

## Les *big berthas* a la corda fluixa de la creativitat

Michelle Blake i Simeon Duckworth

Consultors de marques en Ogilvy Discovery Group de Londres.

### Resum

Sabem que és important la creativitat a les empreses –potser encara més important ara que abans. Per això sorprèn que n’hi hagi tan pocs exemples i que es reciclin sense aturador els mateixos casos. Sembla que la creativitat genuïna sigui poc comuna –i per això és tan valuosa. Per què? És clar que no és perquè els gerents no en reconguin la importància, sinó perquè és difícil. Doblement difícil. Primer, perquè és difícil de formalitzar-li cal el moment màgic. I segon, la creació del medi adequat que afavoreixi «els moments màgics» és un desafiament per a moltes estructures de gerència actuals (especialment aquelles de les «big berthas» del món empresarial –les grans corporacions) que han evolucionat de manera prou particular. El moviment cap a la creativitat comportarà una certa pèrdua de control i, per això mateix, un cert risc. S’haurà d’arribar a un equilibri. Però les companyies hauràn de ser valentes si volen liderar. Hi poden ajudar les agències i altres no professionals si actuen com a protagonistes creatius.

### Introducció

«Cada treballador ha de rebre, cada dia, instruccions clares i definitives sobre exactament què ha de fer i com ha de fer-ho, i aquestes instruccions s’han de complir, siguin correctes o errònies.» F. W. Taylor

Poques persones, i menys encara pensadors de gerència, podrien atribuir-se un impacte tan important sobre el curs del segle XX com Frederick Winslow Taylor. El pare de la gerència científica, d’estudis sobre temps en moviment i de la reingenyeria de processos va ser el guru triat per capdavanters industrials tan diversos com Henry Ford o Vladimir Iliix Lenin. En l’edat d’or de la manufactura, que tenia una visió pionera del mercat de masses, l’objectiu era mantenir baixos els preus. I la manera de mantenir baixos els preus era espremer fins l’última gota d’estalvi eficient del preu base, o sigui, els treballadors.

Com progressen les coses! Ara, aquell comentari de Henry Ford «pots demanar qualsevol color que vulguis, mentre sigui el negre» sembla caracteritzar l’an-

titesi del medi actual de màrqueting. Per a la majoria d’empreses, la frontera de la competència ja no es conquereix tan sols amb el control de preus i costos, encara que tots dos encara són importants. Les companyies capdavanteres actuals realment enfoquen el client amb innovació, però també són revolucionàries. El seu lema no és l’eficiència, sinó la creativitat.

En menys de quinze anys, companyies com Microsoft, Amazon.com i Starbucks han revolucionat no tan sols els mercats en què operen, sinó també les expectatives de gerents i accionistes arreu. Han demostrat que el creixement ràpid no pot venir de les retallades, el redimensionament o qualsevol altra tècnica gerencial basada en denominadors. Aquestes eficiències tan sols poden portar guanys incrementals. Els grans premis els han guanyat aquells que han gosat pensar en gran: companyies, com Dell i The Body Shop, que han creat les seves pròpies oportunitats de mercat.

Fins a cert punt, això no és gens nou. La creativitat sempre ha estat important. A través del segle, la diferenciació i la innovació han estat les fonts de l’èxit de la majoria de companyies, si no de totes. Fer allò que fan els teus competidors, i de la mateixa manera, és una via ràpida a l’erosió de marges i la guerra de preus. Fins i tot la moda actual de la *creativitat* i la *innovació* entre pensadors gerencials és tan sols una extensió del passat. Als anys 30, l’economista Joseph Schumpeter va descriure la innovació i els emprenedors com la sang vital del capitalisme. La seva frase, «els vendavals creatius de la destrucció», capta enginyosament l’impacte devastador que poden tenir els reptes innovadors sobre els ingressos dels titulars.<sup>1</sup>

Malgrat això, tot i que la creativitat sempre ha estat important, ara potser ho és més que mai. La desregulació, la globalització i l’avenç ràpid de la tecnologia han atiat el foc de la competència. No hi ha hagut mai un temps més incommode per als titulars: és més difícil amagar-se rere barreres regulatòries, protecció comercial o lideratge històric de producte. Fins i tot la dominància en la distribució pot ser escombrada per un innovador de canal (considereu la banca o les assegurances telefòniques). La creativitat esdevé l’últim gran diferenciador.

Però hi ha un enigma. Encara que es reconeix que la creativitat i la innovació són importants, per què és tan

<sup>1</sup> SCHUMPETER, Joseph (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.

curta i tan atípica la llista d'estudis i bons exemples? Els que normalment hi arriben són Virgin, Dell, The Gap, Swatch, Dyson i un grapat de negocis relacionats amb Internet (Charles Schwabb, Cisco, America Online, etc.). A més de la seva creativitat i audàcia, tendeixen a una característica comuna: són companyies emprenedores de primera generació. I els que ja hi participaven? Podem argumentar a favor de Microsoft, Disney, Ove Arup i, potser, un parell de companyies farmacèutiques. Però hi ha poquíssims exemples de grans companyies que han pogut continuar renovant-se o demostrar creativitat continuada com a competència nuclear.

Així, per què és tan poc freqüent trobar creativitat contínua i persistent en empreses establertes? Certament, no és perquè els directius no reconeixin com n'és d'important, la creativitat, si més no com a principi. La majoria de companyies descansen sobre un llegat d'innovació i llançaments de productes d'èxit –una dimensió important de la creativitat. També és poc probable que sigui perquè no han apreciat del tot que la *nova economia* dona menys protecció als titulars quan els persegueixen marques desafidores (a través de la desregulació, les noves tecnologies, etc.). El mal competitiu que han fet les companyies que han entrat de bell nou, com WallMart i Dell, és ben visible per a tothom. No és, tampoc, una qüestió de mides. L'àrea de Silicon Valley té més moviment que la majoria de transnacionals, creix més de pressa i és més creativa.

