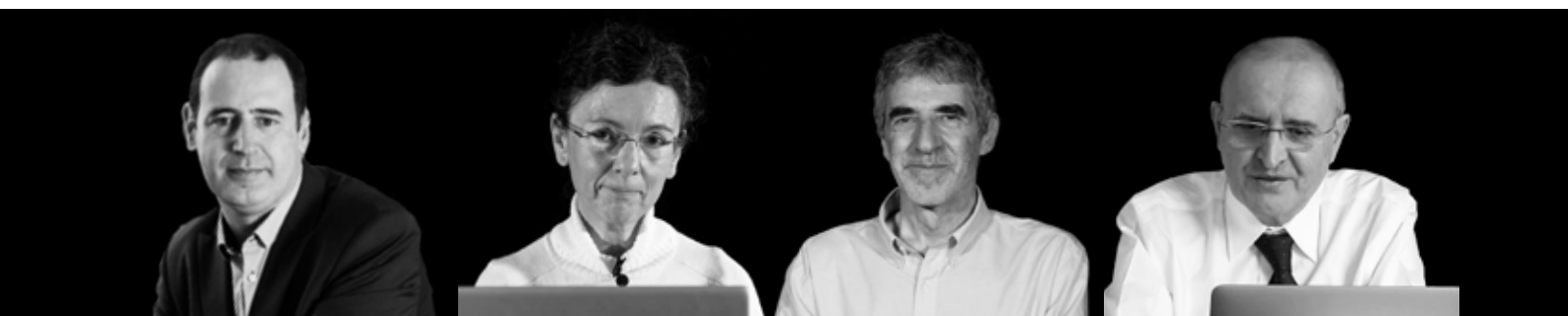


# Cicle de converses directives



**Diputació  
Barcelona**

# **Cicle de converses directives**



**Diputació  
Barcelona**

**Autoria:**

Víctor Küppers

Ferran Ramon-Cortés

Ignacio Alamillo Domingo

Alfons Cornella

Alicia Linares

Begoña Román

María Dapena

Manuel Campo

Carles Ramió

Genís Roca

Xavier Marcet

1a edició: desembre de 2021

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors i autores

**Producció i edició:**

Subdirecció d'Imatge Corporativa i Promoció Institucional de la Diputació de Barcelona

**Coordinació tècnica:**

Àrea d'Innovació, Governs Locals i Cohesió Territorial

Direcció de Serveis Formació de la Diputació de Barcelona

# Pròleg

Quan d'aquí a uns anys, en el futur, mirem enrere i recordem l'any 2020, segur que el primer pensament que ens vindrà al cap és que va ser l'any de la pandèmia de la COVID-19.

L'any en què vam haver d'aturar-ho gairebé tot i canviar la nostra manera de viure. L'any que vam descobrir que el nostre món accelerat quedava absolutament trastocat per un submicroscòpic agent infecciós.

Va ser l'any que vam haver d'afrontar de manera sobtada i ràpida una transformació total en la forma que ens relacionem amb altres persones, en la forma com estudiem i treballem.

I ara que ens ho mirem ja en portes de la sortida d'aquesta greu crisi sanitària que ha esdevingut també econòmica i social, és important reflexionar sobre aquelles febleses que la pandèmia ha posat al descobert, però també sobre aquelles fortaleeses que ens ha ajudat a descobrir i potenciar.

Des de fa molts anys ens hem acostumat a viure cada dia gestionant la incertesa, atès que vivim en un món en constant transformació. Un món que en els darrers 50 anys ha fet més

descobriments i invencions que en tota la història anterior de la humanitat.

I això, per una organització com és l'administració pública, sovint caracteritzada com una roca inamovible, permanent i sòlida, no és gens fàcil.

Els processos —o intents— de reforma i modernització de l'Administració pública són una constant pràcticament des del seu mateix naixement. La digitalització, la innovació, l'atracció de talent i la millora de processos són exemple de reptes que hem d'afrontar.

I en qualsevol reforma o transformació d'una organització, el lideratge i el compromís dels directius és absolutament cabdal per avançar.

Les administracions requereixen un perfil de directiu capaç d'actuar sota criteris d'eficiència i eficàcia, donant impuls a la qualitat institucional i als valors públics que la ciutadania i el sector públic estableixen.

I, alhora, els directius necessiten disposar d'un espai d'aprenentatge multidisciplinari que els ofereixi coneixements, valors i estratègia per afrontar i respondre als reptes inherents a les seves responsabilitats.

Perquè d'uns millors directius més formats, més capacitats i més competents, n'obtin-  
drem unes millors administracions. És una  
relació causa-efecte.

Els directius teniu un paper fonamental en  
l'impuls de polítiques i en el funcionament de  
les organitzacions. L'Administració necessita  
el vostre talent i el vostre compromís. Perquè  
només així l'Administració local pot esdevenir  
una administració de persones per a les per-  
sones.

En aquests darrers 42 anys d'ajuntaments de-  
mocràtics, ens hem dotat d'una administració  
local molt potent, però una administració mo-  
derna i democràtica ja no ha de governar per a  
la ciutadania, sinó que ha de governar amb els  
ciutadans i les ciutadanes.

Avui Administració pública i ciutadania han  
d'anar de bracet. Vivim en un món on la infor-  
mació i l'exercici de l'opinió està a l'abast de  
tothom. Vivim en un món on el problema és  
més aviat l'excés, la qualitat i l'ordenació de la  
informació que no pas l'accés.

I en un món com aquest els ciutadans tenim  
la ferma voluntat d'esdevenir actors i no ser  
només espectadors.

Per això les polítiques públiques han de ser  
cada vegada més properes a la ciutadania,  
i l'exercici de la transparència, la participació,  
el lideratge i la innovació han de ser a la base  
de tota bona administració.

I és molt important que els directius públics  
estigueu totalment compromesos amb aquesta  
nova visió de la cosa pública.

Necessitem servidors públics ben preparats,  
amb voluntat de servei, implicats, ben remu-  
nerats i que siguin capaços de liderar i d'im-  
pulsar la innovació i el talent.

I amb aquest cicle de converses que omplen  
aquest llibret crec que ajudem a fer un pas més  
per assolir aquest objectiu.

Josep Arimany i Manso  
President delegat de l'Àrea d'Innovació,  
Governs Locals i Cohesió Territorial  
de la Diputació de Barcelona

# Presentació

La formació és una de les tasques d'assistència tècnica bàsiques de la Diputació de Barcelona. De fet, és una de les més idiosincràtiques de la nostra institució tant pel que fa a la seva vessant interna com, sobretot, pel seu impacte territorial i professional al conjunt de la demarcació i als gairebé 45.000 professionals a què es dirigeix.

Per això, pel seu volum quantitatiu, apareix constantment la necessitat d'introduir la variant qualitativa. Adaptada a cada organització i a cada grup professional i també al context, qüestió no menys important com hem viscut en aquests darrers temps de pandèmia amb la irrupció de la COVID-19.

Fa pocs dies presentàvem el balanç de la formació de la Diputació de Barcelona de l'any 2020, un acte pioner en el qual retíem comptes de la nostra acció als referents territorials de formació del territori i a l'opinió pública. En aquest acte,<sup>1</sup> titulat *Nous temps, nous rep-tes per a la formació continua*, fèiem públiques les xifres de formació del 2020 i les comparàvem amb les de l'any 2019. I aquestes xifres són molt significatives: hem format més de 51.000 empleats públics en total, amb un to-

tal de més de 875 accions formatives que representen més de 400.000 hores de formació, amb més de 1250 docents. Tot això amb una puntuació per part dels municipis d'excel·lent. Resulten encara molt més rellevants aquestes xifres si les comparem amb les dades de l'any 2019, ja que la pandèmia ha estat també en aquest camp un repte continu de treball on el pas de la presencialitat a la virtualitat, i el fet d'adaptar-nos constantment al context ha comportat un esforç molt notable de treball, però els indicadors de gestió en mostren l'èxit. És a dir, hem invertit els percentatges i ara prop del 80% d'aquesta formació ha esdevingut virtual, la qual cosa ha comportat que amb menys recursos hàgim fet menys accions formatives, però en canvi hem arribat a més alumnes destinataris. Cal tenir molt present aquesta nova realitat de cara al futur.

Sens dubte, aquestes xifres ens situen com una de les institucions amb més volum formatiu local de tot l'Estat espanyol, si no la que més.

Per tot això és fàcil entendre que no només ens interessa la variable quantitativa, sinó sobretot la innovació, qüestió clau que ens vàrem marcar com a gran objectiu a l'inici de l'actual

<sup>1</sup> El podeu veure en el següent enllaç: <https://www.youtube.com/watch?v=CzCoAIA4AOE>.

mandat corporatiu. És justament en aquest sentit que hem apostat encara més durant aquest temps per una diversitat de modalitats formatives: microcursos, aprenentatge a través de mòbil i eines tecnològiques, i dinàmiques de gamificació, amb un èxit contrastat. I alhora hem incorporat noves eines, com per exemple aquest any l'*Espai < 5.000*, pensat com una formació especialment a mida per als municipis de la nostra demarcació amb una població inferior a aquesta xifra, i l'*Espai Electes*, per obrir també un àmbit com el de la formació dels electes en què encara no hi havíem treballat. I també amb noves eines de gestió, com la introducció de la intel·ligència artificial a través de l'assistent virtual Forma, que està ajudant-nos moltíssim alliberant-nos de tasques repetitives i sense valor afegit i que alhora redistribuir tasques d'efectius en més valor professionalitzador.

Per tant, entre formació planificada, no planificada, la d'electes, l'acreditació per competències, i la gamificació, entre d'altres, tenim un ventall realment complet i a l'abast del món municipal. Crèiem, però, ens faltava una peça, per això i com a resultat dels objectius del **Pla estratègic de la nostra àrea**, hem introduït singularment la formació directiva.

Així, el mes de setembre de 2020 el president de la nostra àrea, el Dr. Josep Arimay Mansó, inaugurava la primera sessió del Cicle de Converses Directives, dirigit especialment als directius públics i comandaments de la Diputació de Barcelona i dels governs locals. Durant

aquest any, professionals de reconegut prestigi en l'àmbit directiu professional i comunicatiu com Víctor Küppers, Carles Ramió, Xavier Marcet, Genís Rica, Begoña Román, Manuel Campo Vidal o Ignacio Alamillo, entre molts altres, ens han il·lustrat en temes molt significatius pel que fa a la innovació, el talent, la motivació, la tecnologia, la comunicació, l'ètica i la intel·ligència artificial, entre d'altres; totes qüestions d'especial interès.<sup>2</sup> I totes contextualitzades en un temps en què amb el treball en remot ha estat més complex la gestió del dia a dia directiu. Tanmateix, l'èxit manifestat per tots els assistents ens ha portat a iniciar ja el II Cicle de Converses Directives per al curs 2021-2022, que hem inaugurat just aquests dies amb la participació del professor Víctor Lapuente.

És per tot això que ens plau adjuntar els textos de totes les intervencions, ja que si bé és cert que disposem de l'edició digital dels vídeos amb totes les intervencions, som del parer que el text transcrit pot ajudar més a la seva divulgació i estudi, l'únic propòsit d'aquesta publicació.

Els governs locals estem immersos en una realitat institucional canviant plena de reptes i sobretot d'oportunitats, per això la formació esdevindrà encara més rellevant. I per això també estem treballant amb noves eines i productes que siguin útils per a aquesta nova realitat, com per exemple la nostra nova aposta decidida per tenir més presència a les univer-

---

<sup>2</sup> [www.diba.cat/formacio/cicle-de-converses-directives](http://www.diba.cat/formacio/cicle-de-converses-directives). En aquest enllaç es poden visionar els diferents vídeos amb les intervencions.

sitats per cercar-hi nou talent per als nostres governs locals, així com buscar i formar nous perfils professionals per a les administracions, especialment els relacionats amb la tecnologia, l'anàlisi de les dades i la ciberseguretat, que a partir d'ara ja són clau. Per tant, continuarem apostant per nous projectes i nous formats formatius pensant cada dia en la millora de les nostres organitzacions locals.

Finalment, només em resta agrair a totes les àrees de la Diputació de Barcelona amb què col·laborem per fer efectiva tota aquesta tasca formativa, especialment al Gabinet de Premsa i Comunicació per la seva ajuda en aquesta publicació i a tota la Direcció de Formació, amb el Sr. Enric Herranz al capdavant, per la seva valuosa tasca en pro de la millora dels nostres governs locals, des d'un àmbit tan important com la formació, el coneixement i la seva transferència entre professionals diversos i empleats públics.

Xavier Forcadell i Esteller  
Coordinador de l'Àrea d'Innovació,  
Governos Locals i Cohesió Territorial  
Barcelona, desembre de 2021

# Índex

**10**

Víctor Küppers

**25**

Ferran Ramon-Cortés

**46**

Ignacio Alamillo Domingo

**68**

Alfons Cornella

**90**

Alicia Linares

**107**

Begoña Román

**129**

María Dapena

**153**

Manuel Campo

**173**

Carles Ramió

**197**

Genís Roca

**217**

Xavier Marcet

# 45 minuts genials de motivació

A càrrec de  
Víctor Küppers



Tot el que veurem ja ho sabem, però no cal que un es demani a si mateix si ho sap o no; cal que es preguntin si ho fa o no. Perquè, al capdavall, la diferència entre el crac i el mediocre

## “De la mateixa manera que juguem a puntuar, i ho fem fins als 99”

no rau en el saber; de saber, en sabem tots, la diferència es troba en el que fa i el que no fa. I aquest és el meu objectiu: fer-vos pensar sobre coses que sabem, però que de vegades en el dia a dia no fem.

Començaré amb una imatge. M'agrada començar sempre amb aquesta imatge. Jo crec que les persones som com bombetes, perquè transmetem. De vegades coneixem algú i, passats tres segons, pensem: «renoi, renoi, renoi!», i hi ha cops que coneixem algú i després de tres segons pensem «renoi». Això és perquè transmetem: digues-li *feeling*, química, etc, però els éssers humans transmetem sensacions, i en aquest sentit tots som bombetes. Ara bé, hi ha persones que van per la vida a 30.000 watts i n'hi ha que van foses, i molt més en el context actual. I quan un és emprenedor, viu del que transmet. Un dels principals problemes que tenim avui dia és que hi ha molta gent que transmet tristesa; hi ha molt malastruc.

Demà començo les classes a la facultat. Imparteixo classes a la Facultat d'ADE —antigament era Econòmiques i ara és Administració i Direcció d'Empreses—; classe comercial.

L'any passat, recordo perfectament quan arribava al primer dia de classe. La Universitat de Barcelona és una universitat de les antigues, amb uns passadissos quilomètrics. Si la classe

comença a les 7.30 h, jo hi

arribo a les 7.15 h del matí.

Vaig a la màquina del cafè,

hi tiro una moneda i enfi-

lo directament cap a la meua aula. L'any passat, mentre anava a l'aula, em vaig trobar dos alumnes asseguts en un banc. Eren les 7.15 h del matí.

Els dic: «ei, 7.15 h, què hi feu aquí asseguts?».

I em diuen: «Doncs aquí, *profe*, puntuant».

«I què puntuau?»—els dic. «Doncs les noies, a veure si aquest any ha pujat el nivell».

I dic: «au, home, va, sembla mentida, però tinc temps, puc seure amb vosaltres una estona?».

I em contesten: «sí, sí, *profe*, asseguí's, asseguí's, que agafarà criteri».

I m'assec allà, amb el meu cafè amb llet. Al cap d'un moment, un dels dos diu: «un set a l'esquerra».

I tots tres mirem la 7. El del costat li diu: «què vols que et digui, per a mi és un 6».

Recordo que vaig dir: «esteu fatal, però si és fantàstica, jo li posaria un 9».

És clar, em miren tots dos i em diuen: «au, *profe*, vostè que ronda els quaranta, entenem perfectament que per a vostè tot el que es mou ja és un 9».

De la mateixa manera que juguem a puntuar, i ho fem fins als 99: Si ara veiéssim en aquesta pantalla una càmera de televisió que enfoqués la Gran Via i la gent com camina, sense conèixer-la de res, podríem jugar a

puntuar el que transmet o no? Sí, perquè els humans tenim aquesta capacitat per detectar el que transmetem, i en veuríem un i diríem: «miraquebé! Se'l veu motivat, alegre, content. Mira aquell altre: pobret, se'l veu tocat».

Quan un és emprenedor, viu del que transmet, de l'energia que transmet, de les ganes, de la il·lusió. I a un la vida li va segons allò que transmet.

Visc en un poblet que es diu Ordino, a Andorra. És un poble de 500 habitants. No crec que ningú aquí el conegui o hi hagi estat. A mi no m'agrada la platja; jo soc de muntanya. No m'agrada la platja, la sorra, la calor, que hi hagi massa gent, l'aigua calenta, ni la sal. En fi, no m'agrada la platja, però a la meva família, a la meva dona i als meus fills, sí que els agrada. Aleshores, un cap de setmana l'any faig una concessió i hi anem. Com que no hi conec hotels —imagino que aquí deu haver-hi gent que tingui Twitter—, Twitter serveix per a recomanacions.

Undiaenviounapiulada: «hihaalgúqueconegui un hotel que sigui bo, bonic i barat, que estigui apropdelaplatjaperanar-hiamb lafamília?». I m'arriben moltes piulades, recomanacions. Em connecto a les pàgines web i hi havia un hotel que fa bona pinta i a més el recomanen molt, i penso: «si el recomanen tant, deu ser un hotel bo». M'hi connecto i no n'hi ha cap foto. Hi envio un correu electrònic: «Benvolguts senyors, m'han recomanat molt el seu hotel, i hi volia anar amb la meva família, però

no hi ha fotos» i si no hi ha fotos, no puc convèncer la meva dona; ella vol veure fotos de les habitacions, bany, jardí, piscina, etc., però no hi ha fotos. Aleshores els envio un correu electrònic: «Com que no hi ha fotos, a la meva dona no la puc convèncer, signat, Víctor Küppers».

Correu de resposta (ja han passat uns mesos, però el tinc):

«Benvolgut Víctor, puc ajudar-lo a convèncer la seva dona, és cert que no tenim fotos de les habitacions perquè estem reformant la pàgina web, li demano disculpes per això. Al meu cap li ha agafat per reformar, què hi farem! El

## “I a un la vida li va segons allò que transmet”

que he fet és pujar a l'habitació que s'adequaria per als nens i he fet fotos amb la meva càmera personal, les adjunto en aquest correu. Si a la seva dona no li agraden, digui-m'ho, que parlaré amb el meu cap per entre parèntesis escriu un somriure. Posats a fer reformes ja no crec que vingui d'aquí, si necessita més fotos només cal que ens les demani; és pujar i baixar. Serà per fotos. L'esperem (aviat), a la seva disposició, Anna».

Què pensa un quan acaba de llegir aquest missatge? Tu, de quin planeta surts? Però d'on has sortit?

Quin hauria estat un missatge estàndard, professional i seriós?

«Benvolgut client, estem reprenent la pàgina web i en aquest moment no hi ha fotos. La setmana vinent hi podrà veure les fotos penjades».

Aquest és un correu electrònic seriós i professional. I el problema és que estem envoltats de persones serioses i professionals, però n'hi ha unes altres que les coneixes i dius: però tu què has menjat avui, d'on surts?

Quan un és emprenedor, viu d'aquesta capacitat que té: o enamora o ha de ser barat. No hi ha alternativa. Si és seriós i professional, n'hi ha 57 que ho són. Hi ha gent que enamora, que té aquesta capacitat de transmetre, contagiar i il·lusionar. I els emprenedors vivim d'això.

D'on ve el que transmetem? Quant és, quant val vostè com a professional? Molt, no hi ha pas diners per pagar-lo, però si poséssim una fórmula seria:  $V = (C+H)*A$ .

Què és la C?

Coneixements, quant sabem. Com més sabem, millor: per fer una classe de matemàtiques se n'ha de saber, de matemàtiques; per emprendre en el sector audiovisual, s'ha de tenir coneixements sobre audiovisuals, per descomptat.

Què és la H?

Habilitats. Un amb el temps agafa experiència i va desenvolupant habilitats. Multiplicada per la A.

Què és la A?

L'actitud, la manera de ser.

Què és el més important de la fórmula? Que la C suma, la H suma, però la A multiplica.

La diferència entre els grans i els mediocres no està entre la C i la H, sinó en la manera de ser. A vostè no hi ha ningú que l'aprecii pels seus coneixements o experiència, no hi ha ningú que el valori per la seva C o H, no és gran perquè tingui moltíssims coneixements. Vostè és grandíssim per la seva manera de ser i el valoren i aprecien per la seva manera de ser. I els clients li compren per la seva manera de ser.

Jo no dic que la C o la H no siguin importants; no hi ha res pitjor que un inútil molt motivat. No té coneixements, ni experiència. Si no saps no toquis. De gent amb coneixements i habilitats, però, com els que estem aquí, n'hi ha molta diferència rau en la manera de ser.

Pensem en els caps que hem tingut durant la nostra trajectòria professional. Amb qui es

**“Quan un és emprenedor, viu d'aquesta capacitat que té: o enamora o ha de ser barat”**

quedaria vostè? Esculli'n un. És que no l'escollirà ni per la C ni per la H; ho farà per la seva manera de ser. I és veritat que tenia coneixements i experiència, però el que el feia especial era la seva manera de ser.

Com escollim els amics? Per la C, la H o a la A. Hi ha algú que esculli els amics pel currículum? «A veure, expedient, que es-

## “El problema és que hem embogit molt perquè l’entorn tendeix a embogir”

tem intimant massa i anem a...». Oi que no? Els escollim per la manera de ser i després resulta que uns són més curts i d’altres més llargs, però els estimem per la seva manera de ser. De qui ens enamorem? De la C, la H o la A? Un s’enamora de maneres de ser, i a un a la vida li va segons la seva manera de ser: totes les persones fantàstiques tenen una manera de ser fantàstica i totes les persones mediocres tenen una manera de ser mediocre.

Passa el mateix amb els emprenedors: tots els emprenedors magnífics tenen una manera de ser fantàstica, especial. I tots els emprenedors mediocres tenen una manera de ser mediocre. No es pot emprendre si ets malastruc, si no transmits; no només alegria sinó professionalitat, serietat i confiança. Aquesta és la nostra bombeta.

Ara bé, el problema és que hem embogit molt perquè l’entorn tendeix a embogir, perquè un treu el cap, llegeix els diaris, escolta la ràdio, veu la televisió, i tot són desgràcies. Ja portem així quatre anys, i cada vegada està més complicat, i és lògic que un perdi l’actitud i l’ànim, però quan un ha perdut l’ànim, ho ha perdut tot. I un és responsable del seu es-

tat d’ànim. Quan dic que embogim em refereixo a la gent que per dins ja està tocada, i de cara enfora ha de fer veure que tot és magnífic i meravellós.

Quantes persones es deuen haver llevat aquest matí, els ha sonat el despertador, i quan ha sonat han començat: «Uf, quina m..., he d’anar a treballar, l’estiu s’ha acabat, no tinc dies de vacances, això és horrorós, encara som a dimecres, etc.?» Molta gent es lleva així.

És clar, un surt al replà per avisar l’ascensor i es troba la veïna: «ep, veí, com estàs? M’alegro de veure’t». Què li hem dir: «Que com estic? Doncs fet un nyap, no tinc ganes d’anar a la feina, les vacances se m’han acabat, etc.». Oi que no? Hi pot haver gent molt desagradable, però què fem la majoria? El paperot; ens posem una careta i li diem: «ep, veïna, m’alegro de veure’t, eh, jo estic molt bé. És la teva filla? Com ha crescut, s’ha fet molt gran i maca. Bé, que vagi bé el dia, que baixo per l’escala».

I quina és la realitat? T’alegres de veure-la? Te n’alegraràs si li va bé el dia? Però si ens importa un rave que li vagi bé el dia! I la nena? Però si ni l’has mirada! I el poc temps que l’has mirat: per Déu, que lletja que és! Perquè de vegades passa, i ens passa a tots; «és una princeseta», i què els has de dir? Això passa quan un va amargat, per dins està frustrat, apagat; és impossible així transmetre 30.000 watts. Un en transmet 30.000 quan va xutat per dins, no pot dissimular.

I si algú creu que no estem embogint, que faci una prova. Jo he descobert un experiment per saber quan un està embogint o no. És una prova infal·lible per saber el nivell d'embogits d'una població. Ara quan surtin d'aquí, agafin el cotxe, perquè les persones amb un volant entre les mans treuen l'animal que duen dins. Allà no hi ha màscara. Va vostè conduint, semàfor en verd: segueixi. Vermell: pari i freni.

Quan canviï a verd, aviam si té forces per sortir, a quedar-s'hi, parat, tres segons. Un, dos,

## “I ha arribat un punt que tot ho donem per fet i no és normal”

tres: la quantitat de crits, vexacions, insults, xiulades que rebrà serà enorme. A Barcelona, als dos segons t'insulten: «imbècil!». «Què he fet? Perdona!», perquè a més demanen disculpes perquè donem per fet que ens poden insultar si ens hi quedem dos minuts.

Els meus fills, que els ha començat a agradar molt fer exercici, em diuen: «papa, papa, anem per allà que hi ha una pila de cotxes! És clar, no escullen pas un lloc tranquil, sinó col·lapsat. Aleshores tu ets dins el cotxe i els dius: «home, fills meus, em sembla perillós aquí...», «no, papa, aquí segur que hi ha molta gent tocada, anem a provar!». Els dic: «d'acord, fills meus, tanqueu els panys, que ens hi juguem la vida». Diuen: «papa, però aguanta». I tots dos comencen a mirar els dos homes del darrere. De cop i volta, verd; un, dos: «papa, em sembla

que ha dit una paraulota». I mires enrere i el conductor té la cara vermella, i la vena inflada.

I ha arribat un punt que tot ho donem per fet i no és normal. El primer que un s'ha de preguntar és: com vaig per dins? Perquè si un per dins està tocat, frustrat, amargat, és impossible transmetre. I això, no tan sols ho paga el seu negoci o el seu esforç emprenedor; ho paga també la seva relació de parella, amb els amics, tot en general.

Aleshores el que veurem és què tenen en comú les persones que van a 30.000 watts, però no perquè ho digui jo; jo no soc ningú.

Les persones que s'han dedicat a això, a investigar en aquesta àrea, han descobert que tenen certes coses en comú. La primera, que són persones que no són desequilibrades, i un pot anar fent examen de consciència. Què vol dir que no són desequilibrades?

Tots tenim a la vida dues facetes, dos àmbits, dos rols: una vida professional i una de personal. Ara bé, quin és el problema? Que en el context que estem, en l'angoixa que ens envolta, tots els que som dins d'aquesta sala correm el risc de dedicar el 90% del nostre temps físic o mental a la part professional. I quan un dedica el 90% del seu temps físic o mental a la part professional, la part personal comença a trontollar.

Ja sé que aquí no hi ha qui treballi 18 hores diàries, 18 mesos seguits, però quantes persones en treballem 8, 9, 10, i 11 i seguim arrosse-

gant? Quantes persones anem un dia al cinema amb els fills i un client, i el client és aquí dins —assenyala el cap—? Anem rumiant el problema que tenim amb el client i no gaudim ni de la pel·lícula ni dels nens. Quantes persones van a sopar amb uns amics i un proveïdor, perquè el proveïdor és aquí —assenyala el cap— i està més amoïnat en la proposta del proveïdor i en com regatejar-lo que a gaudir del sopar? O quantes persones dormen amb la seva parella i el seu cap, perquè el cap el té aquí dins —assenyala el cap—?

I no faig broma, si un va a les farmàcies i pregunta quines pastilles es venen —perquè és clar que hi ha crisi al sector farmacèutic, però hi ha pastilles que no noten la crisi: per dormir, Tranquimazin, Transilium, Valium, etc. — notem que tenen vendes històriques i cal que un es planteï anar equilibrat. Perquè hi ha una regla que es compleix sempre: planta que no es rega, planta que mor, i ja sabem que és de sentit comú, però de vegades no ens adonem del sentit comú.

Jo vaig prendre un concepte de Telecinco o Antena 3 que deia: «dotze mesos, dotze causes». Cada any a la facultat, als meus alumnes, el primer dia de classe els ho explico, —com que la assignatura té una durada de nou mesos jo faig «nou mesos, nou causes». Cada mes fem una causa; un experiment o alguna cosa.

Primer mes: ja el vaig fer l'any passat, aquest any el repetiré: si l'alumne vol aprovar ha de comprar-se una planta. L'exer-

cici consisteix a comprar-la i no regar-la, i passats tres dies, fer-li una foto. En acabat el mes, s'ha de presentar un Powerpoint amb totes les fotos. Facin-ho. Quan es rep el Powerpoint a finals de mes és espectacular l'evolució: el primer dia era una planta fantàstica, verda, amb les fulles grogues, verdes, blaves. La darrera foto és un pal desgavellat en un test.

Com hem arribat fins aquí? Doncs perquè no l'hem regada. Quantes persones tenen una relació amb els amics que comença a assemblar-se més a un pal desgavellat que no pas al que havia estat abans? Quantes persones tenen una relació amb la parella que comença a assemblar-se més a un pal desgavellat que no pas a com havia estat quan es van casar amb emoció? Quantes relacions pare-fill —quan el fill comença a tenir 17 o 18 anys; edats que no són fàcils— s'assemblen més a un pal desgavellat?

I quan anem desequilibrats ja no queda temps per regar. Algú dirà que no cal exagerar; els meus amics hi són per sempre. Doncs fem repàs, tots hem passat per les mateixes fases, els humans som molt repetitius. Quan acabem la facultat o els estudis: cada dijous un sopar, primer dijous de mes. Això era sagrat.

Fins que va arribar algú desafortunat que en

**“I quan estem desequilibrats ja no queda temps per regar”**

un acte de responsabilitat va dir: «ep, tant de sarau em sembla excessiu; quedem cada tres

mesos, que tinc molta feina». Després van ser sis, vuit, nou, un cop l'any, per Nadal, casaments, batejos i comunions, i ara ens trobem pel carrer. I quantes vegades devem haver dit: «Ens truquem, d'acord?», i ja sabem que no ho farem. «Quan torni de l'estiu et truco». Ja n'hem tornat. «Deixa'm que em situï». I tu, quant de temps trigues a situar-te? Un es va adonant que la relació d'amistat comença a esquerdar-se.

Tanmateix això a la parella no passa: hi ha papers; en la salut i en la malaltia..., o no. Quantes parelles amb relacions fantàstiques i quantes amb relacions desastroses? Bé, però amb els fills, és biologia. M'han d'estimar. Llei natural. Doncs tampoc, perquè passa. Hi ha relacions millors i relacions pitjors.

Fet i fet, anem tan estressats que de vegades un està capficat amb la vessant professional i no amb la persona. Aleshores, d'on es treuen els watts, la il·lusió, l'energia, quan a més la professional funciona malament, si l'altra no l'hem regada?

Algú ha vist algun cop un pollastre quan li tallen el cap? És espectacular. Quan li talles el cap a un pollastre el cap cau, però el pollastre segueix; pot arribar a seguir caminant 25 metres.

Quantes persones anem per la vida com pollastres sense cap? És clar que a la vida hi ha coses fantàstiques; si un és del Barça o de l'Athletic

rep moltes alegries, però la vida té molts disgustos. Quan un es va fent gran, la vida dona moltes penes, perquè hi ha persones que emmalalteixen, perden el treball o pateixen accidents moltes vegades sense previ avís. I quan la vida ens dona un cop d'aquests és com si de sobte un agafés el cap i se'l col·loqués. Fins aquest moment pots haver anat com un pollastre sense cap. I tots coneixem persones que, arran d'un esdeveniment traumàtic, han pres decisions i han decidit canviar. S'han adonat d'allò que és més o menys important.

Hi ha un doctor, Valentín Fuster, que és un cardiòleg espanyol i eminència mundial. Sempre repeteix el mateix: «a qui li amoïni la seva salut, que busqui temps per a pensar». No tenim temps per pensar. Allò que diu «la vida és com anar en bicicleta; si deixes de pedalar, caus» em sembla molt banal. Perquè de vegades cal parar per endreçar idees, reflexionar, planificar, preparar. I no tenim temps per pensar. Al capdavant, a la vida el més important és que si-

## **“No tenim temps per pensar”**

gui el més important. I no és una frase feta, ni me l'he inventat jo, és d'un senyor que es diu Stephen Covey, però és profunda. El problema és que, malauradament, sovint ens adonem de les coses més importants a la vida quan ja és massa tard, i així anem. I hi ha gent que així va, com pollastres sense cap: neixen, creixen, es reproduïxen, discuteixen i moren. I no se n'han adonat.

Què tenen les persones que van a 30.000 watts? El primer requisit és que estan equilibrades. Saben el que és important. I a la vida no tenim coses importants, sinó relacions im-

## “A la vida, hi ha persones responsables i persones irresponsables”

portants. En «dotze mesos, dotze causes», l'any passat se'm va acudir un experiment que aquest any no sé si repetiré: vaig dir als meus alumnes —ho poden fer també vostès—: quan surtin d'aquí, vejam qui s'atreveix a agafar el telèfon i trucar a la seva mare. «Mare, que només et truco per dir-te que t'estimo molt». I la deixes descol·locada. Si algú ho fa, el primer que la mare li dirà serà: «què t'ha passat, fill meu? T'han acomiadat, oi? On ets?», perquè vivim en un món on dir a la teva mare que l'estimes molt és causa de trastorn.

I el més habitual és no dir-ho. I a vegades caldria dir als pares: «pare, que t'estimo molt, per això, això i això altre». Caldria dir a la parella: «amor, ets fantàstica, per això, això i això». Caldria dir als amics: «t'estimo molt per això, això i això». Perquè aquestes són les coses importants de la vida.

I quan la vida personal funciona bé, es té més energia per afrontar els reptes que tenim ara dins l'entorn professional. Quan un està tocat és que ja no té ni esma, ni energia, ni il·lusió a la part professional.

Segon requisit: no ser un ploramiques. Què vol dir «no ser un ploramiques»? A la vida, hi ha persones responsables i persones irresponsables. Què fan les persones responsables?

El que cal fer. Què fan els irresponsables?

S'esforcen a mitges, lluiten a mitges, es comprometen a mitges. Què passa quan una persona lluita a mitges o es compromet a mitges? Que acaba caient. A on?

Quina és la pitjor malaltia que podem patir els emprenedors; el nostre càncer? Algú recorda la sèrie d'extraterrestres que es deia V? Com se sabia quan un era o no un llangardaix (perquè per fora tots semblaven iguals)?

En aquesta sala hi ha llangardaixos. Com sabem si algú aquí és o no un llangardaix? Per fora semblen tots molt sans, fins que comencem a parlar. I quan s'utilitzen sovint aquestes dues paraules: «és que», no em diguis més; tens la malaltia. Llangardaix. Hi ha molta gent que viu permanentment de l'«és que, és que, és que, és que».

Quan poso les notes a la facultat hi ha un examen i punts extra. L'any passat donava punts extra per sentit de l'humor i si algú demostrava tenir-ne, li'n donava un. Si algú deixava de fumar; dos punts. És clar que, després del primer parcial, la gent començava a deixar de fumar. Quin dia escollien la major part dels alumnes per deixar de fumar? Doncs el mateix que hem escollit els que som aquí si ho hem decidit de fer: l'1 de gener. Dia nacional per deixar de fumar. I tots els meus alumnes van decidir-ho així: «sí, sí, ho deixo. Anit em vaig

fumar cinc paquets, i arrenco. Que la força m'acompanyi». Però, òbviament, després és dur.

També hi ha molts emprenedors que diuen «sí, sí, sí. M'acomio i faig jo el meu nego-

## **“En aquesta vida hi ha dos tipus de persones: els que lluiten i els que ploreu”**

ci», però arriba el dia, l'1 de gener a les 11 del matí, i comença el cap: «és que a mi no fumar em fa venir mal de cap, em canvia el caràcter, em relaxa, és un plaer, és que ara m'engreixaré, és que a més les tertúlies havent dinat sense la cigarreta ja no són el que eren, és que fumo poc, és que soc jove, és que d'alguna cosa hem de morir, és que per a dos dies que es viu...». I afegeix excuses, i al final llença la tovallola: «és clar que sí, una altra cigarreta». I a més, tenim la barra d'agafar la cigarreta i dir «és que ja he fet tot el que he pogut, i més», però és que, és que, és que... i es té raó amb els «és que», perquè és veritat que el cafè amb llet mai no tornarà a ser el mateix, que un es posa de mala lluna, que fumar és un plaer, que engreixa, etc., però, quin és el resultat final? FRA-CAS-SAT.

A més, hi ha alumnes que són cracs, que també hi són l'1 de gener i que diuen: «jo m'he fumats cinc paquets i ara sí que arrenco de veritat». I quan comencen les temptacions, «és que el cafè amb llet...doncs s'ha acabat el cafè amb llet i he canviat al te». «És que a mi les ter-

túlies havent dinat...quines tertúlies? Havent dinat jo vaig per feina, amb la crisi que hi ha!». «És que engreixa...doncs aquí estic encebant-me». I aquest és el que finalment aconsegueix curar-se.

I quina diferència hi ha entre el que es cura i el que no? Doncs que en aquesta vida hi ha dos tipus de persones: les que lluiten i les que ploreu. Les que fan i les que es queixen. I quina és la vall de les excuses?

Primer, un té moltes excuses que són reals, per exemple, les vendes en el sector de l'automòbil darrerament; molts «és que» i tots ells reals: «és que han pujat molt l'IVA, és que el govern ja no dona ajudes, és que hi ha crisi, la gent no gasta, hi ha molta competència, el preu...», i té tota la raó.

D'altra banda, hi ha d'altres que són uns cracs. Faré una enquesta ara improvisada: que alci la mà qui té un cotxe de més de cinc anys. D'aquestes persones, que la torni a alçar qui hagi rebut durant l'últim mes una trucada del concessionari per fer-li provar un vehicle nou. Dos de cent. Vegem què passa.

Per lògica i sentit comú, si sabem que aquí un es canvia el cotxe cada sis anys, si sé que he venut a aquestes persones un cotxe fa més de cinc anys, puc trucar per oferir-los-en un, sí o no? Això és una crisi de sentit comú o només és econòmica?

Hi ha moltes excuses i motius que són reals. El segon problema és que, quan un es co-

mença a queixar, s'adona que la vall de les excuses està plena de gom a gom. No hi ha res com queixar-se per arribar a tenir quòrum. Un comença amb «és que, és que, és que» i ja té set llangardaixos al seu voltant. Passa a les empreses: màquines de cafè, zones de descans, etc. Focus d'infecció, perquè és on la gent es contagia i es desfoga. I com sap un que no és un llangardaix? Perquè la mentalitat dels que no són llangardaixos és diferent. La mentalitat és: «jo, què puc fer per? Què puc fer?».

M'agrada molt experimentar i últimament vaig molt a cafeteries. Entro en una i dic: «ei, com li va el negoci?». «Com vols que vagi?» Crisi, cinc milions de parats, gent que no surt a esmorzar fora de casa, qui demanava un cafè amb llet ara demana un tallat, qui prenia una pasta cada dia ara és un dia sí i tres no, i així anem. I un senyor que tingui una cafeteria, si diu tot això, té raó o no en té? Té tota la raó, no ha dit cap mentida. Venda de croissants a finals de mes: zero. Ara bé, vas a altres cafeteries: «hola, un cafè amb llet». «Disculpi, senyor. Un croissantet calentó, cruixent, acabat de fer?». Les 7.15 h del matí. Les paraules clau són: calentó, cruixent i acabat de fer. S'accepta o no?

Per què un dels dos no ven cap croissant i l'altre en ven catorze? (no cent catorze com abans de la crisi). La diferència entre un i altre no es troba fora, és aquí —assenyala el cap. Hi ha gent que espavila, discorre, que tot el dia està

pensant què pot fer. Hi ha coses que controlem i d'altres que no; ens agradi o no, la vida està muntada així. Hi ha moltes coses que no controlem, tant de bo poguéssim fer-ho.

El que no val és fer-la servir com a excusa per deixar de fer el que sí que podem controlar. Ves a un concessionari de cotxes i demana per la venda dels mans lliures. Què et respondran? Que hi ha una crisi brutal, i que aquí no es ven res. La gent no canvia els neumàtics ni les pastilles, que són per la seva seguretat, perquè no arriba a fi de mes, i no es compraran pas un mans lliures.

Jo, amb el meu súper Ford Fiesta, arribo l'altre dia al taller i apareix en Jaume, que és del servei postvenda, i em diu: «Ei, Victor, disculpa, parles molt per telèfon? Dic: «sí». «Saps que són tres punts i estan posant càmeres a tot arreu per gravar-nos? Et trauran tres punts del carnet». Li dic: «Jaume, no m'espantis». Em diu: «Mira, tinc una oferta fantàstica de mans lliures, ja que el cotxe està aquí: te l'endollo o no?». Jo penso: «me l'endollo o no?». Ara tinc un mans lliures que val més que el cotxe, que té 22 anys.

## “M'agrada molt experimentar i últimament vaig molt a cafeteries”

És clar, vaig pensar. Quin crac. Ves a un concessionari. De ben segur n'hi haurà un que et dirà que no es ven res. És un fenomen, mil persones que passin per les seves mans; dues preguntes: primera: «vostè parla molt per telèfon?», segona: «sap que són tres punts i

ens graven a les càmeres dels semàfors» «No m'espanti, l'endollo o no l'endollo», i segur que no diran que sí el 86% perquè hi ha crisi, però sí el 14%.

