

Berrikuntzaren paradoxa

La paradoja de la innovación

The paradox of innovation



Globalizaziora eramaten gaituzten indar eta logika berdinek, hau da, merkatuko zurruntasunak eta oztupoak kentzeko joerak eta garraioaren eta informazio eta komunikazioaren teknologien garapenak, egoera ezegonkor hauetara ekartzeko gaituzte, etengabe aldatzen ari diren merkatu globaletara. Imagina dezagun irakiten ari den botila bat ur; burbuilak hondoan agertu eta ur azalera iristean lehertu egiten dira ziprztin eta ur kondentsatuan, uneoro osotasunaren eitea aldatzen delarik. Horrelakoeak dira gaur egungo merkatuak.

Nola lehiatu behar da inguru aldakor batean? Denok dakigu etengabe berrituz lortzen dela hori. Atzo arrakastaz ondo egiten genuena ondo egiteak ez digu inolaz ere ziurtatzen bihar arrakasta izatea ezta irautea ere. Duela zenbait urte hitz hau teknologia eta zientzia aurrerapen argi eta handiekin lotzen genuen eta, horregatik, nahaste handia zegoen eta etorkizunean soilik jarduera-sektore berrienetan (bioteknologia, aeronautika, telekomunikazioak, teknologia digitalak, etab.) ari ziren enpresek iraun ahalko zuten beldurra zegoen. Ikuspegi motz hau gaituztuta dago. Gaur egun konplexurik gabe hitz egiten da berrikuntzaz jarduera guztietan, ez ekonomikoetan soilik, gainera. Berrikuntza etengabe aldatzen ari den inguruari –gu ere aldaketa horretan laguntzen ari garelarik- egoera berri bakoitzean balioa ekartzeko jarraitu ahal izateko, garaiz ematen zaion erantzuntzat ulertzen da. Baina, nola egiten da hau?

Las mismas fuerzas y lógicas del sistema nos llevan a la globalización, es decir, la tendencia a eliminar rigideces y barreras de mercado, así como el desarrollo del transporte y de tecnologías de la información y la comunicación, son las que nos traen a estos escenarios inestables, mercados globales en continuo cambio. Imaginemos una botella de agua en intensa ebullición, burbujas que irrumpen y emergen a la superficie, que explotan en salpicaduras y agua condensada modificando la forma del todo a cada instante. Así son los mercados actuales.

¿Cómo se compete en un entorno cambiante? Ya todos sabemos que innovando continuamente. Hacer bien lo que hacíamos exitosamente ayer, no nos garantiza en ningún caso el éxito ni la supervivencia mañana. Unos lustros atrás, relacionábamos esta palabra con genuinos y grandes avances tecnológicos y científicos, por lo que existía gran confusión y temores de que sólo las dedicadas a los sectores de actividad de más reciente implantación (biotecnología, aeronáutica, telecomunicaciones, tecnologías digitales, etc) serían empresas de futuro. Esta visión reduccionista quedó superada. Hoy se habla sin complejos de innovación en todas las posibles actividades, y no sólo en las económicas. Se entiende la innovación como una respuesta a tiempo a un entorno que cambia continuamente – y que nuestra acción contribuye a cambiar-, para poder seguir aportando valor en cada nuevo escenario. Pero ¿cómo se hace esto?

The very strengths and logics of the system lead us to globalization. In other words, the trend towards removing market barriers and developing transport and information and communication technologies is what brings us to these unstable scenarios —global markets in constant flux. Imagine a bottle of fiercely boiling water, bubbles emerging and bursting at the surface, exploding in a mass of splashes and condensed drops, constantly changing shape. That is what today's markets are like.

How to compete in a changing environment? We all know now that the answer is by innovating constantly. Doing well today what we did successfully yesterday is no longer any guarantee of our success or survival tomorrow. A couple of decades ago we used to associate this word with great and genuine technological and scientific advances, so there was a lot of confusion and concern that only companies involved in the most recently-implemented business sectors (biotechnology, aeronautics, telecommunications, digital technologies, etc.) would be the companies of the future. This reductionist vision has now been overcome. Today we talk freely about innovation in every possible field of activity, not just economic ones. Innovation is understood as a timely response to an environment that is constantly changing —which our actions contribute to changing— in order to continue adding value to every new scenario. But how do we do this?

