
Persones i tecnologia es donen la mà per aprofundir en els valors cooperatius

Maite Darceles i Julen Iturbe-Ormaetxe



Alguns estem convençuts que el nou context competitiu que està emergint és tan diferent que podem parlar d'un canvi d'era. Aquest canvi d'era exigeix un qüestionament profund de molts pilars i supòsits en els quals s'assenten els models organitzatius actuals, així com de la teoria sobre l'empresa mateixa i la competitivitat. La persona i el seu coneixement adquireixen un protagonisme que no han tingut abans.

Les noves tecnologies –i les velles– són productes o creacions humanes que utilitzem per expandir les nostres capacitats. I tenen, certament, un gran potencial d'expansió de les capacitats humanes, del nostre coneixement i de la nostra socialització. Aquestes es poden col·locar conceptualment en el centre com *les portadores* de l'avantatge competitiu. Si aquest és el nostre plantejament, ens ancorem en l'era ja esgotada; substituïm les màquines de les cadenes de muntatge i les posteriors innovacions tecnològiques per les noves tecnologies de la informació i comunicació en desenvolupament continu, però se'ns escapa de les mans el canvi d'era que està tenint lloc. Captar la dimensió del canvi en el context competitiu que estem vivint exigeix, malgrat tot, fer que les noves tecnologies girin al voltant de la persona, entendre-les des del seu potencial d'humanització i d'expansió del factor competitiu clau, que és el coneixement.

Els qui sàpiguen entendre la importància del coneixement (i, òbviament, de qui el porta) en el nou context competitiu i els qui sàpiguen treure el màxim profit de les noves tecnologies per fomentar interaccions i expandir el coneixement, així com les seves potencialitats, hauran aplanat molt el seu camí de desenvolupament organitzacional. Aquest és un envit per a les cooperatives...

Organitzacions que giren al voltant de les persones

El context competitiu ha canviat radicalment en els últims anys i, avui, una de les seves característiques principals és, precisament, que el canvi continu es constitueix en norma. Res no roman, excepte la necessitat de canviar, de millorar, d'innovar, d'aprofitar aquella oportunitat que el mercat ens presenta.

I com es fa això? Cada vegada és més freqüent escoltar que, per competir en aquests nous contextos, cal basar-se en les persones de l'organització, així com que el coneixement és la clau principal. Són dues cares de la mateixa moneda, ja que hem d'afirmar rotundament que no hi ha coneixement fora de les persones. A fora poden existir extensíssimes fonts de dades, de vivències, d'experiències, d'investigacions, de formulacions, de comprensions, d'interpretacions, de testimoniats, de relats; susceptible, tot això, de convertir-se en coneixement, o millor, d'expandir el coneixement d'algú, però només en la ment –i cos– d'algú és on es converteixen veritablement en coneixement.

Encara que poguéssim arribar a un acord, bastant generalitzat, sobre el fet que el factor competitiu clau en els nostres dies és el coneixement, ens topem amb la crua realitat de les nostres organitzacions –i gairebé de tota la teoria del *management* que les acompanya, conjunt al qual anomenem “model imperant”, recollint el terme d’Alfonso Vázquez (Vázquez, 1998)–, que no estan constituïdes precisament des de la centralitat de la persona, ni des del potencial ni el coneixement que tenen. Per contra, les persones, en el model imperant, han estat tractades com la resta dels factors productius. Són enteses com un recurs més que ha de ser ordenat, procedimentat i regulat, com els fluxos de les màquines o de l’entrada de materials. I, com amb la resta de factors, es tracta de contrastar despesa i inversió davant de rendiment.

El treballador de la cadena de muntatge més clàssica encaixa perfectament en aquesta concepció de la persona com factor productiu, *input* o recurs. El seu treball es limita a una sèrie de moviments repetitius; no hi ha possibilitat que desplegui el seu coneixement mentre desenvolupa el treball (“és a uns altres a qui es paga per a pensar”), i el seu rendiment és fàcil de mesurar en ràtios de nombre de peces per hora o torn. Però cada vegada més aquest tipus de “treball màquina” està quedant –almenys, en el nostre entorn pròxim– en alguna cosa residual, mentre que, *en pràcticament tot tipus de treball*, emergeix i s’expandeix el *coneixement com a component essencial* i de creixent importància, ja que és el que pot marcar la diferència, el que permet detectar oportunitats de millora, d’adequació i d’aprofitament d’oportunitats o el que permet reduir al mínim la distància espai-temps entre idea i actuació.

