sistemes d'avaluació tradicional i la seva aportació oberta i lliure en la xarxa.

Són investigadors que se senten més còmodes escrivint per a publicacions d'accés obert que patint els embargaments editorials de les revistes d'impacte, la qual cosa els porta a bregar amb la tensió d'haver de complir amb un sistema d'avaluació formal enfrontat amb el desig de visibilitzar millor la seva tasca. Són investigadors que entenen que la millor manera de protegir el coneixement és obrir-lo, donar-lo i compartir-lo. Són agents actius del *procomú*.

Una ullada ràpida a les nostres universitats i centres de recerca ens retorna una bona mostra d'aquests INprenedors, entre els quals trobem Jordi Adell a Castelló, Alejandro Piscitelli a Buenos Aires, Sonia Blanco a Màlaga, Daniel Martí a Vigo, José Luis Orihuela a Navarra, José Luis Molinuevo a Salamanca, Antonio Rodríguez de las Heras a Madrid, Cristóbal Cobo a Mèxic, Fernando Tricas a Saragossa, Ismael Peña-López a Barcelona, Juan Julián Merelo a Granada, Antonio Lafuente en el CSIC, Juan Freire a A Coruña o el recentment traspasat José Luis Brea, un dels primers a penjar els seus llibres en format PDF a la seva pàgina web. Són professors i investigadors als quals no cal pregar "les diapositives" després de la classe o la conferència, perquè tota la seva producció i pensament són en línia i en obert, perquè és la seva manera natural de ser, perquè és en aquest context on respiren i creixen.

Però no hem de cloure aquest capítol amb la idea que professors i investigadors són els únics que emprenen des de dintre del sistema educatiu. Cada cop hi ha més alumnes INprenedors que, fora dels sistemes formals d'educació, busquen activament a Internet els continguts, els professors i els companys per construir seu propi procés d'aprenentatge en el que es coneix com a projectes p2p (d'igual a igual), DIY (*do it together*) o DIWO (*do it with others*).

També hi ha institucions INprenedores amb visió de futur que s'arrisquen amb polítiques educatives de transformació social, tot afavorint l'acceleració del canvi. No és casualitat que hagin estat grans institucions les que han servit de model a d'altres que, en imitar-les, s'han vist legitimades. Podem reconèixer entre elles la Universitat de Harvard, amb la seva declaració a favor de l'Open Access, el centre MIT amb el seu projecte de OpenCourseWare o el Max Planck alemany amb l'impuls de la Declaració de Berlín. Són institucions conscients de la seva responsabilitat pública en liderar processos d'innovació educativa, i posen la seva autoritat al servei del desenvolupament d'aquests projectes.

Des d'un entorn més pròxim, a Espanya el Pla Estratègic de l'Escuela de Organización Industrial construeix un model d'educació oberta, digital i col·laborativa per afavorir les condicions d'un ecosistema d'innovació creativa on investigadors, professors i alumnes gaudeixen del plaer d'Aprenere, INprendre i EMprendre junts. És un projecte tan nostre com vostre. Hi esteu convidats.

3. Sobre l'autora

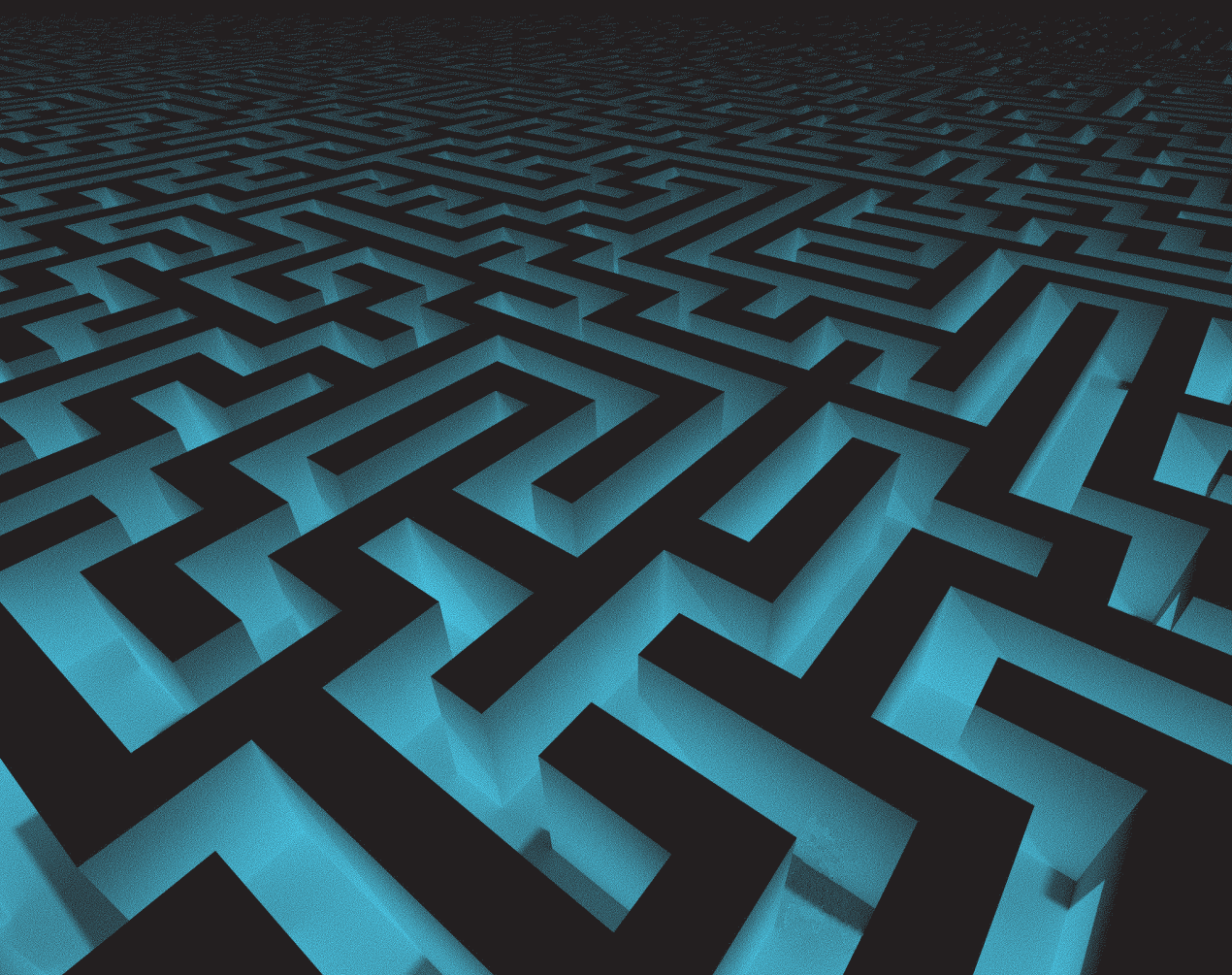


Tíscar Lara és vicedegana de Cultura Digital a l'Escuela de Organización Industrial, on treballa en projectes de Mobile Learning www.eoi.es/blogs/mlearning i Coneixement Obert www.eoi.es/savia.

Anteriorment havia estat professora de periodisme a la Universitat Carlos III de Madrid i ha desenvolupat la seva activitat acadèmica als Estats Units en l'àrea de la comunicació digital i l'ús educatiu de les TIC com a *Visiting Scholar* a la Universitat de Harvard (2003) i com a investigadora a UCLA (1998-9).

part
4

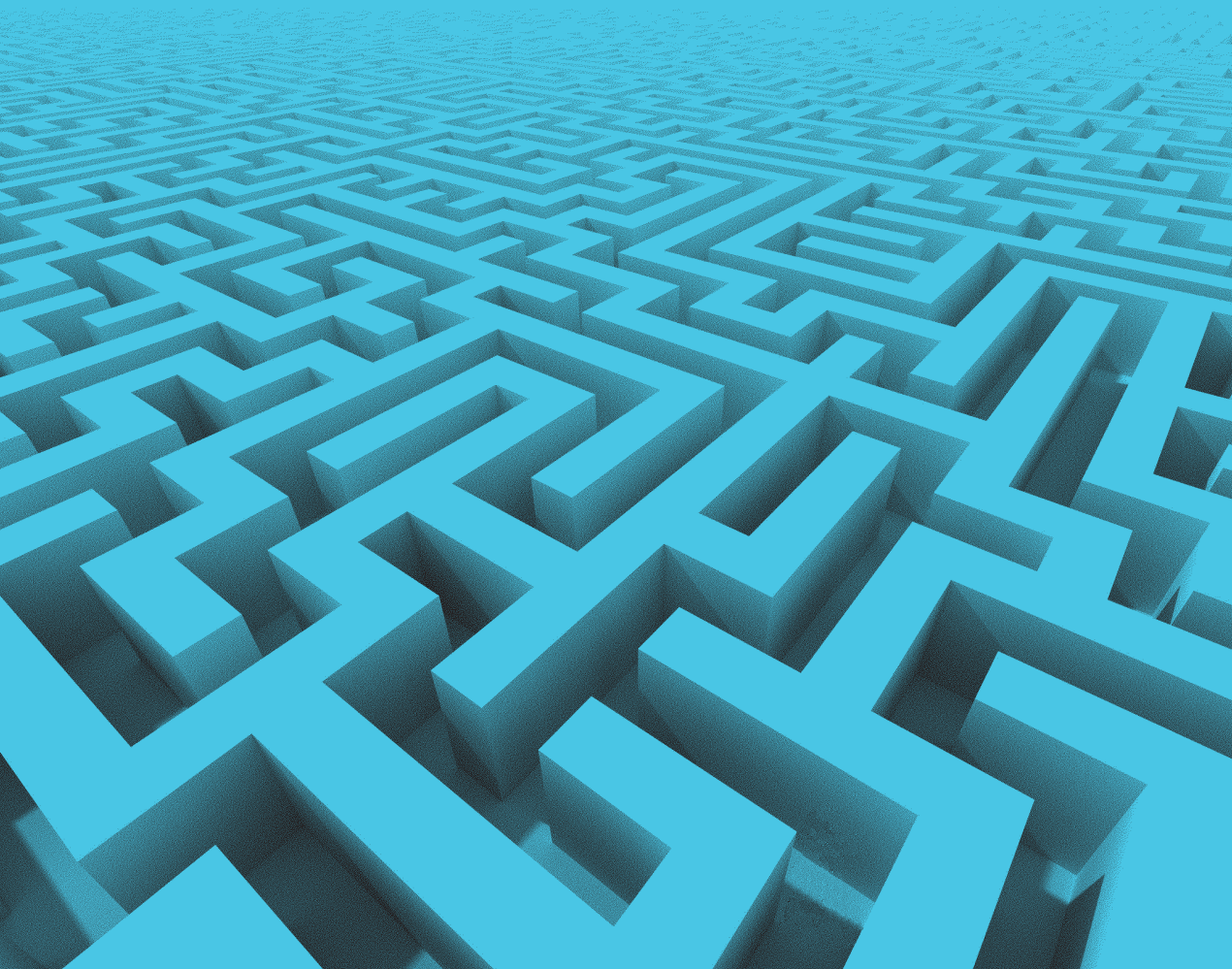
VISIÓ DE L'INPRENEDOR
DES DE FORA



15

I, TANMATEIX, T'ESTIMO

JULEN ITURBE-ORMAETXE
CONSULTORIA ARTESANA



De vegades, a l'interior de les grans empreses esdevenen grans històries, que només coneixes si hi ets present en el moment en què van tenir lloc. Amagades a la vista de tot-hom, queden soterrades per les successives capes de sediments de la gestió. Transcorregut el temps, només una àrdua tasca arqueològica pot recuperar el sentit que algun dia van tenir. Així que aquest text pretén anar per feina. Amb eines delicades -fins on sigui possible- volem furgar en la memòria d'un parell de casos concrets que van passar ja fa alguns anys. Una altra època, però que s'estén encara fins avui. Són dos casos diferents. No citarem noms. Simplement rebran una identitat perquè les paraules flueixin amb un cert sentit a les pàgines següents. Els presento l'Ainhoa i en Martintxo. Són els qui protagonitzen aquesta investigació arqueològica.

Abans d'entrar en fets concrets, deixin-me divagar una mica per introduir els esdeveniments. Només serà un moment, el primer capítol. Després entrarem en matèria.

