

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Novembre 2022



Entorns BANI

“La previsió resulta ser una estratègia d'adaptació crítica per als moments de gran estrès”

Jamais Cascio

Què és?

La irrupció de la pandèmia de la **COVID-19**, a la que se sumen els efectes cada cop més devastadors de la crisi climàtica i la crisi energètica pel conflicte a Ucraïna (2022), ha evidenciat que **alguna cosa ha canviat en el món on vivim**. De fet, la forma que teníem d'entendre'l i gestionar-lo ha de canviar perquè ja no ens serveix. Si arran dels atemptats de les Torres Bessones de Nova York l'11 de setembre de 2001 es va popularitzar l'acrònim **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity i Ambiguity*) per descriure una nova realitat, molts autors posen ara en primer pla l'acrònim **BANI** (*Brittle, Anxious, Non-linear i Incomprehensible*), descrit l'any 2016 per l'antropòleg **Jamais Cascio**, membre de l'Institute for the Future i un dels *Top 100 Global Thinkers* de la revista *Foreign Policy*.

- ✓ Podem entendre **BANI com un pas més enllà de VUCA** que definia una realitat de caos i confusió, i que va molt més enllà de la inestabilitat i la incertesa de les quals ja es parlava abans. Les noves sigles ens parlen d'un entorn **fràgil, ansiós, no lineal o impredecible i incompreensible**.
- La idea de **VUCA** és va desenvolupar durant el període de la **postguerra freda** i explicava "les dinàmiques emergents del nou món", tal com s'explica en l'article del blog *Prospectiva y Previsión*, [VUCA y BANI: la nueva prospectiva para un mundo en transformación](#). Aquest terme s'havia utilitzat per descriure els canvis tecnològics i culturals, així com el seu impacte en la vida quotidiana tant de la gent com de les companyies.
- ✓ El canvi de VUCA a BANI "és l'era del caos. És com passar d'un estat **líquid a un de gasós, molt més intangible, dispers i desconegut**", descriu la facilitadora en processos de *Learnability*, Canvi i Transformació i assessora de Desenvolupament del Talent a l'IL3-Universitat de Barcelona, Montse Bordas en el *post* del blog de la Fundació Factor Humà [El lideratge al món BANI i altres "coses de l'estimar"](#).
- ✓ VUCA ha perdut el seu significat descriptiu. En canvi, **BANI facilita una nova perspectiva i una descripció precisa de la situació actual, estats emocionals i connexions causals**.
- ✓ Tal com sintetitza la directora de Recursos Humans de Laboratoris Ordesa, Antonia Arévalo, a l'article de *L'Econòmic* [Del món VUCA al món BANI](#), "**BANI** fa referència a un **món fràgil** que genera ansietat, impredecible, en què causa i efecte no encaixen i del qual, per tant, ens veiem incapaços de comprendre i aprehendre". Arévalo adverteix també, que contràriament amb el que va passar amb VUCA, **és impossible ignorar-lo i requereix el desenvolupament de noves competències per moure'ns-hi**.

- “BANI requereix **resiliència** enfront de la fragilitat dels sistemes. **Empatia, confiança, desconexió i atenció plena** per esmorteir l’ansietat. **Visió sistèmica i adaptabilitat** per conviure amb l’aleatorietat de la resposta. **Transparència, treball col·laboratiu i intuïció** per navegar en allò incompreensible”, subratlla Arévalo.
- ✓ Cascio va encunyar el mot BANI com un **model de creació de sentit enfocat a ajudar els i les líders empresarials a gestionar situacions que són caòtiques** i a desenvolupar una manera de gestionar millor.
- ✓ El nou marc d’actuació demana **noves formes de liderar organitzacions, projectes i equips**.
 - Tal com assenyala Bordas, el primer pas és fixar un **propòsit**, és a dir “allò que representa l’organització des d’un punt de vista històric, social i pràctic” i que **ajuda** no només a **atraure i fidelitzar les persones**, sinó també a potenciar comportaments tangibles d’alt **rendiment**.
 - El segon pas és “**tractar el talent com un bé més escàs que el capital**” i conèixer quin talent es necessita realment. Bordas, a més, qualifica d’**“imprescindible”** aprendre a navegar per un “**paisatge emocional**” on s’han perdut interaccions i veiem un anhel per la normalitat prèvia a la pandèmia.
 - **Un repte per al lideratge en la incertesa de BANI és crear seguretat psicològica** en els nous entorns de treball, i en mig del caos, la **salut mental i emocional “sorgeix com a prioritat”**.
 - Finalment, l’autora de l’anàlisi fa referència a adoptar una “**visió d’ecosistema**” més àmplia on s’aposti pel **treball en xarxa** i la **col·laboració** no només per guanyar valor, sinó també com a eina de protecció contra la fragilitat.

