

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Febrer 2018



La Reina Vermella i les organitzacions transformadores

“Aquí, si vols arribar a alguna banda, has de
córrer el doble de ràpid”

Consell de la Reina Vermella a Alícia

Què és?

- ✓ En el nostre entorn VUCA (Volàtil, Incert, Complex i Ambigu), cal anar més enllà dels canvis puntuals i reactius. La simple gestió del canvi o de projectes transformadors concrets ja no és suficient, s'imposa passar a un paradigma d'**organitzacions transformadores per se**.
- ✓ Podem il·lustrar aquesta necessitat mitjançant la **Hipòtesi de la Reina Vermella**: una hipòtesi evolutiva segons la qual els organismes han d'adaptar-se, evolucionar i proliferar constantment no per tal d'obtenir avantatges, sinó simplement per mantenir l'*statu quo* enfront d'altres organismes també en constant evolució en un entorn sempre canviant.
 - ❖ El terme prové d'un passatge d'*A través del mirall* (1871) de Lewis Carroll en el qual Àlicia corre amb la reina vermella a tota velocitat. En aturar-se, s'adona que són al mateix lloc. La reina vermella li diu que en aquell país cal córrer molt simplement per romandre al punt on eren, ja que el món avança amb elles.
- ✓ Les hipòtesis de la teoria evolutiva s'adiuen bé amb el món de les organitzacions perquè aquestes, segons teòrics com Frederic Laloux, són **organismes vius** i, en conseqüència, han de tendir a funcionar de manera semblant a sistemes adaptatius complexos i no com màquines. Aquest model organitzacional requereix una estructura flexible i fluida de relacions, i una cultura transformadora.
- ✓ La **Hipòtesi de la Reina Vermella** ens serveix com a metàfora de com l'entorn organitzatiu **no espera** les organitzacions, sinó que avança i es transforma de manera constant. Per tant, els ritmes de la innovació tendeixen a accelerar-se. Els **cicles d'innovació s'estan escurçant** dràsticament en tots els sectors. En el sector de l'automòbil, per exemple, fins fa uns anys eren pràctiques habituals els cicles de desenvolupament de 48 mesos i uns models amb una vida al mercat de sis anys. Avui, els temps des de la concepció a la producció són inferiors als 24 mesos i diversos líders del sector ja estan intentant reduir aquest període fins als 12 mesos.
- ✓ Com a correlat a aquesta hipòtesi, podem parlar de l'**Efecte de la Reina Vermella**: la sensació **de frustració** que s'apodera de les organitzacions quan, després d'intentar diferenciar-se dels seus competidors amb millors productes o processos, s'adonen que la situació és pràcticament igual. Han avançat, però els competidors i el mercat també han avançat. "Si no et mous, et quedes enrere; si et mous, et quedes on eres", aquesta és la **paradoxa** que cal superar mitjançant les organitzacions transformadores.

Eines

Algunes aproximacions estratègiques que ens permetran defugir l'Efecte de la Reina Vermella són:

