

## Cap a l'oficina 360 – Ester Manzano Peláez

🕒 1 de desembre de 2020

---



### **Cap a l'oficina digital**

En aquests temps en què totes les organitzacions estan repensant les formes en què les persones treballen, es relacionen entre elles i fan ús dels espais físics, aprofitant les oportunitats que ofereixen les noves tecnologies, s'ha estès el «mantra» *treballa en qualsevol lloc*. Sota aquesta filosofia,

s'està optant per models de treball més flexibles, en els quals no preval la presencialitat. Només calen una bona connexió i un dispositiu per fer les tasques quotidianes de treball, estar en comunicació amb els companys i els col·laboradors i assolir els resultats de les organitzacions. En aquest context, com ens preparam les administracions públiques? A continuació destaquem algunes iniciatives:



Iniciatives per a les administracions públiques sota la filosofia *treballa en qualsevol lloc*.

- **Definició del perfil de treball en mobilitat:** aquesta definició comença per la categorització dels empleats públics (per exemple, personal tècnic, administratiu) i la identificació de les seves necessitats tant pel que fa a maquinari com a programari.

- **Dotació de l'equipament:** dotació de l'equipament necessari. A la Generalitat de Catalunya hem començat, per exemple, pel personal que va al districte administratiu i, més enllà dels sistemes que pugui necessitar cada perfil, per subministrar-li un portàtil i uns auriculars (tenim el telèfon al portàtil), atès que ens desancorem de la taula per poder usar l'espai d'una manera diferent (sales de concentració, d'innovació, de reunions, etc.). Cal destacar que, a més, a la Generalitat el personal també pot teletreballar amb els seus dispositius sempre que compleixi amb les normes de seguretat.

- **Preparació de les infraestructures i els sistemes:** aquesta és una tasca que porta associada una certa complexitat. Per exemple, volem obrir sistemes a internet però amb totes les garanties de seguretat; volem que l'experiència de l'empleat públic i de la ciutadania millori, que sigui fàcil, accessible i entenedora.

- **Formació adreçada a l'empleat públic:** aquest àmbit s'ha centrat en l'establiment de criteris i en la formació en ciberseguretat, prevenció de riscos laborals, treball per objectius, gestió de projectes, etc.

- **Disminució del suport de paper i utilització dels entorns digitals:** la utilització dels entorns de treball col·laboratiu i dels nostres espais al núvol facilita que no hàgim de treballar amb paper, així es fa una petita contribució al medi ambient. Anem cap al «paper zero». Allò que semblava impensable ja no ho és tant, atès que durant aquests mesos hem avançat molt.

- **Introducció o adequació d'actituds, competències i responsabilitats:** el nostre paper en aquest procés de transformació és cabdal, és a dir, com actuem, com ens comportem. M'agradaria destacar dos aspectes:

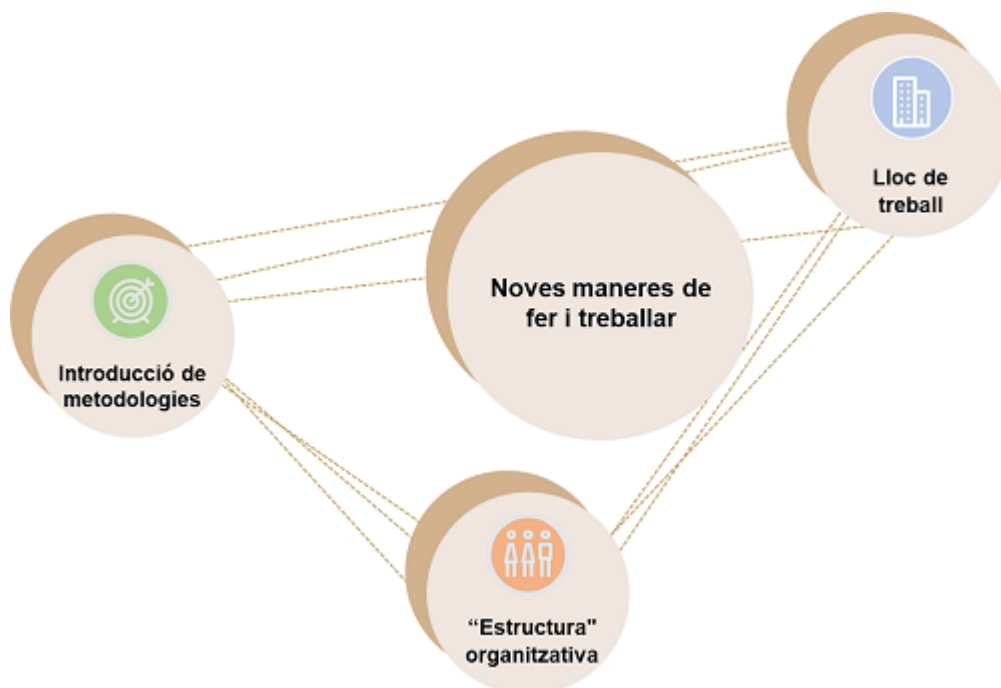
- Els **responsables i els líders** han de fer un pas endavant i han de facilitar aquest canvi cultural. Han de creure realment en aquest model i han de passar de la cultura del control a la de la facilitació, superant també el requisit de la presencialitat en el treball.
- L'adquisició de les **competències digitals**: flexibilitat, innovació, compromís i competència social, ciberresiliència, col·laboració, capacitació i formació, i orientació a la dada.

