

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Març 2019



La curiositat

“Vàrem ser uns professionals de la sucudenta
irresponsabilitat i del papalloneig múltiple”

Josep Maria de Sagarra - Memòries

Què és?

- ✓ Sota el terme **curiositat** s'agrupen un conjunt de fortaleses cognitives que impliquen l'exploració, l'adquisició i l'ús de coneixements a partir d'una actitud d'obertura a allò que desconexim i a la recerca de novetats. És pertinent parlar de curiositat en les organitzacions perquè no és només un tret individual o caracterològic.
- ✓ Estudis recents, com l'[Estudi sobre la curiositat a la feina](#) de *Future For Work Institute*, han fet palès que hi ha una correlació directa entre el **context organitzatiu** i el grau de curiositat que demostren els individus. Per assolir una **cultura organitzativa curiosity-friendly** cal dissenyar un context laboral que afavoreixi que les persones posin en pràctica aquest tret.
 - ❖ El terme curiositat prové del llatí *curiositas* i etimològicament està emparentat amb la paraula *cura*, és a dir, l'atenció als petits detalls. El terme sovint ha adquirit connotacions negatives perquè s'ha associat a un interès per coses poc útils, a un "desig immoderat, de veure o de conèixer" o un gust per les coses "estranyes". Aquestes associacions denoten que la nostra tradició cultural més aviat penalitza la curiositat.
- ✓ Aquesta **naturalesa dual** de la curiositat ja va ser analitzada a la dècada dels cinquanta per Daniel Berlyne, un dels primers psicòlegs que va ocupar-se de la temàtica. Berlyne distingia entre una "curiositat divagadora" (la de la persona avorrida que cerca alguna cosa, qualsevol cosa, per distreure's) i una "curiositat específica" (adreçada a comprendre el que està succeint i superar bretxes de coneixement, àrees en què percebem que disposem d'una informació incompleta o un coneixement superficial). Aquesta separació tan rígida ha estat **posada en qüestió** en els últims temps: una divagació pot conduir a una troballa específica.
- ✓ Una persona esmerça més temps a posar-se al dia en el seu camp si els/les companys/es fan el mateix, el/la cap directe l'anima a mantenir-se al dia de les novetats (i el/la mateix/a cap es preocupa d'actualitzar-se), i si l'organització contracta persones amb **punts de vista diversos** i recompensa les persones que aporten noves idees. Moltes persones col·laboradores encara no formulen preguntes per por a ser considerades incompetents, banals o per si la seva contribució és titllada d'estar "fora de lloc" o se li diu que "no toca". Calen organitzacions que entomin la complexitat, fins i tot li donin la benvinguda, i on no es penalitzi el fet d'interrogar-se sobre els processos establerts.

- ✓ Alguns dels **avantatges** d'estimular la curiositat a les organitzacions són:
 - Es generen alternatives i es cau menys en el biaix de confirmació, la tendència a tenir en compte esdeveniments o elements de tal manera que confirmin les nostres concepcions prèvies.
 - És motor de la innovació i de canvis positius no només en feines creatives sinó en tota mena de processos.
 - Redueix els conflictes dins els equips, millora la comunicació i el seu grau d'acompliment.

Eines

- ✓ **Skunk works**: és un terme usat en enginyeria i camps tècnics per descriure un grup dins d'una organització al qual s'atorga un alt grau d'autonomia, deslliurat de burocràcia, per tal de completar treballs en projectes avançats o secrets. El nom literalment vol dir "projectes mofeta", en una referència obscura a una tira còmica que mostrava l'obtenció d'un destil·lat a partir de mofetes i sabates velles. La filosofia implícita en el nom és que es poden obtenir resultats espectaculars a partir de projectes que d'entrada semblen modestos o directament "fan pudor" si se'ls cedeix prou espai i marge de creixement. El nom també remet al fet que solen ubicar-se en un edifici diferent, més modest, allunyat de la seu central. Aquests **Programes de Desenvolupament Avançat** van originar-se als anys cinquanta a *Lockheed Martin*. Són centres d'acceleració del coneixement que es regeixen per un entorn i unes normes de joc diferents.
- ✓ **Establir dies de "Per què...", "I si...", "Com podríem..."**: celebrar jornades on s'encoratgi a les persones col·laboradores a fer preguntes (encara que semblin òbvies o trivials), a qüestionar processos, a proposar alternatives i a identificar problemes que ningú havia identificat com a tals.
- ✓ **Acceptar la cultura de l'error**: els avenços més revolucionaris sovint no han vingut de grans salts sinó de millores iteratives (*Model Edison* d'acumulació d'errors fins a l'encert final) o bé de la reinterpretació a través d'un canvi de marc de paradigmes ja establerts. No hem de desincentivar els/les qui tenen idees "boges". Ben al contrari, cal analitzar-les i veure si obren noves perspectives.
- ✓ **Desaprendre**: és el procés de descartar marcs conceptuals, hàbits i pràctiques arrelades per fer lloc a nous aprenentatges i obrir-nos a **canvis profunds**. Aquest procés és vàlid a escala individual, però també pot ser un catalitzador del canvi a les organitzacions si establim, com fan