Sovint, en general, perdem el temps queixant-nos i plorant per coses en què tenim raó. «Javi Martínez se n'ha anat, doncs se n'ha anat. És que és un pesseter, que tens tota la raó, però ha marxat. Ja, però és que no guanyarem res. És que ara marxarà Llorente. Marxarà, el fitxarem nosaltres, anirà a bones mans, tindrà una casa, el tractarem bé. Ja, però és que...marxarà gratis, que tens tota la raó, però no guanyem res». Per desfogar-se està bé, per descomptat, faltaria més, però arriba un moment que un ha de començar a pensar: i jo què faré?, perquè així ens en sortim. Lluitar no garanteix l'èxit, per descomptat que no, però el fet de plorar sí que ho fa. I hi ha molta gent que viu permanentment en el costat fosc. I també hi ha els *jedis*.

El que passa és que el costat fosc està ple a vessar i, a més, contagien. Quan un és emprenedor no es desanima perquè no està tot el dia parlant dels problemes, sinó que cerca solucions: què puc fer, què puc fer, què puc fer.

Soc conscient que explicar-ho és molt fàcil, de fet, la meva feina és molt fàcil. El que és difícil és posar-se a fer. Explicar és fàcil, però cal pensar si es pensa en el marc dels «és que» o bé «i jo, què puc fer?».

Per acabar, ser malastruc. És clar, si un està desequilibrat, és malastruc i ploramiques, ho té complicat per emprendre. I ens hem tornat tristos i, en general, estem perdent l'alegria, la passió, la il·lusió. Ja no riem. Si veiem algú que riu, pensem que és boig.

Es pot aprendre a ser alegre? I tant, i sense fer demagògia. Un a la seva bombeta també transmet l'alegria que porta dins, la qual cosa no vol dir que sigui un irresponsable o un il·lús. Hi ha tres maneres —bé, de fet, poden haver-n'hi moltes més— d'aprendre a ser alegre:

La primera, aprendre a ser agraït. Hi ha un refrany que diu: «un no sap el que té fins que ho perd». I no és demagògia, és una gran veritat.

Per perdre l'alegria, se m'acudeixen tres requisits que podrien justificar aquesta pèrdua:

1r. – Mort d'un ésser estimat (aquesta és molt dura).

2n: Malaltia terminal incurable d'un ésser molt estimat (duríssima).

3r: Cinc anys a l'atur, amb més de 55 anys i no arribar a final de mes.

## “Es pot aprendre a ser alegre? I tant, i sense fer demagògia”

Aquí no val cap mena de demagògia. Aquests tres són drames. Hi ha molta gent que els està vivint. Quan un en viu alguna d'aquestes, té

tot el dret a anar pel món fos, a no transmetre, a no ser alegre. Faltaria més.

## “I quan un té motius dels grossos se n’adona: el que és un gran problema i el que és una bajanada”

El problema apareix quan algú no té cap d’aquestes tres i a sobre no va extasiat per la vida; que hauríem d’anar-hi. De vegades cal demanar-se a un mateix: què em colpeix? Què em treu l’alegria? Perquè no vaig fent salts d’alegria?, perquè de vegades hauríem de fer-ho al carrer. Al contrari, un va pel carrer i no veu gent fent salts d’alegria, tot el contrari. De vegades em ve de gust parar i preguntar: «Ecolti, disculpi, per curiositat, per la cara que fa vostè, què li ha passat?» I si preguntéssim, quanta gent hi hauria que diria: «doncs la Blackberry, que tothom l’ha canviada ja pel model nou i jo encara en l’antic». Quin gran problema de categoria mundial! «I a vostè?» «Doncs res, que he de treballar fins a les vuit del vespre i teòricament hauria de fer-ho fins a les sis». Quin gran problema!

Un a vegades ha d’examinar per què perd l’alegria, perquè hi ha motius per perdre-la i d’altres que no. I quan un té motius dels grossos se n’adona: el que és un gran problema i el que és una bajanada. Per exemple, un no valora el País Basc perquè hi viu, allà. Un no valora el verd de les muntanyes perquè les veu cada dia. «N’estic fins al capdamunt del verd i els núvols», fins que marxa d’allà i ho valora.

Rojas Marcos, una altra eminència mundial espanyola, diu que cada vegada que vostè està una mica tocat, ha de fer una llista de vint co-

ses que té a la seva vida que són fantàstiques. A veure qui ho pot fer. I quan un arriba a vint diu: «no estem tan malament». Hi ha mol-

tes coses que funcionen, però la ment se’n va a les coses que no ho fan; les coses negatives. És cert que Javier Martínez ha marxat, però tenim Muniain.

No ens coneixem, si ens coneguéssim per Twitter, no soc oportunista i segur que hi ha gent també de Vitòria i Sant Sebastià. El meu segon equip és l’Athletic de Bilbao perquè l’Atlètic és més que un sentiment. Un va per Bilbao i s’emociona.

Moltes coses no les valorem perquè les tenim. Vostè valora una mare amb salut? No sap el que té. Vostè té feina? No sap el que té. Vagi a una oficina de l’INEM i segui 10 minuts. Vostè té dos fills amb salut? No sap el que té.

Als meus alumnes, al màster del Saber, els duc un cop l’any a l’Hospital de la Vall d’Hebron, planta d’oncologia. Entrem per una porta i en sortim per l’altra; entrem d’una manera i en sortim d’una altra. I se surt tocat, i si creu que això és demagògic, vagi. Hi ha demagògia de 25, 18, i 3 anys. I un veu un nen de 3 anys, calb, i amb la quimio, i diu «jo, de què em queixo?». I un de vegades ha d’aprendre a ser agraït.

Segona, posar-se il·lusions. Quan un té una il·lusió, no hi ha qui el pari. Li han de donar el cotxe nou d'aquí a un mes; vostè va extasiat.

## “Les millors coses de la vida són gairebé de franc”

Marxa a Nova York en una setmana? És que no pot ni dormir de l'emoció. Té una entrada per anar a veure la Reial Societat FC?

Sense il·lusions, un va fos. I si un no té il·lusions, les ha de buscar; és la seva responsabilitat. El nostre estat d'ànim depèn de nosaltres.

«A mi, doni'm un milió i ja em poso les il·lusions». Però si les millors coses de la vida són gairebé de franc: un partit dos contra dos a la platja, i després un aperitiu, i si un guanya és gratis perquè paga qui perd. Anar a la platja és gratis. A qui ens agrada la cervesa: dos euros per prendre'n una en una terrasseta, i hi ha gent que la gaudeix des del moment que veu com arriba el cambrer amb la safata: «la meva, aquella és la meva!», i la va seguint i es va emocionant, li cau la llagrimeta i, abans de tocar-la, l'observa i veu l'escumeta i com esclaten les bombolles, i quan agafa la copa, i aquest fred que recorre el braç i el primer glop que sembla que estigui fent un tast del vi Vega Sicilia. Això és felicitat. I a la taula n'hi ha un que s'ha pres tres cerveses i que no les ha gaudit gens, perquè està malparlant i queixant-se, i que de ben segur té raó.

T'agrada escoltar la Cadena Ser i llegir les notícies econòmiques d'*El País*? Doncs gaudeix-ho. Hi ha gent al cotxe que escolta Camela, la qual cosa no significa que no coneixi les notícies però, cal escoltar-les 27 cops al dia? Cal tenir un fons de pantalla on surt la prima de risc? Hi ha gent que el té.

De vegades, cal buscar-se aquestes il·lusions. Avui és dimecres, surt a sopar. Aviam qui arriba a casa i diu: «vida, sortim a sopar». Aquest experiment el vaig fer fa prop de dos anys.

L'experiment consisteix a arribar a casa un dilluns i dir a la teva parella: «vida, avui sortim a sopar». Vuit de cada deu respostes eren del tipus: «sopar? Tu què t'has pensat, que això és Hollywood? A sopar? Si avui és dilluns!». I dilluns i anar a sopar no encaixa. «Però què passa, que no sopes?» «Sí, però no se surt». «Però, per què no se surt? Qui ha dit que no se surt, està prohibit, hi ha una llei?» «Dimarts hem de llevar-nos d'hora». «Si es pot sopar de les 21.00 h a les 22.30 h i ser a casa a les 23.00 per anar al llit». «Ja..., però gastarem». «Un pintxo de truita i una cervesa: 3 euros». «Ja..., però fa fred». «Doncs res».

I aquest és el gran problema: que som massa malastrucs, i si hem d'esperar que l'entorn ens posi il·lusions, anem bé. I un és responsable del seu estat d'ànim, i molt més si un és emprenedor, perquè a més està sol. Si no s'anima ell qui l'animarà?

En darrer lloc, el sentit de l'humor. Cal aprendre a desenvolupar el sentit de l'humor. Si no el tens, cal enganxar-se a gent que el tingui. Un pot escoltar Gila al cotxe, que és gairebé gratis, també. Hi ha gent que és fantàstica i que fa riure. Ens hem d'acoblar a aquestes persones.

Un ha d'anar al videoclub i llogar una comèdia, *Benvinguts al Nord*. I es veu la vida d'una altra manera, perquè la vida es veu diferent havent rigut. Encara hi ha gent que va al videoclub i lloga un drama!

Finalment, hi ha tres tipus d'emprenedors, de persones que van per la vida. Hi ha persones que, malauradament, no transmeten absolutament res.

D'altres no tenen la sort de topar-se amb altres que transmeten una mica més; uns dissimulen, es posen la careta i més o menys van fent.

En canvi, de vegades, un té la sort de trobar persones que van a 30.000 watts, que transmeten, contagien. Què fan aquestes persones? Bàsicament tres coses:

La primera: estan equilibrades, saben el que és important a la vida.

La segona: lluiten, lluiten i lluiten, malgrat que podrien queixar-se.

La tercera: ho fan amb alegria.

A tothom ens agraden aquestes persones i quan un és emprenedor i va a 30.000 watts té moltes més possibilitats d'èxit que quan un és emprenedor i va fos. Al capdavant, la vida és com jugar a cartes.

Jo jugo molt a cartes amb la meva dona, a la brisca, tres i tres. La meva dona és d'origen nòrdic, molt nòrdic. Els nòrdics tenen una part del cervell d'una manera, ni millor ni pitjor. Hi ha cops que rep les cartes i diu: «uf..., torno a remenar». «Com que tornes a remenar? Són les que t'han tocat. Surts tu o jo?» I així juga la meva dona. Quantes persones van així per la vida? Les cartes no les escollim, les circumstàncies no les escollim, ens cauen, perquè nosaltres no remenem, la vida és així. Déu remena i reparteix. Nosaltres juguem. I un no podrà fer res per canviar una circumstància. Un pot sempre decidir quina actitud tenir, perquè aquesta és la darrera llibertat que tenim els éssers humans; escollir l'actitud que tenim davant les circumstàncies.

# Comunicació en temps difícils. Què hem de fer especialment bé

A càrrec de  
Ferran Ramon-Cortés  
Expert en comunicació



El que vull compartir amb vosaltres, probablement, no són coses noves, però m'agradarà donar-los el matís del moment actual, del moment actual passat i del que encara estem vivint, perquè estic convençut que ho hem fet molt bé amb els recursos que teníem. Per tant, n'hem d'estar molt, molt, molt satisfets, però al mateix temps hi ha uns aprenentatges que ens podem endur per al futur. I, en termes de comunicació, això és el que voldré compartir amb vosaltres.

El títol és bastant eloqüent: *Comunicació en temps difícils. Què hem de fer especialment bé*. Perquè, en temps difícils, hi ha uns matisos de la comunicació, del que fèiem sempre, que potser ens hem de plantejar. Vull començar donant-vos una perspectiva, no vull ser grandiloqüent, però sí que vull fer unes pinzellades de com funciona el nostre cervell, perquè és important que ho tinguem en compte. I perquè, en la situació que hem viscut, el que ara us explicaré s'ha disparat.

El primer és el que en diem el *biaix de confirmació*. Què significa *biaix de confirmació*? Mireu, el biaix de confirmació explica que els humans estem dissenyats per prestar atenció a la informació que confirma les nostres creences i a no deixar entrar blindar la informació que les refuta o a no prestar-li atenció. Això en el moment actual és molt important, perquè la persona que pensa que les vacunes són perilloses només està llegint la informació que confirma, amb tota classe d'informació qüestionable, que les vacunes són perilloses. Tota

persona que creu que les vacunes són la solució només està llegint aquesta part. Llavors, des de les administracions públiques, hem de fer esforços ingents, perquè molta de la comunicació que hem de fer l'hem de fer contra creences. I hem de saber que quan anem contra creences, hi ha una sèrie de gent que està molt blindadeta. Per tant, hem d'anar per terra, mar i aire. Hem d'anar amb tots els recursos possibles. I una cosa molt important en el biaix de confirmació és que creença contra creença no és eficient. El que és eficient és introduir un element que delimiti la creença. És a dir, «les vacunes són segures» contra «les vacunes són perilloses» és una discussió estèril. Ara bé, «les vacunes són perilloses, potser sí, però en aquests moments a Anglaterra, amb un percentatge de vacunació de no sé quant, han baixat dràsticament els casos» és una bona estratègia. És a dir, les creences es desmunten amb informacions que les posen en dubte. No lluitant creença contra creença.

Què més hi passa, al nostre cervell? Doncs hi ha un altre biaix que anomenem la *negació confirmativa*. I amb això hem de vigilar. Hem

**“Els humans estem dissenyats per prestar atenció a la informació que confirma les nostres creences”**

de vigilar totes les persones, però sobretot vosaltres, que teniu el rol de comunicació amb el públic. Això explica que negar una acusació per defensar-se'n constitueix una afirmació. Us

en poso un exemple i ho entendrem de seguida. Fixeu-vos, el conseller delegat o el director executiu d'AstraZeneca, quan l'acusaven de desviar vacunes, deia: «No es cierto que desviemos la vacuna de Europa a otros países para sacar beneficio». Això comunicativament és un desastre, perquè posa la imatge d'aquest senyor, la cara d'aquest senyor amb l'afirmació de la desviació de vacunes i «sacar benefi-

## **“La realitat comunicativa avui és Internet, són les xarxes, és Twitter, i són els milers de bestieses que estan circulant amunt i avall”**

cio». Aquest senyor, si vol fer una comunicació eficaç, hauria de dir: «Hemos distribuido las vacunas con eficacia según la proporción pactada» o «según la disponibilidad», el que vulgui, però no negant l'acusació que se li està fent. Perquè aquesta negació, en el fons, és un reforç. Llavors, us animo a tenir-ho molt en compte. Perquè, quan ens acusen, el cos ens demana la negació. Ens la demana i sortim a negar, i no funciona, perquè el que fa el cervell no és recordar literalment la frase. El que fa el cervell és posar la nostra cara amb connexió amb aquella acusació.

Finalment, el biaix de negativitat. Estic segur que el coneixeu bé. De nou, és un fet neurològic, de funcionament del nostre cervell. El nostre cervell està dissenyat per subsistir en el pitjor dels casos i, per tant, és molt sensible a allò negatiu. És molt sensible al perill. Per tant, la notícia negativa pesa cinc vegades més que

la notícia positiva. Això us ho explico per dues coses: una, perquè sigueu conscients que els mitjans prioritzen la notícia negativa perquè té més impacte i, al mateix temps, perquè les notícies positives, com els directius públics, les fem brillar, les fem brillar tant com puguem. Perquè hem de competir cinc a un amb la notícia negativa.

Aquest és el marc de referència. I tot això a què ens porta? Ens porta a una realitat comunicativa, que no m'hi estendré perquè sé que altres ponents

amb molt més coneixement que jo ja us ho han explicat, però la realitat comunicativa avui és Internet, són les xarxes, és Twitter, i són els milers de bestieses que estan circulant amunt i avall. I és la realitat. I les notícies falses triomfen perquè es difonen molt més ràpid que les certes. Es va fer un estudi al MIT, l'Institut Tecnològic de Massachusetts; per tant, no era un estudi menor, i es va demostrar que les notícies falses arriben amb molta més velocitat que les notícies vertaderes. I això és un problema. I aquest problema s'accentua amb el que us deia dels mitjans. El mitjà prioritza en portada, generalment, la notícia negativa. Per què? Perquè té més impacte. I aquest és un fet objectiu. Hi ha una dita històrica del periodisme americà que diu: «If it bleeds, it leads», que es podria traduir per: 'Si sangra va a portada'. I el que vol dir és que la notícia més dura que tinguí és la que posaré en portada. I això passa.

I què ens passa? Susan David, que és psicòloga de Harvard, ens diu: «Ull, que la narrativa dels mitjans ens posseeix» i la narrativa dels mitjans pot ser veritat, però no és la veritat. El que ens diuen pot ser veritat, no ho qüestiono, però no és tota la veritat. I a vegades, si no ens posem a dieta comunicativa, en relació amb l'exposició als mitjans, podem im-

**“Moltes vegades no diem precisament per no angoixar. I no ens adonem que la ment és inquieta, que la ment omple els forats”**

buir-nos d'un catastrofisme que tampoc és la realitat. La meua recomanació és molt clara: escolliu quins mitjans us mereixen credibilitat, que no són tots, i poseu límits a l'exposició mediàtica. Perquè, si no, ens estem generant i generarem un bon nivell d'ansietat.

Amb tot aquest panorama, *Com ho podem fer especialment bé?* Que és el títol de la xerrada d'avui. Jo us vull fer quatre recomanacions. Insisteixo, quatre recomanacions que estic ben segur que ja coneixeu, però hi vull posar el matís del moment precís actual. El que hem passat, el que estem passant i el que encara, una temporada, ens tocarà passar. La primera, i necessito explicar-la perquè si no us semblarà una obvietat: comunicar més. Comunicar més. Per què? Mireu, passa una cosa, la ment omple els forats d'informació amb fantasia, però necessita omplir-los. Per tant, en un moment d'incertesa, tot el que nosaltres no comuni-

quem, la gent ho imaginarà i, en un moment d'incertesa com l'actual, ho imaginarà amb el pitjor dels escenaris. Per tant, si nosaltres no estem donant informació estem contribuint a generar ansietat. Això us passa com a líders, us passa com a directius i ens passa com a pares i mares i germans. Ens passa a la mateixa família. Si el meu fill em pregunta: «Pare, què farem a l'estiu?», i jo li dic: «Escolta, ara no et preocupis d'això». El meu fill omplirà aquest forat d'informació amb la seva fantasia. I si ha sentit tocar campanes i pensa que ara s'està desbocant tot, s'imaginarà que ens quedarem tancats a casa. Per què? Perquè jo no li he donat cap tipus d'informació. Mireu, us faig una prova molt fàcil. Si jo en aquests moments us dic: «Perdoneu, s'interromp aquesta sessió» i fujo de càmera, és impossible que cada un de vosaltres no es faci una explicació del que ha passat. Algú dirà: «s'ha trobat malament». Algú dirà: «l'han avisat de no sé què». L'altre dirà: «s'estava cremant l'auditori». O algú dirà: «S'ha marejat». Però alguna explicació hi buscareu. Ara, jo puc fer una cosa molt diferent, que és dir-vos: «Disculpeu, faré una interrupció perquè he rebut un missatge personal que haig d'atendre i en tres minuts estaré amb vosaltres». Ja està. No us he parlat de res de la meua vida. No us he descobert cap secret ni cap intimitat, però he posat un marc de referència que genera molta menys fantasia i que segur que genera molta menys ansietat. Per tant, us animo a tenir aquest criteri molt clar perquè moltes vegades no ho diem precisament per no angoixar. I no ens adonem que la

ment és inquieta, que la ment omple els forats i que el que nosaltres no diem, la gent s'ho inventarà. I no s'ho inventarà precisament amb la millor versió.

Una angoixa molt gran, que estic segur que esteu tenint, que jo personalment tinc, que la tenim a casa i la tenim a feina, és que hem de comunicar sense tenir totes les peces, sense tenir informació. No sabem què passarà demà passat i és literal «demà passat». És literal. Abans vivíem en un món que ja s'estava accelerant, però encara hi havia uns marges de maniobra, però és que ara no ho sabem. No sabem, a la tornada, al setembre, com estarem. No en tenim ni idea. I malgrat tot, hem de comunicar. Malgrat tot, ens toca comunicar. Llavors, el primer és que hem de comunicar, no val que perquè no tenim totes les peces no comuniquem. Hem de comunicar, però hi ha algunes coses que no funcionen i altres que sí. Què no funciona? Mireu, no funciona la positivitat de titular. Què vol dir la positivitat de titular? Vol dir la positivitat grandiloqüent de «Juntos lo conseguiremos», d'«Unidos salimos» i de tot això. Tot això són fons d'escenari, que no us els nego com a fons d'escenari, però com a directius públics no en tenim prou, no en tenim prou perquè és pràctica de *despiste*. I sobretot no funciona deixar de dir per por d'equivocar-nos. Jo tinc un client d'una cadena hotelera i estava fent una molt bona comunicació interna, informant constantment la seva plantilla. Us ho podeu imaginar: sector hotelier; per tant, ERTOS i tot el que vulgueu.

I un dia em va dir: «He deixat de fer els comunicats». I jo dic: «Què ha passat?», i ell va dir: «Home, que al cap de 48 hores me n'havia de desdir». I jo li vaig dir: «No, no, no. Ara parlarem de com ho fem, però s'han de continuar fent». Perquè si deixem de comunicar per no equivocar-nos, segur que no ens equivocarem, però l'ansietat que generarem no us la podeu imaginar. I el munt de rumors que estareu generant no us els podeu imaginar. Quan la gent no sap crea rumors, i els rumors s'escampen i aquest és el gran perill.

Però, com ho podem fer? Perquè, és clar, us estic dient que comuniquem, però no tenim totes les peces i què li dic a aquest hotelier? Com ho ha de fer? Mireu, necessitem tres coses. Començo per les dues primeres: ser més clars i posar-hi un context temporal. Ser més clars vol dir que hem d'explicar amb més detall les cose, però sobretot hem de posar-hi un context temporal i posar-hi data d'actualització. Tornem a l'exemple que us posava. Si el meu fill em pregunta: «Pare, anirem de vacances?» I jo li responc: «Escolta, ara no toca». I ja sabeu qui deia això. «Ara no toca». No, això no funciona. El que funciona és dir: «Mira, fill, avui, dia 5 de juliol, penso que sí, per com estan les coses i perquè estan obertes les comunicacions amb la resta de comunitats. El dia 22 de juliol prendrem la decisió final». Estic sent més clar i estic posant-hi un con-

**“I malgrat tot, hem de comunicar. Malgrat tot, ens toca comunicar”**

text temporal. «Avui, 5 de juliol, passa això i t'emplaço al dia 22 a revisar aquesta informació». Per tant, com a directius, si ens diuen: «Escolta, quan tornem al setembre passarà no sé què» i diem: «Escolta, ara no et preocupis d'això, ves-te'n de vacances tranquil i ja en parlarem». No, això no ajuda. Ajuda dir: «Avui, tal com estan les coses i amb el pla que tenim al cap, pensem que X. No obstant això, tal dia d'agost, us convocarem i us ho confirmarem». Si després algú diu: «Oh, tu vas dir que...», el que li direm és: «Sí, t'ho vaig dir al juliol, amb data de 5 de juliol» i això està bé. Això està bé. Els únics que no ho respectaran seran els de *Zona zàping* o *Alguna Pregunta Més*, que agafaran el tall sense la data i ens complicaran la vida, però en la nostra vida, en el nostre entorn, si hem posat data a la informació, hem d'estar molt tranquils, perquè l'hem posat en aquelles circumstàncies.

I a això hi hem d'afegir una altra cosa, que és que hem d'explicar les coses des de diferents òptiques. I més quan estem en una situació de l'envergadura, de la complexitat i de l'angoixa dels moments que hem viscut, i encara amb la ressaca que tenim de tot plegat. Mireu, molt breument, us vull posar en context un model que ens explica com les persones som diferents i com necessitem una comunicació diferent. I us en posaré un exemple per il·lustrar-ho. Hi ha persones que són més racionals, en la seva forma de funcionar mental, en la seva forma de decidir i de raonar. Hi ha persones que són més emocionals, parteixen més de l'emoció,

després hi posen un punt de raó, però l'emoció hi està més present. Hi ha persones que són més reflexives, que vol dir que pensen i ana-

## **“Hem d'explicar les coses des de diferents òptiques”**

litzen abans d'actuar, i hi ha persones que són més actives, que vol dir que es tiren a la piscina amb molta més facilitat. Això conforma quatre grans mons. Els hem posat el nom dels elements de la natura perquè hi ha una relació. L'estil reflexiu-racional és l'estil Terra, perquè és l'estil de tocar de peus a terra, d'estar connectat amb la realitat, d'estar sempre amb la informació tangible. L'estil Foc, perquè el foc és una energia i les persones foc són molt energètiques, fan que les coses passin, i són molt ràpides en l'acció. Les persones Aigua, reflexives-emocionals, són les persones de fluir, d'adaptar-se, de pactar, d'anar tots junts. I tenen aquesta fluïdesa de l'aigua. I les persones Aire, que són les emocionals-actives, són més volàtils, menys estables, estan més als núvols, tenen més perspectiva global de les coses i a vegades els costarà una mica tocar de peus a terra. Per tant, ja ho veieu, estils diferents amb estils de comunicació molt diferents. Per tant, com a persones que us dirigiu a públics, i també com a persones que us dirigiu al vostre filla, fill, dona, marit, parella, que també tindrà el seu estil, quines són les pautes? Mireu, Terra necessita dades objectives i pragmàtiques, no opinions ni sensacions. «Escolta, com està la pandèmia?», «Bé, jo tinc bones vibracions». No, això no funciona. Si pregunten

com està la pandèmia, estan esperant dades, dades estadístiques. Les persones Foc van al titular. El que volen saber és de què va la cosa i no els agrada, els avorreix el preàmbul llarg i els avorreix pelar les dades fins a l'últim cèntim. Les persones Aigua entenen perfectament les dades i entenen perfectament els titulars, però no hi connecten emocionalment. Per tant, el que sí que els connecta és una bona història, i una bona història vol dir un exemple de la vida real, alguna cosa que ha passat o que he vist que ha passat. I les persones Aire, molt conceptuals, es manegen fantàsticament bé amb visualitzacions o amb metàfores. Visualitzacions vol dir que t'ho explico, que t'ho pots imaginar al teu cap, o amb una metàfora directament i fas la translació. Imagineu-vos que us vull explicar l'estat de la pandèmia, avui, a Barcelona. L'ordre que faré és: Foc, Terra, Aire i Aigua. És arbitrari, però és bastant eficient. Llavors, jo us diria, si vaig a Foc: «Se'ns està desmadrant la situa-

**“Hi ha una empatia autèntica que consisteix en què jo capto el que tu sents de veritat. Però hi ha una empatia projectada que és que jo imagino que sents el que jo sentiria en el teu cas”**

ció». Ja tenim titular: Se'ns està desmadrant la situació. Els de Terra diuen: «I per què ho diu això?» I jo faig: «El percentatge de reproducció del virus ha passat a tres; per tant, cada persona en contagia tres. Tenim qua-

tre vegades el percentatge d'infeccions que es detecten i han crescut per primera vegada en sis setmanes els ingressos als hospitals». I ara me'n vaig a Aigua: «I això no penseu que és només de la gent gran. Avui, una persona de 32 anys ha hagut d'entrar a l'UCI, contagiada amb la primera dosi de la vacuna. Per tant, també la gent jove està patint aquests estralls». Ara me'n vaig a Aire: «Per tant, no ens equivoquem, hem vist la llum al final del túnel, i hi ha llum al final del túnel, però seguim dins del túnel, tinguem prudència».

Titular, dades, exemple, visualització. Si anem així, connectem amb tothom. Tothom ho entén tot, però de veritat, veritat, ens enganxem i entenem i processem la informació quan hi ha la nostra part. És clar, si nosaltres som molt Aire, ens podem limitar a dir: «Ah! Estem al túnel, alerta que escolta, que hi ha llum, però no hi ha llum, etc.» I els de Terra diuen: «Però què m'està explicant? Però què m'està expli-

cant? Si no entenc res!» I si som molt de Terra, podem agafar l'estadística de les últimes vuit setmanes, comparar-la i fer tres gràfiques. I els Foc diuen: «I amb això què m'estàs volent dir?». Per tant, és molt bo que utilitzem dife-

rents llenguatges per abordar diferents estils de persones.

Què més? Hem de gestionar l'empatia. Hem de gestionar l'empatia. Com gestionem l'em-

patia? Mireu, això és molt de la comunicació interpersonal. Jo no us alligonoré sobre l'empatia, que és un concepte conegut, que em consta que practiqueu, perquè us conec a molts de vosaltres i a moltes de vosaltres i, per tant, l'he passada. Però sí que us vull donar uns matisos de l'empatia que ens puguin ajudar a entendre algunes coses que ens estan passant. I aquests matisos són els següents. Mireu, hi ha una empatia autèntica que consisteix en el fet que jo capto el que tu sents de veritat, però hi ha una empatia projectada que és que jo imagino que sents el que jo sentiria en el teu cas. Doncs bé, en la situació que estem vivint i que hem viscut, se'ns ha disparat l'empatia projectada. I tenim una intenció empàtica, però no estem sent empàtics. Perquè l'empatia projectada és una fallada empàtica com una santa catedral. Perquè no estem captant el que sent l'altre. Estem assumint que ha de sentir el que jo sentiria. I en situacions tan greus com les que hem passat, apliquem aquest concepte de la lògica: «És que si passa això s'ha de sentir això.» No, no. Si passa això tu sents això, l'altra persona sent una cosa diferent.

## **“Molt bé, doncs en el lideratge la que volem és la cognitiva. Perquè l'emocional no ens deixa ajudar prou bé la gent”**

L'altre dia en vaig tenir un exemple molt clar, i és que parlava amb un amic i li vaig dir «Escolta, demà segona dosi, i ja estic vacunat!». I em diu: «Ostres, quina putada!» I jo vaig

dir: «Perdó?» I ell va dir: «Home, tens por, no?». O sigui, no va escoltar com li deia. No va escoltar que li deia amb il·lusió. Va assumir que m'havia de passar el que li passava a ell, que té por de vacunar-se. Això és una empatia projectada com una santa catedral. Llavors, només us animo a ser curiosos, perquè en estats emocionals tan carregats i tan potents com els d'ara és precisament quan donem per assumit que les emocions han de ser unes determinades i cadascú ho viu molt diferent. I l'empatia vol que connectem amb l'emoció de la persona concreta, no amb el que pensem que hauria de sentir o deixar de sentir.

I l'altra, que aquesta és per autogestió nostra, l'empatia cognitiva i l'empatia emocional. Aquestes dues empaties són vàlides, les dues són molt humanes, però l'empatia cognitiva és que capto amb precisió el que sents. Per tant, és de cap, és de pensament. I l'empatia emocional és que sento el que tu sents. És de cor, és de transferència d'emoció. Molt bé, doncs en el lideratge la que volem és la cognitiva. Perquè l'emocional no ens deixa

ajudar prou bé la gent. L'emocional té moments personals meravellosos. Si algú de vosaltres em ve i m'explica que ha perdut un ésser estimat, estarà trista i trist i jo també i plorarem junts i això té el seu moment, però des del lideratge volem la cognitiva, perquè volem acompanyar la gent. Hi ha una metàfora i una anècdota que expliquen molt bé aquesta diferència. La metàfora és: si jo caic al pou, tinc un problema, caic al

pou. El que vull és que us adoneu que soc al pou, empatia cognitiva, i des de fora del pou m'allargueu la mà per treure'm del pou. Si jo caic al pou i vosaltres us tireu al pou amb mi, empatia emocional, jo sento molt de confort, perquè us tinc al meu costat, però ara som dos al pou que no podem sortir. Per tant, captem l'emoció i des de fora d'aquesta emoció és com de veritat podem ajudar la gent. L'altra anècdota que us mencionava és que una vegada una persona em va dir: «Això és molt fàcil d'explicar. Si tu vas al psicòleg perquè tens ansietat, oi que no voldràs que el psicòleg en tingui?» Doncs això és el que hem de fer. És a dir, hem d'entendre l'ansietat de l'altre, però no patir-la nosaltres, perquè si no, no podrem ajudar el nostre pacient.

Per què us explico això? Perquè estem detectant, s'està detectant, molta fatiga per compassió. Què vol dir *fatiga per compassió*? La fatiga per compassió és l'excés d'empatia emocional. És que cada dia de la nostra vida estem empatitzant emocionalment amb tantes emocions que ens n'anem amb la motxilla carregada i això té conseqüències. Té conseqüències perquè arribem a casa cansats, perquè no tenim ganes de xerrar amb la filla o el fill, perquè ens posem a veure una sèrie de Netflix i desconnectem. I no guardem aquesta energia per a les nostres relacions interpersonals properes, per al nostre benestar. Per tant, ens hem de gestionar emocionalment i una manera de gestionar-se és ser molt conscients de quan

aquesta empatia emocional se'ns està colant tot el sant dia.

## **“Una manera de gestionar-se és ser molt conscients de quan aquesta empatia emocional se'ns està colant tot el sant dia”**

Un últim apunt, l'interès empàtic. L'empatia és una habilitat preciosa, que s'entrena, que l'hauríem de desitjar al màxim nivell, però al final el que és important és què fem. Perquè l'empatia és el que ens ha de portar a fer alguna cosa per a l'altre. Per tant, l'interès empàtic és una volta al cargol que ens explica que no tan sols capto la teva emoció, sinó que entenc què necessites de mi. Us en poso un exemple sense cap intenció de significar que ho he fet millor o pitjor, eh, només per il·lustrar el model. Jo, durant el pic de la pandèmia, el moment àlgid, el mateix dia vaig rebre un Whatsapp de dos amics comunicant-me que s'havia mort el seu pare. El mateix dia. Exactament el mateix. A un el vaig trucar a l'instant, a l'altre vaig trigar quatre dies a trucar-li. Al que vaig trucar a l'instant, vaig captar neguit al Whatsapp que m'havia enviat, li vaig captar ganes de parlar-ne. En l'altre vaig captar vida interior, espiritualitat i ganes d'estar recollit. Amb el mateix esdeveniment vaig fer dos coses molt diferents, mogut per l'interès empàtic. Ho vaig fer bé? No en tinc ni idea, no he parlat amb ells. Potser vaig anar massa tard amb el segon. No en tinc ni idea. No es tracta d'això. Del que es tracta és que del mateix esdeveni-

ment en vaig treure dues conclusions molt diferents. Com? Intentant captar l'emoció que hi havia darrere d'aquells whatsapps.

Molt bé, vaig controlant el temps perquè vull que tinguem un bon diàleg. La tercera recomanació: ser més propers. I em direu: «Ja, i ser més propers amb teletreball, amb grups híbrids que venen uns quants i els altres no i amb tot el guirigall en què estem posats...» Ho sé. Ho sé i no me n'escapoleixo. La recomanació no és: «Torneu a la presencialitat tan aviat com pugueu». No, no. La recomanació és com podem ser més propers en la distància física. Aquesta és la recomanació. Mireu, d'entrada, una cosa que està provada. I això si busqueu a Internet, si busqueu «skin hunger», aquesta idea de 'fam de pell', trobareu tots els estudis que es van fer. Es van fer estudis a orfenats i es va concloure que els nanos que des del naixement no havien tingut el contacte de pell, el contacte físic de pell, de mare, pare, o de cap cuidadora o cuidador, desenvolupaven un nivell de patologia molt superior a la resta de nens. No només patologia psicològica en el futur, sinó patologia física i de molt petits. Per tant, es va concloure que els humans som éssers de pell, que ens hem de tocar i hem d'estar junts, compartir l'espai. I ara no podem fer-ho podem fer molt menys. Llavors, el que sí que hem descobert és que una cosa és la distància física i que una altra cosa és la distància emocional i que no van necessàriament de bracet,

i que la sensació de soledat i, per tant, de potencial patologia apareix quan les relacions no tenen sentit, no simplement quan som lluny. Jo he tingut una mare, aquests dies, que m'ha dit: «Mai havia tingut la meua filla tants mesos tan lluny i mai m'havia sentit tan a prop. Per què? Perquè les converses que hem tingut durant aquesta temporada no les havíem tingut mai». La pandèmia, la situació de tensió, la situació de perill i d'angoixa ens ha portat a obrir el porus a una comunicació més profunda. I si això fos un guany de la pandèmia, comunicativament, n'hauríem d'estar molt agraïts. La pandèmia ha estat un desastre, però si això ha estat un guany de la pandèmia n'hauríem d'estar agraïts, perquè ens hem atrevit a més i això està molt bé. I què vol dir «atrevir-nos a més»? Doncs, mireu: des d'aquest petit esquema ho puc explicar. Hi ha cinc nivells de comunicació. Parlem de coses, que vol dir que parlem del temps i que és la conversa d'ascensor, que reconeix la presència de l'altre però no construeix cap relació. Parlem dels altres, i els acabem criticant i, per tant, aquesta és la conversa tòxica. Se'n fan programes de televisió: per tant, llaminera ho és, però és absolutament tòxica, oblideu-vos

**“La pandèmia, la situació de tensió, la situació de perill i d'angoixa ens ha portat a obrir el porus a una comunicació més profunda”**

d'aquesta. Puc parlar de mi, descriptivament: «Soc pare de tres fills, tinc una gossa, he estudiat això, faig això...» Ja ho veieu, estem a

punt de ficar els peus a l'aigua, ja ho estem tastant una mica. Però on hi ha la conversa autèntica, on hi ha la construcció de relació és quan jo soc capaç de compartir els meus sentiments: «Estic superfeliç perquè la meva filla

## **“Les emocions són contagioses. Són contagioses, és un fet científic demostrat”**

s'acaba de llicenciar» o «esticangoixat perquè tinc un cosí a l'hospital». I sobretot, sobretot els sentiments interpersonals, que són entre tu i jo, per alguna cosa que ha passat: «esticangoixat o estic molestat pel teu comentari de l'altre dia a la reunió» o «gràcies pel dinar de l'altre dia, em vas ajudar a carregar les piles i em vas fer sentir molt bé». Això és entre tots dos, i aquest és el nivell més profund de comunicació. Amb la pandèmia ens hem atrevit a més, i us animo a atrevir-vos a més. A atrevir-vos a més. Perquè això és el que mitiga la sensació de soledat o de distància que se'ns ha creuat pel camí.

Vaig acabant, última recomanació. Molt senzilla, però per favor tingueu-la molt present: reconèixer més. Això ve del biaix de negativitat que ja us he explicat. I això ve que en les relacions la crítica pesa quatre o cinc vegades més que el reconeixement. I el reconeixement ens el saltem. Ens el saltem perquè el donem per fet, perquè tenim una mena de pudor, per mil coses, però ens el saltem. I quan no ens el saltem el fem molt genèric, el fem molt sense calat. Si hi ha un error és: «escolta, a la pre-

sentació, a la pàgina 44 hi ha un error en una taula que no suma 100». I això és molt específic. I si està bé és: «bona feina». Bona feina, què? Què és el que t'ha agradat? L'estructura? Què t'ha agradat? Perquè jo necessito saber

específicament què em reconeixes per tenir l'energia per tornar-ho a fer. Per tant, és temps d'agrar i no de criticar. Us repeteixo el que he dit a l'inici, hem fet molt ben fet

amb els recursos que teníem i sense manual d'instruccions. Doncs això s'ha d'agrar. Ens ho hem d'agrar nosaltres mateixos i ho hem d'agrar al nostre entorn. Perquè si no ens quedarà ressaca. Perquè ara sembla que ja no estem empantanegats com estàvem, i hi haurà ressaca. Hi haurà ressaca. I hem de sortir d'aquesta ressaca carregant-nos les piles de tan bé que ho hem fet. I després una cosa molt important: és un gran moment per tolerar errors no intencionats. És a dir, quan hi ha intenció, res a dir. Quan no hi ha intenció, no assenyaleu críticament els errors. Perquè ens hem hagut d'inventar moltes coses, les hem hagut d'improvisar, i algunes han funcionat i les altres, no. Però, gràcies a Déu que hem posat tota la creativitat i tota la nostra capacitat i tota la nostra inventiva per sortir d'aquest forat. Si penalitzem errors no intencionats, la gent deixarà de fer i la gent deixarà de crear. I serà un desastre, perquè necessitem que la gent segueixi fent i segueixi creant. I això passa per tirar-nos a l'esquena coses que no han sortit bé. I que no han sortit bé perquè no sabíem com s'havien de fer.

I acabo amb una idea: les emocions són contagioses. Són contagioses, és un fet científic demostrat, es contagien a través de les neurones mirall i són contagioses. Però, a diferència de la COVID-19, nosaltres hi tenim un paper. La COVID-19 es contagia per accident; les emo-

## “Si tenim la mirada de què ens complementa, els estils antagònics funcionen meravellosament junts”

cions, si no hi parem atenció, les contagiem per accident, si hi parem atenció, no. I nosaltres podem accidentalment contagiar aquests nuvolots, o hi podem posar consciència i començar a contagiar una sortida de llum. O posar-hi molta consciència, moltes ganes, molt reconeixement i molta energia i contagiar de bon matí una preciosa sortida de sol. Això és a les nostres mans. Això és contagi conscient i podem fer-lo. I si el fem, les nostres relacions, no en dubteu, seran absolutament diferents. Gràcies, em poso a la vostra disposició per a totes les qüestions que em vulgueu plantejar.

Presentador.- Molt bé, moltes gràcies, Ferran Ramón Cortés, per la teva ponència, jo crec que especialment suggeridora. En tot cas, ha obert o ha donat pistes per obrir tot un seguit de qüestions especialment interessants.