1. Allà segueixen, contra vent i marea

“Malos tiempos para la lírica”, que cantaven ja fa uns anys Golpes Bajos. Perquè qui emprèn i té èxit, viu a la llum dels focus de la fama de la cultura contemporània. Allà, fora dels límits de les empreses mastodòntiques, però amb un bon nombre de línies comunes de pensament, viuen els emprenedors. Són aquesta classe referent que és l'exemple per a una societat positiva i sana. Perquè a les modernes lloances del segle XXI, a l'home de nobles valors cal afegir una referència al seu caràcter emprenedor. És part del manual d'estil del modern capitalisme emocional. Però, què passa dins de les empreses?

Allà dintre hi ha de tot. De tot, però potser no tant els emprenedors en el sentit més admès actualment del terme. Perquè allà dins sovint cadascú acaba trobant un *modus vivendi* suficient per a les seves aspiracions. Si aquestes aspiracions passen pel poder, té l'oportunitat de pujar i pujar fins a arribar al cim: direcció general i tota una tirallonga de càrrecs alternatius per col·locar en aquest gènere literari que han esdevingut les targetes de visita. Si les aspiracions no són tan elevades, sempre queda aprendre a viure allà dins. Aplicant més o menys les lleis del mínim esforç. Més o menys aplicació, però sempre “aplicant”. Faltaria més: allà on vas, fes com veuràs.

Potser per això costa tant trobar gent INprenedora, com se'ns demana en aquesta publicació. D'haver-n'hi n'hi ha, però no “ven” de cara al sistema. Gairebé sempre són històries que queden soterrades sota tones de *management*. Allà dintre alguna cosa hi haurà, però posa't a buscar-ho. Potser necessitis, a més d'un pic i una pala, algun altre giny mecànic de més capacitat. O no? Segur que la sobreorganització tan típica de les organitzacions modernes dilueix qualsevol auspici INprenedor perquè no es notin massa els seus efectes.

La clau, potser, rau en el fet que la gent INprenedora presenta un perfil relativament diferent del de la tradicional gent emprenedora. Primer, perquè decideixen continuar dintre dels límits de la seva organització. Això pot interpretar-se en positiu en clau de digna lleialtat, però en negatiu com “aquí he arribat i aquí em quedo”. Per què embolicar-se sortint fora,



per engegar un projecte empenedor sempre arriscat? Però una altre factor per comprendre la seva activitat professional és que el seu treball no acostuma a captar els primers plans ni els llums dels focus. Només els qui es mouen en el seu entorn immediat són capaços de distingir-los. Finalment, també crec que aquestes persones, per la raó que sigui, han trobat un ecosistema prou fèrtil per al desenvolupament de les seves idees. Així, se'ls pot trobar enredats en assumptes de millora contínua, en l'obertura de nous mercats o dins dels equips de posada en marxa de noves plantes productives. Són només uns quants exemples.

En quina mesura abunda aquest perfil a les organitzacions actuals? No crec que estigui molt estès. Encara que, potser, ho està més del que pensem. Pel que comentàvem en el paràgraf anterior: no interessen als mitjans. Els seus projectes surten endavant, però que ningú no esperi que siguin portada.

2. La fe per suportar les caigudes del Via Crucis

Em ve al cap la idea de la fe. No és possible suportar una bona col·lecció d'esbroncades i fracassos i seguir intentant-ho si no es té fe. Romandre allà dintre, observant que això no funciona i allò altre es deteriora, requereix aquesta condició. Perquè en una gran organització -aquest és el cas que ens ocupa- és possible observar una infinitat d'ineficiències. Majoritàriament són incomprendibles als ulls d'un simple mortal. Però enteses des de la lògica del sistema global són només els danys col·laterals que produeix el gegantisme empresarial.

L'Ainhoa i en Martintxo han desenvolupat una estranya fe. Fe en la construcció col·lectiva d'un projecte. No diria que no són crítics amb el projecte global, però mantenen prou confiança en el conjunt per no abandonar el vaixell. És un fil que uneix la persona amb l'entitat amb una explicació moltes vegades rocambolesca. Ho dic perquè, en aquest cas, barreja les seves experiències professionals anteriors, la situació socioeconòmica general de la comarca on hi ha la seva empresa i el moment vital de cadascun dels nostres dos personatges. Potser podríem afegir altres factors per explicar la seva fe. Però, en el fons, la fe surt de dintre i començar a explicar aquestes coses és discussió estèril. Hi és.

Així que l'Ainhoa i en Martintxo porten temps a l'empresa. Ell va arribar d'una altra experiència professional anterior. Dolenta, molt dolenta. Això condiona la seva visió del present i del futur. Sap que cal anar amb compte i que el que avui són alegries demà poden ser disgustos. Entossudit a resoldre el seu futur a partir de reivindicacions en el present, treballa rondinant, però segueix dia rere dia. És curiosa, per exemple, la seva queixa sobre aspectes relacionats, no tant amb la retribució, sinó amb la manera com l'empresa s'està des preocupant del futur de la seva gent. Perquè on Martintxo mira cap al futur, l'empresa ho fa vers el present. I en aquest xoc de punts de vista, la moral de la persona resulta malferida.

Tanmateix, l'horitzó és clar: cal continuar en la lluita per tal que el futur quedi garantit.

L' Ainhoa és diferent. Ella va arribar gairebé verge a aquesta empresa i va decidir que allò era una tasca dura. No se sentia amb la capacitat d'exigir. La seva llicenciatura la projectava cap a certs llocs de responsabilitat. Crec que fins i tot dominava l'anglès i el francès quan va arribar a l'empresa. Va tenir la sort -que viu a prop de la desgràcia i és capritxosa- de trobar durant el procés de selecció un individu que va considerar que aquelles qualitats no abundaven. Algú va pensar que era un diamant en brut i cap a dintre! I així és com va començar a treballar. Sens dubte, al taller, res de prebendes. Ni anglès ni francès ni llicenciatura, començaràs allà baix. Perquè a baix hi ha el taller, i a dalt les oficines. Cruel disposició física que provoca més patiments del que de vegades es pensa. Sacrifici i créixer des de baix, curiosos valors per a aquesta societat en la qual tot rep el pretractament necessari perquè la deglució sigui fàcil.

L'Ainhoa no va coincidir amb en Martintxo fins anys després. Les seves històries són ben diferents, però acaben convergint. El punt on aquestes dues formes d'actuar professionalment van convergir era quelcom fins a cert punt imprevisible. O no tant. Perquè moltes vegades, Déu els cria i ells s'ajunten. I això és així, vulgui o no la direcció de recursos humans. O com es digui ara. L'Ainhoa i en Martintxo discuteixen i no estan d'acord en temes importants. Cal tenir en compte que representen generacions diferents. I, tot i que aquí no ens endinsem en aquesta qüestió, cal reconèixer que provoca visions diferents dels mateixos fets. La perspectiva dels moments durs del passat condiciona la perspectiva d'en Martintxo, mentre que l'arribada de l'Ainhoa en un moment d'apogeu econòmic va suposar aleshores una actitud vital optimista en línies generals. I en canvi, en Martintxo no és tan optimista com la seva col·lega.

En qualsevol cas, en Martintxo i l'Ainhoa van tenir fe. Sé que van patir diverses caigudes, probablement més de tres en el seu particular via crucis. Van patir? Bé, no m'atreuria a dir tant però sí que he sentit llargues queixes sobre aquest tema. Potser només per buscar afecte i condescendència, però que quan els gossos lladren alguna cosa senten, oi? Aquest tipus de fe en una cosa que està per damunt del simple mortal, i que té lloc en l'àmbit *macro* de l'organització, és un dels nous misteris del *management* modern. Difícil d'explicar, però passa. Potser els INprenedors tenen algun gen que actualment es troba en perill d'extinció. Però no tinc cap dubte que ells el posseeixen.

Em sap greu començar així, però aquesta gent té fe.

3. El sentit del propòsit: Victor Frankl continua viu

Aprofundim en l'argumentació. L'Ainhoa i en Martintxo necessiten trobar sentit a la seva activitat professional. És un sentit estrictament lligat a l'empresa on treballen? Sí i no. Perquè en part n'incorporen ingredients, però en part afegeixen un altre bon grapat d'espècies força particulars.

En Martintxo, per exemple, busca una part del sentit a través del treball fi i ben fet. Segurament seria igual on estigués treballant. Fos on fos, treball fi i a consciència. No cal apres-



sar-lo perquè no és la seva forma d'aportar valor. El que per a tu i per a mi pot passar per alt, per a en Martintxo no. Hi ha una espècie de retina ultragravadora en la seva manera de veure el món. Com és possible aquesta porqueria allà?, com és possible aquest nyap de reparació?, no has vist el cop que té aquesta màquina?, per què no fem les coses bé des de bon començament? És un sentit del treball desvinculat de l'empresa concreta a la qual dedica el seu temps. Però proporciona sentit, i tant que el proporciona. És tota una ètica, una forma d'encarar la responsabilitat professional, sigui la que sigui. Així que el sentit per a en Martintxo ve de la mateixa essència del treball. Tant és que sigui a casa, amb qualsevol reparació nímia, o que sigui a la feina, amb algun encàrrec que hagi rebut. Cal fer les coses bé. I això no admet discussió.

L'Ainhoa és més revolucionària. Les seves aspiracions tenen relació amb una manera d'entendre el treball col·laboratiu. Hi ha un sentit finalista i col·lectiu, que va més enllà de la seva contribució particular. Accepta el sacrifici personal. Admet que el progrés professional requereix treball feixuc i que els passos van un rere l'altre. Constància, constància. No importa començar des de baix. Fins i tot, començant pels llocs de "mà d'obra directa" (quines paraules tan curioses). Així que l'Ainhoa, amb ambició professional vinculada a la seva qualificació, es troba còmoda en un sistema col·lectiu. Des de dintre, amb sentit de la responsabilitat. Fins i tot adoptant el rol d'"empresa com a entitat" enfront de les reivindicacions de certs col·lectius.

Són aquests exemples aclaridors de gent INprenedora? Encara hem de mostrar més arguments. Però aquest que hem escollit per començar sembla prou important: el treball té un sentit. I no un sentit bàsic vinculat a un ingrés adequat. No, no ho crec. Hi ha persones que doten la seva activitat professional d'un sentit amb gran càrrega emocional. I això, de què depèn? Complicada pregunta i gairebé irresoluble. Caldria buscar en factors genètics i en la influència de moltes variables de l'entorn, des de la família fins als centres educatius per on passem, des de les amistats fins a les casualitats de la vida, que també tenen lloc. Com és un assumpte complex, li dedicarem un capítol per aprofundir una mica en el caràcter i algunes peculiaritats de l'Ainhoa i en Martintxo.

4. Són persones, què t'havies pensat?

Hi ha característiques en aquestes dues persones que les diferencien de la resta? El primer que m'agradaria compartir és que jo sempre les vaig veure com persones "normals". No crec que calgui cercar-hi prodigis ni grans trets. Són persones, com tu i jo, que potser han trobat un context adequat en què la seva predisposició inicial ha trobat prou fertilitzants. Sí, tant l'Ainhoa com en Martintxo passarien per persones que no destaquen en excés de les altres..., fins que ets al seu costat un bona estona i les coneixes.

Una cosa que ambdues persones tenen en comú és que volen sentir-se a gust amb si mateixes a la feina. És a dir, que consideren que les seves hores de treball necessiten contingut. Si no hi ha prou matèria per transformar, ho passaran malament. I també sembla que valoren certa llibertat a l'hora de fer les coses. És a dir, digues-me què cal fer, que ja veuré



jo com ho faig. Això és un problema més seriós del que sembla. Massa vegades, els sistemes “avaladors” certificats a través de les habituals normes ISO i semblants deriven cap a un excés de regulació de les activitats. Aquestes persones volen desenvolupar pràctiques satisfactòries, i no procediments repetitius.

En Martintxo, per exemple, és capaç de veure un problema on tu i jo donàriem el vistiplau. Aquesta capacitat inicial per detectar “alguna cosa que cal millorar” porta aquest tipus de persones a emprendre accions al marge de la lògica general. Com deixar que alguna cosa continuï funcionant amb aquest grau d'ineficiència? No. Cal posar-hi remei. Primer, comunicar la incidència. I vet aquí un altre tret d'aquesta gent: no perdre l'ànim davant de la primera patacada de la burocràcia maquina que tenim al voltant. Perquè les coses van xinoxano. I comunicar una incidència en una gran empresa pot esdevenir una de les primeres frustracions: la bola comença a rebotar d'un indret a l'altre, mentre la solució passaria per posar-la directament al forat, d'un cop, sense necessitat de caramboles intermitges. Així que vet aquí un altre tret d'aquesta gent: toleren força bé la frustració.