Eines

VUCA i BANI no són termes oposats, però tenen un enfocament diferent. “**La singularitat del model BANI rau en la importància que es dona a l’individu en els processos i en els resultats de l’activitat organitzacional**, sigui pública o privada, sigui a nivell micro o macro”, tal com s’assenyala en l’article abans mencionat [VUCA y BANI: la nueva perspectiva para un mundo en transformación](#), i publicat al blog *Prospectiva y Previsión*. És a dir, si en un entorn VUCA, “els elements estressants són observats des de fora de l’individu i de l’organització, en un BANI són explorats i interpretats des de l’interior i des de les percepcions de l’individu i de les seves accions dins de les organitzacions”.

- ✓ **De volàtil a fràgil:** el que era volàtil s'ha tornat fràgil. Pot fallar sobtadament i, en conseqüència deixa de ser fiable. La fragilitat es pot combatre amb el desenvolupament de la **resiliència**.
- ✓ **De la incertesa a l'ansietat:** la gent ja no se sent insegura com abans, està ansiosa perquè l'entorn és incompreensible i les dades no sempre aporten respostes per prendre decisions. Així, qualsevol decisió pot ser incorrecta. L'ansietat pot alleugerir-se amb **empatia** i **atenció plena**.
- ✓ **De la complexitat a la multidireccionalitat** les coses ja no són només complexes, sinó que responen a sistemes lògics no lineals. Hi ha una desconexió entre causa i efecte en el temps, proporció i percepció. L'abast i les conseqüències de la COVID-19 és potser un dels exemples més clarificadors.
- ✓ **De l'ambigüitat a la incomprensió.** la quantitat de dades és tan enorme, la complexitat tant gran i la multidireccionalitat dels efectes tan diversos i desproporcionats, que fa gairebé impossible trobar respostes convincents. Aquí el valor per prendre decisions i la intuïció juguen un paper cabdal.

Què és què i quines habilitats necessitem per adaptar-nos-hi?

VUCA	BANI
<p>Volàtil: falta d'estabilitat i predicibilitat</p> <p>Habilitats: visió</p>	<p>Fràgil: els sistemes es poden trencar fàcilment i de forma sobtada</p> <p>Habilitats: capacitat d'anticipació, resiliència i col·laboració</p>
<p>Incert: falta de capacitat per preveure quins canvis importants poden venir</p> <p>Habilitats: enteniment</p>	<p>Ansios: la contínua incertesa genera una gran ansietat i sensació d'impotència</p> <p>Habilitats: empatia i atenció plena</p>
<p>Complex: moure's en formes que les persones expertes mai havien vist</p> <p>Habilitats: claredat</p>	<p>No lineal: multidireccionalitat. S'ha perdut la connexió entre causa i efecte, i els efectes poden ser desproporcionats a allò que els ha provocat</p> <p>Habilitats: context i adaptabilitat</p>
<p>Ambigu: dificultats per comprendre quina és la millor acció</p> <p>Habilitats: agilitat</p>	<p>Incompreensible: les respostes no sempre són convincents o comprensibles</p> <p>Habilitats: transparència i intuïció</p>

La dada

Problemes com la “**Gran Decepció**”, que provoca la fuga del talent; o la síndrome dels “**treballadors zombies**”, persones que se senten desmotivades emocionalment amb l’empresa, amb *burnout* i poc compromeses, **exigeixen un canvi de cultura i lideratge**. Segons l’enquesta de la Fundació Factor Humà, “[Conèixer el passat. Entendre el present. Humanitzar el futur](#)” (amb una mostra de 250 de professionals d’RH enquestats entre el 25 d’abril i el 20 de maig de 2022), la **tendència** es mou cap a un **model de gestió menys jeràrquic** i on es posa **la tecnologia al servei de les persones**. La realitat, però, és que encara queda força distància entre el desig i les accions reals de les organitzacions, tot i que es vol girar la truita en un entorn postpandèmic.