P.- (Albert Clos). **Si els membres d'un equip d'una àrea, per exemple de cultura, són antagònics en l'aspecte que s'ha dit abans dels elements, un és Aire i l'altre és Foc i l'altre Terra, xocaran, o és al revés?**

R.- Mireu, «xocaran o és al revés», depèn d'on posin la mirada. Us ho explico: cada un dels estils té els seus trets d'eficàcia i d'ineficàcia. Un estil Aire és molt creatiu i al mateix temps és molt dispers. I un estil Terra és molt endreçat i molt curós i al mateix temps pot ser molt quadriculat. Llavors, el millor que em pot passar si soc Aire és tenir una persona Terra al costat, perquè aporta una energia

que jo no tinc de forma natural. I viceversa. Ara, depèn del que jo miri. Si jo miro de Terra la seva capacitat d'endreçar, serem simbiòtics i estarem molt bé junts. Si m'encaparro en la seva capacitat d'entestar-se, començarem a caure'ns molt malament. Per tant, hem de tenir una mirada de què ens complementa i no de què ens separa. I si tenim la mirada de què ens complementa, els estils antagònics funcionen meravellosament junts. És més, a llarg termini, funcionen millor que els estils clònics. Perquè els estils clònics entre nosaltres ens ho passem molt bé, però tenim els mateixos errors, perquè no ens compensem.

P.- (Enric García). **Bon dia, com hem de gestionar els casos on detectem un problema de salut mental previ a la pandèmia, però ara agreujat?**

R.- Aquí, m'heu de permetre que no sigui taxatiu, en aquesta resposta. Perquè és veritat que la pandèmia ens ha aguditzat aquesta situació i no és menys veritat que les recomanacions que jo us estic fent, el que us he dit, tenen el límit

de la situació de salut mental. És a dir, quan hi ha una patologia prèvia pel mig, a moltes de les recomanacions que jo us estic fent el professional psicòleg o el professional psiquiatra us hi posaria matisos molt clars. Per tant, no agafeu, si us plau, aquestes recomanacions com a directes, si hi ha una patologia prèvia. Si hi ha una patologia prèvia, necessitem consultar-ho amb un especialista en cada cas. I em sap greu no poder ser més explícit, perquè jo, com a no psicòleg o com a no psiquiatre, crec que trepitjaria un terreny que no m'escau.

P. – (Gregori Esteban). **Així, quan ens diuen: “posa’t en el meu lloc”, no seria el més correcte, doncs?**

R. – «Posa’t en el meu lloc», és clar, a veure, sempre s’explica que l’empatia és posar-se al lloc de l’altre. No, no, no ens volem posar al seu lloc, volem captar amb precisió en quin lloc és. Captar amb precisió en quin lloc és. Llavors, la frase: «Posa’t en el meu lloc» vol ser una metàfora d’això, però literalment no és el que volem. El que volem és veure en quin lloc estàs i ser molt conscient i captar-lo amb molta precisió, però no posar-m’hi jo. Perquè si m’hi poso jo, estem tots dos al mateix lloc. En l’emoció en què això es veu més clar és en l’enuig.

Perquè quan ens ve una persona molt enutjada i ens diu: «Escolta, que ja està bé, és que mira què m’ha fet el meu cap, bla, bla, bla!» Jo m’apunto a aquest enuig, acabem amb: «El mato!», «No, ja el mato jo primer!» Estem

tots dos en aquesta explosió d’enuig. Per tant, no, no, és: capto el teu enuig, et veig a tu en el teu enuig i, per tant, soc molt respectuós i et deixo l’espai per desfogar-te en el teu enuig, però jo no me l’empelto. Perquè si em poso en el teu lloc, jo també l’agafo, aquest enuig, i no et puc ajudar a sortir-ne.

P. – (Mercè Cardona). **On és el límit entre empatia cognitiva i quan entrem a l’emocional?**

R. – Bé, el límit és una línia vermella molt fina que estem creuant constantment. És molt fàcil explicar-ho com ho he explicat, conceptualment, i viure-ho en silos estancos, però no va així. És a dir, la trepitgem, l’emocional. Llavors, què hem de fer, quan ens adonem que ens hem ficat a l’emocional? —i ens n’adonarem perquè sentirem corporalment sensacions relacionades amb aquesta emoció—. Doncs hem de fer una pausa. Hem de fer una pausa i hem de recular i tornar-nos a quedar en la cognitiva. Això pot voler dir perfectament demanar aquesta pausa: «Escolta, vaig a buscar un got d’aigua. Dos minuts i torno a estar amb tu». Jo recordo que vaig arribar un dia a casa meva, en plena pandèmia,

**“Perquè si em poso en el teu lloc, jo també l’agafo, aquest enuig, i no et puc ajudar a sortir-ne”**

i vaig veure la meva filla mirant fotos d’Instagram i amb una cara de circumstàncies. I vaig pensar: «Ui, aquí passa alguna cosa». I em va dir: «Pare, pel que estic veient a Instagram, em penso que s’ha mort el Carlos». El Carlos és el

meu veí, era el meu veí de Menorca. Jo, en aquell moment, vaig mirar les fotos, em vaig adonar que efectivament era així i em vaig posar a plorar. Empatia emocional 100 %. Però no vaig trucar en aquell moment al seu fill. Vaig anar al bany, em vaig mullar la cara, em vaig recompondre i, quan vaig estar recompost, em vaig quedar en la cognitiva i vaig poder començar a parlar amb la meua filla i a parlar amb el seu fill. Aquesta és la idea. Ara, podem estar en una o en l'altra sense trepitjar-ne el terreny? És molt difícil, perquè això és una distinció acadèmica, i l'empatia és un continu. I ens n'anem a l'emocional sense solució de continuïtat. El que hem de fer és posar-hi consciència i, en el moment en què en som conscients, apartar-nos un pelet d'aquella conversa un moment, o d'aquella situació un moment, per recompondre'ns emocionalment.

P.- (Pilar Solé). **Una presentació fantàstica. Voldria saber fins a quin punt hem d'empatitzar amb nosaltres mateixos. És a dir, en moments durs emocionalment, especial-**

**“El que ens passarà quan anem a comunicar portes enfora és que, si estem enganxats en alguna emoció forta, la nostra comunicació se'n tenyirà”**

**ment dificultosos per a nosaltres, en què comunicar és molt difícil, com ho fem?**

R.- Empatitzar amb nosaltres mateixos? Sí, a veure, el primer que necessitem per empa-

titzar amb nosaltres mateixos és gestionar les nostres pròpies emocions. Perquè el que ens passarà quan anem a comunicar portes enfora és que, si estem enganxats en alguna emoció forta, la nostra comunicació se'n tenyirà. I potser va en una direcció totalment contrària a la que teníem intenció d'anar. Llavors, per fer això hi ha dues o tres cosetes que necessitem. Primer, hem de legitimar les nostres emocions. Està bé que sentim el que sentim. Perquè moltes vegades intentem no sentir-ho i diem: «No, no, ara no em puc posar trist» o «No, no, ara no em puc posar així per això». No, no, si ja m'hi he posat! Si és que l'emoció ha vingut! Llavors, quan tu intentes rebutjar o no legitimar una emoció que ja tens dins, aquesta sortirà per algun racó i sortirà amb un estirabot. Per tant, primer és: «Sí, acabo de sentir aquesta tristesa. Sí, acabo de sentir aquest enuig. O sí, acabo de sentir el que sigui». Me la reconec. Un cop la reconec i la legitimo, vaig a treballar-la, abans de parlar amb qualsevol altra persona. I com la treballo? Mireu, és una paradoxa, però hi ha un autor que ho diu i que jo li dono molta credibilitat.

Ell diu: «La millor manera de treballar les emocions és pensar en elles. Pensar en elles». És a dir, em pregunto per què l'estic sentint, per què en aquest moment i què

m'està ensenyant. Si faig aquest procés d'interrogar-me sobre l'emoció, m'adonaré que l'emoció comença a agafar una dimensió totalment diferent i, a poc a poc, anirà baixant el suflé. Jo, per exemple, l'altre dia, em vaig

llevar al matí amb molta ansietat. Em vaig llevar a quarts de sis del matí amb ansietat. I em vaig ficar a la dutxa i em vaig dir: «Per què m'està passant això?» Em vaig interrogar: «Per què en aquest moment? I què m'està dient aquesta ansietat, de la meua vida i del que està passant al meu voltant?» Em vaig adonar que la nit abans m'havia passat 20 minuts fent un repàs de tots els indicadors de la pandèmia quan s'estaven descontrolant. Me'n vaig anar a dormir en un estat de preocupació i això es va traduir en un sentiment d'angoixa, a quarts de sis del matí. Ja he après una cosa: no miro les estadístiques a la nit. Ja està. És molt petita, però l'emoció m'estava advertint d'això. Aleshores: consciència d'estar-la tenint; legitimació, l'estic tenint, no l'haig de negar, la treballo, i després comunico. I si això implica que no puc parlar ara amb tu, no puc parlar ara amb tu. I quedem a les 11 h i m'agafo un espai d'una hora i mitja per poder treballar amb aquesta emoció meua. Aquesta és la idea.

**P. – (Núria Mariano). Ara per ara, estem fent la majoria de comunicacions per via telemàtica. Com podem ser més propers? Com podem ser més pròxims emocionalment des de la fredor de la mateixa xarxa?**

**R. –** Perfecte. Hi ha algunes recomanacions que m'agrada fer-vos sobre la comunicació, no sobre la part tècnica de la comunicació a la xarxa, que ja n'heu tingut unes sessions, sinó de la part interpersonal. És un fet provat que ens

és molt més difícil activar els mecanismes inconscients de captació del llenguatge no verbal, del to de la veu, dels matisos, de tot. Per tant, de la veu no som capaços de donar-li els

**“Si faig aquest procés d'interrogar-me sobre l'emoció, m'adonaré que l'emoció comença a agafar una dimensió totalment diferent”**

matisos emocionals, d'interpretar-ne els matisos emocionals que interpretariem en el cara a cara. Per tant, tenim molta menys informació, molta menys informació emocional. Això provoca que a vegades no captem, no copsem bé on és l'altre. Perquè no interpretem bé una mirada, no interpretem bé un to de veu, no interpretem bé les coses, perquè estem veient la persona petiteta, perquè la veu ens arriba distorsionada i això és un maldecap. Llavors, el que necessitem són diverses coses. La primera és que hem de ser molt més explícits emocionalment. Què vol dir ser més explícits emocionalment? Vol dir que si jo tinc un dubte, ara que t'estic veient, de si el que t'estic dient t'està impactant d'alguna manera o d'una altra, t'ho hauré de preguntar. T'hauré de dir: «Xavier, el que t'estic dient em fa la sensació que t'està inquietant». «No, no, no, perfecte!», «Ah, d'acord, és que havia captat aquesta impressió». Perquè no ens ho podem jugar al l'automatisme del subconscient, que és el que es fa cara a cara. Cara a cara no fallem, en línia fallem. I com que fallem, preguntem. I l'altra és: si a mi m'està passant alguna cosa, l'haig

de dir. Haig de dir: «Escolteu, en aquests moments, amb aquesta proposta que esteu fent tinc un punt d'angoixa, perquè no crec que la pugui dur a terme». I haig de ser més transparent. Per tant, hem de posar més paraules a l'emoció. No ens ho podem jugar només a mostrar-la corporalment. Per què? Perquè no ho estem veient prou bé, però hem de fer més coses. Una altra cosa que hem de fer és pautar un espai personal en les trobades en línia. Hem de posar un espai personal en les trobades en línia. Abans, després, al final, una vegada a la setmana... Quan sigui, però l'hem de posar. Jo tinc un client que ho fafantàsticament bé. Dic que ho fa fantàsticament bé perquè m'ho diu el seu equip. I els dilluns al matí, a la primera reunió, fa el que en diuen el «*chequeo* emocional», tothom té 30 segons per expressar on està emocionalment. «Escolteu, sabeu que la setmana passada estava malament? Remuntat i amb ganes». Fantàstic. Següent: «Escolteu, jo estic amb un problema personal, aquesta setmana, us demano un punt de paciència perquè, a més, m'haig d'agafar temps personal perquè vaig just de temps». I sabeu què passa? Que quan entrem en l'operativa amb emocions que no hem pogut ventilar, aquestes emocions interfereixen inclús el nostre desenvolupament professional. Només que hagi tingut aquest petit espai per bolcar-les, per obrir-les, jo ja funciono molt millor, i reconstruïm els petits ponts relacionals que s'estan perdent perquè no tenim aquesta comunicació. I la tercera i última derivada és

que, de tant en tant, hem de fer una trobada en línia només personal. Hem de fer un gintònic, hem de fer un esmorzar, cada un amb els seus vicis i costums, però n'hi ha d'haver una on es digui: «Prohibit parlar de feina, aquesta és personal». I això ens ha d'ajudar a restablir els ponts.

## **“Cara a cara no fallem, en línia fallem. I com que fallem, preguntem”**

P.- (Iolanda Carrasco). **Seguint amb el tema de l'empatia, com podem potenciar l'empatia autèntica i evitar l'empatia projectada, en aquests moments difícils? Hi ha alguna lectura per aprofundir en aquest tema?**

R.- Sí, la lectura, si em permeteu, suposo que teniu un registre a la Diputació de les persones que som, us l'enviaré, perquè no us la sé referenciar amb prou puresa des de la memòria. Però hi ha un llibret de les publicacions de la Universitat de Harvard que és un monogràfic sobre l'empatia, però molt divulgatiu, que explica això però amb una transparència monumental. També em permetré, si us sembla bé, passar-vos un parell d'articles que jo en el seu moment vaig escriure de forma divulgativa, que també expliquen aquests conceptes. Aleshores, com podem mitigar o mantenir a ratlla l'empatia projectada? Activant el sentit de la curiositat. És a dir, quan tu m'estàs explicant coses, la meua temptació i el meu funcionament normal és que ja estic jutjant això que m'estàs expli-

cant. Em dius: «Tinc por de vacunar-me», i jo, el meu coco ja diu: «Apa aquí! Apa! A la teva edat! Però que no veus que és l'única manera de...» Però això és la meva xerrameca interna, i aquesta xerrameca interna és que ni t'escolto ni t'observo i, per tant, quan hagi d'intervenir, actuaré des de l'empatia projectada, perquè ni t'he escoltat, ni t'he observat, ni sé el que t'està passant i assumeixo que et passa el que em passa a mi. Camí alternatiu: «Escolta que tinc por de la vacuna». Espera, que això ho vull escoltar. I t'estic mirant, i t'estic observant i estic intentant captar la brillantor dels teus ulls i me n'adono que tens por. I en aquests moments és: «Ostres, com et puc ajudar?». Perquè aabo de captar la teva por. És a dir, l'única manera que tenim de connectar de veritat amb l'empatia... perquè el significat de tot plegat el nostre cervell ja el sap processar, el que hem de fer és observar, que és el que ens saltem. I ens saltem l'observació perquè ens fem en els nostres judicis, en la nostra pel·lícula, en la nostra xerrameca interna. L'empatia projectada ve perquè no ens hem concentrat en l'observació. Si ens concentrem en l'observació, ja veureu que el procés va sol.

**“Ens saltem l'observació perquè ens fem en els nostres judicis, en la nostra pel·lícula, en la nostra xerrameca interna”**

P.- (Mar Julià). Dirigeixo un equip de serveis socials i sospito que part de l'equip pateix fatiga per compassió, què puc fer per elles?

R.- D'acord, fatiga per compassió. Sí, en aquest tipus de feina tan qualitativament i emocionalment potent com pot ser dels serveis socials, segur que hi és. Els professionals i les professionals de serveis socials pateixen fatiga per compassió. Una cosa que funciona molt bé i que és molt senzilla és obrir espais de desfogament. Però no col·lectius, eh! Persona a persona. Obrir espais de desfogament. Una vegada, al professor Rojas Marcos li van preguntar: «Doctor, ¿es bueno desahogarse?» i el professor va contestar: «Lea usted la palabra: 'dejar de ahogarse'». És que és així. Llavors, propicieu espais de desfogament, però hi ha una cosa molt important, amb el desfogament, perquè si no, retroalimentem aquesta fatiga per compassió. Mireu, no us desfogueu o no propicieu el desfogament, ho poso en primera persona, no us desfogueu amb algú que està implicat emocionalment en el tema. Perquè en lloc de desfogar-vos, li esteu tirant el cubell de porqueria per sobre. És a dir, si jo tinc un problema amb el meu germà, no em puc desfogar amb la meua mare, perquè també és el seu fill. M'haig de desfogar amb un company de feina, primera. Segona, aviseu que us desfogueu, perquè l'altra persona no senti que ha de fer res al respecte. És: «Mira, Xavier, necessito cinc minuts perquè estic que peto. El meu germà me l'ha fet com un cabàs.» Això és el que hem de fer. I tercera, no aneu sempre a la mateixa persona, perquè si no, fugirà pel passadís. Intenteu compensar una mica la tècnica. Però el desfogament ajuda

moltíssim a mitigar la fatiga per compassió. Per què? Perquè l'oportunitat de treure això de dins meu fa que se'n vagi amb el vent. Per tant, no és legítim, és molt aconsellable que entre companys i en els equips propiciem espais de desfogament.

P.- (Marta Serra). Has comentat el biaix de confirmació dient que prestem atenció a la informació que confirma les nostres creences. Has posat l'exemple de les vacunes. En aquest cas concret de les vacunes, sembla que el discurs dels mitjans de comunicació sigui uniforme, sense donar cabuda a altres opinions d'experts que surtin dels discursos oficials, opinions que qüestionen, etc. És a dir, sembla que es recull bàsicament les opinions dels que hi estan a favor, dels que opinen que són segures i eficaces. Però, en canvi, no es recullen opinions d'experts que no hi són favorables. **Una comunicació més transparent, que re-**

**“No us desfogueu amb algú que està implicat emocionalment en el tema. Perquè en lloc de desfogar-vos, li esteu tirant el cubell de porqueria per sobre”**

**culli opinions diverses, no seria més objectiva i més creïble?**

R.- Bé, aquí entrariem en un debat que podria arribar a sortir escaldat, perquè entrariem en el debat crític dels mitjans de comunicació. És evident. És evident que si els mitjans

de comunicació fessin una feina objectiva — i quan dic objectiva no vull dir que el que expliquen no sigui veritat, el que vull dir és que expliquen una part de la veritat. I això va per adscripció política, perquè estiguin a favor o en contra d'una determinada cosa, etc.— el biaix de confirmació, com a concepte, s'esvairia, si tinguéssim, per definició, accés a una informació ponderada, ben estructurada, amb pros i contres i ben treballada. Però aquesta no és la realitat, i no ho serà. I no ho serà perquè hi ha interessos o bé d'impacte o bé de les persones que hi estan al darrere o de les organitzacions que hi estiguin al darrere d'aquests mitjans. Llavors, no passarà. Els mitjans faran el que creguin o el que toqui. I llavors què passa? Que el que ens ve ens ve per canals molt contaminats. Perquè jo, per exemple, seria molt receptiu a llegir uns bons informes mèdics, tècnics, sobre el perill de les vacunes però, en canvi, si ho vaig a buscar per Twitter i veig l'enèsima

bestiesa de si ens han posat un xip 4G o si se'm quedarà el mòbil enganxat si em posen la vacuna de Pfizer, ho deixo i dic: «això no hi ha per on agafar-ho», i deixo d'entrar en aquesta part de la pel·lícula. Per tant, el que seria desitjable és que els mitjans de comu-

nicaió fessin una feina objectiva i propiciant la mirada de totes les parts. Però això... *Con la Iglesia hemos topado!*

P.- (Juana Mara de Aro). **Quan constatem que les reunions no són eficaces, què podem fer per canviar el *modus operandi*? Potser co-**

**mençar per fer visibles i acordar noves maneres?**

R. – Exactament. La persona que fa la pregunta ja està donant la resposta, només us dono una mica més de precisió. Estem necessitant, en els equips que ens reunim, dedicar una horeta o tres quarts a construir l'aliança. L'aliança vol dir com actuem telemàticament com a equip.

I això transcendeix les videoconferències. Hem de decidir quin mitjà és per a què. Perquè ara és tot per videoconferència i hi ha coses que són més efectives per telèfon. Hi ha coses que com les feies abans segueixen sent més efectives. Per tant, hem de seure i dir: «Instruccions operatives, per Whatsapp en aquest grup; reunions periòdiques, per videoconferència; coses que no incumbeixen a tot l'equip, per correu electrònic, com ja fèiem». Però ho hem de decidir. I aquí darrere hem de prendre unes altres decisions, que són: franges horàries sagrades, «escolta, entre dos quarts de tres i dos de quatre no es col·loquen videoconferències. I a partir de les sis, no es convoquen videoconferències». Això són acords de conveniència mútua i de convivència. I després, una cosa que és fonamental: heu de pactar la durada, heu de saber que la durada és necessàriament més curta que presencial, perquè ens cansa més i ens estressa més. I us hauríeu d'imposar la prohibició que no hi hagi deu minuts de pausa entre una videoconferència i l'altra. És a dir, les videoconferèn-

cies han d'acabar a i cinquanta i la següent ha de començar en punt. Jo conec una companyia, una de molt gran, que ho ha introduït al sistema i et surt un missatge que et diu: «Has d'acabar ja la teva videoconferència».

**“El que seria desitjable és que els mitjans de comunicació fessin una feina objectiva i propiciant la mirada de totes les parts”**

Perquè aquests deu minuts són per estirar les cames i per preparar mentalment la següent, i és un guany de productivitat brutal, i sobre-tot és molt menys cansament. Però el que heu de fer és seure i pactar-ho. I una altra cosa que s'ha produït, que és letal, i és que desaparem per terra, mar i aire. És a dir, «ho he dit a la conferència, us ho envio per correu electrònic, hi ha un recordatori per Whatsapp, i en el xat de no sé on t'ho recordo demà al matí». I això és agònic. Això és una pèrdua d'energia bestial. Per tant, pacteu què va on, i a qui no segueixi les normes li piqueu el crostó. Però autoreguleu-vos de comú acord, perquè si no, això és un mal viure.

P. – (Maria Vallejo). **Com podem substituir la fam de pell amb la ciutadania, i més ara que ho hem de fer atenent amb mascareta, atenent amb pantalla separadora i amb distància física?**

R. – Bé, uf! Sí, sí... Aquesta fam de pell... Mi-reu, us dic el que estem recomanant, però ja sé que té molts límits. Estem dient que, ara que

s'està obrint una mica el tema, el que diem és que canviem quantitat per qualitat. Per tant, propiciem alguns actes molt qualitius i en què l'única intenció sigui, precisament, mitigar aquesta fam de pell. És a dir, no convoquem per presentar el pla de no sé què i fem tots discursos, etc. No, no, no. Això ho podem seguir fent telemàticament. Convoquem per estar junts i, per tant, hem de canviar la prioritat d'aquest espai reduït —que anirem guanyant, però de moment és poc. El poc espai que tenim presencial l'hem de prioritzar 100 % al relacional. 100 % al relacional i no perdre aquest espai privilegiat amb coses que podríem estar fent en línia o d'alguna altra manera. Això és l'únic que se'n ha acudit en aquests moments.

P.- (Roger Pomares). **M'ha semblat interpretar que una direcció per objectius seria adequada per a persones Terra o, segons com es defineixin, per a persones Foc. Però potser no per a persones Aigua i Aire, hi estaries d'acord? Hi hauria una alternativa més emocional de fixar objectius? Quina?**

R.- Perfecte, mireu, la direcció per objectius, efectivament, és molt més Terra-Foc, com a concepte. Però jo he vist implementar direccions per objectius de forma molt eficient, també, amb Aire i amb Aigua. Però quin és el truc, en aquests casos? Que l'objectiu en si és compatible amb Aigua o amb Aire. Si un dels objectius de la direcció per objectius és aconseguir participació, cohesió, treball en comú, etc., ja estem connectant amb el col·lectiu Aigua. I si un dels objectius és trobar noves maneres

de fer, creativitat, etc., en el mateix objectiu estem connectant amb Aire. Però, sens dubte, com a concepte és de Nord, que en dic jo, és dels estils més racionals, però ho podem manegar.

## **“El poc espai que tenim presencial l'hem de prioritzar 100 % al relacional”**

Presentador.- Moltes gràcies, Ferran Ramón, per aquesta aportació tan interessant, que ens situa també en un context molt interpersonal, amb la comunicació en temps especialment complexos. I també jo crec que ho lligaria amb com ens ha funcionat aquest cicle i tot molt vinculat amb els temes de la salut. Perquè hem anat tenint diferents pujades i baixades, perquè semblava que en alguns moments això ja se'ns acabava, després semblava que tornàvem enrere, i moltes vegades orientar aquesta comunicació, que generalment es dirigia als equips, etc., era especialment oportú, i ara, després d'escoltar-te, tenim millors tècniques. Per tant, moltes gràcies, jo crec que ha estat molt interessant. La quantitat de preguntes que s'han formulat ens ho confirma i t'ho agraïm ben especialment.

R.- Moltes gràcies a vosaltres. Ha sigut un plaer compartir aquest espai, i vull dir-vos, molt sincerament i de veritat, que hem fet el millor que sabíem amb els recursos que teníem, que tenim molt de mèrit i que, ara que hi ha una certa ressaca, siguem-ne conscients

i gaudim-ne. Gaudim-ne perquè ho hem fet molt bé.

Fes clic per veure *Comunicació en temps difícils. Què hem de fer especialment bé*

# L'aplicabilitat de la tecnologia *blockchain* a les administracions públiques

A càrrec  
d'Ignacio Alamillo Domingo



He portat una presentació que té dues parts ben marcades. Una primera part té a veure amb presentar com funciona, què és la tecnologia de la cadena de blocs, com funciona, a nivell una mica tècnic, però sense entrar en detalls «escabrosos», sinó des d'una perspectiva molt funcionalista, el que ens interessa entendre a tots, per després passar a la segona part de la presentació, on el que farem és veure quins casos d'ús tenim en l'Administració pública. I ho faré des d'una perspectiva del que realment estem fent en projectes reals. És a dir, no serà una ponència purament teòrica. El que farem és veure casos d'ús que estem implementant en el marc d'un gran projecte europeu, que és l'European Blockchain Services Infrastructure, o Infraestructura Europea de Serveis de Cadena de Blocs, que és un projecte liderat per la Comissió Europea i els 27 estats membres de la Unió, per crear una xarxa pública de *blockchain* que realment tingui casos d'ús reals, casos d'ús implementats, i que, a més, siguin de serveis públics electrònics. Per tant, una visió pragmàtica de la realitat que estem cons-

## **“És una tecnologia relativament nova, com a concepte global, però que es basa en tecnologies que ja existien prèviament”**

truïnt, que no està exempta de desafiaments i de possibles reptes, però que hem d'anar fent.

Molt bé, comencem. En principi, quan parlem d'una DLT o d'una *blockchain*, estem parlant d'un concepte que ens és una mica peculiar,

a nosaltres. Perquè parlem de tecnologia i de registre distribuït, però realment el concepte més precís seria el de llibre major electrònic. Un llibre major és com un llibre de comptabilitat, el terme anglès *ledger* i, per tant, *electronic ledger* realment parla d'un llibre on anem registrant transaccions que van seqüenciades i que ocorren en un ordre particular, en un moment particular, i que acrediten legalment el valor de les transaccions. Per tant, tot i que parlem de *registre distribuït*, en realitat no estem pensant necessàriament en un registre clàssic, tradicional. Estem pensant en un llibre major, típic de comptabilitat, on hi ha entrades i sortides, però nosaltres les farem servir per a altres propòsits. És una tecnologia relativament nova, com a concepte global, però que es basa en tecnologies que ja existien prèviament. En particular, en tecnologies que hem fet servir a les administracions públiques, tradicionalment, de signatura electrònica, fins i tot de certificació digital. Per tant, els usos que nosaltres donarem a aquest *electronic ledger*, aquest «llibre major» o «registre distribuït», seran molt semblants.

Ens interessa entendre aquest concepte abans de veure les tecnologies. Aquí jo sempre em refereixo a una definició, que és

la de l'Institut d'Estàndards i Tecnologia dels Estats Units, el NIST, una mena d'UNE: un organisme de normalització a l'Amèrica del Nord molt potent, que va traient informes regularment, i que es va avançar i ja fa anys va treure un informe, el 2018, on deia que un registre

distribuït era un llibre major o un registre que és compartit, número u; replicat, número dos; i número tres, sincronitzat de forma distribuïda. *Distribuïda* vol dir que hi ha moltes parts que comparteixen la informació. Per tant, el que marcarà la diferència amb altres tecnologies que tenim actualment és, precisament, aquest concepte de distribució. En lloc de centralitzar el nostre registre administratiu a la base de dades de l'ajuntament, el nostre registre administratiu estarà descentralitzat i estarà distribuït en una xarxa que garantirà realment la seva pervivència i la seva inalterabilitat.

Aquest és una mica el concepte nou, la petita revolució que ens dona aquest sistema nou i que realment ens permetrà fer o solucionar alguns dels reptes que tenim avui en l'administració electrònica i obrir una nova forma de fer administració electrònica. Fins i tot de fer el procediment administratiu, de fer identitat digital, de fer registre d'entrada i de sortida, de fer notificacions. I per què no? Incrementar el nivell de confiança global en el sistema. Això és el que veurem una mica a la segona part.

Quines són les característiques clau, el que és més important, d'aquest sistema? Doncs, bàsicament, en primer lloc, que és un sistema que permet només afegir. És un llibre major. No permet esborrar res. No permet anar enrere, sinó que explica la història d'allò que ha anat ocorrent. Per exemple, el llibre d'entrada del registre d'entrada d'un ajuntament és un

molt bon exemple d'un registre que només va afegint informació. No ens interessa, evidentment, poder tornar enrere i que hi hagi forats

**“Una altra característica és que són registres immutables. És a dir, que no es poden alterar”**

i poder incloure documents que han arribat posteriorment, però amb una data anterior. Per tant, ja podem intuir ràpidament que aquest tipus de tecnologia ens anirà molt bé per fer registres d'entrada de documents administratius molt més fiables.

Una altra característica és que són registres immutables. És a dir, que no es poden alterar. Una vegada hem escrit una cosa en aquest registre, queda escrita per sempre i, per tant, passa a ser una mica «la veritat». La veritat no vol dir que sigui veritat. El Nacho Alamillo, per exemple, pot escriure en un registre distribuït que, en la seva opinió, la Terra és plana, però això no és veritat. El que és veritat és que el Nacho Alamillo ha dit això en aquell moment i que ja no se'n pot desdir. Per tant, quan diem que l'*electronic ledger*, el registre distribuït, té la veritat sobre el que va ocorrent ho diem en termes declaratius. Exactament igual que si el Nacho Alamillo hagués dit signant un PDF amb el seu idCAT que la Terra és plana. Però això és molt important, perquè el que volem és que no es puguin falsificar els registres, el que volem és que no es puguin reescriure històries. Per tant, la idea de tenir un registre distribuït

immutable és molt valuosa, per exemple, per a algunes activitats administratives. Pensem, per exemple, en la traçabilitat de la seguretat alimentària, dels productes. És un bon exemple de per què voldríem tenir un registre immutable en què deixem constància de tot el que es va movent, perquè quan haguem d'exercir les nostres competències administratives tinguem la informació disponible. Des d'aquest punt de vista, un dels casos importants d'ús del registre distribuït és la traçabilitat.

També és un registre que per definició és compartit. És a dir, ja canvia el paradigma que el document autèntic i el registre vàlid que té l'Administració és el que està dins l'edifici municipal. Al contrari, el que fem en el *ledger* és sortir, sortir de les fronteres dels nostres edificis, per què no? De les fronteres dels nostres expedients, i tenir la informació en un entorn distribuït en el qual tothom la pot compartir. Això serà molt important, per exemple, quan fem tràmits amb altres administracions o tràmits amb ciutadans o tràmits amb empreses, o quan vulguem rebre documentació de tràmits que han fet altres parts entre elles i vulguem que sigui fiable. Des d'aquest punt de vista, aquí, l'Administració el que fa és anar a un espai nou, que abans no existia, que és aquesta xarxa de tecnologia de registre distribuït, i operar allà. I això és una novetat important, perquè tot el model legal d'administració electrònica funciona a l'inrevés, és un model

pensat perquè el ciutadà vingui a la nostra seu electrònica i tot ocorri allà. Aquest és un dels desafiaments que tenim.

**“Perquè el que volem és que no es puguin falsificar els registres, el que volem és que no es pugui reescriure història”**

I finalment, com he dit, és distribuït. Això vol dir no només que està compartit per gent, sinó que, a més, no és la mateixa gent. És a dir, distribució de debò. També vol dir descentralització. Vol dir que no és l'ajuntament qui té la seva cadena de blocs i la controla. Per què? Perquè podria fer trampa, podria alterar la realitat. Aquests sistemes funcionen perquè hi ha molta gent diferent que té el control del sistema de forma compartida i, per tant, no ens genera cap mena de possibilitat de fer trampa en mans només d'un dels actors del sistema. I d'això veureu que ja hi ha casos, avui dia. En tenim i els hem de resoldre, i ens hi pot ajudar aquesta tecnologia. Ja puc avançar-ne un, per exemple: que quan em portin una factura, jo la pugui postillar o estampillar, a l'efecte que no es presenti a cap altra administració pública. És una cosa que no hem pogut resoldre mai amb altres tecnologies; o, que em puguin presentar un títol valor, que em puguin portar un aval bancari per posar-lo en un expedient electrònic. Això també és un cas d'ús que veurem que es pot fer amb aquest tipus de tecnologia, però que no es pot fer amb la tecnologia de signatura electrònica que teníem fins ara.

Pel motiu que tots els PDF signats són infinitament replicables i, en canvi, en un aval bancari necessitem que n'hi hagi només un. És una tecnologia que realment ens permet fer això.

Dit això, ja podem començar una mica a entrar al món d'aquesta tecnologia. Aquesta tecnologia final es basa en una sèrie d'instruments informàtics que fan un tipus d'operació particular. Aquí, hi he posat el seu cicle de vida genèric. De fet, la font és un *paper* molt divulgatiu que va publicar MediaCloud, el 2018, on veieu les diferents fases que ocorren en un protocol de tecnologia de registre distribuït. És a dir, com funciona aquesta maquinària que produirà registres distribuïts, registres immutables, registres fiables. Bàsicament, ens hem de fixar en un món en el qual tenim transaccions. Quan nosaltres volem escriure alguna cosa en una cadena de blocs; per exemple, volem escriure que estem presentant una proposta en un procediment de contractació, el que fem és disparar una transacció contra una tecnologia de xarxa distribuïda, de registre distribuït. Aquesta transacció entra en el sistema i el que fa és denotar el que realment passa. Una transacció pot ser que jo registro. Una transacció pot ser que l'Administració em notifica. Una transacció pot ser que jo emeto una lletra de canvi. Qualsevol tipus de document

pot constituir una transacció i quedarà escrita, posteriorment, a la cadena de blocs.

Com funciona? Bàsicament de la manera següent: hi ha uns actors de la cadena de blocs, que són anomenats *miners* o *validadors* o amb altres termes, però normalment parlem d'aquests: *miners* o *validadors*. El que fan és agafar transaccions disponibles, que estan preparades per ser «integrades» a la cadena de blocs, per ser escrites en aquest llibre major electrònic. Les verifiquen, i una vegada han vist que són transaccions vàlides, per exemple, que el Nacho Alamillo ha fet una nova lletra de canvi correctament, perquè està correctament signada, el que fan és estructurar-la, posar-la dintre d'una estructura informàtica que s'anomenarà *bloc*, validar aquest bloc i protegir-lo informàticament. D'aquí és d'on ve el concepte de *minería*. I una vegada és OK, és a dir, un cop és informàticament sòlid i matemàticament vàlid, el lliguen al bloc anterior, que és una tècnica de «protecció», però això varia molt en funció del protocol tècnic.

Tenim molts protocols per fer aquesta feina. Hi ha protocols com el Bitcoin, que estan dissenyats per ser molt, molt, molt resistents a qualsevol intervenció del poder, però que són molt, molt feixucs tecnològicament i molt lents. Aquest, per exemple, no el farem servir a l'entorn públic. Tenim altres protocols que són més lleugers, però que no són tan resistents a la censura com, per exemple, els protocols amb prova d'autoritat, que sí

**“Aquesta tecnologia final es basa en una sèrie d'instruments informàtics que fan un tipus d'operació particular”**

que farem servir nosaltres. El funcionament no és ben bé el mateix, però la lògica, sí. La lògica sempre és que hi ha aquests passos en els quals nosaltres agafem transaccions, verifiquem, estructurem, validem, protegim mitjançant mineria i «enbloquem».

És clar, això, òbviament, és molt abstracte. Segurament ho hem d'aterrar una mica. I la millor manera d'aterrar-ho és amb dos exemples pràctics. El primer exemple pràctic és, de fet, un exemple molt real, perquè és el que estem desplegant en aquest projecte de l'European Blockchain Services Infraestructure. Això és un gràfic que mostra com funciona una prova de consens basat en autoritat. Què vol dir això? Vol dir que quan nosaltres, per exemple, com a Administració pública, en el futur —el futur pot ser a finals d'aquest any— vulguem enviar una transacció a la cadena de blocs de la Unió Europea, el que passarà és que entrarà en una piscina on hi ha un munt de transaccions, i hi haurà uns nodes,

**“Al final és una estructura, és com si fos un PDF, però té una estructura diferent i està ple de transaccions”**

que es diuen *validadors*, que seleccionaran les transaccions. Aleshores, això funciona per rondes. En la ronda número u, arriba el validador seleccionat —pot pot ser un govern d'un estat de la Unió Europea, podria ser el Govern francès, per exemple— i amb el seu node seleccionarà un conjunt de transaccions,

les verificarà informàticament, les executarà i les posarà dintre d'una proposta de bloc.

Al final és una estructura, és com si fos un PDF, però té una estructura diferent i està ple de transaccions. És com si fos una pàgina del llibre major, on tenim la transacció u, la dos, la tres, la quatre, la cinc, totes allà dintre, validades pel Govern francès, pel seu node. El següent que passa, que es pot veure en aquest gràfic, és que ho envia a altres nodes. Ho enviarà al node del Govern espanyol, al node del Govern belga, al node del Govern italià, i tots els nodes repetiran la mateixa operació; agafaran aquesta estructura de blocs, agafaran totes les transaccions, les tornaran a validar i les retornaran: vàlid o invàlid.

Doncs bé, quan tinguem una majoria d'aquests validadors que han repetit aquestes transaccions, recordeu la distribució? Si l'han retornat com a «vàlid», considerarem que aquest full del llibre, aquest bloc, és correcte, i el lligarem amb el bloc anterior. Així és com funciona una

màquina de consens de producció de *blockchain*. Quan aquí parlem de validadors, vosaltres heu de pensar en estats membres que tenen sistemes informàtics que cooperen, però també podríem pensar en una xarxa de municipis. Res no impediria que agaféssim això i ho muntéssim en una xarxa on cada municipi que tingui una certa capacitat informàtica tingui un node diferent i, per tant, hi hagi una xarxa municipal de *blockchain* on les administracions donen aquests tipus de sistema per poder sustentar transaccions. Quines transac-

cions? Totes les que vulguem: autenticació de documents, protecció de signatura electrònica, insercions al registre d'entrada, protecció de codis segurs de verificació d'acord amb la llei... Qualsevol cosa que tinguem nosaltres en el nostre marc legal. Òbviament, ara ho fem d'altres maneres, no hi ha cap problema, però també podrem fer coses que fins ara no podíem fer. Per exemple, enviar factures a efectes de subvencions que, una vegada que ha quedat escrit que me l'has lliurat a mi, ja no es puguin lliurar a ningú més — és un cas d'ús que només es pot fer amb aquesta tecnologia— o aportar avals bancaris, com deia abans, a expedients de contractació. Només el posseïdor de l'aval que ha rebut mitjançant una transacció verificable a la *blockchain* podrà realment recuperar els diners d'aquest aval. I aquest aval no es podrà presentar a cap altre lloc.

Per tant, en el nostre món, la cadena de blocs serveix per poder assegurar les transaccions que nosaltres fem. He explicat aquest cas, perquè és precisament un cas que tenim a l'European Blockchain Services Infrastructure i, per tant, és una realitat, no és una visió purament teòrica. Però hi ha més coses. Si volguéssim veure una mica com s'estructura això, és a dir, si volguéssim veure les pàgines del llibre de blocs, bàsicament, ho tindríem aquí. Aquí tenim, per exemple, tres blocs d'aquest llibre de registre distribuït, el bloc 10, el bloc 11 i el bloc 12. Aquí podeu veure, per exemple, on són les

transaccions. Les transaccions apareixen per sota. En aquest cas, el bloc 11 té quatre transaccions. La 0, la 1, la 2 i la 3. La 0 podria ser: «he enviat aquest document a l'ajuntament»; la 1 podria ser: «he donat aquesta factura»; la 2 podria ser: «m'han remès una notificació», i la 3 podria ser: «he lliurat una credencial que demostra que soc titular de família nombrosa». Tot això són transaccions i estan fora de la *blockchain*. Existeixen a fora, perquè els documents els tenim fora de la cadena de blocs.