- ✓ **Sensors de negoci:** en entorns canviants el més perillós és un marc mental estàtic. La clau per convertir-se en una organització transformadora és tenir els sensors adequats i en estat d'alerta per intuir la direcció dels canvis.
 - **Sensors del client:** quan la percepció de la proposició de valor que tenen els clients varia substancialment o bé es produeix un canvi en les seves actituds, s'obren oportunitats de nous models de negoci.
 - **Sensors tecnològics:** l'aparició de noves tecnologies és la principal força disruptora en el moment actual. Tecnologies com la IA, la *big data* o els *gadgets* socials remesclaran la baralla del que avui considerem possible. Cal avaluar molt de prop l'impacte potencial i futur dels nous desenvolupaments tecnològics en el nostre sector.
 - **Sensors d'infraestructura de negoci:** estem explorant les noves maneres d'estructurar (o desestructurar) les organitzacions? Qüestionem l'estructura heretada i tenim els sensors receptius a conceptes com ara organització oberta, transparència, transversalitat, horitzontalitat, holocràcia i fluïdesa?
 - **Sensors de rendibilitat:** diversificar les estratègies i reconèixer les que no funcionen amb celeritat. És el concepte de *fail fast* proposat pel *design thinking* (veure '[Guia de Treball](#)'). Sempre cal plantejar-se com és d'imitable la nova línia de negoci o servei pels nostres competidors i quin cost els suposaria imitar-nos efectivament.
- ✓ **Lideratge visionari:** el gran factor X que sovint no es pot preveure ni fabricar a voluntat. Podem, això sí, estimular en els plans de carrera un perfil de líders oberts a prendre riscos calculats, al *design thinking* i a l'actuació estratègica. El perfil de líders que una organització va promocionant diu molt dels resultats que obtindrà en el futur immediat i de la seva capacitat d'adaptació i, sobretot, d'**anticipació**.
- ✓ **Model TEAL:** ens pot ser útil identificar en quin dels paradigmes organitzatius descrits per Frederic Laloux se situa la nostra organització. El model de Laloux és **evolutiu** (inspirat en la biologia), és a dir, cada paradigma ha nascut arran de determinades **transformacions revolucionàries**, però alhora ha quedat **superat** per les evolucions posteriors. Poden consultar-se aquests paradigmes en els següents enllaços: [en anglès](#) o bé [en castellà \(pdf\)](#). El darrer estadi evolutiu que proposa Laloux són les:

- **Organitzacions TEAL:** operen a gran escala mitjançant estructures horitzontals i fluides, reemplacen la jerarquia per la presa autònoma de decisions i l'autogovern. Prenen decisions de manera dinàmica segons un propòsit evolutiu. Són organitzacions pioneres i la metàfora que millor les representa és la de l'**organisme viu**.

La dada

Segons l'informe *Total Value Index 2017*, elaborat per *SOLO Consultors* en col·laboració amb la *Fundació Factor Humà* (amb la participació de 284 directius/ves d'organitzacions dels sectors privat, públic i del tercer sector), el 54% de les organitzacions no comunica correctament al seu equip les prioritats estratègiques a mitjà i a llarg termini, i només en la meitat (51%) els líders donen suport i impulsen proactivament els canvis. Això es tradueix en una capacitat d'adaptació mitjana-baixa.

Guia de Treball

DESIGN THINKING PER A LA TRANSFORMACIÓ EMPATITZA

- El primer pas seria elaborar entrevistes d'empatia amb totes les persones usuàries susceptibles de ser interpellades: empleats/des, propietat, clients, etc. Es tractaria d'esbrinar com perceben l'actual estil de direcció i fins a quin punt anhelan canvis en aquesta àrea.
- Això ens permet posar-nos en la pell de les persones implicades en la solució que estem cercant i recollir informació de tipus emocional i més recòndita.

DEFINEIX

- Una vegada recollida la informació de les entrevistes i de l'observació *in situ* procedirem a definir un punt de vista des d'on narrarem les troballes de la primera fase i les projectarem cap a una hipòtesi o repte de treball (Cal repensar els organigrames? Necessitem més grups autogestionats?)

IDEA

- Idear formes específiques d'aconseguir els canvis suggerits. Podrien organitzar-se grups creatius paral·lels i mixts (direcció, empleats/des, *stakeholders*, etc.) que, després d'un *brainstorming* intens, fossin capaços d'apuntar vies de transformació: canvis en les relacions interpersonals, augment de l'autogestió a través de l'holocràcia, redefinició del propòsit organitzatiu, etc.
- És un procés acumulatiu, creatiu i col·lectiu, sense filtres crítics.

FES PROTOTIPS

- Fer prototips d'una solució que contingui els punts més importants generats fins al moment, convenientment empaquetats i estructurats.
- És el moment de baixar a la realitat els conceptes més prometedors per tal d'anticipar problemàtiques de la solució final, validar les suposicions i anar refinant la solució.

