

LA INNOVACIÓ COMENÇA EN LA TEVA FORMA DE PENSAR

Les cinc mentalitats del líder innovador

per Manel Ríos del Río

Cada any, institucions internacionals diverses publiquen rànquings que mostren quins països estan a l'avantguarda de la innovació. Destaco dues de les més reconegudes: el Global Innovation Index -l'índex de les Nacions Unides- i l'European Innovation Scoreboard, el de la Unió Europea. Analitzant els factors que es tinguen en compte per a establir cada posició, destaquen aspectes com les polítiques científiques, el nivell

d'inversió pública en R+D, l'existència d'infraestructures tecnològiques avançades, entre d'altres. No obstant això, si mirem amb més atenció, ens adonem que els països, com a tals, no innoven. Els qui realment innoven són les organitzacions i empreses que conformen les seves economies. Són aquestes les que, aprofitant en major o menor mesura aquestes infraestructures i recursos que els seus governs posen a disposició, innoven. Perquè la innovació d'un país és el resultat de l'esforç



innovador de les desenes de milers d'empreses i organitzacions que conformen el seu teixit econòmic. Són com un banc de peixos que res en conjunt, cadascú contribueix amb el seu moviment, però és la coordinació de tots —per sintonia o per reflex— la que defineix la direcció. Per tant, és la suma de totes les decisions diàries preses en les empreses la que determina el nivell d'innovació d'un país.

Però encara podem anar un pas més enllà amb aquesta afirmació. Tampoc són les empreses i organitzacions, com ens impersonals, les que innoven. Són les persones. Són elles, dins de cada organització, els qui realment impulsen la innovació. Persones que, amb diferents perfils, rols -executius o tècnics- i responsabilitats lideren, influeixen, gestionen, impulsen, proposen o executen idees. Persones que estan en contacte amb el canvi, amb el client o usuari, amb la solució —en forma de producte o servei—, amb el coneixement o amb la tecnologia. Persones que pensen, decideixen i actuen. I és, en primera instància, el que pensen —i el que permeten pensar als seus equips— el que determina la capacitat innovadora de la seva organització.

Al llarg dels anys, acompanyant processos d'innovació en organitzacions de tota mena —des de grans multinacionals i pimes familiars fins a institucions públiques i startups tecnològiques— he après que el que realment marca la diferència entre una empresa que innova i una que es queda enrere, no és l'accés al talent, la tecnologia o el finançament. El decisiu són dos pilars fonamentals: (1) una **mentalitat** que propicia una actitud innovadora i (2) una forma de treballar per convertir—amb mètode— aquesta actitud en resultats concrets.

En aquest article em centraré en el primer d'aquests pilars: **la mentalitat**. Parlaré des de l'experiència directa, fruit d'anys treballant en el terreny i acompanyant els qui, des de dins de les organitzacions, impulsen la innovació dia a dia.

Al llarg d'aquest recorregut, he identificat un conjunt de creences i barreres que, de forma recurrent, bloquegen el potencial innovador. Les he agrupat en cinc. I per a cadascuna, descriu la mentalitat —i forma de pensar— que els líders innovadors activen per superar-les. Tenir-les presents ens ajudarà a ser també més innovadors.

A continuació, explorem aquestes cinc maneres de pensar que activen una mentalitat innovadora. No són fórmules màgiques, però sí claus pràctiques que, aplicades amb constància, poden transformar la forma en què les organitzacions innoven.