Berrikuntzaren paradoxa

Aurreratuenek badakite antolakunde berritzaile batek pertsonenganako orientabide handia behar duela. Osagaiokin (Berrikuntza eta Pertsonak) modan dauden hitzaldi handios guztiak egin ahal ditugu, teknologia zentro baten urteurrena ospatzeko ekitaldian erabiltzeko zein talde mediatiko handi bateko presidenteak bere arrakastaren gakoak azaltzeko ere balio dutenak. Arazoa aldarri hauen azalkean dago. "Pertsonak", makinak izango bailiran, trebakuntza-paketeen bitartez komunikazio eraginkorrean, motibazioan, talde-lanean, adimen emozionalean, kultura parte-hartzailean eta abar luze batean programa daitezkeela pentsatzen da, hauen ondorioz antolakunde berritzaile bat lortuko delakoan, botere era eta egiturak ukitu gabe utzirik, ordea. Ez da aurrerapen handirik egiten benetan pertsonengan oinarrituta dauden antolakundeetarantz.

"Berrikuntza" "lortu nahi den aldaketa"ren eufemismoa da; "aldaketak" beldurra eta gaitzespena sorrarazten dituen bitartean, "berrikuntza" elementu positiboekin lotzen da. Berrikuntzaren inguruan dagoen paradoxa agerian dago. Botereak egonkortasuna nahi izan du beti. Berrikuntza premia bezala aurkeztua, ez gogoko aukera moduan, ezarritako ordenaren kontra doa eta tresna boteretsua bihurtzen da transformatzeko eta aldatzeko, eta aldaketarekin uzkurrenak direnek ere gogoz eskatzen dute. Hortxe dago paradoxa.

Eta, gauzak are gehiago nahasteko, berrikuntza ezin da menderatu ez ordenatu, haren bultzagile funtsezko eta erabakigarriena nahia delako. Soilik nahi dugunak dauka —edo eskuratzen du— errepikatzen diren edo aurkakoak diren gertakizunen norabidea transformatzeko indarra, ahala. Nahia erreprimitu edo inhibitu egin daiteke, baina ez menderatu edo ordenatu. Haren ahala, haren bultzada, indargabetu eta apaldu egin daiteke, baina ezin da menderatu. Beraz, silogismoarekin jarraituz, berrikuntza indargabetu egin daiteke, baina ez menderatu eta zuzendu.

Ez da orojakilea izan nahi duen goi-karguen taldeak ezarri ahal duen prozesu lineala. Aitzitik, prozesu konplexua da eta kaosaren legeen menpean dago. Horrela, berrikuntza zuzentzeko ahaleginek edukirik gabeko proiektuak sortzen dituzte, nahiz eta haundi-maundi eta bikain apaindurik agertu, eta berritzeko benetako gaitasuna, berriz, aurretiaz finkatutako algoritmoekin bat etorriko ez diren beste era batzuetara —batzuetan aurkakoak izango diren— desbideratuko da.

Gaindi dezagun berrikuntzaren kudeaketan dagoen ikuspegi lineal antzua. Alternatiba bat proposatzen dugu: berrikuntzaren prozesuan funtsezkotzat

La paradoja de la innovación

Los más avanzados saben que una organización innovadora requiere una fuerte orientación a las personas. Con estos ingredientes ya podemos hacer todos los discursos pomposos de moda, que lo mismo sirven para el acto de celebración del aniversario de un centro tecnológico, o para que el presidente de un destacado grupo mediático explique las claves de su éxito. El problema está en lo superficial de estas proclamas. Se piensa en "personas" como en máquinas a las que se puede programar a través de paquetes de formación en comunicación eficaz, motivación, trabajo en equipo, inteligencia emocional, cultura participativa y un largo etcétera, pretendiendo que todo ello derive en una organización innovadora dejando intactas las formas y estructuras de poder. Se avanza poco hacia organizaciones realmente basadas en las personas.

Innovación es un eufemismo para cambio perseguido: mientras que "cambio" siempre suscita miedo y rechazo, "innovación" se relaciona con elementos positivos. La paradoja en torno a la innovación es patente. El poder siempre ha querido estabilidad. Resulta que la innovación presentada como necesidad, no como capricho, atenta contra todo este orden establecido y se convierte en poderosa arma de transformación, de cambio, reclamada enérgicamente también desde instancias más conservadoras, más recias al cambio. La paradoja está servida.

