

Societat de la informació: agents socials i política pública



Santiago Guillén
Barcelona Internet Strategies, SL

La pregunta que motiva aquest article és la següent: en quina mesura podem influir sobre el procés que estem vivint i que introdueix canvis en la nostra forma de vida? Evidentment, ens caldrà comprendre el joc de forces que hi intervenen i, per tant, disposar d'una descripció suficient. També busquem un mètode adequat per actuar i avaluar els efectes de la nostra acció. L'article vol proposar un esquema dual de forces en joc; és a dir, reconèixer la presència de forces basades en la tecnologia informàtica i de les telecomunicacions, per una part, i forces que promouen una nova cultura relacional, per una altra. Entre els dos factors, existeixen, òbviament, relacions i encadenaments, però no està demostrat, en principi, que un sigui la causa i explicació de l'altre.

The question motivating the article is this: in what measure can we influence the process which is changing our form of life? Evidently, we must understand the play of forces intervening, and, therefore, develop a sufficient account of them. We are also searching for adequate methods of acting and evaluating the effects of our actions. The article proposes a dual scheme of forces in play: that is, those based in information technology and telecommunications, on one hand, and those promoting a new interactional culture, on the other. Between the two factors, naturally, there are relations and implications, but it has not yet been demonstrated that one is the cause and explanation for the other.

Quan em van fer aquest encàrrec de preparar un pla de promoció de la societat de la informació a Catalunya, vaig pensar de començar amb mètode: fer una anàlisi de la situació, preparar un pla de promoció, executar-lo, fer-ne una valoració.

Però tot seguit vam començar a descobrir que no era tan fàcil començar pel principi i procedir amb ordre. Moltes preguntes prèvies que ens estàvem fent no tenien resposta o no la sabríem fins que haguéssim començat el treball, i el peix es menjava la cua.

Per exemple, com iniciar l'anàlisi d'un tema, societat de la informació, que no tenim ben definit? En realitat, és un nom correcte o idoni? No trobarem, més endavant, és clar, que podríem parlar més aviat, de societat de la comunicació, si és que ens volem referir a quelcom de nou i que desperta l'interès de la gent? Perquè, de fet, ens interessen les tecnologies noves o ens interessen les noves tendències de la societat?

Parlant entre nosaltres, un grup de treball del govern de la Generalitat, no arribàvem a posar-nos d'acord sobre si calia parlar només d'Internet o si també contemplàvem la televisió digital o el CD-ROM. Com podríem definir un criteri per establir el límit de la nostra anàlisi?

La conclusió més clara era que no en sabríem prou per definir els límits i el contingut del nostre estudi fins que no l'haguéssim acabat. Això ens portava, doncs, a iniciar-lo sobre una base hipotètica que podríem verificar en funció de la resposta social al nostre programa de promoció.

Perquè, ben pensat, no ens importava saber què passa, conèixer no era el nostre objectiu real, sinó ajudar la gent a viure els temps presents i futurs en les millors condicions, aconseguir que la Generalitat fos útil, no sàvia

Després de mesos de donar-li voltes, hem arribat a la conclusió que podem afirmar el següent: "que estan apareixent noves formes de comunicació i informació que les tecnologies digitals fan possibles. Que considerarem que una aplicació o una situació respon més o menys al model de "societat de la informació" si compleix determinats atributs, que hem definit nosaltres mateixos i que caldrà verificar més endavant. Aquests són, doncs, alguns dels criteris o atributs que un projecte pot

presentar: que millori la personalització de la comunicació, que funcioni en xarxa (és a dir, que molts comuniquin amb molts sense passar per un intermediari únic), que l'usuari d'una informació pugui seleccionar fàcilment els continguts que prefereix, que un mateix suport ofereixi una integració de veu, imatges, textos, gràfics, etc.; que un mateix suport ofereixi documents i comunicació entre persones, que un mateix suport integri funcions tradicionalment separades, com informar, convèncer, discutir, passar una comanda, donar entrenament sobre un producte, comunicar amb altres compradors."

Quan vam prendre aquesta decisió, ens vam treure un pes de sobre; portàvem mesos donant-li voltes i no sabíem per on començar la feina. Quina feina? Quina pregunta ens havien fet?

Precisament, la dificultat era que no ens havien fet cap pregunta; la cosa es presenta així: tots veiem que les coses es belluguen, que hi ha símptomes diversos que fan pensar. Per exemple, les empreses de telecomunicacions fan grans inversions que donaran gran velocitat a les comunicacions tant a les empreses com a les famílies. Amb el mateix esquema que el servei telefònic, en poc temps podrem rebre i enviar veu, text, imatges o dades.

La fi dels monopolis està canviant l'escenari i aviat tindrem ofertes millors i més barates per comunicar. Al mateix temps, és clar que no tenim gaire clar què comunicarem, més enllà de programes de televisió.

D'altra banda observem que la televisió digital ja està multiplicant la capacitat d'emissió sense esperar les noves línies de cable o fibra òptica.