algunes persones expertes, que existeix la **memòria organitzativa**. En aquest sentit, el fet de desaprendre seria, segons V. Anand, "la disrupció i recreació de parts de la memòria organitzativa" (vegeu '[Materials](#)').

✓ **Estil de lideratge:**

- Líders que formulen **preguntes obertes**: les preguntes obertes són tan antigues com el mètode socràtic, però mantenen la potència intacta perquè les persones encara esperem respostes i no preguntes d'un líder. Impliquen estar oberts a rebre una resposta totalment inesperada, que faci anar la reflexió per nous viaranyes. El líder passaria, doncs, de ser algú que se centra a resoldre problemes a convertir-se en algú que s'especialitza en detectar oportunitats i el potencial latent en els seus equips i col·laboradors/es.
 - **Cultiven equips** més que no pas talents individuals: creen equips multidisciplinaris, amb habilitats i interessos diversos i estimulen la polimatia (vegeu '[Materials](#)').
 - **Parlen menys d'innovació** i la posen en pràctica: la innovació està en boca de tothom, però no ha de ser un lema ni un llenguatge, és més aviat una actitud, una cessió d'espai i autonomia per tal que les persones col·laboradores s'apoderin.
- ✓ **Qüestionar el manual**: cal qüestionar el que diu el receptari de les escoles de negoci. La curiositat és partir del conegut per apuntar cap a l'inconegut. Naturalment, per fer-ho cal dominar amb solvència els coneixements establerts i comunament acceptats. Com deia el poeta T.S Eliot, només les persones que dominen totalment la mètrica poden permetre's de prescindir d'ella i escriure versos lliures.

La dada

William McKnight fou el director general de *3M* que el 1948 va introduir el concepte revolucionari del "15% del temps", una fracció de les hores de treball durant les quals s'encoratjava les persones col·laboradores a investigar les seves pròpies idees allà on la curiositat les impulsés. Entre les innovacions més conegudes que van néixer d'aquesta iniciativa es troben les notes *Post-It*, inventades pel científic Art Fry. *Google* és el continuador modern més visible d'aquesta filosofia en animar que es dediqui fins al 20% de la jornada laboral a investigar i estirar el fil de noves idees i projectes personals.

Guia de Treball

LIDERATGE

- El millor punt de partida per tal que les persones amb rol de lideratge estimulin la curiositat és que elles mateixes siguin inquisitives i curioses.
- Aquests/es líders no només fan preguntes obertes sinó que escolten activament i amb genuïna curiositat les respostes. Estan oberts/es a sentir i a debatre sobre "males notícies".
- Encoratgen la discussió d'altres punts de vista, encara que siguin altament especulatius. No es mostren sempre com posseïdors de "La Resposta".

RECLUTAMENT

- Cal donar pes en els processos de selecció a la curiositat. Incloure preguntes com:
 - Algun cop has quedat fascinat/da i has començat a estudiar una cosa que et venia completament de nou?
 - Quins interessos intel·lectuals tens a banda del teu camp professional?
 - Parlar durant la selecció sobre algun debat o publicació recent d'alt impacte en el sector professional per tal de veure si la persona candidata està al dia de les qüestions candents o bé encara va amb el manual.
- Establir la 'T' de la persona candidata. Si imaginem una lletra T en la qual el traç horitzontal representi l'amplada i el vertical la profunditat, els coneixements centrals a la nostra carrera solen situar-se en l'eix vertical i els relatius a *hobbies* i aficions en l'horitzontal. (vegeu la Unitat sobre Polimatia a [Materials](#)).

