

Change Management

Encertar en el canvi no és tenir sort (només)

Guanyar eficàcia a través de la prospectiva facilita gestionar el canvi més eficientment.

Per Joan Cos Codina



Photo by @nate_dumlao



Photo by @nate_dumlao

En aquest article de síntesi de contribucions del Professor Joan Torrent Sellens (UOC), trobaràs algunes tendències i pautes de **prospectiva econòmica i empresarial** que et donaran un marc per a gestionar millor el canvi i t'ajudaran a centrar la diana de les teves accions estratègiques i operatives. Finalment, algunes **claus de direcció i gestió cap a l'empresa en xarxa**, com a forma d'organització empresarial que més s'adapta a la creació de valor en l'Economia i la Societat del Coneixement.

Des de fa al menys 15 anys que no pares de rebre missatges que t'empenyen, de forma més o menys subtil o agressiva, cap a llocs, comportaments i actituds que et son nous, que et treuen d'una certa estabilitat o fins i tot seguretat (predictibilitat). I no només nous, sinó que et resulten desconeguts. El missatge és que has de fer un munt de coses per salvar la teva empresa o la teva feina, però ningú et diu quines. Potser quan fas massa cas a aquests missatges, acabes de ben segur confós, o fins i tot espantat. I això **et pot portar a la hiperactivitat o al bloqueig, que son les conseqüències naturals de la por.**

L'historial de "canvis" que t'han dit que et cal fer és llarg, i la llista de certes cada vegada és més curta. Estem en un procés en el que **els nostres marcs d'actuació i de pensament s'esllavissen i se'n construeixen de nous que encara no coneixem.** Avui en dia, gestionar el

canvi empresarial i personal te un alt component d'incertesa, creixent.

És doncs valuós saber sobreposar-se a les onades de canvi i **composar de nou un escenari futur raonablement estable en el que saber col·locar la diana de les nostres accions més estratègiques.**

Ja fa uns quants anys... ens havíem **d'internacionalitzar**, començar a exportar, guanyar mercats més llunyans i emprendre un munt d'iniciatives més per a ser competitius. Després va arribar la necessitat d'innovar, que havia de ser rupturista, transversal, constant, creativa i omnipresent. Si no et reinventes no tens futur, senties. I després et va caure del cel la **crisi del 2008** i vàrem haver de fer front a una gravíssima contracció de l'economia, reestructuracions empresarials, EROs, fallides i atur.

Et deien, un cop més, que t'havies de reinventar empresarialment i professional. Fins i tot hi havia un moviment que parlava d'un canvi més ampli i més profund, que parlava del "Nou Paradigma del S.XXI" en el que hi entràvem irremissiblement, deixant enrere els vells temps per anar cap a un estadi en el que la humanitat seria més humana.

I sense sortir veritablement de la crisi econòmica (li deien "financera" al principi, per miopia o per que no ens espantéssim) t'ha arribat la **pandèmia de la Covid-19**, i de nou t'ho has de repensar tot i imaginar-te com serà la "nova normalitat" en la que alguns diuen que tot canviarà i altres diuen que res canviarà. I fer canvis i més canvis sense saber ben bé cap on anar ni com anar-hi.

I potser ens va semblar que la frase "la única constant és el canvi" era una exageració d'Heràclit. I vàrem reinventar la Gestió del Canvi per saber fer el canvi organitzacional de

la manera més ràpida i eficient, més amable amb les persones i amb els riscos minimitzats; utilitzant la intuïció, habilitats personals, recerca acadèmica, metodologia, indicadors d'èxit, estructura, lògica i procés. Però en Gestió del Canvi cal saber quin canvi cal fer per a poder gestionar-lo be.

I cal encertar en el canvi, no es tracte de tenir sort, o d'anar provant totes les opcions fins que sona la flauta, per causalitat, casualitat o sort.

Per acabar d'arreglar-te el pati, no tant sols t'has de passar la vida canviant empès per l'enèsima onada d'urgència o crisis, sense que ningú et digui què fer, sinó que a més no tens marge per a gaires proves i errors. Per resumir-ho diríem que t'has de moure i canviar ja, i a més o l'encertes a la primera o tens mal pronòstic.

En aquest **context la Gestió del Canvi troba un bon ajut en la prospectiva**, l'anàlisi de tendències i la intel·ligència estratègica.

Tenir un marc de com probablement seran les coses i comprendre bé les tendències o forces que defineixen el futur és extremadament valuós en aquest escenari VUCA i de canvi constant.

Hi ha molt consens en l'àmbit de la recerca i la prospectiva en economia en descriure que en aquests inicis de S. XXI les societats avançades vivim transformacions de fons que ens afecten transversalment i global, relacionades amb un canvi de segle i també d'alguns paradigmes. Les podem conceptualitzar sota el títol de **4^a Revolució Industrial** i com a transició d'una economia industrial a una **Economia i Societat del Coneixement** i en la globalització. Estem doncs entrant en la Societat del Coneixement de la ma de la implantació massiva de les TIC com a

infraestructura bàsica de transformació i el desenvolupament d'una segona onada tecnològica relacionada (robòtica, Intel·ligència Artificial, Big Data, IOT, etc.), de la globalització econòmica i cultural i dels canvis en els patrons de demanda de consumidors i dels diversos agents de mercat que donen una importància creixent als intangibles.