La creativitat és poc freqüent i, per això, valuosa, perquè és difícil. Hi ha dues raons. Primer, és difícil de formalitzar, li cal el moment màgic, un salt d'inspiració. Segon, la creació del medi adequat que afavoreixi «els moments màgics» és un desafiament per a moltes estructures de gerència actuals (especialment aquelles de les *big berthas* del món empresarial –les grans corporacions) que han evolucionat de manera prou particular.

Així, les grans companyies establertes poden retrobar l'esperit creatiu i emprenedor, o estan destinades a ser escombrades pels vendavals de la *destrucció creativa*?

## Què és la creativitat a l'empresa?

Les definicions concretes de «la creativitat» són difícils de trobar. Tot i això, no és evident que en calgui una definició precisa –naturalment no en cal per ser creatiu. Si es demanen exemples de creativitat, les típiques respostes són *idees molt originals i imaginatives en les arts: les novel·les de James Joyce, l'art de Pablo Picasso, les*

*simfonies de Beethoven, etc.* Però les mencions no es limiten a les belles arts: Einstein, Johann Cruyff, Frank Gehry, l'iMac i els Simpson també podrien rebre una nominació. Sense una definició clara, hi ha un enteniment compartit. Semblen unir tots aquests diversos actes creatius elements de novetat i originalitat. El procés creatiu subjacent pot variar en massa, però cadascun conté si més no un petit salt d'imaginació o d'inspiració, en oposició a ser del tot una extensió mecànica de la lògica. La creativitat incorpora si més no un pessic de *màgia*.

També en el context de negocis, el significat de «la creativitat» és difícil de precisar. Com entre el públic en general, la majoria d'empresaris connecten la creativitat amb les arts. I, mentre Joseph Beuys pot haver connectat l'art directament al valor econòmic afegit (l'Art = la Riquesa), molts directius instintivament no fan aquesta connexió. Els amoïna que la creativitat pot ser interessada –l'art per l'art. Així, a l'empresa la *tovor* de la creativitat va aparellada a la *duresa* de la utilitat. La creativitat, com qualsevol inversió empresarial, hauria de donar un rèdit comercial.<sup>2</sup>

On si que té un efecte advers la definició àmplia i implícita de la creativitat és quan se'n defineix l'abast. Les associacions immediates de creativitat amb art i ciència de «cels blaus» solen dur a pensar que la seva aplicació tan sols es dona en màrqueting i recerca i desenvolupament (R&D). De fet, d'una enquesta recent a *capitans de la indústria* del Regne Unit es desprèn que ser innovador s'associa molt sovint amb desenvolupament de nous productes.<sup>3</sup>

Però la parròquia de la creativitat va molt més enllà del desenvolupament de nous productes –per importants que siguin. Schumpeter va descriure la creativitat com «fer coses noves, o fer les coses que ja s'han fet d'una manera nova».<sup>4</sup> Les coses podrien ser un producte nou, però també una estratègia nova, una nova manera de

<sup>2</sup> De manera important, però, això no vol dir que la creativitat amb valor comercial ha de ser comercial a posta. Les companyies farmacèutiques, per exemple, fa anys que subsidien recerca científica de «cels blaus» a les universitats. Aquesta inversió en ciència bàsica dona un rendiment que és tant públic com d'alt risc. Amb l'increment del coneixement, però, pot reduir la incertesa i el risc d'altres inversions relacionades a R & D.

No sorprèn, doncs, que la mateixa enquesta trobés que les companyies percebudes com a més innovadores i creatives fossin Microsoft, General Electric, 3M i Glaxo Wellcome.

<sup>3</sup> MORI (1999). *Attitudes of Captains of Industry*.

<sup>4</sup> SCHUMPETER, Joseph (1947). «The Creative Response in Economic History». *Journal of Economic History*, pp. 149-159.

processar informació sobre clients, una nova organització d'empresa o una nova manera de finançar la companyia. De fet, algunes de les innovacions empresarials més profundes dels últims trenta anys han estat finançades. El descobriment de Merton Scholes i Fischer Black d'una manera de posar preu a opcions financeres ha donat un mercat amb valor de trilions de dòlars, un mercat tan enorme que una fallida podria amenaçar tota l'economia del món. Les companyies ara poden administrar els riscos amb una creixent gamma d'instruments i opcions exòtics. Fins i tot David Bowie es pot vendre al mercat d'obligacions obert, bescanviant drets d'autor futurs per efectiu (que es coneix com a «obligació Bowie»). D'això s'en diu comptabilitat creativa!

Dins el màrqueting, la creativitat normalment s'associa a les comunicacions, especialment a la publicitat. Però és el seu paper en l'estratègia de marca que ha destacat més als últims temps. Hi ha hagut una revolució tant en què es fa com en com es fa. Marques com Dell, Charles Schwabb, Virgin, Amazon.com i Ikea han capgirat els mercats en què operen. Han revolucionat no tan sols les bases dels mercats, sinó també la relació client-marca. En comptes de morir el divendres de Marlboro (2 d'abril de 1993), el poder de les marques s'ha reemfasit durant la dècada.