SOLICOU DEL NAVEGANT INTERIOR. «Els mots es besen en el full. No busco cap camí. Pujo per un dossier fet de paraules mentre que al mateix temps baixo. No faig res inusitat. Passo les esmenes al text, condueixo els vectors i rectifico el color abans de lliurar l'arxiu a la xarxa. Penso en jaciments prehistòrics: el Reclau, la Mallada, el Cogul».

Internet creix a grans velocitats, amb un esquema inèdit d'expansió que no depèn de campanyes de màrqueting. Internet ofereix noves formes de comunicació entre persones, noves integracions de funcions i noves formes de personalització. Sense fer soroll, a Espanya s'han duplicat els usuaris en 12 mesos.

Tot el sector informàtic i de telecomunicacions viu a l'entorn d'Internet; l'evolució tecnològica sembla impossible d'aturar al voltant d'aquest nou estàndard; observem tendències integradores de la tecnologia digital i això fa possible eliminar les fronteres entre ordinador, televisió, telèfon, fotografia, correu, etc. Si les situacions de monopoli no ho espatllen, tant a la informàtica com a les telecomunicacions, veurem en pocs mesos reduccions de preu que poden ser del cinquanta per cent. De moment, el correu electrònic d'Internet

ens permet comunicar amb cent milions d'usuaris a tot el món a preu de trucada local.

No cal que insistim: les coses es mouen, això és clar. Sembla fàcil endevinar que l'impacte sobre les formes de treballar, d'aprendre i de viure, serà important. Sembla clar, doncs, que el govern no es pot quedar passivament mirant a veure què passa.

Cal actuar, però... com ?

Estem vivint, durant aquests mesos, aquesta situació, des del govern de la Generalitat. Al principi amb il·lusió i engrescament, després amb perplexitat, ara, amb modèstia. Perquè actuar vol dir conèixer el fenomen, fixar-se objectius, comunicar, avaluar resultats, verificar els beneficis de l'acció. Però com començar racionalment a treballar si conèixer el fenomen ja és un problema que sembla insoluble? Si no sabem delimitar l'espai d'estudi, si l'objecte que s'ha de descriure no para de modificar-se, si les fusions financeres i les novetats tecnològiques no paren de modificar les fronteres entre sectors econòmics i productes tradicionalment separats, si la iniciativa de milions d'usuaris té comportaments imprevisibles i no explicables per accions de màrqueting.

Ens hem posat a mirar al voltant nostre i, entre els governs dels països europeus no és fàcil trobar bons exemples a seguir. No trobem estadístiques europees que ens permetin seguir i avaluar la societat de la informació (si realment parlem de la societat: comptabilitzar línies telefòniques, ordinadors, canals digitals... és parlar de l'oferta tecnològica). No trobem a Europa un intent sistemàtic d'avaluar els continguts que passen per aquestes noves xarxes o els canvis en la forma de treballar o de fer comerç, que estan induint.

Les dificultats per l'estadístic semblen fàcils de comprendre: com pot fixar un esquema d'avaluació d'un fet que pren formes noves en qüestió de mesos, com inventariar l'activitat d'uns receptors que esdevenen emissors, com fer la descripció d'una xarxa, Internet, on per cada emissor trobem uns sis receptors ?

Com estudiar sectors que tenen el vici de fusionar-se o d'ocupar espais inèdits?

Molts pensen que el tema no té solució i que no és viable una política pública relativa a la societat de la informació; la nostra reconeguda ignorància ens faria doncs extremament liberals i estalviariem als governs d'actuar en aquest camp. De fet, en bona mesura és el que està passant, però amb excepcions notables. Per exemple, parlant d'excepcions, no podem oblidar que és precisament el govern dels EUA qui va intervenir fortament en aquest mercat quan va fabricar l'estàndard Internet que ha acabat trasbalsant les estratègies de telecomunicacions i ordinadors: anys i anys de fabricar barreres tecnològiques per mantenir captius els clients i per fer impossible allò que ara podem tenir amb un PC i una línia telefònica corrent, és a dir, comunicar dos ordinadors qualssevol a dos països qualssevol. I tot això gràcies a la intervenció d'un govern amb reputació de liberal.

Tant als EUA com a la UE, les polítiques de liberalització de les telecomunicacions estan canviant el mapa mundial d'aquest sector. En canvi les polítiques per incentivar continguts europeus, comerç digital o projectes pedagògics sobre la xarxa no tenen gaire èxit si mesurem els resultats pràctics. Algunes empreses fan progressos notables en la seva forma de treball en grup, gràcies a les xarxes, però no es veu una evolució sistemàtica ni gaire estudiada.

En definitiva, semblaria que, a part d'alguns aspectes concrets, liberalització dels monopolis o foment de la tecnologia, les polítiques governamentals són poc consistents. Sembla que hem de creure que aquesta tecnologia ens portarà beneficis socials i econòmics, però encara no veiem els continguts, els usos nous. Fem autopistes i no veiem cotxes. Sembla una qüestió de fe.

Si no volem conformar-nos en la vaguetat general i busquem uns avantatges socials i econòmics per a Catalunya, el govern haurà d'actuar. Equipar-nos d'infraestructures noves és necessari però no suficient: podria convertir-nos en compradors purs de continguts i usos exteriors, sense creació de valor afegit i ocupació; podria situar-nos en una situació d'absoluta dependència cultural i lingüística.