**“Ara ho fem d’altres maneres, no hi ha cap problema, però també podrem fer coses que fins ara no podíem”**

Què és el que posem nosaltres a la cadena de blocs? Bàsicament les representacions matemàtiques de tots aquests documents. És com si poséssim les signatures electròniques de tots els documents a dins del llibre registre. Com podeu veure, el bloc número 11 ve després del bloc número 10, i el 12, ve després de l'11. Què vol dir, això? Vol dir que, per modificar el bloc número 11, hauria de poder modificar el bloc 12. I a l'inrevés. A més, per poder modificar la transacció del bloc 11, necessitaria alterar el bloc 12. Això vol dir que anem relligant com en un llibre; amb aquesta lògica de llibre major, anem relligant les transaccions. I això vol dir que, una vegada tens una cadena prou llarga, ja no hi pots modificar res del que s'ha escrit. Per tant, adquireix aquesta condi-

ció com de «veracitat», des de la perspectiva que hem fixat la informació, l'hem dipositat a la cadena de blocs i, com que està distribuïda i està governada de forma descentralitzada, ja no pot ser alterada fraudulentament per ningú. Això vol dir que podrem implementar

## **“Per tant, en el nostre món, la cadena de blocs serveix per poder assegurar les transaccions que nosaltres fem”**

funcionalitats del procediment administratiu que avui dia no podem implementar. Insisteixo, no hem de pensar només en la gestió d'expedients, hem de pensar, per exemple, en l'accés a la informació de les nostres competències. Per exemple, vigilància de mercat, on la traçabilitat dels productes és un exemple molt, molt utilitzat.

En aquesta transparència podeu veure com és una representació d'una cadena de blocs que funciona de manera semblant al que jo he descrit, que és la cadena Ethereum. Aquesta és l'Ethereum pública, on podeu veure aquesta piscina de transaccions, que són totes aquestes boletes de colors que estan al voltant de la cadena de blocs, i podeu veure els blocs precisament seqüenciats, un a darrere de l'altre. Això realment és una visualització en temps real. Ara no, perquè està fixat, però si aneu a la pàgina web, podeu veure en temps real com es van creant els blocs i, per tant, això seria el llibre registre. Molta gent diu: «això és molt difícil de veure, és difícil d'imaginar, és difícil

d'entendre». Però jo crec que no, tenim fins i tot eines per veure-ho de forma gràfica. Òbviament, com que això és una informació que té valor, l'hauré de guardar. Qualsevol entitat pot tenir accés al llibre registre, qualsevol entitat el pot descarregar i conservar i, per tant, qualsevol entitat pot verificar qualsevol transacció de les que hem fet.

Per acabar aquesta part, he portat una explicació del que fem a l'European Blockchain Services Infrastructure, perquè es vegi que, al final, la *blockchain* no és només criptomoneda, no és neteja o blanqueig de capitals i tot això que surt a la televisió, que és molt «mono», però que és un món que no és el nostre. En el nostre món, la *blockchain* la utilitzarem per sustentar serveis públics electrònics, i això vol dir que, en un mercat únic digital, com és el de la Unió Europea, hi ha un interès molt gran que això es pugui fer a nivell transfronterer. I aquí hem identificat una sèrie de casos d'ús, als quals em referiré molt ràpidament, per poder pilotar aquesta infraestructura, dotar-la de valor i que després es pugui estendre a altres casos d'ús.

En què consisteix aquesta European Blockchain Services Infrastructure? Doncs, bàsicament, com diu el seu nom, en una sèrie de components tecnològics, que ja he avançat que operaran les institucions de la Unió Europea i els estats membres, en què realment tindrem aquesta màquina generadora de llibre de

registre distribuït, que farem servir per a diversos casos d'ús. En aquest cas la idea és de cooperació per al mercat únic digital.

Quins casos estem valorant? Doncs, primer, el de la identitat autosobirana. Ara no sé si ho recordareu, però fa uns anys es va proposar a Catalunya un projecte anomenat IdentiCAT per fer una modalitat d'identitat descentralitzada, més autònoma, amb més garanties de privacitat, que no es va poder tirar endavant per una prohibició legal aprovada d'urgència pel Govern espanyol, doncs aquí ho teniu: l'IdentiCAT a l'europea. Exactament el mateix tipus d'enfocament de projecte. Simplement, un projecte en el qual tindrem més control de la identitat, més control de la nostra capacitat de compartir dades, més privacitat i menys dependència de tercers. Aquest és un cas d'ús molt potent. De fet, habilita com a primera experiència pràctica, on a més ha participat moltíssim Espanya, la compartició, per exemple, de diplomes acadèmics. Un cas d'ús que, de fet, coolidera la Universitat Rovira i Virgili a nivell europeu i del qual ens hem de sentir molt satisfets, perquè és un primer exemple de com poder compartir informació quan volem fer segons quin tràmit, i que ara no podem compartir. Sobretot quan hem d'anar al sector privat o quan hem d'anar a un altre país.

Perquè, en el millor dels casos, gràcies a la feina del Consorci Administració Oberta de Catalunya i de la resta d'administracions públiques, com a mínim, si ho hem de presentar dintre

de Catalunya, ho podem anar a buscar a l'Administració d'origen sense cap problema. Però quan surto de Catalunya, ja no funciona tan bé, i quan surto d'Espanya, deixa de funcionar.

És veritat que dintre d'Espanya funciona prou bé, però quan surto d'Espanya ja no funciona. I quan hi entra el sector privat, ja no funciona. I això és un problema, tant de sortida, del públic al privat, com d'entrada, del privat al públic, i té una visió molt pràctica: que en els procediments de selecció de personal a mi m'interessa poder rebre i compartir credencials. Per tant, és una cosa molt pragmàtica, que fa servir aquesta maquinària abstracta que hi ha per sota, de la *blockchain*. Un altre cas d'ús també molt important és la «notarització» de documents, que seria, bàsicament, la possibilitat de fer una mena de postil·la de qualsevol document i fer-lo autèntic. Això, per exemple, s'està plantejant en el cas d'acreditació de subvencions, però en el futur servirà, per exemple, per substituir coses que fem servir nosaltres, com els codis segurs de verifi-

**“Un projecte en el qual tindrem més control de la identitat, més control de la nostra capacitat de compartir dades, més privacitat i menys dependència de tercers”**

cació. I aquí podeu veure alguns dels beneficis que nosaltres veiem a la *blockchain*, evidentment, en l'àmbit públic, que és el *driver* que té aquesta iniciativa de la Unió Europea. Ja ho

podeu veure, la simplificació de procediments administratius, l'increment de la confiança, de l'eficiència i de la transparència. Perquè el que queda escrit a la cadena de blocs s'ha de poder escriure i no ha de tenir dades de caràcter personal, ho pot veure tothom, però també té millor compliment regulador i més harmonització de dades.

Dit això, passem a la segona part, on el que volem veure són diversos casos d'ús, que jo ja he anat introduint d'alguna manera, per veure com encaixen dins d'aquest procediment administratiu, d'aquesta activitat que fem com a entitats públiques que som i com ens transformarem. Aquí és una mica on ve la utilitat. Si hem de tenir una *blockchain* només per tenir-la, no seria massa útil. Nosaltres volem tenir una cadena de blocs per fer coses útils, que siguin millors per al ciutadà i també, per què no?, millors per a nosaltres, que també representem l'interès públic. I aquí bàsicament tenim un supercas d'ús, que és el de la identitat autogestionada, o autosobirana, o descentralitzada, que és com normalment la veureu anomenada, i que, de fet, repara un suport explícit en forma de proposta de reglament de la Unió Europea per legislar-la. Que, a més, és una prioritat política declarada a l'Agenda 2030 de la Unió Europea, i presentada per la presidenta de la Comissió, Von der Leyen, en diverses ocasions. I després veurem alguns altres casos que brillen més, menys des de la perspectiva de política pública, però que realment són molt interessants.

Per tant, ara parlarem d'identitat autogestionada, en aquest cas basada en una *blockchain*. Què volem dir quan parlem d'una *identitat autogestionada* o *autosobirana*. Doncs parlem d'un sistema d'identitat que és, com s'ha dit, la propera evolució o el proper pas en l'evolució de la identitat digital. Nosaltres venim d'un món d'identitat digital en el qual la identitat està centralitzada en bases de dades. Per exemple, la nostra empresa o el nostre ajuntament ens pot donar un *password* per accedir-hi i tramitar. Això és centralitzat, perquè la identitat la dona, en aquest sentit, l'ajuntament. Posteriorment, hem passat a donar identitat basada en certificat. Tots teniu, per exemple, la T-CAT, que també és una forma d'identitat. Un ciutadà es pot identificar amb un idCAT, cap problema. Això ho vam desplegar a partir del 2002, a Catalunya, i vam ser pioners. Després, tenim la identitat federada o delegada a tercers. En aquest cas és l'idCAT mòbil, qualsevol ciutadà amb un idCAT mòbil pot fer tràmits. Perfecte.

Quin és el següent pas? És anar una mica més enllà i fer una identitat autogestionada. Per

**“En el futur servirà, per exemple, per substituir coses que fem servir nosaltres, com els codis segurs de verificació”**

què? Perquè les tres anteriors que he explicat: la centralitzada per l'ajuntament, la certificació digital que dona el Consorci, o qualsevol

altre proveïdor, o l'idCAT mòbil, totes depenen de l'existència d'un proveïdor. Per tant, la nostra existència a la xarxa depèn d'aquest proveïdor i, tecnològicament, aquest proveïdor d'alguna manera controla la nostra capacitat d'actuació que, evidentment, quan és un proveïdor públic, cap problema, però molts són privats. A més, pot decidir què podem fer i què no podem fer i també pot veure què fem. I això, honestament, des de la perspectiva pública, no és massa pro-

## **“A més, pot decidir què podem fer i què no podem fer i també pot veure què fem”**

blemàtic. Però des de la perspectiva privada, és molt problemàtic. Per què? Perquè ha generat el model de negoci de la vigilància global. Us sona Facebook, oi? Us sona Amazon? Us sona qualsevol d'aquestes... LinkedIn? El negoci de qualsevol d'aquestes companyies és monetitzar les dades de caràcter personal i, per tant, els interessa molt veure què fem. Per tant, ens donen identitat digital per fer-la servir a tot arreu i, a canvi, van recol·lectant les nostres metadades, i amb aquestes metadades fan negoci. Un negoci legítim, eh, que consti. No és il·legítim. Però és un negoci. I moltes vegades no ens agrada. I de fet, mireu, avui s'ha publicat la notícia que hem tingut la filtració més gran de la història d'una base de dades d'identitats digitals. 8.400 milions de contrasenyes s'han divulgat avui mateix, de fet, ha sortit la notícia fa uns pocs dies a la Dark Web. És clar,

això és un petit problema. Si algú divulga la meua contrasenya pot suplantar-me.

També és un problema que algú vulgui veure a què em dedico jo quan estic fent servir la meua contrasenya. Això no és massa compatible amb el Reglament general de protecció de dades, i el Reglament general de protecció de dades és una supernorma de la Unió Europea, ja que marca els nostres valors en matèria de privacitat. I són diferents dels americans. Alguns diuen que

són millors, altres que són pitjors; però són diferents, no són iguals. Òbviament, quan mirem cap a la Xina, no cal ni obrir el debat. Per tant, aquí tenim un problema.

Irònicament, la solució ens està venint dels Estats Units. Perquè allà hi ha molta gent que no li agrada la idea que la seva identitat depengui de Twitter i que si Twitter li suspèn el contracte, deixi d'existir. Hi ha molta gent que no li agrada que la seva identitat sigui al final un negoci que fa Facebook, encara que sigui legítim. I han creat un concepte que és el de l'*autosobirania en la identitat*, que vol dir, bàsicament, que la teua identitat l'has de controlar tu i que no l'ha de controlar cap proveïdor. I això és una idea molt simple. Vol dir que l'identificador o compte d'usuari ha de ser només teu. I això és el que Christopher Allen explica en un *paper* molt important, del 2016. De fet, és una entrada de blog, però és un d'aquells *papers* fonamentals, on parla del camí cap a la identitat autosobirana. Un sistema en el qual el meu identifica-

dor base, el meu compte d'usuari, només l'he de poder crear jo, suspendre jo i esborrar jo. I això, és clar, com es fa? Es fa amb una cadena de blocs. És un dels casos importants. Per veure-ho des d'una perspectiva pràctica, he portat un gràfic de com ho fem en un model de referència d'identitat que s'ha fet a Espanya, dins d'una associació que es diu Alastria. De fet, s'ha utilitzat per construir un estàndard que pot ser la llavor de l'estàndard europeu d'identitat descentralitzada. I aquí es veu molt clarament com funciona el sistema que, insisteixo, és molt semblant al que es va proposar com a projecte IdentiCAT, que va quedar abruptament parat per aquest Reial decret. Esperem que amb la normativa europea sigui corregit.

Aquí, a la transparència, podeu veure, per exemple, que a l'esquerra tenim empreses o entitats que poden emetre credencials, i aquí

## **“Un sistema en el qual el meu identificador base, el meu compte d'usuari, només l'he de poder crear jo, suspendre jo i esborrar jo”**

us hi podeu posar vosaltres com a ajuntaments, per exemple, perquè, teniu registres administratius que poden emetre assercions d'identitat. Però també podem posar-hi la Generalitat, que pot tenir al final un munt de registres, com el de família nombrosa que nosaltres voldrem utilitzar. A la dreta, tenim els consumidors, és a dir, si a l'esquerra hi poso la Generalitat, o el títol de família nombrosa,

a la dreta hi posaré l'ajuntament, consumidor d'aquest títol per donar una bonificació fiscal, i a dalt hi tinc l'usuari, en aquest cas hi ha l'Alice o hi soc jo. La novetat d'aquest sistema i el que el diferencia dels anteriors és que en aquest cas l'Alice no fa servir un certificat digital ni fa servir un idCAT mòbil per obtenir les seves dades i compartir-les. Fa servir un identificador que genera ella des d'una cartera electrònica que té al mòbil i que escriu a la *blockchain*. De tal manera que, mentre la *blockchain* funcioni, no hi haurà cap proveïdor, no hi haurà cap tercer, que pugui esborrar-la de la xarxa. I, per tant, ella ha passat a ser completament autònoma. I això transforma el sistema. En lloc d'haver d'anar a un proveïdor perquè ens doni una identitat, el que fem és crear-la nosaltres, a nivell d'identificador base i, després, anar als nostres proveïdors perquè ens donin els nostres paperets d'identitat. Podré anar a la Generalitat de Catalunya i que em donin el títol de família nombrosa i el podré compartir amb qui jo vulgui.

I aquí hi ha novetats importants. Per exemple, la Generalitat de Catalunya

no sabrà a qui estic ensenyant la informació. Per tant, la Generalitat de Catalunya no podrà fer un registre amb qui estic intercanviant segons quines dades. Insisteixo, a mi no em preocupa gens que la Generalitat i l'Ajuntament d'x puguin compartir aquesta informació. Realment això ho hem creat perquè el sistema té límits. Per exemple, avui dia, una empresa privada no pot accedir a consultar el

registre de la Generalitat de Catalunya, família nombrosa. Simplement no es pot fer, perquè hi ha límits al sistema d'intercanvi. Recordeu l'Article 28 de la llei 39/2015? En què es permet que el ciutadà no hagi d'aportar documents perquè els consultem? És fantàstic, però no funciona amb les entitats privades. Per tant, si volem que el ciutadà pugui anar al sector privat i rebre les seves dades i compartir-les, ho hem de fer forma diferent. No vol dir que el que fem estigui malament. No, no! Ho hem de continuar fent. Vol dir que hem de fer alguna cosa més i aquí és on entra aquest sistema d'identitat. I a l'inrevés, si jo com a ajuntament, en un procés selectiu de personal, vull rebre acreditacions de mèrits acadèmics que no puc consultar, perquè els fan privats, però tenen valor, vull que me'ls puguin portar. I això no ho hem pogut resoldre amb les tecnologies que teníem fins ara. Només ho podem resoldre amb aquestes noves tecnologies.

Per tant, d'alguna manera, la identitat descentralitzada és un sistema perquè jo pugui crear el meu identificador, obtenir les credencials o certificacions de totes les dades que m'interessa compartir, que tenen un format tècnic que podeu veure en aquesta transparència, i que normalment tindran només les dades imprescindibles per poder-les agrupar i compartir amb qui em convingui, cosa que també podeu veure en aquesta transparència, i obtenir un benefici,

que completa una mica el sistema. Aquí teniu aquests beneficis als quals m'estava referint. Quan això ho implementem, obtenim una reducció del risc de robatori d'identitat, cosa que ens interessa al sector públic, clarament. Perquè les credencials ja no estan centralitzades en aquest proveïdor. Obtenim que l'identificador de l'usuari només depèn d'ell,

**“Si volem que el ciutadà pugui anar al sector privat i rebre les seves dades i compartir-les, ho hem de fer forma diferent”**

que no es pot ni suspendre ni revocar. Això, francament, acaba amb un model de negoci que acadèmics molt importants dels Estats Units han anomenat *feudalisme digital*. Bàsicament, el fet que tu ets una mena de «serf» digital, que pertany al territori virtual d'un Facebook, cosa que és veritat, per cert. Si no, que l'hi diguin al president Trump, que està bandejat fins al 2023 i ja no pot tuitejar. Vull dir que no és un tema menor, el que estic dient. I això no ho ha decidit cap jutge, ho ha decidit una empresa privada. Per tant, tenim un desafiament important. I aquí és on entra la *blockchain*, com a suport d'això. A més que, evidentment, ja no tenim tanta exposició a la vigilància digital i que, a més, podríem implementar aquesta lògica de «jo decidiré què comparteixo i amb qui». Aquest és el primer cas d'ús que la Comissió Europea va posar sobre la taula i, a més, se sustenta amb la reforma a què em referiré immediatament.

I com a casos d'ús d'això, els que vulgueu. N'he posat aquí alguns que es van publicar en un informe que es va fer a l'European Union Blockchain Observatory & Forum, que és una mena de *think tank*, finançat per la Comissió, on es van pensant quines coses es podrien fer. Aquí s'ha parlat d'intercanvi de dades de salut, s'ha parlat de diplomes acadèmics, de votació electrònica. Es parla de tot el món, d'intercanviar dades amb entitats financeres, per poder fer també obertura de comptes o, per què no, per exterminar definitivament el tràmit que jo particularment odio més de l'Administració, la certificació bancària del compte. És una cosa que sembla que no hi ha cap manera de fer desaparèixer. Doncs amb aquesta tecnologia, molt possiblement, ho podem eliminar. Perquè l'usuari podrà anar al banc, obtenir una credencial que serà vàlida per presentar-la davant de l'Administració; cosa que avui dia no es pot fer perquè l'Administració no accepta el paper que dona el banc. I no l'accepta perquè no està formalitzat, perquè no hi ha un marc legal.

Per tant, és un tema que interessa, i no només interessa a la Unió Europea, aquí teniu un petit mapa del món. Aquí estem nosaltres, a la Unió Europea, però a l'altra banda tenim iniciatives potents al Canadà, tenim iniciatives potents a l'Àfrica, tenim iniciatives potents als Estats Units, tenim iniciatives potents a Llatinoamèrica. Per tant, des d'una perspectiva empresarial, que potser a nosaltres ens toca menys, és important també poder obrir negoci cap al futur.

Què és el que ha passat des d'un punt de vista jurídic? En això aniré molt ràpid. Simplement dir que, com he avançat abans, en virtut d'un real decret llei, es va prohibir fer servir aquesta nova tecnologia a efectes d'identificació. És a dir, avui dia, no podem fer servir cap administració pública espanyola aquesta tecnologia per acreditar que el Nacho és el Nacho. Perquè hi ha una autorització que t'ha de concedir un òrgan de l'Estat que, a més, demana un informe a la Secretaria d'Estat de Seguretat Pública, al Ministeri de l'Interior, no sigui que el sistema d'identificació pugui generar problemes de desordres públics. És una bajanada, en la meua humil opinió, fenomenal. I està recorreguda davant del Tribunal Constitucional per dues comunitats autònomes, la nostra i la del País Basc. Per tant, ja veurem què diu el Tribunal Constitucional. De moment, no ho podem fer per a la identificació, però, és clar, sí que ho podem fer per a tota la resta. Sí que ho podem fer per agafar totes les fonts de dades que tenim com a administració pública i posar-les a disposició de la ciutadania. Per tant, hi ha una enorme oportunitat per poder completar l'esquema d'intercanvi de dades de les administracions públiques. Per cobrir el que ja tenim ara, l'Article 28 de la llei 39/2015, amb els sistemes de l'AOC, de no demanar documents perquè ja els anem a buscar, que és magnífic, però també per anar on no podem anar amb la llei actual, que és poder lliurar totes les nostres dades perquè siguin compartides amb el sector

**“Per tant, és un tema que interessa, i no només interessa a la Unió Europea”**

privat i també poder rebre del sector privat totes les dades que convingui. Per tant, aquí tenim una oportunitat molt important.

Més coses que tenim, i ja vaig acabant. Tenim, per exemple, la possibilitat que les signatures

## **“És una altra oportunitat que tenim, fer servir la *blockchain* com a sistema específic de signatura o de segell”**

de l'Administració, o els segells que posa l'Administració, que ara es fan amb el certificat digital, es puguin fer amb aquesta tecnologia. Nosaltres podríem, per exemple, dir que quan volem emetre un document, per exemple un document produït amb una actuació administrativa automatitzada, en lloc de posar un codi segur de verificació, el podríem escriure a la cadena de blocs i generar una prova d'existència. Això seria molt bo, perquè eliminaria els problemes que tenim avui en dia amb aquests codis segurs de verificació. Són molt convenients, són molt còmodes, funcionen molt bé quan vols imprimir papers i vols que la gent vagi a la seu electrònica a verificar-los, però són insegurs, l'Administració els pot esborrar. I, és clar, a mi no m'agrada que l'Administració pugui fer trampes. Per què? Perquè jo vull que no hi hagi cap mena d'ombra de dubte que un document és autèntic. Amb la *blockchain* podem resoldre aquest problema, també. Per tant, és una altra oportunitat que tenim, fer servir la *blockchain* com a sistema específic de

signatura o de segell. Cap problema. No hi ha cap prohibició, no hi ha cap limitació, només ho hem de posar a funcionar. I de fet, és un dels casos d'ús de l'European Blockchain Services Infrastructure, el cas que anomenem *notarisation* i que substituirà en gran mesura, per què no?, la producció de documents. Perquè és verificable per tothom. De fet s'està pensant com a possible cas d'ús per a aquesta funcionalitat la postil·la de la Haia electrònica, per poder moure els documents cap a altres llocs de la Unió Europea i fora de la Unió Europea.

I, és clar, finalment què tenim? Doncs tota la lògica de transferència de documents, el famós «expedient electrònic». A mi, això, ja quan ho vaig llegir a l'esborrany del que després se li ha dit Llei 39, em va fer somriure, perquè tothom sap que no tot pot anar en un expedient. Perquè no tot es pot fer electrònic. Agafem una altra vegada el cas del títol valor, jo tinc un aval bancari que em donen, per posar un exemple molt pràctic, un aval bancari que he de conservar en un expedient de contractació. Evidentment, si jo aplico la llei com està escrita ara, si agafo l'aval, el digitalitzo, em quedo una còpia digitalitzada i el retorno, tinc un problema. Perquè aquest senyor o senyora tornarà al banc, retornarà l'aval i li retornaran els diners. Què vol dir això? Que jo l'aval me'l quedo, m'he de quedar el paper. Perquè és el paper, el que incorpora el valor de l'aval. Això és la base de la teoria del títol valor. Per

tant, amb la tecnologia que tenim ara no podem fer títols valors electrònics. I, per tant, no podem fer expedients íntegrament electrònics. Aquest és un cas d'ús que també el resol la *blockchain*. Per què? Perquè precisament per ser un llibre major on consta qui transfereix aquest aval en cada moment, realment podem

## **“Necessitem una tecnologia que sigui fiable, no qualsevol tecnologia, una tecnologia en què puguem confiar”**

tenir la prova que nosaltres som els darrers receptors de l'aval i els posseïdors de la darrera versió de l'aval. Per tant, aquest senyor, si se'n torna al banc, no rebrà els diners. És superimportant. Però, ja, quan comencem a parlar de tota la lògica de transferència de documents dintre les administracions, encara més. O fins i tot, de referenciar documents que estan a altres llocs, en el nostre expedient. Realment, només amb aquesta tecnologia podríem tenir un expedient íntegrament electrònic perquè resol això.

I jo ja, evidentment, no puc evitar fer una referència pura al món local. Òbviament, em referiré al lamentable Reial decret 128/2018 que ens recorda que repetim una vegada més la normativa del 87, que a la seva vegada ve de la normativa del 24, que cal que la Secretaria faci una anotació d'expedients sota signatura, on constin les resolucions. Miri, això el 1924, segurament, devia ser una millora, però avui en dia és molt discutible. I això denota que el legislador o el re-

gulador, un Reial Decret que fa el govern, moltes vegades va repetint i va reincorporant estructures antigues, obsoletes, que simplement han perdut sentit. És evident que no té cap mena de sentit anotar una còpia de la resolució que ha recaigut, quan la resolució és electrònica, perquè vostè pot referenciar l'original. I, és clar, no cal-

dria que mantinguéssim aquesta dicció, perquè ha quedat obsoleta. Però també és veritat que necessitem una tecnologia que ens permeti que això funcioni. I a més necessitem una tecnologia que sigui fiable, no qualsevol tecnologia, una tecnologia en què puguem confiar i això

ens porta al món de la regulació.

Això és la meva darrera de la transparència. S'ha presentat aquesta setmana, com ja s'ha avançat, en aquest cas per la vicepresidenta executiva de la Comissió Europea, Vestager, i per Thierry Breton, que és el comissari de Mercat Interior, s'ha presentat una reforma del reglament eIDAS, que és un reglament que nosaltres coneixem bé a l'Administració pública, perquè regula la signatura electrònica i regula el segell i altres institucions que fem servir per modificar aquesta normativa 2014, en el sentit de donar un impuls definitiu: per una banda, a la identitat digital descentralitzada a què m'he referit, en termes d'identificació, això sí, reservada als Estats; dos, per donar un impuls molt potent a compartició d'altres atributs d'identitat, recordeu allò del títol de família nombrosa i aquests exemples; i tres, molt important, i aquí és on he tingut l'honor de poder contribuir, per al projecte en què estem

participant per a la unitat F3 de DG Connect, que és el responsable de l'EBSI, hem proposat una definició, una regulació per a la *blockchain*. I això vol dir que hem fet tres coses. Hem hagut de fer una definició legal d'aquest concepte d'un llibre major electrònic, que podeu trobar a l'esberrany, ja s'ha publicat al *Diari Oficial de la Unió*. Hem hagut de definir l'efecte jurídic que té la inserció, la construcció i la inserció de transaccions en aquest llibre major electrònic i hem jugat amb la lògica de no discriminar cap tecnologia, però també de donar presumpcions i fe de les coses ben fetes. I, finalment, hem hagut de definir els requeriments que aquestes tecnologies han de complir.

A partir d'aquí, òbviament, iniciem un camí on hi haurà, primer, una passada de comentaris dels estats. És possible que aquesta proposta es modifiqui. Després, anirà al colegislador, el Parlament de la Unió, i al Consell. Per tant, d'alguna manera, podem albirar un any i mig o dos anys de tramitació. Si això acaba com en principi ha d'acabar, està previst que per al 2024 tots els casos d'ús que jo he explicat siguin realitat a la Unió Europea, com a mínim amb una cobertura del 80 % de la nostra població. Per tant, no és una qüestió teòrica, no és una qüestió futurista, és una qüestió que ja tenim aquí, en què s'està treballant, i és una qüestió que, en el meu parer, suposa una important oportunitat per a l'Administració, incloent-hi l'administració local.

I per part meua, crec que podem obrir el debat, si hi ha alguna pregunta i moltes gràcies.

Presentador.- Molt bé, moltes gràcies a tu, doctor Alamillo, per aquesta tan interessant reflexió, sobretot tenint una visió tan directa com la teua, amb els mateixos laboratoris i amb les mateixes institucions. Per tant, una ponència interessantíssima, amb alt rigor tècnic, com no podia ser d'una altra manera i que, evidentment, obre tot un món d'oportunitats on la tecnologia actual ha anat posant alguna dificultat i, en canvi, ara semblaria que sí, que ja tenim, en qüestions d'identitat digital, en qüestions de seguretat, en definitiva, una millora amb ampli recorregut. Voldríem ara començar un torn de preguntes.

P.- (Joan Carles Batalla). **No he acabat d'entendre que si eliminem la figura del tercer de confiança, qui o com es garanteix que jo soc jo i no un altre? Independentment de quin moment estigui publicat.**

R.- A veure, en principi, aquesta pregunta és

**“Hem jugat amb la lògica de no discriminar cap tecnologia, però també de donar presumpcions i fe de les coses ben fetes”**

molt oportuna. De fet, és una de les preguntes clàssiques. Aquí, en principi, el que ha previst la regulació europea, la proposta de regulació, és que tots els ciutadans i ciutadanes de la Unió rebin una cartera electrònica digital, submi-

nistrada pel seu Govern. És a dir, aquí, teòricament el govern espanyol haurà de subministrar gratuïtament a totes les persones físiques una cartera digital que estarà o al mòbil o controlada per tu al teu PC, diguem-ho d'aquesta manera. Allà ve la part d'identitat en el sentit que anomenem *fundacional*, és a dir, el nom, la garantia que el Nacho és el Nacho, i això s'ha de donar amb un ID de seguretat que s'anomena AL. Vol dir que és com si fos el DNI electrònic. De fet, està connectat amb el DNI electrònic, això quan mireu la regulació ho veureu. Per tant, aquesta part va aquí. Però, és clar, això és només «nom, cognom, data de naixement», és a dir, una sèrie de dades i el fet que està vinculat a una cartera que controla tu. Tota la resta tracta com a *servei de confiança*. Igual que hi ha entitats que verifiquen qui ets per donar-te un certificat de signatura electrònica, això canviaria. Diguem que jo amb la meua cartera digital podré anar a la Generalitat de Catalunya, identificar-me amb aquesta cartera, obtenir una credencial amb el títol de família nombrosa i guardar-la. I aquesta credencial jo la podria presentar a qualsevol tercer.

Millores? Doncs que, evidentment, facilitem l'obertura de les dades. Facilitem que sigui la persona que tingui el control de la dada i que la pugui comparar amb qualsevol. Per exemple, si jo vull portar aquesta credencial a una empresa privada, aquesta empresa privada la pot simplement rebre, llegir-la, utilitzar-la

i guardar-la. No té per què connectar-se enlloc. Això és molt important, perquè aquesta necessitat d'establir xarxes que teníem abans, amb les tecnologies que avui en dia estan instal·lades, és una barrera que fa que al final el volum d'intercanvi sigui molt baix. Aleshores, com deia abans, hem resolt raonablement l'intercanvi entre dues entitats públiques, però no tenim resolt l'intercanvi entre entitat pública i entitat privada, i per tant, ho resollem no fent aquest intercanvi directe, sinó a través del ciutadà; li donem les dades i que les faci servir amb qui vulgui. I tampoc no el tenim resolt d'entitat privada a entitat pública. Aleshores, aquest model complementa, i això és important, l'article 28 de la Llei 39 o la regulació de la Passarel·la Digital Única, no la substitueix.

P.- (Anton Olivares). **Bona intervenció, Nacho, com sempre. Darrerament es parla molt de la sostenibilitat energètica dels treballs de mineria de la blockchain. Quina és la teua opinió?**

R.- M'agrada molt aquesta pregunta, i veint de qui ve és completament comprensible. A veure, en principi, jo soc dels que diu públicament que s'hauria de prohibir el Bit-

**“El govern espanyol haurà de subministrar gratuïtament a totes les persones físiques una cartera digital”**

coin i, en general, qualsevol prova de treball. Això ja ho dic per endavant. De fet, jo no

he presentat un model de prova de treball, he presentat un model de prova d'autoritat. Per què? Perquè tothom sap que això és insostenible. De fet, jo soc un dels experts acreditats davant de les ISO, del Technical Committee 307, que és on fem la normalització de DLT i de *blockchain* a nivell mundial, i hem fet diversos informes tècnics sobre protocols de consens. I jo crec que això ho té clar tothom. Si avui dia mires cap on va Ethereum cap on va tothom, i tothom s'està movent i ja han anunciat que en pocs anys estaran tots amb altres protocols de consens diferents. De fet, aquí és on ve la necessitat de regular. En un model de consens que no es basi en l'ús intensiu de problemes matemàtics complexos, t'has de refiar del validador. No pots dir que el validador es comportarà bé, perquè té molt a perdre perquè ha fet un gran consum elèctric. I això, per altra banda, de vegades també és problemàtic. No, no, t'has de refiar perquè realment el que fan és votar. A la *blockchain* europea, quan enviem una transacció, el primer

## **“La resposta és entendre que la construcció de blocs és una activitat econòmica”**

validador selecciona les transaccions i, com he comentat, les envia a la resta de validadors. Els validadors senzillament voten, apliquen això, però no fan mineria. Simplement, diuen: «Ho hem verificat i és correcte». I com que ens en refiem, en aquest cas perquè són Estats membres de la Unió, ho podem donar per bo.

Però, és clar, hi ha un problema. I si ho fan malament? I si en realitat la seva criptografia no és bona? I si algú els ha robat la clau privada que fan servir per a la votació per dir que el bloc és bo? I si hi ha hagut un incident i no han sabut respondre? Què fem amb tot això? Doncs la resposta és: bé, en l'àmbit públic, ens en refiem perquè són Estats, cap problema. Després, dels Estats de vegades ens en refiem més i de vegades ens en refiem menys. I ara tenim un interessant cas d'espionatge entre Dinamarca i Alemanya que està generant molt rebombori. Però, és clar, en el sector privat no ho podem fer d'aquesta manera. I quina és la resposta? La resposta és entendre que la construcció de blocs és una activitat econòmica. I que, per tant, com tota activitat econòmica, si vols que tingui un efecte jurídic l'has de regular. I com la regules? Com a servei de confiança. Aquesta va ser la proposta que vam fer des de l'equip legal del projecte EBSI i vam aconseguir que entrés. Per què? Perquè necessitem regular aquesta màquina.

És clar, aquí tothom diu que no hi ha tercers de confiança, però això no és veritat. El validador és una entitat de la que tu et refies. Si el validador no fa bé la feina, tenim un problema. I és clar, aquí, en termes ja de mercat, penseu que tothom se'n va cap a un model que no és prova d'autoritat, no és *proof of authority*, sinó prova de compromís o prova de dipòsit, *proof of stake*. Bàsicament vol dir que el validador compra amb un dipòsit econòmic el dret de validar. Per tant, compra el dret a fer negoci, a extreure valor de la construcció

de blocs. Això encara fa més por. Perquè aquí el que estem dient és que aquests validadors faran el mateix que feien els bancs. Els bancs agafaven diners en dipòsit i el movien. Què fan els validadors de *proof of stake*? Agafar diners, possiblement dels seus clients, això és diu *delegated proof of stake*, per si algú ho vol investigar, i amb això compraran el dret a minar, o el dret a validar, per ser més precís,

## **“Jo aconsello tothom que es miri amb molt de compte com funciona això, abans de posar-hi diners”**

perquè aquí no es parla tècnicament de *mining*, sinó de *minting* i de *validació*. I això em preocupa moltíssim, perquè per què ens hauríem de refiar que això està ben fet? Per què hauríem d'acceptar que això és bo? Més encara, si jo soc una administració pública i vull fer el meu procediment refiant-me d'aquesta cadena de blocs, com transfereixo la responsabilitat que per mi és objectiva, o pseudobjectiva i il·limitada, constitucionalment parlant, amb aquests proveïdors? Perquè aquí tothom en treu rendiments, però després ningú no vol respondre, perquè diuen que «esto funciona mágicamente solo». Nosaltres crec que hem fet un exercici molt realista d'aixecament del vel. De dir: «Escolti, darrere d'això hi ha un negoci que és una activitat mercantil com qualsevol altra i s'haurà de regular». Jo no sé on arribarem, però com a mínim hem aconseguit que la Comissió Europea ho vegi. I ho tenim publicat al *Diari oficial*.

Ara, ara s'obre la veritable discussió. I jo aconsello tothom que es miri amb molt de compte com funciona això, abans de posar-hi diners. Per què? Perquè darrere d'això a vegades hi ha veritables estafes piramidals. I altres vegades hi ha gent benintencionada que fa coses que tècnicament no estan ben fetes, i aleshores hi ha molts problemes. Per tant, si volem que funcioni: regulació. Potser és perquè soc administrativista, però jo crec en la regulació.

P.– (Ferrussola). Gràcies per la seva ponència, sen-

yor Alamillo, ha sigut molt instructiva. Una pregunta, en relació als processos electorals s'ha previst establir algun protocol per part de l'EBSI? Ja hi ha experiències de votacions amb *blockchain*, en processos de participació ciutadana?

R.– Sí, sí, i tant. A veure, a l'EBSI, en principi, no hem parlat d'això. Suposo que és perquè és una d'aquestes coses que fa molta por, però no em consta que hi hagi dintre del que és l'European Blockchain Services Infrastructure, no em consta que hi hagi cap projecte, de moment, que vagi cap aquí. Hi pot aparèixer, però, és clar, són els Estats membres els que estan proposant els projectes. I jo he sentit a parlar de temes d'asil, per exemple, de temes d'intercanvi de dades tributàries, d'aquest número que han de crear de seguretat social únic europeu. Vull dir, he sentit aquest tipus de coses. Del tema de votació no n'he sentit res. Però el mercat privat sí que és molt ric. Per exemple, aquí tenim una experièn-

cia molt propera d'una companyia que es diu Vocdoni que està fent experiències participatives fent servir tecnologies de votació electrònica sustentades per *blockchain*. De fet, el 14F es va fer un experiment, en què vaig tenir la possibilitat d'ajudar una mica, amb les discussions amb la Junta Electoral Central, que diguem que li va agafar molta por fins i tot que es pogués fer una simple enquesta fent servir *blockchain*, però van notar que era possible fer servir tecnologies descentralitzades per poder fer un procés electoral. És un tema complex. És un tema complex, que s'ha de tractar amb molta cura. Vull dir, crec que és el típic tema que potser no ha de ser la *key application* inicial, sobretot si parlem de vot a nivell electoral, crec que això és ultracompliat. Però, sí que és veritat que, a nivell de votacions, incorporacions de votacions en associacions, tot el que és la gestió dels òrgans col·legiats de qualsevol tipus d'organització, té un brillant futur. I crec que a nivell de participació ciutadana també té un brillant futur. I jo aquí només em puc referir a aquesta gent, que és gent amb molt, molt alt nivell tècnic i els tenim aquí, a Catalunya.

P. – (Ivan Sanz). **Una consulta: de la misma manera que una *blockchain* descentralizada pública como la de Ethereum fue hackeada generando un *hard fork* dentro de ella, ¿creéis que esto podría pasar en nuestro caso? ¿Dónde quedaría la confidencialidad de ciertos documentos que como administración pública poseemos para desarrollar las funciones que nos toca?**

R. – A veure, aquí hi ha diverses coses a dir. A veure, en principi, una *hard fork* el que fa és re-escriure la història. És a dir, implica tornar enrere, a un moment de la cadena, i bifurcar. Bifurcar perquè vols corregir. Això, de fet, és un dels grans debats que tenim, quan parlem de si els sistemes són veritablement descentralitzats. Però això depèn del protocol de consens. No tots els protocols de consens permeten fer *forking*, per exemple, no tots permeten fer bifurcacions. Hi ha una família de protocols de consens que tenen el que s'anomena *finalitat immediata*, i una vegada ja has fet una transacció, ja no es pot tocar. Aleshores, és veritat que s'ha de veure de quina xarxa estem parlant. Hi ha xarxes que tenen protocols que, efectivament, permeten bifurcacions. I, de fet, l'Ethereum mateixa té bifurcacions toves que es van després reconduint, i per això necessitem uns minuts per dir que una transacció és fiable, perquè es van construint com cadenes alternatives fins que es consolida. Això passa, també, amb Bitcoin i aleshores és molt, molt, molt més lent. Però, és clar, aquestes xarxes diferents de què jo parlo, les xarxes amb *proof of authority*, *proof of stake*, totes funcionen amb algorismes que no admeten *forks*. Per què? Perquè el tipus de consens que fan servir és de finalitat immediata. O els interessa molt que sigui de finalitat immedia-

**“Jo aquí només em puc referir a aquesta gent, que és gent amb molt, molt alt nivell tècnic i els tenim aquí, a Catalunya”**

ta, perquè si no, no tens capacitat per fer moltes transaccions per segon. Aleshores, això és un debat ja molt tècnic. Però, és clar, què denota una altra vegada? Que parlem de coses que cap de nosaltres és capaç d'entendre de debò. Si no hi ha una autoritat que vigili, si els governs no s'ho prenen seriosament i vigilen que la gent que fa aquest negoci de donar aquesta infraestructura, que és magnífica, ho fa bé, com a consumidors no serem capaços d'escollir. Al final, haurem de fer una elecció cega per una xarxa on parlen de coses que no entenem. I, honestament, això en les societats tecnològicament complexes passa sempre, avui dia. Al final, segurament, cap de nosaltres és massa capaç d'entendre ni com funciona el mercat elèctric, ni com funciona el sistema audiovisual, ni pràcticament com funciona res, perquè la nostra societat és molt complexa. Però sabem que hi ha algú vigilant, que s'està preocupant per això. Aquí ens ha de passar el mateix. El que és inacceptable, per mi, és tenir una cadena de blocs fefaent que permeti reescriure la història. Per tant, el que hem de fer és que quan establim la regulació, i en concret quan elegim els estàndards tècnics que fem servir per valorar quines *blockchains* seran fefaents, a l'efecte d'aquesta regulació, el que hem de fer és saber escollir. I això és una funció per mi de vigilància de l'Estat, que ha de tenir l'Administració pública, igual que ha de vigilar per la seguretat alimentària i, per tant, redueix la probabilitat de morir enverinat per un producte en mal estat. Encara pot passar, però la probabilitat és molt petita. Si traguessis

això, la probabilitat creixeria. Honestament, les *blockchains* funcionaran igual, hem de garantir que estiguin vigilades, que siguin de qualitat, que siguin fefaents, que hi hagi una autoritat de control. I a partir d'aquí, ens en podrem refiar.