Incorporant aquestes iniciatives veiem que aquesta oficina digital va més enllà de l'espai físic, perquè ens permet combinar la modalitat de treball presencial i no presencial (alguns especialistes parlen d'un 60-40 %), sempre que disposem dels mitjans per fer-ho possible. Fins ara l'oficina era la nostra taula, la nostra cadira, l'ordinador de sobretaula, una impressora a prop i arxivadors o calaixos per posar-hi el paper que anem generant; però, si volem ser una administració digital que doni resposta a les necessitats d'una societat cada cop més digital, necessitem fer un pas endavant i trencar amb certs usos i costums. Aquesta és la part més difícil, oi? **El canvi d'hàbits i costums.**

Aquesta visió d'oficina digital ens ha de permetre introduir amb més facilitat les denominades **noves maneres de treballar**.

### Què són les noves maneres de treballar?

Les noves maneres de treballar per nosaltres es tradueixen en tres eixos:



Eixos de les noves maneres de treballar.

- La **introducció de metodologies**:

- **Innovadores**, que ens permeten pensar i treballar d'una manera diferent.
- **Àgils**, que ens aporten un canvi d'orientació en el desenvolupament dels projectes.
- D'**orientació a la dada** en tots els nivells de l'organització.

• El **lloc de treball** entès com a espai físic i virtual. El treball en mobilitat representa una de les accions cap a la transformació. Si bé és cert que no tots els treballs poden desenvolupar-se sota els criteris del treball en mobilitat, un percentatge significatiu sí que ho pot fer i això representa una oportunitat per introduir nous elements per treballar d'una manera diferent. A què ens referim?

- La **concepció de l'espai físic** com un mitjà per disposar de diversos espais i fer-ne diversos usos (espais oberts, sales d'innovació, de reunió, de concentració, etc.).
- La **concepció de l'espai virtual** com l'entorn necessari per disposar de sistemes i entorns de treball col·laboratius que, a més, ens ajudaran a reduir el consum de paper (com apuntàvem, un altre dels grans reptes de la nostra Administració).

Aquests dos espais es conceben com a espais que flueixen i es complementen, difuminant els límits actuals. En aquest context les regles de treball canvien i cal definir un codi d'ús dels espais.

• L'**estructura organitzativa**. Es parla d'evolucionar cap a estructures més flexibles. Això és possible a l'Administració? És evident que canviar una estructura organitzativa no és fàcil, però la nostra visió se centra en el treball per projectes i objectius. Com a empleats, hem de tenir clar què espera l'organització i quins són els objectius. A partir d'aquí es genera una relació de confiança que va més enllà d'un control diari, i és aquí on té un alt impacte l'estil de lideratge que s'estigui exercint en l'organització. Està emergint un nou paradigma pel que fa al lideratge que es caracteritza per la col·laboració, els líders que inspiren més enllà de la relació jeràrquica, la xarxarquia, el camí que se segueix per a la consecució dels objectius, l'impuls de la creativitat i la intuïció i el fet d'estar centrats en les persones (tant la ciutadania com l'empleat públic).

### **Com estan les nostres organitzacions?**

Hi ha una certa dispersió, atès que tenim organitzacions que, per exemple:

- han regulat el teletreball;
- han començat a preparar la seva infraestructura i sistemes, i
- han començat a donar portàtils al seu personal. Aquest fet s'ha accelerat a conseqüència de la COVID-19.

Hem de tenir present que aquesta oficina 360 o digital va més enllà de donar portàtils. A grans trets, les nostres organitzacions necessiten actuacions concretes orientades al seu personal de manera que:

- Sigui el protagonista del canvi i de la transformació.
- Repensi la manera de fer (revisant processos que s'han d'adequar al món digital).
- Comenci a treballar la dada d'una manera diferent, orientant-lo cap a la dada única de la ciutadania, compartint un llenguatge comú, etc.
- Tingui sistemes d'informació que li permetin l'accés des de qualsevol lloc amb les màximes garanties de seguretat.

La Generalitat, el passat 4 d'agost, va aprovar el Decret de teletreball. Aquest **Decret de teletreball** neix com a mecanisme per impulsar **una nova manera de treballar a l'Administració**, atès que volem una administració del segle XXI, moderna, àgil, eficient, accessible.