Y para mayor desbarajuste, la innovación no puede ser sometida, ni ordenada, porque su impulsor fundamental y definitivo es el deseo. Sólo lo que queremos tiene —o adquiere— fuerza, potencia, para transformar el curso de los acontecimientos repetitivos o adversos. El deseo puede ser reprimido, inhibido, pero no sometido u ordenado. Puede ser anulada, cortada su potencia, su acción, pero no sometida. Por lo que, siguiendo el silogismo, la innovación puede ser también anulada, cortapisada, pero no sometida y dirigida.

No es un proceso lineal que pueda ser determinado de una forma algorítmica desde la cúpula jerárquica que quiere ser omnisciente. Se trata por el contrario de un proceso complejo, sometido a las leyes del caos. Así, los intentos de dirigir la innovación crean proyectos vacíos de contenido, por muy ampulosos y bien maquillados que aparezcan, mientras que la verdadera potencia innovadora se desviará hacia otras formas no alineadas —incluso contrapuestas— con los algoritmos prefijados.

Superemos la estéril visión lineal en la gestión de la innovación. Proponemos una alternativa: entender los siguientes factores como esenciales al proceso

The paradox of innovation

The most far-sighted among us know that an innovative organization needs to be strongly people-focused. With these ingredients we can make all the pompous speeches that are in fashion, whether at a ceremony celebrating the anniversary of a technology centre or for the president of a prominent corporate group to explain the keys to its success. The problem lies in the superficiality of these statements. We think about "people" as if they were machines that can be programmed by training packages in effective communication, motivation, teamwork, emotional intelligence, a participative culture and so on and so forth, assuming that all this gives rise to an innovative organization, while leaving the structure and configuration of power in place. We have moved forward very little towards organizations that are genuinely based on people.

Innovation is a euphemism for pursued change: and while "change" has always aroused fear and denial, "innovation" has positive connotations. The paradox of innovation is evident. Power has always sought stability. It turns out that innovation, presented as a necessity and not a whim, threatens this established order and becomes a powerful weapon for transformation, for change, something energetically called for from the most conservative of echelons, the ones that are most reluctant to change. Hence the paradox.

And to even further stir things up, innovation cannot be subjected or regulated, because its fundamental and definitive driving force is desire. Only what we really want has —or acquires— the strength and the power to transform the course of repetitive or adverse events. Desire can be repressed or inhibited, but not subjected or regulated. It can be quashed, its power and action can be curtailed, but it cannot be subjected. Which means, if we follow the syllogism, that innovation too can be quashed, it can be held back, but it cannot be subjected and directed.

It is not a linear process that can be determined algorithmically from the top of a hierarchy that wants to be all-powerful. On the contrary, it is a complex process which is subject to the laws of chaos. Any attempts to direct innovation create projects that are void of content, however highfaluting or well-presented they may appear, while true innovative power will deviate towards other non-linear —and even contrasting— forms with pre-established algorithms.

Let's overcome this sterile linear vision in innovation management. Let's propose an alternative: understanding the following factors

Berrikuntzaren paradoxa



jotzea faktoreek: jakintza, boterea eta subjektibotasuna; eta hausnarketa honen bitartez, elementuon harmoniazko bateratzeak bultzatzen ahalegindu gaitezen. Aurretiazko jakintza zenbat eta handiagoa izan, handiagoak izango dira jakintza berria sortzeko aukerak, eta berritzeko ezinbesteko baldintza da hori. Jakintza berriak irudimenaren hormak gainditu behar dituen ideia dakar. Horrek boterea behar du, erabakitze eta norberaren ekintzez jabetzeko ahala. Baina elementu katalizatzailea behar da. Sistema konplexu guztietan mugimendua, bizitza eta dinamismoa sortzen duten elementuak daude. Hasieran jarri dugun sistema kaotikoaren adibidean azaleratzen diren burbuilek etengabe aldarazten dute osotasunaren eitea. Berrikuntzaren prozesuan indar dinamiko bakarra subjektibotasuna da, nahi, sormen eta emozioen bidez adierazia, errutina eta errepika hautsiz, transformatu, berritu egiten duena.