També crec que viuen en terrenys fins a cert punt idealitzats. Em sembla que tenen als seus caps una idea diferent de com hauria de ser la vida en general i el treball en particular. Tenen les seves pròpies construccions mentals. I això xoca amb la realitat, amb el present. Hi ha una bona escletxa entre el seu ideal i la realitat. I, aquí, comença el moviment per canviar la situació actual. En general, suposo que són persones amb un desig d'un món millor. No se m'acut cap altra manera d'anomenar-ho.

Però hi ha una altra variable que és present en dosis elevades a la personalitat d'aquesta gent. Estan convençuts que l'estructura de caps, comandaments, *managers*, o com se'ls vulgui anomenar, no sempre serveix per actuar. Crec que l'Ainhoa i en Martintxo han sabut buscar els buits del sistema, fins a cert punt, per actuar-ne al marge. Però, per descomptat, sense grans estridències. Poden ser petites desviacions tolerables per al conjunt. Arribar al final, que les coses esdevinguin pot passar per “enganyar” el sistema sense perjudicar-lo gaire. Encara recordo un bon nombre d'argücies per aconseguir, per exemple, que les inversions –per a les quals cal signatura– no tinguessin aquesta consideració, després de dividir-les en petites compres de quantia molt inferior.

L'Ainhoa juga en un espai gris, els focus no fan per ella. No vol aquest paper, tot i que en cert moment va poder tenir ambicions. La gent INprenedora ha passat per moments en els quals va poder arribar a un estatus de reconeixement important i no ho va aconseguir? Van manifestar aleshores elevats nivells de resiliència per aprendre d'allò que no va arribar a succeir i ho van reinterpretar en positiu? Jo sempre vaig creure que l'Ainhoa arribaria a dalt. Vull dir a la direcció. Han passat ja més de deu anys i no és allà. No està a la direcció, i cada cop que parlo amb ella la trobo més lluny d'aquesta possibilitat. Es quedarà en un terreny gris per a la gran majoria d'observadors? Aquest color gris té una cosa que enlluerna i que els altres no som capaços de trobar? Potser la resiliència sigui una característica d'aquesta gent. En un moment concret van rebre un cop dur, però van sortir endavant amb ànims renovats.



El cas d'en Martintxo és encara més dramàtic. Va passar pel tràngol d'assistir com a part activa al més absolut fracàs d'un projecte empresarial: el seu tancament. Va deixar allò un pòsit permanent de cara al futur de la seva activitat professional? Potser sí, tot i que és un assumpte complicat d'escorcollar. Perquè la càrrega, tant emocional com econòmica, d'un procés d'aquestes característiques és enorme. És ben cert que cal disposar d'una bateria ben carregada de resiliència per sortir endavant, però també sembla evident que algunes ferides hauran deixat empremta en la seva actitud vital davant de la feina.

Aquestes són algunes de les característiques que la gent INprenadora sembla posseir. Insisteixo que no cal pensar en superdones ni en superhomes. Més aviat, es tracta de gent hàbil, amb sentit pràctic, amb un cert ideal que mou vers l'acció, capaços de tolerar les petites frustracions que acompanyen qualsevol sistema empresarial.

I el vaixell navega. A la deriva?

Una cosa curiosa és el fet que el vaixell -l'empresa- segueix el seu rumb. No sé si necessita canviar alguns graus direcció nord o si, senzillament, no necessita que la gent INprenadora tingui més llibertat per influir en el rumb. El vaixell, sobretot si és gran, impressiona. Les tones que desplaça són motiu suficient per apartar-se'n si el veus venir. El moviment no és ràpid, però sí constant, i dins d'aquesta enorme estructura hi ha molts engranatges que no tenen per què encaixar plenament al 100%. El vaixell admet certs nivells d'ineficiència. La gent INprenadora juga amb aquestes ineficiències per tractar de minimitzar el seu efecte. Però, com la mida és descomunal, després de tancar algunes esquerdes, l'aigua acaba entrant-hi per d'altres. Fins a cert punt semblaria una tasca maleïda per Sísif. La maledicció persegueix els INprenadors i alimenta, de manera constant, la seva activitat. Tant és que aconseguixin guanyar algunes batalles perquè la guerra continua.

Són conscients d'això l'Ainhoa i en Martintxo? De vegades em pregunto si es fan aquesta mena de preguntes. Perquè sí que crec que són, en general, persones preocupades pel conjunt. Un conjunt que pot ser el vaixell, però que també podria ser l'oceà per on es desplaça. El rumb de la navegació té lloc, en gran part, al marge dels seus desigs i punts de vista. Hi ha cert sentit de resignació? Sí, em sembla que això també està damunt la taula. Segons les situacions, podria ser alguna cosa que aflorés amb més enrenou de l'admissible. Sí, de vegades escoltes crítiques que semblen intolerables. El rumb no els agrada. Però el vaixell, dona seguretat? Allà dintre és difícil percebre el risc. Som massa persones com perquè s'enfonsi.

Potser en Martintxo sigui més crític amb el rumb. L'Ainhoa està més amoïnada per l'oceà en el seu conjunt. Les dues són persones amb preocupacions globals. D'això crec que deriva també un sentit activista de la vida. Sigui com sigui, cal moure el cul, cal procurar que les coses no es quedin com estan. "Fes gestos; els petits gestos són poderosos": aquest podria ser un dels íntims convenciments de la gent INprenadora. Jugant amb la constant paradoxa que l'activisme es tradueix en una millora global.

Que, de vegades, resulta molt complicada de percebre, però que té lloc. O succeirà. Mentre, el vaixell navega, si no és amb el rumb exacte que voldrien, sí dintre d'uns límits accep-

tables. No, no va a la deriva. Tot i que en moments puntuals, les crítiques a la globalitat sembla que tot ho qüestionin.

Si bé els nostres personatges es mantenen dintre del vaixell, no per aquest motiu no mantenen una certa tensió interior que els impel·leix a abandonar-lo. És clar que les seves situacions personals són diferents. No sé si prefereixen no abandonar el vaixell perquè “és pitjor el remei que la malaltia”, o si en el fons creuen que acabaran influïnt perquè el rumb sigui el correcte. El cas és que segueixen allà. Per això he triat el títol: “I, tanmateix, t'estimo”. Perquè baixant a les profunditats dels seus sentiments, potser estableixen algun estrany tipus d'amor per la nau que comparteixen amb tantes altres persones.

5. Cal concloure d'alguna manera

Després del que hem explicat sobre l'Ainhoa i en Martintxo, potser pots extreure les teves pròpies conclusions. Per part meva, en comparteixo algunes tot esperant que en el futur més gent d'aquesta mena pugui moure's amb agilitat entre foc enemic.

En primer lloc, crec que moltes empreses desconeixen que tenen gent d'aquestes característiques a dins. Bé, menteixo. En realitat, em refereixo al fet que molts directius no saben que compten amb aquest potencial. És més fàcil que els que treballen, directament o indirectament, amb INprenedors s'adonin del que passa. Potser la persona INprenedora no satisfà l'estàndard habitual. Crec que sovint es desplaça cap a la perifèria i es pot manifestar un cert conflicte amb el sistema. No massa gran, perquè es tracta de gent que decideix romandre dintre. Però sí que juguen amb certa tensió.

A més, les persones que es mouen per transformar allò que no els agrada no ho fan mitjançant les solucions preestablertes. Potser les iniciatives que despleguen s'intercalen entre les línies de gestió sense fer gaire soroll. Suposo que són persones amb habilitats socials ben desenvolupades perquè han d'utilitzar-les bé per aconseguir els objectius que s'hagin marcat. Els seus projectes poden conviure amb el dia a dia i no acabar en les avaluacions de rendiment. Les coses passen, però el sistema potser no sigui capaç de registrar-les.

En definitiva, la pregunta que em faig és: què fer amb aquesta mena de gent? Una opció és no fer res. Deixar que tot segueixi com fins ara. Si tenim la sospita que algú amb aquestes característiques ha trobat el seu particular *modus vivendi* dintre del sistema i que funciona, per què canviar-lo? Acceptem que es regeixen per un esquema de valors una mica diferent de l'oficial i punt. Simplement, deixem que les coses passin. Però, hi hauria la possibilitat de reconèixer més i millor la seva activitat? Pregunta complicada. Si més no per a mi. No tinc gens clar que siguin persones que es trobin còmodes a través dels reconeixements habituals. Impregnar de sentit oficial els diversos copets a l'espatlla, que rebran de tant en tant dels seus semblants, pot no aconseguir l'efecte desitjat. Les seves motivacions caminen per viaranyes que serpentejen per la muntanya i que gairebé mai no dibuixen línies rectes. Així que, potser, calgui apartar-se'n.



Un dia vaig sentir dir a un bon company de feina: Què li demano jo a la direcció? Que em deixi en pau, que em deixi fer la meua feina.

6. Referències

I no m'agradaria acabar aquest escrit sense esmentar algunes fonts bibliogràfiques, que crec que ajuden a entendre els raonaments que hem utilitzat. Els comento aquí per ajudar els que vulguin aprofundir-hi:

Frankl, V. (1986). "El hombre en busca de sentido". Barcelona: Ed. Herder.

Un llibre que encongeix el cor si som capaços de posar-nos al lloc d'algú que va passar per un camp de concentració nazi. Buscar sentit a la teua existència en aquestes condicions, tot un repte.

Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm". Readings in Price Theory. Homewood, IL, Irwin. New Series, V: 331-351.

Un llibre per comprendre per què, potser, han d'existir les empreses. Però és clar que la seva lectura, el 2010, permet qüestionar alguns d'aquells supòsits. És la referència que necessites per parlar dels costos de transacció.

de Ugarte, Daniel. (2009). "Filés: democracia económica en el siglo de las redes". Madrid: Ediciones El Cobre.

Les empreses són només una forma d'organització que conviu amb altres que poden tenir més sentit a la nostra societat contemporània. Les *filés*, que ens descriu David en aquest llibre, poden ajudar a comprendre aquests altres vincles que els humans establim, més enllà dels que esdevenen per les nostres necessitats econòmiques.

Dunbar, R. (1998). "The social brain hypothesis". Evolutionary Anthropology 6, 178-190.

Les seves recerques a l'entorn del nombre de persones que poden formar part de la nostra xarxa són una referència clàssica per comprendre per què pot interessar que les organitzacions no creixin excessivament.

Fletcher, J. & Olwyler, K. (2001). "El pensamiento paradójico: cómo rentabilizar las propias contradicciones y resolver problemas". Madrid: Centro Estudios Ramón Areces Handy, C. (1994). "The Age of Paradox". Boston, DT.: HBS Press.

Dos llibres per comprendre els temps que estem vivint i per què hem de gestionar noves estratègies d'anàlisi i resolució de problemes. El món que se'ns presenta admet interpretacions contradictòries, i presenta dilemes irresolubles si no ens aproximem amb una visió paradoxal.

Johnson, S. (2003). "Sistemas emergentes. O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software". Madrid: Turner Publicaciones.

Els sistemes que conformen la vida es regeixen per lleis, de vegades, impredecibles i que emergeixen configurant un ordre sense necessitat d'una planificació global i un control exhaustiu.

Leider, R. (1997). "The power of purpose: creating meaning in your life and work". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Si Viktor Frankl va haver de buscar sentit en un camp de concentració nazi, Richard Leider ho reinterpreta tot i ens ho apropa a territoris més propers i amb més aplicació pràctica.

Ryan, M.R. & Deci, E.L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55, 68-78.

Per què fem el que fem? Què ens mou a captenir-nos d'una determinada manera? La motivació intrínseca es mou en un continu que Ryan i Deci han tractat d'explicar a través de la seva teoria de l'autodeterminació.

Sennett, R. (1998). "La corrosión del carácter". Barcelona. Editorial Anagrama.

Un llibre per entendre la realitat socioeconòmica que ens envolta i com la vida s'hi ha desestructurat. El treball com era abans no sembla que pugui tornar a ocupar un espai de prou rellevància a les nostres vides. I això té les seves conseqüències.

Sennett, R. (2009). "El artesano". Barcelona. Editorial Anagrama.

Un profund tractat per comprendre per què l'artesania, com a concepte, té sentit en la societat actual. L'orgull del treball ben fet i la recuperació del control sobre la pròpia activitat personal/professional són possibles a la llum de les propostes de Richard Sennett.