Això ens suggereix que haurem de trobar no-

ves formes d'actuar i que les haurem de trobar tot fent camí.

Com podríem, doncs, dibuixar l'acció del govern i començar a fer camí sense esperar un coneixement del fenomen societat de la informació? Com cal que sigui una acció de govern sobre un tema de la pròpia "societat"? Com podem saber si progressem o reculem, si no hem pogut definir ni l'àrea d'estudi ni tenim encara experiències sobre els seus beneficis, ni sabem què en pensa la gent? Com podem influir sobre un fenomen de tal magnitud, impulsat per forces econòmiques i per tecnologies tan potents?

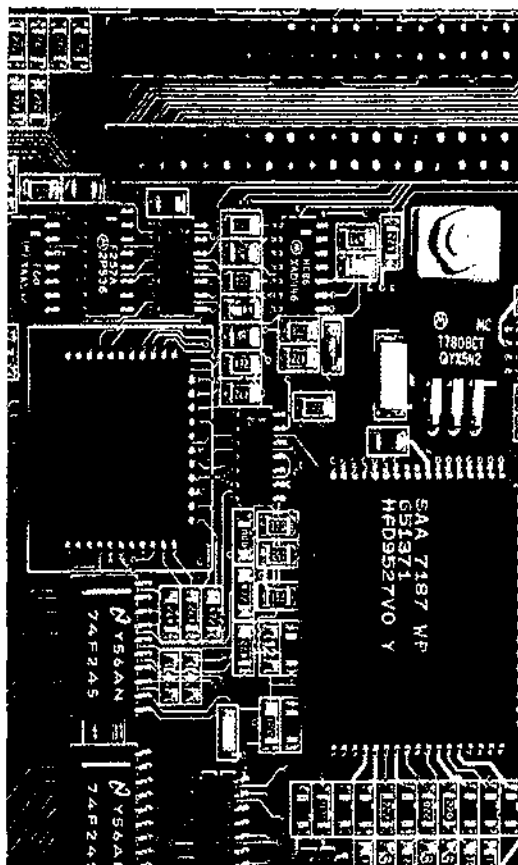
Podem esperar que la nostra societat, la catalana, pugui viure aquest fenomen amb un determinat grau d'autonomia, que li permeti sortir-se'n tan bé com sigui possible?

Per què no? Potser no és més que això el que cada persona està fent pel seu compte des de fa alguns anys: sense acabar d'entendre què passa, sense controlar els canvis que es produeixen, sense poder-ne definir l'abast ni la profunditat, sense poder-nos fixar objectius a priori. Tanmateix, alguns arriben a viure amb un cert grau d'autodeterminació i identitat, d'altres, la majoria, semblen anar surant.

Autonomia avui significa «navegació»; perquè navegar, i no pas surar, és justament tenir un port de destinació i saber-se adaptar als vents i al mar.

Navegar és, en el fons, l'única forma d'autonomia que ens podem permetre. En els nostres temps, l'entorn només és una referència immòbil per aquells que s'ho volen creure.

Som-hi, doncs, fixem-nos una fita, un port per navegar: voldríem aconseguir per a la nostra societat els beneficis que suposem relacionables



A hores d'ara, es comença a albirar tot el seguit de canvis que comporta la incorporació continuada de l'ofimàtica en la societat

amb la societat de la informació. Aquests beneficis podrien ser: millorar la qualitat de vida, millorar les formes de treball, millorar la competitivitat de les nostres empreses. Aquests semblen beneficis generals, que poden arribar a tothom, independentment de la seva implicació amb les tecnologies.

Altres beneficis, més específics, poden relacionar-se amb l'oferta tecnològica (volem disposar d'un sector propi amb valor afegit i llocs de treball). També podem aconseguir un sector propi de "continguts i serveis no tècnics", que aprofitin les xarxes tecnològiques.

Del conjunt d'aquests beneficis, que se suporten mútuament, se'n derivaran noves formes de creativitat, amb oportunitats per a la nostra cultura i la nostra llengua. En el benentès que ens encaminem cap a futures manifestacions culturals, més o menys relacionades amb el nostre passat tradicional; anem cap a nous temps amb diversitat d'opcions i novetat de manifestacions. No es tracta de donar els mateixos continguts de sempre, en nous embalatges.

Admesa aquesta definició de "beneficis de la societat de la informació" podrem disposar d'un sistema provisional de valoració dels resultats, segons responguin més o menys a aquests criteris. Això no ens dóna, en canvi, una pauta per actuar.

Una altra definició prèvia i també provisional, abans de passar a l'acció: qui són els agents de la societat de la informació? Per les experiències que tenim i tot observant les noves iniciatives que van aflorant, hem cregut prudent començar dient que els agents es troben agrupats de la forma següent: empreses operadores de telecomuni-

cacions (infraestructures tradicionals, xarxes de cable, xarxes per ones terrenals, satèl·lits i les que vagin apareixent), altres empreses de l'oferta tecnològica (ordenadors i telecomunicacions), tant si ofereixen productes com serveis, empreses i entitats de l'oferta de continguts i serveis no tècnics (entreteniment, formació, comerç, notícies i informacions, noves formes de treball en grup).