La confusió sobre l'abast de la creativitat també n'inclou la intensitat. Existeixen diverses dimensions de la creativitat empresarial. Pot ser més útil pensar en un continu de creativitat. D'un extrem, hi ha la mena més comuna, *casolana*, de creativitat, la que trobem quan algú s'aplica a millorar un producte, procés o estratègia existent. A l'altra banda de l'espectre hi ha la visió que algú desenvolupa, sol o formant part d'un equip, sobre com podria ser un futur alternatiu.

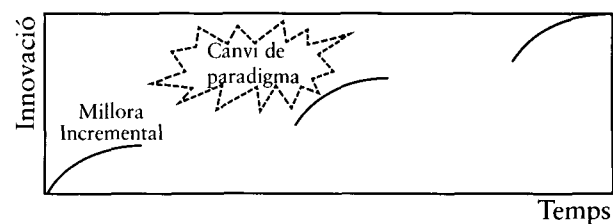
Un model que s'ha suggerit proposa quatre tipus de creativitat en aquest continu: visionat, exploració, experimentació i modificació.<sup>5</sup>

Taula 1. El continu de la creativitat

Visionat	Exploració	Experimentació	Modificació
Buscar solucions ideals a llarg termini	Qüestionar supòsits de nucli i descobrir noves alternatives	Combinar i provar noves solucions	Eixamplar i construir sobre el que ja s'ha fet

La creativitat de tota mena sempre és un recurs escàs i valuós. Però la mena de creativitat més poderosa –i també més poc corrent– és «la visió». Aquestes visions poden portar a canvis de paradigma en una indústria. Andy Grove d'Intel explica el corrent d'un riu on hi ha un canvi continu, però on fets sobtats de canvi o «punts d'inflexió estratègica» introdueixen una nova instabilitat, com els ràpids d'aigua blanca.<sup>6</sup>

Taula 2. Visionat del futur



Aquesta mena de visió és tan escassa –o potser tan poc portada a terme amb èxit– que els noms de les poques companyies que l'han seguit es repeteixen com una lletania: Swatch, Microsoft, Amazon.com, Ikea, Walmart, etc. De fet, aquesta és la llista curta d'estudis que ja havíem mencionat.

Mentre la creativitat visionària és, en potència, la més valuosa, s'ha de promoure tota mena de creativitat. Les seccions següents tracten de per què la creativitat s'inhibeix tan sovint –sovint sense intenció– dins tant d'organitzacions.

## Així, per què no passa?

Contrastant amb el món previst per F. W. Taylor, la majoria de companyies ara admeten que el seu actiu més important és la plantilla. Les companyies volen que gerents i personal apliquin intel·lecte i creativitat a la feina. Així, si no hi ha ningú que es dediqui a restringir la creativitat al lloc de feina, com és que es reprimeix tan sovint? Potser Teresa Amabile, al *Harvard*

<sup>5</sup> MILLER, William (1999). *Flash of Brilliance: Inspiring Creativity Where you Work*. Perseus Books.

<sup>6</sup> DORDRECHT (1999). «Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity & Ethics». *Journal of Business Ethics*, (setembre).

*Business Review*, ho resumeix millor; escriu: «La creativitat es mina sense intenció cada dia en medis laborals que van ser establerts –amb les millors raons– per maximitzar imperatius empresarials com ara la coordinació, la productivitat i el control».<sup>7</sup> És el fet d’haver organitzat les companyies al voltant de processos i produccions –una aproximació molt mecanicista–, que fa que l’acte essencialment capriciós de la creativitat sigui tan difícil d’encabir dins els límits molt lògics de l’organització.

En aquesta secció explorarem més àmpliament alguns dels blocatges més comuns de la creativitat en què poden caure les organitzacions. Hem organitzat els blocatges de la creativitat en quatre grups que semblen obvis: raons estratègiques, raons d’organització, raons humanes i raons de control.

## Raons estratègiques

### Fer la pregunta adient

La manera de definir el seu espai de mercat defineix els límits de la seva visió estratègica. «En quin negoci em trobo?» pot ser la pregunta bàsica que ha de respondre una companyia. I és massa fàcil d’equivocar la resposta. És molt més fàcil projectar una continuació de la situació actual que preveure un altre futur per a la companyia. Si la companyia acaba jugant el joc equivocant amb un competidor, probablement perdrà, malgrat els mèrits de la seva estratègia. Considerem Borders Books d’Estats Units, que va introduir el concepte de cadena de cafeteries-llibreries, en contra de les cadenes tradicionals de llibreries. Borders va decidir d’oferir un entorn de compra de llibres, mentre les cadenes tradicionals encara pensaven tan sols a moure llibres de tapa dura i rústica. En situacions com aquestes, fins i tot si es fan les preguntes adequades per estimular la creativitat, la companyia pot fer millores incrementals, però deixant de fer la mena de moviment visionari que hem esmentat abans. Fins i tot en un context més del dia a dia, és molt fàcil caure en l’error de no posar-se d’acord sobre la qüestió real.

### Fixar metes

Atesa la necessitat que tenen gairebé totes les companyies de donar resultats positius regularment (sovint trimestralment), existeix la temptació de reaccionar als

reptes a curt termini amb una estratègia d’«ajupir-se i capbussar-se». Encara que això pot animar directius i personal a solucionar problemes a curt termini, sovint causa confusió. Fins i tot quan la companyia té alguna mena de visió o missió (supraobjectius), és massa fàcil perdre-les de vista en el dia a dia. (De tota manera, sovint els directius i el personal tenen problemes per explicar la visió o missió de la seva companyia.) És difícil, si no impossible, que directius i personal pensin amb creativitat sobre la seva feina, el futur de la companyia i la dinàmica de la indústria si no existeix un enfocament per a aquesta creativitat. (Notem que això també és veritat per a un projecte.)

