

DAVID CRIADO. ACOMPANYANT A LES ORGANITZACIONS EN EL PROCÉS DE CANVI



David Criado és expert en velles tecnologies. Ho és ara i en un altre temps i un món diferent també ho va ser en les noves. Ha viscut, el que equival a dir que ha estimat i ha estat estimat molt. Ara fa quatre anys va deixar una carrera professional molt seriosa en el món de la consultoria avorrida i gris per fundar la Iniciativa Vorpalina, que no és altra cosa que un lloc del que tot el món al que ell admira i respecta forma part, a més d'una consultora divertida i de colors on poder continuar la seva carrera somrient. **Acompanya a persones, equips i sobretot organitzacions en processos de canvi cultural.** Ha escrit molt sobre les següents coses: lideratge, estratègia, treball en equip i innovació. És una persona més d'entre totes aquestes que són totalment diferents.

1. QUÈ PORTA A UN PROFESSIONAL DEL MÓN DE LES TIC A ABANDONAR UN MÓN PLE D'OPORTUNITATS PROFESSIONALS A DEDICAR-SE A LA FORMACIÓ DE PERSONES I LA GESTIÓ DEL CANVI A LES ORGANITZACIONS?

Heus aquí, David, tan sols dues raons. Amb el temps crec que són l'explicació més sensata que he arribat a formar-me sobre per què vaig abandonar un mercat ple de treball per a mi i vaig decidir crear un mercat ple d'oportunitats per a tothom:

1) perquè vaig trobar la meva veritable vocació i em vaig atrevir a APOSTAR PER ELLA

Des de petit despertava alguna cosa al meu interior cada vegada que algú em plantejava que no era capaç de superar un repte. En la majoria d'ocasions, les persones que han passat per la meva vida (relacions, amics, clients, família, ...) han cregut veure en mi una persona raonable, amb certa llum i criteri propis, capaç almenys de escoltar-los i aportar-los-hi seguretat i certa sensació de calma.

En realitat jo mai havia prestat atenció a aquesta capacitat. A poc a poc em vaig anar adonant que era una cosa extraordinària. Lamento dir-ho així però de debò ho crec. I com en realitat **les organitzacions no existeixen, perquè només hi ha les persones**, per què no acompanyar les organitzacions també en el seu canvi ?

De manera que vaig pensar que atresorant tot el que jo havia llegit, experimentat i après en la meva vida, jo seria capaç d'acompanyar les persones per millorar les seves organitzacions. Així va néixer la iniciativa.

2) PER PODER DORMIR TRANQUIL CADA NIT

Durant anys m'havia dedicat a projectes de millora de les organitzacions des del punt de vista dels processos i les TIC. En aquest **temps vaig poder comprovar en primera persona l'increïble desgast que patien els meus clients intentant millorar la seva realitat diària**. Sovint invertien grans sumes de diners i llargues hores d'esforç perquè consultors externs acudissin a ajudar-los.

En la major part de casos tant el plantejament de la necessitat com la resposta a aquesta necessitat eren desastrosos a mig i llarg termini per als empleats. Els meus caps semblaven no immutar-se perquè complien la quota de vendes i imputaven les seves hores a codis de vuit dígit; i els clients entraven en un bucle d'autocomplaença que desmotivava, frustrava i feia sentir-se inútils a moltes persones de la seva pròpia organització. Tot el procés era tan impersonal que no em permetia dormir tranquil.

El procés solia continuar de la manera: jo argumentava propostes de millora (sovint a cost zero), xocava després contra un mur (estructura de l'organització, cultura, mediocritat directiva, escassetat humana, ...), i finalment em frustrava. Durant anys vaig acceptar que això havia de ser així fins que simplement vaig decidir no acceptar-ho. **Pensant-ho fredament amb els anys, crec que en el fons jo sentia que algú com jo era veritablement capaç de canviar les coses**. A efectes pràctics, mai em tiraven de cap empresa perquè complia amb escriure la meva feina, era lleial a cadascuna de les marques que em va donar de menjar, i solia treballar molt dur per cobrir les seves imperfeccions.

Cada cert temps canviava de consultora buscant una cosa que no anava a trobar. Tot això tenia un cost molt alt per a mi. **Ascendia de categoria però no em realitzava ni ajudava a realitzar-se a altres. I jo he nascut per a ambdues coses**. Encara recordo el dia en què després de començar a treballar pel meu compte, el meu primer client em va dir "David, el que estàs fent amb nosaltres és una cosa impagable". Ho recordo perquè em vaig sentir pagat.