Fins aquí, els agents de l'oferta; des de la demanda podem trobar les empreses i entitats que utilitzen aquestes tecnologies per projectar-hi les seves pròpies activitats. També trobem les persones i les famílies usuàries. Però no oblidem que la demanda, empreses o persones, també poden actuar i actuar com a emissors. Això és precisament una característica diferencial de la societat de la informació.

Fins aquí doncs, com a pas previ a l'acció que el govern de la Generalitat es proposa iniciar, hem definit :

- a) Els atributs que considerem característics dels projectes que formen part de la "societat de la informació".
- b) Per considerar-los "societat de la informació de Catalunya" definirem tres atributs més: la proporció de continguts propis de Catalunya, les opcions amb llengua catalana, i el grau d'implantació a Catalunya (nivells de decisió i llocs de treball situats a Catalunya).
- c) Els agents que hem classificat en oferta i demanda. A l'oferta considerem els operadors de telecomunicacions, l'altra oferta tecnològica i els venedors de continguts. A la demanda, empreses o entitats usuàries, i famílies o particulars.
- d) Els criteris de valoració: hem definit una llista de beneficis desitjables per a la societat en el seu conjunt. També considerem com un benefici la viabilitat de l'oferta.

Recordem que aquestes definicions són precàries i que només tenen sentit en tant que les utilitzem per organitzar la nostra acció i facilitar la

comunicació (en aquest mateix sentit, hem acceptat la denominació "societat de la informació"; ens calia una expressió, tot i que ens consta que ni aquesta ni cap altra formen part del vocabulari corrent al carrer).

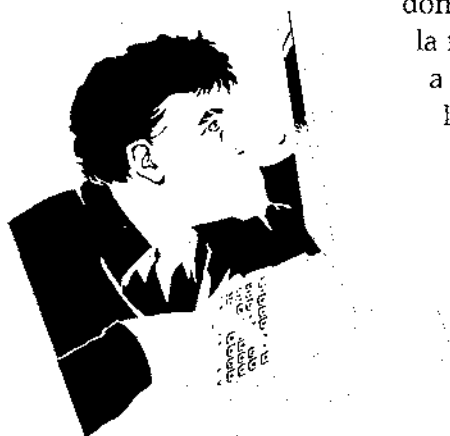
Finalment, una precisió important: no entenem la "societat de la informació" com una altra societat; és la mateixa que tenim. Nosaltres utilitzem aquesta denominació per il·luminar amb més intensitat aquelles realitats que ens interessin i que volem presentar al públic com a fenòmens relacionats (cosa que no és sempre evident). Aquesta és, doncs, precisament la primera part de la nostra acció: comunicar al públic i a les persones que prenen decisions l'existència de realitats emergents, que responen a certs criteris o atributs, i que ja són presents entre nosaltres. Aquestes realitats les hem batejat com "societat de la informació".

Aquesta comunicació al públic té valor per ella mateixa, si pretenem que els suposats agents socials actuïn com a tal; perquè no ho faran fins que no descobreixin que "això" ja és entre nosaltres i que podem tenir una certa confiança en la nostra capacitat social per autogovernar-nos en la nova societat.

Recordem que dels cinc agents que hem definit, alguns són molt actius i potents, com els operadors de telecomunicacions, altres són heterogenis i dispersos, com els subministradors de continguts, altres són molt poc actius, com les famílies i particulars. Aquest últim grup no manifesta massa les seves opinions o preferències de forma explícita (tot i el creixement exponencial dels usuaris d'Internet, per pròpia iniciativa).

Assegurar, doncs, la presència pública dels cinc agents socials serà un dels primers passos que marcaran la nostra acció, de manera que el govern disposi ben aviat d'interlocutors.

Aquest treball de comunicació té una rellevància particular en aquest cas: si, tal com hem dit, es verifica que el fenomen que estem considerant és



bàsicament de comunicació, per a cada persona o grup és molt rellevant saber com es comporten els altres entorn d'aquest tema. De manera que si un no aprecia moviment en aquest sentit, ja no li val la pena perdre el temps a entrar-hi.

Efectivament, coneixem casos de persones que, comentant Internet han dit: "en el fons, és un canal (de TV) més; qui té temps de veure més canals, ni d'aprendre a utilitzar-los?"

El raonament sembla prou sòlid, si no podem aportar informacions, exemples de la nostra societat que diuen que hi ha quelcom de nou, de diferent, que no parlem únicament de donar més informacions (ens en sobren) sinó més comunicació amb la gent, i de més qualitat.

(Per això hem fixat molt alt el llistó dels atributs definits per considerar un projecte com "societat de la informació", de forma que una web merament informativa i amb poca facilitat per personalitzar els continguts, podríem assimilar-la més aviat al clàssic sistema de "broadcast" de la TV tradicional. No oblidem que Internet aviat oferirà vídeos i en aquest sentit "tornarem" a la TV, si no hi afegim nous atributs comunicatius.)