FES TESTS

- És la fase en què provarem el prototipus amb un grup de control o una aplicació limitada. Això ens permetrà incorporar millores o, si s'escau, abandonar el prototip per complet en favor d'un altre. És una fase iterativa semblant a les versions successives del programari i les proves beta que utilitzen els programadors.

L'experiència



- ✓ *Leroy Merlin* és una multinacional francesa especialitzada en el bricolatge i la venda d'equipament per a la llar i el jardí amb presència a 13 països. L'organització compta amb més de 35.000 treballadors/es arreu del món.

Un detall curiós i gens habitual és que més del 90% de les persones empleades són accionistes.

- ✓ Per satisfer les noves necessitats del nou consumidor digital, en els últims anys *Leroy Merlin* ha implementat un ampli procés de transformació digital que va començar a gestar-se el 2008 i que va afectar totes les àrees, processos, persones i cultura de la companyia. El **canvi cultural** seria el factor més important per garantir l'èxit d'aquesta transformació digital: passar d'un model de negoci en el qual el *retail* tradicional s'ha convertit en una **revolució omnicanal**.
- ✓ En un procés de transformació d'aquest abast, les competències tradicionals fan curt: no només cal parlar de competències digitals, sinó d'**actituds digitals i obertes a la transformació**. *Leroy Merlin* ha **redefinit les seves competències** cap a d'altres més senzilles que recullin l'estratègia de la companyia i que permetin l'avaluació transversal, perquè els organigrames són més líquids:
 - **Audàcia**: capacitat d'assumir reptes i comprometre's amb aquests reptes o fins i tot proposar-los, ser creatiu, ser innovador, ser arriscat.
 - **Responsabilitat**: no només de ser el responsable dels propis objectius, sinó de compartir i d'implicar-se amb els objectius dels altres; per tant cal defugir l'individualisme.
 - **Construcció col·laborativa**: cada vegada més, hi ha canals de comunicació *online* i *offline* que permeten que hi hagi una intel·ligència col·lectiva.
 - **Impuls i col·laboració d'equips**: els/les mànagers s'han de centrar en el desenvolupament individual. La *employee centricity* suposa centrar-se en la persona i en el seu desenvolupament com a individualitat, fet que de retruc redunda en benefici de l'equip.
- ✓ Aquestes competències es van reforçant a través del **Campus LME**, un nou ecosistema de formació intuïtiu i fàcil d'usar des de qualsevol lloc i en el qual el protagonista de l'aprenentatge és cadascuna de les persones col·laboradores. La xarxa social interna **Younity** ha ajudat a potenciar i a fomentar el treball col·laboratiu entre tots els nivells de l'organització.
- ✓ Aquesta estratègia va rebre el *Premi Capital Humano 2017* en la categoria d'Innovació i Transformació Digital. Però el procés de transformació no s'atura: *Leroy Merlin Espanya* està en un moment crucial de la seva història, immersa en més de 100 projectes de transformació (mobilitat, plataforma social digital, CRM, ERP, *Supply Chain management*, referencial producte i client) que ha recollit al programa *Conectados con 2020*.