## Autosuficiència

Són els líders de la indústria els qui més sovint són culpables de l’autosuficiència. És la trampa de «si no està espatllat, no l’arreglis». Les companyies poden subestimar els competidors, poden malinterpretar el propi èxit (la companyia ha guanyat la seva posició de lideratge o és a dalt de tot perquè si?), poden sobreestimar la força de la relació amb els clients... Aquesta és una trampa amb molts punts d’entrada. Però bàsicament l’autosuficiència mira d’abaixar l’equitat del propi producte. És semblant a l’Hidra, ja que l’autosuficiència sol ser un fenomen cultural que afecta tant directius com personal a tots els nivells. Si una companyia suposa que pot continuar com sempre, la creativitat, si és que apareix, tendirà a concentrar-se en la millora incremental.

## Enfocament competitiu

Moltes companyies es llancen a ser el número u de la seva indústria i sovint defineixen el lideratge en termes de percentatge de mercat. El percentatge de mercat suggereix una cursa de costellada amb el competidor. Renee Mauborgne, al *Sloan Management Review*, escriu: «Quan se’ls demana de construir l’avantatge competitiu..., els directius típicament evaluen el que fan els competidors i intenten fer-ho més bé. El seu pensament estratègic, així, és un retrocés envers els competidors. Després d’esmerçar un esforç increïble, les companyies sovint no arriben a més que una millora incremental,

<sup>7</sup> AMABLE, Teresa (1999). «How to Kill Creativity». *Harvard Business Review*. núm. 5 (setembre/octubre), pp. 76-87.

és a dir, a la imitació, no pas a la innovació. La ironia de la competició és que la competició intensa fa que la innovació sigui indispensable, però un enfocament obsessiu en la competició fa que la innovació sigui difícil d'obtenir».<sup>8</sup> Potser seria millor definir el lideratge com a *lideratge de pensament* que, encara que no ignora els competidors, explora els límits del potencial d'una companyia i vehicula la creativitat.

## Aproximació reactiva

És molt probable que una companyia adopti posicions reactives en comptes de proactives al mercat si hi ha practicat l'autosuficiència en la seva posició (per exemple, no pot triar perquè ha estat sobrepassada pels esdeveniments) i/o ha donat massa èmfasi als actes dels competidors (per exemple, respon a moviments competitiu); d'alguna manera, aquest punt és un corollari dels anteriors. Però sigui quina sigui la causa bàsica, un cop atrapats en aquest cercle viciós, com més va més difícil és escapar del joc d'atrapar el competidor prou temps com per considerar la creació de noves oportunitats de creixement.<sup>9</sup>

## Raons d'organització

### Lideratge

Jerry Hirshberg, autor de *The Creative Priority: Driving Innovative Business*, diu: «A la gran majoria d'alts directius, quan comencen empresarials a l'escola, se'ls ensenya que el paper del líder és liderar. Això funciona molt bé amb tot menys amb les idees. El que s'ha de fer amb les idees és seguir-les. El primer pas d'un líder és fotre el camp».<sup>10</sup> Però les idees creatives no són l'únic domini de l'alt directiu. És important reconèixer que les bones idees poden arribar de qualsevol àmbit d'una organització. Desgraciadament, els directius a qualsevol nivell poden matar una bona idea i hi ha moltes maneres de fer-ho: a posta (raons polítiques, falta de confiança, etc.) com també sense adonar-se'n (falta d'enfocament, temps, recursos, etc.).

### Història

Tradicionalment, els models d'organització s'han basat en jerarquies militars, fent èmfasi en el control i la coor-

dinació. Aquests models són essencialment reduccionistes, ja que treuen complexitat.<sup>11</sup> Desgraciadament, poden alhora treure la latitud que dona a directius i personal l'espai que cal per pensar amb creativitat i explorar idees noves. A més a més, una organització jeràrquica, amb estructures per definició verticals, no facilita la heterofertilització entre funcions, ni tampoc promou solucions en equip.

## Cultura

Una forta cultura corporativa pot ser una força positivíssima en una organització. Les persones que formen l'organització treballen més bé fent costat perquè comparteixen una comprensió comuna de «com fem les coses aquí». Tot i això, i especialment en les grans organitzacions corporatives típicament jerarquizades, les obsessions dels directius amb estructura i procés poden instal·lar-se en una cultura corporativa que en realitat inhibeix el canvi. La creativitat que dona noves idees és un repte a la flexibilitat de l'organització i al concepte de la gent de «com fem les coses aquí». Hal Sperlich, inventor del *minimovolum*, diu: «Les persones que proposen coses diferents fan que es posin nervioses les persones més conservadores i l'entorn corporatiu no dona premis per fer reptes a l'*statu quo*».<sup>12</sup> També existeix la manera de representar la cultura corporativa en la imatge i la percepció del lloc de treball. Per exemple, encaixonar les persones –«consciència de cubicle», la idea que si es fiquen les persones en cubicles de distraccions mínimes i llum fluorescent ambiental, d'alguna manera seran més eficients i no es distreuran. En comptes d'això, l'únic que passa és que la imaginació mor d'inanició.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> MAUBORGNE, Renee (1999). «Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy». *Sloan Management Review* (primavera), pp. 41-54.

<sup>9</sup> Ídem, pp. 41-54.

<sup>10</sup> HANSEN, Fay (1999). «Living the Creativity Priority». *HR Focus*, vol. 75, núm. 7 (juliol), pp. 13.

<sup>11</sup> DORDRECHT (1999). «Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity & Ethics». *Journal of Business Ethics*, (setembre).