Per fer possible l'acció de comunicació establim un pla d'inventari dins de cada un dels cinc grups d'agents, naturalment respectant les característiques pròpies de cada grup. Així, dintre dels grups de l'oferta buscarem una descripció dels serveis i productes que ofereixen, i una primera autoevaluació per millorar la pròpia oferta. Les millores demanaran segurament, canvis en altres agents. Això ens començarà a donar pistes sobre línies estratègiques futures.

En els grups de la demanda, en canvi, començarem una enquesta sobre experiències realitzades o sobre manca d'experiència (segons cada cas), actituds envers la societat de la informació i plans d'acció en el futur. Especialment demanarem les raons crítiques que manifestin les empreses o els ciutadans. Aquesta enquesta es repetirà cada sis mesos per observar l'evolució.

Tant el treball de camp per la demanda com



l'inventari de projectes per l'oferta, ens donaran base per revisar els paràmetres inicials (definició d'atributs, de grups i de beneficis); especialment si som capaços d'esbrinar línies amb futur encara que no siguin majoritàries. Cal suposar, és clar, que l'evolució d'actituds serà ràpida en els pròxims anys, de manera que allò que pot ser majoritari avui no ho sigui d'aquí a dotze mesos.

Suposem que el factor "contagi" juga molt en l'expansió d'aquest fenomen, com va jugar en l'expansió del fax, en bona part espontània, com ara ho és Internet. Això ens obliga a saber destriar aquells que es fan una idea pròpia de les oportunitats emergents i es posen a caminar sense esperar els altres, d'una banda; i de l'altra, aquells que agafaran el tren quan veuran que es posa en marxa, encara que no sàpiguen cap on va.

Potser "el tren es posa en marxa" en moments diferents segons les persones o grups socials; l'entorn de cadascú no és sempre l'entorn geogràfic. No ho és per a un exportador, per a un coneixedor d'idiomes, per a un investigador, o per a un treballador d'una multinacional. Cada grup té un sistema de relacions més enllà de la geografia i per això trobarem segurament dinàmiques diverses.

Esperem, doncs, que el treball d'inventari i l'enquesta ens permetran identificar els elements socials més dinàmics i escoltar amb més atenció les seves opinions o els seus propòsits, amb capacitat de dibuixar el futur amb més probabilitat que les opinions majoritàries d'un moment del procés.

D'altra banda, la informació sobre l'oferta disponible al país o les actituds de la demanda generaran probablement comunicacions creuades o intercanvis comercials.

El paper inicial que assumim, doncs, des del govern, conèixer i fer conèixer la realitat emergent que denominem societat de la informació, ens donarà —esperem— alguns resultats:

- a) facilitarà els intercanvis entre agents,
- b) donarà a tothom un major coneixement de

l'evolució social i econòmica i facilitarà la presa de decisions,

c) ens descobrirà les mancances i les oportunitats, bàsiques per establir, posteriorment, estratègies col·lectives,

d) ens situarà com a interlocutor reconegut entre els diversos grups d'agents.

Per estructurar el procés de comunicació durant un any, hem dissenyat els següents elements: una web, un logotip i un llibre blanc.

La web s'adreça bàsicament a les empreses de l'oferta tecnològica i de continguts, i representarà, per a totes elles, oportunitats de presència i de contacte amb altres empreses. La web oferirà informacions de cada empresa recollides a l'inventari de l'oferta i donarà espai a les empreses per a recollir les seves opinions sobre les millores de tipus col·lectiu que creuen necessàries. D'aquesta manera la web es converteix en un espai d'expressió de les empreses i una fórmula de comunicació dinàmica entre govern i empreses. Al final de l'any, les informacions i opinions es recolliran en el llibre blanc que permetrà un moment especial de balanç.

El logotip que dissenyarem i posarem a disposició d'empreses i organitzacions que facin activitats relacionades amb la societat de la informació, facilitarà al públic una identificació fàcil del que considerem efectivament com a tal, és a dir, que s'ajusta als atributs que hem definit d'una manera mínimament satisfactòria. Aquesta funció és indispensable per obrir la comunicació dins la mateixa societat sobre aquests temes, perquè sabem que en un primer moment, no és gens clar l'objecte de què parlem.

Per exemple, molta gent expressa l'opinió negativa sobre el comerç digital, però va sovint al cinema o al teatre comprant les entrades a una pantalla telemàtica o simplement gestiona el seu compte corrent via caixer automàtic.

Recordem, efectivament, que podem trobar aplicacions i serveis ben qualificats d'acord amb la nostra taula d'atributs i que es presenten en tecnologies o aplicacions com CD-ROM, Internet, televisió per cable o televisió local, caixers automàtics o webTV. Tanmateix, a través de l'apli-

cació de la taula d'atributs definida inicialment als diversos projectes que recollirem al nostre inventari, podrem observar si hem definit l'espai que hem d'estudiar massa laxament o massa rigorosament.

