



Les *Senyorettes d'Avinyó*, quadre a l'oli de Pablo Picasso pintat a París el 1907 i que es troba al Museu d'Art Modern de Nova York.

# EL TREBALL DELS EMPRENEDORS I EL TREBALL DELS ARTISTES

ANTONI OLIVÉ I TOMÀS

## INTRODUCCIÓ

Fins a l'estiu del 2016 mai no m'havia plantejat què podien tenir en comú els emprenedors i els artistes. Durant una estada de recerca a la Darden School of Business de la University of Virginia, la professora Saras Sarasvathy em va suggerir que la invenció del Cubisme per part de Pablo Picasso i Georges Braque en els anys 1908-1914 podia tenir força a veure amb l'*effectuation*, la teoria de l'emprenedoria que ella va formalitzar en el seu article de l'any 2001.<sup>1</sup> De seguida em vaig posar en contacte amb el Museu Picasso de Barcelona i Margarida Cortadella i Segura em va proporcionar una llista de textos d'experts que m'han permès corroborar que, realment, la invenció del Cubisme va seguir un procés *effectual*.

En el seu article, Sarasvathy (2001; p. 256) afirma que l'*effectuation* permet crear empreses, mercats i economies, però també obre la porta a aplicar-la «en àrees diferents de la creació d'artefactes econòmics». El propòsit de la recerca iniciada sota la seva supervisió és explorar si l'*effectuation* pot ser utilitzada per crear artefactes no-econòmics i, per tant, es pot considerar una eina de presa de decisions d'aplicació general.

## EFFECTUATION

L'*effectuation* és un conjunt de principis per a la presa de decisions en condicions d'incertesa que permet crear artefactes humans. Aquests principis es basen en l'expertesa assolida pels decisors després d'anys de pràctica. L'*effectuation* consisteix a escollir un efecte dels diversos efectes que podem crear utilitzant els mitjans que tenim. La metàfora del cuiner ens ajudarà a entendre-ho. Entra un client a un restaurant i, en lloc de demanar un plat del menú, demana que el sorprenguin. Si el cuiner és bo, mirarà quins ingredients i estris de cuina té a mà (mitjans), pensarà quins plats (efectes) pot cuinar amb aquests ingredients i estris de cuina i escollirà el plat que creu que sorprendrà més el client. Aquest procediment poc convencional pot portar el cuiner a barrejar els ingredients i a utilitzar els estris de cuina com mai no ho havia fet i, per tant, a aconseguir efectes inesperats. Si traslladem aquesta manera de raonar al món dels negocis, veurem que podem crear negocis també inesperats a partir dels mitjans que tenim, sense fixar-nos cap objectiu (plat del menú) ni seguir cap pla de negoci (recepta).

L'*effectuation* és apropiada quan el futur és desconegut i impredecible, de manera que no podem arribar a conèixer-lo ni amb les tècniques de previsió més avançades. Planificar és impossible i crear negocis requereix realitzar experiments empresarials i aprendre dels errors.

---

1. Sarasvathy, S. D. (2001), «Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency». *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.

Els recursos de l'emprenedor (què tinc) poden pertànyer a tres categories de mitjans: identitat (qui soc: trets de la personalitat, gustos, habilitats), coneixement (què sé: educació, formació, experiència) i xarxa (qui conec: el contactes personals i professionals). Aquests recursos i les contingències que anirà patint al llarg del procés permeten a l'emprenedor crear negocis insospitats.

Els cinc principis de l'*effectuation* són: mireu què podeu fer amb el que teniu; no arrisqueu més d'allò que pugueu assumir de perdre; feu aliances estratègiques; exploteu les contingències; i intenteu controlar un futur que és impredecible. L'*effectuation* demana als emprenedors que facin un inventari dels recursos que tenen a mà i pensin què poden fer amb aquests recursos. El raonament convencional se centra en el que podem arribar a guanyar i aconsella que invertim en l'oportunitat que ens doni el màxim rendiment esperat amb el mínim risc. L'*effectuation* se centra en el que podem arribar a perdre i aconsella que no arrisquem més diners dels que puguem assumir de perdre. A part dels seus diners i el seu temps, hi ha d'altres recursos que els emprenedors poden arriscar, com la seva reputació. El raonament convencional ens anima a competir, mentre que l'*effectuation* prescriu la cooperació fins i tot amb els competidors. En el raonament convencional, les empreses eviten les contingències i elaboren detallats plans per fer-hi front. L'*effectuation* considera que les contingències són una benedicció perquè fan que pensem en noves possibilitats. Segons el raonament convencional, podem preveure el futur perquè és una continuació del passat, de manera que «si podem predir el futur, el podem controlar». Per a l'*effectuation*, no podem preveure el futur perquè és el resultat de les nostres accions, de manera que «si podem controlar el futur, no ens cal predir-lo».