7. Sobre l'autor



Vaig estudiar psicologia, encara que no sé ben bé per què. Suposo que no tot necessita una raó a les nostres vides, oi? Actualment treballo com a consultor artesà, un ofici en extinció que unes quantes amistats volem recuperar. També dono classes a Mondragon Unibertsitatea i exerceixo, fins allà on puc, com a investigador al voltant de l'economia oberta, sigui el que sigui. Em considero una persona humil i una mica rondinaire, tot i que sempre amb un fons d'armari optimista, que sempre va bé quan les coses van mal dades.

Et diria més coses si sabés el que t'interessa, però sempre pots mirar a Google, aquesta mena d'alcavot de la nostra època moderna.

16

EMPRENEDORS PER COMPTE
D'ALTRI. ELS NOUS
AVENTURERS

ANDRÉS PÉREZ ORTEGA
MARCAPROPIA.NET





Pot ser que ho veiés en un documental de Discovery Channel. O potser va ser en un dels primers capítols de COSMOS de Carl Sagan i va quedar emmagatzemat a la meua memòria cau. El cas és que al meu cap ha quedat gravada la idea que l'evolució al planeta és conseqüència de la tendència a crear unitats més grans a partir d'altres de menors. De monòmers a polímers. De biomolècules a protocèl·lules. De cèl·lules a organismes. I així successivament.

Suposo que, en realitat, moltes de les coses que coneixem funcionen així, per mòduls, com peces de LEGO que es poden unir per crear quelcom. La forma de sobreviure i desenvolupar-se d'una tribu, o d'un ramat, és agrupant-se per obtenir més benefici que no pas anant per separat.

Encara que ho sembli, ni una empresa ni una balena blava són entitats compactes. Són "tan sols" la suma de molts elements autònoms que, coordinats, es converteixen en alguna cosa molt poderosa.

Això pot sonar políticament incorrecte, però crec que la cola d'enganxar que manté unides aquest tipus d'associacions és l'egoisme, l'interès pur i dur. Des d'una ameba a un director general, tots necessitem alguna cosa i, gairebé sempre, són d'altres qui ens ho poden proporcionar. Així que per sobreviure no ens queda més remei que fer això que els diem als nostres fills: "Au, deixa-li la teva joguina a aquest nen, cal compartir".

El món empresarial també és així, o, almenys, hauria de ser-ho. De fet, en algun altre documental sobre les grans exploracions explicaven que les primeres empreses van sorgir com a forma d'organitzar persones amb diferents interessos per obtenir un objectiu comú. Normalment, es tractava d'enriquir-se, però estic segur que també hi hauria ganes de descobrir, de crear coses noves i d'allunyar-se de la sogra.

Suposo que, a poc a poc i a mesura que creixien, aquestes agrupacions de visionaris, basades en l'interès, van començar a sistematitzar-se. El que abans eren entitats diferents i independents, van anar convertint-se en estructures i peces del sistema que es plasmen en organigrames avorrits.

Quan els camins ja estaven oberts, els emprenedors aventurers que formaven part d'aquestes expedicions van deixar pas a persones a qui es pagava per fer aquesta feina. Com que se'ls encarregava del negoci, comissió o lloc, se'ls va denominar empleats (utilitzats, usats).

Aquestes persones feien el que calia fer. Segurament tenien interès a guanyar diners amb això, però en la seva motivació ja no existia l'esperit creador o innovador, ambiciós i fins i tot egoista dels qui van començar.

D'aquesta manera, amb el temps, hem acabat pensant en les organitzacions com un munt de calaixets units per unes línies fines en un Powerpoint. I cadascuna d'aquestes caselles està ocupada per un o més d'aquests assalariats que van substituir els vells empresaris amb ganes d'obrir nous camins.



A poc a poc, la forma ha substituït el fons. En les empreses, allò que importa ja no és crear quelcom nou, obrir rutes inexplorades o descobrir formes d'enriquir-se o enriquir l'entorn. Ara només es tracta de mantenir l'estructura, la closca. El mitjà és més important que el fi. I els qui ara gestionen aquestes organitzacions no són els revolucionaris o exploradors inquietos sinó els buròcrates que van contractar perquè les cuidessin, mentre ells iniciaven altres projectes.

Els arqueòlegs empresarials encara poden trobar, en alguns llocs, restes de l'esperit que va empènyer els "pares fundadors" a posar en marxa una aventura empresarial. En algun quartet fosc, enterrats sota diverses capes de factures, contractes, faxes il·legibles i altres sediments, poden trobar quadres plens de pols en els quals es descriu la missió i la visió dels pioners.

Però els qui ara treballen a l'organització no tenen temps ni ganes de saber per què fan el que fan. Se'ls paga per mantenir obertes unes "rutes" que algú va obrir fa anys, per enriquir els hereus reals o virtuals d'aquells aventurers i per rebre, a canvi, un salari mensual, un mes de vacances pagat i una cistella per Nadal amb la seva corresponent llauna de pinya en almívar.

D'aquesta manera, el món continua girant. La major part de les persones mantenen les seves necessitats més o menys cobertes. I alguns inconscients, hereus de l'esperit i del romanticisme emprenedor, continuen arriscant el poc que tenen per iniciar noves aventures reals o virtuals.

Però, seria possible inculcar part d'aquesta llavor de bogeria creadora als qui són dins d'aquestes estructures per reconvertir-los en aventurers? Suposo que sí, però per a això farien falta, almenys, dos ingredients.

En primer lloc, deixar de pensar com a engranatges que només podem viure dins d'un organisme major i assumir que podem ser entitats independents i amb autonomia, encara que formem part d'una entitat més gran. Érem autònoms abans de formar part de l'empresa i podem continuar actuant-hi com a tals.

En segon lloc, buscar entorns en els quals el rendiment obtingut estigui d'acord amb l'esforç realitzat i el risc assumit. Llocs on valgui la pena intentar fer una cosa nova.

Però em temo que el "sistema" porta dècades encarregant-se d'anul·lar ambdues premisses. Perquè les organitzacions, tal com estan estructurades puguin sostenir-se, no poden permetre que cada cèl·lula, membre del ramat o empleat de corporació actuï per si mateix. A poc a poc s'ha eliminat o adormit l'instint creatiu i revolucionari dels components del sistema pel bé del grup.

Quan un professional o una cèl·lula hepàtica decideixen actuar pel seu compte, es corre el risc que el càncer s'estengui i destrueixi l'organisme-organització. Però s'obliden que algunes d'aquestes "mutacions" són les que ens han dut des del "brou primigeni" a passar-nos el dia ximplejant a Twitter.

Per això, hi ha guardians i vigilants que mantenen a ratlla qualsevol intent de canvi. El problema és que per millorar cal canviar. I, encara que mai no se sap si una mutació pot ser beneficiosa o perjudicial, s'ha decidit que és millor no córrer riscos.

Així doncs, de recompensar el risc o l'esforç innovador, millor ni parlar-ne. No sols no es fomentaran o recompensaran els intents de rebel·lió-innovació, sinó que seran durament reprimits. Llevat que es realitzin de manera clandestina i només surtin a la llum quan estiguin degudament provats. Això sí, en aquell moment, aquells que les reprimien seran els primers en posar-se la medalla.

En aquesta situació, hi ha alguna esperança de recuperar l'esperit de Marco Polo o dels cercadors d'or de l'oest? Sens dubte que sí, però no vindrà del "sistema", sinó dels mateixos "exploradors".

Estic convençut que només hi ha dues raons per les quals algú es mou.

Una és la de ser capaç de trobar un projecte prou engrescador com per dedicar-hi temps a posar-lo en pràctica en lloc d'endropir-se veient un partit de la Champions. I això no acostuma a venir de fora, és una cosa que sorgeix de dins de cada persona. Per això, no crec en les polítiques d'emprenedoria de dalt a baix.

L'altra és la pura supervivència. Algú només es decidirà a fer alguna cosa quan sigui conscient que la seva vida, o algun aspecte important d'ella, perilla. Aquesta és una mala raó per començar a actuar perquè perdrà l'impuls quan es resolgui l'amenaça. Però pot servir per començar.

El problema és que en molt poques empreses pots trobar el "projecte de la teva vida". De veritat creus que rebaixar un 1,3% els costos logístics pot motivar algú? Creus que un professional pot tornar-se boig d'il·lusió quan li proposen implantar un sistema Six Sigma en una empresa de residus sòlids? Quantes persones coneixes que abandonarien sense rumiar-s'ho la seva llar, els seus amics i la seva família per obrir una sucursal de la teva caixa d'estalvis al nord de Sòria?

La majoria de les vegades, o et conformes i et deixes morir lentament, o acabes buscant fora el que no trobes "a casa".

Però si després de tot això, creus que hi ha alguna cosa en tu que es mou, fa temps que notes que has de fer alguna cosa, estàs convençut que si segueixes així els deu, vint o trenta anys que et falten per jubilar-te et moriràs de pena; pots començar a pensar com aquests emprenedors-exploradors i dissenyar la teva pròpia aventura professional. I potser una bona forma de començar és al lloc en el qual et trobes en aquest moment, l'empresa on treballes.

Encara que això sembli contradictori amb el que t'he dit abans, no ho és.



En realitat, la teva organització és un entorn que coneixes, on tens una certa seguretat temporal i en què, si cerques una mica, de ben segur ets capaç de trobar algun aspecte que estigui alineat amb els teus objectius, les teves prioritats i els teus desitjos.

Una corporació només és un ecosistema protegit dins d'un sistema més gran. En realitat, el que diferencia un emprenedor d'altre no és el lloc en el qual el desenvolupa, sinó les seves idees, el seu impuls i la seva ambició.

Per terrible que sigui la teva situació actual com a empleat, t'asseguro que "allà fora" fa molt fred i que, gairebé sempre, és millor començar a canviar les coses des d'un entorn conegut i controlat que sortir a un medi desconegut i imprevisible.

Si decideixes llançar-te a explorar dins de la teva empresa i les resistències que trobes són insalvables, no reconeixen el teu esforç o no et proporcionen el que desitges, sempre tindràs temps d'escapar. Però mentrestant, hauràs après i iniciat la teva aventura.

El que t'estic dient no és que et tornis dòcil i que lliuris la teva vida a l'organització que et paga un salari sempre insuficient. El que et proposo és que siguis egoista, interessat i que facis tot el possible per obtenir el màxim benefici de la relació.

Però això només és possible si també té alguna cosa per oferir que realment mereixi la pena. Si ets capaç d'aportar alguna cosa constantment i de generar resultats. Per a això has de pensar com una empresa unipersonal, com una entitat autònoma i independent dins d'aquest altre organisme. Com més puguis aportar, més podràs obtenir. D'aquesta manera, tots sortirem guanyant.

1. El projecte

Qualsevol aventura s'ha de fonamentar en un pla, ha de tenir un projecte que li doni suport per incrementar les seves possibilitats d'èxit. Com a emprenedor, visionari o revolucionari dins de la teva organització, sigui aquesta del tipus que sigui, has de dissenyar la teva pròpia estratègia.

Pot ser que no t'enfilis en una caravel·la durant mesos per trobar la ruta de les espècies o de les Índies, però també arriscaràs quelcom important, la teva reputació, la teva credibilitat, el teu temps i possiblement les persones que t'envolten patiran. Per això és fonamental que, almenys, minimitzis els riscos i prevegis els problemes.

2. Estratègia

El que et proposo és que dibuixis un mapa, o almenys una cosa que se li assembli. Com qualsevol altre explorador, traçaràs una ruta que et porti des de la teva situació actual fins

a la teva destinació. Potser no sàpigues al 100% què estàs cercant, però almenys hauries de saber cap a on començar a caminar.

Un dels problemes que he trobat a totes les empreses per les que he passat és la tendència a l'estancament per part dels professionals. Dóna la sensació que en firmar un contracte amb un ocupador ja has assolit el teu objectiu. Especialment si qui et contracta és una companyia important. Però en realitat aquest no és el final, sinó més aviat el principi.

Els qui progressen i són millor valorats són aquells que tenen un objectiu professional clar, i actuen de forma coherent i consistent per aconseguir-lo. Mentre l'organisme-organització o col·laboren els permeti anar aconseguint fites parcials seguiran allà.

Però quan arriba el moment en què el retorn de la inversió no és l'esperat, cal començar a buscar noves alternatives. Encara que això últim és vàlid per a les dues parts de la taula.

Per tant, un INprenedor ha d'estar pendent de la qualitat del vincle que existeix entre ell i l'empresa. En realitat és com un enllaç atòmic. Dos àtoms es mantenen units mentre existeixin forces que els mantenen units. Si això no ocorre, l'enllaç es trenca.

Així que, a més de l'objectiu que ambdues parts persegueixen, és necessari tenir clar quin és la goma d'enganxar que els "condemnarà" a entendre's. Però les situacions canvien i cal estar revisant constantment la qualitat de la unió i fer els ajustaments necessaris.