Observem que, per més que vulguem, el rendiment d’un treballador del coneixement, o del desplegament del coneixement en qualsevol treball, és molt difícil –impossible– de mesurar. Per exemple, el coneixement d’algú pot aportar molt valor fora del seu àmbit de responsabilitat, fora dels paràmetres pels quals se’l mesura individualment. I és que el coneixement es crea, s’expandeix i es desplega en la interacció amb altres, en multituds creatives, en xarxes, en organitzacions obertes.

És per això que l’expansió i el desplegament del coneixement requereixen un enfocament i un context radicalment diferents dels que ofereix el model imperant; requereixen entendre i abordar l’estructura organitzativa no solament des d’una perspectiva estàtica, sinó essencialment dinàmica. El model imperant va ser creat i desenvolupat des de la centra-

Captar la dimensió del canvi en el context competitiu que estem vivint exigeix fer que les noves tecnologies girin al voltant de la persona, entendre-les des del seu potencial d’humanització i d’expansió del factor competitiu clau, que és el coneixement.

litat de la màquina. Ara ens proposem organitzacions que girin al voltant d'un ésser viu: de la persona. La centralitat de la màquina (inerta) obliga(va) a una estructura rígida solament mutable des de fora de la màquina i, per analogia de la resta de factors productius amb la màquina, el treball només s'organitza i es planifica també des de fora, és a dir, des de dalt, des de nivells més alts de l'estructura jeràrquica.

La centralitat de la persona i del seu coneixement, en canvi, comporten organitzacions fluctuants i dinàmiques que hem d'aprendre a desplegar. Perquè, en aquest nou paradigma, la gènesi o el motor del canvi –canvi que considerem element indispensable per a la supervivència, ja que la repetició perpètua comporta perdre tota connexió amb la realitat competitiva– està en la persona, és a dir, en el propi factor clau. Ja no es tracta de separar el coneixement de l'acció, la planificació del procés productiu, sinó de construir contextos organitzacionals que els integrin i s'erigeixin des del potencial (dinàmic) de les persones.

Nicholas A. Christakis, en un article sobre xarxes socials, diu el següent: “És important, crític, que quan pensem en xarxes pensem en la seva dinàmica. Moltes vegades no entenem les xarxes perquè ens fixem només en la seva estàtica. Pensem en la seva topologia, en l'arquitectura de la xarxa. Pensem en la forma en què la gent està connectada, la qual cosa, per descomptat, és increïblement important i, a més, gens fàcil d'entendre. Mentre que, d'una banda, la topologia pot ser vista o entesa com una cosa donada i fixada per endavant, de l'altra aquesta topologia és, en si mateixa, mutable, canviant i intrigant, i l'origen d'aquesta topologia i dels seus canvis, un tema de gran dificultat.” Això pot suggerir-nos que estem acostumats a pensar l'organització en la seva estructura estàtica o la seva topologia –organigrama jeràrquic i funcional, relacions formals establertes, etc.–, la qual ens és “controlable” des de dalt, com si es tractés d'una màquina (inerta). La màquina està aturada o en moviment repetitiu o cíclic, mentre no produïm cap canvi des de fora. De la mateixa manera, l'únic moviment en l'organització que podem visualitzar quan el nostre enfocament és exclusivament estàtic és el que puguem provocar des de dalt: reduir o augmentar nivells jeràrquics, crear o integrar departaments, establir reunions formals per a objectius determinats, modificacions de llocs, etc. I potser puguem tocar de resquitllada alguns aspectes més informals –òbviament, quan Christakis parla que la topologia o l'arquitectura de la xarxa no és gens fàcil d'entendre al·ludeix a una realitat més complexa que les

meres relacions formalment establertes—, com contribuir a una major comunicació a través d'espais de treball més oberts o la disponibilitat de llocs de trobada o de reunió. Però des d'aquest enfocament no podem visualitzar l'organització com una cosa amb dinamisme immanent, que sorgeix d'ella mateixa.