Berrikuntzaren prozesuan indar dinamiko bakarra subjektibotasuna da, nahi, sormen eta emozioen bidez adierazia, errutina eta errepika hautsiz.

Hiru elementuetarikoren bat baztertuz gero berritzeko gaitasuna murriztu egiten da eta erabat baliogabetu daiteke. Aitzitik, pentsa dezagun jakintza-maila handia duten pertsona-taldeak daudela, erabaki egiten dutenak, beren ekintzen jabe direnak eta beren nahiekin bat egiten duten eta hunkiarazten dituzten bideetatik jotzeko askatasun maila eta malgutasuna dutela. Berrikuntzaren eszenatokian egongo ginateke, ezta? Bada, norbera bere antolakundetik, saia gaitezen galdera honi erantzuten: nola lor ditzakegu jakintza, ahala eta subjektibotasuna zabalduz joango diren lagun-taldeak bultzatzea, aldi berean berritzeko duten ahalmena handituko dutelarik?

Alfonso Vázquez eta Maite Darceles
HOBEST Consultores eta GARELako gerentea
avazquez@hobest.es
maite.garela@euskalnet.net

La paradoja de la innovación



innovativo: conocimiento, poder y subjetividad; y que esta reflexión nos lleve a tratar de propiciar conjunciones armónicas de ellos. A mayor base de conocimiento previo las posibilidades de crear nuevo conocimiento —requisito para innovar— aumentan de forma exponencial. El nuevo conocimiento lleva a una idea que necesita trascender las paredes de la imaginación. Esto requiere poder, capacidad para decidir y apropiarse de la propia acción de uno. Pero hace falta un elemento catalizador. En todo sistema complejo existen elementos que crean movimiento, vida, dinamismo. En el ejemplo de sistema caótico que poníamos al comienzo las burbujas que irrumpen cambian continuamente la forma del todo. En el proceso innovativo no hay otra fuerza dinámica que la subjetividad expresada en deseo, creatividad, emociones que catalizan acciones que rompen con la rutina y la repetición, que transforman, que innovan.

La restricción de alguno de estos tres elementos constriñe a su mínima expresión, pudiendo llegar hasta la total anulación, el potencial innovador. Pensemos por el contrario en grupos de personas con altos y crecientes niveles de conocimiento, que deciden, se apropian de su acción y cuentan con suficientes grados de libertad y flexibilidad para seguir por los caminos que les emocionan, que conectan con sus deseos. Nos encontraríamos en un escenario innovativo, ¿verdad? Pues, intentemos responder cada uno desde nuestra organización a la siguiente cuestión: ¿cómo podemos propiciar multitudes que a un tiempo vayan expandiendo su conocimiento, su poder y su subjetividad ampliando así su potencial y despliegue innovador?

Alfonso Vázquez y Maite Darceles
HOBEST Consultores y Gerente de GARELA
avazquez@hobest.es
maite.garela@euskalnet.net

The paradox of innovation



as essential elements of the process of innovation: knowledge, power and subjectivity; and let this reflection lead us to try to encourage harmonious combinations of them. Starting with the largest possible knowledge base, the opportunities to create new knowledge —an essential requirement for innovation— increase exponentially. New knowledge leads to ideas that need to transcend the walls of the imagination. This needs power, the capacity to make decisions and take initiative. But there is a need for a catalysing element too. In every complex system there are elements that create movement, life, dynamism. In the example of a chaotic system we mentioned at the beginning, the bursting bubbles constantly change the shape of everything else. In the process of innovation, there is no other dynamic strength than the subjectivity expressed by desire, creativity and emotion, which catalyse actions that break with routine and repetition, which transform and innovate.

Restricting any of these three elements constrains them to their minimal impact, even to the point of completely quashing the innovative potential. Let's give some thought, however, to groups of people with large and growing levels of knowledge, who make decisions, who take the initiative, and who are given a sufficient degree of freedom and flexibility to follow the roads that excite them, that connect with their desires. We would find ourselves in a scenario of innovation, would we not? Then let each of us try, from our own organization, to answer the following question: how can we encourage plenty of people to enlarge upon their knowledge, their power and their subjectivity, thus increasing their potential and ingenuity to innovate?

Alfonso Vázquez and Maite Darceles
HOBEST Consultants and Managing Director of GARELA
avazquez@hobest.es
maite.garela@euskalnet.net