- ✓ Davant de cinc àmbits concrets, es va preguntar sobre quins d’aquests consideraven que **la pandèmia deixaria més novetats en relació amb els RH i la gestió** de la seva organització.
 - Els enquestats van apostar, en la seva majoria, per l’àmbit de les **noves tecnologies** (digitalització, automatització, robotització, etc.) i pel de les **noves formes de comunicar-se** i reunir-se amb treballadores i treballadors (teletreball, relacions virtuals, Metaverso, etc). En tercer lloc, van escollir que els canvis recaurien en el **lideratge i la gestió** (flexibilitat, noves formes de gestió, pràctiques *agile*, etc.).
 - Finalment, van optar pels **canvis en la cultura i talent** (valors, propòsit, confiança, compromís o *engagement*, diversitat i inclusió, etc.) i, com a cinquena opció, van considerar que la pandèmia deixaria menys novetats en els assumptes relatius a la **salut i benestar** (la salut mental i física, la prevenció de riscos laborals en la llar, etc.).
- ✓ D’altra banda, les persones enquestades van proposar **altres àmbits** rellevants per l’organització arran de la pandèmia i que responen a la **gestió emocional, els objectius i el sentit**, i les **relacions entre l’equip**: relacions més humanes, persones, model de treball, realitat, activitat presencial, *employer branding*, compromís, salari emocional, sostenibilitat, màrqueting de cultura, necessitat en formació i motivació, innovació i transformació, traspàs generacional, deshumanització, *burnout*, felicitat organitzacional, resiliència, flexibilitat, confiança, autogestió, aprenentatge organitzacional, i factor econòmic.

Guia de Treball

DE VUCA A BANI: CINC QÜESTIONS CLAU PER TRACTAR ELS ESQUIPS DE RECURSOS HUMANS

En un entorn BANI, els equips d'RH han de fer front a nous reptes. L'analista Farai Mugave en descriu a l'article de The HR Congress [From VUCA to BANI: Five key HR issues to deal with for HR teams today](#), cinc punts clau a abordar.

- **Talent nòmada:** la mobilitat global del talent s'està accelerant. La **retenció del talent s'ha tornat més fràgil i incomprensible** i, alhora, **els talents tenen cada cop comportaments menys lineals i més impredecibles**. Aquesta situació és una oportunitat perquè els equips d'RH generin valor. Les i els nòmades adquireixen habilitats crítiques en altres organitzacions i poden aportar noves idees i innovacions. En un món ansiós, "aprenem a gestionar millor les situacions a partir de les experiències d'altres".
- **El treball híbrid, una nova tendència:** els equips d'RH han d'adaptar les polítiques i normes de treball al nou món laboral. La contractació, l'atracció del talent i la gestió de la cultura en són alguns exemples. Mugave recomana posar esforços en la **col·laboració, el treball en equip i la comunicació per garantir una coordinació eficaç**.
- **El creixement del món digital:** la COVID-19 ha accelerat la digitalització de les empreses i ha permès també **digitalitzar la majoria de processos administratius d'RH**. Gràcies a aquesta transformació, els/les professionals d'RH haurien de disposar de més temps per dedicar a **tasques de valor afegit**. A més, aquestes mateixes eines permeten recollir i analitzar millor les dades i, en conseqüència, **prendre decisions més encertades basades en arguments tangibles i ben informades**.
- **L'augment dels RH solidaris: els treballadors estan esgotats i estressats.** L'analista veu en el Departament d'RH un espai idoni per ajudar treballadors i equips a **gestionar i estabilitzar les seves emocions i a buscar suport**. Això farà, també, que puguin contribuir amb més eficàcia als objectius de l'organització.
- **Requalificació i millora de les competències del personal:** per a l'adopció de la 4a revolució industrial -automatització de les pràctiques i els processos industrials a través de la tecnologia intel·ligent- Mugave considera un repte crític la mobilització i l'adquisició de "**les habilitats i competències humanes** per utilitzar i desenvolupar noves tecnologies avançades", abans que afrontar els reptes tecnològics o financers.

SENSE POR: SIS OPCIONS DE TALENT EN TEMPS DE BANI

- **Orientat al negoci:** la **gestió del talent ha d'estar vinculada als objectius de l'empresa** i ha d'aconseguir crear un sentit de propòsit. Els talents han de tenir una finalitat, comprendre què fan, perquè és important i perquè ho fan.
- **Temps d'espera:** en un món BANI, les **empreses han d'estar sempre preparades per al futur** i això també afecta els equips d'RH, que han d'avançar-se a les necessitats que vindran en la cerca de talent amb noves competències.
- **Multiplicador de força.** [El model desenvolupat pel professor Dave Forman](#) agrupa diverses **pràctiques clau del talent que multipliquen el seu impacte en els resultats** de l'empresa: propòsit, contribució al treball, les oportunitats de creixement, la flexibilitat i l'elecció, les xarxes de col·laboració, els punts de contacte significatius i el reconeixement, l'equilibri personal, l'acceptació de la cultura i la serendípia.
- **Creador de xarxes:** els/les professionals del talent han de ser constructor/es de xarxes que ajudin les persones i els equips a deixar de ser individualistes i **centrar-se més en la col·laboració**.
- **Responsabilitat basada en el negoci:** els professionals que gestionen el talent han d'aconseguir que les persones que treballen a les organitzacions **rendeixin comptes i es responsabilitzin** de les seves accions.
- **Economia 4.0: Promesa i perill:** el món BANI està dominant per la incertesa, per tant, necessita **equips valents que prenguin decisions intrèpides**.