En el raonament convencional, l'emprenedor és capaç de preveure des de l'inici com acabarà essent el negoci que està creant, i totes les seves accions estan encaminades a assolir el resultat previst a l'inici. En l'*effectuation* l'emprenedor no és

capaç de preveure com acabarà essent el negoci que està creant. De fet, bona part de la incertesa es deu a les contingències, les quals determinen l'artefacte finalment creat. En el raonament convencional tot és previst en el pla de negoci. En l'*effectuation* la presa de decisions segueix un patró d'acció-reacció: l'emprenedor pren decisions, n'observa els resultats i utilitza aquesta informació per prendre noves decisions.

L'*effectuation* permet als emprenedors transformar els entorns en què viuen i treballen. Els negocis resultants són creats (de fet, co-creats) conjuntament amb socis que aporten mitjans addicionals als mitjans aportats pels mateixos emprenedors. Aquests socis no solament comprometen recursos sinó que també fixen agendes i co-determinen cursos d'acció.

## METODOLOGIA

La recerca suggerida per la professora Sarasvathy va consistir a identificar cites textuales rellevants d'experts en l'obra de Picasso i Braque i relacionar-les amb els constructes de l'*effectuation*. Les cites van ser obtingudes de cinc textos:

– Cowling, E. (2002). *Picasso: style and meaning*. London: Phaidon Press Limited.

– Daix, P., i Rosselet, J. (1979). *Picasso: the cubist years, 1907-1916: a catalogue raisonné of the paintings and related works*. Boston: New York Graphic Society.

– Karmel, P. (2003). *Picasso and the invention of cubism*. New Haven: Yale University Press.

– Richardson, J. (2011). *A life of Picasso Volume II: 1907-1917: the painter of modern life*. New York: Random House.

– Rubin, W. (1989). *Picasso and Braque: pioneering cubism*. New York: Museum of Modern Art.

Els constructes de l'*effectuation* seleccionats van ser: artefacte; incertesa; objectiu final; qui soc, què sé, qui conec; mitjans, bricolatge; efectes; entorn; pèrdua assumible; aliances estratègiques; i contingències.

## RESULTATS DE LA RECERCA

En els textos hi ha evidència considerable en suport dels constructes de l'*effectuation*.

### Artefacte

L'estil pictòric del qual Picasso i Braque van ser pioners va tenir un gran impacte en l'art: «... és l'aventura més apassionant en l'art del nostre segle» (Rubin, 1989; p. 15); «L'associació entre Picasso i Braque va engendrar el moviment artístic més influent del segle» (Richardson, 2011; p. 67); «La sintaxi del cubisme continua essent la sintaxi de l'art al segle XXI» (Karmel, 2003; p. 21).

### Incertesa

Picasso i Braque van treballar i van prendre decisions en condicions d'incertesa: «Com els muntanyencs, [ells] van ser capaços d'aventurar-se en un territori desconegut i perillós» (Cowling, 2002; p. 202); «El viatge sempre era ple de profunda incertesa. (...). L'enorme imprevisibilitat del seu viatge creatiu...» (Cowling, 2002; p. 216).

### Objectiu final

L'objectiu final de Picasso i Braque, la seva aspiració, era la creació d'un estil impersonal, anònim. Daniel-Henry Kahnweiler, el marxant de Picasso, va escriure que pretenien inventar uns mètodes pictòrics que tothom pogués utilitzar. Com va manifestar el mateix Braque, estaven preparats per esborrar les seves personalitats i «per sacrificar el seu individualisme en interès del progrés de l'estil» (Cowling, 2002; p. 202). De fet, Picasso i Braque van deixar de signar els seus quadres. Kahnweiler va escriure que la supressió de les signatures era un gest deliberat cap a una autoria impersonal. La despersonalització de la pintura va comportar la seva desvinculació del talent i de la tècnica de l'artista. El Cubisme era «realitzable per qualsevol» (Rubin, 1989; p. 20). El crític Carl Einstein va escriure que els *papiers collés* van qüestionar la noció de la mà de l'artista

com a reveladora del seu geni. Picasso i Braque s'identificaven més amb els artesans sense nom que no pas amb els artistes reconeguts.

