

Jornades de Reflexió

Document Resum i Conclusions

24/02/2009

Aquest document recull les idees exposades per els associats a les **Jornades de Reflexió** del Cercle per al Coneixement – Barcelona Breakfast. Aquestes jornades van tenir com objectiu fer **una anàlisi de la situació actual** del Cercle-BB i **discutir les bases de l'acció futura del Cercle**, per tal de continuar contribuint a implantar la societat del coneixement i fer créixer l'estat del benestar del nostre país, objectius fundacionals del Cercle.

Introducció

Sempre en tota organització arriba un moment que s'ha de tornar a parlar de **l'Estratègia**; això que per alguns directius és un tema *tabú* ja que es pensa que mai no s'han de tornar a treure el tema sobre el qual s'ha muntat la **Visió i Missió** de l'organització ja que seria com trair a la mateixa, és una activitat necessària i recomanable en qualsevol organització moderna. Redefinir l'estratègia permetrà a l'organització adaptar-se als nous temps, analitzar les febleses per solucionar els problemes, ser més efectiva en la seva missió però el que és més important, li permetrà continuar incidint i sent efectiva en una societat dinàmica com l'actual.

El terme d'Estratègia apareix en el discurs quotidià de la majoria de les organitzacions quan hi ha problemes, manca d'objectius o declinen la seva acció, missió o producte. A nivell individual és normal que donem un gran pes a les emocions i organitzem la nostra conducta sobre la base de consideracions del moment. En l'organització/ institució/ empresa, on la cultura estratègica té la seva base del camp militar, la situació no és més favorable. Segons molts autors l'estratègia és l'últim que es fa, i en la majoria dels casos no s'aplica.

Un símptoma que surt moltes vegades, a moltes organitzacions, és la queixa constant de la turbulència de l'entorn social, econòmic, polític, ... (que hauria de ser una raó més per pensar estratègicament) i com a resultat final tenim com a conseqüència que l'organització improvisa, no sap cap a on concentrar els seus esforços, quina imatge construir, quins valors defensar, quins oficis protegir i multiplicar; actua sense coherència mentre poc a poc la seva **Força de Treball** es desmoralitza i redueix el respecte per la **Missió**.

S'ha de tenir en compte aquesta diagnosi ja que un fenomen d'aquest tipus crea una sensació d'estar sense horitzó, improvisant solucions, temptejant alternatives amb dubtós fonament mentre s'incuba la incertesa i la desconfiança en la seva estructura base. Si fem una anàlisi breu sobre l'estudi dels expedients d'extinció i fusió d'organitzacions trobarem exemples d'excés d'optimisme que tot anava bé i continuaria bé; la que va pensar que l'equip directiu era la seva força i valedors de la tasca d'incidir dia a dia en la societat i descuidar la força i participació del tots els seus membres; la que es va obstinar a utilitzar una estructura rígida i convencional mentre la societat i la resta d'institucions treballaven conjuntament amb la força de tots els seus actius; etc...

L'interès d'aquestes Jornades és treballar en la preparació i compromís amb la **Gestió Estratègica** del Cercle per al Coneixement – Barcelona Breakfast i la meta és convertir aquestes sessions en una experiència real on tots els membres de l'organització tinguin la seva oportunitat de participar-hi. Hem de tenir en compte que s'ha d'arribar a una discussió profunda però que ens permeti la seva aplicació pràctica, **amb sentit**

d'urgència i afany d'immediatesa per definir tant el present immediat com el futur llunyà (2015-2020).