El professor de la UOC i investigador del IN3, Joan Torrent-Sellens, , va publicar al 2010 un treball anomenat "*Crisis, redes y empresa: implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural*" que dona claus valuoses d'interpretació de l'actualitat empresarial i de prospectiva que ens ajuden a "fer diana" i a encertar en la direcció del canvi per tal de que no sigui qüestió de sort. Tot i que ningú vindrà a dir-nos com ho hem de fer, al menys saber cap on hem d'anar ens ajudarà a fixar el rumb amb menys incertesa.

Crisis solapades. Torrent-Sellens (2010) fa referència a tres crisis que estan tenint lloc simultàniament. Desgranar-les ens aporta comprensió sobre el moment: a) crisi del sistema financer i dels mercats (infraestructura), b) crisi de l'economia real (estructura) i c) crisi de les institucions i la seva manca d'adequació per al nou escenari i requeriments globals (superestructura).

Transformació del model d'empresa. La Societat del Coneixement i les diverses crisis solapades que patim (o gaudim) impliquen la transformació del model econòmic i també la transformació del model d'empresa o d'organització. Partim d'una empresa industrial que ja ha evolucionat en un camí de flexibilització des del taylorisme i fordisme cap a les empreses en xarxa, i passem a un model nou d'empresa del coneixement ("empresa en xarxa") com una veritable transformació a molts nivells organitzatius i

estratègics. No es un pas només evolutiu sinó que és conceptual el que significa l'empresa en xarxa, en lògic acompanyament al canvi de paradigma que la Societat del Coneixement representa.

Canvia doncs el concepte i, amb ell, canvia el model estratègic i l'organització, el tipus de gestió i el lideratge, la manera d'organitzar la producció, la dimensió i relacions entre empreses, els fluxos d'informació, comunicació i coneixement i, sobretot, canvien els productes o el que el mercat percep com a valor d'un producte o servei. Un dels fets decisius d'aquesta transformació és el més elevat component de coneixement en els productes, i el menor component d'estandardització. Simplificant: menys productes massificats de producció en sèries llargues i homogènies i més productes basats en la diferenciació, l'adaptació i la qualitat; a través de la incorporació de tecnologia, coneixement i personalització.

Empresa en xarxa. L'empresa en xarxa (que va més enllà que la xarxa d'empreses) **és el model d'organització de l'empresa que millor s'adapta a la creació de valor en la Societat del Coneixement.**

L'empresa en xarxa no té una forma única, i és adaptable a la multitud de sectors, activitats i cultures que existeixen, però sí té uns elements

en comú que defineixen una forma d'estructurar i coordinar el treball basada en l'autonomia funcional, la descentralització organitzativa i la interconnexió en xarxa entre els agents econòmics interns i externs, mitjançant l'ús avançat de les TIC. L'essència de l'empresa en xarxa és el canvi de la jerarquia per la flexibilitat d'adaptació l'entorn canviant.

Claus per a les noves formes d'organització del treball. Torrent-Sellens (2010) identifica 6 claus o fonaments d'organització del treball, que són:

1

L'especialització d'acord amb les unitats de negoci o focalització en els elements de valor nuclears per a l'organització.

2

L'augment dels enllaços laterals entre empreses, o bé a través de l'adquisició de components o de serveis que són part del producte final, o bé a través del *outsourcing*.

3

La utilització de les tecnologies, especialment les digitals, com complement essencial de l'activitat.

4

Una rellevància creixent de la comunicació dels enllaços horitzontals i de les jerarquies planes, en detriment de les jerarquies verticals.

5

Una menor dependència dels models jeràrquics d'autoritat i una creixent importància dels equips autònoms de treball.

6

Uns treballadors més formats i que assumeixen més responsabilitats.

En la gestió del canvi, que ja sabem que és necessari, constant i urgent, ara ja tenim més elements per orientar primer les nostres decisions més estratègiques, després les accions d'implementació, i finalment

la manera que ho portem a terme. Podem doncs afrontar el Què i el Com amb algun dubte menys per tal que d'encertar en el canvi no sigui una qüestió de sort (només)..

Joan Cos Codina és soci co-director de TAGA, empresa consultora en Gestió del Canvi dedicada a facilitar a organitzacions i empreses els processos de canvi i de transformació envers una major prosperitat.

 joan.cos@taga.net





Photo by @isaacbenhesed

Fonts:

"Crisis, redes y empresa: implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural", Torrent-Sellens, J, HDBR, 2010.

"TIC, conocimiento y crecimiento económico. Un análisis empírico, agregado e internacional, sobre las fuentes de la productividad" (Vilaseca-Requena, J., & Torrent-Sellens, J., 2016