<sup>12</sup> DeSALVO, Tina (1999). «Unleash the Creativity in your Organisation». *HR Magazine*, vol. 44, núm. 6 (juny), pp. 154-164.

<sup>13</sup> «Lessons from Leonardo». *Training*, vol. 36, núm. 6, pp. 34-40.

## Homogeneïtat

«Els qui van a l'una fan causa comuna.» Mallafré.

Si més no, això diu la dita. Però sovint podem veure'n la veritat si mirem les nostres organitzacions. En general, les organitzacions atreuen –per polítiques d'autoselecció i reclutament (tant explícites com implícites)– persones que en realitat s'assemblen força. Les nostres similituds poden ser més o menys pronunciades. Pot ser que una companyia busqui personal del ram de l'enginyeria, o tan sols seleccioni personal de certes universitats, o insisteixi que els directius tinguin la llicenciatura. Però de tota manera, acabem sent força similars quant a punts de vista, punt de partida, experiència, etc. És clar que els equips homogenis arriben a solucions més aviat i amb menys friccions, com també amb més ànims pel camí, però fan poca cosa per estimular la perícia i el pensament imaginatiu. Quan tothom arriba a la reunió amb un mateix criteri, sovint en marxen amb el mateix criteri.<sup>14</sup>

## Carreres

És una ironia desgraciada que, com més temps passen directius i personal en una companyia, fent carrera, més experiència tenen, però sovint es troben més compromesos amb l'*statu quo*. Al cap i a la fi, l'han construïda, n'han tingut cura i, encara més, hi creuen. Així, és molt més difícil qüestionar l'*statu quo* si d'alguna manera és la creació pròpia –el resultat dels judicis, decisions, feina propis– que s'ha de qüestionar. Els líders són el grup que sovint tenen més compromís amb l'*statu quo*, mentre que els qui hi tenen menys compromís –el personal més nou (i sovint més jove)– realment té menys influència. Això no vol dir que els directius experimentats no puguin contribuir creativament, sinó que potser tenen un obstacle addicional per vèncer. L'estil personal i els punts de partida evidentment hi tenen un paper.

## Raons personals

### Motivació

Per què ha d'amoïnar el personal el fet de ser creatiu per a la direcció? A moltes organitzacions hi ha incentius ben minsos perquè el personal faci l'esforç addicional d'arribar a la solució extraordinària en comptes

de la solució ordinària. De la mateixa manera, és típic que hi hagi poca recompensa si s'adverteixen maneres noves i ingenioses de servei al client que semblen evidents als de la primera línia. És clar que la creativitat no és l'única que té problemes amb la motivació. En altres llocs, la solució ha estat enllaçar realització amb premi monetari. Però mentre les opcions borsàries potser faran que els programadors treballin tota la nit, existeixen evidències que no estimulen els equips a produir resultats més creatius. La recerca de Teresa Amabile dels últims 25 anys<sup>15</sup> mostra que el personal sol ser més creatiu si té un interès intrínsec en el problema, de tal manera que acceptar el desafiament del problema és gratificant, agradable i, així, motivador en si mateix. El problema per a l'empresa és que dirigir l'interès intrínsec és molt més difícil que construir esquemes de premis monetaris. Cal que els directius entenguin els interessos del personal i els encaminin a les tasques adients. I quan el problema concret no està tan ben definit –l'estratègia de marca de la companyia, per exemple– el personal hauria de sentir que té un interès emocional en el resultat. Hauria de ser una missió personal.

### Productivitat i creativitat

En més o menys els últims deu anys, les corporacions s'han concentrat a convertir-se en empreses aprimades i eficients. S'han reduït, reconvertit, redissenyat i han subcontractat fins arribar a una major productivitat. El missatge al treballador individual és claríssim: o productiu o acomiadat. No cal que aquest èmfasi en la productivitat entri en conflicte amb la creativitat –de fet, la creativitat sovint és el camí cap a més guanys afegits per treballador. El problema realment sorgeix quan el personal sent que cal «semblar enfeinat». Com que els directius no poden observar fàcilment com n'és de productiu, un treballador, compten amb mesures secundàries, com ara fulls d'horaris, hores cobrables, contactes de vendes, etc. La creativitat diària es pot esbrèmer, com també les oportunitats de guany que podria comportar.

### Por al fracàs

La creativitat, el risc i el fracàs estan lligats íntimament. Richard Feynman, premi Nobel de física, va dir: «per

<sup>14</sup> AMABILE, Teresa (1999). *Op. cit.* pp. 76-87.

<sup>15</sup> Ídem, pp. 76-87.

desenvolupar idees de treball amb eficiència, intento caure com més aviat possible». Però la majoria d'organitzacions no toleren bé el fracàs. La causa bàsica d'aquest problema és la dificultat que té el directiu de saber si un treballador que fracassa sovint és un geni que treballa o tan sols un fracassat. Aquest dilema dels directius s'explota i empitjora a través de la política interna, la lluita per guanyar posició i els contractes de treball altament incentivadors (per exemple, amb plusos de productivitat). Per a l'empleat, la por al fracàs és una resposta racional, i la reducció en conducta de risc i creativitat n'és el resultat.<sup>16</sup>

## Manca de formació

La creativitat necessita recursos variats, incloent-hi, per exemple, l'estimulació, la motivació i un entorn físic i mental que hi condueixin. També li calen habilitats i formació. Els directius han de comprendre les forces que permeten la creativitat i, també, les que la poden extingir amb facilitat. Els participants d'equips creatius han d'entendre les tècniques, els manaments, que faciliten el procés creatiu. Més important encara, i més general, l'organització ha d'esforçar-se per esdevenir una «organització d'aprenentatge». El saber i la creativitat són complementaris.<sup>17</sup> Pot ser que de vegades la creativitat requereixi una innocència infantil (per fer la pregunta adient), però també li cal habilitat per reconèixer que la resposta és l'adequada.