S'ha de dir que feia més d'un any que treballàvem en aquest decret i el que representa per a la nostra Administració. El més important és el **canvi cultural**, que implica, a grans trets:

- Reforçar l'orientació del treball per objectius i resultats.
- Superar la cultura de la presencialitat.
- Fomentar la confiança i la proactivitat dels empleats públics.

A més, el teletreball, com a mesura de flexibilitat laboral interna, també es converteix en una forma de captació i retenció del talent en l'organització.

Com apuntàvem, en aquest canvi els comandaments es converteixen en una peça fonamental perquè, sense el confort de la presència quotidiana dels empleats durant tot l'horari laboral, és essencial introduir elements de seguiment i control dels objectius establerts prèviament i, com a conseqüència, un diàleg constant i diferent per verificar els avenços en el seu acompliment.

### **Quin ha de ser el paper del càrrec electe o del directiu?**

En aquest moment està emergint un nou lideratge. Alguns elements que cal destacar d'aquest **nou paradigma del lideratge** són:

- Passar del tenir al ser.
- Passar del jo i la competitivitat al nosaltres, en què tots podem guanyar si treballem de manera conjunta i col·laborativa.
- Passar de tenir caps a tenir líders que ens inspiren més enllà de la relació jeràrquica.
- Passar de la jerarquia (burocràcia centralitzada) a la xarxarquia (cada dia es fa palesa la necessitat de treballar en xarxa).
- Passar del curt termini al llarg termini.
- Passar de *el més important són els resultats a també és important el camí*.
- Passar de la rutina i la necessitat de desenvolupar de manera permanent l'hemisferi esquerre (el de la raó) a la creativitat i la necessitat de desenvolupar l'hemisferi dret (el de la intuïció).
- Passar d'estar centrats en el producte a estar centrats en les persones.

Doncs bé, el paper o el gran repte és que hem de facilitar que això passi. Hem de fer un pas endavant i ser valents.

Aquest canvi de paradigma i la introducció de les noves maneres de treballar comporten, per tant, un canvi en l'estil de lideratge. Fins ara estàvem acostumats al líder denominat *controlador*, que es caracteritza per:

- Donar ordres.
- Vendre idees.
- Dirigir.
- Decidir.

- Delegar.
- Resoldre problemes.
- Fixar objectius.
- Fer ús de l'autoritat per tal que es duguin a terme les tasques.

Enfront del líder facilitador que es necessita en organitzacions que estan en procés de transformació i s'estan orientant a nous models de treball més flexibles. Així el líder facilitador es caracteritza per:

- Escoltar.
- Fer preguntes.
- Dirigir el procés grupal.
- Aconsellar.
- Ensenyar.
- Obtenir consens.
- Compartir la fixació d'objectius.
- Compartir la presa de decisions.
- Atorgar poder a la resta perquè duguin a terme les tasques.

L'evolució d'un estil cap a l'altre no és fàcil: per una banda, la por de com ens percebran i què pensaran i, per l'altra, la nostra pròpia capacitat d'adaptar-nos als nous requeriments organitzatius. Cadascú de nosaltres és una persona influent en l'organització. Quin és el paper que volem tenir en aquesta etapa de canvi?

### Conclusió

La societat canvia i les necessitats també. Per tant, les nostres oficines han de fer un pas endavant. La COVID-19 ens ha donat un impuls que hem d'aprofitar i que no ha de quedar diluït en unes organitzacions que fa temps que reclamen un canvi. M'agradaria resumir la visió de l'oficina digital, destacant algunes variables que necessiten una transició i una transformació, de la manera següent:

<b>Variable</b>	<b>Model industrial</b>	<b>Model digital</b>
Lideratge	controlador	facilitador
Modalitat de treball	presencial	combinada
Mesura de la productivitat	control horari	per objectius
Organització del treball	seqüencial	en xarxa
Disseny de productes i serveis	no participat	innovació social, cocreació
Estructura organitzativa	jeràrquica	xarxàrquica
Estructura funcional	basada en processos	basada en projectes

Per acabar, aquesta oficina 360 o digital per funcionar necessita:

- Confiança enfront de control.
- Resultats enfront de presencialitat.
- Modalitat de treball combinada (treball presencial i teletreball) enfront de modalitat de treball única.

Si la mesura de la intel·ligència és la capacitat de canviar, tal com va dir Albert Einstein, ens hem d'animar a canviar i sortir de la zona de confort per tenir organitzacions cada cop més intel·ligents i proactives que s'adeqüin a les necessitats d'una societat cada cop més digital.

### **Ester Manzano Peláez**

Directora general d'Administració Digital

---

» COMPETÈNCIES DIGITALS, DIRECCIÓ PÚBLICA, ESTER MANZANO PELÁEZ, GESTIÓ, INNOVACIÓ, MODEL DIGITAL, OFICINA DIGITAL, PROCESSOS, TECNOLOGIA, TRANSFORMACIÓ DIGITAL