2. VORPALINA NO SEMBLA UNA EMPRESA A L'ÚS, AMB UNA ESTRUCTURA JERÀRQUICA. EXPLICA'M COM FUNCIONEU INTERNAMENT. COM ESTRUCTURES LA TEVA XARXA DE COL·LABORADORS? (COM ELS TRIES, QUE PERFIL BUSQUES I COM ELS FORMES. TOTS TINDRAN LES SEVES HABILITATS I CONEIXEMENT ESPECIALITZAT M'AGRADARIA QUE EM COMENTESSIS COM ELS DÓNES UN CRITERI D'ACTUACIÓ COMÚ I COM PREPAREU UNA FORMACIÓ CONCRETA)

Sóc un autònom més com ho va ser el meu pare i com ho és qualsevol empleat autònom del meu país. Tot el que treballa amb mi sol ser també autònom. Busco **persones molt experimentades, reconegudes pel mercat, sovint referents del seu treball, per armar projectes humans que realment impactin i millorin les organitzacions** i els equips. Exigeixo que siguin persones de manera que el procés de selecció sol tremendament dur;)

Cada intervenció és diferent i parteix de les necessitats del client. Entre nosaltres funcionem en una xarxa informal de captació d'oportunitats. El que equival a una cosa tan senzilla com que jo executo projectes amb la meva marca quan necessito ajuda d'altres i els executo amb la d'altres si creuen necessitar la meva ajuda. Donar i rebre, no hi ha cap més secret. Això em permet ser molt competitiu i flexible i adaptar-me a qualsevol mida de projecte formant equips ad hoc. Facilita la reducció de costos del projecte i crec que també professionalitza als col·laboradors de la iniciativa.

Pel que fa a la preparació, són molt diferents depenent del tipus d'intervenció:

Per formacions curtes, no m'agrada preparar molt la formació prefixant per endavant els continguts exactes. La necessitat real dels assistents està sempre per sobre de la teoria perfecta dels models que hem estudiat en els llibres. De manera que la preparació de la formació sol anar més enfocada a que els facilitadors amb els que treballa es sentin tan còmodes que puguin **fluir i ser ells mateixos davant els assistents al taller**. Perquè si jo els he seleccionat, és perquè veritablement crec en el que són i no em cal exigir-los més que simplement siguin.

Per a projectes de mitjana i llarga durada, la preparació implica sovint al client fent **que es mulli i que participi i aprengui a resoldre la seva necessitat**. Nosaltres sempre ens anem dels llocs, de manera que l'honest és que ells, que es queden, siguin el que aprenguin a resoldre les coses des d'un principi.

Per a qualsevol intervenció, presència, compassió i humilitat. Fora d'aquestes tres coses habita el papus.



3. D'ENTRE TOTS ELS SERVEIS QUE OFEREIXES M'HAN CRIDAT L'ATENCIÓ EL SERVEI DE PROJECTE DE TRANSICIÓ CULTURAL EN ORGANITZACIONS. A QUINES NECESSITATS INTENTA DONAR RESPOSTA? QUINS SÓN ELS ESCULLS MÉS DIFÍCILS A SUPERAR EN QUANT A CANVI CULTURAL? PER QUÈ? (EL PODRIES IL·LUSTRAR AMB UN EXEMPLE)

Els projectes de transició cultural (a la franja de 1,5 anys a 3 anys de durada) són projectes apassionants en els quals generem una relació difícilment explicable amb els nostres clients. Aquest tipus d'acompanyaments **consisteixen en orientar i facilitar que una organització per si mateixa i de forma ordenada dissenyi, implementi i visqui el seu propi canvi** incidint sobre artefactes corporatius com el clima laboral, les relacions humanes, els sistemes de comunicació, el lideratge o l'estratègia mateixa de l'organització.

Com aconseguixen les organitzacions aquest tipus d'evolucions tan efectives? A través de diferents recursos que units entre si posen en joc el potencial de les persones. Entre tots ells destaco: programes de [coaching executiu](#) o mentoring professional (amb comandaments alts i intermedis), sessions de facilitació i reflexió estratègica (amb equips directius al complet i amb intervencions de llarga escala -LSI-), programes intensius de [shadowing](#) en què es realitza un marcatge d'hàbits i comportaments, convivències fora del lloc de treball, formacions específiques i projectes de consultoria concrets (per millora de processos, sistemes, etc ...)

El més complicat per a nosaltres com a facilitadors i agents de canvi és interioritzar el ritme i temps d'aprenentatge de les organitzacions.

No es tracta que ells aconseguixin la organització perfecta que tenen al cap sinó que acceptin l'organització real que actualment tenen per assolir la organització possible que poden tenir.

El treball d'acceptació sol ser molt dur en la primera etapa. S'hi produeix una forta resistència i conflicte interior que cal assumir i comprendre des de l'inici.

Per a això tenim estratègies i rutines de treball basades en diferents escoles. La llista és llarga perquè durant les últimes dècades de l'acompanyament a molta gent li ha donat molt de temps a escriure i inventar teories: coactiva, breu, sistèmica, transpersonal, ontològic ... Heu d'entendre que en una mica més de tres dècades d'història de l'acompanyament professional en organitzacions, li ha donat temps a moltes persones a inventar teories.