## Raons de control

### Delegació incompleta

La majoria d'organitzacions reconeixen que la qualitat de les decisions es pot millorar si es donen de dalt cap a les persones que tenen l'habilitat i el temps d'investigar-les a fons. Però l'autonomia d'aquestes unitats transferides és limitada. Mentre que en teoria, poden tenir l'encàrrec de considerar solucions extremament creatives per als seus objectius, a la pràctica saben que, si la direcció superior no hi està d'acord, no s'aprovarà el pressupost. De fet, la sola possibilitat d'intervenció de la directiva ja apaivagarà les ambicions creatives de l'equip. La necessitat de controlar és el pitjor enemic de la creativitat.

## La creativitat és difícil de valorar

Les tècniques d'avaluació que més es fan servir són una mesura inadequada de la creativitat i, per tant, de valor als accionistes. Reflecteixen el passat més que el futur i es fan servir perquè són fàcils, no pas perquè siguin les més rellevants. Aquestes tècniques es basen típicament en projeccions de fluxos monetaris existents, de vegades amb escenaris diferents. El problema d'aquestes aproximacions és que enfoquen el valor existent i no tenen en compte el preu de l'oportunitat perduda. La conseqüència és que són absolutament inapropiades per mesurar la creativitat, que, al seu nivell més bàsic, és una qüestió de generar oportunitats futures de comerç. Recentment s'ha progressat una mica en el desenvolupament de tècniques més adequades, basades en analogies amb opcions financeres.<sup>18</sup> Aquestes tècniques basades en *opcions reals* ja han generat millores –i intuïcions– significatives en les indústries de farmàcia i de prospecció de petroli, i es comencen a utilitzar en la valoració de marca i l'evaluació de publicitat.<sup>19</sup> Però fins que no siguin més ben enteses i utilitzades, la creativitat probablement continuarà infravalorada i subfinançada.

## Repartició defectuosa de recursos

Els departaments financers tendeixen més a la comptabilitat de costos que a assignar recursos a idees amb gran potencial. Les rondes anuals de pressupostos, i, fins i tot, els plans quinquennals, tendeixen a fomentar canvis incrementals de finances des de la base. La necessitat de complir amb els pressupostos, especialment al nivell de la unitat empresarial transferida, significa que els projectes més creatius haurien de donar indicis de guanys ràpidament. Així i tot, ja que els projectes més creatius sovint són els més difícils d'avaluar (per exemple, els sistemes d'informació no hi són, no formen part

<sup>16</sup> Igualment, el personal té un incentiu per tancar els fracassos. Això pot impedir greument l'habilitat d'una organització per aprendre dels errors. També pot ser més seriós: Barings, una banca d'inversions, va fer fallida quan un dels seus corredors va tancar els seus errors.

<sup>17</sup> Vegeu, per exemple, ESKILDSEN, Jacob, [et al] (1999) «The impact of creativity and learning on business excellency». *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4/5 (juliol), pp. 523-530.

<sup>18</sup> AMRAM, M.; KULATILAKA, N. (1998). *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*. Harvard Business School.

<sup>19</sup> DUCKWORTH, S; CHEBIB, J. (1998). *Giving a Brand Options: Impulse Case History*. Londres: Ogilvy & Mather.

de l'experiència dels directius, són difícils de descriure en investigació, impossibles d'acotar, etc.), són els que solen morir més aviat. En principi, el director de finances hauria de comportar-se com una mena d'inversor de risc, assignant recursos a les millors idees. Massa sovint, és tot al contrari. Es continuen posant diners en projectes fallits, ja que la companyia hi ha invertit gairebé tot el seu capital emocional i els manté a la UCI.

## Aversió a les pèrdues

Les grans companyies es mostren consistentes en la seva aversió a les pèrdues, més que als riscos. Són més sòlids els fluxos financers i els models empresarials que les oportunitats futures. Així, tot i que no hi ha cap directiu que vulgui guanyar-se la reputació de «l'home que es va vendre els Beatles», la realitat és que el risc de perdre el que ja es té imposa massa. De tota manera, és molt difícil que els accionistes –o els possibles contractadors– sàpiguen si s'ha perdut una oportunitat per causa d'incompetència o accident.

## La canibalització

En la competència per idees noves, les empreses establertes tenen una consideració addicional molt important dels seus rivals que les desafien: la canibalització de les empreses existents. Fins i tot amb una avaluació precisa dels riscos i del valor d'una nova idea, les empreses establertes podrien tenir raó de demorar-la o de limitar-ne la introducció. Si la nova idea o el nou producte es mengen els guanys existents i si cap altra companyia sembla disposada a llançar-la al mercat, no cal fer-ho. El problema d'aquesta mena d'argumentació és que se sent més que no es justifica. Per dues raons: primer, l'argument tan sols té sentit en companyies amb força poder de mercat, però, com hem dit abans, les pressions competitives augmenten arreu. La finestra de l'oportunitat s'estreny cada vegada més. Segon, encara que hi hagi un elevat risc de canibalització, les companyies haurien de desenvolupar idees contínuament. Al propietari, les idees del tot desenvolupades li donen el dret –però no pas l'obligació– d'implementar-les. El valor opcional d'una idea, tenir «un roc a la faixa», té un valor estratègic i accionarial enorme. Desgràciadament, s'ignora sovint, perquè massa empreses confonen treballar en una idea amb un compromís implícit d'implementació.