3. I a mi qui em mana ficar-me en aquest embolic?

Val, tot això està molt bé, però per què hauria de complicar-me la vida a aquestes alçades? La resposta és molt simple, perquè no tens cap altre remei.

Una ocupació fa molt de temps que va deixar de ser una situació estable. Actualment, ja no n'hi ha prou amb ser bo i semblar-ho. Ara un canvi en l'altre extrem del món pot deixar-te fora de joc de forma inesperada.

Això ja seria raó suficient com perquè alguna cosa es mogui dins teu. Però crec que hi ha un altre motiu molt més important per actuar com un emprenedor dins de la teva empresa: sentir-te viu. Quedar-te sense feina o sense ingressos és molt dur, però estar durant anys exercint una funció que detestes no és molt més agradable.

Quants anys et falten fins que et jubilis? Creus que té molt sentit aixecar-se cada matí dels pròxims vint, trenta o quaranta anys sense tenir una il·lusió per fer quelcom que valgui la pena? Si et dediques a una cosa que t'agrada, creus que et preocuparàs per l'edat de jubilació?

Aquí apel·lo de nou al teu egoisme pur i dur. Només tindràs esperit emprenedor si trobes una raó que et faci moure. No dic que t'apassioni la teva feina, això sempre m'ha semblat



una llegenda urbana, però almenys hauries de trobar-hi alguna cosa que et faci gaudir de tant en tant.

Totes les ocupacions tenen molts aspectes desagradables, però també en pots trobar altres d'interessants per la teva forma de ser. Potser es tracti de les relacions personals o potser que et deixin utilitzar “trastets” xulos o que et permetin viatjar i aprendre o que sorgeixi una oportunitat on qui arrisqui pugui guanyar molts diners. Això tan sol ho pots decidir tu, però és un bon punt de partida per posar la primera pedra de la teva INpresa.

4. On muntaràs el teu INnegoci?

Les organitzacions, especialment les més grans, són com ecosistemes amb múltiples opcions. Qualsevol que hagi treballat en alguna d'aquestes empreses que solen aparèixer a la premsa, és conscient que hi ha més departaments, projectes o delegacions de les que un pugui controlar i conèixer.

Això significa que és altament probable que hi hagi un lloc on puguis posar en marxa les teves idees o ajuntar-te amb altres “bojos” com tu. Per a això has de fer una investigació de mercat en què puguis trobar un nínxol on col·locar el teu “producte”.

Estàs avorrit de la logística i a tu el que t'agrada són les xarxes socials? Portes tota la vida al laboratori, però el que se't dóna bé és motivar la gent? Has estat venent des que vas sortir de la facultat, però el que “et posa” és l'estratègia? Doncs ja et pots posar a buscar “clients” a qui puguis “vendre” el que fas.

5. On vols arribar?

Tot i que aquells vells exploradors i aventurers només tinguessin una idea difusa del que podrien trobar, ben segur que imaginaven que seria una mica gros i que mereixeria la pena. Però sobretot, sabrien on anar a buscar-ho.

En el teu cas, hauries de tenir clar el que vols aconseguir si decideixes sortir de la rutina i ficar-te en una aventura dins de la teva empresa. Si assumeixes riscos, hauria de ser per alguna cosa que valgui la pena l'esforç.

Què vols treure de tot això? Aprenentatge? Contactes? Prestigi? Reconeixement? Premis? Diners? Un ascens? Passar-t'ho bé?

Com més clar, concret i definit tinguis el teu objectiu en muntar la teva “guingueta” dins de la teva organització, més fàcilment sabràs si vas pel bon camí. És impossible dissenyar una estratègia si no saps cap a on vas.

Si la teva intenció és convertir-te en un referent al teu sector, però el teu projecte com INpreneur t'obliga a passar-te el dia sense relacionar-te amb l'exterior, estaràs cometent un greu error. Si el que vols és aprendre una nova tecnologia, però et passes el dia en reunions improductives, difícilment assoliràs el que et proposes.

Per tant, identifica què vols, i a partir d'aquí, busca els recursos, les persones, els projectes i les eines que et puguin ajudar a assolir-ho de la millor manera possible.

6. Què has de fer?

Diuen que qualsevol aventura important s'ha de fer pas a pas. Així que, no t'espantis si ara, això de pensar com un empresari dins d'una empresa, et sembla molt difícil. Tan sols has de trossejar-ho.

Una cop saps què vols i per què ho vols, només ho has de dividir en parts assumibles i manejables.

Resulta que estàs en una petita delegació en un lloc remot i el que t'agradaria és crear una nova unitat de negoci a la caserna general de la teva companyia. Doncs tot el que has de fer és crear el teu pla.

Què necessites perquè et considerin la persona més adequada per dirigir aquesta INpresa-Departament? Conèixer algunes persones? Informació? Coneixements? Reputació? Recursos?

Com veus, això no és gaire diferent d'assolir el Pol Nord, de rodar una pel·lícula o de crear una cadena de supermercats. Tot, fins i tot el més complex pot dividir-se en elements més petits. Així que comença a fer una llista de fites parcials, recursos necessaris i estableix un pla amb tasques, accions i dates per realitzar-les.

7. Què em pots oferir?

Però, com t'he dit abans, aquí ningú no regala res. Si vols rebre, abans hauràs de donar. Aquesta és la regla d'or.

Una empresa ha de tenir un producte, ha de ser capaç d'oferir alguna cosa útil, desitjada o que valgui la pena. Així que tu no pots pretendre muntar el teu INnegoci sense alguna cosa amb la qual negociar.

Els teus títols, la teva experiència o els teus coneixements no serveixen de res si no ets capaç de generar un rendiment o un benefici amb ells. Com a INpreneur has de tenir molt clar



el que pots fer per a la teva organització i, a més, has de ser capaç de comunicar-ho amb la major precisió possible.

El càrrec que apareix a la teva targeta no té cap valor si no pots convertir el que fas en un resultat definit i en un avantatge atractiu per al teu “client”, o el que és el mateix, la teva empresa.

Quant estalviaràs o faràs guanyar a la teva organització, departament o projecte? Per què haurien de donar-te aquest lloc a tu i no a un altre? Per què haurien d'incloure un altre en el proper ERO i no a tu?

Fa anys, quan vas entrar a formar part de la teva companyia, eres un professional prometedor, amb un enorme potencial. Doncs bé, se suposa que fa temps que vas haver de demostrar que tot això podia convertir-se en alguna cosa útil. Fins i tot pot ser que ho hagi aconseguit, però pot ser que hagi quedat obsolet fa molt temps.

Cap empresa no pot sobreviure si no evoluciona, avança, es desenvolupa i s'adapta a les necessitats del mercat. Com a responsable de la teva INpresa, has de tenir el teu pla d'R+D personal que et permeti llançar nous productes o millorar el que ja tens. En cas contrari, allà fora hi ha molts altres que estan trucant a la porta.

Què penses fer per millorar la teva oferta? Què aprendràs en els propers sis mesos? Com t'adaptaràs als canvis de la teva empresa? Com pots convertir-te en un professional imprescindible?

8. I tu qui ets?

Però cap empresa, i tampoc la teva, no pot progressar només amb una estratègia i un producte. S'ha de donar a conèixer.

Per a molts professionals, aquesta és una de les parts més difícils. No és que aquesta etapa tingui una complexitat inhumana o que requereixi d'uns coneixements especials. El problema no és fora de l'INpreneur sinó dins.

Molta gent, fins i tot aquella més valenta i que ha arriscat molt, es queda paralitzada a l'hora de sortir “al mercat”. Dins d'una organització ocorre exactament el mateix.

Existeix la creença, o potser l'autoengany, que ens empeny a actuar com si fent bé les coses fos suficient. Però no és així.

Quan Cristòfol Colom va posar en marxa el seu projecte, va dedicar gran part del seu temps al màrqueting i a vendre la seva idea als *business angels* de l'època i es va dedicar a fer presentacions (sense Powerpoint) als organismes oficials del moment.

Per aconseguir credibilitat, finançament o suport de qualsevol tipus és necessari que et coneguïn, que sàpiguen que existeixes, que ets la pera i que el que faràs pot millorar notablement els resultats de l'empresa-client.

En l'entorn dospuntzero en què ens movem podem arribar a tot el món, literalment. Però, encara que sempre està bé que "els de fora" parlin bé de nosaltres, encara que no ens hàgim mort, el que realment ens interessa com a INprenedors és que ens coneguïn els de dins.

A les empreses hi ha un munt de situacions en què podem anar plantant la nostra llavor INprenedora. Des de la màquina de cafè dilluns al matí fins a la presentació dels pressupostos dels pròxims cinc anys, passant per la copa de Nadal o el "training outdoor" que ens han organitzat els de recursos humans que ens porten d'excursió, sempre hi ha moments en què pots parlar "d'allò teu".

Se t'ha ocorregut escriure un article a la feliç revista interna que no llegeix ningú? Has llançat algun missatge impactant a la Intranet (Internet per a INprenedors)? Has anat a menjar amb aquest paio de la tercera planta que sempre et creues a l'aparcament i que resulta que, a més de ser del teu poble, és el que et pot obrir les portes del CEO a Londres?

Això no és diferent del que fa qualsevol empresari o emprenedor "tradicional". Però aquí comptes amb un avantatge, estàs en un entorn controlat i conegut. No dic que això sempre sigui bo, però almenys tens més clar on hi ha sorres movedisses i on tens una liana per agafar-te.

9. I ara què?

Evidentment, això que t'explico només són algunes idees soltes i molt generals sobre la meva visió de la INprenedoria fonamentada en quinze anys d'experiència en empreses de les "importantes", d'aquestes que agraden a la teva mare. Però també contenen algunes lliçons apreses com a emprenedor dels de tota la vida.

Realment, crec que no hi ha grans diferències entre llançar un projecte o una idea dins d'una organització o fer-ho fora. Els mecanismes són els mateixos, tan sols canvien els protagonistes, l'abast i algunes eines.

Si hagués de quedar-me amb una idea, seria que, com diuen els de l'autoajuda, "tot es troba en el teu interior". El que diferencia un professional gris d'un INprenedor, un empresari o un agent lliure no és una qüestió administrativa, sinó mental.

Però insistint amb el que s'ha dit anteriorment, crec que la INprenedoria és una de les millors formes d'autoajuda, perquè en aquest món, com no comencis ajudant-te tu, t'asseguro que no ho farà ningú. I la millor forma de fer-ho és ajudant els altres.



10. Sobre l'autor



Andrés és químic per la Universitat Autònoma de Madrid i Màster en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Pontifícia de Comillas (ICADE).