La invenció del Cubisme no va seguir pautes: «Cada pas va ser un pas en la foscor i podia haver tingut un resultat molt diferent. No hi va haver una direcció clara, perquè no hi havia un destí conegut» (Cowling, 2002; p. 216).

### Qui soc, què sé, qui conec

Picasso i Braque tenien dues personalitats oposades. Braque era disciplinat, reflexiu, pacient. Picasso era volàtil, intuïtiu, impacient. Els seus temperaments, també diferents, van influir en el seu treball i expliquen les diferències en l'adopció de la mateixa tècnica. El *collage*, per exemple, que és subversiu per definició, encaixa bé amb l'espirit anàrquic i revolucionari de Picasso, però no amb la mentalitat clàssica de Braque. Picasso va alternar períodes de concentració amb períodes de laxitud, mentre que Braque va ser més constant en el seu treball. Els seus afers personals, la reacció dels marxants, col·leccionistes, crítics i artistes als seus quadres, així com els esdeveniments contemporanis, van alterar la producció de Picasso.

A diferència de Picasso, Braque tenia poca facilitat per al dibuix. En canvi, tenia molta inventiva en l'explotació de textures i materials i molta lucidesa en la formulació d'idees pictòriques complexes. Picasso tenia formació acadèmica i Braque tenia formació artesanal. Moltes de les innovacions introduïdes per Braque, com utilitzar lletres o barrejar sorra amb els colors o simular fusta i marbre, tenien un origen artesanal. Braque es plantejava de quina manera els recursos del pintor decorador podien enriquir l'art seriós.

La seva xarxa de contactes professionals incloïa marxants i col·leccionistes (Gertrude i Leo Stein, Frank Haviland, Ambroise Vollard, Wilhelm Udhe, Kahnweiler), altres pintors (Matisse, Cézanne, Derain), crítics, i poetes i escriptors (Guillaume Apollinaire, Max Jacob, André Salmon).

### Mitjans

Picasso al·ludia al treball d'altres artistes com a mètode. Alguns dels seus quadres recorden pintures d'altres autors, com Rousseau i Ingres. Moltes cites d'experts fan referència al fet que Picasso i Braque s'inspiraven en el treball d'altres artistes, especialment Cézanne, del qual van adoptar la tria de subjectes, la sintaxi i un recurs pictòric conegut com a *passage*.

Picasso es va inspirar en l'art primitiu africà i ibèric: «Escultura ibèrica, màscares africanes i l'art de Cézanne tots tenen una cosa en comú: que eliminen tot el que no és essencial per a la forma» (Daix i Rosselet, 1979; p. 47); «No va ser per casualitat que el seu Cubisme va néixer d'una sèrie de diàlegs: amb l'estatuària ibèrica, amb l'obra de Cézanne i amb l'art africà» (Daix i Rosselet, 1979; p. 181).

Picasso i Braque es van inspirar en il·lustracions de manuals de perspectiva i dibuixos de llibres de text (Cowling, 2002; p. 224). Estaven familiaritzats amb la perspectiva tradicional, amb la convenció de situar a dalt la llunyania i a baix la proximitat; alguns dels diversos estils del Cubisme són deutors d'aquestes tècniques (Karmel, 2004; p. 36). Picasso es va basar en les eines i les tècniques dels sastres, els artesans i els fusters (Cowling, 2002; p. 261).

### Bricolatge

Picasso i Braque van utilitzar alguns recursos que tenien a mà per a aplicacions diferents de les aplicacions per a les quals van ser originalment pensats (lletres i números, fulles d'afaitar, pintes d'acer de pintor decorador, pintura Ripolin, hule imprès, paper de paret, agulles de sastre) i van utilitzar recursos rebutjats i recursos barats o de franc (cartró, sorra, serradures, encenalls de metall, paper, fusta, làmines de metall, trossos de diari, objectes trobats, objectes comprats a botigues de ferralla, materials de rebuig). Utilitzant productes, eines i procediments dels pintors decoradors, Picasso i Braque se sentien «*més a prop del treballador ordinari*» (Cowling, 2002; p. 230-231).