L'experiència



Les grans corporacions tecnològiques com ara Microsoft, Apple, Google i Meta (abans, Facebook) van abraçar el teletreball amb rapidesa quan va esclatar la pandèmia. Van reaccionar amb **velocitat davant d'un escenari incert** i amb conseqüències desproporcionades. Uns mesos més tard, algunes han reulat en les seves decisions promovent la presencialitat amb el treball híbrid, mentre que **Meta ha fet una aposta decidida pel teletreball amb resultats incerts**, de moment. De fet, la companyia no ha informat sobre quantes de les seves persones col·laboradores s'han acollit al teletreball. La filosofia del creador de la companyia és **actuar ràpidament, tot i que això impliqui ser tolerant amb els errors**:

- Meta ha mantingut l'opció del **teletreball** a les persones les funcions de les quals ho permetin i **els primers que s'han acollit són els seus directius**, que han traslladat les seves residències lluny de Silicon Valley. Marc Zuckerberg passa força temps a Hawaii i alguns s'han traslladat a Nova York, han fet el salt cap a Europa o no han fixat una residència estable.
- L'empresa ha fet una forta **inversió en tecnologia** per treballar en remot de forma efectiva. Fins i tot ha llançat [Horizon Workroom](#), una plataforma de realitat virtual per treballar dins de l'entorn del metavers.
- La companyia no està passat pels seus millors moments:
 - ❖ En el darrer any i mig, diversos alts executius han deixat la companyia.
 - ❖ Les accions de la companyia han patit una caiguda històrica, hi ha un estancament d'entrada de noves persones usuàries a les seves plataformes, han de fer front a baralles regulatòries i el futur del metavers és incert.



El Grup Uriach és una companyia dedicada al sector salut i del benestar amb més de 180 anys d'història. Recentment, ha viscut canvis estructurals amb la venda del seu braç sanitari per centrar-se en els productes de l'autocura de la salut. En el *core* de l'organització està la **comunicació interna amb els seus col·laboradors**, com s'adrecen a les i els treballadors. Durant la **crisi de la COVID-19** van fer un esforç per **traslladar les seves accions de comunicació interna al món digital** i van fer una **aposta per la cura psicoemocional** de la plantilla que, inesperadament, no ha tingut una millor acollida en el moment de crisi aguda, sinó durant el retorn a la presencialitat.

L'estratègia de comunicació durant el confinament es va batejar com **#WeWillGetOverStronger**, tota una declaració d'intencions i girava al voltant de 4 eixos:

- **Cura emocional:** setmanalment es publicaven càpsules de vídeo amb informació sobre el funcionament de les emocions i com gestionar-les i es va habilitar un servei de psicologia *online* il·limitat per donar suport a les seves persones col·laboradores.
- **Entreteniment:** com una forma d'aproximar-se a tothom de dintre i mantenir-hi el contacte, es van organitzar classes de *fitness online*, càpsules de nutrició, es va crear una llista de música d' Spotify corporativa, un *scape room* virtual i, fins i tot, es va regalar una subscripció per un mes a la plataforma d'*streaming* Disney+.

- **Informació i comunicació:** es van posar en marxa webinars corporatius, les *Uriach Talks* amb informació divulgativa sobre la COVID-19, *podcasts* corporatius amb participació de treballadors/es i es va llançar una xarxa social interna amb concursos i premis
- **Formació** en temes transversals del negoci, en eines digitals i ciberseguretat i lideratge i motivació.

Materials

Bibliografia bàsica

García, Santi. *La resiliencia de las organizaciones*. Barcelona: Libros de Cabecera, 2022

Peñalver Antonio. *El Líder 5.0. Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Barcelona: Gestión 2000, 2022

Materials en línia

Cascio, Jamais "Facing the Age of Chaos". *Medium* 29/04/2020

El creador del terme BANI explica quin és l'origen d'aquesta manera d'interpretar el nostre món

<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

"VUCA y BANI: la nueva prospectiva para un mundo en transformación". *Prospectiva y Prevision* 30/06/2022

Una comparativa entre els dos models. Inclou un interactiu per avaluar la capacitat interna i externa per sobreviure al canvi de model.

<https://prosprev.com/2022/07/30/vuca-y-bani-la-nueva-prospectiva-para-un-mundo-en-transformacion/>

Unitats de coneixement relacionades

- VUCA (2022): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/11461-vuca>