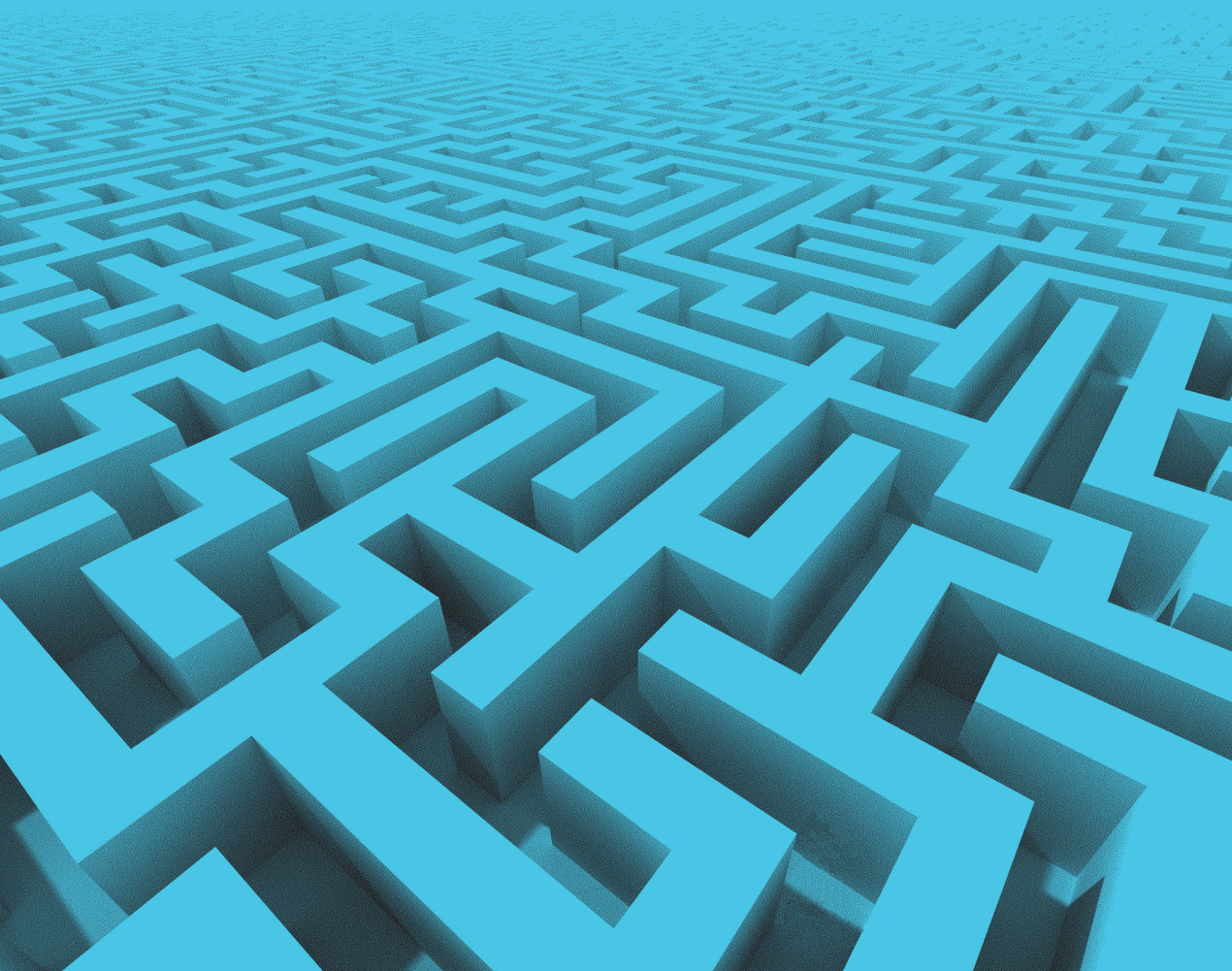
Durant 15 anys ha ocupat diferents llocs com a responsable de compres, logística i negociació internacional i gestió d'equips per a companyies com REPSOL, Quaker Oats, Carrefour, Lucent Technologies o el Grup ONZE. Com a resultat d'aquesta experiència, ha desenvolupat el concepte de *marca personal* i de *posicionament professional* al nostre país. Actualment, és el pioner i principal expert en *branding personal* a Espanya i Amèrica Llatina.

És el creador de la web de referència en espanyol sobre Estratègies de Posicionament Personal i Professional (www.marcapropia.net). És autor de nombrosos articles, a més del llibre de referència *Marca personal*, publicat per ESIC. Imparteix conferències, cursos, seminaris, consultoria i assessoria individual a empreses i grups des de l'any 2004, i és citat amb freqüència per premsa i mitjans.

17

ÉSSERS ENTRE DOS MONS

JOSÉ DE LA PEÑA AZNAR
FUNDACIÓN TELEFÓNICA





Com que sóc un fanàtic de les citacions, m'agradaria començar amb una de les meves preferides. És de Jack Welch, ex CEO de General Electric, que no sé com seria com a cap, però que realment confegia molt bones frases, que contenen en poques paraules un gran destil·lat de la seva experiència com a gestor de la que va ser l'empresa més gran del planeta. Aquesta cita diu així: "Quan el ritme de canvis dins l'empresa és superat pel ritme de canvis fora, la fi és a prop".

Així doncs, sembla que, com diu Welch, la supervivència d'una empresa enmig de tota la incertesa passa per generar canvis constants. A més ritme, com més canviant és la realitat que ens envolta, i cal reconèixer que avui dia aquesta realitat canvia de manera que empreses que no existien fa una dècada o un lustre, marquen el ritme del futur, mentre que les grans firmes, les deganes de la Borsa, fan el que poden per transformar-se en aquesta realitat que canvia constantment i on el valor passa d'unes activitats a les altres ràpidament, com si d'un joc de trilers es tractés. Per exemple, fa deu anys tots haguéssim apostat que el futur es trobava en els continguts, i ara els inversors semblen no voler apropar-se a res que tingui com a essència els continguts, davant la temença que l'avenç tecnològic faci que el seu valor acabi sent zero, i no sabem quina serà la percepció demà.

Tornant als canvis, crec que tots podem estar d'acord amb l'afirmació que el canvi són les persones. És la meua experiència de molts anys en una gran empresa on el mateix lloc, amb els mateixos recursos i equip humà, produeix resultats i impactes molt diferents, dependent de la persona que els dirigeixi. Allò que ho canvia tot no són els recursos, són les persones i d'elles, allò que és essencial és la seva intel·ligència, entesa en el sentit més ampli, és a dir, com la capacitat d'enfrontar-se a problemes o dificultats i superar-los. Dins d'aquesta intel·ligència hi hauria: la visió, l'actitud, el lideratge, en especial, la capacitat d'il·lusionar als altres, la capacitat de gestionar recursos, que sempre seran escassos, i la tenacitat per assolir les fites marcades. Aquí ja comencem a identificar les qualitats clàssiques d'un emprenedor que és, a parts iguals, visionari, venedor i gestor. La diferència és que aquest emprenedor, l'INprenedor, es troba a dins, amb els avantatges i desavantatges que això suposa, i en els quals m'agradaria detenir-me més endavant en aquest article.

Les grans empreses són lentes en els seus canvis; és lògic i, potser, fins i tot és saludable que sigui així per al seu compte de resultats. En ser lentes poden perdre el lideratge en el nou món econòmic que s'estigui formant, si és que estem en una revolució de tecnologies disruptives, que tot ho canvien. Tanmateix, aquesta lentitud també els permet triar la tendència adequada quan ja està consolidada i s'ha depurat en el procés transitori de prova i error, i fins i tot enfilar-s'hi en bona posició comprant alguna de les empreses líders, però que encara tenen una mida petita. Amb tot, això és el que es veu des de fora, però interiorment, perquè aquest canvi de rumb es produeixi adequadament, han hagut d'intervenir uns agents del canvi cultural que són els INprenedors de l'empresa, empleats que qüestionen els focus, les maneres i, en alguns, casos fins i tot la cultura de l'empresa a la llum del que esdevé fora.

Mentre que de canvis externs n'hi ha pocs, aquests empleats avançats són considerats una raresa, i no tenen altra influència que en el seu entorn més immediat. Van realitzant "conversions" entre empleats d'altres àrees que comencen a sentir la necessitat del canvi en trobar-se amb problemes reals de treball en el seu tracte amb la "nova realitat". Les seves



idees comencen a ser una espècie d'“infecció” interna que lluny de ser una malaltia es convertirà en la veritable font saludable de canvis en l'empresa. L'alta direcció comença a rebre consells de consultors externs en la mateixa direcció que les idees d'aquests INpredadors i comença a descobrir que té líders naturals del canvi entre les seves pròpies files. De vegades, aquestes persones acaben liderant dins de l'estructura el canvi organitzatiu i cultural i assolixen llocs mitjos, però amb gran influència (amb més “*auctoritas*” que “*potes-tas*”) i, d'altres vegades, els més radicalment INpredadors simplement continuen realitzant la seva tasca pensant ja en el nou canvi, continuen explorant el futur.

A Telefónica, l'empresa en la qual porto tant de temps, he vist això mateix moltes vegades, liderat, a voltes, per gent de les àrees tecnològiques, d'altres, per empleats d'àrees comercials i actualment per persones distribuïdes per àrees més relacionades amb la innovació. El cas més evident és el del moviment Azules que va ser creat per alguns d'aquests INpredadors innats (com el promotor d'aquest llibre, David Bartolomé), que un dia van decidir aparèixer per l'incipient Internet, però sense ocultar que eren treballadors de Telefónica. Això, avui dia, sembla tenir poc mèrit, ja que gairebé tothom apareix declarant la seva empresa, però explicat en èpoques en les quals per als primers internautes, la primera operadora d'Espanya era la causa de tots els mals reals i ficticis, era tota una decisió amb risc. L'hostilitat inicial va anar remetent a mesura que el seu comportament no era el d'una gran empresa, sinó el de persones que contribuïen a aquesta nova comunitat col·laborativa que s'estava formant a la xarxa.

Jo no em vaig unir a aquest moviment fins força més tard, quan l'àrea que vaig passar a dirigir a Fundación Telefónica tenia un contacte directe amb la societat i, aleshores, ens vam posar com a objectiu relacionar-nos més amb els elements més actius i inquiets d'aquesta nova realitat i, així vam aprendre que en la nova “ètica del hacker” la teva rellevància en una comunitat depèn de la teva aportació. Que reps pel que dones, i que la generositat és la clau. Això ho vam aprendre d'aquests INpredadors que ja portaven anys i que entenien que a Internet els continguts són importants, però que les formes, en realitat, també ho són com en qualsevol societat. Llavors em vaig alegrar que a la meua empresa hi hagués aquest tipus de persones, exploradors d'un nou món que m'ajudaven amb la seva experiència.

De fet, jo tenia d'aquests INpredadors, dels Azules, una imatge extreta de les meves moltes hores d'infant mirant pel·lícules de l'Oest al cinema del meu poble. Per a mi els Azules eren com els indis que acompanyaven, a tall d'exploradors, a la cavalleria. Se sentien part de l'exèrcit i, de fet, vestien casaques blaves, i fins i tot tenien graduació, però en el fons eren indis i llegien el món com a indis, seguien rastres com a indis i adoraven la terra com a indis que eren. Eren culturalment gent de tots dos mons. Exploraven el territori nou, amb regles noves, el dels indis, per a un exèrcit que no sabia llegir els nous senyals o no respectava encara la cultura d'aquest nou món i que, moltes vegades, per a la seva desgràcia no feia cas dels seus consells amb fatals conseqüències. A més, hi havia una altra cosa que em recordava com era d'incòmoda la decisió que havien pres. Per als soldats els exploradors no deixaven de ser indis i per als indis eren soldats, amb la qual cosa malgrat ser el nexa de unió entre ambdós mons, tenien una situació més incòmoda que la resta. En conclusió, tenir idees noves i dur-les a la pràctica, INprendre dins d'una empresa, és assegurar-se una vida més incòmoda que la resta. Però són imprescindibles.

Una altra imatge que em ve a propòsit d'aquesta figura de transformació interna és la d'un ou. Un ou, com les grans organitzacions, és difícil de trencar només amb pressió externa (aquí faig un paral·lelisme entre trencar un ou i canviar una organització). De fet, està dissenyat per aguantar molta d'aquesta pressió externa; tanmateix, un pollet nouat, i gairebé sense forces, pot trencar-lo fàcilment perquè ho fa des de dins. Les empreses es canvien des de dins, ja que la línia de menor resistència va de dins cap a fora. Aquesta és una altra de les raons per les quals els INprenadors, repartits per tota l'organització són tan importants. Cadascun, des del lloc que ocupa en l'organització, disposa d'uns recursos materials i d'un equip per aconseguir unes finalitats estrictes, però amb un cert grau de llibertat en la manera com les aconsegueix, en la forma, i aquesta forma és part de la nova cultura, part d'aquest contagi. El que fa que altres vegin que es poden fer les coses d'una altra manera i que això anticipa un canvi cultural. Quants més n'hi hagi més aviat fermentarà aquest canvi, són com el gra de llevat a la massa d'un pa de pessic, produeixen la reacció adient perquè, en l'entorn adequat, aquesta barreja d'ingredients es transformi en unes esponjoses postres.

Segons la meua opinió, la importància d'aquests INprenadors és doble; d'una banda, per a l'empresa on treballen i on lluiten pel canvi i, de l'altra, per a la societat i el sistema econòmic. La primera ja s'ha exposat, però la segona requereix un xic d'anàlisi. Moltes empreses petites poden anticipar un canvi, però, quan aquest canvi és adoptat també per les grans empreses, és quan es crea el mercat de masses, quan els avantatges arriben a tota la societat, quan els diners comencen a fluir en gran quantitat cap a aquest nou món, és quan es completa l'ecosistema del canvi. Es trenquen totes les resistències, ja que tothom entén que es tracta d'un canvi inevitable i estudiat, atès que les grans ja han fet aquest pas decididament.