Sobre l'ús de materials de rebuig: «*Els objectes més simples que es llencen quan estan buits o quan han complert el seu propòsit es transformen de l'estatus d'escombraries a l'estatus d'elements de pintura. D'escombraries esdevenen art*» (Daix i Rosselet, 1979; p. 148). Picasso i Braque «*eren bricoleurs en el sentit que Claude Lévi-Strauss va donar a la paraula: re-utilitzaven materials pre-existents —utensilis i tècniques pictòriques— tot transformant-ne la significació*» (Daix i Rosselet, 1979; p. 183).

### Efectes

Picasso i Braque van crear molts efectes a partir del conjunt de mitjans a la seva disposició. La majoria d'ells eren innovacions tècniques que van impulsar l'avanç de l'estil (Rubin, 1989; p. 21). La invenció de signes, la introducció de paraules i la creació d'un llenguatge privat; la reducció de qualsevol cosa a formes geomètriques; l'ús de materials de bricolatge; el desenvolupament de noves tècniques com l'escultura construïda, el *collage* o el *papier collé*; la ruptura amb les assumpcions formals de l'escultura i l'abandonament de les seves tècniques tradicionals; diferents aproximacions a la tactilitat i a l'abstracció; i especialment el replantejament de la relació entre figura i espai a través del *faceting* i la forma oberta, i el canvi de la perspectiva tradicional a tècniques noves per representar la dimensió de la profunditat com el *lattice* i el *grid*; tots ells són efectes creats a partir del seu conjunt de mitjans. L'escultura construïda, el *collage* i el *papier collé* van suposar una ruptura perquè fins llavors el treball de Picasso i Braque havia estat força convencional des del punt de vista tècnic, utilitzant pintures a l'oli i pinzells estàndard (Cowling, 2002; p. 229). La tactilitat implicava que l'objecte no solament es pogués veure sinó que es pogués tocar (Karmel, 2003; p. 72). La veritable innovació va ser el resultat de la tensió entre les dues dimensions del *lattice* i les tres dimensions del *grid*: un conjunt de plans superposats, suportats per una bastida rectilínia.

Picasso i Braque van crear efectes variats a partir del mateix conjunt de mitjans. Mentre Picasso mostrava figures, Braque representava paisatges o objectes inanimats. Mentre Picasso se centrava en figures o objectes, Braque prioritzava l'espai al seu voltant. Mentre Picasso es va mantenir ferm en la representació, la figuració i el realisme, Braque va evolucionar cap a l'abstracció. Van utilitzar diferents tècniques per assolir resultats oposats en termes de superfície i textura. Fins i tot utilitzant una mateixa tècnica (per exemple, el *papier collé*) van obtenir resultats diferents. D'altra banda, el mateix Picasso va desplegar una varietat d'estils, transitant d'un estil a l'altre (per exemple, del Cubisme al classicisme, de l'abstracció al realisme) en el mateix quadre i en quadres separats. Picasso va utilitzar diferents tècniques i sistemes de representació, i va practicar diferents aproximacions a la figura humana (per exemple, escultural vs. decorativa). Sovint seguia dues o més línies d'investigació a la vegada, que acabaven confluint al final del procés. Ambdós artistes van utilitzar un llenguatge que evolucionava contínuament i s'expressava en una multitud de variants.

Picasso i Braque van transformar mitjans en efectes a través d'un diàleg intens: «*El fet que el Cubisme es desenvolupés essencialment a través d'un diàleg intens entre dos artistes al llarg de sis anys el fa un fenomen sense precedents (...) a la història de l'art*» (Rubin, 1989; p. 15).

La seva manera de transformar mitjans en efectes era sistemàtica, disciplinada i metòdica. Consistia a intercanviar idees pictòriques, comparar tècniques i resultats i construir a partir d'assoliments previs. Interactuaven a partir del treball de l'altre en una seqüència d'accions i reaccions. Picasso utilitzava el dibuix colateral per preparar els seus quadres i provava solucions als problemes pictòrics en sèries de dibuixos i pintures. Braque no va practicar el dibuix colateral i en canvi pintava una vegada i una altra sobre la mateixa tela. Van utilitzar múltiples formats simultàniament.