Molts identifiquen la política del govern sobre la societat de la informació amb les aplicacions que alguns departaments del govern estan fent sobre CD-ROM o Internet. Pensem per exemple en el Servei Català de Col·locació que fa funcionar una xarxa de contactes entre empresaris i demandants de feina, i de centres de reciclatge professional, amb una combinació de tecnologies (Internet, servicaixa, telèfon, videotext, etc.). Aquesta activitat, com altres que podríem esmentar, apareixeran a l'inventari de projectes i les valorarem amb el mateix sistema d'atributs.

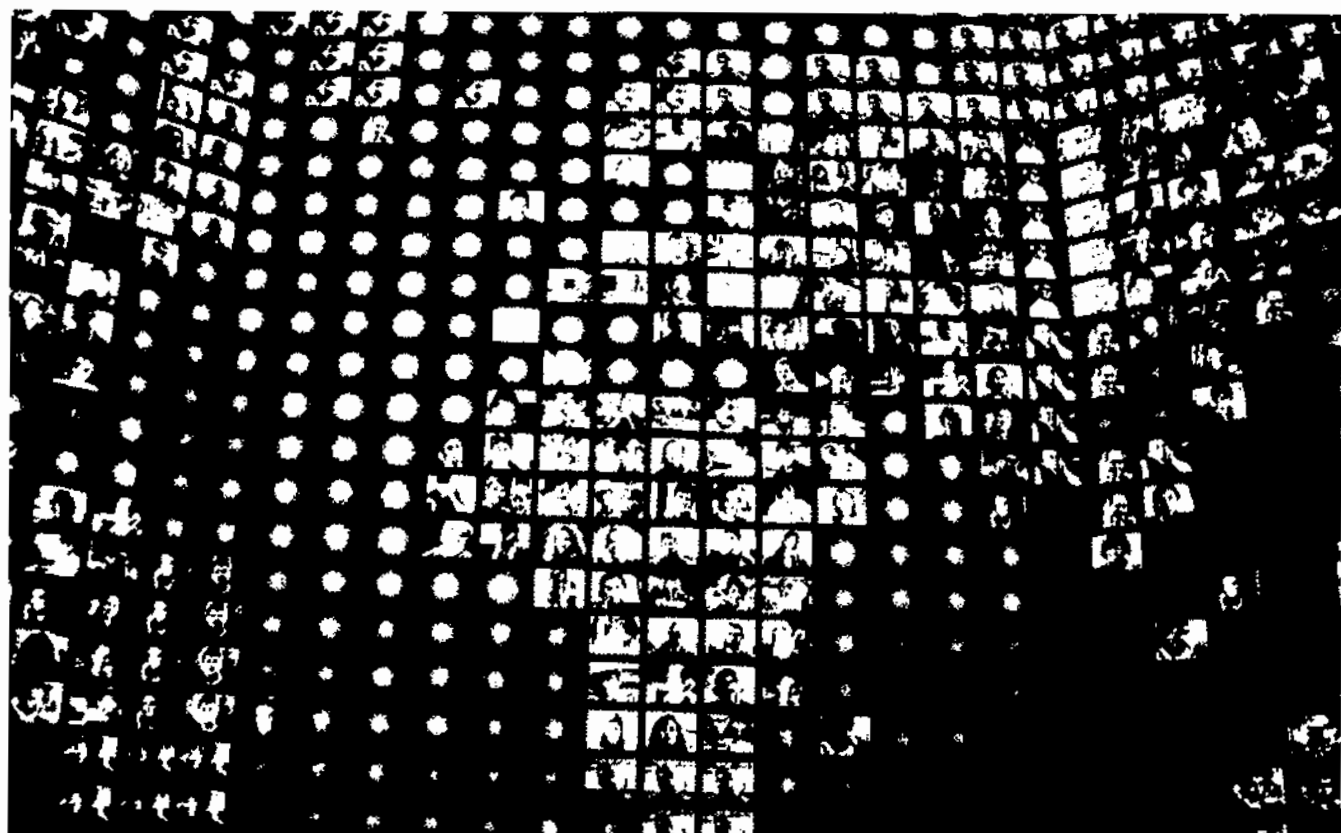
D'altra banda, el govern fa algunes accions d'estímul, com ara la promoció de la presència d'exportadors sobre la Xarxa o la formació a distància del personal de cooperatives. Considerarem les accions d'estímul del Govern, d'entitats públiques, d'associacions, etc., separatament.

Algunes consideracions finals

Una política de govern sobre la societat de la informació no pot ser plantejada d'una manera tradicional si no volem entrar en contradicció des del primer pas. Si les nostres experiències i intuïcions personals són encertades podem assegurar que, més enllà de la promoció tradicional de les noves tecnologies, cal dissenyar noves formes de relació govern-societat per actuar amb coherència.

L'experiència està demostrant que els immensos recursos que administren els grans operadors telefònics no van més enllà que la promoció d'autopistes en un país sense automòbils. Té sentit promoure la liberalització d'aquesta activitat en un país europeu, però a efectes de promoure noves formes culturals i socials, aquestes grans inversions són necessàries però no suficients.