A Internet empreses com Napster, Netscape, Yahoo, Google, Youtube, Amazón, eBay, Apple han estat essencials, però l'explosió a què assistim ha necessitat que les grans empreses del sector TIC i les financeres veiessin l'abast d'aquest canvi per invertir massivament en noves xarxes, en la modernització de l'accés, en innovacions per a l'accés a la llar. El cable i l'ADSL i, més tard, els *routers* WiFi i la 3G han estat tan essencials per a aquest ecosistema com els cercadors o el web. La banda ampla va ser impulsada per aquests precursors, però, al seu torn, la qualitat de l'accés va estimular noves innovacions com l'ús massiu del vídeo que, a la vegada, estan creant la necessitat d'una nova infraestructura i així, seguirà aquesta realimentació positiva si tots els actors, com fins ara, troben la remuneració adequada al seu esforç. Sense cap mena de dubte, el més beneficiat d'aquest ecosistema és l'usuari, el ciutadà, que disposa d'un catàleg de serveis i d'accés a la informació com era difícil somiar fins i tot fa tan sols 10 anys. En tots els casos, tant Google, com Amazon, o Telefónica han actuat amb el seu propi model de negoci i amb la lògica de les empreses, amb els seus interessos econòmics convencent els seus accionistes, però cada pas que han donat ha estat perquè s'ha produït un canvi important en la manera com anaven veient el futur, i això ho ha impulsat l'entorn, però també l'interior, persones concretes, i jo puc dir que vaig veure com es van gestar, així, decisions com la de l'ADSL que avui és evident, però que no ho era a l'entorn de 1998 enmig d'un món de banda estreta.

Més analogies, aquesta vegada de la natura. Sempre em va agradar la història d'unes arnes del Regne Unit, les denominades *Biston Betularia*. Originalment, es protegien dels seus depreda-



dors, els ocells, mitjançant el camuflatge. Eren blanques i posades sobre un bedoll passaven desapercebudes. Però hi havia una variant d'aquesta mateixa papallona, de color gris, molt minoritària, sobretot, perquè els seus individus tenien més risc de ser menjats, ja que el seu camuflatge era pitjor. Tanmateix, la Revolució Industrial va començar a omplir de sutge els boscos i a canviar el color natural dels troncs, i ara eren les arnes grises les que més ben adaptades estaven per tenir un millor camuflatge per al nou entorn. Les arnes blanques, pràcticament, van desaparèixer i ara aquesta espècie és grisa. La pregunta és: quin va ser l'avantatge d'aquesta espècie davant d'un canvi bruscat de l'entorn en el qual es desenvolupava? La resposta és ben senzilla, l'espècie existeix avui dia perquè tenia la diversitat dins ella mateixa i, quan va arribar un canvi, va construir el seu futur sobre la part de l'espècie més adaptada al nou entorn. Per això, crec que és, a més, un tema de supervivència per a les empreses, en especial per a les grans, el fet que es conreï aquesta diversitat, que es doni la llibertat perquè existeixi i els canals perquè siguin escoltades aquestes noves veus. Per això m'alegra que un dels premis Bravo, que Telefónica atorga internament per premiar comportaments o assoliments entre els seus empleats, s'hagi donat aquesta vegada al moviment Azules del qual he parlat abans, en la seva primera edició i en la categoria de canvi cultural. Estic convençut que els Azules són algunes d'aquestes arnes grises de la història evolutiva que he explicat.

Veient les reaccions a la crisi en què ens trobem immersos he anat detectant que la paraula que ha estat clau fins ara ha estat innovació, però que a mesura que sembla apel·lar a un canvi i a un impacte a mig termini, i a mesura que l'atur passa a ser la principal preocupació, dues noves paraules-conceptes prenen més protagonisme en els discursos i els debats. Una és transformació i l'altra empenedoria. La transformació no és necessàriament un canvi revolucionari, que per definició trobarà resistències i restarà allunyat en el temps i, per tant, no serà útil per afrontar els problemes immediats. Transformació parla sobre diferents actituds, sobre una manera diferent de fer les coses, de millorar des d'ara mateix el que existeix i d'anar canviant-ho cada dia, però amb un objectiu final. Per la seva part, empenedoria parla d'un nou ús de els recursos, d'idees noves, de risc i de creació d'ocupació. Ambdues paraules van al moll de l'os dels problemes en què es troben immerses les nostres economies. Dins d'una empresa ja establerta, els canvis per ser efectius han de ser graduals (a un ritme similar als externs, com deia Welch) i l'acumulació d'aquests canvis donarà com a resultat la transformació de l'empresa. Els que hagin estat designats per dirigir aquesta transformació, per fer plans i definir objectius faran bé a identificar els INpredors, ja que ells seran els seus millors aliats i, en molts casos, haurien de ser els líders locals d'aquests canvis.

Un podria preguntar-se si això dels INpredors és quelcom nou o si ha existit sempre i per què ara en parlem tant. La realitat és que sempre hi ha hagut a cada organització gent avançada al seu temps; tanmateix, la seva influència decreix a mesura que l'organització és fortament més jeràrquica. Per això, la seva veu amb prou feines era sentida en altres temps. Quan es volia fer un gran canvi, dirigit des de l'alta direcció i que s'esperava que tingués una gran resistència dins de l'organització, era habitual fer una anàlisi interna del que es voldria aconseguir i, després, contractar una consultora externa cara i prestigiosa que estructurava aquest pensament, que parlava amb tothom i que suggeria i argumentava des de fora aquests canvis. Tradicionalment aquesta havia estat la manera de fer i, en gran mesura, segueix sent això. Tot i així, avui les estructures s'han aplanat i la influència d'un empleat, tant dins com fora de la seva empresa, ha augmentat amb la utilització d'eines

com les xarxes socials, els blocs o simplement amb les xarxes informals internes i externes. És més fàcil suggerir els canvis des de la base, i fins i tot experimentar-los i demostrar-ne la viabilitat amb els resultats.

Finalment, m'agradaria detenir-me una mica en com distingir un INprenedor. A primera vista, no és fàcil, però sí que hi ha determinats comportaments que el fan diferent de l'empleat tipus en una gran empresa. Una de les característiques que jo més valoro és que, si parles amb un INprenedor, normalment parlaràs de projectes. És molt difícil que un bon INprenedor t'ompli una conversa de queixes. Com a bons emprenedors, els INprenedors no veuen els problemes com un bloqueig insalvable que d'altres han de venir a solucionar. Estan acostumats a vorejar o a saltar obstacles; de fet, els obstacles són el que esperen trobar. No són automòbils només per anar per autopistes llises i ben regulades, són 4x4 preparats per a tot tipus de dificultats del terreny, però amb potència suficient per sortir-se'n de tots. Són gent amb gran confiança en si mateixos i, per tant, la por de perdre la seva situació o estatus no és el que preval perquè es veuen amb la vàlua i l'ocupabilitat com per exercir en qualsevol circumstància i lloc. A més, en general disposen d'una àmplia xarxa de contactes, que pot ajudar-los i amb els coneixements i actituds adaptats als temps. Per això, aquest valor que es reconeixen, els apodera i els fa ser més crítics, menys submisos davant l'ordre organitzatiu establert. En resum, és fàcil identificar-los per les seves actituds, però també ho és treballar amb ells, solen ser molt creatius i busquen solucions a qualsevol problema i no problemes a qualsevol solució, per això és fàcil detectar-los a les reunions, perquè la seva actitud contrasta amb la resta. També he de dir, basat en la meva experiència, que cada vegada n'hi ha més.

En resum, els INprenedors són una nova categoria, imprescindible per a les empreses, essencial per al país i un tipus de persones tan interessants que, si els identifiqués, et recomano que els convidis a un cafè i tinguis una conversa amb ells, pot canviar la teva visió del món i això et farà bé.

1. Sobre l'autor



José de la Peña és director de l'àrea d'Educació i Coneixement en Xarxa de Fundació Telefónica. Interessat per l'evolució tecnològica al llarg de la història i la seva influència en la societat, i viceversa. En aquesta línia ha estat autor d'un llibre de divulgació *Historias de las telecomunicaciones... cuando todo empezó*, publicat per Ariel.

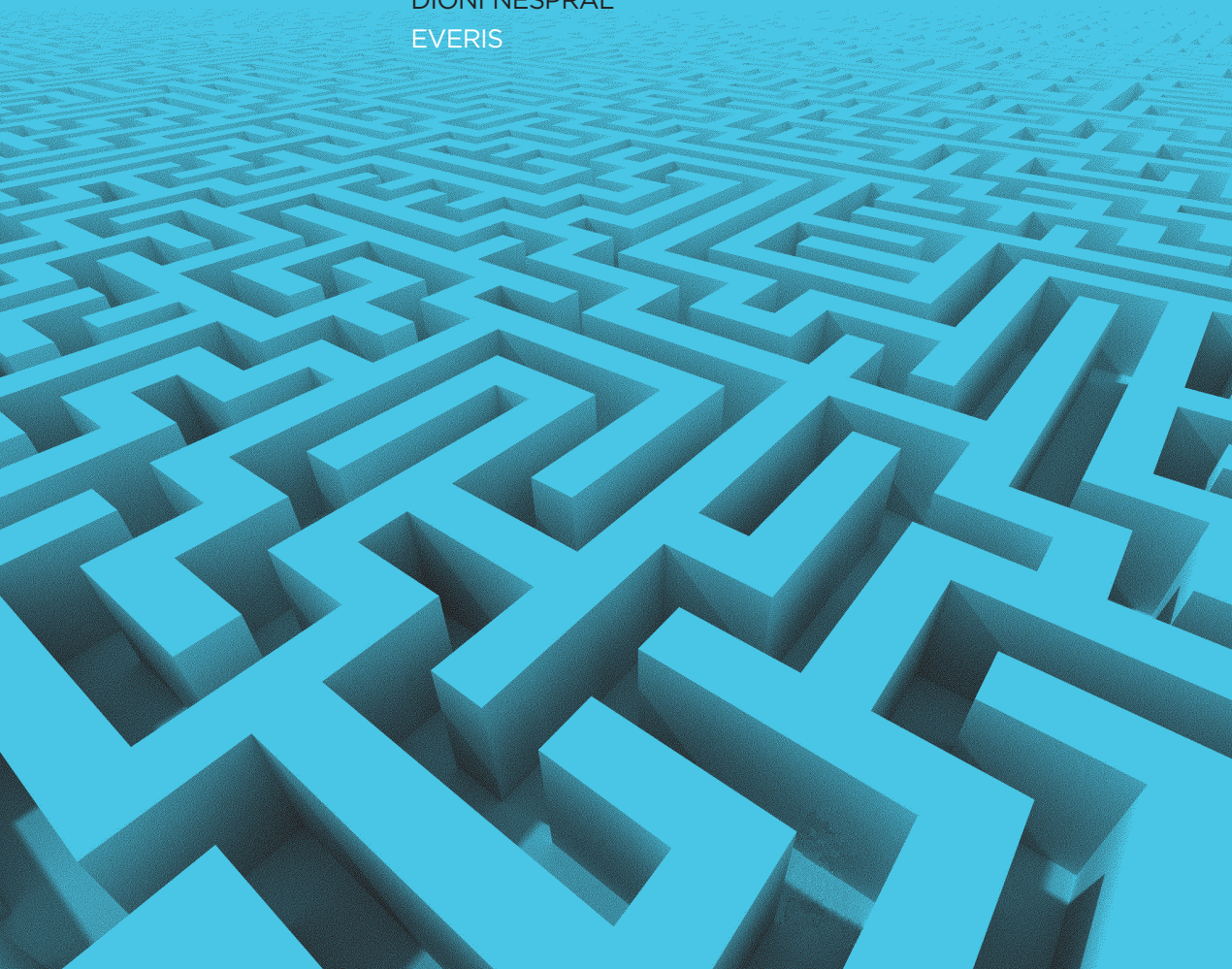
Entre les seves responsabilitats actuals, es troben el programa educatiu de Fundació Telefónica, EducaRed, que des de fa 10 anys acompanya els esforços de la comunitat educativa per integrar les TIC en l'educació. També la programació dels cicles de conferències sobre temes relacionats amb noves idees de la cultura digital, amb ponents de primer nivell, tant nacionals com internacionals, i les publicacions de la col·lecció Fundació Telefónica, un conjunt de més de 40 llibres amb investigacions sobre l'impacte de les TIC en diferents sectors.

Ha desenvolupat la seva carrera professional en diferents empreses del grup Telefónica en àrees diverses com Tecnologia, Estratègia, Gestió del Coneixement, Regulació i Relacions Institucionals.

18

INTRAEMPRENEDORIA,
LA NOVA REVOLUCIÓ DES DE
LA INNOVACIÓ OBERTA

DIONI NESPRAL
EVERIS



1. I el món es va fer gros

El món està canviant a una velocitat vertiginosa. La globalització ha dut més benestar del que mai no ens hauríem imaginat. L'explosió dels anomenats països emergents els ha situat en un nivell de creixement que, difícilment, Occident pot igualar. El món és nou, les regles també.