1. Mentalitat de Pioner

—Hem de ser innovadors—

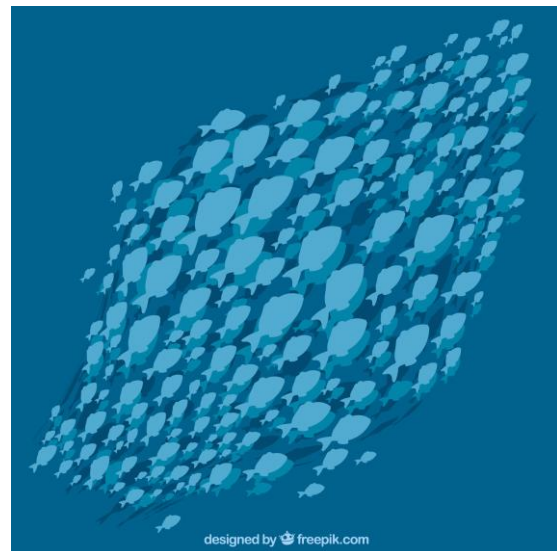
No és rar escoltar a les empreses frases com: "no estem per innovar, que ho facin d'altres", "ja està tot inventat", "això aquí no funcionarà" o "ens va bé com estem, per a què complicar-nos?". Aquestes actituds solen sorgir quan hi ha por al canvi, quan

caiem en l'autocomplaença o simplement ens aferrem massa al conegut i a l'estatu quo. El resultat són persones i organitzacions amb **mentalitat conformista**, centrada en la justificació del que hi ha —i per què no pot ser d'una altra manera—, no en el progrés. És la **primera barrera** que apareix quan algú intenta canviar o transformar qualsevol cosa.

En canvi, els líders d'organitzacions innovadores mostren una mentalitat activa. No esperen que d'altres marquin el rumb. Aspiren a ser els primers a obtenir aquesta solució única, a desenvolupar una tecnologia innovadora o a introduir un enfocament inèdit en el mercat. "Per què no nosaltres?", es diuen. I actuen. Fomenten entorns on innovar no és una opció, sinó part del treball. Ho senten com una responsabilitat enca va fer i amb el món. Exploren de forma constant noves maneres d'aportar valor. Són curiosos, i fomenten aquesta mateixa actitud en els seus equips, a qui animen a proposar idees i participar activament en el seu desenvolupament.

Tu: ets dels que obre nous camins o segueixes els de sempre?

Tu organització: ¿fomenta la innovació o és de les que es conforma?



Com els bancs de peixos, la innovació d'un país la marca el moviment de totes les seves organitzacions i empreses

2. Mentalitat de Propòsit

—Sé on vull anar—

En moltes organitzacions, la innovació no fracassa per falta d'idees, sinó per falta de direcció. És habitual que es plantegin iniciatives interessants i creatives, però quan no hi ha una visió compartida ni objectius clars que les guiïn, les idees són disperses, sense focus i, per tot això, no convencen, i no s'executen, cosa que provoca frustració: "perquè em demanes idees, si després no es desenvolupen". Amb el temps, la innovació esdevé una successió d'intents de coses inconnexes, **sense un propòsit clar**. Aquesta manca de focus constitueix una **segona barrera** crítica perquè la innovació prosperi.

En contrast, els qui lideren amb èxit processos d'innovació ho fan amb una mentalitat orientada al



propòsit. No deixen les coses a l'atzar. Tenen una visió clara de cap a on volen anar, que serveix de brúixola. I molt important, la comparteixen i acorden amb els seus equips. D'aquesta manera, canalitzen la creativitat. Les iniciatives que promouen solen tenir un sentit clar, alineat amb el model de negoci i amb la direcció estratègica de l'empresa. Així, aconseguen que innovar deixi de ser una sèrie d'esforços aïllats i es converteix en un camí compartit i amb sentit.

Tu: Deixes la innovació a l'atzar o l'enfocem?
 I tu: ¿Sap cap a on va o el deixa a la sort?

3. Mentalitat Experimentador

-Sé que em puc equivocar-

En moltes organitzacions, **la por a l'error** representa la **barrera -la tercera-** més paralitzant a l'hora d'innovar —també en moltes altres activitats i processos interns. Quan equivocar-se pot implicar conseqüències negatives —descrèdit, retrets, o sancions—, el més habitual és que les persones evitin córrer riscos. Es limiten a fer el just, el segur, el que saben que funciona. Són entorns on es protegeix l'establert —i als qui el representen—, i s'evita tot allò que impliqui incertesa. Són llocs on es prefereix no intentar abans que arriscar-se a fallar. En aquest clima, la innovació no troba espai.

