



EAPC blog

## La gestió pública en el nou paradigma de la intel·ligència artificial – Xavier Marcet

🕒 27 de febrer de 2018

---



En els anys  
noranta  
ens

preguntàvem si n'hi hauria per a tant de l'internet que vèiem venir. Vint anys després, ja sabem que ho ha canviat gairebé tot. Ara ens tornem a fer les mateixes preguntes respecte de la intel·ligència artificial. N'hi haurà per a tant? Ho canviarà tot? Em temo que d'aquí a vint anys donarem una resposta similar a la que avui donem a internet.

Albiri que, a diferència del canvi de paradigma d'internet que va transformar absolutament el nostre entorn d'informació i comunicació, el nou paradigma del *big data* (dades massives) i la intel·ligència artificial també canviarà la forma com gestionem les nostres organitzacions. És a dir, com analitzem la realitat, com prenem les decisions i com les executem. Per això, té sentit parlar de "nou *management*".

Veurem la realitat en tota la seva complexitat. De fet, gestionar serà gestionar la complexitat. Venim d'un món complicat que produïa problemes, i anem a un món complex on predominaran els dilemes.

Aquest nou paradigma de gestió afectarà, i molt, les organitzacions públiques. D'una forma molt sintètica, aventuro alguns dels vectors que definiran el nou *management* públic:

## 1. Més estratègia però menys planificació

El paradigma de la gestió del segle XX ha estat la planificació estratègica. En el segle XXI l'estratègia serà més important que mai, però la seva materialització no serà a través de la planificació convencional. Les organitzacions seran més ambidextres, caldrà saber executar i explorar al mateix temps entorn de l'estratègia.

## 2. Capacitat d'adaptació

El canvi de tecnologia i tendències socials és més profund que mai. Sense capacitat d'adaptació tecnològica ni capacitat d'innovació, les organitzacions públiques quedaran obsoletes, amb poc sentit. Adaptar-se serà més important que mai. La transformació digital i la innovació són una agenda prioritària per als treballadors públics que sumen la seva intel·ligència a la intel·ligència artificial o probablement seran substituïts.

## 3. Agilitat

L'agilitat serà la nova moda del *management*: l'agilitat estratègica i l'operativa. En un món que canvia acceleradament, les administracions no poden respondre a les pulsions dels mercats com ho fan les empreses; però si no s'agilitzen, si continuen tan preses dels seus ritmes burocràtics, aquest cop, la disrupció els passarà per sobre.

## 4. Centralitat del ciutadà

Com a clients ens acostumarem a ser al centre de l'univers de les empreses, i com a ciutadans reclamarem també ser-ho de les administracions. Ser al centre d'una forma molt personalitzada, però sense vulnerar la privacitat. Posar el ciutadà al centre no pot ser un recurs retòric, vol dir multiplicar la flexibilitat estructural de les administracions.

## 5. Gestió del talent i del no-talent

Les administracions seran gairebé l'únic lloc amb carreres professionals garantides de per vida. En un entorn social de treball molt líquid, la pressió per entrar a les administracions serà segurament molt

alta. L'avaluació professional dels que treballin a les administracions serà ben pública. Fins ara, les administracions gestionen poc el talent i gens el no-talent. Això canviarà. La gestió del talent, la meritocràcia, es normalitzarà. Les administracions viuran de forma molt diferent el que vol dir ser funcionari, una figura professional que esdevindrà impròpia al segle XXI.

## **6. Lideratge que ompli les agendes de sentit**

Sense lideratge no hi haurà canvi. Les organitzacions públiques necessiten una nova formada de líders que inspirin les persones a canviar. Gent amb capacitat d'omplir les agendes de sentit cap a una visió compartida, cap a una nova forma de crear valor públic. Líders que han de ser molt conscients que és molt més important el que fan que el que diuen.

## **7. Transformació cultural**

La gran barrera de transformació de les administracions és normativa i cultural. Sense aquesta transformació cultural, les altres transformacions no seran possibles. La transformació cultural passa per les persones individualment. Si hi ha bloqueig al canvi, no hi ha aprenentatge i desaprenentatge possible. Només sobreviuran les organitzacions en què la seva gent sigui permeable al canvi i sàpiguen ser protagonistes de la nova suma d'intel·ligències.

## **8. Comunicació i síntesi**

Només comunicaran aquells que superin la necessitat de dir-ho tot. Aquells que sàpiguen fer síntesis potents en entorns col·lapsats de dades i d'informació. Sense síntesis de qualitat, no hi haurà decisions de qualitat. La capacitat de síntesi i l'empatia seran competències professionals imprescindibles per treballar a les administracions.

## **9. Autenticitat**

Aquelles organitzacions amb una distància sideral entre el que es diu i el que es fa, ho tindran malament amb la transparència consubstancial a qualsevol institució. Una certa coherència serà imprescindible per atreure i retenir talent. Una certa autoexigència és fonamental per servir els valors públics a les administracions.

## **10. Crear un valor públic amb ànima**

Davant la sobredosi de tecnologia, hem de replantar les persones al centre del nostre univers. Les organitzacions tenen ànima quan el que fan no perd mai aquesta visió de posar les persones primer. Necessiten organitzacions públiques amb molta més innovació i tecnologia, però només crearan veritable valor públic si saben mantenir l'ànima de la millor tradició de servei públic.

**Xavier Marcet**

---

◆ DIRECCIÓ PÚBLICA, FORMACIÓ, INNOVACIÓ, INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL, XAVIER MARCET