Quin impacte té tot això en les empreses? Molt. Les organitzacions tenen cada vegada més dificultats per estendre els seus anys de creixement sostingut. La globalització és un fet que permet expandir els productes i els serveis a altres països, però també fa que el coneixement s'estengui i la competitivitat es converteixi en una convidada permanent.

En els propers anys s'accentuarà la competència entre els països emergents i Occident. Davant de tecnologies cada cop més *copiables*, obertes i col·laboratives, el món empresarial cerca noves formes de competir en un entorn dinàmic, canviant i que camina a una velocitat vertiginosa. El repte és aquí. L'oportunitat, també.

2. La recerca del talent

Tots els camins apunten al talent. Ai!, el talent. Tant de temps oblidat, tant de temps injuriat, aparcat a la banqueta i ara se li demana ràpidament que surti al terreny de joc a solucionar un partit que fa pujada, i molta.

Durant anys, el talent era una cosa manejable, assumible. Creat a imatge i semblança de les organitzacions, les quals elaboraven requisits essencials per a la pertinença als anomenats grups especials. Se seguïen, i encara avui es fa, metodologies de selecció de persones que complien un conjunt de requisits formals: nivell d'educació, resultats professionals, habilitats directives, etc., tot això seguint un determinat patró de "talent", la qual cosa permetia assegurar-se la continuïtat del perfil denominat d'"èxit". Autèntiques còpies humanes de perfils estandarditzats.

Això ha funcionat en una economia "tancada". Les evolucions dels mercats eren previsible, les xifres de negoci eren creixents i els perfils necessaris per a aquesta economia de normes establertes, eren buscats dins o fora de la companyia per dotar de continuïtat les polítiques que havien obtingut èxit rere èxit.

Crida l'atenció la famosa "retenció del talent", que si bé té una lògica de construcció d'una organització diversa, va ser utilitzada per a l'anomenada "retenció dels millors", als quals s'ha fet tant de mal amb la incorporació d'aptituds que no eren les adients per fer front a les dinàmiques dels mercats mundials.

Com assenyalava un alt directiu espanyol fa anys: "La gestió del talent es basa en la identificació de les persones amb millor acompliment, en la retenció d'aquestes persones a la



nostra organització”. Era lògic, les regles del mercat eren unes altres. Ara, no podem enfrontar-nos a un mercat nou amb regles antigues. Així de simple, així d'impactant.

3. La innovació com a Sant Greal

Com vaig comentar en un article per a CEEI València, “en el debat electoral de febrer de 2008, el candidat a president, José Luis Rodríguez Zapatero, va esmentar tan sols una vegada la paraula innovació. Com a candidat a president del Govern, en el seu discurs d'investidura de 8 d'abril de 2008, introdueix el terme en 11 ocasions. I la mateixa paraula va ser àmpliament emprada en el debat sobre l'estat de la nació del 12 de maig de 2009. De la inexistència de la innovació hem passat a la innovació a tot arreu. I tot té una justa mesura en la seva aplicació perquè es pugui obtenir un impacte adequat.”

Tothom ha mirat cap a la innovació com a solució especial per sortir de la crisi financera, econòmica i empresarial. Les organitzacions no han estat alienes a aquest corrent. La paraula innovació ha passat d'estar tancada en els departaments d'R+D a ser present en totes les proclames estratègiques de les empreses i institucions. No cal fer altra cosa que veure els anuncis de qualsevol companyia a l'hora de “captar talent”: “som una empresa innovadora...”, “La nostra organització lidera la innovació al mercat...” “Fabriquem els productes més innovadors del sector...”, etc. De sobte, el talent i la innovació, ni que sigui de forma incipient, s'han posat en relació. Però la innovació és altament volàtil...

Així ho expressava Nussbaum a finals de 2008: “*Innovation is dead... the birth of Transformation*”. La innovació havia mort. Sense deixar de pensar que l'opinió de Nussbaum és probablement exagerada, també és cert que ens enfrontem a una nova era on ja no n'hi ha prou amb ser innovador i desenvolupar polítiques d'innovació tradicionals dins les organitzacions, sinó que cal mirar més enllà de les fronteres dels laboratoris d'R+D o de les reunions dels comitès d'innovació. Neix, doncs, un altre tipus d'innovació: la innovació oberta.

4. Chesbrough i la nova visió de la innovació

Encara que els conceptes d'innovació oberta es poden remuntar en el temps, Chesbrough va encunyar el terme “*Open Innovation*” fa uns anys, culminat amb la publicació del seu llibre: “*Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*.” (HB, 2003).

Ell comença el seu llibre d'una forma especialment dramàtica: “La majoria de les innovacions fracassen. Les companyies que no innoven desapareixen... La innovació és fonamental per sostenir els negocis actuals i per a l'aparició dels nous”. Tota una proclama cap a la gestió de nous negocis des de la pròpia companyia. Innovant des de dins, emprenent des de dins.

Durant el segle XX, les investigacions i els desenvolupaments realitzats als laboratoris tecnològics de les organitzacions havien donat els seus fruits: crear nous productes, tecnològicament més avançats i amb aplicació al mercat que es movia a una velocitat més lenta. Tanmateix, no tot és constant, i al món empresarial, fins i tot menys. Les velocitats dels mercats, la globalització i mobilització del talent i l'aparició de les companyies de capital risc van començar a impactar en el desenvolupament de la innovació tradicional. L'increment de patents no utilitzades, els descobriments i avenços no impulsats per les organitzacions, la deserció de talent per desenvolupar les seves pròpies idees, etc., van impulsar l'aparició de noves *start-ups* liderades per exinvestigadors de grans companyies, que recolzats pel capital risc, comencen a desenvolupar productes a un ritme tan enèrgic que es convertien en autèntica competència de grans organitzacions. El nou món estava servit.

En aquests moments, les companyies s'adonen que no sempre és possible aconseguir la millor tecnologia dins les seves parets per satisfer la velocitat del mercat. A més, entenen com a possible l'acceptació d'idees externes que millorin les seves investigacions o, simplement, posar a disposició d'altres el coneixement intern. És la revolució del talent. Del veritable talent. La persona torna a figurar com l'element clau del desenvolupament empresarial.

5. Els INnovadors [1]

El reconeixement del valor intern allotjat als búnquers de la investigació representa un gran primer pas per reconèixer aquests emprenedors que cohabiten en un entorn de jerarquies i barreres invisibles. La pregunta clau és: per què ara sí i abans no? Què ha canviat a les organitzacions?

Evidentment, el que hem comentat en la introducció d'aquest capítol ens porta a la resposta: la situació de competència global i l'estreyniment dels marges comercials en la majoria dels mercats ha implicat una transformació de la gestió del talent, buscant la diversitat, la innovació i la diferència.

I surten a la llum els INnovadors. Talent amb alta capacitat d'innovació a l'interior de les empreses i que, a més, no solien estar en les àrees més innovadores de la companyies. Són els nous referents en la recerca de nous horitzons. Les empreses han detectat aquesta força que els pot situar davant d'un nou enfocament de creixement i innovació.

Perquè no es tracta tan sols de facilitar el desenvolupament personal i, de vegades, el professional dels INnovadors. Es tracta també de donar pas a una nova visió de la innovació. De la mateixa manera que l'organització s'obre des de dins per permetre donar sortida a les idees dels seus treballadors i beneficiar-se d'innovacions, que no es podrien aconseguir utilitzant la manera tradicional, també s'obre des de fora quan incorpora els seus coneixements a d'altres agents externs i accepta idees externes com a complements decisius als seus desenvolupaments interns.



Estem davant de tot un nou repte: el talent global, interconnectat, col·laboratiu, com a palanca de creixement i diferenciació davant del món tan canviant i competitiu. Així, com assenyala Prahalad, el que és important no és “retenir al talent”, sinó “tenir accés al talent”. Les companyies han d'aprofitar el talent intern per donar-li sortida en forma de noves empreses, de desenvolupament de negocis actuals, d'inversió en *startups* d'exempleats, etc. I, al seu torn, connectar-se amb el món en xarxa, que possibilitarà tenir l'accés a d'altres INnovadors, a d'altres experiències i a adquirir desenvolupaments externs, entre moltes altres coses. En definitiva, el canvi de filosofia presenta un món ple d'oportunitats i desafiaments.

6. Les comunitats internes de talent

En el seu llibre “*The Origin and Evolution of new businesses*”, Amar Bhidé, conclou, després d'analitzar les 500 millors idees de la història empresarial, que el 71% d'aquestes idees prové dels treballadors mateixos. No està malament. Al final, tant cercar per adonar-nos que el potencial és dins de casa nostra.

Per això, és moment de posar negre sobre blanc l'estratègia a seguir. No es tracta de posar en un pedestal uns quants INprenadors i donar-los el poder del futur de l'organització. Sense cap mena de dubte, seria tan dramàtic com no tenir-los en compte en absolut. Els extrems no han estat mai bons aliats de les estratègies empresarials. I tampoc no ho seran en l'època de l'economia en xarxa.

Dins d'aquests emprenedors i innovadors interns, hi ha diferents perfils:

Els productors: aquells que desitgen que les seves idees puguin incorporar-se a productes actuals de la companyia. Són els més habituals i requereixen una atenció especial, perquè del seu talent i la seva xarxa de coneixement en poden sortir veritables novetats. La seva motivació no és estrictament econòmica, però sí que cal incorporar nous models de retribució variable.

Els transformadors: són un tsunami intern. Solen ser inconformistes per naturalesa i canviarien l'organització de dalt a baix. El seu potencial és tremend i la clau està a saber manejar el seu talent a través de procediments motivadors. Són especialment apropiats com a palanques de dinamització en processos de canvi o com a participants en processos d'innovació radical.

Els Iniciadors: tenen febre emprenedora, solen haver assimilat un coneixement extraordinari dins la companyia, però desitgen arribar a fer noves estructures, nous models de desenvolupament, nous formats d'empreses. Són les espècies més proclius a començar *spin-offs* i volar fora de l'empresa. L'objectiu d'aquest grup és acompanyar en tot el procés i donar suport financerament aquelles iniciatives interessants.

Els connectors: comencen a ser protagonistes des de la visibilitat. Entenen la xarxa, estenen la seva comunitat de talent de forma exponencial i són capaços d'atreure bones idees, millors pràctiques i iniciatives rellevants per a una organització del segle XXI. De les seves accions es beneficien aquelles companyies amb obertura de mires i que desitgen fer més dinàmica la filosofia corporativa tradicional.

Tots conformen una nova forma d'entendre el talent. Tots són part d'un món cada vegada més obert i horitzontal. Ningú no va dir que fos fàcil potenciar aquestes noves formes de talent, però, sens dubte, és tot un repte corporatiu integrar i potenciar els seus valors en nom d'un benefici mutu.

Comença una autèntica revolució.

7. Referències

- [1] Marc Alba. "i-empresarios. los empresarios de la innovación ". LID editorial 2009.
CEEI València: Innoxiciación. Dioni Nespral www.ceei-valencia.com/index.php?op=8&n=1558
Bruce Nussbaum. "Innovation" is Dead. Herald The Birth of "Transformation" as The Key Concept for 2009. Businessweek, desembre 2008.
Henry Chesbrough. "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". HB, 2003.
CK Prahalad i MS Krishnan. "The new age of innovation". Mc Graw Hill 2008.
Amar Bhidé. "The Origin and Evolution of new businesses". Oxford University Press, 2000.

8. Sobre l'autor



Dioni Nespral, asturià, resident a Madrid des de fa més de 20 anys, és expert en innovació empresarial i estratègia. Llicenciat en administració i direcció d'empreses per la Universitat Antonio de Nebrija, és, a més, màster EXMBA, per l'Institut d'Empresa, i màster en gestió comercial i direcció de màrqueting, per ESIC.

Actualment desenvolupa la seva tasca professional com a gerent d'innovació a la consultora Everis.

Ha impartit nombrosos seminaris i conferències de màrqueting, estratègia i innovació, i ha participat en diferents programes de formació a empreses i directius. És, a més, mentor en el programa Career in Motion dins del programa de *mentoring* de l'IE Business School i Career Advisor d'Innovació en el mateix programa.

Té a la seva pàgina personal www.dioninespral.com un espai on escriu regularment sobre innovació i transformació empresarial i social.

INprenedors

experiències i reflexions
sobre l'art de
l'intraemprenentatge
dins de les organitzacions



www.eoi.es

Fundación Telefónica

