



EAPC blog

Els reptes de les organitzacions públiques

🕒 4 de juliol de 2017



Les societats canvien i les organitzacions s'adapten. Aquelles basades en procediments burocràtics i jerarquitats estan desapareixent. Ha trigat més d'un segle, però **el canvi ja és irreversible**. A principis del segle passat, les organitzacions estaven absolutament burocratitzades, arribats als anys 60, als EUA, van començar a aparèixer organitzacions més centrades al

voltant de valors com la confiança o l'empatia. A finals dels 90, el canvi ja comença a ser a gran escala i avui en dia les organitzacions més reeixides són les que tenen lideratges col·laboratius i distributius.

Només sobreviuran aquelles organitzacions que siguin capaces d'adaptar-se a un nou paradigma, fonamentat en un canvi de principis. Ja no volem líders que exerceixen el comandament unipersonal, volem un lideratge compartit. La individualitat dóna pas al nexa, l'autoritarisme al compromís, la immobilitat a la innovació, la temeritat a l'audàcia, la verticalitat a l'horitzontalitat...

Ara bé, **com poden** les organitzacions públiques, excessivament burocratitzades, **adaptar-se** a aquesta nova realitat?

- Incrementant la **transparència**. I no ens referim únicament a obrir les finestres perquè ens vegin des de l'exterior, sinó també a obrir les portes perquè ens observin els de dintre. A les organitzacions més desburocratitzades conviuen ambdós sistemes de presa de decisions: de baix a dalt però també el de dalt a baix. Això significa que ha d'haver-hi molta més transparència al voltant de com es prenent les decisions. Tothom, especialment aquells que ocupen els llocs de base, necessiten conèixer exactament el perquè de les decisions que s'estan prenent perquè ells són els ambaixadors de les seves organitzacions. Així, l'estratègia corporativa ha de ser consensuada i la informació, compartida. Les organitzacions han de saber explicar-se.
- Fomentant el **pensament estratègic**. Les administracions públiques han de promoure espais neutres, sense judicis, on es puguin formular preguntes estratègiques. Per exemple, preguntant-nos "en què pensem?" o "com superem els reptes?" ens empenya a desenvolupar el nostre propi procés de pensament i ens fa raonar de forma diferent a l'hora de cercar les solucions.
- Cultivant la **transversalitat**. Per desburocratitzar les organitzacions cal que es creïn estructures més horitzontals i es configurin equips que tramin una transversalitat orgànica. Equips integrats per professionals de diferents categories, rols i responsabilitats i que treballin colze a colze per assolir objectius que vagin més enllà de les àrees d'actuació de cadascú.
- Millorant l'**experiència** dels **usuaris**. En l'actualitat, les organitzacions més reeixides són aquelles que basen el seu model de negoci en la millora de l'experiència del consumidor. Les administracions públiques s'han d'avançar a les necessitats que tenen els ciutadans i obsessionar-se amb ells situant-los en el centre de la seva activitat.
- Promovent els **principis i els valors**. La internalització dels valors en una organització suposa que els seus membres s'identifiquen amb ells, per això la direcció ha d'assumir la responsabilitat de definir-los, informar-los i cultivar-los, d'acord amb la pròpia missió. Podríem dir que es tracta d'un compromís doble: per una banda, els líders tenen una funció en la promoció dels valors organitzacionals i, per l'altra, la resta dels membres tenen la responsabilitat de conèixer-los i el deure de practicar-los. Aquí, el repte més gran no és la teoria sinó la pràctica.
- Fomentant els **lideratges ètics**. A qualsevol organització s'exerceixen lideratges formals i informals en els diferents nivells. Cal que les organitzacions posin en valor aquells treballadors que, independentment de la seva categoria, ostentin les virtuts que caracteritzen un lideratge ètic. La humilitat, l'escolta, l'audàcia, la prudència, la gratitud i, sobretot, la justícia i l'exemplaritat.

La introducció i l'aplicació de tots aquests elements ha de permetre a les organitzacions públiques adaptar-se al canvi que reclama la societat, una adaptació que exigeix la participació i la implicació de tots els membres que en formen part. Estem preparats?