*Three Women* (1908), de Pablo Picasso. Museu de l'Hermitage.

En les sèries de dibuixos i pintures de Picasso, cada peça de la seqüència modificava o transformava la peça precedent, sense lloc per a l'accident o les troballes inspirades (Cowling; 2002; p. 211). Leo Stein va escriure que, sovint, el final d'una pintura era l'inici de la pintura següent i que cada peça era només una solució provisional al problema pictòric plantejat, el qual només es resolvia explorant totes les peces de la sèrie; un procediment, a més, que alliberava Picasso de l'agonia d'esperar la inspiració i que contradia el que acostumem a pensar de la creativitat.

#### Entorn

L'entorn de Picasso i Braque estava format per una generació de marxants i col·leccionistes, crítics, poetes i escriptors, altres pintors —academicistes i avantguardistes— i amants de l'art. L'entorn va influenciar el treball de Picasso i Braque, i a l'inrevés. Una prova de la mútua influència és la reacció a *Les Senyorettes d'Avinyó* i a *Tres Senyores*. L'entorn de Picasso —artistes avantguardistes com Matisse,

Braque i Derain, joves marxants com Kahnweiler i Uhde i col·leccionistes com Gertrude i Leo Stein i Sergei Shchukin— van reaccionar a *Les Senyorettes d'Avinyó* amb confusió, consternació, rebuig, hilaritat i ira. Van trobar la pintura ofensiva, estranya i incomprendible (Cowling, 2002; p. 160). En canvi, la reacció immediata a *Tres Senyores* va ser exactament la contrària. Fins i tot abans d'acabar-la va ser reconeguda com una obra mestra seminal. Va ser adquirida pels Stein i va ocupar un lloc destacat al seu influent saló, on va ser vista i imitada per artistes de tot el món (Karmel, 2003; p. 30). *Tres Senyores* va ser una fita decisiva en la història del Cubisme. Amb ella Picasso va aconseguir l'èxit que havia perseguit però no havia aconseguit amb *Les Senyorettes d'Avinyó* (Karmel, 2003; p. 60).

Picasso i Braque van influenciar el desenvolupament de moviments artístics contemporanis i posteriors, com el Surrealisme, el Constructivisme, el Minimalisme, el Suprematisme, De Stijl, el Dadaisme, el Pop Art. Fins i tot, «*la interfície gràfica de l'ordinador modern, amb les "finestres" i "barres d'eines" que se solapen, gairebé reproduïx exactament l'estructura del Cubisme de 1912*» (Karmel, 2003; p. 88).

Entre Picasso i Matisse va existir una rivalitat que va influenciar les tries estilístiques de Picasso. Tots dos artistes tenien un interès obsessiu en el treball de l'altre (Richardson, 2011; p. 8). Les seves visites periòdiques a l'estudi de l'altre es devien més a la curiositat i a la competitivitat que a l'amistat. Cadascú havia de veure què estava fent l'altre. Ambdós es van beneficiar de la dinàmica de la rivalitat (Richardson, 2011; p. 74). Tots dos examinaven regularment el treball de l'altre, comparant i posant a prova els conceptes de l'altre (Richardson, 2011; p. 287). L'art modern es polaritzaria entre seguidors de Matisse i seguidors de Picasso (Richardson, 2011: p. 45).

Picasso i Braque també competien amb imitadors i seguidors. Kahnweiler es va assegurar que el treball de Picasso i Braque no s'exhibís mai a prop del treball d'imitadors i seguidors i que els

seus clients reconeguessin la diferència entre el «veritable» i el «fals» Cubisme (Cowling, 2002; p. 237).

A més de l'entorn del sector també hi havia l'entorn general. El seu treball es va desenvolupar en el context polític i social de l'Europa de principis del segle XX. Aquest ambient, sovint comparat en esperit al del Renaixement, estava a punt de desaparèixer amb l'adveniment de la I Guerra Mundial (Rubin, 1989; p. 53). Richardson (2011; p. 301 i 352) també es refereix al xovinisme i l'anti-semitisme de la França de 1914 en què el Cubisme va ser percebut «*com un complot jueu-alemany per socavar la cultura francesa*» i «*els marxants alemanys (...) aviat van ser denunciats com a agents alemanys, que havien utilitzat els cubistes per infiltrar-se en la cultura francesa i destruir-la des de dins*».