Presentador.- Escolteu, només ens queda agrair una vegada més al doctor Alamillo la seva clarificadora, malgrat la tecnificació d'aquesta temàtica, la seva pedagògica i clarificadora intervenció. Jo crec que és una qüestió emergent, evolutiva, de la qual continuarem parlant molt i vastament en els propers temps.

Fes clic per veure *L'aplicabilitat de la tecnologia Blockchain a les administracions públiques*

# La innovació en les administracions públiques

A càrrec  
d'Alfons Cornella



Primer, vull començar dient que jo no soc un expert en innovació en administració pública, crec que això és honest per la meua part dir-ho. Però crec que, després de tots aquests anys, un arriba a la conclusió que es pot aplicar a qualsevol tipus d'organització. Per tant, els exemples que posaré potser no estan tan directament relacionats amb la vostra activitat, però us demano una actitud oberta. És a dir, una actitud de voler veure què hi ha més enllà del vostre camp, per poder derivar-ne un aprenentatge que es pugui aplicar al vostre camp.

Jo em dedico a això des de fa més de 20 anys. Durant aquest temps he vist realment una progressió en la percepció del que és la innovació i us podria dir que realment estem en un moment molt dolç. Estem en un moment molt dolç, perquè el què s'ha evidenciat en els últims anys, especialment durant l'any de la pandèmia, és que l'entorn és un entorn molt complex, és un entorn de gran variació, molt dinàmic, i que necessita una resposta també dinàmica a aquesta situació.

## **“Hem confós innovació amb creativitat”**

Aleshores, m'agradaria començar plantejant per què no innovem. Si resulta que l'entorn és tant canviant, etc., etc., i tenim una raó bastant clara de per què innovar, per què no innovem? Doncs m'agradaria donar-vos 4 raons de per què no innovem i, després, 4 possibles respostes que explicaré, com he dit, amb exemples.

La primera raó important de per què no innovem, és perquè el dia a dia ens ho impedeix. Jo ho vull dir de principi. Perquè no em digueu al final de la presentació: «És que el dia a dia no ens deixa». Ja ho sé, o sigui, és el vostre cas i el de totes les organitzacions públiques i privades. Hi ha una primera raó que és: «A sobre del que ja faig, a sobre haig d'innovar». És la primera dificultat que la gent expressa.

La segona és que hem confós innovació amb creativitat. És a dir, que sembla que la innovació consisteix a tenir idees, diguem, molt creatives. No ho sé, hi ha una tendència a pensar això; jo crec que no és així. És veritat que s'ha de ser creatiu i que les idees són una matèria primera de la innovació, però aquí no acaba la cosa. Jo crec que soc més dels que creuen que la innovació és una manera sistemàtica de generar nou valor, com bé ha dit el Xavier.

La tercera idea és que no hi ha un mètode o, més exactament, n'hi ha molts, però no saps quin aplicar. Hi ha moltes organitzacions que no innoven perquè no s'agafa la innovació d'una manera sistemàtica, d'una forma procedimental. O sigui, no ho converteixen en un procés incorporat en el seu dia a dia, o sigui, en la forma normal de fer les coses.

I, finalment, no és molt clar, o les organitzacions no tenen molt clar com mesurar l'acció d'innovació. O sigui, això, mètriques, com mesuro? Com sé, al cap d'un temps, que la innovació, el procés d'innovació que he fet, ha tingut un determinat resultat. Aquestes qua-

tre raons, després de molts anys, són les que crec haver pogut destil·lar sobre per què una organització no innova. I segur que us hi veieu reflectits. I de nou, especialment, la raó que «el dia a dia m’ho impedeix».

Quines són les respostes o les possibles quatre actituds que podem prendre? La primera és: és important fer la innovació cada dia fàcilment. És a dir, que no sigui un acte forçat, un acte complex, un acte en el que has de prendre una acció realment volitiva, voluntària: «ara em poso a innovar». Sinó que sigui part del procés, que en el dia a dia, en la normalitat de la teva execució, hi hagi innovació.

La segona és que, efectivament, has de disposar d’eines per innovar. T’ho han de fer fàcil, i t’ho han de fer fàcil vol dir que dintre del procediment hi ha d’haver uns instruments, unes eines, uns moments en què innovar, un lloc en què fer-ho, un determinat tipus de reunions, uns mecanismes de presa de decisions, una forma de fer propostes... de seguida ho explicarem.

La tercera és que l’èxit de la innovació està cada vegada més centrat en el concepte de cèl·lules, és a dir, un grup de persones de diferents procedències de l’organització que no se centren a generar idees, sinó a fer propostes. En innovació el gran salt es produeix quan passes de donar idees, si em permeteu, passar dels bancs d’idees; que estan molt bé però que, des de la meua perspectiva, no serveixen per res. És passar de donar una idea: «estaria bé que

féssim...» a la presentació d’una proposta argumentada i valorada des del punt de vista de l’impacte que pot tenir i dels costos que pot tenir, d’acord? Per tant, l’antídoto a una innovació que no saps com funciona és un sistema en què cèl·lules de persones de l’organització tenen una possibilitat, una responsabilitat, durant un cert temps, de fer propostes.

**“És important fer la innovació cada dia fàcilment. És a dir, que no sigui un acte forçat”**

I, finalment, la idea que hi ha d’haver una resposta pel punt més crític en innovació, que és el que en diem el «i a mi, què?». És a dir, i a mi, què? I a mi què em dona participar en la innovació? Jo què hi guanyo? És més que clar i està molt demostrat que si no hi ha un retorn a la persona, si la persona no té clar per què ha de fer aquest esforç suplementari: «a banda de la feina que faig el dia a dia, per què hi haig de dedicar una energia?». Si no hi ha una resposta a això, que n’hi ha diverses i després les veurem, però que bàsicament jo sintetitzaria en la idea de sentir-te partícip de fer progressar el valor que dones als teus clients, en aquest cas als ciutadans. O sigui, és una qüestió bastant de responsabilitat. Si no és clar què en trauré jo, com milloraré jo personal i professionalment fent innovació, la innovació no passarà. La innovació no passa perquè algú digui que passa, sinó perquè la gent està convençuda que val la pena fer-ho.

Aleshores, en aquests trenta minuts següents us donaré 10 consells sobre el que funciona en innovació a tot tipus d'organització. Molts exemples, quasi tots, o tots, no seran del vostre camp. Però crec que us poden ser inspiradors perquè, en la innovació, no es pot començar sense una actitud d'exploració de l'entorn. És a dir, obrim les fronteres, deixem la nostra organització que coneixem molt bé i anem a veure què passa a fora.

Primer consell. La innovació funciona millor quan es busca resoldre un problema. És a dir, la innovació no és «sem'ha corregut», «quedaria més bonic», una nova tecnologia... No, no. La innovació que realment funciona parteix de trobar un problema que sigui significatiu per als agents que hi participen. És a dir, tant pel que ho rep, en aquest cas el ciutadà, com per qui l'ofereix, és a dir, la persona que està prestant aquest servei. Aleshores, dels exemples que tenim al voltant d'empreses que innoven, les que ho fan millor són aquelles que troben un problema. Jo sempre poso com un exemple, ja històric: l'assecador Dyson. I per què el poso? Perquè resulta que el Dyson demostra que és possible trobar una solució a un problema que tothom ha abdicat de resoldre. Durant desenes d'anys, donàvem per descomptat que era impossible eixugar-se les mans en un lavabo públic. Fins que algú es planteja: «per què?». Es fa aquesta pregunta, que en anglès seria *Why not?*, «Per què no és possible eixugar-se les mans?». I aleshores hi troba una solució. Després ja trobarà la tecnologia adequada per

fer-ho: si existeix la tecnologia, l'apliquem i es troba la solució.

Però el principal punt de partida de la innovació és no plantejar-se que no és possible, sinó

## **“La innovació funciona millor quan es busca resoldre un problema”**

al revés, plantejar-se la importància d'aquest problema i intentar trobar-hi una solució. Mireu, aquests dies tenim un exemple molt bo d'una tecnologia, d'una solució innovadora que en poc temps s'està convertint ja en un estàndard. És substituir el blíster de plàstic que lliga les llaunes per una capa de cartró. Això és una innovació feta aquí per Alzamora, una empresa de Girona, i que em sembla molt significativa del que el que estic dient. Durant anys, s'ha sabut que aquestes anelles de plàstic creen un problema mediambiental: tots hem vist tortugues i ocells enganxats en aquests blísters, exactament en aquests de les ampolles. I aleshores algú va plantejar-se per què no era possible substituir-lo per una altra solució més biodegradable.

Doncs, exemple rere exemple, podria estar hores, literalment, mostrant-vos exemples d'innovacions que parteixen de fer una cosa molt senzilla, que és la primera recomanació: és fer mineria de problemes. És a dir, en la teva organització, en el teu servei, en allò que estàs fent al ciutadà, com trobes realment els problemes que perceben els diferents agents? És a

dir, què és el que al ciutadà li és més incòmode? No entén el formulari, els horaris no són adequats, la forma en què se li pregunten les coses no és comprensible, hauríem de poder-ho fer per telèfon... És a dir, quina és la descripció dels problemes susceptibles a ser resolts.

M'agradaria posar un exemple perquè veieu que tens tot el dia a dia ple de problemes. Això és una empresa, una *start-up* catalana que s'ha inventat un sistema per substituir el paper d'alumini que fem servir amb els entrepans dels nostres nanos, quan van a l'escola. Fixeu-vos en els milions de metres de paper d'alumini que es fan servir cada dia, que és un problema mediambiental. I aquesta empresa el que ha trobat és una cosa que es pot rentar a casa i que pot ser un millor embolcall. És a dir, és un simple exemple que si tu obres els ulls, des del punt de vista de coses que no funcionen que podrien funcionar, tens una oportunitat d'innovar. És a dir, la innovació com a solució dels problemes.

Per on es comença? Per analitzar les queixes de la gent. És a dir, el teu client, en aquest cas el ciutadà, de què es queixa? I considerar que les queixes no són una dificultat, un problema que està allà, «mira ho hem de resoldre perquè s'han queixat». Sinó canviar l'enfocament i considerar les queixes com una extraor-

dinària font d'informació sobre innovació. Jo també explico moltes vegades que una de les millors intervencions que vam fer en innovació en un dels grans bancs va ser suggerir, i es va fer, passar el departament de queixes al departament d'innovació. I en el moment que es va fer aquesta transposició, les queixes es van convertir en font d'informació. Vam començar a fer una innovació molt pràctica. No allò, una cosa molt a les estrelles, sinó una cosa molt concreta. Per exemple, per posar-vos un simple exemple, hi ha moltes coses per resoldre; per exemple, el que és la targeta d'embarcament d'un avió, que ningú entén què hi ha i que, a més, és la més estàndard. Hi ha gent al món que està fent una reflexió sobre com canviar-la per fer-la més visual i més fàcil d'entendre. És a dir, no és veritat que les targetes d'embarcament hagin de ser totes així, sinó que hi ha una possibilitat de transformar-les.

Per tant, aquesta primera idea, que és una de les més llargues de les que presentaré, perquè és molt important, jo crec que té una última conclusió: el que s'ha de fer és veure com altres estan resolent el problema. És a dir, primer, detecto un problema que és important i, després, el que us haureu d'acostumar, com s'estan acostumant totes les empreses de món, és a fer intel·ligència competitiva. És a dir, anem a veure què estan fent altres, a qualsevol lloc del món. Per exemple, un camp que conec i que ho està fent molt bé és el sector sanitari: els hospitals estan fent aquesta feina d'exploració, d'estar totalment oberts a solucions que

**“Canviar l'enfocament i considerar les queixes com una extraordinària font d'informació sobre innovació”**

poden venir d'Austràlia, de Taiwan, o que poden venir del Brasil, és igual. És a dir, de qui està resolent aquest problema a algun lloc del món.

La segona recomanació és que la innovació funciona també molt bé quan respon a oportunitats. Es produeixen determinades situacions, en un moment concret, que són una font d'oportunitats. Per exemple, en aquest moment som tots molt més conscients i estem molt més oberts a pensar sobre productes naturals, no? Apareix un article al diari que diu: «Escolta, la mel és millor tractament per als refredats que els antibiòtics, segons un estudi». No estic dient que sigui veritat o no, sinó que simplement hi ha un determinat component social, de comprensió d'un determinada qüestió, i de cop i volta la societat l'enfoca en una determinada direcció, i és en aquell moment en què s'ha de respondre. Aquest exemple potser us queda una mica lluny, però al final resulta que hi ha gent que hi està respondent. Aquesta és una empresa de Barcelona que ha entès que el ciutadà, o el consumidor, vol productes més naturals. I d'aquí ha tret la Nespresso del suc de fruita. Doncs això que és

## **“El que s’ha de fer és veure com altres estan resolent el problema”**

una realitat, en el vostre cas seria doncs que, de cop i volta, milions de persones estan utilitzant un dispositiu digital per accedir a informació.

És una cosa que potser hauria trigat 10 anys a produir-se, i s'ha produït en un any. Per tant, l'oportunitat és que hi ha més gent disposada, fins i tot gent d'edats que no hauríem cregut, més gent disposada a utilitzar un servei a distància. Per exemple, en sanitat mai hi ha hagut tanta gent preparada per rebre un servei de salut a distància com ara. Quan apareix una oportunitat és quan has d'aportar innovació.

Per exemple, en aquests moments, durant aquest any, hi ha hagut un *boom* en l'interès per la higiene. No posaré marques, però hi ha marques de solucions higienitzants basades en alcohol que han multiplicat per no se sap quant el seu compte de resultats. Per què? Perquè hi havia una circumstància al seu voltant. Han aparegut noves empreses per fer aquesta desinfecció a través de la llum ultraviolada, que els hi hauria costat possiblement 10 anys arribar al mercat. O ja que he parlat abans de Dyson, Dyson acaba de treure un concepte d'una màquina que segurament veurem a moltes organitzacions públiques els propers mesos, que és un sistema, una mena d'unitat en què et pots rentar, higienitzar i eixugar les mans sense tocar absolutament res. Això hauria costat molt fer-ho fa uns mesos, però resulta que en el moment actual hi ha els elements, el *zeitgeist*, l'esperit del temps', hi ha alguna cosa a la societat que fa que siguem especialment sensibles a aquesta qüestió.

Deixeu-me posar un altre exemple que us queda molt lluny, però que a mi em sembla molt

significatiu: quan la gent no pot sortir de casa, aleshores el turisme digital té sentit. És a dir, que jo estigui a casa, que em posi unes ulleres d'aquestes amb visió tridimensional, de realitat augmentada, i pugui estar nedant per un corall del Pacífic, fa uns mesos em podia semblar esotèric i en aquests moments em sembla que és una proposta de valor. És a dir, que la innovació ho és en el moment adequat.

El *tempo*, el moment exacte de la innovació, determinar-lo és molt important. Per exemple, avui, un dels tempos més importants és en mobilitat. Estan canviant els models de mobilitat, hi ha més gent vivint en pobles, almenys durant uns dies a la setmana, i aleshores han de sortir solucions de mobilitat, com estan fent a Finlàndia, que s'ha convertit ja en els líders mundials en aquest concepte de *mobility as a service*. L'oportunitat està en respondre de manera més eficient a problemes nous que apareixen al nostre voltant. La innovació en el moment adequat.

La tercera idea és, si el que us he dit fins ara us ha semblat molt llunyà, és molt més propera. I és que la innovació és augmentar l'eficiència. És a dir, la innovació no és fer coses més cosmètiques. La innovació és, al final, ser més productiu. I poso aquesta imatge perquè em sembla que el sector agrari és un sector en el que veurem en els propers anys una explosió extraordinària d'innovació. Perquè hi ha una oportunitat i, al mateix temps, un problema, que és: com alimentem a molta més gent al planeta. Ens haurem de posar en aquesta situació. O sigui, la manera en què l'agricultura

canviarà per fer-la més intensiva, més tecnològica, representarà una revolució absoluta. I aquí no és per crear nous productes, que també. Perquè a vegades veiem productes al supermercat que no entenem per què els han inventat. I escolta, d'això quina necessitat hi ha? No, no és aquí la innovació important, sinó que la innovació important està en l'eficiència.

## “Quan la gent no pot sortir de casa, aleshores el turisme digital té sentit”

En com aconseguir que en aquest camp, en cada píxel, cada 5x10 m, hi hagi un tractament específic a través de l'*Internet of things*, o a través del que sigui, a través del tipus de sensor que vulgueu, perquè necessitem treure el màxim profit dels recursos que tenim.

Per tant, hi ha una innovació fonamental que sí que s'aplica directament al vostre cas, i que és per augmentar la productivitat. Us preguntareu: «De què estàs parlant?». Bé, recordem què és la productivitat. La productivitat, és molt senzill, és l'*output* dividit per l'*input*, és a dir, què faig amb el que tinc, quin *output* genero amb els recursos que tinc, amb l'*input* que tinc. Doncs la innovació en els propers anys serà, bàsicament, una lluita per aconseguir donar més valor al client, generar un *output* percebut pel client a través d'una millor eficiència en els recursos. La idea és com augmento el valor del numerador, l'*output*: disminuint al mateix temps el valor del denominador.

Perquè, per posar-vos un exemple, dos exemples molt clars del que vull dir, fixeu-vos: aquesta és una franquícia de perruqueries asiàtica molt coneguda allà. La trobes a Taiwan, a Hong Kong, a Singapur, etc., fins i tot al Japó. És un nou concepte de perruqueria per a persones que no necessiten gaire temps per anar a la perruqueria, o sigui, com jo. Fixeu-vos que la proposta és, bàsicament, «10 minuts, 10 dòlars», això és Singapur, simplement tallar. És una proposta de valor, una equació de valor molt clara per a persones com jo. Això està a les estacions de metro, ho trobes pel carrer, però bàsicament en llocs per on passa la gent. Aquesta és una innovació d'una cosa que tots coneixem, que és una perruqueria, la de tota la vida, però transformada amb un valor superior per una part del públic. Per a una persona com jo, un tallat de 10 minuts per 10 dòlars és una innovació important. Per tant, no es tracta de crear coses noves, sinó de fer millor les coses que havíem fet perquè el client, el que se li presenta, ho consideri de més valor. I vosaltres, si em permeteu, teniu molt per fer. Agafar moltes de les prestacions que feu i fer-hi aquesta reflexió de quant puc augmentar el valor que li dono.

I a l'altre costat, en l'eficiència en els recursos teniu, per exemple, com la intel·ligència artificial pot canviar molts sectors. Aquí presento el cas de les assegurances. Les assegurances no les coneixerà, no les reconeixerem ningú,

en pocs anys. Perquè la manera d'evitar el frau, la manera de reduir el principal proble-

**“No es tracta de crear coses noves, sinó de fer millor les coses que havíem fet perquè el client, el que se li presenta, ho consideri de més valor”**

ma de les assegurances, que és el frau, a través de la intel·ligència artificial, representarà un salt importantíssim en aquest sector.

Per tant, de què va la innovació? De generar més valor al teu client, simplement canviant com fas les coses, però també aconseguint més eficiència en els recursos, utilitzant la tecnologia. Què vol dir això en el vostre cas? Això, per exemple, en el vostre cas vol dir que, ens agradi o no, hem de començar a pensar en un horitzó en què hi ha avatars digitals que responen al ciutadà. Això ja ho fan moltes empreses. Moltes empreses, quan estàs intentant contactar-hi, et respon un avatar. No sé si n'heu vist algun però, a vegades, quasi que ho agraeixes, en lloc de certes persones que et poden respondre no sent aquell el seu millor dia. Per tant, la idea és: això podria augmentar el valor per una part de la població. He vist, fa poc, un exemple extraordinari d'això que veieu aquí, dirigit a persones grans amb problemes de degeneració cerebral, de degeneració per problemes psicològics i fins i tot psiquiàtrics. És que un avatar d'un familiar, una reproducció virtual d'un familiar, pot tenir contacte

amb ells les 24 hores al dia. La percepció de valor per part del malalt, aquí, és enorme.

I un altre exemple és, aquesta és també una empresa catalana, Eixos.cat, que mostra que la utilització de tecnologia, gestionant grans quantitats de dades, pot ajudar a augmentar l'eficiència. En aquest cas a saber exactament on han d'estar els comerços i com es poden millorar les prestacions que es donen a aquests comerços, perquè hi puguin tenir més èxit.

La quarta idea és que innovar, aquesta no us afecta tan directament però crec que és important que ho sapigueu: que la innovació és construir diferència. Perquè quan el client pot escollir, que en el vostre cas segurament no pot, però quan pot escollir agraeix la diferència. I he posat l'exemple dels calçots, perquè és un exemple sensacional d'un producte, i a vegades no ens adonem realment del que tenim, d'un producte diferencial, que es podria començar a exportar en massa. I algú ja ho està intentant fer perquè, efectivament, en el mercat de l'alimentació, el marge està cada vegada més lligat a la diferenciació.

Aquesta foto és d'un supermercat a Shenzhen, a la Xina, és feta per mi, jo hi he estat i ho he vist. Fixeu-vos, això només és el lloc on hi ha salses. En el moment que tu tens una oferta tan desbocada, una varietat tan enorme, el joc per part de qui està intentant vendre és

de diferenciació. El joc és com em veuen diferent? Com soc capaç de fer que apreciïn que el que jo proposo és diferent. Direu: «nosaltres, com a Administració, no podem fer res». Doncs potser sí. Perquè, per exemple, un sector tan concret com la poma, un sector que és tan important per a Catalunya, especialment per a les comarques de Girona, un sector com l'alimentació és un sector que anirà per aquí. Si agafeu la poma Melinda, que és la poma del nord d'Itàlia, és una poma que està generada per una cooperativa que, si no recordo malament, són 4.000 famílies. I són centenars de milions d'euros cada any, que donen energia econòmica a aquell territori. I aquí, les administracions del territori poden ser de molta utilitat per ajudar, per donar els instruments o per crear les condicions perquè aquest producte es pugui exportar millor, etcètera. A Catalunya hi ha exemples del mateix, de donar nom a productes, com el Monterrosa, que és un tomàquet ideat per una empresa catalana i que busca aquesta diferenciació.

Bé, podria posar un exemple darrere l'altre, però aquest és un altre que em sembla divertit. Fixeu-vos la quantitat de bicicletes que hi ha al mercat i, en canvi, algú ha sigut capaç d'inventar una bicicleta per a nens que pot passar de dos a tres o a quatre rodes de manera molt fàcil. El joc de la innovació, almenys en el sector privat, és un joc de diferenciació. És un joc de fer alguna cosa que els altres no fan. No és el vostre cas, ho entenc. Però sí que és el vostre cas ajudar les empreses del territori a crear aquelles condi-

**“La innovació és construir diferència”**

cions globals, les condicions del territori que permetin diferenciar-se a nivell internacional. He posat el cas agrícola, perquè em sembla un cas realment important en el qual podem crear una marca. Podem crear marques de territori que acabin impactant en aquesta diferenciació d'aquestes empreses que lluiten en mercats molt competitius.

El Xavier també ha comentat abans que la paraula *valor*, aquí, és molt important. I crec que és cert i, de fet, el punt crucial d'aquesta presentació és aquest, és el més important, és la idea que el component crític de la innovació és el valor. Per mi, la innovació és un motor de tres temps: idees, valor, resultat. Es tracta de tenir idees però, bàsicament, per generar nou valor per al client, per al consumidor, per al ciutadà i que això generi uns resultats. Uns resultats no només econòmics, uns resultats volen dir que allò funciona, que dona, que ha servit per a alguna cosa. De tal manera que això pugui realimentar el motor i puguem tornar a fer una següent capa d'idees.

## “És un joc de fer alguna cosa que els altres no fan”

La idea del valor, és a dir, del valor percebut, avui, és crítica en innovació. Quan Nespresso llança la seva màquina, no està llançant res realment nou. És fer cafè i fer cafè ja sabíem com es feia. A casa tenies una cafetera, al bar tenien unes cafeteres i, escolta'm, no han inventat res extraordinàriament diferent. Però

el que passa és tot el paquet, és a dir, l'equació de valor, la forma en què es presenta aquest concepte: que és fàcil de fer, és atractiu des del punt de vista del disseny, no ocupa gaire espai, és senzillíssim, només has de pitjar un botó. És veritat que després té una part negativa, que hi ha unes càpsules que no són sostenibles, etc., però hi ha una equació de valor que permet entendre com una cosa presentada d'una determinada manera, com això de fer-te el cafè a casa, la pots canviar incorporant alguns elements. Deixeu-me posar un exemple interessant del que estic dient. Mireu, avui en dia, quan tu vas a comprar un producte, per exemple, un producte tan senzill com els aliments que compres, els pots comprar des d'un punt de vista purament funcional. És a dir, han de realitzar una funció: en aquest cas m'haig d'alimentar, perquè si no m'alimento em moro. Per tant, tens un component funcional, però també el pots presentar amb un component emocional. Fixeu-vos que aquest menjar presentat d'aquesta forma té un atractiu sensorial, és estèticament interessant, està molt ben il·luminat, m'està donant varietat, m'està fent la vida fàcil, està ja tallat, em permet actualitzar-me, em permet canviar de tant en tant i, a més, jo diria que està presentat d'una forma que no és aliment, sinó que és salut. És com si m'estiguessin donant una teràpia alimentària.

Això que us estic dient es reflecteix en una cosa que es diu la *Piràmide d'elements de valor*. La Piràmide d'elements de valor són els 30 elements que una persona normalment per-

cep quan se li fa una proposta. I per entendre millor de què us estic parlant, i després tornaré a l'exemple dels aliments, deixeu-me començar per un exemple molt senzill. Aquesta és una empresa basca, que en un sector tan complicat com el del moble, dominat per una empresa que es diu Ikea, i poso aquest exemple exactament per això, perquè a vegades dius «no puc innovar perquè al meu sector hi dominen els grans», no. En un sector tan dominat per Ikea, tens una empresa basca que reinventa un determinat tipus de moble, molt senzill, a partir d'una equació de valor que és: són mobles ecològics, per tant, tinc un compromís mediambiental; només ho pots comprar *online*, per tant, m'oblido de tenir botigues; i soc millor que les botigues de mobles, t'ho envio en una setmana, quan normalment et triguen dos o tres mesos. I, a més, a un preu molt assequible. Això no és una casualitat. Això és una equació de valor. Aquesta gent ha agafat aquest esquema i ha dit: «Com puc aconseguir reduir-te l'esforç? Com puc aconseguir reduir el temps? Com puc incorporar un element de disseny i estètica i, a més, un element transcendental, que és aquest element mediambiental, de compromís mediambiental?

Aquí teniu un altre exemple d'un sector on l'equació de valor normal és: roba, botiga, molta roba diferent, m'ho emprovo i desaprovo, hi ha molt per donar i remenar. Dintre d'aquest sector hi ha un públic, entre el qual m'incloc, que prefereix que li diguin què s'ha

de posar, que no haver de buscar-ho. És a dir, aquesta botiga, que curiosament està a Austràlia, és una botiga on et donen ja una selecció dels productes que et poden interessar. Per a una part del públic, això és: «m'estalvies

## “Tens la possibilitat de cada dia fer una cosa diferent. I, per tant, fugir de la rutina”

temps, em simplifiques la vida i m'estalvies molèsties». És a dir, que si a partir d'aquesta presentació, això us ha servit per obrir els ulls, veureu que moltes coses que hi ha al vostre voltant estan construïdes sobre aquesta equació. I tornant al cas de l'alimentació, aquest concepte concret és: tens un estalvi de temps, et redueix l'esforç, et dono l'atractiu sensorial, tens un valor terapèutic, estàs afiliat, formes part d'una part de la població que es cuida i, finalment, tens la possibilitat d'actualitzar-te. És a dir, tens la possibilitat de cada dia fer una cosa diferent. I, per tant, fugir de la rutina.

És molt interessant, això evidentment s'aplica a empreses que venen un producte, tot i que ho he fet també en algun cas públic. Però la idea és que com més puges en aquesta piràmide, més perceben el teu valor. Si et quedes a la capa de baix, simplement fent una funció, és molt difícil que la gent percebi el valor. I si paga per a aquest servei, és molt difícil que ho pagui. O sigui, ets una *commodity*. Però si puges cap a dalt, en aquell moment la gent percep un component emocional, queda molt més con-

tenta, i a més resulta que ho aprecia més i està disposada a pagar més. Un exemple molt curiós d'això, que es va fer fa uns anys, són les sales d'espera d'un hospital. Les sales d'espera d'un hospital acostumen a estar pensades de manera purament funcional; tens allà gent emmagatzemada en unes cadires. L'hospital a vegades no és conscient de com cau tot el valor percebut del que després passa a l'hospital, perquè allà hi ha els familiars esperant en una situació penosa, i tenir una mica de cura en com s'organitza aquella sala d'espera pot tenir una repercussió importantíssima en la percepció de valor. Apliqueu-vos el cas a com s'espera la gent quan ha de fer un tràmit i com podrien millorar aquestes condicions, perquè el valor percebut fos més enllà del purament funcional.

Aleshores, les últimes idees són una mica més breus. Hi ha una idea important que és que la innovació demana equips àgils i equips diversos. És a dir, la innovació no es fa amb una organització. La innovació es fa en equips, del que n'he dit abans *cèl·lules*. Per tant, el que necessitem és realment equips de poques persones capaces de combinar maneres de veure molt diferents. He posat aquesta foto que és molt ètnica, evidentment, persones de diferents procedències. Però és que això anirà d'això, almenys en el sector privat. Les millors empreses en termes d'innovació són les que barregen gent molt diferent, que han viscut coses molt diferents. I simplement

per apuntar-vos-ho, jo he estudiat recentment el cas de les empreses xineses. I hi ha un cas que he escrit sobre el cas de Haier, que és una empresa xinesa molt innovadora en

**“El que necessitem és realment equips de poques persones capaces de combinar maneres de veure molt diferents”**

la manera en què organitza els seus equips. I té un model que es diu *Rendanheyi* extraordinàriament interessant, de com la clau dels equips que innoven és que estiguin molt a prop del client. És a dir, no té sentit que vosaltres innoveu a quilòmetres de distància del client, del ciutadà, sinó que el que cal és justament la relació directa amb el ciutadà, en el dia a dia, o sigui barrejar-se amb ells. Que hi hagi equips que treballin directament amb el ciutadà, per poder entendre què és el que el ciutadà no està percebent com a valor i per poder-ho modificar.

Crec que també és interessant que sapigueu que quan parlem d'empreses, això també vol dir talent dins i fora de l'empresa. Per tant, que mai ningú és prou intel·ligent. Hi ha més intel·ligència a fora que a dins, per una qüestió de números. I això vol dir, i sí que és aplicable en el vostre cas, que t'has de rodejar de gent molt activa, molt inquieta i molt intel·ligent, que pot idear coses que a tu no se t'acudiran mai. Si les empreses s'estan rodejant de *start-ups* com un sistema solar, jo crec que això

l'Administració també ho ha de fer. L'Administració ha de centrar-se a donar els seus serveis, però millorar aquests serveis a partir de les propostes de *start-ups* que estan ideant noves formes de donar prestació de serveis als ciutadans i incorporar-les, evidentment, per poder combinar aquesta qüestió de «jo em dedico a organitzar, tu et dediques a pensar».

La setena idea, ja us la podeu imaginar, és que la innovació funciona millor quan és sistemàtica. La innovació no és «se m'ha acudit una cosa a la dutxa». Fantàstic, benvingut. Però no podem dependre de les dutxes. Sinó que la innovació és agafar el que és el model de negoci, en el vostre cas seria el model de serveis. És a dir: Què fem? Per qui ho fem? Com ho fem? Quant costa? Agafar l'anàlisi del vostre model de funcionament i fer realment un semàfor. És a dir: què fem bé? Què no fem bé? Què és el que no cal canviar molt? Què és el que cal canviar? I quines són les oportunitats de canvi? És el semàfor dels tres elements. En terminologia d'innovació, això vol dir arribar al *pains and gains*. Quins són realment els problemes que té

que n'apliquem un amb èxit. I que no pots innovar si no tens una metodologia i si no tens grups de persones, cèl·lules, que apliquen una metodologia concreta que acaba amb la idea de prototipar. Amb la idea de presentar propostes que es puguin provar. Simplement dir-vos que hi ha moltíssims llibres sobre això, moltíssimes metodologies. Jo m'he dedicat molts anys a això i crec que és un dels sectors més fèrtils en temes de gestió. Sou vosaltres, dirigit bàsicament a gestió. Hi ha molts models nous de com innovar a les organitzacions.

I per acabar, dues idees molt senzilles. Una és que la innovació requereix exploració i experimentació. És a dir, no es pot innovar sense equivocar-se. Ho sento molt. Fa uns anys, és una anècdota curta i divertida, jo treballava en un banc, aquí, a Barcelona. Anant a visitar l'equip d'innovació, pujo, i havien fet una organització de l'espai. Sorties de l'ascensor i, a la dreta, hi havia el departament d'Innovació i, a l'esquerra, hi havia el departament d'Eficiència. I vaig dir: «teniu un problema». Perquè no podeu estar al mateix pis. Perquè la gent d'Eficiència és no equivocar-se mai, és

qualitat total. I la gent d'Innovació és equivocar-se quasi sempre. És a dir, no hem inventat una manera d'innovar que sigui infal·lible. No hi ha més manera de trobar una bona idea que tenir moltes idees

i descartar les dolentes. Aquesta és una frase molt utilitzada en innovació, d'un dels pocs bi-Nobels de la història, el Linus Pauling.

## **“La innovació requereix exploració i experimentació. És a dir, no es pot innovar sense equivocar-se”**

el nostre model i quines són les oportunitats. I, per tant, centrar la innovació en això. Aquí no hi vull dedicar molt més temps. Us diré que hi ha molts mètodes i que nosaltres fa anys

Per tant, la idea és com creem això, un *sandbox*. És a dir, com creem una mena de sorral, en el qual es poden provar coses? Això avui vol dir simulacions, vol dir proves amb grups de ciutadans, vol dir el que sigui. Però, bàsicament, la idea és que no es pot innovar sense prototipar i testejar. S'ha acabat que un grup de persones es tanqui en una torre de marfil durant uns mesos per idear una cosa i quan creu que la té perfecta la llança al mercat. És equivocar-se. Per tant, la idea és un model en la línia de les *start-ups*. Penso una cosa, la provo, veig el retorn, itero, i vaig fent un cercle de millora continuada fins al punt en el qual allò està suficientment madur per poder-ho treure al mercat.

L'última idea és com mesurar la innovació. Perquè tot això que us he dit al final s'ha de mesurar. Bé, és un dels camps més difícils en la innovació, però us diré que hi ha més de 80 mètriques. Jo m'he dedicat justament a recopilar-les i aquí en teniu moltes. Però bàsicament

## **“No es pot innovar sense prototipar i testejar”**

ment us vull dir que hi ha dos tipus de mètriques: unes que es diuen d'*input* i unes d'*output*. Les d'*input* són que mesures simplement que es generin propostes. El que vols és que entrin propostes a la màquina de la innovació: número de projectes que han entrat, número de noves idees, percentatge d'idees que s'han finançat. O sigui, tens una màquina de la innovació, una *blackbox*, una 'caixa negra', hi

entren idees i mesures quantes idees entren. I les d'*output* són què ha passat amb allò. Com ha impactat en els productes, com ha impactat en la productivitat, com ha impactat en els resultats. És a dir, en com ha impactat el que ha passat en alguna cosa després. Però us diré que en el món de l'empresa, tot i haver-hi 80 mètriques, tothom s'acaba centrant en una, que és la ISR, que és quin és el percentatge de vendes de l'empresa que correspon, en aquest exercici, als productes llançats en els darrers anys, de 3 a 5, en alguns casos fins i tot 1. És a dir, la manera de mesurar si hem innovat bé és veure el que vam pensar fa uns anys i que vam convertir en producte si ha impactat en el nostre compte de resultats. En el vostre cas s'hauria de trobar quina és la mètrica més adequada. Segurament és una mètrica de percepció del ciutadà. O d'estalvi de temps del ciutadà, que no li hàgiu fet perdre temps, o que no hi hagi un tràmit innecessari. Al final, la manera de mesurar la innovació és justament reduir la càrrega de complexitat que té el ciutadà. Per tant, fer les coses més senzilles al ciutadà i més fàcils d'entendre seria la millor mètrica que podríem imaginar pel vostre cas.

I també haig de dir, per acabar, que tota aquesta qüestió de mètriques està molt relacionada amb el que he dit de «I a mi, què?». Tota la idea de com recompensar la innovació. Com donar algun retorn a idees que realment són importants i tenen un impacte. O sigui, que si les mètriques ens en permeten mesurar un bon resultat, donar un retorn és important. I us presento

un exemple d'una *start-up* catalana que es diu BonusBank, que em sembla una idea molt interessant: és una manera molt senzilla de donar un retorn, un estímul, pot ser econòmic o no, a algú que ha fet una contribució. Perquè us puc assegurar que si no hi ha un retorn, un reconeixement a les aportacions, la innovació no prosperarà. Perquè requereix energia, voluntat, requereix enfrontar-se, a vegades, a les maneres convencionals de fer les coses. I si no hi ha un incentiu no existirà la innovació.

Per acabar: Com comencem? És a dir, ens has inflat el cap. Jo crec que és una d'aquelles presentacions que els que hi estigueu interessats segurament haureu de veure una altra vegada, i parar el vídeo i veure què és exactament el que us he dit. Però jo us donaria quatre recomanacions molt concretes que es poden fer. La primera és observar «els clients», el ciutadà. Observar quins són els problemes que els afecten més. És a dir, de la vostra relació amb ells, què consideren que no funciona? I no estic dient *preguntar*, estic dient *observar*. S'hauria de fer un estudi etnogràfic o antropològic per veure quines són les coses que perceben que són més complexes: «És que haig d'esperar molta estona», «És que vaig allà i em demanen un altre paper». Quins són els problemes principals? «Hi ha tràmits que no tenen cap sentit.», «No entenc per què ho haig de fer.» Observar els clients.

Segona cosa, explorar el voltant. Com estan resolent aquests problemes les Administra-

cions del món? I això no ho pot fer un individualment, però es pot fer com a organització. Potser s'ha de tenir un observatori de millors pràctiques en administració pública al món, compartit amb altres Administracions, amb

## “Incorporar allò que en altres llocs del món estan fent i funciona bé”

l'objectiu d'incorporar allò que en altres llocs del món estan fent i funciona bé.

Tercera idea, fer experiments. Sí, sí, literalment. Anar fent proves, proves i errors, per veure si això s'ajusta i aporta més valor al ciutadà. I finalment, que tot estigui centrat en aportar valor. No centrat en «Mira, hem canviat el disseny, és més bonic, hem aplicat una nova tecnologia, ara ho tenim en una *app*»... En una *app*, per què? Què aporta exactament? Quin és el valor que puc demostrar? Quan estructures la innovació a partir del valor real aportat a un client, en aquest cas el ciutadà, canvia radicalment la percepció de valor.

Les conclusions les heu d'agafar vosaltres, jo només voldria apuntar dues coses. Una és: els propers anys seran molt complicats. Seran molt complicats per una cosa que no ha sortit a la meua presentació i que en un entorn local us queda molt lluny, que és com canviarà radicalment l'estructura mundial en els propers anys. És a dir, com canviarà la importància dels països. Fixeu-vos, per exemple, que pel 2024, els principals països del món en termes

de producte interior brut seran la Xina, els EUA, l'Índia, el Japó i Indonèsia. El primer país europeu que surt és Alemanya, i està bastant més avall d'on era l'any 1992 o l'any 2008. És a dir, que el món canviarà radicalment. Això ens obligarà a tenir una actitud més oberta per veure què fan els altres. Jo he estat a la Xina sis setmanes, fa dos anys, i vaig quedar absolutament impressionat del que està passant allà. Per tant, començar a tenir l'actitud que no som el centre del món. És una revolució copernicana. Occident no és el centre del món. Catalunya no és el centre del món. Barcelona no és el centre del món. Hem d'estar molt més oberts a la informació que ve de l'exterior, com mai abans ha pogut passar. Molt més oberts al que està passant al món.

I la segona és que hi haurà molta concentració de capacitat buscant aquesta productivitat. Fixeu-vos en una notícia: l'1 % de les operacions agrícoles del món, de les empreses agrícoles del món, estan en aquests moments treballant el 70 % del terreny conreable. És a dir, es produirà tanta concentració de capacitats que l'entorn econòmic serà dràsticament diferent. I haurem de tendir més a la col·laboració, a conjuntar organitzacions. Per tant, l'administració pública té una funció que no s'espera molt important en els propers anys, que és facilitar aquesta coagulació d'elements del sector privat, per poder ser competitius a nivell internacional. El món serà absolutament global i dominat per països que no ens imaginem. I segona, poder ser competitius

no només dependrà del sector privat. Sinó que si el sector privat no rep l'ajuda, aquesta coagulació, bàsicament a través de recursos públics, que integri una oferta competitiva a nivell internacional, ho passarem realment molt malament. Totes aquestes idees estan en un text que he escrit que es diu *Cómo innovar sin ser Google*, per si a algú li interessa. No soc aquí, evidentment, per vendre el meu llibre. Però realment considero que hi ha gent que ens escolta que vol aprendre'n més i aquesta és una manera de fer-ho. Moltes gràcies per la vostra atenció.