- ✓ *Iberdrola* és una organització amb seu a Bilbao que genera, distribueix i comercialitza electricitat i gas natural. Opera a 28 països i compta amb 16 milions de clients. És capdavantera a escala mundial en el camp de l'energia eòlica.
- ✓ Fins fa poc, l'organització tenia un servei d'atenció al client molt orientat a processos, que gestionava milions de trucades d'una manera força mecànica. El repte era transformar l'organització per implantar una visió de *customer experience* en tots els processos que tenen relació amb els seus clients. Calia entrar en el terreny de les **emocions** i les històries que hi havia darrere les trucades o piulades a *Twitter*.
- ✓ Per engegar aquest projecte de gestió del canvi a través de les emocions (**i-Motion**), Iberdrola va aplicar des del principi metodologies de **design thinking** que permetien investigar què estava passant en els equips, ja que calia tenir un punt de partida per saber quina direcció prendre. Aquestes sessions sistemàtiques de co-creació amb els equips feien possible d'aprofitar la intel·ligència col·lectiva i evitar que fos un projecte concebut als despatxos.
- ✓ Per posar en marxa aquesta transformació, *Iberdrola* va començar a treballar en tres grans àrees: **processos** (per simplificar-los, però amb el focus posat en les emocions), **formació** (amb moltes hores per al seu personal) i **qualitat**.
 - Creació d'una **Escola del Client** en la qual parlen de com són els clients, què viuen, què pensen pel que toca al mercat i què senten quan els contacten.
 - Projecte **Ring Ring**: una metodologia de formació gamificada que permet un aprenentatge emocional, pràctic i lúdic de les noves actituds que volen transmetre. Va acompanyat d'una certificació per part d'auditors en un entorn de trucades reals.
- ✓ És un **canvi cultural** que cerca generar comportaments i que es facin les coses de manera diferent. Aquelles persones que tenen bons resultats i acaben sent ambaixadores o capdavanteres de la transformació obtenen incentius i reconeixement públic. Es creen *fans* del projecte. No és tan necessari penalitzar allò negatiu, sinó recompensar les actituds transformadores. Algunes de les claus són treballar en paral·lel la *customer experience* i l'*employee experience*, i treballar el rol dels comandaments intermedis com a *coaches*.
- ✓ L'índex NPS, que pregunta als clients si recomanarien *Iberdrola* a d'altres persones, ha experimentat un augment de 21 punts percentuals.

Materials

Bibliografia bàsica

Garcia Brustenga, Guillem. *La reina roja. Siete entrevistas a expertos sobre la función de la educación en la sociedad líquida*. Barcelona: UOC, 2017.

Laloux, Frederic. *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa, 2017.

Materials en línia

Creant organitzacions transformadores – Espai Factor Humà 2017

Recopilació de tots els materials generats (vídeos inclosos) en la trobada del 25 d'octubre de 2017 a l'Auditori del *Parc de Recerca Biomèdica* de Barcelona.

<https://factorhuma.org/ca/participa/espacio-factor-huma/espacio-factor-huma-2017>

Business Model Innovation

Blog de Patrick Stähler, fundador del think tank *fluidminds*, centrat en el concepte de la Reina Vermella. Ofereix una visió estratègica orientada a la innovació en els models de negoci.

<http://blog.business-model-innovation.com/>

Laloux, Frederic. "The Future of Management Is Teal". *Strategy+Business*, 06/07/2015.

Article de Laloux on exposa en profunditat el seu model evolutiu dels paradigmes organitzatius.

<https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>

Per a un resum en castellà, pots consultar el pdf:

<http://www.gaurea.es/wp-content/uploads/2017/01/Laloux-las-Organizaciones-Teal.pdf>

The Red Queen and Performance Management (vídeo)

Breu exposició del concepte de la Reina Vermella, amb un èmfasi en les persones com a font d'avantatges competitiu.

<https://youtu.be/FJ6o33jtDp8>

“The Red Queen Principle: Avoid Running Faster and Faster Only to Stay in the Same Place”. *Farnam Street*, octubre del 2012.

Article de la comunitat d'aprenentatge canadenca *Farnam Street* que recull alguns consells per evitar ser víctimes de l'efecte de la Reina Vermella.

<https://www.fs.blog/2012/10/the-red-queen-effect/>

La dualitat unicorn-dinosaure

Capítol del llibre *La Reina Roja* de Guillem Garcia Brustenga on s'entrevista a Enrique Dans, professor d'Innovació a *IE Business School*. Centrat en l'impacte en la formació i en les tecnologies disruptives com la Intel·ligència Artificial (IA).

<https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2017/07/LRR-capitulo-EDans.pdf>