

Entrevista a Svafa Grönfeldt

# Talent i supervivència. L'exemple d'Islàndia

ANTONI GURGUÍ

Islàndia és un país situat a l'extrem nord-oest d'Europa, entre el mar de Groenlàndia i l'Oceà Atlàntic Nord. El seu territori està conformat per l'illa d'Islàndia i altres de més petites, amb 103.000 km<sup>2</sup> (tres vegades Catalunya), però només amb 301.500 habitants. A més de la climatologia extrema i una intensa activitat volcànica, Islàndia és famosa per haver liderat les estadístiques mundials de qualitat de vida dels seus habitants, amb una evolució espectacular de la seva economia tant pel que fa a l'obertura i la globalització, com per la seva capacitat innovadora, sobretot en noves energies, biotecnologia, etc. Alhora, però, ha passat quasi d'un dia per l'altre de gaudir dels avantatges d'un petit estat molt avançat, al tràngol d'una insuficient dimensió en què aquesta mateixa globalització i les turbulències del sector financer pràcticament l'han dut a la fallida. Tal com explica Svafa Grönfeldt en l'entrevista, ara és el moment per comprovar si les inversions en formació i talent que Islàndia ha prioritzat, són realment la clau per superar amb èxit les pitjors crisis. Sens dubte, un país i una evolució fascinant que caldrà seguir ben de prop.

Les previsions a llarg termini i el talent estan estretament lligats. En aquest sentit, quina ha estat l'opció del sistema educatiu islandès, especialment a nivell universitari?

*Svafa Grönfeldt (S.G.):* En aquest petit país tenim set universitats i un dels percentatges d'estudiants universitaris més alts del món. Per tant, donem molta importància a l'educació, especialment a l'educació superior. Tenim un excel·lent sistema amb una universitat principal, la Universitat d'Islàndia, que cobreix més o menys tots els àmbits, de la medicina a la filosofia. També hi ha escoles tècniques, com l'escola que dirigeixo, centrades en empreses i tecnologia, i escoles d'art i diferents tipus d'universitats. Per tant, tenim un gran ventall que permet que la gent pugui triar.

Hi ha dos factors que fan que el sistema sigui molt exitós. D'una banda, existeix un fons de crèdits universitaris. Tot islandès que vulgui anar a la universitat, tant al nostre país com a l'estranger, pot accedir al fons de crèdits universitaris, que concedeix préstecs per pagar les matrícules i la manutenció, la qual cosa fa possible estudiar arreu del món. Per tant, les universitats islandeses competeixen pels estudiants i, al mateix temps, treballen i competeixen amb universitats d'arreu per oferir allò que volen els alumnes. I això ha estat possible gràcies a una estreta col·laboració universitària a nivell internacional. A la **Universitat de Reykjavík**, l'estratègia és col·laborar amb les millors universitats tècniques i de negocis. A la meua escola, per exemple, els professors venen de 23 països diferents. D'aquesta manera, intentem aprofitar la situació geogràfica d'Islàndia, entre els Estats Units i Europa, per atreure talent divers, punts de vista diferents; tenim professors dels Estats Units, d'Europa i d'Àsia. Si algú ve a Islàndia i va a la universitat, hi trobarà una panoràmica completa.

De l'altra, hi ha el fet que l'islandès és un sistema obert. Qualsevol pot venir a una universitat islandesa; les matrícules són molt econòmiques en comparació amb la resta del món. Moltes de les nostres universitats públiques ni tan sols en tenen. Les universitats privades que dirigeixo es troben en mans d'empreses islandeses, de la patronal i de la cambra de comerç, i les matrícules són molt bai-



### Svafa Grönfeldt

Svafa Grönfeldt és doctora en relacions Industrials per la London School of Economics, i rectora de la Universitat de Reykjavík. La seva carrera acadèmica y professional s'ha centrat sobretot en temes de lideratge i formulació estratègica. Entre altres llocs, ha treballat, a IMG Gallup i Deloitte. Fou vicepresidenta d'Actavis Group, un dels grups mundials més grans de genèrics farmacèutics, que opera a trenta-dos països dels cinc continents.

xes. L'important és garantir que combinem el millor del món acadèmic amb el millor del món empresarial. El sistema és simple, obert i finançat parcialment pel govern perquè sigui accessible a tothom. Cal garantir que tothom, independentment de la seva procedència, tingui accés a l'educació superior si compleix els requisits de qualitat.