#### Pèrdua assumible

Picasso va haver de renunciar a l'execució, la narració pictòrica i la imatgeria narrativa. Va haver de reduir la gamma de temes i no va poder desplegar el seu talent (Rubin, 1989; p. 16). Va haver de renunciar al seu mètode d'al·ludir a d'altres obres d'art. Aquest «confinament» (Rubin, 1989; p. 26) i «sacrifici» (Cowling, 2002; p. 216) va ser el preu que va haver de pagar per inventar el cubisme en associació amb Braque. D'altra banda, Picasso i Braque no estaven disposats a arriscar la seva reputació com a pintors, per exemple exposant juntament amb els seus imitadors. Richardson (2011; p. 213) es refereix al «cordó sanitari» que Kahnweiler havia erigit al voltant de Picasso i Braque per aïllar-los dels seus imitadors.

#### Aliances estratègiques

Picasso i Braque van formar una associació estreta durant el període 1908-1914. El Cubisme va ser descrit des del principi com una *joint venture* entre Picasso i Braque (Rubin, 1989; p. 43). També es van associar amb els marxants i col·leccionistes. A més de proporcionar a Picasso i Braque seguretat

financera a través de les seves compres, marxants com Kahnweiler van promoure la col·laboració entre els dos artistes, van exercir certa influència en els seves obres i van ajudar a donar forma a l'estil. Picasso va permetre a Kahnweiler «*dictar l'estratègia cubista*» (Richardson, 2011; p. 36). I si va dedicar els millors retrats d'home a marxants (Uhde, Vollard, Kahnweiler) i no a poetes (Apollinaire, Salmon, Jacob), amb qui tenia més amistat, era perquè necessitava més els marxants que no pas els poetes (Richardson, 2011; p. 172). Picasso i Braque també es van associar amb altres artistes com Matisse, Cézanne i Derain.

Uhde va escriure que tots dos artistes treballaven per solucionar els mateixos problemes. Braque va manifestar que els guiava una idea comuna. Quan els dos pintors es van trobar a París després d'un estiu, es van sorprendre agradablement de la comprensió mútua a què havien arribat per separat (Cowling, 2002; p. 204). Es tractava d'un flux d'idees en ambdues direccions (Cowling, 2002; p. 207), una mena d'estira i arronsa (Cowling, 2002: p. 221), un intercanvi creatiu i una unió basada en la independència de cadascú (Cowling, 2002; p. 232). Tots dos pintors parlaven constantment d'art (Cowling, 2002; p. 238), tenien discussions teòriques (Karmel, 2003; p. 10). Picasso va manifestar que «*gairebé cada vespre, o jo anava a l'estudi de Braque o Braque venia al meu estudi. Cadascú havia de veure el que havia fet l'altre durant el dia. Criticàvem el treball de l'altre. Un quadre no estava acabat fins que ambdós no crèiem que ho estava*». Braque va expressar la interdependència amb la imatge de Picasso i ell com dos muntanyencs lligats amb la mateixa corda. Si no hagués estat per aquest intercanvi d'idees amb Braque, Picasso mai no hagués dut a terme aquesta revolució (Daix i Rosselet, 1979; p. 183).

Apollinaire es va referir a Braque com el «verificador» que «corroborava» els descobriments de Picasso, mentre que Salmon va escriure que Braque no va inventar el cubisme però el va popularitzar.

Kahnweiler va escriure que les pintures de Picasso i Braque gairebé no es podien distingir. Alguns col·leccionistes que visitaven la seva galeria confonien un Braque amb un Picasso i a l'inrevés (Cowling, 2002; p. 214).

Picasso i Braque tenien una rivalitat amistosa, com l'episodi de la invenció del *papier collé* demostra. Braque va veure un rotlle de paper pintat imitant un panell de fusta en un aparador i va pensar que podria utilitzar-lo en les seves pintures en lloc del *faux bois*. Però no va comprar-lo fins que Picasso no va marxar cap a París. Aquest petit subterfugi li va permetre provar la tècnica abans que Picasso tornés (Cowling, 2002; p. 238). Braque volia fer el primer *papier collé* en absència de Picasso, de manera que no hi hagués cap dubte de qui havia inventat el nou mitjà (Karmel, 2003; p. 152.).

La relació entre els dos artistes es va acabar per mutu consentiment tàcit (Rubin, 1989; p. 45).