Mentre que el que és realment determinant avui, precisament, aquest dinamisme immanent, la força de canvi, de construcció, de creació, que pot sorgir des de dintre, se'ns escapa del tot en aquest enfocament. Simplement resulta una mica esotèric, misteriós, que amb les nostres eines habituals només aconseguim entorpir més que desplegar. En l'enfocament estàtic, on preval l'estructura, per definició, es requereix *contenir* el moviment, ja que aquest l'altera. La seva modificació s'ha de registrar, s'ha de formalitzar, però mentre ho fem la potència d'aquest moviment ha lliscat de les mans. Els graons que ha de pujar una proposta perquè s'aprovi mentre la idea va perdent frescor, força, oportunitat... Les idees que ni es plantegen perquè se sap que dur-les endavant suposa una cursa d'obstacles que, literalment, fa enrere... Els obstacles que es posen per part d'alguns simplement perquè tot quedi com està; es tracta que cadascú mantingui la seva quota de poder...

Una organització dinàmica (creativa, innovadora, intel·ligent, il·lusionada, etc.) no es pot impulsar de cap altra manera que alliberant les persones d'estructures rígides—que no tenen sentit fora del context d'organització “màquina”—, o el que és el mateix, fomentant l'autoorganització i desplegant contextos de comunicació i interrelació en els quals es puguin connectar emocions i il·lusions perquè les persones construeixin la seva pròpia activitat i el seu projecte.

La persona en el model imperant juga el paper d'una màquina més del mecano, amb les seves tasques i funcions estretament delimitades, mentre que en el nou model d'organització es requereix, ni més ni menys, que la seva *vitalitat*. El canvi és majúscul.

No ens enganyem: la cooperativa està inserida en el model imperant

I arribats a aquest punt ens plantegem la qüestió següent: en quina mesura la propietat cooperativa és un valor o és un fre en el nou context competitiu?

La primera pregunta que ens fem és si la societat cooperativa funciona i s'organitza en claus diferents, o no, de la resta de societats; és a dir, si el model imperant que hem esbos-

Ja no es tracta de separar el coneixement de l'acció, la planificació del procés productiu, sinó de construir contextos organitzacionals que els integrin i s'erigeixin des del potencial de les persones.

sat implantat o no en l'organització de propietat cooperativa. Podríem parlar que la cooperativa té una forma d'organització més basada en les persones que la resta d'organitzacions, que fa desplegar amb naturalitat organitzacions fluctuants i dinàmiques des de la centralitat de les persones i del seu coneixement?

Sincerament creiem que no, que el model imperant, en tant que forma organitzativa i principis organitzacionals que sustenten tota organització que pretén –o pretenia– competir, és a dir, com a model únic cap a la competitivitat, comprèn tot tipus d'organitzacions i està implantat igualment en la societat cooperativa. No hi ha dues organitzacions iguals; podem descriure totes les formes i variants que vulguem. Però en referir-nos al model imperant parlem de les grans línies ideològiques o conceptuals, no del detall.

Diem, per tant, que ara per ara no hi ha diferència substancial entre la forma que es dirigeix una societat anònima, una empresa familiar o una cooperativa. Òbviament en la cooperativa el treballador (soci) participa dels resultats i té veu i vot en decisions importants a través de diversos òrgans col·legiats. Però la forma que es gestiona, es construeix l'estratègia, s'organitza el treball o es mesura l'acompliment de cada persona o departament, no té per què ser diferent de l'empresa accionarial. Vaja, que podem trobar cooperatives amb estils de direcció molt autoritaris.