REFLEXIÓ ESTRATÈGICA

És evident que ens trobem plens del millor desig d'avançar pel camí de l'estratègia i hem de trobar les eines que ens facilitin el procés per evitar desorientar-nos i perdre capacitat d'acció. És necessari, com diuen alguns autors, "Per abordar un món complex, cal tenir eines simples, apropiades i apropiables". L'ús d'aquestes eines ha de servir d'estímul al procés creatiu alhora que ens deixen avaluar possibles seqüències d'acció i el seu impacte i ens han de permetre donar respostes a les següents preguntes, totes vitals per a la importància de la nostra organització:

- I. Quins són les nostres objectius en la Societat de la Informació i la Economia del Coneixement?
- II. Quines són les nostres Àrees d'Activitat Estratègica?
- III. Quin és el Futur d'aquestes Àrees i quin la nostra Posició?
- IV. Quines noves Oportunitats necessitem crear?
- V. Quin tipus d'Organització hem de ser per afrontar aquest 4 punts anteriors?
- VI. Com ens hem d'organitzar i treballar?
- VII. Quins marcadors d'activitat, impacte i eficiència hem de considerar per avaluar la nostra Missió?

Després de dues sessions de reflexió i discussió amb una mitjana de 35 associats per sessió, i múltiples col·laboracions per mitjans electrònics, tot seguit es mostra el resultat del treball en grup realitzat pels associats i que han de posar les bases de treball futur per al nou equip de direcció del Cercle-BB.

Punts Forts més Oportunitats:

A continuació es troben les idees aportades pels associats que, en la seva opinió, són els fets i raonaments més importants i que es coneixen com **'l'estratègia ofensiva'** de la institució, és a dir allò que cal preservar i aprofitar per millorar i fer més forta la institució:

1. **L'organització (i la marca) creada.** Quantitat d'associats important i amb potencial per a portar el Cercle-BB cap al futur.
2. **Objectius (Fundacionals) Clars i Vigents:**
 - a. **Generar opinió**

- b. **Fer propostes argumentades des de l'anàlisi crítica que fuig del cofoisme**
 - c. **Ser punt de trobada dels ciutadans que volem una societat civil independent, valenta i compromesa**
 - d. **Influir per avançar en la Societat i l'Economia del Coneixement**
 - e. **Ser contrapès a la Catalunya analògica**
 - f. **Augmentat la xarxa de relacions personals**
 - g. **Col·laborar per competir i construir el propi futur.**
3. **Temps de Crisi** (economia financera i especulativa) posa sobre la taula la necessitat (altre vegada) de l'economia productiva. Les **persones**, la seva capacitat i la seva disposició a participar en un projecte de país pròsper i modern, tenint en compte com bossa de solucions la diversitat de coneixements dels associats.
4. **En relació a les Persones:**
- a. Una massa d'associats d'alt **valor d'agenda, influència i networking.**
 - b. Professionals qualificats en temes als desenvolupament econòmic i social amb voluntat de 'fer país' (en moment de canvi, oportunitat de produir grans idees).
 - c. **Grups de persones** amb possibilitats de crear 1) estats d'opinió en la societat a través dels mitjans, 2) iniciatives dels partits polítics relatius als temes Cercle-BB.
 - d. **Xarxa social** de contactes per al desenvolupament professional i personal.
5. **Participar i incidir** (com els exemples de MED ARC o Parc del Coneixement). Participar en millorar el País. Sentiment de gaudir i enriquir-se 'fent' Cercle. Afegir un gra de sorra a la vida política del país (exemple del coneixement fa 7 anys i ara).
6. Adaptar als nous temps el **nucli de lideratge** que sempre hem tingut i ésser aquest el que lideri la nova etapa del Cercle-BB.
7. El coneixement emanat del CC-BB és un far per als emprenedors i innovadors. L'èxit o sintonia parcial donant suport a un partit en el Govern en iniciatives del coneixement no s'ha reproduït amb el Tripartit. S'ha de canviar aquesta tendència.
8. Un **hardcore de l'organització amb alta capacitat de mobilització i motivació**, que pot regenerar el projecte fent ús de la seva capacitat de convocatòria.
9. Un **'set' d'objectius i una missió que es mantenen després de 10 anys**, als que cal plantejar noves respostes.