### Quins són els canvis que ha experimentat l'economia islandesa en als darrers anys?

*S.G.:* Als anys setanta, Islàndia era un dels països més pobres d'Europa. Tenia un sistema tancat, amb un fort intervencionisme de l'Estat, moltes regulacions, i l'economia era molt monòtona en el sentit que hi havia molt poques empreses. L'activitat econòmica es basava principalment en la pesca, i el nivell educatiu era relativament baix en comparació amb avui.

Hi va haver un moment en què el sistema es va obrir, el govern va començar a descentralitzar-se, la normativa va canviar per promoure la innovació i el creixement de nous sectors. Quan els bancs van ser privatitzats, es va mobilitzar molta energia perquè van aparèixer noves formes de finançament i el país es va globalitzar ràpidament. A Islàndia hi van arribar tot tipus d'empreses perquè és un mercat petit que, si vol créixer, ho ha de fer enfora. Les empreses islandeses van créixer ràpidament més enllà de les pròpies fronteres i van començar a crear filials i empreses per tot el món, de manera que, en un període relativament breu, l'economia islandesa va passar de ser una economia local molt tancada a ser-ne una de global i oberta de bat a bat. Els islandesos van començar a fer operacions a diverses parts del món, cosa que no ha canviat malgrat els esdeveniments recents. Simplificant-ho, l'evolució ha estat possible per una combinació de canvis al govern pel que fa a les regles de joc, la normativa i la descentralització, canvis en el finançament de les empreses i l'economia i canvis a nivell d'educació i de la globalització. Aquests són realment els tres o quatre factors principals que han revolucionat Islàndia. Actualment, el nivell de vida és dels més alts del món i seguirà sent-ho malgrat els esdeveniments recents, perquè tenim esperit de supervivència. Com ha dit algú, aquesta illa està intentant foragitar els seus habitants des de fa onze segles, però encara hi som.

**Cal garantir que tothom, independentment de la seva procedència, tingui accés a l'educació superior si compleix els requisits de qualitat.**

**Potser us heu globalitzat massa. Heu confiat massa en la resta del món?**

*S.G.:* Aquest és un tema molt interessant. Fa uns quants dies, va sortir un article en un diari nord-americà que deia que als Estats Units havien tingut la idea de donar crèdits al descobert. A Califòrnia, una persona va comprar una casa que era massa cara i, d'alguna manera, això va provocar que els bancs islandesos anessin a la fallida i que, després,

algú a Europa s'hagi quedat sense els seus estalvis. Fa uns anys, els països eren independents en el sentit que si hi havia una recessió, podia limitar-se a les pròpies fronteres; avui, amb la globalització, el que passa a Califòrnia té efectes devastadors a Islàndia, i també impacta a Europa, de manera que tots hi estem ficats. Espero que el nostre govern faci que seguim sent un agent de l'economia mundial per dret propi, que no tanquem les nostres fronteres a causa d'aquesta crisi financera i que tornem on érem abans.

**Volia parlar de la mobilitat dels estudiants i de l'emprenedoria. Podria dir-ne alguna cosa?**

*S.G.:* Diria que un dels factors clau de l'èxit d'Islàndia a les darreres dècades és l'educació i el nivell que ha assolit. Tenim un sistema escolar molt bo, i tothom pot anar a l'escola de franc. Quan s'arriba al nivell universitari, hi ha llibertat per triar qualsevol facultat o escola dins i fora del país i, pel motiu que sigui, més del 90% dels que van a estudiar a l'estranger tornen.