EQUIPS CURIOSOS

- És molt persistent el "mite del creador solitari", del talent individual que troba solucions originals. Tots els estudis sobre la curiositat, en canvi, assenyalen la importància de treballar-la com un atribut dels equips, no com un talent individual que es té o no es té.
- Crear equips diversos, on es produeixi una pol·linització encreuada d'idees.
- Estimular formacions o ampliacions de coneixements aparentment allunyades de l'àrea d'expertesa.
- Recompensar l'assoliment d'objectius d'aprenentatge al mateix nivell que els objectius d'acompliment.
- Evitar el llenguatge excessivament crític o censorador en els debats d'aportacions. Moltes idees mediocres han portat a solucions genials en ser polides o modificades. Proposar la modificació d'idees o propostes en positiu: "I si a més hi afegim...", "Això obre un camp que no havíem considerat fins ara, i si..."

L'experiència



- ✓ *APM Terminals* és una organització internacional filial de *Maersk* amb seu a La Haia que gestiona terminals de contenidors portuaris. És un dels majors operadors del món i també fa de proveïdor de serveis de suport a la càrrega i descàrrega de contenidors. Opera 76 instal·lacions portuàries i més de 100 ubicacions de serveis terrestres arreu del món. *APM Terminals* és la gestora de diverses terminals portuàries en ports de la geografia espanyola com els de Barcelona, València i Gijón.
- ✓ Al llarg de 2017 va implementar a les terminals espanyoles el projecte *My Career*, una iniciativa de l'organització a escala global que cerca que les persones col·laboradores **tinguin un rol actiu** i protagonista de la seva pròpia carrera professional.
- ✓ Aquest programa suposa un canvi cultural perquè la seva filosofia és que sigui la persona col·laboradora qui tingui la responsabilitat de **posar sobre la taula les seves inquietuds i curiositats professionals** i manifestar-les obertament en conversa amb el/la seu/va responsable directe. També és la persona col·laboradora qui ha d'investigar les vacants publicades i ella mateixa pren la decisió d'optar a una d'elles. El/la responsable directe sap que fer-ne el seguiment i ocupar-se del tema del desenvolupament en els seus informes forma part de les seves funcions i del seu rol.
 - El primer pas va ser treballar amb la casa matriu per alinear la classificació de posicions existents en l'àmbit local de manera que poguessin equiparar-se a les posicions catalogades per *Maersk*.
 - La segona fase va ser de difusió i formació: es van realitzar tallers de capacitació a totes les persones col·laboradores sobre la filosofia, el programa, les eines, les etapes del cicle de desenvolupament (fixació d'objectius, les converses, les avaluacions, etc.). Cada col·lectiu va rebre una formació adaptada al lloc; mànagers o líders van requerir una doble formació, com a col·laboradors/es i com a líders d'equips. Es va fer una comunicació formal a cada treballador/a de la classificació del seu lloc de treball al catàleg de posicions corporatives. En les formacions es mostrava com explorar i navegar pel catàleg anomenat *Maersk Jobs*.
 - Tot i que la persona col·laboradora pot conversar en qualsevol moment de l'any sobre desenvolupament, existeixen uns moments formals al llarg de l'any on específicament és el tema de conversa: a

mitjans i a finals d'any. Existeix l'opció de deixar constància d'un pla de desenvolupament personal que serà visible per al/a la cap directe i per a l'àrea de RH.

- El/la responsable directe té la responsabilitat de considerar el pla de desenvolupament de les seves persones col·laboradores com a part de la seva agenda. Han de registrar en el sistema les converses que mantingui i pot disposar de tutorials, cursos i tallers per realitzar aquestes converses segons la cultura i valors de l'organització.
- ✓ Només en el primer any d'aplicació, va tenir un impacte positiu entre les persones col·laboradores. Localment es van registrar 16 promocions, 4 moviments horitzontals, 4 experiències d'alt impacte (assignacions de curt termini), i la integració de 17 persones estrangeres de 9 nacionalitats diferents.
- ✓ El projecte de desenvolupament professional *My Career* va ser guardonat, en el marc dels Premis Factor Humà 2018, amb el *Primer Premi Impacta* a organitzacions associades a la *Fundació Factor Humà*.