Tanmateix, l'essència del que venim dient sobre la superació del model imperant i el desplegament de formes organitzatives diferents és coincident amb l'esperit del model cooperatiu. El negoci de Frigorífics de Fagor Electrodomésticos, cooperativa integrada a Mondragon, està immers en un interessant procés de transformació organitzacional basat en la generació de dinàmiques socials que condueixen a graus més elevats d'autoorganització. Això podem definir-ho també com un avanç en el grau de protagonisme de les persones de l'organització i a portar la decisió al nivell on passen les coses; és a dir, la superació del model imperant. Una cooperativista que viu aquest procés feia el comentari següent: “és com tornar als valors cooperatius”. Aquesta anècdota és il·lustrativa. Sembla que, en el model imperant, l'únic que suposadament permetia competir i orientar-se adequadament al mercat, els valors cooperatius queden diluïts.

Ara bé, el nou context competitiu, amb la centralitat de la persona, obre una via molt positiva i il·lusionant per a la propietat cooperativa, ja que els valors cooperatius que havien quedat una mica oblidats o aparcats per exigència de la com-

petitivitat avui poden ser recuperats i enfortits, la qual cosa ofereix a la cooperativa un avantatge competitiu ja que és més que unes altres “una organització de les seves persones”.

Existeixen tres formes de participació en l'organització (Vázquez, 2001): les persones poden participar en el desenvolupament del procés, en els seus resultats o en l'origen. La cooperativa es diferencia de la societat anònima en el fet que els treballadors, a més de participar en el desenvolupament del procés, participen també en els seus resultats. Però en ambdós casos, en la gran majoria de contextos organitzacionals, els treballadors participen molt poc en l'origen del procés, és a dir, en la definició de “què volen fer, quin sentit té allò que desenvoluparan, com ho faran i com actuaran (com s'organitzaran) per tractar les incidències, les sorpreses, la variació, en suma”. La transformació cap a models que superin l'imperant implica essencialment aprofundir en la participació en l'origen del procés del treball, la qual cosa, sense dubte, està alineada amb el concepte cooperatiu.

Aquesta superació també ens duu a repensar la relació que establim amb la tecnologia. Entesa des del model imperant, a aquesta eina se li atribueix un paper central que condiciona, determina i constreny l'activitat de les persones. Tot ha de canviar si és la persona qui, des de la seva vitalitat i subjectivitat, desplega la seva activitat. Això no vol dir que en el segle XXI puguem, o hàgim, d'ignorar la tecnologia que tenim al nostre abast, sinó que la utilitzarem augmentar les nostres potencialitats i capacitats. I és que en l'era que vivim resulta especialment significatiu fins a quin punt les tecnologies ens poden ajudar a connectar-nos i a comunicar-nos amb els altres, creant xarxes d'expansió i desplegant coneixement.

Tecnologies que ens fan persones

Eudald Carbonell, un dels directors de les excavacions d'Atapuerca, en una entrevista recent deia que el nostre cervell no està preparat per assimilar els canvis tan ràpids del moment que vivim: “El foc és un invent de fa 600.000 anys que va trigar més de 200.000 a arribar a tots els humans. El mòbil ha fet el mateix en menys de 20 anys. Els dos invents canvien les relacions socials perquè la tecnologia fa que augmenti la socialització dels primats humans. El que passa és que ara estem reaccelerats. La generalització del foc va exigir centenars de milers d'anys; avui dia, passa el mateix en un any. La vida va massa ràpida. El nostre cervell no està preparat per a canvis tan ràpids. Encara que ha evolucionat, és

En la gran majoria de contextos organitzacionals, els treballadors participen molt poc de l'origen del procés, és a dir, en la definició de “què volen fer, quin sentit té allò que desenvoluparan, com ho faran i com s'organitzaran.

el d'un primat i no arriba a tant. Ara ja som socialitzats per les màquines”.

Per a qualsevol organització, igual que per a les persones, la tecnologia permet estendre les capacitats de relació. Podem tancar-nos en la nostra psicologia primitiva i considerar que la comunicació cara a cara, mirant-nos als ulls, és l'expressió màxima de relació interpersonal. De moment sembla que és així. Però si no anem més enllà i acceptem que avui dia la tecnologia permet desenvolupar les nostres capacitats de relació interpersonal estem negant la nostra condició d'humans, aquests éssers que es distingeixen dels animals per la seva capacitat de crear i utilitzar la tecnologia en benefici propi.