#### Contingències

Picasso i Braque es van trobar dos tipus de contingències en el procés d'inventar el Cubisme: d'una banda, la reacció negativa a algunes de les seves pintures per part del seu entorn. D'altra banda, els esdeveniments polítics i els afers personals. Entre les eventualitats documentades, el rebuig a *Les Senyorettes d'Avinyó* és la contingència més coneguda que va patir Picasso: «*La reacció negativa a Les Senyorettes d'Avinyó l'havia colpit. (...) El rebuig dels seus companys va ser una experiència nova, ja que al seu propi cercle Picasso solia ser tractat com una estrella, si no com un geni absolut*» (Cowling, 2002; p. 207). «*A més d'esgotament, Picasso patia un terrible aïllament espiritual. (...) Els amics evitaven l'artista... (...). Creien que estava boig...*» (Richardson, 2011; p. 45).

La Primera Guerra Mundial va tenir un impacte brutal en la vida i el treball de Picasso i Braque. La guerra va suposar la fi de la seva relació. Braque va ser ferit al cap i la seva convalescència el va canviar. Picasso també va canviar



durant els anys 1915-1916 per la seva soledat i infelicitat durant la guerra a París i per la mort de la seva companya Marcelle Humbert. El diàleg entre els dos artistes no va sobreviure als tràngols pels quals van passar després de la seva separació per l'inici de la guerra el 1914. A més de les seves diferències de temperament, ja no compartien el mateixos problemes pictòrics i tenien visions diferents sobre l'art i sobre la societat francesa de la guerra i la postguerra. També van aflorar diferències nacionals engendrades per la guerra (Rubin, 1989; 51 i 52).

Els afers personals també van jugar un paper en la pintura de Picasso. Després d'una llarga relació amb Fernande Olivier, Picasso va iniciar-ne una altra amb Marcelle Humbert (Eva Gouel): «*El canvi en la vida privada de l'artista va coincidir una vegada més amb una transformació en el seu treball*» (Daix i Rosselet, 1979; p. 89); «... *el contrast entre els seus dos amors pot haver predisposat Picasso a buscar canvi i innovació en el seu art. O potser va succeir a l'inrevés: un nou amor era necessari per assolir resultats a l'estudi...*» (Cowling, 2002; p. 237); «*Coincidència o no, l'abandonament per Picasso del cubisme analític pel cubisme sintètic coincideix amb el seu abandonament de Fernande, la personificació de l'estil anterior, per Eva, la personificació de l'estil posterior*» (Richardson, 2011; p. 225).

Al final del període, un canvi en l'estil de Picasso (experiments amb estils «clàssics», naturalisme i Cubisme practicats alhora) pot estar relacionat amb l'esclat de la I Guerra Mundial, o pot ser una resposta a una crida xovinista, o pot deure's a la seva separació de Braque o a la sobtada pèrdua del suport econòmic de Kahnweiler a conseqüència de la guerra (Cowling, 2002; p. 268 i 269). Amb relació a la crida xovinista: «...*la possibilitat que la premsa xovinista tingués alguna influència en la seva decisió d'intentar treballar "a l'estil" dels artistes francesos com Ingres, Coubert i Cézanne*» (Cowling, 2002; p. 269); «*El canvi gradual de Picasso (...) ha estat vist com a resposta a aquests atacs xovinites*» (Richardson, 2011; p. 352).

## CONCLUSIONS

Un objectiu final o aspiració, la creació d'un estil pictòric impersonal, va guiar el diàleg de Picasso i Braque durant el període 1908-1914 cap a la invenció d'un artefacte humà, el Cubisme. Van treballar i van prendre decisions en condicions d'incertesa. Es van basar en els mitjans a la seva disposició, es van associar entre ells i amb marxants, i van aprofitar les contingències amb què es van trobar.

La frase «*cada pas (...) podia haver tingut un resultat molt diferent*» referma que les contingències permeten crear diferents efectes i determinen el resultat final. La frase «*no hi va haver una direcció clara perquè no hi va haver un destí conegut*» prova que no van seguir cap pauta. Van inventar quelcom desconegut i que no era possible conèixer anticipadament. No eren capaços de veure «el final des de l'inici». Sovint el resultat final no té res a veure amb la idea inicial; en el cas del Cubisme no hi havia cap idea inicial, més enllà del propòsit de crear un estil impersonal.