D'altra banda, fóra un gran perill contra la pluralitat i la democràcia que els mateixos operadors telefònics o un fabricant de sistemes informàtics, poguessin aprofitar els avantatges inicials per practicar una integració vertical que arribés fins als continguts i serveis oferts a famílies i empre-



El món digitalitzat: una nova dimensió de l'evolució cultural?

ses via xarxa. D'intents en aquest sentit en veiem cada dia, i no tenim encara respostes socials informades i organitzades.

També podem observar signes més positius, que relacionen l'expansió espontània d'Internet o l'aparició d'emissores de televisió d'audiència fraccionada i de baix cost, amb una tendència a la desmassificació d'una part de la societat. Caldrà veure si es consoliden aquestes tendències i si hi ha espai per a una política de suport a aquestes tendències

Necessitem una reflexió teòrica

Per a un lector una mica distret, les reflexions que descriu aquest article, poden aparèixer caòtiques i gens apropiades per dirigir una acció de govern. Però, en realitat, són la posada en pràctica d'un mètode prèviament definit.

Estem intentant el «govern d'un sistema complex i canviant». El nostre mètode no vol caure ni en la planificació tradicional dels anys setanta, quan, amb un estudi previ, es partia d'unes prioritats estratègiques i es baixava a la concreció d'unes tasques específiques i un control o avaluació posterior. Avui, aquest esquema «il·lustrat» és impracticable si ens referim a sistemes complexos i canvians, com ho pot ser una gran empresa en un entorn de competència i de canvis tecnològics

i culturals, o una gran institució pública, com un hospital o una universitat.

El mètode tradicional és impracticable perquè definir estratègies des de dalt demana un coneixement especialitzat als nivells baixos, i perquè ningú no pot assumir alhora tot aquest coneixement, especialment, quan els canvis de l'entorn són continuats.

Una altra causa d'impotència: la cultura que vivim no afavoreix ja la submissió «dels de baix». En realitat ells són els dipositaris del coneixement especialitzat i de l'experiència amb el client (pensem en el metge d'un hospital o en el venedor d'una empresa de tecnologia).

Les respostes a aquesta impotència són a la vista de tothom:

a) Hi ha qui renuncia a prendre decisions estratègiques i viu el dia a dia d'una manera pragmàtica i intuïtiva (l'objectiu és surar sempre i mantenir les aparences, fer com qui les veu venir totes, no fer mai cara de sorpresa, inspirar confiança).

b) Hi ha qui renuncia a la direcció i col·loca en mans dels especialistes les decisions de tot ordre. Desapareix el sentit global de la feina, s'oblida el client i es treballa per la pròpia tribu, s'utilitzen llenguatges esotèrics per als profans, etc., sempre que algú en pagui la factura.

En tots els casos, no se sap qui mana de debò, apareix una fe mística en el determinisme de la tecnologia o del mercat o de les audiències de la TV. Sovint es busca una compensació en aquesta manca de racionalitat, i s'adapta una actitud crítica i desconfiada contra tot i contra tothom («no n'hi ha un pam de net») que ofereix una coartada moral a la nostra irresponsabilitat personal.

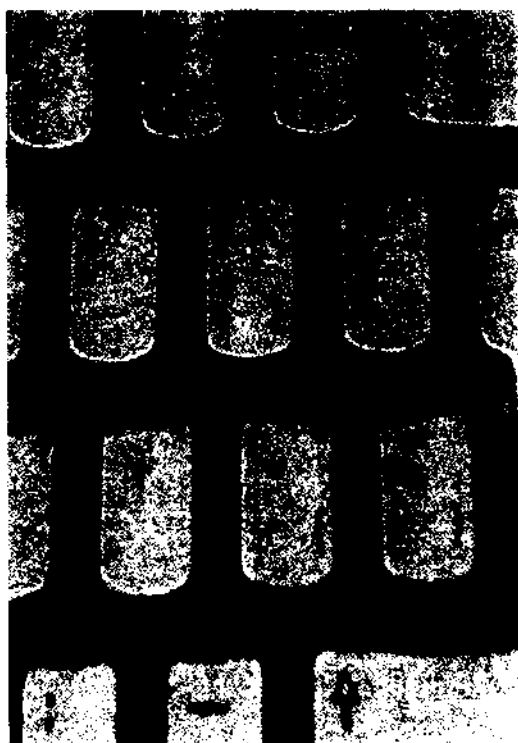
A aclarir aquest caos, la ciència tradicional no ens hi ajuda: els «científics» només intervindran a pilota passada, a fer l'autòpsia del cadàver, quan el fet social ja serà cosa del passat. Perquè, «científicament» parlant, només podem parlar del que ja ha passat. Només podem considerar objectiu l'estudi d'objectes.

Per això cal una reflexió teòrica que ens ajudi a trobar un mètode per governar sistemes complexos i canviants, amb les llums de la racionalitat, amb voluntat de servei i amb les informacions disponibles; l'objectiu no és el coneixement de la realitat sinó l'autogovern per navegar tan bé com sigui possible i optimitzar els beneficis de la situació. El coneixement pot ser una eina indispensable, però no serà suficient.