Presentador.- Molt bé, moltíssimes gràcies, Alfons, per la teva brillant exposició, suggeridora i interessant. Jo crec que has tocat temes realment suggeridors. M'he anotat algunes reflexions. La intel·ligència competitiva, la construcció de diferència, aquesta piràmide de valor, però per mi, sobretot, n'hi ha una en aquesta part final que em sembla especialment rellevant i interessant, sobretot tenint en compte l'entorn cultural en el que ens hem mogut durant dècades i la irrupció d'una globalització tan ferotge en tan poc temps. És

## **“Hem d'estar molt més oberts a la informació que ve de l'exterior”**

com aquesta innovació requereix exploració i experimentació i, per tant, equivocació. En canvi, nosaltres venim d'una cultura que no perdona l'error. Allò del *ensayo-error, luego ensayo y nuevo error*, nosaltres ho castiguem.

Quan, en canvi, en altres realitats socials és vist com un premi. I en canvi nosaltres ho

## “Al final, una organització innova perquè la direcció vol que innovi”

veiem com un càstig. Jo crec que aquí realment és on hi ha el valor del canvi, de la diferència. És on més probablement hem de treballar.

P.- (Sílvia Llinars). **Com les empreses aconsegueixen trencar les àrees funcionals? Com podríem treballar més la transversalitat en les organitzacions, en aquest cas, a la Diputació de Barcelona?**

R.- Sí, sí, és un problema que no sé com resoldre. Però una primera idea és justament a través d'aquestes cèl·lules transversals. És a dir, en el moment que tu poses gent diferent de l'organització a treballar aquestes propostes que afecten el conjunt de l'organització, en aquest moment, comences a veure que té sentit. És a dir, fuig de la teva sitja, de la teva funció, i veuràs que altres estan fent coses. Però torno a allò d'abans: si no hi ha un compromís per part de la direcció de l'organització de fer que el que resulti d'aquest treball transversal es pugui experimentar, allò no serveix de res. O sigui que, al final, una organització innova perquè la direcció vol que innovi. Si des de baix se segueix empenyent arribar a un punt que queda un bloqueig que impedeix totalment la innovació. Si em permeteu, i veieu que parlo

de manera molt oberta, perquè vull ser útil, en moltes empreses el que ens hem trobat és que el problema de la innovació és a les capes intermèdies. No és ni a la base ni a la direcció, sinó en les capes intermèdies que, justament, se'ls paga per no equivocar-se. Allò que has dit tu, Xavier, se'ls paga per fer bé les coses que els han dit que s'han de fer. I aleshores no s'atreveixen a canviar res, perquè pot representar realment un repte o un problema.

Per tant, si tu no tens una forma d'estimular aquesta transformació a les persones que hi ha al mig, si no tens una raó per estimular aquesta innovació, el que faran és bloquejar-se. Com resols el problema funcional? Amb molta energia. A través de projectes d'innovació transversals i anar creant, a partir d'això, una cultura reconeguda. És a dir, que reconeixes a la gent que aporta coses, que aquella és la manera de generar més valor. Però de la nit al dia no ho percebrà, eh.

P.- **Com conjuguem la innovació amb la normativa de dret administratiu que impregna les administracions públiques?** Com es fa innovació dins d'un àmbit jurídic que sovint són eines rígides.

R.- Bé, és que ho veurem, tard o d'hora. En aquest moment hi ha una distància, un desacoblament, entre com funciona el dret i com funciona la necessitat de la gent. Però això haurà de canviar. No parlem habitual-

ment de la innovació en gestió o de la innovació fins i tot en política, però és que això ve. Perquè el sistema no funciona. Jo crec que cada vegada ho veurem més, que la distància s'escurça. Per exemple, segurament, en temes mediambientals és el primer en què ho començarem a veure, per una simple necessitat: no podem seguir amb una legisla-

## **“Hem d'estar atents per incorporar, transposar, innovacions en dret administratiu que poden ser importants per nosaltres”**

ció mediambiental que està molt llunyana de la realitat de la gent. I, per tant, aquí haurem de prendre decisions molt més ràpidament i amb un esquema de dret administratiu diferent. No soc un expert en el tema, però sí que sé que aquest és un problema. I sé que s'hi ha de trobar una solució. Ara, tornem a allò d'abans. Anem a veure què estan fent en altres llocs del món. Perquè potser resulta que a Nova Zelanda, o a l'estat de Massachusetts, o a no sé quin lloc de Canadà estan trobant una solució per això. Hem d'estar atents per incorporar, transposar, innovacions en dret administratiu que poden ser importants per nosaltres. Però que s'ha de fer és segur, perquè si no la percepció del ciutadà del valor del que se li aporta serà negatiu. És a dir, serà una llosa. Seria un impediment per funcionar com a ciutadà, com a persona i com a organització, el que hi hagi un sistema administratiu que li impedeixi l'agilitat que requerirà ser competitiu a nivell internacional. Això no ho resoldreu

vosaltres, s'ha de resoldre com a conjunt. Però com a mínim començar a parlar-ne.

P.- (Joan Coll). **Des del punt de vista de l'Administració local, com creieu que hauríem d'estimular la disposició d'un observatori de bones pràctiques orientades a la innovació? I com responsabilitzem els equips directius per introduir formes de treball basades justament en la innovació?**

R.- La primera, jo crec que no ho pot fer una petita organització. És a dir, no ho pot fer un ajuntament. Sinó que és la típica cosa consorciada. I aquí la clau és utilitzar tecnologia. És a dir, quan abans he ensenyat el terme d'*intel·ligència competitiva*, això ja no és una persona que està retallant diaris. Hi ha tecnologia molt sofisticada, avui, per fer aquest seguiment de què és el millor que s'està fent al món. Per tant, aquí la idea seria utilitzar tecnologia d'observació, aquests sistemes d'*intel·ligència competitiva*. N'he ensenyat un exemple, però n'hi ha uns quants. Per tant, primer és creure-s'ho. Després, no esperar que aparegui la solució màgica, això requereix esforç. De 100 millors pràctiques potser en surt una que val la pena explorar. Tal com ho dic. Per tant, és un tema d'energia que hi poses, en el sistema. I la segona pregunta, de com pots introduir això, al final és un tema de com valoren les persones. És a dir, en l'anàlisi anual, o sigui, quan tu fas una anàlisi de l'actuació d'un directiu, què mesures? Perquè si el que mesures és que

no toqui res. Si aquesta... No estic dient que no sigui correcte, eh! Però si tu mesures això, difícilment mesuraràs innovació. Per tant, la idea no és innovació perquè sí, sinó innovació per aportar més valor. Si jo pogués valorar d'un directiu que ha fet una transformació, que ha millorat realment l'eficiència o el valor percebut, les dues coses: l'eficiència en els processos i el valor percebut pel ciutadà, què és el que he posat en termes de la productivitat; si jo puc mesurar això, aleshores a aquella persona se l'hauria de recompensar, se l'hauria de reconèixer. Però si el sistema de reconeixement és que no toqui res, no posarà innovació ni per casualitat. És per això el meu enfocament en eficiència i valor, no en innovació «anem a pintar les parets de color verd perquè són més maques». No, no. Innovació que demostrï realment un impacte en el valor i en l'eficiència.

P.- (Núria Pi). **Realment és bàsic crear uns equips específics per a la innovació, com apuntaves? O, per contra, el que cal és incorporar el treball d'innovació dins dels diversos equips? Ho dic pel concepte d'organització, de capes, de nivells, d'estructuracions orgàniques i administratives...**

R.- No, no, no, lamento si s'ha entès això. Perquè jo el que deia és que hi ha d'haver cèl·lules. No estic dient que aquestes cèl·lules formin part d'una nova organització. Sinó que la gent fa la seva feina i, a més, pot participar en unes cèl·lules temporals, que tenen un deter-

minat objectiu a molt curt termini. Per exemple, una cèl·lula treballa a tres mesos vista, per generar un conjunt de propostes per a uns problemes que s'han identificat. Lamento no haver sigut tan clar en això. I la pregunta, per tant, és molt rellevant. La idea no és crear així: «ara tots a la cèl·lula d'innovació». No, no, en absolut. Jo crec que una organització no ha de tenir gent que es dediqui a innovar. Sinó que ha de tenir gent perquè doni les eines perquè tothom innovi. Per tant, la idea és com en el teu dia a dia s'incorpora la innovació. Però la forma de fer-ho és a través de la teva participació temporal en una cèl·lula, que té uns objectius determinats i que no pot acabar si no presenta unes determinades propostes que es puguin prototipar.

P.- (Rosa Figueres). **El valor de la proposta ha de ser sempre valor per al client/ciutadà?**

R.- No, valor per a alguna gent. Perquè pot ser el valor per a tu mateix. Si resulta que tu determines que l'equip que està fent una determinada feina perd molt de temps que no serveix de res, potser la teva proposta és eliminar això. En una empresa en la que vaig treballar fa uns anys, una de les innovacions va ser carregar-se processos que no servien per a res. L'estímul va ser als empleats per detectar processos inútils. I un cop es va començar a avaluar el cost que tenien aquests processos

**“La idea no és innovació perquè sí, sinó innovació per aportar més valor”**

inútils, la gent va quedar molt sorpresa. No, és sempre el valor per a alguna gent. I la gent pot ser de l'organització, de l'exterior, pot ser un proveïdor. Potser resulta que pots fer una innovació que millora el teu proveïdor: el temps que triga a cobrar o se li aclareix millor què és el que necessites. Qualsevol agent de la cadena de valor que consideri que li has aportat un valor millor que l'anterior.

**P.- (Isabel Borràs). Tothom de l'organització pot formar part d'aquestes cèl·lules? Com seleccionem qui formaria part i qui no d'aquestes cèl·lules?**

R.- Amb això ja vas a la nota. Hi ha procediments determinats, però jo et diré... No, no, és evident que n'hi ha. A veure, hi ha diferents onades. L'ideal és que l'organització tingui diverses onades, que durin uns tres o quatre mesos. Per tant, en un any en pots fer com a molt dues. És la meva recomanació. Hi ha les vacans, etc. La idea és, depèn del moment de la innovació i de com la gent ho vegi, has d'aplicar una forma de seleccionar. La primera vegada, la primera onada tu els has de seleccionar. Perquè la gent no sap de què li parles i s'espanta. Diuen: «ostres, a més de la feina que tinc, ara m'haig de posar a innovar». Per tant, la primera és realment una selecció. És dir: «mira, no et representarà més temps del que estàs incorporant i se't demana això». Per tant, la primera és per designació. La segona, si ho has fet bé la primera vegada,

comences a tenir gent que vol estar allà com sigui. Perquè li han dit com ha funcionat, i per tant, hi ha gent que ja ho veu en clau de valor personal, «aprendràs a innovar». Haig de posar una petita cunya i, perdoneu-me perquè pot semblar que estigui venent alguna cosa, però una de les coses més interessants que hem llançat últimament amb la Pompeu Fabra és un procés d'aprenentatge d'innovació, on s'innova per a la teva organització. És a dir, jo com a professional guanyo perquè aprenguin innovació, però en comptes de fer un programa teòric, el faig sobre problemes reals a la meva organització. Per tant, la segona és ja gent que vol aprendre a innovar, fent projectes per a l'organització i, si a més trec un títol, millor que millor. Però després d'això, «si tens èxit», que pot ser que no el tinguis, quasi el que has de fer és un càsting. S'arriba a un punt en el qual la gent ha de demostrar per què ha d'estar en aquest projecte d'innovació. L'èxit del model apareix quan efectivament la gent lluita per poder estar en aquest càsting. I una quarta fase és en la que ja no calen ni les onades, sinó que la gent aixeca la mà i diu: «vull fer una proposta», i aleshores s'autoorganitza, aconsegueix complicitats amb gent que ja sap com funciona el model, i presenta una proposta estructurada a qui pu-

**“Crec que una organització no ha de tenir gent que es dediqui a innovar. Sinó que ha de tenir gent perquè doni les eines perquè tothom innovi”**

gui prendre una decisió de com tirar-ho endavant. Per tant, és un procés dinàmic que depèn molt del moment de la cultura d'innovació que té l'empresa. Al principi és: «De què m'estan parlant?» I al final és una incorporació en el teu dia a dia.

## “Si ho has fet bé la primera vegada, comences a tenir gent que vol estar allà com sigui”

Presentador.- Molt bé, la Rosa Maria López ens fa, més que una pregunta, una reflexió que enllaça amb el comentari que hem fet sobre el tema administratiu, del dret, des d'un punt de vista legislatiu. Penso que l'administració pública té poc marge per a l'experimentació i l'error, a més de la complexitat de circuits, dels procediments administratius, dels canvis normatius, els canvis polítics, les aplicacions informàtiques... fan que moltes vegades acabem tenint una visió negativa. Crec que enllaça una mica amb la reflexió que fèiem.

R.- Sí, sí, però és que això mateix t'ho diran les empreses. Les empreses també diran que no poden experimentar, perquè s'hi juguen diners, perquè la competència és molt dura... La raó la podries exportar a qualsevol tipus d'organització. Justament la diferència, en els propers anys, seran els que entenguin que això no és una qüestió d'elecció. Sinó que és una exigència. En el cas d'empreses que no innovin, desapareixeran, perquè no seran competitives. Una Administració no desapareixerà, possible-

ment, però el valor percebut pel ciutadà serà cada vegada pitjor. Et convertiràs en una llosa en la qual el ciutadà realment sigui l'enemic, que et consideri com una aportació de valor serà cada vegada més difícil. Per tant, la raó aquí no és aquesta. Has d'experimentar perquè tard o d'hora et trobaràs amb la gent bloquejada, per-

què considera que no ets necessari i l'únic que fas és imposar-li una cosa que no t'ha demanat. És un tema realment de valor percebut.

Sempre hi ha espais d'experimentació, sempre. El que no pots fer és pensar que una cosa que dissenyes l'apliques *urbi et orbi*, no. És l'aplico en un determinat lloc. En el món local això ho teniu perfecte. Perquè és: «anem a provar-ho en aquest poble, en aquestes circumstàncies, durant aquest temps, i a veure què passa». I després anar-ho estenent. Ara ho provem en dos. Ara provem-ho en tres. La idea d'experiment, que entenc que és molt forta, s'entén molt bé des de la ciència. La ciència no funciona sense l'experiment. A les organitzacions diem allò de «l'experiment, amb gasosa». No sé qui es va inventar aquesta frase, però l'haurien de posar directament en una cova tancat, «els experiments amb gasosa». Doncs no! Els experiments són la raó fonamental, o l'instrument fonamental per prosperar. Per tant, hem de trobar la manera de fer-ho.

I més en l'Administració local que es basa en aquesta proximitat amb el ciutadà i amb la realitat. Al laboratori és més complicat.

Agafes un petit poble, canvies la forma en

què es recullen les escombraries. Funciona? Hi ha evidència? Provem-ho en un altre. ¿No funciona? Alguna cosa no ha funcionat. És a dir, és una innovació en l'Administració basada en l'evidència. El mateix que fa la Medicina. Com des de l'evidència nacional i internacional, el que ha funcionat ho vaig experimentant i, gràcies a això, vaig millorant els meus processos, el valor percebut pel ciutadà.

P.- (Garriga Gallego). En el cas de l'Administració, **Com conjuguem el marc normatiu de la innovació?**>>

R.- Trobant espais, trobant espais, trobant cunyes. Llocs en què puguem experimentar.

P.- (Llobera). És probable que, si no innovem i no afegim valor per al ciutadà, sigui aquest mateix ciutadà qui demani la privatització del servei. Crec que és una reflexió punyent, en els temps actuals i, per tant, molt encertada.

R.- I, a més, exacta. Perquè aleshores aquesta privatització entra en unes noves regles del joc que són les del valor percebut. I aleshores entra la competència, etc., etc. O sigui que, efectivament, és una reflexió molt interessant. Acabarà passant, si no doneu el valor que el ciutadà espera de vosaltres.

La pèrdua del valor públic fa entrar en joc, el mercat i l'economia...

Presentador.- Gràcies, de veritat, Alfons, estic segur que continuarem reflexionant i compar-

tint sobre això. Perquè, com estàvem dient, és un món absolutament evolutiu, ens trobarem amb uns canvis de paradigma realment transcendents, que ens porten en molt poc temps a canvis disruptius molt grans. Ho deies amb la teva reflexió, en alguns terrenys, si no hi som, l'onada ens passarà per sobre. Per tant, hem de ser capaços també, com a administracions públiques, en el seu conjunt, ser-hi. I especialment des dels governs locals, per aquesta idea de la proximitat. Crec que ha estat una sessió molt intensa i molt productiva, i la quantitat de preguntes que hi ha hagut a la part final així ho evidencia.

Gràcies.

Fes clic per veure *La innovació en les administracions públiques*

# La marca personal dels directius i comandaments

A càrrec  
d'Alicia Linares



Avui tenim aquest repte de respondre la gran pregunta de si hi ha algun motiu perquè les persones que ocupen càrrecs directius o co-

## **“Són persones que en algun moment van decidir liderar la seva pròpia vida, primer”**

mandaments en l'entorn públic haurien de desenvolupar la seva marca personal. Aquesta seria la gran pregunta que m'agradaria poder respondre avui, o acompanyar a reflexionar-hi. La xerrada la dividiré en dues parts molt clares. En la primera, parlarem més de lideratge, ja que estem en aquest context de converses directives. I a la segona part, entrarem més directament en el concepte de marca personal i com lliga amb tot el tema del lideratge. Marca personal i lideratge, com lliguen aquests dos conceptes. Us recomanaria que tinguéssiu a mà un bolígraf, un retolador i un paper que us permetés, de tant en tant, apuntar alguna de les preguntes o de les respostes que us faré i que us ajudaran a fer algun tipus de reflexió. O sigui que, sense més, comencem.

Mireu, no sé si us ha passat alguna vegada de trobar-vos amb alguna persona, amb algun professional, en el vostre entorn personal o professional, que quan el veieu us desperta com una petita llum. D'aquelles persones que quan et creues amb ella dius: «Ostres, aquesta persona em transmet alguna cosa». No tant pel càrrec que ocupa, ni pel que té, sinó més aviat pel que percebem o sentim a prop

d'aquesta persona. Seria d'aquelles persones que si en algun moment digués: «Vols venir a col·laborar amb mi en aquest projecte?», sigui personal o professional, tots hi aniríem. Hi ha una foto que ens representa molt bé aquesta imatge que ara veureu. L'he portat per il·lustrar que quan aquesta persona ens digués si hi volem anar, hi aniríem. M'agradaria que penséssiu en persones que teniu en el vostre entorn que siguin referents per a vosaltres, tant en el vostre entorn personal o professional. I que siguin referents per això, pel que us fan sentir, perquè penseu que són persones que d'alguna manera tenen un lideratge, són persones que són líders. Deixo cinc segons perquè cadascú de vosaltres pensi en una d'aquestes persones que té al seu entorn. I escriviu el nom i els cognoms d'aquesta persona.

Mireu, jo penso que... m'imagino que ja pràcticament tothom ho està escrivint. Tinc una teoria, penso que aquestes persones que ara lideren persones, grups de persones, projectes, entitats... són persones que en algun moment van decidir liderar la seva pròpia vida, primer. Van decidir conèixer-se, trobar un rumb, un propòsit. Són persones que no només tenen un propòsit i saben on van sinó que, a més a més, ho comparteixen amb el seu entorn. Per tant, per arribar fins al punt on són ara, tinc la teoria que aquestes persones han fet un camí. No hi han arribat de sobte. Sinó que han fet un camí. Us explico les quatre claus que penso que han fet per arribar on són ara.

La primera clau és la de l'autoconeixement. Són persones que s'han conegut, que realment han fet una exploració, un autoconeixement. I per tant, han sabut trobar qui són, en aquest mar de persones i professionals en el que estem. Veureu una imatge en què hi ha unes papallones blaves que il·lustren la diferència. Entre aquestes papallones, que m'estan ajudant a projectar, veureu que hi ha una papallona de color taronja. Doncs aquestes persones han fet un camí d'autoconeixement que els ha permès conèixer aquest punt diferencial. Han sabut descobrir quin és el seu propòsit. És a dir, què volen a la vida. Decidir conèixer i reconèixer quina és la seva essència, quins són els seus valors personals. Els valors són aquella brúixola que tenim i ens va guiant per la vida, sense que a vegades en siguem gaire conscients, però que realment és quelcom que tenim a dintre; aquelles coses que considerem i valorem i que són el que realment ens va guiant.

Una altra cosa que han fet és reconèixer la seva manera de ser i de fer. Tenen molt clar com fan les coses, de quina manera les fan. I, per tant, també tenen molt clar quin és el seu talent. Què és el que fan de manera, no excel·lent, si voleu, o no de la millor manera, però sí que fan d'una manera rellevant. Tot el que us he comentat: el propòsit, el talent, la manera de ser, els valors... Ho tenen tot posat com en una caixeta, que ara també veureu en imatge, que és com la seva proposta de valor. En termes de marca personal diem que això és la proposta de valor. Com una

caixeta que tenim les persones, on hi guardem tot el valor que som conscients que tenim i que posem al servei dels altres. Us he parlat de *talent* i de *propòsit*, dues paraules que a vegades són una mica complexes de definir. Estan molt utilitzades, però m'agradaria concretar-les una mica. Fa un temps, em preocupava explicar què és el propòsit, què és el talent, i vaig voler escriure sobre això i em vaig inspirar amb Aristòtil, en un clàssic. Ja sabeu que en els clàssics trobem moltes respostes del dia d'avui. I Aristòtil tenia justament una manera molt interessant de vincular aquests dos conceptes: talent i propòsit, i ho vinculava amb el tema de la felicitat. Aristòtil, a veure si esteu d'acord amb mi, deia que totes les persones volem ser felices. Ara no us tinc davant, no us puc sentir, però m'imagino que si us preguntés a tots vosaltres si voleu ser feliços, m'imagino que tots contestaríeu que sí. O pràcticament tots. Doncs el que deia Aristòtil és que el propòsit que tenim les

**“Els valors són aquella brúixola que tenim i ens va guiant per la vida, sense que a vegades en siguem gaire conscients”**

persones és ser felices i, per tant, ens parlava de com trobar aquesta felicitat. Ell parlava de tres percepcions de la felicitat, que són interessants de conèixer.

La primera és la percepció que tens quan adquireixes quelcom material. Les coses materials ens poden donar una percepció de felici-

tat, en un moment. M'imagino que ho podeu reconèixer això, és fàcil d'imaginar. Hi ha un segon aspecte que ens dona percepció de felicitat que és el reconeixement dels altres. Aristòtil deia que quan els altres reconeixen allò que fem bé, ens dona una bona percepció de la felicitat, ens sentim feliços. Però ell parlava d'un tercer aspecte que ens fa percebre aquesta felicitat, que és el que ell defensava com a satisfacció intrínseca. Aristòtil deia que si ets capaç de trobar allò que fas molt bé, podràs realment sentir-te bé. Deia que el fet d'exercir bé el teu talent i cada vegada fer-ho millor, perquè ell parlava de la virtuositat a l'hora de fer el teu talent, et farà feliç segur. Trobaràs

aquesta satisfacció intrínseca que t'ajudarà a ser feliç. O sigui que aquestes persones que us deia, que estan liderant grans coses i que tots tenim una mica com a referents, tenen això. Han descobert aquest talent, aquesta essència, aquest propòsit, aquests valors.

Hi ha un exercici interessant... Perquè a vegades les persones diem «Jo no tinc cap talent». Però jo soc una apassionada del creixement de les persones i estic convençuda que tots tenim quelcom que fem de manera rellevant, però a vegades no som conscients de quin és aquest talent. Us recomano un exercici que és molt senzill, és simplement preguntar-ho als altres. Fer quatre preguntes, us suggereixo la primera. Podríeu preguntar al vostre entorn que us defineixi en tres frases, per exemple. Una segona pregunta que podríeu fer és: què és allò que aprecies més de mi, com a persona, com

a professional? És difícil, eh, separar les persones de l'entorn professional o personal, és difícil, hi ha una línia molt fina. En podem parlar més tard, si voleu. Potser podríeu fer una tercera pregunta. Cadascú pot anar pensant quines són les preguntes que li agradaria contrastar amb el seu entorn. Hi ha persones a qui els agradaria contrastar: «Si jo no fes aquesta feina que estic fent ara, quina altra feina penses que podria fer i per què?» I podem afegir una altra pregunta més, tres o quatre, no masses. A

**“Aristòtil deia que si ets capaç de trobar allò que fas molt bé, podràs realment sentir-te bé”**

qui podria preguntar? Doncs a les persones que em coneixen, que m'estimen, a la meva parella, a un company de feina, a un company d'una activitat que faig per oci, als fills i a les filles, a algun bon amic. A persones del meu entorn que em coneguin bé i que pensi que em donaran un *feedback* constructiu. Aquest exercici és com posar-nos un mirall al davant. I encara que sembli molt senzill, us asseguro que preguntar als altres et dona molta informació. I la reflexió que treus del que els altres perceben de tu és molt interessant. Us pot ajudar a fer un camí, a buscar en aquest autoconeixement que us deia que fan els líders. Us pot ajudar a començar a visualitzar alguna cosa, alguna part d'aquestes persones que som i que els altres perceben, sobretot.

Per tant, la primera clau que tenen aquests líders és que han fet autoconeixement. Hi ha

més claus, n'hi ha quatre. La segona, és que no tan sols han mirat dintre seu, sinó que també han mirat fora. Veureu una imatge d'una noia que està mirant cap a fora. És a dir, les persones líders són persones que estan alerta del seu entorn. Analitzen el seu context, analitzen el context que hi ha constantment, veuen les persones amb què interactuen, com són, com estan, són persones que estan molt alerta de les tendències. Com aquesta noia, que està mirant fora. Les persones líders fan això perquè necessiten tenir molt clar, i ho tenen, quin valor, aquella proposta de valor que dèiem abans que és com una caixeta, quin valor aporten als altres. Tenen molt clar què aporten al seu entorn familiar, què aporten als seus amics i amigues, què aporten a la seva professió, al seu entorn professional. I ja que som a l'entorn públic, què aporten als ciutadans i a les ciutadanes, a la societat. És a dir,

## “Les persones líders són persones que estan alerta del seu entorn”

que aquesta és una segona clau important. No tan sols mirar dintre, sinó també mirar fora. Estar molt alerta del que passa fora.

Una tercera clau que jo penso que també tenen aquests líders és el tema de la comunicació. M'agradaria que per un moment escrivíssiu, penséssiu i escrivíssiu, quines maneres tenim avui dia de comunicar. Jo podria pensar que tenim xerrades com aquesta, en què una persona pot comunicar, tenim reunions, tenim cafès, tenim trobades, ara moltes *online*, per

tant, en presencial i en el format *online*, tenim xarxes socials, tenim blogs, videoblogs, tenim infinites maneres de comunicar. Però aquestes persones líders, realment, més enllà de ser molt conscients que estan comunicant en cada moment, són conscients que no només es comunica amb la paraula. És evident que les persones líders han de tenir uns bons dots de comunicació, però són molt conscients, també, que lideren des de l'exemple. És a dir, lideren amb la manera de tractar els altres, la manera d'expressar-se, la manera de comportar-se. Lideren cada vegada que dirigeixen quelcom. Amb la manera de vestir, fins i tot. Totes les coses que fan aquestes persones estan comunicant constantment i ells són molt conscients d'això. Per mi aquesta clau és molt important, i en el cas de la marca personal, que després hi entrarem, la marca personal és una estratègia que està construïda a partir de la comunicació, per tant, és important que siguem conscients que no només comuniquem amb la paraula, sinó amb moltes altres coses.

Anem ja a la quarta clau que tenen aquestes persones líders. Aquesta clau s'aplica a tots els professionals, però penso que és molt important donar-li rellevància, i més en el context d'avui dia, i és que aquests líders se senten aprenents. Són conscients que són aprenents. Fa uns anys pensàvem que les persones maduràvem i arribàvem a l'edat adulta al voltant dels vint o vint-i-cinc anys. Érem persones que ja està, ja estàvem formades, havíem après

tot el que necessitàvem aprendre i, per tant, ja havíem arribat al nostre grau de maduresa. Avui dia se sap, està més que comprovat, que no és així, que les persones adultes ens podem desenvolupar al llarg de tota la vida, que podem aprendre més competències, més coneixements i que podem seguir creixent. Com podem seguir creixent? Bé, primer, te-

## “Primer haig de conèixer cap on vull créixer i després podré créixer cap allà”

nint voluntat de creixement, això és claríssim. I segon, sabent cap on vull créixer. Si jo aquest estiu me’n vull anar de vacances a un lloc molt bonic, molt divertit, molt idíl·lic, amb la meva família, primer hauré de saber quin és aquest lloc, per poder anar-hi. Doncs amb el tema del creixement personal passa el mateix. Primer haig de conèixer cap on vull créixer i després podré créixer cap allà. Doncs bé, aquestes persones líders, tot i que són persones que estan liderant persones, institucions i projectes importants, es creuen aprenents. No se n’obliden mai. Tenen aquesta mentalitat, que en anglès es diu *baby mindset*. He posat una foto d’uns nens que volen il·lustrar aquesta mentalitat d’aprenentatge que tenen aquestes persones, que sempre els acompanya al llarg de tota la seva carrera professional.

Fins aquí una mica la definició de com són, penso, aquests líders. I m’agradaria preguntar-vos si penseu que els líders d’abans són diferents dels líders d’avui. Penseu uns se-

gons: són iguals? Són diferents? Mireu, jo tinc la meva pròpia teoria —d’això també en podem parlar després, si voleu. Jo penso que els líders d’abans i d’avui són els mateixos. Perquè tot el que us dic, això que es coneixen, que tenen un propòsit, que saben cap on van, que sempre estan aprenent, que saben comunicar, que són conscients de com comuniquen... Tot

això els líders d’abans també ho tenien. Ara bé, el que ha canviat ara, i notòriament, és el context, claríssimament. No cal que us expliqui en quin context vivim. La COVID-19

ens ha donat això, que no cal explicar massa què és el context incert, tots ho hem entès, tots ho hem viscut, tots ho vivim, ho patim, o ho transitem, en tot cas. I ens ha canviat més enllà del context, ens ha canviat els canals en què ens comuniquem. I ens ho ha canviat molt. He portat l’exemple d’una persona que podria ser un líder d’avui. Es diu Gino Tubaru, ara en veureu una imatge. En Gino és un noi molt jove, us podeu informar sobre ell. Us he portat una petita imatge que de seguida veureu. És un noi argentí, aquí teniu el seu Instagram, per si algú vol saber més coses sobre ell. És un noi argentí, li agradava el disseny des de molt jove i un dia va decidir que volia posar el seu talent al servei dels altres, en aquest cas al servei dels nens. El que veieu a la foto és un nen que porta una pròtesi de Lego. Sembla que sigui una pròtesi de peces de Lego o de plàstic de colors. Ell diu que fa que els nens i les nenes, *los chicos*, crec que ho diu així, es converteixin en superherois. Són pròtesis que estan destinades a nens i nenes a qui els falta una

part de l'extremitat. Ell ha fet unes plantilles, no vull dilatar-me molt en el cas, però amb unes plantilles que et pots descarregar de la seva pàgina web. Aquests nens i aquestes nenes es fan una foto de la seva extremitat i les poden enviar al seu Atomic Lab, que és com es diu l'empresa. I l'Atòmic Lab, de manera altruista, envia a voluntaris del món que tenen impressores 3D el mapa de la teva pròtesi. I ells no tan sols l'imprimeixen en 3D, sinó que els voluntaris envien les pròtesis a aquests nens. Bé, investigueu més sobre el projecte del Gino, perquè realment és molt interessant. És d'aquestes persones que us deia, que han trobat un propòsit, han trobat el seu talent i l'han posat al servei dels altres, tot això que us deia. I evidentment, utilitza la comunicació per donar a conèixer el que fa. El Gino està a Instagram i està a molts llocs. Ara potser penseu: «Ostres, marca personal, lideratge, comunicació, això va al món digital? Hem d'estar a les xarxes socials?» És una pregunta que ens hauríem de fer.

Parlem una miqueta, si voleu, d'això del món *online*, perquè, de fet, tot el que us he explicat fins ara no anava de món *online* o presencial, anava de tot. I m'agradaria que féssim una reflexió a partir del sociòleg que coneixeu tots, el sociòleg Manuel Castells, perquè és un dels sociòlegs més mencionats en temes de comunicació, però actualment és el ministre d'Universitats. Doncs el sociòleg Manuel Castells, catedràtic de la UOC, que també ha estat professor a la Sorbona i a Berkeley, parla d'un concepte que,

sincerament, des que el vaig sentir hi estic com atrapada. Diu que actualment no vivim en el món presencial o en el món *online*, sinó que vivim en un món que ell anomena la *virtualitat real*. És a dir, el que ens diu és que avui en dia hi ha més de 4 mil milions d'usuaris a Internet. Per tant, les coses no només passen al món presencial, també passen molt en el món *online*. Per tant, fa aquesta definició que no és ni presencial ni *online*, sinó que les coses entren i surten d'aquests dos mons. Per això parla d'aquest concepte que penso que expressa molt bé el que diu. Diu que les coses succeeixen als dos llocs, penso que el que ens està passant, la pandèmia de la COVID-19, ens ha demostrat a totes les persones d'una manera molt evident que podem aprendre i generar coneixement compartit al món *online*. Estem així, avui, aprenent i compartint coneixement, podem treballar, ens podem divertir. I el que diu el Manuel Castells és això, que vivim

## **“Les coses no només passen al món presencial, també passen molt en el món *online*”**

en la virtualitat real i que, per tant, les persones estem a cavall constantment d'aquests dos mons. I moltes coses de la nostra societat succeeixen en els dos mons.

Per tant, si fem un repàs en aquest context que estem, en aquesta virtualitat real, en aquesta importància dels líders per impactar, arribar, connectar amb els altres, sembla que l'estratègia de *personal branding* o desenvolupament

de marca personal té molt de sentit. És una estratègia que funciona, que no és només de comunicació, personalment considero que és una estratègia de posicionament personal, però també de desenvolupament, posicionament i desenvolupament. I em direu: «I com és aquest procés de desenvolupament de marca?» Doncs és tot això que ja us he comentat. El procés de desenvolupament de marca passa per totes aquestes fases que us he dit. Passa per l'autoconeixement, passa per tenir clar quina és la meva proposta de valor i cap a qui l'estic oferint. I, a més a més, passa per explicar això de la millor manera possible, és a dir, en els contextos adequats. Quins són aquests contextos? Doncs allà on són les persones amb qui em vull comunicar. Per tant, ja ho veieu, els líders o les persones que volen impactar en el seu entorn o que volen tirar endavant projectes i fer que la gent els segueixi i vagi amb ell o amb ella cap endavant poden utilitzar aquesta estratègia de marca personal que els pot ajudar molt.

I què és això de la marca personal? Com la podem definir? Hem parlat d'algunes coses, però com la podem definir? Veureu una imatge que té una definició de marca personal, és una definició pròpia. La vaig fer... ja fa potser uns sis anys que la vaig escriure, i la veritat és que de moment encara em queda inalterable, potser aviat la canviaré, però de moment queda inalterable. I diu: «La teva marca personal és el teu talent fet i dit amb la passió de qui dirigeix la seva pròpia vida». Hi ha alguns aspectes que es-

tan marcats en aquesta definició. Diu *és el teu talent*, us ho he dit des del principi. Aristòtil deia: «Dona'm el teu talent. Troba'l i quan l'exerceixis veuràs que estaràs molt satisfet i feliç». Aquí teniu un suggeriment per a vosaltres. A la imatge següent veureu que hi ha la foto d'un llibre, aquest llibre està basat en un test de fortaleces, que és de Gallup, us en farem arribar l'enllaç, per si el voleu fer. És un test que per mi és molt interessant, que t'ajuda a elaborar, a descobrir, diguem-ne, les teves cinc fortaleces més importants. Aquelles cinc coses que són les eines més fortes que utilitzes, és una eina per conèixer-te una mica més, per esbrinar una mica més aquest talent que tens. No és que el test et doni la solució, la gran resposta, però sí que et serveix, una vegada més, de mirall de reflexió, de punt de comparació per analitzar. «M'han sortit aquestes fortaleces, sí que les tinc, no les tinc. En quin moment les utilitzo? De quin manera les utilitzo?». Aquest test de les fortaleces és molt interessant i us l'aconsejo a les persones que tingueu ganes de seguir una mica aquest camí d'autoconeixement

**“La teva marca personal és el teu talent fet i dit amb la passió de qui dirigeix la seva pròpia vida”**

i saber quines són aquestes fortaleces, que l'exploreu i que el feu. És molt interessant i és molt ràpid de fer. Si tornem a la definició diu: «La marca personal és el teu talent, fet i dit» Per què fet i dit? Perquè la marca perso-

nal no tan sols va de fer bé les coses, sinó que realment també va de dir-les. A vegades, pensem que només fent bé les coses els altres ja se n'adonaran i ens seguiran i generarem impacte. Però la veritat és que en el món complex que vivim avui, «d'infoxicació» podríem dir, de tantes coses que passen, és molt important que les diguem. Per tant, en aquesta definició, no sé si la podríem tornar a veure un moment? Ens diu que és *el nostre talent fet i dit*, tam-

**“Els altres ja perceben  
quelcom de vosaltres,  
tenen una imatge feta de qui  
sou, de quin valor aporteu,  
de com feu les coses, per  
tant, la marca ja existeix”**

bé. Llavors després parla d'un altre ingredient, diu: *amb la passió*. Per què he posat aquest ingredient de la passió? Perquè diuen que per desenvolupar el teu talent de manera rellevant has de practicar-lo unes deu mil hores, com a mínim. Per tant has d'estar molt apassionat, molt apassionada d'aquest talent. T'ha d'agradar molt allò que fas, per fer-ho tantes vegades com per arribar a fer-ho, no de la millor manera, però sí d'una manera rellevant, que realment porti als altres, d'una manera diferencial. I, finalment, en aquesta definició es parla de *qui lidera la seva pròpia vida*. Fins ara totes les persones que s'han posat en contacte amb mi alguna vegada per aquest concepte de la marca personal o com el fet de desenvolupar la marca personal els pot ajudar en el seu entorn, personal o professional, són persones

que tenen una mateixa característica: són persones inquietes. Vosaltres també ho sou. Avui esteu connectats en aquesta xerrada, m'imagino perquè hi ha quelcom que diu: «A veure? Escoltem de què va tot això.» Per tant, per mi és tot això, la marca personal: «És el teu talent fet i dit amb la passió de qui dirigeix la seva vida».

Després de tot això que hem parlat, m'agradaria entrar en la resposta a aquesta pregunta del principi. «Molt bé, Alícia, de tot això que has explicat, per què cal la marca personal a l'entorn públic?» Les persones desenvolupen marca personal, decideixen iniciar aquest camí de desenvolupar marca personal... I aquí m'aturo per fer un petit matís que abans no hem comentat, i és que la marca personal es desenvolupa, hem parlat tota l'estona d'això, no es crea. Hi ha un matís que és important. És a dir, no estem creant una marca comercial, una marca de zero, un producte o un servei de zero, sinó que totes les persones, totes, totes les que esteu aquí escoltant, ja teniu una marca personal. Els altres ja perceben quelcom de vosaltres, tenen una imatge feta de qui sou, de quin valor aporteu, de com feu les coses, per tant, la marca ja existeix i el que es fa en una estratègia de marca personal és desenvolupar aquesta marca. Per què les persones decideixen desenvolupar marca personal a l'entorn públic? Doncs, com en qualsevol entorn, això són motivacions molt personals. Cadascú té les seves pròpies motivacions, això és clar. Ara bé, sí que quan

estem parlant d'entorns directius, amb persones que estan liderant entitats, organitzacions, projectes, grups de persones, com és el cas de tots vosaltres o de totes vosaltres, doncs sí, desenvolupar marca personal pot tenir un gran propòsit que et pot permetre

## **“Per generar impacte en els altres, el primer que he de fer estar connectat amb els altres”**

generar impacte. Molt més impacte, potser, del que s'està generant fins al moment. Per tant, hi pot haver diverses motivacions. Per generar impacte en els altres, el primer que he de fer estar connectat amb els altres. Però per jo connectar amb altres professionals, per exemple, d'altres administracions, amb ciutadans i ciutadanes, amb els proveïdors amb qui treballo conjuntament per fer la meva tasca, per estar en contacte amb tot aquest entorn –vosaltres mateixos podeu ara pensar amb quines persones o grups de persones esteu habitualment en contacte cada dia per la vostra feina– doncs per impactar en aquestes persones, per connectar amb elles, el primer que hauré de tenir, això és clar, és una identitat. Jo qui soc? Què és el que apporto en aquesta relació? I a partir d'aquí podré relacionar-me, podré connectar i podré construir quelcom amb aquestes persones. Per tant, hi ha gent que desenvolupa una marca personal a l'entorn públic per generar aquest impacte i per estar connectat amb el seu entorn. Per-

què ja sabeu que ens connectem amb aquesta virtualitat real que dèiem.

Hi ha un altre gruix de persones que també poden estar motivades a desenvolupar la marca personal en l'àmbit públic simplement com a creixement professional. Per estar en contacte, pel fet de tenir aquesta identitat construïda, diguem-ne, i estar disposat a compartir i a connectar amb els altres. Poden tenir accés a estar molt alerta, a conèixer novetats, tendències del seu àmbit, del

seu entorn professional, a intercanviar informació. El fet de desenvolupar la marca personal els pot fer tenir l'oportunitat de poder compartir el que fan, de poder crear debats, per exemple, amb altres professionals. I també et suposa un creixement personal, perquè el fet de desenvolupar marca personal t'exigeix desenvolupar noves competències. I fins i tot diria utilitzar noves eines. Així que pot ser una motivació, també, el creixement personal, que et porti a desenvolupar la marca personal.