**Això és sorprenent.**

*S.G.:* I és força singular, perquè per molts països com Islàndia, perduts en un racó de món, l'experiència és la inversa. Per exemple, molts països africans, asiàtics o de l'est d'Europa tenen índexs de retorn del 10%; entre el 80 i el 90% no torna i el seu coneixement per impulsar l'economia dels països d'origen es perd. Però Islàndia ha sigut capaç d'atreure els seus estudiants perquè tornin. Tot i que seguim dient que és a causa del mal temps, no és per això, sinó perquè aquí tenim una qualitat de vida que no es paga amb diners. Per exemple, els nostres nens poden sortir a jugar i no ens n'hem de preocupar. Tenim veïns que es cuiden mútuament; tenim aquest sentit de comunitat al qual ens agrada tornar. I, és clar, hem tingut una gran economia i grans empreses creades a Islàndia. Crec que és per això que la generació jove segueix tornant, perquè acaben absorbint el millor dels dos móns. Anem a treballar a una economia globalitzada però, al mateix temps, vivim en un poblet on tenim aquesta vida en comunitat. Per tant, crec que un dels punts clau per intentar rete-

nir el talent és que no n'hi ha prou amb educar i crear-lo, sinó que cal saber mantenir-lo. I això només és possible si es crea una comunitat i la qualitat de vida que busca la gent. Aquest és, doncs, un dels elements clau als quals ens enfrontem.

### **Islàndia ha passat de ser un dels països més pobres d'Europa a tenir un dels nivells de vida més alts del món. Això ha estat possible gràcies a un conjunt de canvis impulsats des del govern.**

Patirem el que es coneix per fuga de cervells? El talent abandonarà el país? Crec que no, no marxarà, perquè el necessitem. És una qüestió de supervivència. Sé que a Espanya passa el mateix: teniu pescadors i gent que ha sobreviscut a tot, així que sabeu que quan el mar s'agita, tothom és a coberta per ajudar. Tenim la sensació que la gent vol quedar-se a Islàndia, volen crear més empreses, més ocupació i recuperar-se dels cops soferts.

**Però això no s'aconsegueix per casualitat, és a dir, segur que hi ha hagut alguna estratègia per fomentar aquests valors.**

S.G.: Sí, el Ministeri d'Educació ha tingut una estratègia claríssima durant els darrers setze anys per invertir diners en el sistema educatiu i en el fons de crèdits universitaris per tal de crear un entorn que fomenti el talent que cerquem. Així doncs, l'estratègia ha estat crear un sistema obert en lloc d'intentar regular-lo. La gent o el govern han creat l'entorn perquè sorgeixin diferents universitats. Un dels elements essencials que hi ha darrere aquesta estratègia és que s'ha creat la plataforma però no s'ha intentat sobrerregular-la. Tenim les millors persones que creen les seves pròpies oportunitats.

Durant la darrera dècada s'ha invertit en educació, en innovació i en noves oportunitats de treball, de manera que hi ha molta flexibilitat per crear empreses i innovar. I quan ajuntem persones formades amb aquest esperit de supervivència o aquesta capacitat d'adaptació que té la gent com nosaltres, és lògic que sorgeixi una economia molt dinàmica i

molt flexible. Per tant, l'estratègia islandesa està clarament encaminada a invertir en educació i a veure què en resulta.

**Una cosa que passa sovint en societats superdesenvolupades, fins i tot amb excel·lents sistemes educatius, és que la gent jove tendeix cap a les ciències socials en lloc d'estudiar disciplines més econòmiques, científiques o tècniques. Això ha passat a Islàndia?**

S.G.: No, encara no. El que està passant és que hi ha un fort accent en temes relacionats amb l'empresa. Les escoles que més han crescut als darrers anys han estat les de negocis i d'enginyeria. A més d'aquests dos elements, el govern ha intentat centrar-se en la necessitat de la innovació tecnològica. Ha donat suport tant pel que fa als àmbits que cal finançar com pel que fa al discurs a adoptar. La seva opció és que hem de millorar les nostres capacitats tècniques, de manera que s'estan desenvolupant cada any nous programes tècnics, amb un fort creixement en informàtica, enginyeria i àmbits relacionats. A la nostra escola, per exemple, només ens centrem en negocis, dret i tecnologia, així com en salut pública, perquè aquest darrer és un tema clau: necessitem qualitat de vida.