10. **Aprofitar el bagatge i la referencialitat** del Cercle per llençar (per associar-se) a un altre concepte central i re-articular el discurs a partir d'aquí.
11. **El moment és clau.** El Cercle pot erigir-se com una de les veus autoritzades per proposar solucions i donar seguiment a les propostes que des de la societat civil organitzada i des de l'empresa puguin donar-se a la crisi.
12. **Deixar de mirar cap al "coneixement" com a concepte clau i mirar endavant.** Ser ambiciosos. Ser un motor per a la innovació integral (tecnològica, digital, estratègica) del país, aprofitant la flexibilitat, la independència, la pluralitat, la transversalitat i la valuosa posició dels seus associats.
13. Aprofitar el **compromís de Cercle** de país tan visible i tan 'net'. No estem vinculats a cap partit, a cap empresa concreta, a cap administració...
14. Cal **dissenyar un pla que acompanyi** la nova junta per ampliar en 50-100 persones, abans de l'estiu, la 'nòmina' d'associats del Cercle. Cal una estratègia col·laborativa i viral. **No busquem més públic, sinó més participants** en dur a terme la missió del Cercle. **Cal fer** la 'hot list' per fitxar la nova fornada d'associats, amb polítiques d'inserció d'associats.

Punts Febles amb Oportunitats:

Aquest apartat relaciona els punts que la institució necessita millorar però que existeixen oportunitats per fer-ho. Només cal vincular els mitjans i aprofitar les opcions i el temps amb un programa estratègic que ho faci viable. Es coneixen com '**l'estratègia de reorientació**' de la institució i pot ser més o menys complicats posar-les en marxa però amb la planificació i estratègia adequada es transformaran en punts forts en un futur immediat:

1. **Temps de Crisi**
2. **Ser referent** en la interpretació de les dades recollides per altres observatoris.
3. Ja no cal predicar el coneixement si no **ser la seu interpretativa** del mateix aprofitant el nostre col·lectiu.
4. **El capital Intel·lectual** que s'acumula dins la massa del Cercle, no pot deixar-se perdre. Val la pena fer un relançament del mateix i que amb l'esforç de tots torni a tenir la imatge que va tenir en anys passats.
5. La nova junta ha de tenir **membres amb lideratge i temps suficient** per tal de moure dedicació i esforç dels seus membres els quals també hauran d'actuar com a líders en els seus àmbits de responsabilitat.
6. Es poden provar nous **formats, tipus jornades o tertúlies**. En tot cas, es pot fer poc però ben organitzat i amb impacte per tal que arribi a premsa. Els que

funcionen són formats col·lectius, de tertúlia i debat, amb gent interessant que pot donar una xerrada.

7. Hem **d'influir en els polítics amb opinions col·lectives** que surtin en premsa i es treballin en aquestes jornades i debats. Visitar regularment als responsables polítics i exigir la implantació de polítiques eficaces.
8. Fonamental que el nou President i en lo possible els altres directius siguin el més 'asèptics' possible en el terreny polític per ser capaços de moure voluntats no per la seva afinitat política sinó per la convicció dels nostres arguments i el seu interès general, per sobre de partidismes.
9. Els **Indicadors**, com a interpretació trimestral del Cercle de l'evolució econòmica i de l'economia del coneixement és una assignatura fonamental pendent que el nou equip gestor hauria de prioritzar.
10. La **transformació del nucli de lideratge fundacional** (disminució de la seva presència activa, la baixa participació, pèrdua d'unitat del nucli) ha produït canvis en l'apreciació de lideratge que tenen els associats. Es disposa d'un lideratge més feble, no per falta de valors individuals si no per la pèrdua del nucli fundacional

Punts Febles amb Amenaces:

Com en tota institució, no s'ha de descuidar els punts febles que suposen una amenaça i/o risc ja que amb una mala programació/estratègia poden passar una factura molt alta i desviar els objectius proposat en la Missió i Visió de la organització. Es coneixen com a **'l'estratègia de supervivència'** i es recomana adoptar les mesures necessàries per fer-li front:

1. L'organització, els instruments, els recursos estan subordinats a la **intenció i ambició**. Sense **"focus"** no hi ha objectius concrets i plans executables: escollir en quins àmbits del coneixement es vol incidir.
2. Enfortir (escollir) **que ha de ser el Cercle-BB**: grup de pensament, reflexió i debat, plataforma general per crear opinió, per influir en els dirigents, per recolzar i desenvolupar projectes?
3. **Caducitat/Obsolescència de la centralitat de la marca** (bandera) de l'associació. El concepte clau "coneixement" ha perdut el pes innovador/influenciant que tenia fa 10 anys i ha estat assimilat per tothom. **Quines seran les temàtiques 'estrelles'** del Cercle-BB?
4. El coneixement col·lectiu (punt fort) **es pot dissipar si hi ha baixes** (ameença).
5. El concepte **"societat del coneixement" s'ha desvirtuat**. S'ha desvirtuat per una raó: ara tothom sap el que significa però ningú amb poder fa res per tal de que convertim l'actual societat del maó - turisme en la societat del coneixement. Ens manca el més important que és convèncer als governants i a l'empresariat i a la

Societat en general que si no prioritzem determinats sectors d'innovació front d'altres, si seguim amb el "multicultiu".

6. Si no donem **un tomb d'especialització intensiva en coneixement** continuarem sent la Florida d'Europa i no valdrem més que activitats turístiques o d'escàs valor afegit.
7. **Cansament** de les persones que treballen activament al Cercle-BB o no poden dedicar un temps significatiu. La societat civil està en hores baixes pel cansament social
8. Quota anual insuficient per crear una estructura permanent pel desenvolupament d'estudis d'impacte.
9. **Àmbits de treball:** senzillament no ha funcionat ni hi ha massa garanties que funcioni. S'ha de trobar una forma de funcionament que permeti el treball col·laboratiu i efectiu.
10. **L'objectiu d'influenciar** no s'ha complert totalment i això és percebut per l'entorn del Cercle. Tot això a portat una certa degradació de la imatge pública del Cercle durant els darrers anys, no tant a nivell de públic anònim o volum d'activitats (s'ha mantingut amb una certa solvència, malgrat el context) sinó a nivell de rellevància del discurs i dels interlocutors selectes als que ens hem adreçat.
11. **Manca d'un Pla (estratègic) de Comunicació** a diferents nivells (associats, públic, prèmium). Sense això, no s'ha sabut què, com i quan comunicar-se amb els seus públics.
12. Manca d'una **metodologia de dinamització** i '*shaking*' de les activitats, continguts, persones i posicionaments que com a Cercle-BB adoptem. Allò que en el seu moment va ser concebut com a privilegiat per ser semi-tancat, ara necessita d'una redefinició divulgativa.
13. **L'estructura organitzativa del Cercle no s'ajusta a la seva realitat.** A nivell de Junta, hi ha molts càrrecs superiors que, si no es matisen i complementen, col·lapsen la seva operativitat. Manca un mecanisme de treball en paral·lel en forma de comissions quasi-autònomes.
14. Es necessita un servei continuat de dinamització i suport, probablement més professional i amb menys hores de dedicació.
15. **Participar i evitar comparacions** amb els grups directius amb altres èpoques sense donar l'oportunitat a saber renovar-se a nivell conceptual/argumental, a nivell personal. Cal trobar un nou discurs i cal trobar noves cares que complementin (i que se'ls deixi complementar) la recepta original dels fundadors.
16. **Creure'ns que som el que no som.** No som un centre de recerca que elabora materials altament innovadors. Som uns transmissors/divulgadors/generadors

d'opinions de temes emergents, amb capacitat per (re)elaborar-los i fer que realment tinguin impacte a la societat catalana, portant-los cap al món de l'empresa i de la decisió política. El nostre poder està en el nostre directori d'associats, i no en el nostre banc de coneixement.