Anem a la proposta de mètode (del mateix mètode que intentem aplicar en aquest projecte de la societat de la informació):

El govern del sistema és dual, és a dir, hi ha decisions estratègiques que es prenen des de dalt (en el nostre cas, des del Govern), i hi ha decisions que es prenen des de baix, és a dir, des de les empreses, institucions i grups socials actius.

Com que el moment inicial és ple d'incerteses i indefinicions, el joc comença per baix i no per dalt, contràriament als mètodes tradicionals. És a dir que el govern comença a actuar sense estratègia ni prioritats definides; comencem per fer inventari de les iniciatives «de baix» i per fer un pla de comu-



nicació mútua per facilitar els intercanvis.

D'aquest inventari n'hauran de sortir les amenaces i oportunitats que exigiran una resposta estratègica en un segon temps. Però, perquè aquesta resposta del Govern tingui sentit, caldrà que els diversos agents descobreixin el valor del Govern com a interlocutor vàlid, capaç d'una visió de conjunt i d'un interès general.

Com podem evitar que aquests comportaments no es redueixin, a la fi, a un còmode «esperar i veure»? L'inventari dels agents, les empreses, els organismes i els grups cívics que ja fan innovacions en els àmbits respectius (tot aplicant Internet, CD-ROM, correu electrònic, web TV o televisió digital) és molt important. Cal apreciar com estan creant valor afegit en termes de màrqueting, de pedagogia o de comunicació cívica, com es proposen de millorar la seva acció i quins obstacles externs o interns detecten.

Els són els que ho fan i els que hi entenen, i ells són els que defineixen les millores.

Des del Govern, en un primer temps, podem aprendre'n i podem negociar uns indicadors qualitius que assenyalin si els beneficis socials o econòmics es van assolint; a canvi, podrem oferir suport per eliminar obstacles o crear entorns d'oportunitats.

Però tot això, en un primer temps, ho estem fent sense estratègia global, perquè encara no en tenim.

En un segon temps, estarem en condicions de fixar prioritats estratègiques globals que ens acostin als beneficis genèrics que ens hem marcat (qualitat de vida i de treball, competitivitat).

Aquestes prioritats estratègiques ens permetran tornar a valorar les accions específiques i discriminar-les d'acord amb el seu interès general. D'altra banda, l'evolució de les accions especifi-

ques i de la mateixa societat ens suggeriran revisions en el pla estratègic que caldrà actualitzar en permanència.

Observem que el tractament des de baix, a partir de millores locals, sense pla estratègic previ, ja és cosa corrent a les empreses, als Plans de qualitat i grups de millora. Aquestes accions ja tenen una experiència àmplia en tot tipus d'organitzacions empresarials (de producció i de serveis) i en organismes públics. Tots ells es fonamenten en l'acceptació dels dirigents màxims de la pròpia limitació per gestionar i millorar en els àmbits local i especialitzats de la pròpia organització, i en el seu desconeixement de les demandes del client immediat. És aquest coneixement directe d'aquell que fa la feina el que es posa en valor en un grup de millora contínua.

El dilema, doncs, entre decidir des de l'especialització o des de la globalitat, és perfectament superable: es tracta de decidir des dels dos nivells i de saber discriminar quina mena de decisions han de passar per cada nivell. Per això cal «governar el sistema» com es governa un vaixell, atenent el vent i el mar, en benefici del client, que és el port de la nostra navegació (el client és extern al sistema; quan un sistema no té un referent extern, es diu que ha perdut el nord).

En aquest cas, governem bé si som capaços de modificar el pla estratègic en funció de les innovacions i millores que des de baix generen els agents, o si som capaços d'utilitzar el pla estratègic per discriminar entre aquestes accions, de manera que el benefici social sigui el màxim. En un cas reforçarem la visió global i en un altre l'específica; saber discriminar quan cal fer-ho no és una ciència, és un art.

Podríem descriure aquesta mecànica que relaciona diversos centres de decisió, de naturalesa diferent, com un treball en xarxa. Evidentment, demana una intercomunicació creuada i un sistema d'autoevaluacions sofisticat. Les xarxes telemàtiques permeten aquesta forma de comunicació i això explica segurament, l'èxit d'Internet dins les organitzacions: sistemes d'ús restringit per a un grup de persones que s'ha batejat com Intranet. La xarxa és un dibuix en el espai que ens ajuda a esquematitzar l'organització millor

que el dibuix tradicional de la piràmide. Al concepte de jerarquia lligat simplement al poder, la xarxa oposa la jerarquia lligada a la naturalesa de les funcions, específiques o globals, dels diversos actors.

En l'espai, anem de la piràmide a la xarxa jerarquizada. En el temps, les decisions d'una organització ja no són descriptibles com moments excepcionals de la història, sinó com un «rosari de decisions» de naturalesa i envergadura molt diversa, però que només tenen sentit dins d'una seqüència temporal.

Els temps de les grans i mítiques decisions de pocs cervells pensants ja queda molt enrere, tan enrere com el temps d'aquells mífics «cervells electrònics» que havien de concentrar el coneixement d'una organització. Ara es diu que «l'ordinador és la xarxa», és a dir, la xarxa de gent capaç de decidir. Les decisions són molt nombroses i molt diverses, i les grans decisions, excepcionals.