## Passos positius cap a una organització més creativa

Amb tantes barreres que s'han de vèncer, com poden les empreses establir la creativitat com a competència bàsica? Certament no hi ha cap insuficiència de *checklists* amb intenció de promoure la creativitat d'individus i organitzacions (els requadres 1 i 2 intenten resumir-ne el millor). Aquestes llistes són recordatoris molt útils, incentius per pensar i apunts de bons consells, però permetran realment que els executius superin algunes de les grans barreres a la creativitat que hem vist abans? Faran que les grans multinacionals siguin tan creatives com Silicó Valley?

### Taula 3. Els individus

Vosaltres:

- Apassioneu-vos pel que feu i pel que creieu que ha de ser o fer la vostra companyia.
- Expandiu la vostra «xarxa de sortides possibles», una frase que va inventar Herb Simon, premi Nobel, i que vol dir explorar el total de l'àrea combinada de les vostres habilitats (experiència laboral i no laboral), la vostra imaginació i la motivació que aporte a la vostra feina.

La vostra feina:

- Intenteu trobar una situació en què estiguen ben avinguts a la feina quant a interessos, habilitats i nivell d'estímuls (és fantàstic sentir-se desafiat, però no fins al punt de perill o pèrdua de control).
- Doneu-vos prou temps –potser fins i tot un programa de temps de pensar dins la jornada laboral– i espai per reflexionar.
- Compartiu l'entusiasme pels objectius del vostre equip / la vostra companyia.
- Divertiu-vos a la feina.

La vostra aproximació:

- Qüestioneu-ho tot: el problema, els vostres supòsits, la manera de solucionar el problema, les raons per resoldre'l...
- Demaneu: «De quantes maneres diferents puc mirar aquesta qüestió? Com puc repensar la meua manera de mirar-la? De quantes maneres el puc solucionar?», en comptes de «Què m'han ensenyat que m'ajudarà a solucionar això?». Si les velles maneres són ben conegudes, potser convindria inventar-se'n de noves. Considereu tant les maneres menys versemblants com les més versemblants.
- Busqueu sempre tant les necessitats «no percebudes» com les «no cobertes».
- Col·laboreu amb diverses persones, a través de barreres d'organització, verticalment i horitzontalment.



- Apliqueu mètodes de creativitat, com pluja d'idees, jocs de rol, apostes, etc.
- Feu visibles les vostres idees, intenteu combinacions originals, penseu metafòricament o en termes oposats.
- Busqueu la quantitat tant com la qualitat. Les idees n'engendren d'altres.
- Estigueu preparats per a l'atzar; potser un resultat inesperat suggerirà una nova via.

El problema real va més enllà de les llistes de verificació. Si mirem les companyies en què la creativitat ha efectuat un impacte profund, que ha mogut els paradigmes dels mercats que serveixen, semblaria que moltes, si no la majoria, són d'entorn empresarial. Una part de la raó és que els empresaris (siguin empresaris «de debò» o persones que viuen en «butxaques empresarials» dins organitzacions establertes) habiten un espai únic en què el conflicte entre l'acte de creació i el procés d'implementació el resol una sola persona (o una unitat molt tancada).

Certament, aquesta no és la història sencera. La gran majoria d'empresaris no són gens creatius. Tenen idees escombraria que aviat naufraguen a la tèrbola mar del mercat. Els únics que podem veure són els guanyadors de la cursa darwiniana. La lliçó real, doncs, per a les empreses establertes no és tant els empresaris en si, sinó la força del mercat. És el sistema que durà la competència creativa, no pas els individus sols.

#### Taula 4. Què hauria de donar el sistema

Fixar objectius:

- Creeu un arrelat sentiment d'inquietud dins l'*statu quo*. Enteneu que qualsevol sistema de guanys de què depeneu per definició s'esgota. Podeu mirar-lo com un coet: s'enlaira amb l'energia que el propulsa, però en algun moment la força de la gravetat es torna a imposar. Hi ha poques organitzacions que entenguin les limitacions inherents als motors econòmics actuals. Consistentment, projecteu els vostres objectius cap al futur.
- Intenteu imaginar un futur plausible –el futur que la vostra companyia pot crear.
- Creeu objectius irresistibles –anomenats Grans Objectius Audaços al llibre *Built to Last* de Collins and Porras–; són audaços, inspiradors i unificadors.
- Tingueu opinions.
- Consistentment, comprometeu-vos a objectius consensuats.
- Poseu el consumidor al centre del pensament estratègic: «Oferim als consumidors valors radicalment superiors? Els nostres preus

són accessibles al mercat de masses?» (Fixar preus estratègics per crear demanda, més objectius de cost per crear guanys.)

- Poseu tot el que és «tou» al centre; aixequen el negoci al voltant de la gent.

Valors de la companyia:

- Desafieu l'*statu quo*.
- Tingueu curiositat.
- Celebreu els èxits creatius, però tingueu en compte els fracassos. El fundador d'IBM, Thomas J. Watson, Jr., va dir que, si es vol l'èxit, s'ha de doblar l'índex de fracàs.
- Apreneu de l'experiència, tant èxits com fracassos passats, incloent-hi els que semblen atzucacs.
- Aneu amb el corrent de l'ambigüitat i el canvi.
- Construïu confiança amb justícia.

Influència a la xarxa:

- Esborreu els límits per apropar opinions diverses i promogeu «la fricció»: mireu el conflicte com una oportunitat per enriquir i entendre una qüestió.
- Involucreu els associats, proveïdors, clients, no-clients –resumint, qualsevol que pugui ajudar-vos a expandir el vostre pensament pels seus coneixements, experiència, aproximació...
- Esmoleu els sentits –adoneu-vos del vostre entorn (consumidors, competidors, tendències, etc.) i dels futurs possibles.