Punts Febles amb Risc:

Un aspecte preocupant són els punts que es consideren dintre de aquesta categoria ja que els associats assoleixen amb molta preocupació ja que poden tenir efecte perjudicials per funcionament de la institució:

1. Temps de Crisi.
2. No hi ha projecte amb il·lusió per agrupar el socis i no hi ha recolzament (o dedicació) per part d'un part del socis.
3. No hi ha recursos externs per fer front a algunes activitats
4. Necessitats de una Junta amb capacitat d'arrossegament social
5. Idea generalitzada de: No implicació, no objectius, no estratègia = NO Cercle.
6. Funcionament "*On Demand*", és a dir transformació de una institució col·laborativa i participativa per pròpia voluntat de l'associat a una organització on els associats han de ser cridats i '*perseguits*' per participar.
7. Organització administrativa i econòmica molt casolana. Gran temps invertit en organització, projecció, administració, ...
8. Presa de decisions amb feblesa moral i amb condicionants molt forts de superar sols. No suport de la massa social en la presa de decisions.
9. Participació i il·lusió a nivells molt baixos amb la feina extra feta per un grup molt reduït de persones i l'ofegament i síndrome de "*burning*" d'aquestes persones.

Consideracions i Suggestiments:

Després d'aquesta anàlisi DAFO, els associats també han volgut manifestar-se fent consideracions suggeriments i expressant opinions de valor per a la propera Junta:

1. **Dedicar-nos a temes que puguin influir a la societat, polítics** i es pugui definir que "*allò ho diu el Cercle-BB*".
2. **Escollir 1 o 2 temes per període** (trimestral per exemple), debatre i fer difusió de cadascun de ells.
3. Trobar un **líder del "Cercle-BB"** i **per al Cercle-BB** que tingui temps i pugui portar endavant les estratègies.

4. Buscar **simbiosi amb altres associacions** (p.e. Cercle de Economia) per realimentar les nostres opinions.
5. Difondre un **document que analitzi indicadors d'innovació**, ús del coneixement en les empreses, administració, etc.
6. **Reafirmar i actualitzar els objectius fundacionals del Cercle-BB**. Modificar la Visió si cal i elaborar un pla estratègic en funció a les opinions dels associats.
7. **Treballar en base a iniciatives anuals/plurianuals i concretes**. **Temes possibles:** Millorar els resultats de PISA en un 50%. Millorar la Formació Professional al nivell d'Alemanya. Contribuir al màxim aprofitament del sincrotró ALBA (2010). Treballar sobre els centres d'excel·lència a Barcelona: noves iniciatives d'R+D+i en l'àrea biosanitària amb les escoles de negoci. S'ha de **vertebrar el Cercle en funció a iniciatives i a temes concrets**. Vincular aquest objectiu a individus amb nom i cognom. **NO** fer estudis interns ni externs, no som un "*think tank*" clàssic amb recursos importants. **NO** podem competir amb altres institucions excepte que trobem el finançament.
8. Valorar el cost de la **quota anual intentat** esbrinar que beneficis té un associat d'una participació virtual però no descartar la participació virtual.
9. **No és necessari ser políticament correctes**. Som una associació civil que podem i hem de dir tot el que creiem. No som un partit, ni un grup empresarial ni sindicat ni ...
10. **Crear activitats que podrien donar-li imatge**, al temps que ofereix una dosi de il·lusió per a tots els associats:
 - a. **Crear "La Nit del Cercle"**: On s'atorgués un premi anual o un tema vinculat amb la societat del coneixement.
 - b. **Planificar dos o tres objectius anuals**: Sobre els quals els associats poguessin aglutinar-se i desenvolupar un o més projectes de revisió anual. Serien temes d'actualitat, pràctics i de resultats visibles a curt termini. Aquests objectius serien proposats per la Junta.
 - c. Als efectes d'incentivar el *Networking* dels associats i el sentiment de pertinença, crear d'un "**Local Social**". Trobar formes per mantenir-lo econòmicament.
11. **Reiniciar els Àmbits** amb les següents consideracions: Protagonisme dels seus líders i participants en el desenvolupament de les seves propostes, aportant cadascú el seu coneixement a la possible tasca que es pugues iniciar. Posicionament actiu dintre de l'Àrea de l'Àmbit front la detecció de iniciatives polítiques, empresarials, de l'Administració, etc. Denunciant allò que és adequat o no i proposant la línia a seguir. Articular estructures de funcionament dels Àmbits (espais de treball propis al web, mecanismes de comunicació, ...) per aconseguir la participació dels membres que disposin de temps i canalitzar el

coneixement d'aquells que no disposen del temps. És l'espai adient per connectar amb cada membre i saber què l'il·lusiona.