Les empreses cooperatives han posat sobre la taula la importància del compromís entre les persones. La subordinació del capital és evident quan anteposen la capacitat de cada persona sòcia de decidir amb el mateix valor individual en òrgans col·legiats. L'assemblea de socis, com a òrgan suprem de la cooperativa, delega en el consell rector i, d'aquesta manera, es fa real la força del col·lectiu. No obstant això, aquest model de consens i diàleg intern genera tensions i, de vegades, alenteix la presa de decisions. Les cooperatives fa temps que van iniciar el seu particular camí pels territoris de la competitivitat, com la resta de la seva competència, i és possible que s'hagin de replantejar la seva relació amb les tecnologies.

És evident que la cooperativa ha presumit molt de les intenses connexions emocionals entre sòcies i socis. A més, quan es defineix, sol incloure el compromís amb el seu entorn de referència immediat. La cooperativa està connectada de manera natural al seu context. Però tot això segueix immune a l'evolució de les formes de relació entre els éssers humans?, no canvien les formes?, es mantenen els valors que van fer que grups de persones s'ajuntessin per idear un projecte compartit? El temps corre de pressa i, com deia Eudald, “el nostre cervell no està preparat per a canvis tan ràpids”. O sí, que ho està? Perquè les persones ens diferenciem dels animals per la capacitat d'utilitzar tecnologia. I aquesta tecnologia també serveix per socialitzar-nos. Això és evident siensem en l'ús que fem avui dia del telèfon mòbil o del correu electrònic. La connexió entre humans està intervinguda en bona part per la tecnologia, però aquesta permet relacions impensables fa ben pocs anys.

Les empreses són competitives en la mesura que desenvolupen les seves connexions. I són necessàries tant la qualitat com la quantitat de les connexions. Els mercats estan plens

de possibles companys de viatge, empreses que poden sintonitzar amb la nostra forma d'entendre els negocis. Estan aquí, esperant que els brillin els ulls quan algú se'ls acosti i els parli en un llenguatge que construeix ponts. Potser ja no queda més remei que trencar els límits imaginaris de les empreses cooperatives i foradar-ne els perímetres perquè entri la llum i s'aïregi l'interior. Les cooperatives necessiten conversar amb els seus mercats, fer que es converteixin en persones, per tal que les connexions cristal·litzin en interaccions humanes, plenes de sentit. La tecnologia està al servei de l'empresa per ajudar-la a socialitzar amb clients, per ajudar-la a convertir-los en persones amb les quals desenvolupar relacions d'enriquiment mutu. Pensem, per exemple, en un bloc, una forma de generar conversa que se sinceri i busqui el diàleg amb persones que estan aquí, que ara són desconegudes, però a les quals obrim la porta perquè entrin, si volen, en la conversa.

Quan acabava el segle passat, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls i David Weinberger van redactar 95 tesis sobre com comprenien la relació de l'empresa amb el mercat; era The Cluetrain Manifest.¹ Entre d'altres, afirmaven: "Internet està permetent converses entre persones que abans, simplement, eren impossibles" o que "en molt pocs anys l'homogènia veu dels negocis (el so de la visió, la missió i els fulls publicitaris) sonarà tan artificial com el llenguatge de la cort francesa del segle XVIII". Les coses són més senzilles. És conversar, és argumentar, és exercir la crítica i créixer mitjançant el diàleg. La xarxa destrossa la idea de jerarquia en una espessa malla de relacions on no hi ha cap centre decisor per on passin, obligatòriament, els acords. Cada part té la seva capacitat per prendre decisions.

Xerris Handy va publicar el 1991 un magnífic article a *Harvard Business Review*: "Federalisme en la gestió empresarial". Argumentava que les organitzacions haurien de funcionar aplicant, entre uns altres, el principi de la subsidiarietat. Allà on es pugui prendre la decisió, que es prengui. Per què dur-la a un altre lloc on s'alenteix el procés i es perd visió real de la situació? Els models basats en xarxes requereixen responsabilitat en cada punt de connexió. Allà on es troba la informació pertinent, cal prendre la decisió. Pot ser errònia o encertada, però és la millor de les possibles en tant que és la que habitualment disposa d'informació de primera mà. Això no treu, és clar, que es complementi amb informació d'altres parts del sistema, però la responsabilitat última de la decisió hauria d'estar allà, al lloc més proper possible.