Processos de les companyies:

- Mark Brown de l'Innovation Centre Europe suggereix implementar fases en el process creatiu: a) pensament «de cel blau», b) fase vermella d'anàlisi i evaluació, c) fase verda d'acció.
- No mateu les idees, encara que semblin boges, massa aviat –no se sap mai si una mala idea pot ser un pas cap a una de bona.
- Compreneu i mesureu el risc (incloent-hi el cost de l'oportunitat) i l'oportunitat.

Creació d'equips:

- Doneu llibertat als equips per determinar com s'han de fer les tasques i prou recursos per fer la feina (però preneu nota que més recursos no comporten, necessàriament, més creativitat).
- Estimuleu la col·laboració i la cooperació.
- Construïu des de la diversitat.
- Ajudeu directius i personal a aplicar el pensament integral, a aportar la seva experiència vital a l'oficina. Heu d'entendre que les emocions comporten força, vitalitat, creativitat.
- Reconeixeu personalment les contribucions creatives.

Així, potser la millora del disseny d'organització és la manera més important en què una companyia establerta pot promoure un entorn que no reprimeixi el moment màgic de la creativitat. Fins i tot després de tants anys de redisseny, moltes companyies encara són molt jerarquitzades, burocràtiques i empeses per la ron-

da anual dels pressupostos. Internament, tenen més en comú amb el comunisme d'estil soviètic que amb les economies de mercat. Introduir mercats interns per idees, talent i capital augmentaria molt el grau d'empresa i creativitat dins l'organització.

Però tot té un preu. I el preu per dur el mercat cap endins, normalment per la introducció d'unitats de negoci més transferides i autònomes, és una pèrdua de coordinació i de control. Les víctimes més evidents en són el grau de compartir informació i de comunitat. El saber és un d'aquests actius que valen més si s'aplega i es dissemina en una àmplia superfície. Així, el saber d'una organització és més en la suma que en les parts. La comunitat també és un important promotor de la creativitat. Sorpren que, a través de la història, els grans descobriments creatius sovint han aparegut a grapats. En aquest segle, entre d'altres hem vist: la Bauhaus (art i arquitectes), el grup de Bloomsbury (escriptors, filòsofs, economistes), el cercle de Viena (positivisme lògic en filosofia i política), l'escola de Nova York (expressionisme abstracte) i Silicon Valley (informàtica i biotecnologia). A cadascun, la infraestructura del grup va ajudar a promoure la creativitat de l'individu. És clar que, si es volen promoure els incentius a la creativitat a través de processos de mercat i la descentralització, cal establir un equilibri.

Les organitzacions establertes tenen una gama d'opcions: partir la companyia i crear unitats empresarials transferides, crear empreses butxaca protegides, o canviar la cultura de la companyia per intentar promoure més creativitat i/o comprar-ne. La millor solució per a moltes companyies pot estar entre els dos extrems; esqueixar l'organització per crear unitats de negoci transferides o seqüeles, o no fer-hi res. Però parlem de ser més valents. Les agències i altres persones de fora poden ajudar els seus clients a ser més valents si actuen com a protagonistes de la creativitat. Però bàsicament, ho ha de fer la companyia. La creativitat és una capacitat massa central per subcontractar-la del tot!

## Comentaris de cloenda

La creativitat, i les noves idees i aproximacions que genera la creativitat, són la clau per a la mobilitat i la reinvençió continuada de les companyies que són la clau del lideratge en qualsevol indústria. Però la creativitat no és una cosa que es pugui «engegar» a plaer. Si les grans companyies establertes (les *big bert-*

*bas*) volen fer de la creativitat una competència bàsica, hauran de ser més radicals en el seu disseny d'organització. Ningú no pot programar el «moment màgic» de la creativitat, però l'entorn, tant el físic com l'emocional, es pot fer més favorable. Per a moltes companyies, això significarà apartar-se d'una cultura interna basada en el control centralitzat cap a una en què el mercat s'interioritza a través d'unitats transferides de negoci més autònomes. La clau per a la supervivència en una plaça més creativa i empresarial és el mercat mateix.

## Bibliografia

- AMABILE, Teresa (1999). «How to Kill Creativity». *Harvard Business Review*, núm. 5 (setembre/octubre).
- AMRAM, M.; KULATILAKA, N. (1998). *Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World*. Harvard Business School.
- DESALVO, Tina (1999). «Unleash the Creativity in your Organisation» *HRMagazine*, vol. 44, núm. 6 (juny).
- DORDRECHT (1999). «Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity & Ethics». *Journal of Business Ethics*, (setembre).
- DUCKWORTH, S; CHEBIB, J. (1998). «Giving a Brand Options: Impulse Case History». Londres: Ogilvy & Mather.
- ESKILDSEN, Jacob, *et al.* (1999). «The impact of creativity and learning on business excellency». *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 4/5 (juliol).
- HANSEN, Fay (1999). «Living the Creativity Priority» *HR Focus*, vol. 75, núm. 7 (juliol).
- «Lessons from Leonardo», *Training*, vol. 36, núm. 6.
- MAUBORGNE, Renee (1999). «Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy». *Sloan Management Review* (primavera).
- MILLER, William (1999). *Flash of Brilliance: Inspiring Creativity Where you Work*. Perseus Books.
- MORI (1999). *Attitudes of Captains of Industry*.
- SCHUMPETER, Joseph (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.