PEPSICO

- ✓ *PepsiCo* és una organització multinacional originària dels Estats Units i especialitzada en el sector agroalimentari. És especialment coneguda per la seva beguda *Pepsi Cola* i els seus productes d'*snacks* (*Lay's*, *Cheetos*, *Doritos*). El 2017 va facturar globalment uns 63.000 milions de dòlars.
- ✓ El gener de 2019 *PepsiCo* va presentar la seva iniciativa [*Dare To Do More*](#) ("Atreveix-te a fer més") un repte global adreçat a estudiants universitaris. Té l'objectiu que puguin treure profit a les seves habilitats empresarials i participin en un projecte que cerca **identificar la propera gran tendència** en el sector d'alimentació i begudes.
- ✓ En el marc del programa, que té una durada de 12 setmanes, els aspirants han de crear el seu propi producte o desenvolupar una línia ja existent a *PepsiCo*, i després presentar-lo davant la direcció de l'organització i explicar com farien el seu llançament al mercat.
- ✓ A Europa el programa es desenvolupa a vuit mercats: Regne Unit, Espanya, Països Baixos, Sèrbia, Polònia, França i Turquia. Els/les graduats/des més brillants tindran l'oportunitat de treballar amb companys i companyes de tot el món i amb algunes de les marques de més èxit en el sector en l'àmbit mundial.
- ✓ El programa té tres etapes:
 - Universitat *PepsiCo*: la primera etapa ofereix als/a les persones candidates l'oportunitat d'obtenir una visió més profunda de la cultura

de *PepsiCo*. A través d'una experiència d'aprenentatge virtual, els/les graduats/des poden descobrir més coses sobre l'organització, participar en seminaris *online* amb líders i antics graduats de la universitat.

- Presentació d'idees: la segona etapa, també *online*, requereix que els/les graduats/des presentin el seu cas pràctic de negoci sobre allò que consideren que serà la propera tendència que causarà furor en el sector de l'alimentació i begudes, i com i per què podria llançar-se al mercat.
- Els mentors i les mentores ajuden a desenvolupar les millors idees per a la final: les ments més inquisitives de la segona fase obtindran un lloc com a finalistes, on tindran l'oportunitat de presentar les seves idees davant un jurat de persones expertes de *PepsiCo*. Tots els finalistes treballaran al costat d'una persona mentora experimentada de l'organització per preparar-se per a la final i, a més tindran l'oportunitat de realitzar una entrevista per a una posició al programa de graduats de *PepsiCo* dins dels departaments de Digital, Recerca o Cadena de Subministrament.

Materials

Bibliografia bàsica

Harford, Tim. *El poder del desorden*. Conecta, 2017.

Livio, Mario. *Por qué: Qué nos hace ser curiosos*. Ariel, 2018.

Materials en línia

Estudi sobre la curiositat al la feina a Espanya

Publicació del *Future for Work institute* (FFWi) que recull un estudi conjunt amb *Infojobs* a partir d'una mostra de 11.133 persones. S'hi analitza la relació existent entre la curiositat i diferents paràmetres, com ara el nivell d'estudis, l'edat, el gènere, l'antiguitat a l'organització el tipus de relació laboral o el grup professional de les persones treballadores.

<http://www.futureforwork.com/publicaciones/estudio-ffwi-infojobs-curiosidad>

Per què hem de fer coses inútils? (vídeo)

Xerrada *TED* de la inventora i *youtuber* sueca Simone Giertz. A partir d'unes invencions inversemblants explora com la veritable bellesa de fabricar coses inútils és reconèixer que no sempre sabem quina és la millor resposta.

https://www.ted.com/talks/simone_giertz_why_you_should_make_useless_things?language=es

Walter Isaacson sobre la importància de la curiositat (vídeo)

Xerrada del biògraf de Leonardo da Vinci i Steve Jobs sobre la curiositat i la complicada relació que manté amb la noció d'utilitat.

<https://youtu.be/RmONJ1-HRtE>

Gino, Francesca. "Why Curiosity Matters". *Harvard Business Review*, setembre-octubre 2018.

Complet article sobre les noves investigacions que han situat la curiositat com un factor clau de l'acompliment de les organitzacions i els seus lideratges.

<https://hbr.org/2018/09/curiosity>

"Unitat de coneixement: Desaprendre". *Fundació Factor Humà*, 05/09/2018.

Desaprendre és el procés de descartar marcs conceptuals, hàbits i pràctiques arrelades per fer lloc a nous aprenentatges i obrir-nos a canvis profunds.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/13702-desaprendre>

"Unitat de coneixement: Polimatia". *Fundació Factor Humà*, 04/04/2018.

La polimatia és un terme amb el qual fem referència a la condició d'una persona que té una multiplicitat de coneixements en diverses branques del saber. Una persona polímata és algú que no restringeix la seva expertesa a una àrea concreta sinó que domina diferents disciplines, generalment de les arts i de les ciències.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/13497-polimatia>