La cooperativa està connectada de manera natural al seu context. Però tot això segueix immune a l'evolució de les formes de relació entre els éssers humans?, no canvien les formes?

1: Les 95 tesis d'aquest manifest estan disponibles a la Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Manifest_Cluetrain/

Subsidiarietat i conversa. Dos components que estan adherits a les tecnologies del web 2.0, el web social. Les cooperatives de consum ja ho saben. Acaben de publicar un fantàstic informe: “Millores de l'accés dels consumidors en l'ús de les noves tecnologies de la comunicació”. Les persones i també les organitzacions tenim tecnologies al nostre abast com mai abans s'ha tingut. Una persona, una cooperativa, qualsevol organització, sigui gran o petita, pot utilitzar eines senzilles i gratuïtes per conversar amb el món. Si l'any 2007 la revista *Time* deia que el personatge de l'any eres tu, i no qualsevol personatge famós, és perquè ara tens la capacitat d'autoexpressar-te com mai abans no havies tingut. A les empreses els passa el mateix. Però les grans tenen un problema: la seva veu sona massa poc humana. I això és un problema, un autèntic problema.

Les empreses necessiten ara convèncer les persones que són dignes, que es mereixen una oportunitat. Google és un generador d'identitat pública. Et descobreix, parlis o no parlis. Google et troba i diu coses de tu. La teva única defensa és conversar a Internet per fer possible que Google trobi la teva conversa i digui de tu el que dius amb les teves opinions, amb els teus arguments, amb els teus èxits i els teus fracassos. Com sobreviuràs en un món on la transparència s'està convertint en l'estàndard? Don Tapscott publicava fa un parell d'anys *The Naked Conversation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. El seu argument és ben simple: no et podràs ocultar, ni tu com a persona ni la teva empresa. Així és que les regles han canviat; ara solquem aigües transparents. És la cultura de l'exposició.

I en aquest escenari, les empreses cooperatives continuen, en bona part, presumint del seu model de consens, del seu model democràtic. Participació garantida per estatuts socials i reglament de règim intern. Les cooperatives s'organitzen per dotar-se d'estructures de participació. Però la inèrcia condueix a extremar el contacte cara a cara, l'assemblea, la reunió. I aquí guanyem i perdem. Si l'experiència és positiva, reforcem la convicció que aquest tipus de connexió és fonamental. Aquí ancorem els fonaments per a compromisos superiors. Però si l'experiència no és positiva, perdem temps i perdem alguna cosa molt més important: confiança. I dit això: tenen alguna cosa aportar les tecnologies en aquest complex panorama? Doncs sí, sobretot quan parlem del web social.

Els mercats requereixen relació en temps real, però en geografies cada vegada més disperses. Les empreses han de

superar les limitacions de temps i espai per moure's lliurement en un món en constant evolució. Si esperem a comparar temps i espai, les oportunitats de vegades passen de llarg. Entre altres terrenys, és aquí on les noves tecnologies d'informació i comunicació ens ajuden a treballar. Mentre que el coneixement és el que necessitem per exercir les nostres professions, és fonamental desenvolupar les competències per manejar informació dispersa i sobreabundant. Segurament trobem a faltar aquell *Just-In-Time* físic aplicat a la informació. No obstant això, tenim tecnologia que pot treballar per a nosaltres, no per automatitzar tasques, sinó per potenciar les nostres capacitats. Blocs, wiki, RSS o etiquetatge social són el llapis i el paper del segle XXI. Però són llapis capaços de fer meravelles. És responsabilitat nostra aprendre a utilitzar-les, perquè, en bona part, la nostra eficiència com a persones que treballem amb coneixement en depèn.