12. El Cercle-BB ha de mantenir un **posicionament actiu** en totes les matèries properes a la societat del coneixement, no solament escrivint la seva opinió, o parlant en polítics, empresaris o universitat.
13. S'ha de **utilitzar la crítica positiva i respectuosa** però clara i correctiva; generant motors i dinàmiques que facin participar als membres i que aquests s'identifiquin en els diversos posicionaments.
14. La principal font de retorn per al membre se centrava en la participació als Sopars i als Àmbits. Tal com funcionava no era suficient i, amb la pràctica desaparició dels Àmbits, es va reduir als sopars que poc a poc varen anar presentant menys assistència. Actualment no es fàcil aconseguir assistència ni als sopars, per més que i participi un invitat rellevant. El membre no veu el retorn de la seva pertinença al Cercle-BB ni espai de participació. El sopar no dóna espai suficient per establir relacions entre els membres.
15. La idea dels **nodes territorials** pot ser una eina important per al treball i projecció del Cercle. Els Nodes requereixen d'un Cercle-BB fort i actiu; necessiten disposar d'un espai propi d'activitat en l'àmbit local i d'una estratègia que el faci enfortir i sentir-se recolzat. Per al seu creixement, la captura de membres de prestigi local és una tasca fonamental.

Conclusions

Després d'aquestes jornades, intenses en participació, el Cercle-BB ha demostrat la seva raó de ser i un esperit d'autocrítica i valoració de la **Missió** i **Visió** posades de manifest fa gaire bé una dècada enrere. Com a conclusió d'aquestes jornades es poden resumir en les 10 punts següents:

1. **L'organització (i la marca) creada. Quantitat d'associats.**
2. **Objectius (Fundacionals) Clars i Vigents:**
3. Les **persones**, la seva capacitat i la seva disposició a participar en un projecte de país.
4. **Temps de Crisi** (economia financera i especulativa) posa sobre la taula la necessitat (altre vegada) de la economia productiva. **El moment és clau.**
5. **Cal analitzar la Missió, reformular la Visió i posar els Objectius Estratègics per al proper decenni.**
6. Especificar a més els **Objectius Operatius**; és a dir, actuacions generals orientades a aconseguir cadascun dels **Objectius Estratègics** que hauran de ser diferenciables, i distingibles.

7. La nova junta haurà de crear **un pla estratègic que il·lusioni, que senti les bases del treball en els proper 5 anys** i trobi les persones (nom i cognom) que portin cadascuna de les accions. Cal **dissenyar un pla que acompanyi** la nova junta per ampliar en 50-100 persones, abans de l'estiu, el nombre d'associats del Cercle. Cal una estratègia col·laborativa i viral.
8. Trobar **nous formats de participació, generadors d'il·lusió i de protagonisme** (mantenint si cal els formats actuals). Tothom ha de fer Cercle i hem de trobar la forma que es sentin còmodes i participatius.
9. **Aprofitar el capital humà del Cercle-BB per crear** 1) estats d'opinió en la societat a través del mitjans, 2) iniciatives dels partits polítics relatius als temes Cercle-BB. **Aprofitar la xarxa social** de contactes.
10. **Afavorir el Participar i incidir** afegint un gra de sorra a la vida política del país. Dedicar especial atenció als les persones innovadores i amb capacitat d'emprendre potenciant el **hardcore de l'organització amb alta capacitat de mobilització i motivació.**