Una altra motivació que també penso que podria existir a l'entorn públic és donar visibilitat al treball que feu a l'Administració pública. Poden haver-hi persones, de fet, ja n'hi ha, aquests dies he estat fent una mica de recerca sobre persones de l'entorn públic que han desenvolupat una marca personal. Són persones que realment estan compartint molta informació. Parlen molt dels projectes que es fan a l'Administració pública. I m'imagino que l'Administració pública és molt gran i que hi

ha moltes diferències, d'una i de l'altra, en la manera de fer les coses, de quina manera feu les coses, per a quin propòsit feu les coses. Desenvolupar una marca personal per ser ambaixadors de tot el que es fa a l'Administració pública pot ser una gran motivació, també, per a algú.

Com a darrera motivació, encara que penso que segur que n'hi ha moltes més, això ja m'ho direu vosaltres, poden haver-hi persones que decideixin desenvolupar una marca personal per tenir una mica més de visibilitat. I potser per tenir la possibilitat de desenvolupar un projecte professional amb administracions d'altres llocs, per exemple, podria ser un camí que portés a això. Així que ja veieu que hi ha diverses motivacions de per què cal una marca personal. A priori, són aquestes les que jo he vist, possiblement vosaltres me'n donareu alguna més.

Ja per anar acabant m'agradaria simplement reforçar alguns conceptes que us he explicat fins aquí. Primer dir-vos que desenvolupar una marca personal és posar llum, si voleu, al vostre talent, si li voleu dir d'aquesta manera. Desenvolupar aquest talent amb il·lusió, amb passió, amb intenció. I a més a més, explicar-lo, comunicar-lo en els contextos i entorns adequats perquè puguem treballar o construir amb aquelles persones amb qui ho volem fer. Això és una idea que m'agradaria reforçar. Una segona idea que m'agradaria reforçar és que les persones que lideren i que, a més a més,

lideren amb aquesta estratègia de marca personal, primer han començat liderant-se a sí mateixes per després poder liderar els altres. Aquesta també és una idea que penso que és important, perquè hi penseu. En tot cas, també m'agradaria animar-vos a posar-vos mans a l'obra. He portat una darrera foto que són unes mans d'un nen que estan plenes de colors. Començar el camí de marca personal és un camí apassionant, és autoconèixer-se, explorar moltes coses, aprendre moltes coses. Doncs jo us animo a això. A començar a assentar les bases, a explorar, a assentar les bases d'aquesta marca personal que voleu desenvolupar, i que al final acabarà en desenvolupar un petit pla de comunicació en el món *on* i en el món *off*, evidentment. Però si el desenvolupem mitjançant aquestes estratègies que us he comentat, d'autoconèixer-nos,

**“Desenvolupar una marca personal és posar llum, si voleu, al vostre talent”**

de saber qui som, dels valors que tenim, dels propòsits, amb qui els volem connectar, tots aquests elements que he anat comentant, de ben segur que acabareu desenvolupant una marca que aportí valor. Una marca autèntica, que es basi en el que realment sou, per tant, que tingui durabilitat, que sigui sostenible, ara que estem en el món de la sostenibilitat, i que emocioni. Així que, per acabar, simplement us recordo les quatre claus que us he comentat d'aquestes persones líders: que es

coneguin, per tant, us recomano que us conegueu. Una altra clau és que miren endintre i enfora, per tant, us recomano que sortiu fora i pregunteu. Una altra clau, us deia, és que liderin amb l'exemple. Per tant, us animo que ho feu, que ho tingueu sempre present. I finalment us deia que una quarta clau és que se sabessin aprenents. Doncs sigueu conscients que sou aprenents, que encara us queda molt de camí i animeu-vos a desenvolupar una mica aquest ADN empresarial.

Moltes gràcies. Estic a la vostra disposició per a qualsevol dubte que tingueu.

Presentador.- Molt bé, Alícia. Moltes gràcies per la teva intervenció. Molt suggeridora, molt interessant. Una pregunta escrita que intentaré traslladar. És d'un espectador anònim, i diu: «**Interessant la identificació de fortalezes en la metodologia DAFO (debilitats, amenaces, fortalezes, oportunitats), aplicable també a la vida personal. Fortalezes i debilitats formen part de l'anàlisi d'allò que depèn del subjecte. En qualsevol estratègia les fortalezes detectades s'han de mantenir. Podria comentar la ponent, també, la importància de la detecció de les debilitats? Les debilitats debilitades s'haurien de corregir, no?**»

R.- Fantàstic, molt interessant aquesta pregunta. Mireu, la marca personal o *personal branding* es basa en una filosofia, podríem dir, en què el que fem és reforçar allò que fem molt

bé. Venim d'un paradigma, potser, quan érem petits tots recordem a l'escola que la mestra ens entregava els exàmens on hi havia marcat en vermell totes les coses que no fèiem bé. I, de fet, tots ens passem la vida identificant tot el que no fem bé per millorar-ho. Ara bé, la marca personal es construeix sobre les fortalezes. El test de Gallup, per exemple, i el llibre que teníeu en imatge, parla bastant d'aquesta

## “La marca personal es construeix sobre les fortalezes”

teoria. El que diu és «escolta, si tu et focalitzes no tant en les teves debilitats i en pal·liar-les, sinó a fer millor cada vegada aquestes fortalezes que ja tens de mena, estaràs molt més content, aportaràs molt més valor i et serà molt més ric». Per tant, el *personal branding* posa molta llum, la marca personal es construeix al voltant de les fortalezes. Evidentment, en un procés de personal branding es fa un DAFO, evidentment que sí. S'exploren tant les fortalezes com les debilitats. És important conèixer-les. Si no seria contradictori. Us he dit que cal fer autoconeixement i, evidentment, l'has de fer. I part d'aquest autoconeixement és saber aquelles coses que no fem tan bé. Però bé, les reconeixem, les tenim allà, les podem identificar. Evidentment, podem tenir accions dirigides a pal·liar aquestes debilitats. Però, no ho sé, feu-me confiança, he vist moltes persones passar de l'enfocament en les debilitats a l'enfocament en les fortalezes, i aquestes persones creixen més. És un altre paradigma, potser una mica diferent. És

el que us deia, focalitzar-nos en les fortaleeses i créixer a partir d'aquí, no tant a pal·liar les debilitats. No sé si amb això responc aquesta pregunta.

Presentador.- Jo crec que sí. I jo pensava, per aprofundir una mica en aquesta pregunta, que hi veig sempre un cert paral·lelisme. Ell ho enfoca des d'una perspectiva de planificació estratègica i jo sempre he pensat, i sobretot els que seguim alguns dels autors coneguts en la matèria, Victor Küppers, que també ha passat pel cicle, etc. I sempre he pensat que hi ha algunes coses assimilables. Respecte el que és la planificació estratègica d'un projecte, d'una organització, etc., bona part del que has explicat, i la planificació estratègica d'un mateix. Des d'una perspectiva professional i personal. D'aquí que, d'alguna manera, la pregunta sobre fer-se un DAFO d'un mateix adquireix valor per saber on tinc les mancances i això.

Per aprofundir en aquesta idea de què parlàvem, ens has donat moltes claus i molts principis. I molta feina a fer, en aquest sentit, per convertir-nos... o per, d'algun-

creus que hem d'aplicar per millorar la marca? És a dir, on ho escrivim això? On fem aquest seguiment? En un full de càlcul? En una *app*? On anem fent el seguiment d'aquesta marca i com l'anem millorant?

R.- Com la monitoritzarem? És una mica això? A veure, el que és clar és que hi ha una feina a fer, en un inici, quan un decideix començar a treballar en clau de marca personal, que és, com bé deies abans, una estratègia aplicada a la persona. Doncs hi ha una feina inicial. Després, és veritat que un cop ja tens molt clar quina és la teva marca, per qui parles, amb quin contingut, construeixes un petit pla de comunicació. Soc de la idea que els plans de comunicació aplicats a les persones individuals no poden ser grans plans de comunicació, sinó que han de tenir uns principis molt clars: en quins canals vull estar, en quins un o dos canals vull estar; sobre quins continguts vull compartir. I jo diria que hi ha un símptoma molt clar, quan les persones comencen a treballar en clau de marca personal, comencen a compartir contingut de valor, ja s'han reconegut, etc., i comencen a succeir coses al seu voltant. Comencen a rebre oportunitats que abans no rebien. Hi ha certes persones que es comen-

cen a dirigir a elles, que abans no s'hi dirigien. Comencen a ser considerades d'una certa manera. Per mi, aquest és el gran símptoma que les coses estan anant bé, que ho estàs fent bé. És

**“Comencen a ser considerades d'una certa manera. Per mi, aquest és el gran símptoma que les coses estan anant bé, que ho estàs fent bé”**

na manera, construir la nostra marca personal. Però quin mètode, o quina autodisciplina

a dir, potser, com m'has presentat al principi, soc pedagoga, no soc científica, no em deixo,

potser és una debilitat, però no em deixo guiar tant pels números, pels *likes*, per la quantitat de *likes* que hauria de rebre cada vegada que, per exemple, faig una publicació. Jo crec que el món de la quantitat de *likes*, per exemple, o de reaccions a les xarxes socials, ja estem deixant enreure aquest paradigma. I el que realment necessi-

## **“L’*ikigai* és ser capaç de trobar això, la intersecció entre el que jo sé fer, el que m’apassiona i el que els altres tindrien interès que jo fes”**

tem no és saber si aquesta publicació ha donat més o menys *likes*, sinó si estic rebent peticions de coses. Se m’estan obrint noves oportunitats? Algú està confiant certes coses que abans no confiava en mi? Se m’està considerant per a alguns projectes? Aquest és el gran símptoma que això està rutllant, que la teva estratègia està rutllant. De fet, he vist persones iniciar processos de desenvolupament de marca personal i abans d’arribar pràcticament a mostrar tot el relat que es construeixen en el món digital, abans que bàsicament ho parlessin i ho exterioritzessin, ja els passaven coses. Perquè el que realment passa és que comences a creure-t’ho tu mateix o tu mateixa. Així que crec que no va de comptar, més que de la percepció que vas tenint de tot el que passa al teu voltant.

P.– (Mariona Subirana). **Potser seria més interessant fer un *ikigai* en lloc d’un DAFO.**

R.– Sí, a veure, de fet jo no he dit exactament de fer un DAFO. Crec que és interessant fer-lo, però també es fa l’*ikigai*. Sí, sí, al final l’*ikigai* el que fa és interessant. Hi ha un llibre, el podeu llegir, és molt interessant. Però de manera molt simple us diria que l’*ikigai* el que fa és trobar una intersecció entre moltes de les

coses que hem dit. És a dir, fa una intersecció entre el que jo sé fer molt bé, allò que jo sé fer molt bé, el talent. Entre allò que m’apassiona molt, també, que és allò que m’agrada molt fer. I després, en allò que els altres tenen interès que jo faci, que comprarien d’alguna ma-

nera, no vull dir que ho comprin amb diners. Però vull dir allò que el mercat estaria disposat a comprar, que algú valoraria suficientment. Per tant, l’*ikigai* és ser capaç de trobar això, la intersecció entre el que jo sé fer, el que m’apassiona i el que els altres tindrien interès que jo fes, diguem-ne. Allò en què els puc ajudar. Aquí hi ha l’*ikigai*, aquí hi ha el centre de tot. Trobar això és fantàstic. Quan tu trobes això, trobes el gran eix de la teva marca personal. Potser... disculpa’m, Enric, potser puc fer un matís més. Dir que explorar tot això és un camí de maduració, no és quelcom matemàtic que ens posem a fer i de seguida ho sabem tot. És un camí d’exploració, hi ha persones que, de fet, troben el seu *ikigai* molt jovenetes, i persones que el troben quan ja porten tota una trajectòria professional. Però sí, ho trobo molt interessant, fer un *ikigai*.

P.- (Gregori Esteban). **Per què és més senzill identificar les mancances amb un DAFO que les fortaleeses?**

R.- Bé, per això hem de tirar d'alguns recursos, com el que us suggeria del test de Gallup, o preguntar als altres. És normal, no sé ben bé per què, però m'imagino que ve d'aquest paradigma que ens avaluen a molts llocs, des de molt petits, i busquen allò que no sabem. I no sé si és perquè venim d'aquest paradigma, però a vegades costa de reconèixer les coses que fem bé. Però us asseguro que quan ho reconeixes, quan saps el que saps fer bé, quan les descobreixes, les teves fortaleeses es transformen en unes eines que estan al servei de la teva feina, del que fas en el dia a dia.

Presentador.- Aquest és el típic dubte vital, a vegades ho veig en persones que tenen rellevància, en persones públiques, **fins a quin punt creus que cal separar la marca personal de la professional? És a dir, en termes pràctics, fins a quin punt cal tenir dos Twitters, dos comptes de Twitter, o dos comptes d'Instagram? Fins a quin punt has de barrejar l'esfera més privada de l'esfera pública?**

R.- A veure, en el món d'avui passa una cosa, que és que la privacitat una mica l'hem de gestionar. Hem passat de tenir privacitat a haver-la de gestionar. Això és una cosa. Després, dir que la part personal i la part professional de la persona, per mi, és complicat que estiguin separades. Sí que és cert que si penso en

mi mateixa fa vint anys, la meua Alícia treballadora i la meua Alícia personal estaven molt separades. Però crec que en el món d'avui això ja és molt difícil. La liquiditat aquesta que ens deia Bauman, s'aplica també a la persona, és molt difícil separar la persona del professional, realment està junt. I jo us he dit molt que per mi era molt important desenvolupar una marca autèntica, per això he insistit tant en aquest autoconeixement. Si jo vull desenvolupar una marca autèntica, no ho puc separar. Perquè la realitat és que quan jo soc professional soc persona. Llavors, és molt difícil això de separar. Jo crec que les marques autèntiques són les que no separen. Simplement gestionen, evidentment, què és el que vull explicar de la meua vida privada i què no. Però no només va d'això, sinó que va dels valors que tinc, els meus valors personals són els que traspuen, també, en el meu entorn professional. Per tant, a mi em sembla que és difícil dividir. Això aplicat a l'entorn de les xarxes socials, doncs bé, són

**“Hem passat de tenir privacitat a haver-la de gestionar”**

opcions. Personalment, si m'ho preguntes a mi, jo preferiria que les persones... penso que és més autèntic, més transparent, podríem dir, perquè vivim en el món de la transparència, que les persones tinguin un únic canal. És a dir, si estem parlant de Twitter, com preguntaves, doncs un únic Twitter. Perquè al final soc jo amb la meua cara, amb aquest nom i cognom, i faig això. I a vegades parlo de coses personals i a vegades parlo de coses professionals. Di-

vidir-ho? Pot ser que alguna persona ho deixi per algun motiu. Hi poden haver motius justificables, evidentment. Però jo crec que si el nostre repte és desenvolupar una marca autèntica, no hi hauria d'haver massa diferència. Tot

## “Al final, el que acaba fent la gent és decidir on té el públic professional”

passa en nosaltres, de fet. Per què dividir-ho a les xarxes, per exemple? O per què dividir-ho d'una altra manera, si al final tot està passant en nosaltres?

Presentador. – No, jo et preguntava sobre aquest tema sobretot perquè a vegades el tipus de públic a qui t'adreces per parlar d'una sèrie de coses més vinculades amb la professió potser no és el mateix que el de l'esfera més personal.

R. – Sí, en això tens raó. Al final, el que acaba fent la gent és decidir on té el públic professional. Si el públic professional està més a LinkedIn. El LinkedIn en si mateix és una xarxa estrictament professional, poques coses personals es parlen al LinkedIn. Twitter és d'aquestes xarxes socials una mica més ambivalents, que es pot utilitzar per a les dues coses. Depèn de la teva estratègia, del que tu vulguis aconseguir. Si tu realment vols utilitzar Twitter per canalitzar temes professionals, doncs hi hauràs de donar un caire professional, a aquella xarxa. Si vols utilitzar-ho per temes personals, li hauràs de donar un caire més personal. Instagram potser és aquesta xarxa que encara està una mica més en el món personal. Cadascú pot

decidir, és a dir, forma part d'aquestes decisions que es fan en un procés de desenvolupament de marca. Qui soc? Per què vull utilitzar els canals de comunicació? On són les persones amb qui jo vull connectar? És difícil dir generalitats, podríem dir. Són aquestes coses que s'han de valorar, efectivament.

P. – (Esteve Bosc). **Què passa quan hi ha persones que s'ho creuen massa?**

R. – A vegades les persones tenim massa ego. I, a vegades, bé, es desenvolupen marques personals molt orientades cap aquí. Això va de valors. És així. Doncs sí, a vegades hi ha la tendència a créixer massa. A fer créixer massa segons què. Torno a allò dels *likes*. No és important quants *likes* tinc, ni quants n'haig de tenir. O si tinc molt de ressò o si no. El que és important és què està passant realment. Quantes persones m'estan considerant, compten amb mi? Quin és l'impacte del que jo estic fent personalment o professionalment?

Presentador. – Bé, sí que és cert que, a vegades, hi ha algunes persones que es passen tot el dia tuitejant i retuitejant. I tu dius: «Aquesta gent quan treballa?» Tu no tens prou temps per fer això. P. – (Gregori Esteban). **El treball en remot de quina manera erosiona la marca personal i el teu perfil de lideratge?**

R. – L'erosiona? Bé, n'has de tenir cura, això és cert. He vist persones que descuidaven una mica la imatge en l'entorn virtual. Sembla que perquè estem a casa podem caure en certes

informalitats. Us ho deia en un moment de la xerrada. Comuniquem fins i tot com vestim. He vist persones connectar-se de qualsevol manera a reunions importants, per exemple. En principi, no hauria d'erosionar-la. Simplement és un altre entorn i he de saber tenir formalitat, també, en aquell entorn virtual. No fa massa, també vaig escriure un article sobre les formes d'educació en l'entorn virtual. A vegades, hi ha persones que són molt educades en el món presencial, i pel fet que estàs en un entorn virtual, per exemple, entren o surten d'una reunió sense saludar. Sense dir hola o sense dir adeu. I et sobta. Dius: «com pot ser?» Si ara estiguéssim tots aquí, presencialment, i entrés algú, entressis en una reunió o sortissis, saludaries i et disculparies al marxar. Doncs a l'entorn virtual, també. Però, en principi no hauria d'erosionar la marca. Però, efectivament, és un altre entorn. Potser és que n'hem d'aprendre. Potser estem fent aquest camí d'aprenentatge, de com ens hem de comportar, també, en l'entorn virtual. No sé si és per aquí, que va la seva pregunta. Però m'imagino que sí.

Presentador.- Gràcies per la teva intervenció magnífica.

I a tots els participants i les participants, moltes gràcies i fins la propera.

Fes clic per veure *La marca personal dels directius i comandaments*

# Ètica a les administracions públiques

A càrrec de  
Begoña Román



Moltíssimes gràcies per l'oportunitat d'estar aquí amb vosaltres.

Dividiré la xerrada en cinc punts. Prèviament faré una petita introducció sobre què entenc per infraestructura ètica.

El primer punt serà sobre les distincions entre ètica i moral i, entre ètica de la convicció i ètica de la responsabilitat.

El segon punt, la importància que els professionals que treballen a l'Administració pública desenvolupin aquest grau de consciència que anomeno *postconvencional*.

En un tercer punt parlaré de les quatre ètiques, que sovint es desconeixen. Molt conegudes, la professional i la personal, però no tant les ètiques organitzatives i les cíviques.

Un quart punt, el més important: la infraestructura ètica. Es concreta amb codis, comitès, auditories, bústia d'ètiques anònimes, recull de bo-

## **“M’interessa també no infravalorar la part de les emocions i la part de les creences”**

nes pràctiques, etc. Per tant, us donaré una sèrie d'idees que podeu implementar en les vostres institucions per anar forjant això que anomenem *una administració ètica i el bon govern*.

Acabaré anomenant només set criteris que us poden ajudar a millorar les vostres decisions en l'àmbit organitzatiu.

Dit això, anem a la primera part, que és una introducció prèvia que m'interessa remarcar. D'Ortega i Gasset, en recullo dues frases. La primera, molt coneguda, diu: «Yo soy yo y mi circunstancia, si no la salvo a ella no me salvo a mí». La circumstància em constitueix. No és un escenari d'entrar i sortir ni és un accessori. Quines són les nostres circumstàncies? Aquí enumeraré una sèrie de trets que em sembla que val la pena de tenir en compte a l'hora de parlar de la infraestructura ètica. Després recupero aquesta idea de la circumstància.

Però Ortega té un article que es diu «Ideas y creencias», que a mi m'agrada especialment. Em cenyiré amb els meus minuts d'intervenció a una qüestió molt rigorosa, acadèmica, perquè m'interessa veure que l'ètica no és només, també, qüestió de gustos, sinó que pot admetre un discurs racional, intel·lectual, rigorós i acadèmic.

M'interessa també no infravalorar la part de les emocions i la part de les creences. Per això, la frase d'Ortega és «las ideas se tienen, en las creencias se está». A mi m'agrada afegir-hi «i s'hi està fins al coll i més amunt». No es tracta només de tenir idees, donar-les i compartir-les. Es tracta també de creure-les i creure-se-les en el projecte. Aquestes creences són el magma de prejudicis, estereotips, fes, confiances, emocions, que no podem infravalorar.

I acabo amb aquesta primera introducció, abans d'anar a les circumstàncies, amb una frase molt bonica de Rafael Sánchez Ferlosio, en un llibre del 1993, que es diu *Vendrán más años malos y nos harán más ciegos* i on diu: «la mayoría de las soluciones son sospechosas porque uno las encuentra siempre que las necesita».

Ja començo dient que no espereu de l'ètica la solució als problemes, però el que sí que en podeu esperar és la problematització de les solucions. Perquè estem en entorns molt complexos, d'alta incertesa, i l'ètica tal com jo la presento té a veure amb la pregunta: quin nivell de risc estem disposats a assumir? En primera persona i del plural: estem disposats a assumir. Gestió de la incertesa, de la complexitat i dels riscos.

D'altra banda, quatre característiques de les nostres circumstàncies que m'agradaria que tinguéssiu en compte. No és exhaustiva la meua enumeració, però m'interessa remarcar aquestes:

Primera, és una societat tecnificada. El teletreball, el govern obert, la introducció de les tecnologies i els nous canals de comunicació tecnològica amb la ciutadania. Això implica tenir molt clar no només el tema de les bretxes digitals, sinó també el tipus de guanys que implica un canal i un altre, perquè la tecnologia no és mai neutra. El missatge i el missatge acaben confonent-se sovint amb el canal.

Segona, és una societat, evidentment, pandèmica. Com deia l'altre dia la professora Blanca Garcés, durant aquesta pandèmia hem viscut un procés d'acceleració al qual ja es-

## **“No espereu de l'ètica la solució als problemes, però el que sí que en podeu esperar és la problematització de les solucions”**

tàvem acostumats —més o menys—, a posar moltes més fronteres: no podem sortir de casa, no hi podem entrar, no podem sortir de la comarca, no podem sortir del país, no poden entrar-hi i, alhora que posem moltes fronteres, el virus s'escampa. Per tant, la paradoxa de voler posar moltes fronteres i, a la vegada, la impossibilitat que aquestes fronteres frenin el que es vol frenar: la lliure circulació de persones i vides en l'aldea global.

La societat pandèmica, com a mínim, obliga a replantejar-nos com teletreballem, quin tipus de prioritats establirem amb les cites prèvies i amb l'endarreriment de processos i d'accésos que té la ciutadania perquè ens hem hagut d'emmotllar a un seguit de canvis molt ràpids.

Tercera, la nostra és una societat accelerada i això genera el que el filòsof Byung-Chul Han ha anomenat una *societat del cansament*. És una societat accelerada perquè els canvis són molt ràpids. Va haver-hi un temps en què la cosa era més o menys: «preparats, llestos, ja» i ara és «ja»,

i ni preparats ni llestos: sobre la marxa. I «sobre la marxa», què passa? Que hi ha distints ritmes i sobretot hi ha molt estrès i cansament. Els que treballaven molt, teletreballant, per exemple, han treballat més encara. I els que no teletreballaven, ni treballaven ni teletreballaven, i per tant tenim unes altres actituds. La societat accelerada genera desmoralització, desorientació.

Quarta i última, però no menys important: vivim en societats moralment plurals. No donem per segur que sabem què és bo i què és dolent. Quan anomenem *bon govern*, de què estem parlant? Què significa la paraula?

Acabo, amb aquesta introducció. Nosaltres vivim en una societat accelerada, tecnificada, pandèmica, pluralista—i això és bo—, però ens hem de guanyar quelcom que no tenim. Ens hem de guanyar la confiança perquè hi ha una desafecció a allò públic i hem de guanyar-nos l'autoritat. No donem per fet que les tenim. I al meu parer, guanyar-se l'autoritat moral, no l'autoritarisme, i guanyar-se la confiança passa per tenir cura de la institució. Passa per retre comptes, carregar amb la realitat, i canviar una administració búnquer, molt tancada, molt centrada en el millor funcionament de l'Administració, a una administració que ha de ser hospitalària, i per tant, oberta, en contra d'una administració hostil i burocràtica.

Un bon govern és un govern desitjat. Bo és sempre l'objecte de desig. Si tu consideres que

quelcom és bo, és perquè tu ho vols per a tu. Un bon govern és un govern desitjat pels ciutadans i pels qui treballen per a ell i en ell. I a més a més, anem a parlar de la infraestructura d'aquest bon govern. Aquesta infraestructura són els pilars que de seguida explicarem.

Abans, però, necessito fer una sèrie de distincions. Començo per tres afirmacions:

La primera és que necessitem més ètica que una mera moral. No cal només tenir moral i més que l'Alcoià, que deien. Cal tenir més ètica que una mera moral. Més responsabilitat que meres bones voluntats i bones intencions, perquè de bones intencions i bones voluntats, es deia que l'infern n'és ple. Necessitem molta més responsabilitat que una mera ètica de la convicció i, molt important, per gestionar complexitat i incerteses, necessitem més interdependèn-

**“Ens hem de guanyar la confiança perquè hi ha una desafecció a allò públic i hem de guanyar-nos l'autoritat”**

cia que una mera independència; «deixeu-me sol que jo sé fer molt bé la feina».

La segona, necessitem molta transdisciplinarietat, perquè, insisteixo, són temps de complexitat. Són moltes les dimensions que s'han de tenir en compte. Èpoques d'incertesa; hi ha una incertesa que és radical. Hi ha sempre l'ignot i, per tant, la ignorància implica que no

coneixerem mai tot ni ningú. I ens hem de conciliar amb aquesta dimensió de finitud humana.

## “La moral és viscuda; l’ètica és pensada”

Tenim també una altra incertesa que ens permet aclarir incògnites perquè tenim ciència, consciència, experiència, i evidències. Hem de reconciliar-nos amb la incertesa que és radical; la ignorància, però ens n’hem d’anar alliberant. Per què? Perquè l’ètica no és ciència, és gestionar els riscos, probabilitat de perills, mesures preventives, quan prenem una decisió que podria ser d’una altra manera.

Doncs bé, aquesta és la distinció entre ètica i moral, molt senzilla. La moral és viscuda; l’ètica és pensada. La moral és un producte cultural relatiu als contextos històrics i, com podeu imaginar, les societats accelerades canvien molt, s’abandonen hàbits i costums perquè eren una barbaritat (com tractaven els animals, la biosfera, les dones, els infants).

Però també creem moral i ara decidim que això s’ha de permetre, i a més a més, afavorir: el moviment LGTBI, els objectius mediambientals... I ens n’hem adonat, ens ha nascut la consciència que hem d’abandonar uns hàbits i, per tant, morals (molts deures) i hem de crear-ne uns altres, altres els hem de recuperar —descobrim el valor de les coses quan les estem perdent—i altres cal regenerar-los; estan bé, però cal posar-los una mica a l’altura dels temps.

Per tant, necessitem més ètica que una mera moral, perquè les morals aniran canviant. I l’ètica és la reflexió críticoracional sobre les morals. Ras i curt:

La pregunta moral: què haig de fer?. I la resposta és una acció o una omisió. Fem coses amb paraules: o un informe o un silenci (omisió).

La pregunta ètica: per què ho haig de fer?. La resposta és un argument: dona’m raons, vull comprendre el perquè. Qui té un perquè, deia Nietzsche, suporta qualsevol com.

Si t’obliguen a fer, però no saps per què ha de ser així, ho faràs malament. Per què? Perquè no creus en allò que estàs fent, no entens allò que estàs fent. Si t’expliquen el perquè, si et donen raons, podràs compartir-les o no, però té lògica, té sentit. I l’home és un humà en busca de sentit.

Per tant, a la pregunta moral «què haig de fer?», la resposta és una acció; a la pregunta ètica «per què ho haig de fer?», la resposta és un argument. En un argument ha d’haver-hi cinc ingredients: valors, accions, conseqüències—en un determinat context jo soc jo i la meva circumstància—, i sempre va dirigit a una conversa, a un diàleg; «i tu, com ho veus?», perquè en societats moralment plurals no compartim ni els valors ni els contextos.

Així doncs, a l’hora de donar arguments, n’hem de distingir tres tipus:

Un argument deontològic, un de conseqüencialista, i un de procedimental. Tots tres són importants.

Un argument deontològic és: perquè els ciutadans tenen dret a ser informats, a conèixer per què estem prenent aquestes decisions, quines són les raons que estem ponderant i prioritzant.

**“Hem de pensar plegats, perquè ningú mai té la raó. És sempre una conversa, un diàleg”**

El deure de l'Administració pública és retre comptes, el dret a la informació per part de la ciutadania. Aquest és un argument deontològic; de deures i drets.

Així mateix, tenim l'argument conseqüencialista, és a dir, quin és l'impacte d'aquesta política pública que volia respectar el dret però al final només se n'han beneficiat els que estaven molt beneficiats, perquè són els que coneixen el sistema, perquè són els primers que accedeixen a una pàgina web i reben els primers ajuts públics que hem fet. Per tant, m'interessa moltíssim també veure des d'on avalués, subratllo, avalués els impactes; per tant, les conseqüències.

També hi ha un altre argument que m'interessa molt i és el procediment; el procés pel qual ho fas. Si fas una política A, una política B; és més burocràtica, és més cara, és més fàcil? És un argument, també, d'eficiència

procedimental. Tot això impliquen els arguments.

Dit això, ara distingirem entre ètica de la convicció i ètica de la responsabilitat.

De cinc ingredients que té un bon argument, l'ètica de la convicció es queda amb els dos primers: valors i accions. Quan et pregunten (qüestió ètica): «per què ho fem així?», resposta: «perquè ho hem fet tota la vida, perquè són els valors que tenim, perquè tenim la consciència tranquil·la». Estic limitant-me a «aquesta és l'acció i el meu argument és

perquè “jo, que he fet l'acció, tinc la consciència tranquil·la”». És una condició necessària, el fet d'actuar amb coherència amb els valors que un té, però em falten altres ingredients; jo no faig l'acció per tenir la consciència tranquil·la, quan estem en una administració pública som servidors públics i, per tant, estem al servei del públic, en els impactes en la ciutadania i com s'avaluen aquests impactes en els seus contextos, (plurals), des dels seus valors, (plurals), és una altra perspectiva, la de la responsabilitat. Que vol dir que jo reto comptes (*accountability*), i me'n faig càrrec. Carrego amb la realitat de les conseqüències molt voluntarioses, però que tenen un impacte que ningú volia i que finalment han tingut.

Així és que necessitem molta més responsabilitat que una mera ètica de la convicció. Molta més ètica que una mera moral, perquè les morals es quedaran obsoletes. Per acabar, hem de

pensar plegats, perquè ningú mai té la raó. És sempre una conversa, un diàleg.

Fins aquí podem dir que volem una administració pensada i pensant. Una administració ètica comença sent una administració que es para a pensar per què fa el que fa. No només mira tot el que fem. Es para a pensar, plegats, coordinats. Què fem, per què ho fem i com avaluem el que estem fent. Això és ètica de la responsabilitat: una administració pensada i pensant, que dialoga, participa i és participada, comunica i on la gent ve a comunicar.

Anem ara al segon punt, la importància que els professionals que treballem a les administracions públiques ens fem càrrec de la responsabilitat. Jo, com a professora d'una universitat pública, em faig càrrec també de la meva responsabilitat. Estem al càrrec de la cura de les institucions, mirem de posar-les al dia en aquesta societat accelerada, on tenim una certa obsolescència de les maneres institucionals

## **“Una administració ètica comença sent una administració que es para a pensar; per què fa el que fa”**

de procedir. Hem de comptar amb universitats a l'altura del segle XXI (i d'una pandèmia), i ajuntaments a nivell dels nous problemes que aquesta demografia, barriada, o distribució poblacional està generant.

Així doncs, necessito que les persones que treballem en les administracions públiques desenvolupem un nivell de consciència que es diu *postconvencional*, amb les escales que han treballat psicòlegs evolutius, fonamentalment, Kohlberg i Carol Gilligan.

Quina és la moral postconvencional? Els psicòlegs evolutius han dit que allò que s'anomena *consciència moral* —capacitat d'adonar-se de la càrrega moral de l'acte—, s'educa. No apareix per generació espontània; «em neix la consciència», sinó que depèn del nucli moral on has viscut. I totes les persones, pràcticament totes les cultures, passen per tres estadis: preconvencional, convencional i postconvencional:

L'estadi preconvencional és un estadi molt infantil que sol identificar el bé amb el que m'agrada o és premiat que jo faci perquè agrada a la comunitat. És un estat hedonista, molt egocèntric, no egoista, però sí centrat en el jo.

A mesura que el nen creix i vol pertànyer a altres grups més enllà de la protecció de la família i de l'escola, el que vol l'adolescent és ser inclòs en un grup on «si fumen, jo també», i «si aquí no fumen, jo també», perquè vol ser un igual entre

iguals. Llavors entra en un altre nivell en què ja no vol buscar tan sols el seu benefici particular, sinó que vol ser acollit en el grup, i això passa per acceptar-ne les normes. A mesura que l'adolescent creix, diu: «en aquest grup fan A, en aquest grup no fan A, en aquest grup,

B...». «I, jo què dic? I jo què crec que és el correcte independentment del que em vingui de gust?».

Aquest nivell de reflexió criticoracional sobre conveniències personals i convenció social és un nivell kantià d'«atreveix-te a pensar i a voler per tu mateix». Malauradament, molt poca gent el desenvolupa en societats on l'accés a l'educació està garantit i on hi ha una certa llibertat de pensament i d'acció. Per què passa això? Perquè genera angoixa prendre decisions. Perquè «i si m'equivoco»? Cal gestionar la incertesa. Sí, però unes vegades es guanya i altres s'aprèn. Subratllaré el fet que una administració pública s'equivocarà i es contradirà. El problema no és aquest, el problema és gestionar les contradiccions, aprendre'n.

Per això necessitem un nivell postconvencional. Per què? Per regenerar hàbits i costums, crear procediments i noves maneres de fer, atendre les necessitats que no estàvem atenent, però també per deixar de fer coses que venen molt de gust fer perquè sempre les havíem fet i les sabíem fer, però no tenen cap sentit de fer avui dia, són totalment obsoletes.

Necessitem gent postconvencional. I què passa amb la gent postconvencional? Que sovint no agrada. Per què? Perquè no et genera autocomplaença, perquè és gent crítica—no criticaire. Et proposa alternatives. Et diu: «I si ho féssim d'una altra manera?». Són persones que fan el que Kant anomenava un *ús públic de la raó*. Què és un *ús públic de*

*la raó*? Ho explicava molt bé en un article, publicat en un diari de 1784, que es diu «Què és Il·lustració?». Hi fa una distinció apassionant entre *ús privat* i *ús públic* de la raó. I diu Kant: «L'èxit i progrés d'una societat rau en la conciliació dels dos usos de la raó». L'*ús privat*, per exemple, diu, quan ets un inspector d'Hisenda i no et correspon altra cosa més que cobrar els impostos segons la llei, perquè tu ets inspector i t'han contractat per aplicar la llei. No ets un legislador que se la inventa. L'*ús privat* de la raó és que t'han contractat i en fas un *ús privat*. És a dir, t'han contractat i fas el teu *ús* per a qui t'ha contractat. No és que t'hagin privat de raó, sinó que l'*ús privat* de la raó és per a qui t'ha contractat i tu has d'obeir.

Com a professional que saps de la matèria, quan vagis als teus col·legis o congressos d'inspector, i critiqueu aquesta llei, no és per criticar-la, per ser deslleial o malmetre la institució, és per veure que fa aigües, que s'ha quedat obsoleta, que us heu adonat que genera injustícies.

Per tant, pensem en l'*ús públic* de la raó; com millorar la llei que al matí estem aplicant i, a la tarda, en les reunions acadèmiques, per exemple, estem discutint.

Deia Kant que la bona conciliació d'aquests usos privats i públics de la raó és cabdal. Un altre exemple, amb l'*ús* de les noves tecnologies

**“Cal gestionar la incertesa. Sí, però unes vegades es guanya i altres s'aprèn”**

(Twitter, etc.) sovint passa que la meua opinió personal a les xarxes socials va en contra de l'organització on al matí estic treballant. I això no genera: ni autoritat ni confiança. Genera un «i tu estàs criticant la casa per a la qual treballes i que representes?». Evidentment que hi

## “Tot és ètica. I el context va canviant”

ha llibertat d'expressió, però l'ús públic de la raó no existeix per malmetre la institució, la seva credibilitat i la seva reputació, sinó per sumar forces, i dir: com la regenerem?

Per tant, a la classe, representaré la Facultat de Filosofia i hauré de defensar-la, però quan ens reunim a la tarda l'equip del deganat, i veiem que fa moltes aigües, la criticarem; però no per atacar-la, sinó per prendre consciència per on cal renovar-la i què tenim per posar-la al dia.

Dit això, anem ja a un tercer punt de la classe que és distingir entre ètica personal, cívica, professional i organitzativa. Doncs bé, tot és ètica. I el context va canviant: quan entro a l'aula en qualitat de professora, quan vaig a la reunió de veïns en qualitat de veïna o a la reunió de l'ajuntament en qualitat de ciutadana, i quan vaig a la Universitat de Barcelona en qualitat de vicedegana. *En qualitat de* vol dir que tinc diferents rols, responsabilitats. Canvia el context i el criteri ètic a partir del qual prenc decisions. Molt breument: tothom té quatre ètiques. El problema no és tenir-ne

quatre, sinó tenir-les conciliades i ben jerarquitzades.

La primera ètica és personal. Parlem de qualitat de vida, vida bona o felicitat. El criteri és allò que anomenaré *privacitat* o *intimitat*. Hi ha moltes maneres de tenir qualitat de vida i de ser feliç. Un vol ser *neohippy* rural, un altre budista, un altre ortodox, catòlic, un altre va buscant i no sap encara què és. Tots són respectables, però el sàdic i el pederasta, no.

Ètica cívica. Ja no parlo de com s'ha de viure per ser màximament feliç en l'ètica personal. Aquí parlem dels mínims decents per a qualsevol lloc, persona i moment.

Quins són els mínims que tothom ha de respectar? És una ètica mundial. Aquí el criteri és això que anomenem *dignitat*; les persones tenen dignitat (les coses preu, «todo necio confunde valor y precio») i justícia; drets i deures. L'ètica cívica parla de justícia i de drets. Per exemple, no ens posarem d'acord si menjarem carn, porc, arròs o fideus, però que hem de menjar és ineludible. Els mínims són el dret a l'alimentació. Després, com vols alimentar-te, això ja és pluralisme de l'ètica personal.

A l'ètica professional tenim les qualitats del servei. Si ets jurista, la qualitat, la teva assessoria jurídica; si ets mestre, qualitat docent; si estàs atenent a un servei de finestra oberta al públic, qualitat de la teva acollida, de quan

aculls bé, de com n'ets d'hospitalària o dius «què vol vostè?». I la gent diu: «mira, res, torno un altre dia a veure si té una altra persona davant d'aquesta finestreta perquè genera una hostilitat...».

## “L'ètica professional parla de qualitat del servei”

L'ètica professional parla de qualitat del servei. I aquí tenim les deontologies professionals si un està en un col·legi d'economistes, advocats o infermeres, i tenim després l'excel·lència professional: la que fa un ús públic de la raó i no es limita a complir el contracte i els mínims decents que professionalment ha de fer, sinó que està aprenent contínuament des de la postconvencionalitat quines coses es fan millor d'una o una altra forma, o «hauríem de mirar si podríem fer un programa pilot perquè crec que aquí funcionaria...». Són persones, en el millor sentit de la paraula, inquietes, que estan pensant en com millorar el servei perquè s'està quedant fora o obsolet.

Per acabar, però no menys important, necessitem ètica de l'organització, perquè ningú treballa com l'autònom liberal realment —malgrat que s'anomenin *autònoms* o *falsos autònoms*. Tothom treballa en un grup, en una orquestra, al servei del públic i, per tant, aquí parlem de la qualitat total.

Aleshores, quan una persona va a la feina, la primera ètica que ha de tenir en compte és

la cívica. Per què? Perquè treballa amb persones al servei de persones. Els mínims decents s'han de garantir. Quan un entra a l'ajuntament diu «bon dia», no diu «ha arribat la consellera» o «ha arribat el regidor». Primer, ètica cívica. Treballem per a la ciutadania.

Segona, ètica de l'organització. Treballem amb recursos que no són particulars i personals en un temps que és per a la ciutadania, no per al nostre, i treballem amb recursos públics per al servei del públic. Això sí, no hi ha organització avui al segle XXI sense coneixements i, per tant, sense professionals.

En tercer lloc, cal que hi entri perquè un entra allà on tot ell va, l'ètica personal. Tant m'és que siguis budista o *neohippy* rural, si fas bé la feina per aquesta organització. Es respectarà que tinguis les teves idiosincràsies personals.