Davant la por a l'error, els líders innovadors activen una mentalitat d'experimentador que fomenta una cultura d'aprenentatge continu. No celebren les fallades —tot i que esperen que es reconeixin i proposin solucions—, els integren com a part natural del procés d'innovació. Prioritzen l'acció sobre l'immobilisme, i saben que per avançar cal provar, ajustar i tornar a intentar. Per això, creen entorns on experimentar consisteixi en: plantejar idees, desenvolupar-les, testejar-les, corregir-les i millorar-les. Per a aquests líders, cada intent —exitós o no— és una font de coneixement que ajuda a avançar. En aquests entorns, l'error deixa de ser una amenaça i esdevé una font d'innovació.

Tu: Veus els errors com a fracassos o com a oportunitats?

I tu: ¿aprèn dels seus errors o els evita?

Las cinco mentalidades del líder innovador



4. Mentalitat d'Aprenent

-Vam aprendre-

Una de les barreres **-la quarta barrera-** més invisibles i freqüents que enfronta la innovació és un **passat mal digerit**. Moltes organitzacions s'aturen perquè arrossequen l'allargada ombra d'experiències anteriors que no van sortir com esperaven. "Ja intentem innovar, i no va funcionar", o "estem escamats" s'escolta dir. Quan el passat es converteix en una excusa per no avançar, la innovació queda bloquejada. Les males experiències, si no es transformen en aprenentatge, es tornen fre. Es genera una cultura de resignació, on el que un cop no va funcionar es converteix en argument per no tornar a intentar-ho.

Perquè això no succeeixi, els líders innovadors activen la mentalitat d'aprenent, saben que els avenços reals solen sorgir d'intents previs fallits. On d'altres veuen un entrebanc, ells revisen, reajusten i tornen a intentar-ho. En aquests entorns, aprendre pesa més que encertar a la primera. Es cultiva una cultura que valora l'evolució contínua, que protegeix l'ànim davant els fracassos i cada experiència en alguna cosa del que aprendre.

Tu: Uses les innovacions fallides com a trampolí o com a excusa?

I tu: què fa amb el que no surt bé?

5. Mentalitat de Celebració

-Felicitem els avenços -

La **cinquena barrera** menys visible, però igualment inhibidora, és la **falta de reconeixement**. Poques coses erosionen tant la motivació dels qui intenten innovar com sentir-se invisibles. Quan els esforços per millorar, proposar o transformar passen desapercibuts, el missatge que es transmet —encara que no es digui— és clar: innovar no és tan important, no mereix tant la pena. Moltes organitzacions cauen en aquest error. S'enfoquen tant en els resultats immediats que obliden mirar els qui proposen, assumeixen riscos i empenyen el canvi. Si aquest esforç no es reconeix ni es visibilitza, simplement s'apaga.

Els líders en organitzacions que innoven amb regularitat activen una mentalitat de celebració. Entenen que el reconeixement no és un mer formalisme, sinó un motor que impulsa l'acció. En destacar públicament els qui actuen com a agents de canvi, reforcen els valors, i comportaments que fan possible la innovació. Reconeixen la iniciativa, fins i tot quan els avenços són modestos, i creen moments per visibilitzar els qui contribueixen al canvi i a la innovació.

Tu: ¿poses en valor els qui innoven?
 La teva organització: ¿reconeix els seus innovadors?

Innovar depèn, sobretot, de bones mentalitats. Com en els bancs de peixos, de vegades n'hi ha prou amb seguir el moviment del del costat per no quedar-se enrere. Segueix l'impuls dels qui pensen com a pioners, actuen amb propòsit, s'atreveixen a experimentar, aprenen de cada pas i celebren els avenços. La teva actitud innovadora creixerà... i amb ella, la de la teva organització ■