**Un dels punts clau per intentar retenir el talent rau en el fet que no n'hi ha prou amb crear-lo i educar-lo; cal saber-lo mantenir. I això només és possible si s'ofereix la comunitat i la qualitat de vida que busca la gent.**

Què passarà ara és un gran interrogant, perquè la gent dirà que avui, més que mai, necessitem empresaris formats i enginyers per crear innovació, nous llocs de treball i noves oportunitats. Decididament, espero que segueixi sent així. És clar que tenim sociòlegs, però el creixement més important no s'ha donat en aquest camp.

**Quan li he fet aquesta pregunta, la seva resposta inicial era que encara no ha passat, i després ha dit que, possiblement a causa de**

**la crisi que estem vivint, això no passarà en el futur pròxim. Imaginem que no hi ha crisi. Tindria por de que això pogués passar? Podria fer-s'hi alguna cosa?**

**S.G.:** No tinc por de les ciències socials com a tals. És clar que enriqueixen les nostres vides i hi tenen el seu lloc. Però hi ha d'haver un equilibri. Necessitem tant les ciències socials com la tecnologia i els coneixements en negocis. Hi ha un corrent de pensament que posula que la situació actual exigeix que la gent es passi a disciplines de lletres, com l'antropologia, la sociologia o la psicologia, perquè hem patit una ensopagada econòmica. Hi ha qui diu que la situació actual farà que més gent se'n vagi cap a les ciències socials, l'art o les humanitats. Però el que la societat necessita ara són més negocis i més tecnologia. Penso que quan els països es fan rics i la gent no ha de lluitar per sobreviure dia rere dia, hi ha més possibilitats per explorar les coses més refinades de la vida, com l'art i les humanitats.

**Creu que els petits estats parteixen amb avantatge o amb desavantatge per promoure el talent?**

**S.G.:** Islàndia és com un laboratori perquè tant el sector privat com el govern poden aplicar estratègies, i veiem immediatament si funcionen o no. Dia rere dia d'observa si aquesta inversió en talent resulta, perquè quan el govern va dissenyar l'estra-

tègia d'invertir en talent i volia fonamentar aquest país en una base d'individus amb talent, argumentava que si ho fèiem, tindríem una millor qualitat de vida. Això, certament, ha sigut així. El país ha evolucionat molt seguint aquesta filosofia. Però ara, quan les coses s'estan torçant, aquest talent tindrà la mentalitat i la capacitat d'utilitzar tot aquest coneixement per convertir una situació molt dolenta en una de millor? Crec que la prova de foc per al nostre talent comença precisament ara. Com a estat petit, és molt obvi que tindrem èxit o fracassarem. Crec que seran uns temps molt interessants, tot i que ens agradaria tenir una part dels diners que hem perdut. Però l'element clau del discurs al nostre país és: d'acord, hem perdut part dels diners, però els recuperarem i, aleshores, en guanyarem més i d'una manera millor que abans; aprendrem dels nostres errors.

**La principal prioritat és mantenir el nostre millor talent al país i atreure'n de la resta del món per crear una societat encara millor.**

La principal prioritat, com he dit, és mantenir el nostre millor talent al país i atreure'n de la resta del món per crear una societat millor. I encara que ningú hagi desitjat que això passi, la prova de foc per al nostre talent és veure amb quina rapidesa ens recuperarem de tot això.

#### **ANTONI GURGUÍ**

Doctor Enginyer Industrial, M.Sc.E., *Fulbright fellow*, i postgraduat en Hidrologia Subterrània i Gestió Pública. Ha treballat a la indústria, la universitat, i l'administració catalana, en la que fou director general d'Indústria.

Autor de diversos llibres i publicacions sobre energia, transports i ordenació territorial i indústria.