L'important per a nosaltres és que cap d'elles és tan important com les persones a les que servim. Si haguéssim de ser fidels a un model o a les persones, sense dubtar-ho escolliríem a les persones. Hi ha professionals que defensen que només sent fidels a un model concret d'acompanyament podem ser fidels a les persones. No és la meua opinió ni la meua experiència. La iniciativa té un missatge senzill i clar que està recollit en la seva [carta de navegació](#). Els valors que hi apareixen reflectits són la brúixola dels nostres facilitadors. La resta serveix per poder-hi ser fidels. En cas de dubte, ningú va a [John Whitmore](#) ni a [Robert Dilts](#) per veure si estan complint amb el que diuen en els seus llibres. Tothom va a aquesta carta.

És fonamental comprendre a més de tot el que s'ha dit que en aquest tipus de projectes l'estil i model d'acompanyament del facilitador o facilitadors (la persona o equip de persones) que ens acompanya és clau i determinant.



4. QUIN PAPER JUGA LA PRODUCTIVITAT PERSONAL, TAMBÉ A NIVELL D'ORGANITZACIÓ, EN LES TEVES FORMACIONS? COM HO IMPLEMENTES?

M'adono que la productivitat és una assignatura pendent en la majoria d'organitzacions. No obstant això és un tema ardu i complex. Al no ser trivial, em reconec totalment ignorant i desconexador en la matèria. Sí, clar que he llegit molts llibres d'això però no, no m'atreveixo a fer front a aquests reptes jo sol. Molts us dediqueu a això amb major focus que nosaltres. En conseqüència només us devem gratitud i reconeixement.

En la iniciativa comptem sempre amb l'inestimable estima de la comunitat de mestres [GTD](#) que s'està creant a Espanya. Admirem en particular el treball i la reflexió que [José Miguel Bolívar](#) està impulsant des de fa anys amb gran esforç i dedicació.

5. DAVID, ET DEDIQUES A FORMAR LA GENT, PERÒ COM ET VAS FORMAR TEVA PER DONAR AQUEST GIR A LA TEVA VIDA PROFESSIONAL? QUINES HABILITATS CREUS QUE HAN ESTAT LES MÉS RELLEVANTS PER CONVERTIR-TE EN FACILITADOR I FORMADOR? QUINES VIES UTILITZEU TU I EL TEU EQUIP PER FORMAR-VOS?

Respecte tant el sistema educatiu superior m'he atrevit a aprendre el més important de la meva professió de forma autodidacta. Quan vaig decidir fer el salt a l'acompanyament professional, vaig viure una experiència fascinant d'aprenentatge amb [Team Academy](#) en el marc d'un programa executiu internacional durant aproximadament dos anys viatjant pel món i **coneixent els entorns d'innovació i gestió més disruptius**. Anteriorment havia estudiat mitjançant un altre programa superior el comportament de les comunitats de programari lliure perquè des del punt de vista sociològic m'interessava. També hi havia estudiat altre programa superior en direcció de sistemes i tecnologies fruit de la meva etapa com Enjuto Mojamuto professional.

Actualment he dissenyat [MAD \(la Maestría en Acompañamiento y Dirección Humanista de personas y organizaciones\)](#) que és una cosa així com la base formativa més completa i humana a la qual crec que ha d'aspirar tot directiu. Si es vol estudiar íntegrament, cal dedicar 5 anys d'estudi autodidacta guiat. Em venia de gust sistematitzar tot el que he après pel meu compte després del descobriment de la meva vocació.

Mai he deixat de fer cursos des que vaig sortir de l'escola però el que crec que ha estat més determinant per convertir-me en un bon facilitador és el procés de creixement personal i professional que vaig viure durant anys. No és possible adquirir tot el que necessites en un curs. **Aquesta professió necessita anys d'aprenentatge, experiències i posada en pràctica.** Personalment em formo mentre treballo, no conec una altra manera de fer bé allò per al que he nascut.

6. QUIN ÉS EL CONSELL QUE EM DONARIES A MI, UN HOME INSTAL·LAT EN LA COMODITAT I APARENT SEGURETAT DE LA SEVA PROFESSIÓ PERÒ QUE ES PLANTEJA DONAR UN GIR COM EL QUE VAS DONAR EL TEU EN EL SEU DIA?

No segueixis el meu camí, segueix el teu. No intentis caminar recte sinó ferm. No escoltis ni siguis fidel a altres sense abans escoltar ni ser fidel a tu mateix. Aixeca't cada matí orgullós del que ets i no del que pots arribar a ser. Escolta a aquesta llum incandescent que prové del centre de la teva ànima. Si no et crema, aprofita la seva calor i deixa que et guïi. Si et crema, no l'apaguis, deixa-la sortir perquè t'està demanant il·luminar també a altres. Tu ets tu. Tota la resta és tota la resta. Mai deixis de llegir a [Anthony De Mello](#).

Gràcies pel teu temps i dedicació en nom dels lectors del bloc i el meu. No puc deixar-te escapar sense que m'expliquis el perquè del nom **VORPALINA**

Ningú excepte aquell que em contracta pot saber per què dimonis em diuen i dic al meu projecte VORPALINA;)

Pots saber més sobre **David Criado** o la Iniciativa **VORPALINA** a través del seu [BLOC](#) o seguir-lo a través del seu compte de twitter ([@voparlina](#))