Picasso i Braque tenien habilitats «innates» —facilitats i dons— però també formació acadèmica i artesanal. Van assolir la seva expertesa a través d'anys de pràctica. Els trets de la personalitat, les habilitats, la formació, l'expertesa, la xarxa de contactes, les fonts i objectes d'inspiració i el seu entorn configuraven el seu conjunt de mitjans. Van partir de conjunts diferents, però a través de la seva associació els van posar en comú. Amb la compra de les seves pintures, els marxants —particularment Kahnweiler— van fer una aposta, quan el Cubisme només era un estil emergent, i a més d'aportar recursos van fixar agendes i van co-determinar cursos d'acció.

Els mitjans a la seva disposició els va permetre crear efectes conjuntament (per exemple, les innovacions Cubistes), però també efectes diferents (Picasso uns efectes i Braque uns altres) i fins i tot efectes diferents al llarg de les seves trajectòries individuals. Malgrat que el punt de

partida era el mateix, els resultats van ser diferents perquè tenien identitats diferents —els seus «qui soc» eren diferents. Picasso canviava d'un estil a un altre i fins i tot va practicar diferents estils a la vegada. Van transformar mitjans en efectes a través del seu diàleg, i van seleccionar entre els diversos efectes possibles sota la influència del seu entorn (algunes de les tries estilístiques de Picasso es deuen a la seva rivalitat amb altres pintors) i forçats per contingències (el rebuig als seus treballs, esdeveniments polítics i afers personals). El mètode de produir sèries de dibuixos i pintures i construir a partir d'assoliments previs és la seva manera particular d'avançar en el procés.

El seu treball va ser influenciat per les opinions d'altres, i a l'inrevés, ja que el Cubisme va canviar mentalitats, va revolucionar l'art i es va estendre cap a altres camps del saber, com la lingüística. Picasso i Braque, a través del seu treball, van transformar l'entorn en què van treballar i viure.

Picasso va acceptar romandre «confinat» i «sacrificar» el seu talent i la seva tècnica a canvi de la invenció d'un estil impersonal. Pel fet de seleccionar efectes que significaven una despersonalització de la pintura, va renunciar a practicar altres estils i a explotar altres oportunitats pictòriques. D'altra banda, Picasso i Braque meditaven a consciència les conseqüències de les seves tries estilístiques en termes de la reacció potencial del seu entorn. No volien posar en risc la seva reputació com a pintors i anaven amb compte a l'hora d'escollir qualsevol efecte que la pogués malmetre. Aquest era el seu criteri per seleccionar entre efectes i la seva particular «pèrdua assumible».

Algunes vegades les contingències provoquen un salt endavant en la seva pintura i en el Cubisme mateix, i sovint causaven canvis d'estil, particularment en el cas de Picasso. No feien res per evitar fracassos i generalment eren capaços de transformar-los en recursos.

La recerca corrobora que la invenció del Cubisme per part de Picasso i Braque va seguir

un procés *effectual*. La seva aventura és un exemple no-contemporani de l'ús de l'*effectuation* en un àmbit diferent de l'emprenedoria i els negocis. Es va desenvolupar gairebé un centúria abans que Sarasvathy formalitzés l'*effectuation* com una teoria de l'emprenedoria, com una manera no-predictiva d'enfrontar-se a la incertesa, com un conjunt de principis per crear artefactes econòmics. Aquest resultat suggereix que l'*effectuation* pot ser utilitzada en camps més enllà de l'emprenedoria.

La recerca sobre la invenció del Cubisme també suggereix que la transformació de mitjans en efectes requereix un diàleg intens entre els socis i una aproximació sistemàtica, disciplinada i metòdica que consisteix a generar efectes en sèries i construir sobre assoliments previs.

## AGRAÏMENTS

Internacionalització de la Recerca dels grups de recerca de la URL, un programa impulsat per la Universitat Ramon Llull amb la col·laboració de l'Obra Social de "la Caixa".

**ANTONI OLIVÉ I TOMÀS** (Iguualada, 1962) és doctor en direcció d'empreses per la UPC i professor de la IQS School of Management – Universitat Ramon Llull. Ha estat directiu de diverses empreses d'Iguualada. És membre del consell de redacció de la *Revista d'Iguualada* i col·laborador habitual del diari digital *AnoiaDiari*.