Les persones poden contribuir de manera que la tecnologia reculli les seves aportacions i les retorni a la col·lectivitat amb valor incrementat. Els wiki, per exemple, ens permeten construir coneixement explícit de manera acumulativa i amb plena traçabilitat de contribucions. L'etiquetatge social permet socialitzar el mercat d'informació rellevant, de manera que després puguem buscar continguts segons opinions humanes i no extreures directament de determinats algoritmes. Els wiki o l'etiquetatge social són activitats dels humans, de les empreses, de la mateixa manera que ho una encaixada o una transacció comercial. Són connexions de les quals emergeix una certa intel·ligència col·lectiva, tal com ha analitzat el filòsof Pierre Lévy o com estudien Thomas M. Malone i els seus col·legues al Center for Collective Intelligence del Massachusetts Institute of Technology.

Així doncs, estem davant d'una oportunitat extraordinària per a les persones i també per a les empreses, per petites que siguin (i millor que siguin petites). Les tecnologies ajuden a reutilitzar el coneixement de les persones que ens envolten, però és en petits grups on aquestes persones interactuen de manera natural i poden complementar les capacitats que agreguen les tecnologies. En un moment en què les connexions són fonamentals, les cooperatives poden posar sobre la taula el seu model de gestió democràtic, que no té per què perdre velocitat i decisió en ple segle XXI. No es tracta de sentir-se agredits per una tecnologia incontinent que envaeix les vides dels humans. Si aquesta és la percepció, hem de reconsiderar posicions i buscar ponts d'unió. És molt el que podem perdre si no "sintonitzem" la mateixa ona. Perquè, com escri-

Les tecnologies ajuden a reutilitzar el coneixement de les persones que ens envolten, però és en petits grups on aquestes persones interactuen de manera natural i poden complementar les capacitats que agreguen les tecnologies.

via Lawrence Lessig en el seu llibre *Por una cultura libre*, “No hi ha cap interruptor que ens pugui aïllar de l’efecte Internet”.

Conclusions

Les persones fan les organitzacions, no hi ha dubte. No hi ha organitzacions sense persones. Però perquè una organització funcioni necessita connexions fluïdes entre les persones que la fan possible. Es tracta de compartir coneixement i d’interactuar en situacions on es donin les condicions perquè sorgeixi nou coneixement. Quan dues persones s’entreguen mútuament una idea, cadascú no es queda amb dues idees sinó que totes dues entren en una espiral de nou coneixement.

No obstant això, aquesta connexió avui dia es pot portar a terme de maneres diferents. Mai abans el món no havia girat tan de pressa. El coneixement d’altres persones ens serveix quan ens hi connectem. I heus aquí que ara disposem de tecnologies que fa pocs anys ni tan sols hauríem estat capaços de somiar. La ciència-ficció ha arribat i les persones no podem renunciar a fer servir tecnologies que ens fan més humanes, que potencien les nostres capacitats de relació social. Les organitzacions tampoc no ho han de fer.

I ara que el món gira tan de pressa, que reconeixem el ventall de possibilitats que ens obren les noves tecnologies en aquest remolí de canvis, que les tecnologies ens permeten expandir les nostres connexions i acostar-nos al coneixement d’altres, que el coneixement es constitueix en una font d’avantatge competitiu i que ens adonem que el fet que el factor clau de competitivitat apunti la persona requereix el desplegament d’un altre tipus d’organitzacions diferents del model imperant... I ara, què passa amb les cooperatives? Afortunadament, podem dir que els valors cooperatius que funcionaven contracorrent en el context competitiu anterior, fins al punt que en moltes cooperatives es difuminaven completament, avui es presenten alineats amb les noves fonts d’avantatge competitiu. Potser només cal que aquestes adquireixin consciència d’aquest fet i comencin a utilitzar tot el que poden tenir al seu abast, com noves idees i filosofies d’organització i noves tecnologies que expandeixin les formes de connexió, per tal de desplegar les seves fonts pròpies d’avantatge competitiu.

Els valors cooperatius que funcionaven contracorrent en el context competitiu anterior, fins al punt que en moltes cooperatives es difuminaven del tot, avui es presenten alineats amb les noves fonts d’avantatge competitiu.