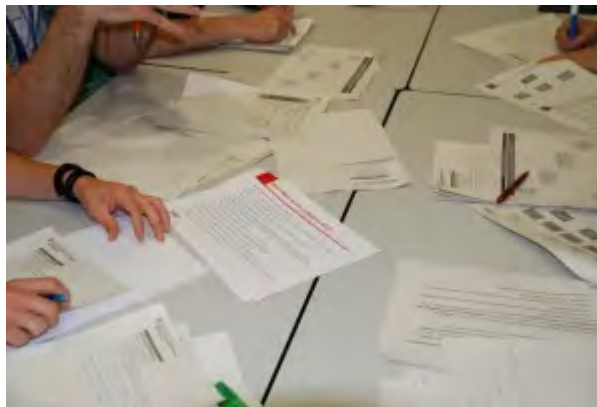




EAPC blog

Estratègia corporativa i noves formes de treball – Manel Bardavio

© 26 de juliol de 2016



En una de les seqüències més emblemàtiques de la pel·lícula *Witness/L'únic testimoni* (Peter Weir, 1985), els membres d'una comunitat *amish* de Pennsylvania acudeixen durant tota una jornada sencera a la granja d'una parella acabada de casar, a fi d'ajudar-los a construir el graner on desar els fruits de la seva collita. Mitjançant un ritme narratiu dinàmic i coral, embolcallat per l'inspirador tema musical *Building the Barn* de la banda sonora de Maurice Jarre, la tasca col·lectiva es desenvolupa de forma col·laborativa amb un resultat plenament satisfactori: al final del dia la jove parella ja disposa del seu graner.

A l'estudi anual que realitza la consultora Deloitte sobre tendències mundials en la gestió del capital humà a les organitzacions, *Global Human Capital Trends 2016*, on hi han participat més de 7.000 líders d'organitzacions empresarials mundials i responsables en recursos humans, s'apunta que una de les

tendències més prioritàries en el futur immediat serà el disseny d'organitzacions diferents de les actuals que donin resposta a: noves formes de relacionar-se i d'actuar internament de forma interconnectada, la participació activa de les persones que formen part de l'organització i l'existència d'equips flexibles i altament capacitats que treballin transversalment en base a projectes concrets. Només un 14% de les organitzacions enquestades reconeixen estar preparades per treballar amb un model organitzatiu com el plantejat.

Principis

Pràctiques col·laboratives, participació activa del conjunt del personal, coordinació i fluïdesa organitzativa, treball transversal en equip ben trammat amb l'estructura orgànica i orientació a resultats concrets, són alguns dels **principis rectors de l'enfocament organitzatiu** que està desplegant la nova Direcció de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya – EAPC.

En aquest sentit, s'han posat en marxa un conjunt d'**intervencions corporatives innovadores** respecte al treball organitzatiu, que en un període de sis mesos han recollit ja els seus primers fruits: disseny d'una **estructura organitzativa alineada** de forma coherent amb l'**estratègia corporativa**, **participació activa del personal** de l'Escola en el procés de **concreció de l'estratègia**, posada en marxa d'**equips de treball transversals** associats a l'assoliment dels **objectius del Pla Director**, així com el predisseny d'altres dispositius que s'engegaran durant el segon semestre d'enguany, per exemple, la **formalització de processos** relatius a la realització de **projectes transversals d'Escola**.

Propòsits

En aquestes notes parlem en concret de una iniciativa ja portada a terme: **una sessió de treball participativa sobre l'estratègia de l'EAPC**.

En el moment en què el procés d'elaboració del Pla Director EAPC 2016-2017 estava en plena fase d'elaboració, es va considerar convenient posar un marxa una sessió de treball amb el conjunt del personal de l'Escola amb un doble propòsit:

- Propiciar la participació activa dels i les professionals de l'Escola en la configuració de la seva estratègia.
- Incorporar a l'estratègia nous elements obtinguts durant la sessió de treball.

Una de les preocupacions bàsiques que es va plantejar a l'hora d'impulsar la iniciativa era com aconseguir que realment hi hagués aportacions concretes del personal. Es tractava de superar la típica sessió informativa per part de la Direcció en la qual, al final, s'obre un torn d'aportacions i preguntes... i es fa el silenci total o quasi. Per tant, l'**aspecte metodològic de com afavorir la participació del personal i la interacció comunicativa amb la Direcció** va esdevenir fonamental.

Metodologia

Dues setmanes abans de la realització de la sessió ens va enviar des de la Direcció un missatge electrònic a tot el personal, on se'l convidava a una jornada de treball d'un matí sobre l'estratègia corporativa amb l'estructura següent:

- Presentació en plenari de la jornada per part de la Direcció i transmissió de pautes de funcionament.
- Constitució i posada en marxa dels grups de treball (7/10 persones per grup; la seva composició es va fer per ordre alfabètic) que havien de formular preguntes i aportacions que acomplissin les condicions següents: fer-ne entre tres (mínim) i sis (màxim); ser consensuades pel grup; ser concretes, concises i clares; recollir-se per escrit (cada pregunta o aportació en un full). A la vegada, cada grup designava una persona com a portaveu perquè presentés en plenari les aportacions del grup.
- Recull i coordinació dels resultats obtinguts pels grups per a la seva presentació en plenari.
- Presentació en plenari de les preguntes i aportacions de cada grup (es feien rondes d'una intervenció per grup), amb les corresponents respostes per part de la Direcció.

Al missatge s'hi adjuntaven diversos materials relatius al Pla de Govern XI de la Generalitat, el Pla Departamental GAH 2016-2017 i les bases del Pla Director EAPC 2016-2017, que havien de servir com a base per desenvolupar l'activitat dels grups.

Resultats

La sessió de treball es va desenvolupar satisfactòriament d'acord amb el plantejament metodològic previst, obtenint-se les dades i els resultats següents:

- Participació de **42 persones** en els **grups de treball**, un **60%** del conjunt de l'Escola.
- Constitució de **6 grups de treball** amb una **composició transversal** de les tres subdireccions.
- Utilització de **6 espais de treball** i la **sala d'actes** de l'Escola .
- Participació de **8 persones** en l'**organització de l'acció**, en diferents moments de la mateixa.
- Producció per part dels grups de **37 preguntes i aportacions** (les aportacions han estat totes incorporades al document final del Pla Director).

Les temàtiques que més preguntes i aportacions van generar giraven al voltant de: la nova estructura organitzativa, els recursos pressupostaris de l'Escola, la captació del talent, els usos dels espais de l'Escola, el nou model conceptual d'Escola i les prioritats establertes en la planificació de la formació.

Avaluació

Un cop portada a terme la iniciativa, la Direcció de l'Escola n'ha fet una avaluació de la qual en sobresurten els aspectes positius següents:

- La qualitat i profunditat de les preguntes i les aportacions fetes pels grups.
- La metodologia i dinàmica de treball emprades que van permetre tant l'aportació de resultats concrets com la interacció comunicativa amb la Direcció.
- L'autoorganització i el rigor dels grups de treball.
- El suport de la direcció del Departament a la iniciativa, mitjançant la presència en la sessió plenària de presentació de resultats de la secretària d'Administració i Funció Pública.

D'acord amb aquesta valoració globalment positiva, s'ha decidit donar continuïtat a aquest tipus d'intervencions, així com d'altres que ja s'han posat en marxa amb èxit, com la dels equips motor. Però aquest ja és un altre tema per a un altre post, que us explicarem més endavant.

Manel Bardavio Novi

Adjunt a Direcció de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya

◆ ESTRATÈGIA CORPORATIVA, INNOVACIÓ, MANEL BARDAVIO