Aquestes quatre ètiques generen conflictes d'interès. En què consisteix un conflicte d'interès? A prioritzar la teva ètica personal o professional per sobre de la cívica o de l'organitzativa. I malauradament, això ho hem fet molt. Posem l'horari que ens va millor, no el que a la ciutadania li va bé. Quan tenim un govern obert? Quan veiem que la ciutadania no ve quan tenim determinats horaris i quan obrim en horaris que a nosaltres no ens van bé, resulta que a la gent li van molt bé. Per què? Perquè és quan la ciutadania acaba de treballar. Per posar-vos un exemple d'ambulatori: tenim tres pediatres, dos al matí i un a la tarda. El de la tarda no dona

l'abast i els del matí viuen molt bé. Això és injust perquè els papes aguanten tot el que poden i més, perquè tenen feina per portar els nens al pediatra. És clar, nosaltres tenim una administració que ha de pensar en les noves necessitats que té la ciutadania i canviar el servei per centrar-lo en la ciutadania, no en nosaltres.

Recordo que quan en l'àmbit de la bioètica, en l'atenció de la salut, es deia: «Som hospitals centrats en el pacient» i jo la primera vegada que ho vaig sentir, vaig dir: «però en què estàveu centrat abans?». I em van dir: «en nosaltres, que als professionals que ens anés molt bé, en com volíem treballar».

Un bon govern és aquell que se centra en la ciutadania, que s'hi posa al servei. No és clientelar —«para servir a Dios y a usted»—, és ètica cívica.

Continuem, anem avançant cap al que més m'interessa explicar. Com que hi ha conflictes d'interessos és molt important saber què és l'ètica cívica i què és l'ètica organitzativa. Ètica cívica: dignitat, justícia i drets humans.

I aquí arribem a la pregunta: l'ètica de l'organització, qui és, l'alcalde o l'alcadessa? Explicito què és l'ètica de l'organització i aquí m'ajuda molt parlar d'infraestructura i dels codis (què s'espera de tu). Un grup de professors i altres professionals, durant tres o quatre anys, hem estat elaborant un codi d'ètica del servidor públic, independentment de la seva condició funcio-

narial. És servidor públic aquell que assumeix un servei al públic, encara que sigui de titularitat privada, però que està fent provisió pública de béns.

Per tant, hem fet un codi. Què vol un codi? Senzillament, explicitar els valors pels quals t'has de caracteritzar com a institució. Els codis són brúixoles; l'organització espera de tu això. I si tu estàs prioritant el teu interès personal o professional —carrera professional—, estàs en un conflicte d'interessos perquè estàs donant prioritat als teus béns particulars o professionals abans que els de la ciutadania o els de l'organització. Per exemple, si a l'ajuntament tenim dos equips: un treballa al matí i un treballa a la tarda. I el del matí treballa bé i fa A, i el de la tarda treballa bé però fa B. Tots dos treballen bé, però no generen confiança perquè existeix una arbitrarietat. Segons quin professional et toqui, si matí o tarda, et diu uns processos, o et dona un consell o un altre. I això no genera confiança, més aviat desconfiança, de dir «per què a tu t'han dit que facis una cosa i a mi una altra? Hi ha favoritisme?».

Els codis són brúixoles amb què s'explicita literalment què esperen de tu els teus companys, en l'àmbit de compromisos i valors ideals pels quals la nostra organització es vol caracteritzar.

Va molt bé tenir comitès d'ètica, que són in-

**“Un bon govern és aquell que se centra en la ciutadania, que s'hi posa al servei”**

dependents, no vinculants. És un espai on es garanteix la deliberació de planificar una miqueta quins són els focs que cadascú apaga com pot, quins són els conflictes (que no és dolent tenir-los, són inevitables en societats moralment plurals, accelerades i complexes). El problema no són els conflictes d'interessos, sinó com es gestionen.

Necessito comitès que dinamitzin formació, agendes i que siguin independents, deliberatius— pensen i proposen. Proposen millores, és clar. I si no els fem cas, almenys dir-los perquè no els fem cas. Perquè, si ens fan pensar volem tenir una certa incidència, tot i que no siguin vinculants. No són vinculants perquè la responsabilitat és del professional o de l'alt càrrec que ha de prendre aquella decisió.

I també va molt bé tenir auditories, ètiques. Si nosaltres hem dit en aquest codi que els volem proposar aquests compromisos, i posem en marxa unes polítiques i una acció, la auditoria mesura com està impactant el codi. També recull les conseqüències que s'estan generant, o els procediments emprats: «no us sembla una miqueta burocràtic?», o «no heu comunicat prou bé, i la gent no sap que aquesta política existia» i, «per què has prioritzat aquest problema quan hi havia aquest altre que era molt més prioritari pel seu impacte en la ciutadania?».

L'auditoria ètica no és una persecució de bruixes; no és inquisitorial, no vol perseguir jurídicament

la gent i fer-la sentir infernalment vigilada. Es tracta de mirar com tenim la casa: les contradiccions, les bones pràctiques que es fan i no es coneixen i, sobretot, que no es reconeixen.

Em desil·lusiona quan miren les infraestructures ètiques, posen en marxa bústies anònimes que són molt importants perquè la gent no tingui por a les represàlies, si diu que hi ha algunes coses que no funcionin molt bé. Em desil·lusiona quan enfoquem l'ètica des d'un punt de vista massa penalista, cap al càstig. L'ètica és humana, ens equivocarem, hi haurà errors, contradiccions. Per tant, no facis una ètica dirigida a penalitzar. Fes una ètica per aprendre bones pràctiques, i una bona pràctica és detectar errors i aprendre d'ells perquè no tornin a passar.

Així, prefereixo una ètica més propositiva que reactiva, més preventiva i dirigida a la reconciliació, al reconeixement i a l'aprenentatge quan detecta males pràctiques que no pas a la sanció.

Per acabar, una pregunta que em fan sovint: «Begoña, i els codis, és important que cada ajuntament faci el seu codi?». No, però el procés de fer-lo és molt important. Ara bé, que tu agafis un codi i facis un «cortar y pegar», i di-

**“L'ètica és humana, ens equivocarem, hi haurà errors, contradiccions. Per tant, no facis una ètica dirigida a**

guis: «el codi de l'ajuntament de tal municipi ja té el seu codi», doncs mira, potser com a Consorci o com a Diputació us pot donar idees, agafeu aquest codi de servidors públics i feu-

## **“Evidentment que calen convenis col·lectius i qüestions jurídiques, però hi ha reconeixement”**

lo vostre, o afegiu-hi el que us vagi millor. No cal ser originals, com a Administració pública tampoc no hi haurà gaires diferències, però sí que ho ha de ser el procés de discutir sobre què fem amb el codi i per què aquest codi és molt important. Per què? Perquè s'ha de saber per què l'estem proposant. Quan organitzem comitès és molt important que la gent pugui parlar lliurement del que considerem que està regular o que està bé.

Per exemple, en una auditoria, abans d'anar als criteris, podem preguntar quants climes laborals dolents ens podem permetre any rere any. Ho porto al meu terreny: quants suspesos per part dels alumnes pot tenir un professor any rere any? Quan un alumne suspèn, en el moment que ja se li acaba la convocatòria de gràcia i, aleshores, ha de marxar. Quants climes laborals negatius acceptem en un determinat departament? Li oferim una mentoria i altres recursos, però segueix el clima laboral negatiu. Evidentment que calen convenis col·lectius i qüestions jurídiques, però hi ha reconeixement. Aquí hi ha alguna cosa que es fa incorrectament i no passa res.

Repartiment de càrregues. Ja ho he dit, en el teletreball s'ha demostrat encara més una addicció al treball i com a tal addicció és dolenta. No és el model per imitar. Les persones som multidimensionals. No només hauríem de treballar, perquè al final acabem odiant allò que ens expropia la vida (ens han expropiat la casa per-

què me l'han convertida en una altra cosa que la casa, perquè s'ha convertit en una oficina o ni en puc sortir ni deixen entrar-hi la gent que jo vulgui). Per tant, és cabdal el repartiment de càrregues: qui està treballant massa i acaba cremat, i amb baixes laborals, i qui està treballant massa poc, i entre els dos extrems que són dos vicis he de trobar coses que estan bé, però altres no.

Promocions internes: aquesta és una qüestió tècnica. Cada vegada més, sabem que cal tenir habilitats socials, comunicatives i humanístiques. I saber treballar en equip, ser generós, perquè la generositat genera—entre altres coses— bona entesa i, si tenim una persona que tècnicament és molt bona però que no sap treballar en equip, que no hi ha manera d'involucrar-la en unes dinàmiques que funcionen, tenim un problema.

Sobretot, també tenim un problema amb categories i responsabilitats: gent que és molt bona, però que després tenen unes categories que no són les adequades per la responsabilitat que li estem fent fer. Aquí tenim moltíssima feina per fer. No vol dir que ho estem fent

malament, sinó que tenim problemes com tota administració i cal prioritzar per on començarem. És clar, si nosaltres ens hem de guanyar la confiança fora, hem de mirar com tenim la confiança dintre. Al cap i a la fi, la coherència també és un altre tema essencial.

«efectivament, demano disculpes, això no era presentable, més aviat impresentable» La vergonya és l'emoció vermella de dir: «si m'agafessin fent això a mi em faria vergonya, si a casa sabessin que he fet allò, si la gent que m'importa sabés que el meu nom està allà».

## “Si nosaltres ens hem de guanyar la confiança fora, hem de mirar com tenim la confiança dintre”

Per acabar, us donaré set criteris que us poden ajudar, des de l'ètica de l'organització, a argumentar, per què prengueu una decisió i proposeu una política o una altra. No els explicaré massa perquè vull que hi hagi temps per al debat. Els formularé amb una pregunta: universalitat, publicitat, reversibilitat, revocabilitat, sostenibilitat, vulnerabilitat i transcendentalisme.

Quant a la universalitat, la pregunta és: i si tothom fes el mateix? Cada vegada que actuïs, pensa-ho. I si la resposta és: bé, sort que no tothom fa el que jo faig, ets una persona de mala fe, perquè estàs dient que vols això, ho consideres bo, ho vols per a tu, i alhora no ho podries voler per a la resta de gent. Per tant, estàs en una contradicció, és bo i no bo alhora. Quan ho presentes en públic, això no es sosté.

La publicitat, no en el sentit del màrqueting, sinó «i si se sabés?». Aquí va molt bé apel·lar a la vergonya, però no a una vergonya estigmatitzadora, sinó reconciliadora; dir:

No infravalorem la potència ètica de l'emoció de la vergonya perquè transmetem costums i hàbits a partir de l'estimació social que tenim. No ha de ser, però, un avergonyiment estigmatitzant, no confonem, deien els catòlics, el pecador amb el pecat. No oblidem el pecat, però recuperem el pecador. Perquè ho va fer una vegada, però anem a recuperar-lo. Per tant, la publicitat, i si fos públic, la resposta és: et faria vergonya? Jo ho revisaria. Per tant, quan diem allò «que quedi entre nosaltres», pensem si és un tema de confiança o és un tema obscurantista.

Sense cap dubte, això lliga amb el concepte de transparència institucional. Però aquí cal fer una reflexió molt profunda, perquè de tanta transparència, podem ser pornogràfics. Byung-Chul Han parla de la *societat de la transparència*. No s'ensenya tot, perquè hi ha qüestions de confidencialitat, d'intimitat. Però sí que s'ha d'ensenyar allò que és d'interès del públic, li interessi al públic o no, perquè li poden interessar coses que no li haurien d'interessar perquè formen part de la confidencialitat de les persones, però al públic no li interessin coses que li haurien d'interessar

per la potència d'impactes que aquella política pugui tenir, per exemple, mediambiental.

Tercera, reversibilitat. Si jo estigués en aquella situació, si es revertissin les circumstàncies? Si en comptes d'estar jo aquí, darrere del mos-trador, estigués allà atenent aquest ciutadà, jo acceptaria el que m'està dient?

Aquesta és la reversibilitat, pensa en si estiguessis en aquella situació: com veuries, viuries, aprovaries aquella política?

Quarta, revocabilitat. Com que anem equivocant-nos perquè som humans, posterga allò irrevocable. No vagis radicalment, anul·la, esgota vies alternatives, fent coses menys radicals. Perquè com que ens podem equivocar, és millor que puguis corregir-ho a temps.

Cinquena, sostenibilitat. En doble clau: la clau econòmica, i la clau ecològica. Llarga vida a la institució; per tant, estic ensorrant la sostenibilitat econòmica d'aquesta institució, la seva reputació, o estic fent uns projectes que, des de l'impacte ecològic, perjudiquen.

Sisena, cabdal, vulnerabilitat. Prioritat als fràgils, als vulnerables. Els juristes diuen *in dubio pro reo*. Canvien a qüestions ètiques i et diuen *in dubio pro víctima*. Nosaltres, en ètica, diem *in dubio pro vulnerabile*, favor dels més fràgils, és a dir, quan fas una política, primer de tot, no augmentes el mal dels que ja estan malament; prioritza els

que tenen més a perdre. Ho hem vist amb la pandèmia: hem prioritzat els que temien perdre la vida, malgrat que fossin adults grans.

Finalment, però no menys important, el criteri de transcendentalisme. És un criteri que m'ajuda a gestionar dilemes. Què passa quan el dret d'un ciutadà xoca amb el dret d'un professional? És important el dret del ciutadà a ser atès, com també el dret del professional a tenir vacances, a tenir un horari, a no estar contínuament a disposició del públic. Com gestionem aquests dilemes?

El criteri de transcendentalisme diu: en aquest context, quin dels dos drets en conflicte creus que és prioritari perquè és condició de possibilitat? Si no tenim ciutadans per servir, no hi ha ajuntament o no hi ha un tipus de servei que està al públic. Per tant, quan hi ha un conflicte entre un dret i un altre, mira quina és la condició de possibilitat, quin és prioritari, transcendental. És més important perquè és la condició de possibilitat de l'altre. Per exemple, si no hi ha estudiants, no hi ha universitat. A més, si és més feble en aquest cas l'estudiant, el prioritzaré.

**“Com que anem equivocant-nos perquè som humans, posterga allò irrevocable”**

Per acabar, la infraestructura ètica em proposa tenir espais de deliberació, és a dir, espais per pensar plegats, decidir què deixem de fer i què

ens proposem fer, per tenir cura de la institució en la qual ningú és imprescindible. Ningú no ho és perquè qualsevol persona pot fer la teva feina si tu estàs de baixa. Llarga vida a la institució, no en primera persona; llarga vida a la meua vida en aquesta institució. Prioritzem el fet de parar-se a pensar, i què deixem de fer i pensar plegats des d'un codi ètic que és brúixola i ens orienta. Prioritzar no de forma arbitrària —cadascú el que considera més important—, sinó prioritzar els més vulnerables i els que pateixen més.

Aprendre durant tota la vida com a institució, no com a persona o professional —insisteixo—, ningú és imprescindible. Si tenim imprescindibles, tenim un problema.

També, lleialtat a la institució, que no és «obediència de vida», perquè jo he de menjar i tothom té un salari. Tampoc és «obediència de vida» o com Eichmann, «em limito a obeir ordres». Lleialtat a la institució és posar-se a pensar plegats com podem aconseguir que la institució en què jo treballo, per a la qual jo treballo, compleixi la seva missió. La missió, és crear, efectivament, institucions, una estructura bàsica de la societat, i que siguin justes, que no deixin la gent a la seva sort. Ho va dir molt bé John Rawls: «la justícia d'un país és inversament proporcional a la incidència en ell de la sort». Quan més exposada està la ciutadania a la sort, més injust és un país. És injust que una persona sigui discapacitada; és de justícia que l'ajuntament tingui una bona xarxa de serveis per garantir l'accessibilitat plena

d'aquella persona discapacitada, per exemple. Una societat justa és la que té institucions sòlides, eficients, estables, amb un equilibri malabar entre la transició del «ja no» i «encara tampoc», on som ara, i que garanteix seguretat perquè la gent obeeix voluntàriament les normes perquè entén les raons per les quals es proposen. Això sí, són administracions ama-

**“Quan més exposada està la ciutadania a la sort, més injust és un país”**

bles, amb cortesia, són servidores del públic, participen en la ciutat i es deixen participar per la ciutat i, sobretot, són administracions en què els serveis es posen al servei.

Moltíssimes gràcies per la vostra atenció.

Presentador.- Ara anem al torn de preguntes:  
P.- **Com es revisa i es fa el manteniment dels instruments de construcció de la infraestructura ètica?**

R.- Efectivament, per a mi és molt important el procés participatiu, perquè sinó és com un *prêt-à-porter*; te'l posen, ho agafem, pengem el codi i ja està. En canvi, quan et prens seriosament el procés d'elaborar un codi, formar professionals que vulguin participar en el comitè sabent que no és vinculant, però el pensen perquè volem millorar la nostra institució amb gratitud. De pràctiques reeixides, n'hi ha unes quantes.

Recordo que fa molts anys l'Ajuntament de Sant Boi va ser dels primers a crear un codi ètic. Un ajuntament d'una ciutat de prop de 80.000 habitants volia de seguida posar en marxa un codi d'ètica. El van elaborar, van formar el seu equip i a partir del codi van iniciar polítiques ètiques.

Un altre exemple, molt important, és l'Oficina Antifrau, tot i que és més reactiva perquè busca principalment que la gent pugui denunciar. És primordial quan són qüestions molt feixugues, que es veuen i que se sap què fer-hi, oferir les bústies anònimes.

També a casa nostra, els Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, em sembla que també estan fent un procés de repensar com estan alineats amb els objectius mediambientals i fer uns transports públics amb consciència de servei a la ciutadania, etc. Hi tenim també algunes polítiques força interessants sobre comitès d'ètica...

Seguim a Catalunya, tenim molts comitès que fa molts anys que funcionen, dins l'àmbit hospitalari, dels serveis socials, etc. Sabem del cert, com

macions, recollir bones pràctiques i alliberar-lo de feina perquè s'hi pugui dedicar. I no tractar aquest tema com un accessori; és una qüestió d'integritat de l'equip.

És també molt important que hi hagi algú extern; que no sigui tot massa intern perquè aleshores no es veu amb la suficient distància.

Hi ha ajuntaments que han iniciat codis d'ètica, des de la Generalitat també s'ha fet el Codi d'ètica d'alts càrrecs, i també aquestes bones pràctiques del Codi d'ètica del servidor públic que van fer durant dos o tres anys, que ha estat un procés molt obert, participat i ha obtingut bons resultats. Però ja fa dos o tres anys que el van fer, segurament tot el que ha succeït amb la irrupció de les noves tecnologies caldria millorar-ho. L'ús que fem de Twitter com a administració; ús privat o ús públic de la raó quan faig servir la meua línia personal, però la piulada ja està feta i no queda clar on acaba la teua dimensió personal i on comença la institucional. Allò personal és polític; per tant, no se saben massa bé aquestes coses i és interessant repensar-les, com ara la llibertat d'expressió, etc.

**“És també molt important que hi hagi algú extern; que no sigui tot massa intern perquè aleshores no es veu amb la suficient distància”**

n'és d'important per al manteniment d'aquestes infraestructures que hi hagi un equip molt recolzat per la direcció que li permeti dinamitzar for-

P.- Ens podria donar algunes recomanacions bibliogràfiques del que vostè apuntava?

R.- Està pensat per a un cas molt particular, però dona una

molt bona metodologia el llibre de Joan Canimes: *Com resoldre problemàtiques ètiques*, que està pensat estrictament per a una qüestió de serveis so-

cials molt difícil, el maltractament a la infància. La metodologia i la introducció a l'ètica que hi aporta és molt recomanable i, a més, es de lectura breu.

Us animo també a llegir sobre la fundació valenciana ETNOR (Fundació Ètica dels Negocis i de les Organitzacions), ja que tenen molt bona feina, bones pràctiques; no només amb administracions públiques, sinó també amb empreses privades, com per exemple, fer auditories ètiques.

**P.- El transcendentalisme té en compte l'aporofòbia?**

R.- Sí, l'aporofòbia, que és el concepte que va posar en vigor l'Adela Cortina i que és la fòbia, l'odi vers el pobre. El transcendentalisme té en

## **“Volem que els nostres ciutadans també siguin exemple del que és ser ciutadà”**

compte, juntament amb la vulnerabilitat,quina és la condició de possibilitat l'una de l'altra. En efecte, el transcendentalisme és la condició de possibilitat d'una institució de confiança, prioritzar la vulnerabilitat i, per tant, la pobresa és prioritària. A més, implica no augmentar les esquerdes ni les bretxes, és a dir, l'exclusió.

Per tant, la condició de possibilitat d'una societat inclusiva i d'una societat justa perquè prioritza la pobresa, és una societat que combat

l'aporofòbia i procura no estigmatitzar aquest tipus de població.

**P.- Podria exemplificar alguns dels valors més utilitzats en l'elaboració dels codis ètics en les institucions públiques?**

R.- Sí, efectivament, no podem ser massa originals perquè són institucions públiques la missió de les quals és estar al servei de la ciutadania i oferir serveis de qualitat. Així doncs, valors com la dignitat de la persona o el manteniment dels drets i la llibertat de la ciutadania hi seran per sempre.

Però n'hi ha d'altres que són més del nostre temps. Un exemple és el concepte d'exemplaritat pública. Destaco, en èpoques de pandèmia, cal exemplaritat pública, però també exemplaritat cívica. Sovint, no només les institucions hem de donar exemple de com funcionem de cara al públic, cuidant les nostres formes—que també són essencials. Volem que els nostres ciutadans tam-

bé siguin exemple del que és ser ciutadà, que no únicament conreïn el propi jardí i es preocupin per les seves coses. Una altra qüestió relativa a la infraestructura ètica és la gestió dels grups de pressió: llistes, agendes, amb aquests grups.

Però per a mi també és molt important l'exemplaritat cívica. Perquè potser no t'hi has registrat, però com que has coincidit amb la regidora al súper, aprofites per preguntar-li

qualsevol cosa, o t'aprofites que n'ets amiga, o coses d'aquestes. L'exemplaritat cívica és recordar-li al ciutadà que no donem per segur que «els bons són els ciutadans i els dolents els treballadors de l'Administració»; tots som persones i ho intentem fer el millor que podem. També hi ha un compromís per part de la ciutadania a fer un bon ús de les institucions.

**P.- Respecte al teletreball, el seu control, la flexibilitat, la regulació, se n'ha fet un codi ètic àgil i adaptable?**

R.-Hi ha dues coses interessants. Ens proposem revisar els codis ètics cada cert temps. Els examinem per trobar si hi ha alguna cosa que ja no cal fer perquè ja és legal, i si és legal ja se suposa que l'hem de seguir, però potser hi ha altres coses que caldria afegir, que caldria millorar. Per exemple, fa cinc anys ningú no havia pensat a introduir el tema del teletreball als codis. Avui aquest tema caldrà introduir-lo, perquè hi ha gent que fa un mal ús del temps laboral, d'altra que s'extralimita massa i ha confós la vida personal amb la vida laboral, i això tampoc ens interessa.

Crec que és molt important que al codi hi hagi valors que valgui la pena explicitar perquè ajuden a prendre decisions. Així mateix, és molt important que no tot hi sigui explícit, però sí que hi surtin polítiques de recomanació del teletreball; la flexibilitat, com diu la paraula, pot adequar-se als casos i a les èpoques de feina.

Però no pel que fa a laxitud ni com a addicció, com deia abans.

**“Crec que és molt important que al codi hi hagi valors que valgui la pena explicitar perquè ajuden a prendre decisions”**

I potser val la pena dir de nosaltres hem de donar una bona infraestructura tecnològica perquè la gent pugui atendre bé des de casa, pugui tenir accés a la documentació i no dir: «com que només vaig a l'oficina dimarts i divendres, i vostè té molta pressa perquè si no li faig aquest tràmit, vostè no podrà fer-lo perquè no hi seré...». No s'ha de posar en el codi ètic, però sí que cal establir protocols sobre com agilitzar processos que a algú se li ha acudit fer, i aquí cal molta imaginació i creativitat, generoses per a l'Administració.

**P.- Com podem millorar els professionals públics del sector sanitari més enllà del que és ètic i moral?**

Els professionals sanitaris s'han vist absolutament col·lapsats darrerament, sobreexigits i acaben patint un excés d'exposició i, per tant, corren el risc de tancar-se i desenvolupar una professió a la defensiva, per tanta exigència i tanta manca de cura cap a ells. Però com que són infermeres, i la qüestió de les cures la tenen molt integrada, elles mateixes han procurat, i sobretot el col·legi d'infermeria, que el codi estigui contínuament actualitzat.

Seria molt important, però, que comencessin a demanar disculpes al col·lectiu sanitari, perquè ni que volguessin fer-ho bé ara, les coses estan per poder-ho aconseguir. No només a causa de la pandèmia, sinó també per les retallades, crisis i arbitriarietat segons els territoris. Els factors socials de la salut no són els mateixos a Sarrià que al Raval ni a l'Eixample dret ni a l'Eixample esquerre. Jo recomano sempre demanar disculpes, perquè facis el que facis, no sempre ho faràs del tot bé. Demanar disculpes obre més portes.

La segona cosa que us volia dir: venen noves lleis que fan canviar moltíssim la finalitat de les professions. M'estic referint clarament a la despenalització de l'eutanàsia i el suïcidi assistit. Caldrà trobar-se amb els professionals del sector que seran proeutanàsia, i que estaran disposats a fer-ho; n'hi haurà d'altres que no, que en seran objectors. Com n'és d'important mantenir unida la professió, més enllà de disputes internes eticomorals. Ser capaç de tenir deferència a la diferència, i per tant, conviure amb el pluralisme, perquè cada vegada vindran més polítiques que venen de dalt i tu hauràs de prendre decisions de la infermeria: si es posa al servei de l'eutanàsia, si no, com respectem la diferència. Més enllà de la moral i de l'ètica, preservar la confiança en la professió d'infermeria o de medicina assistencial i, per tant, gestionar molt bé la visió que de la infermeria es tingui a l'altura del temps i de les peticions que la ciutadania ha fet. A més, la ciu-

tadania ha de respectar que dintre la professió hi haurà gent que encara no ho vol fer perquè no ho veu clar, o que encara no té bona formació o gent que està disposada a fer-ho.

**P.- Com podem integrar els continguts ètics dins les organitzacions públiques per tal que no esdevinguin només un manual de sobre-  
taula?**

**“Jo recomano sempre demanar disculpes, perquè facis el que facis, no sempre ho faràs del tot bé”**

R.-L'ètica té a veure amb el *mentrestant*. Faig la broma de quan em preguntaven: «bé, vostè com que és professora d'ètica parlarà sobretot d'eutanàsia o d'avortament?». I jo els deia: «bé, no. Jo parlo més del *mentrestant*». Abans de morir i després de néixer dura molt més la vida.

I el *mentrestant* és en el dia a dia de l'organització. És a dir, no es tracta que, de tant en tant, tenim una reunió d'ètica o que, de tant en tant, fem el codi d'ètica, sinó ser molt conscient que tu representes la institució i que has d'estar a l'altura d'aquesta representativitat.

Per tant, crec que aquesta presa de consciència: de la mestra que entra a l'aula, la infermera que entra a la consulta, el jurista que entra al despatx, i la funcionària que entra a servir en una finestra per atendre públic ha de prendre en primer lloc consciència postconvencional, que representen la institució i han d'estar a l'altura de l'encàrrec.

**P. – Quina valoració fa de la resposta ciutadana davant les conductes corruptes?**

R. – Agraeixo la pregunta. Jo he fet esment de l'exemplaritat cívica, és a dir, no donem per fet que aquí només es tracta d'exemplaritat pública d'aquells que estan en càrrecs públics, polítics, de càrrecs electes o no, de tècnics. Com a ciutadà, has de recolzar determinades polítiques i criticar determinades polítiques i quan toca, penalitzar-les amb el teu recolzament o no.

M'agrada recordar la frase de Hannah Arendt, quan es referia a Eichmann i a la banalitat del mal. Per actualitzar-la avui dia, però la idea és la mateixa: nosaltres hem de pensar en la banalitat de les nostres complicitats, com a ciutadans. Això vol dir no prendre consciència, no fer-te càrrec del recolzament que estàs donant, amb les teves omissions o accions.

La ciutadania ha de saber demanar comptes i després actuar amb coherència amb quin tipus de recolzament fa i quin tipus de gent vota i quin tipus d'actes critica. I aquí les xarxes socials no ens ajuden, perquè no són

**“Aquí les xarxes socials no ens ajuden. Perquè no són ni pensades ni pensants”**

ni pensades ni pensants. Són pura emotivitat i hormona circulant independentment de l'edat de la gent.

**P. – En cas que s'aprovi el Codi ètic del servei públic de Catalunya, com creu que els treballadors haurien de sentir-lo com a propi?**

R. – Jo començaria per parlar-los en primera persona del singular: què feu bé, quina de les vostres conductes estan alineades amb el codi i per què? Per tant, animar-los a veure el codi des de les bones pràctiques, a recollir-les en l'ajuntament, en un departament, etc. Què és una bona pràctica? Per començar, aquella que es pot argumentar molt bé des dels codis del servidor públic. Digueu-me, quines són aquelles pràctiques de què estàs orgullós perquè podries argumentar-les.

Què aconsegueixo amb això? En primer lloc i fonamental: no presentar la visió de l'ètica com a caçadora, inquisitorial, reactiva, sinó propositiva, que reconèixer que la gent fa bones pràctiques. A més, interioritzar el contingut: per si no ho sabies, et donem idees sobre què volem i esperem de tu perquè ens ajudis a posar en marxa aquests valors, perquè sense tu com a servidor públic no ho podem fer». Aconsegueixo que interioritzi el codi i que el faci seu des del que fa bé, i evidentment també des del que fa més o menys bé o malament. No per sentir-se qüestionat o criticat, com si fos un altre ingredient més de control, sinó com una eina que li serveix a ell per a prendre decisions. Si cap company discuteix sobre si això és una bona pràctica o no, cal anar al codi i veure en què s'avé més

aquesta pràctica, si en aquesta part del codi o en aquella altra, o què s'espera de l'organització. Que es discuteixi sobre les maneres de procedir en la institució no és en absolut negatiu.

**P.- En una societat tan plural com la nostra, com es pot fer una marca d'ètica compatible sense limitar excessivament?**

R.- He insistit moltíssim en el tema de la complexitat, la incertesa i el risc perquè l'equilibri és malabar; ens toca mantenir l'estabilitat, la seguretat i l'eficiència d'una institució, i alhora saber que la realitat canvia veloçment. Allò que Peces-Barba deia, que el dret és com un gos corrent rere la realitat i va amb la llengua fora. Quan ja ha après la llei, ja la té, ja li ha canviat la realitat.

Efectivament, hem d'assumir que la societat accelerada obliga a això. Per una banda, donar idees, tenir orientacions (les brúixoles dels codis ètics), però no caure després en «això no es pot fer, això no es pot fer». Molt bé, ja m'has dit que això no es pot fer i el que sí es pot fer, dona'm també alguna idea. És molt important que no s'encorseti ni es burocratitzi l'ètica. Em sembla que la transparència a vegades s'ha fet, s'ha burocratitzat en excés i s'ha penjat tot sense que sigui fàcil trobar-ho. Per tant, podem aprendre molt de com hem gestionat la transparència a cops d'encorsetar-la tant. D'altra banda, sí que crec que és important a vegades ser molt clar i català i

concís en aquelles pràctiques que clarament volem erradicar. Podem tenir una certa maniobra de velocitat de velar per aconseguir unes bones pràctiques, però per erradicar les dolentes hauríem d'encorsetar molt més «d'això no» i, per tant, poder-lo erradicar de seguida, molt més ràpidament, que és aconseguir que es faci millor.

*Fes clic per veure Ètica a les administracions públiques*

# Talent, persones i innovació: reptes del sector públic en la nova realitat

A càrrec de  
María Dapena



Quan parlem de talent, innovació i persones, i sobretot de la nova realitat, penso que és molt important definir aquest concepte; nova reali-

## **“L’espècie que sobreviu no és, ni la més forta ni la més valenta, sinó la que millor s’adapta al medi”**

tat. N’hem sentit dir gairebé de tot: nova normalitat, *new normal*, *next normal*. Però és cert que no deixa de ser un context pandèmic, en el qual podem aplicar una paraula que va ser encunyada fa força anys per l’exèrcit americà com a entorn VUCA i que m’agrada definir com a entorn VUCA *plus* o VUCA *qualificat*. És un entorn caracteritzat per ser volàtil, incert, complex i molt ambigu, el que es coneix com a *Volatility* (V), *Uncertainty* (U), *Complexity* (C) i *Ambiguity* (A); només que, en aquest cas moltíssim més qualificat, perquè fins a la nostra història recent no havíem viscut una situació pandèmica tan greu com la que tenim des de març de l’any 2020, quan l’Organització Mundial de la Salut va declarar la pandèmia del coronavirus.

Aquest fet ha suposat no només un cop molt profund en alguns dels valors bàsics dels éssers humans, sinó també en l’estabilitat econòmica, psicològica, l’equilibri emocional, i sobretot, en el context històric. No deixa de ser en certa manera el repte adaptatiu que en supervivència de l’espècie tan bé va descriure Darwin cap a l’any 1859 a la seva obra sobre l’origen de les espècies, quan va dir que l’espècie que sobreviu no és, ni la més forta ni la més valenta,

sinó la que millor s’adapta al medi —tampoc la més intel·ligent. Així que la capacitat d’adaptació al medi en un entorn tan complicat com el que vivim en l’actualitat és essencial i el sector públic no hi pot deixar de ser aliè.

A més, no s’ha d’obviar la difícil gestió de la incertesa

que, malgrat que forma part de la vida, l’ésser humà tradicionalment ha d’intentar conjurar, cosa que genera un elevat impacte psicològic i emocional a les persones i societats que, al cap i a la fi, hi estan conformades.

Si a tot això hi sumem les característiques i peculiaritats d’índole social, antropològica i cultural que les societats de l’Arc Mediterrani d’Europa tenim com a tret principal, i que l’any 2002 Albert i altres autors van analitzar en una obra molt interessant, ens adonarem que sociològicament i culturalment som molt diferents de les societats anglosaxones o nòrdiques, les quals són més individualistes i menys avesades a la socialització que les societats llatines o mediterrànies, per no parlar ja de les societats asiàtiques, com la Xina o el Japó, en les quals la disciplina personal dels seus membres traspasa l’esfera individual per arribar a la social, així que els costa molt menys el que ens està costant tant a països com Espanya, Itàlia o Grècia, que és la manca de contacte i socialització amb els nostres congèneres.

Dins la nova realitat no podem oblidar quelcom principal, i que ja el 2015 apuntava Yu-

val Noah Harari, que és la diferència que té l'ésser humà respecte d'altres éssers vius: la capacitat de creure en ens, fruit de la seva imaginació. Un ésser humà, com a societat o com a ésser individual, és capaç de creure en conceptes tan abstractes com ara els drets humans, l'ètica o els drets civils, que formen part d'una construcció mental o d'un procés cognitiu que tendeix a aquesta construcció. Així doncs, això no deixa de ser un petit arc iris enmig d'un moment, un context i un entorn tan gris com és la nova realitat.

No aprofundiré en el fet que, ja l'any passat el mes de març del 2020, quan es va declarar la pandèmia, ens trobàvem en el que Rafael Jiménez Asensio va mencionar com «la crisi que s'apropa, crisi sense precedents, en tots els àmbits, en especial en l'econòmic».

És cert que aquesta crisi no tan sols s'apropava ja aleshores, sinó que vam començar, continuem i continuarem molts més anys dins aquesta situació tan complexa i delicada per a tantes persones arreu de la Terra i de les civilitzacions.

En aquesta difícil situació econòmica, sociològica i humana, el sector públic hi tindrà un paper fonamental. A Espanya tenim la sort de comptar amb unes bases importants que conformen un estat social i democràtic de dret, que té i propugna valors superiors, alguns tan substancials per als éssers humans com la llibertat, la justícia, la igualtat i el pluralisme polític.

Tot això sembla obvi, però com veurem més endavant, no ho és i és quelcom que potser en el dia a dia no valorem, o en contextos no pandèmics no ho hem sabut valorar, però cada vegada és fa més evident considerar-ho. Per què? Perquè el paper del sector públic en la recuperació està associat indissolublement a un factor imprescindible que és la fortalesa institucional. La solidesa de les nostres institucions ens permetrà prestar a la ciutadania aquells serveis o suport que demana en l'actualitat una situació tan crítica; curiosament, com més sòlides siguin les nostres institucions, menys perill de deteriorament tindran en contextos crítics com l'actual.

L'experiència comparada ens demostra que hem vist durant la pandèmia imatges tan insòlites com l'assalt al Capitoli. Un fet sense precedents propers, tal com es va il·lustrar a la fotografia, a mans de grups de persones molt heterogenis, i alhora pintorescs, en un atac al nucli d'una democràcia que es vana de

## “La crisi que s'apropa, crisi sense precedents, en tots els àmbits, en especial en l'econòmic”

ser una de les primeres del món, la democràcia nord-americana.

Així que no hem d'obviar la demanda d'enfortir des de les administracions públiques, i també des de la societat civil, les institucions perquè puguin exercir aquest paper pensador de l'economia amb l'objectiu de recuperar-la.

D'altra banda, ha canviat tot el context i la perspectiva: el model de ciutat que requerim és diferent, el model de competències que hem de prestar des del sector públic a la ciutadania és diferent, fins i tot l'interès general s'ha tornat molt més enfocat cap a les persones i cap a la recuperació del teixit econòmic i empresarial. És per això que és molt important plantejar-nos des del sector públic com podem procedir a la reorientació dels paràmetres de gestió pública. Per què? Perquè venim d'una etapa en què les administracions públiques es trobaven en un exercici de competències de caràcter tradicional en el marc normatiu per a cada administració pública territorial. Però també en un exercici molt intens i dirigit al teixit empresarial i l'activitat econòmica com era l'exercici de competències impròpies. Parlem de les competències en la promoció cultural, de l'impuls de l'activitat turística, del desenvolupament d'activitats bàsiques com el comerç, però que avui dia ja no requereixen el tipus d'actuació que requerien en l'etapa pre-pandèmia.

Avui dia ens cal innovar en la definició i en la prestació de serveis públics essencials perquè tenim circumstàncies molt crítiques: serveis com els sociocomunitaris o sanitaris, en aquests moments també forces i cossos de seguretat. A més, cal posar la mirada en la recuperació d'una activitat econòmica que s'ha vist profundament malmesa i que quedarà ben tocada per molts més anys.

A tothom se'ns posa la pell de gallina quan veiem rètols de locals tancats. Perquè darrere d'aquell local tancat, d'aquella reixa abaixada, i del paper polsegós que fa temps que està enganxat a la porta, hi ha una família, una història, una vida, uns somnis que potser en aquests moments estan trencats i, el sector públic hi ha de ser, perquè les persones puguin recuperar la il·lusió, perquè serà la forma d'avançar com a societat i, sobretot, de seguir conservant aquella essència tal com la coneixíem abans que la pandèmia aparegués.

Per tant, el sector públic s'ha de convertir en un pilar sustentador de la societat com a motor primordial de recuperació econòmica, per això, àrees com la d'innovació o els processos de digitalització són cabdals. Ja no ens convenen només ciutats accessibles, habitables i amables, sinó també interconnectades—amb serveis digitals que permetin la creació d'espais de col·laboració pública i privada—, encaminades a la recuperació de l'economia, que aquella part més jove de la societat pugui aportar el seu granet de sorra amb el seu talent per recuperar l'activitat anterior i, que aquella part de la societat que ja no és tan jove, es pugui

**“Ens cal innovar en la definició i en la prestació de serveis públics essencials perquè tenim circumstàncies molt crítiques”**

gui sentir interconnectada i se li doni suport des de les institucions públiques i les entitats privades per a la seva recuperació.

Com pot el sector públic millorar la seva condició com a motor del canvi i de la recuperació econòmica?

Un aspecte bàsic seria amb la reinvençió del sistema, perquè la pandèmia ens ha aclarit

## “Eficiència no pot ser inseguretat jurídica ni tampoc il·legalitat”

quina administració pública requerim. És cert que, si girem la vista enrere, i pensem què estàvem desenvolupant en l'àmbit del sector públic abans de la pandèmia, i què hi hem hagut d'implementar després del març de 2020, ens trobem amb el dia i la nit, un abans i un després.

A l'Administració pública que podem definir qui hi treballem com, aquell gran transatlàntic que hem d'empènyer entre tothom, perquè es mogui, avanci i sobretot perquè navegui a aigües més obertes i arribi a nous horitzons, li calen avui dia procediments àgils, que conciliïn la flexibilitat, l'agilitat i l'eficiència en la resposta als ciutadans amb garanties plenes de seguretat jurídica que tot procediment administratiu lògicament ha d'assegurar.

Cal no oblidar la rellevància del control intern de legalitat i també, és clar, de fiscalització i control pressupostari i comptable en temps de pandèmia. Perquè eficiència no pot ser inseguretat jurídica ni tampoc il·legalitat.

Aquesta és la part més difícil de conciliar en l'àmbit del sector públic per aconseguir un fun-

cionament adient i, sobretot, per traslladar a la societat que, molt sovint no comprèn per què una autorització, una llicència o una subvenció o ajuda pot trigar tant de temps. Doncs precisament perquè per trametre-la, cal fer-ho bé.

Aquesta part incumbeix a la funció pública i també a les direccions polítiques o governs, així com des de l'estructura directiva tècnica o de lideratge no polític, cal implementar i posar en funcionament d'una manera adequada.

D'altra banda, el sistema també ha fet palès que, des que es va iniciar la pandèmia, hem anat desenvolupant en l'àmbit de les administracions públiques la gestió pública crítica, o el que a mi m'agrada definir com a extrema urgència en la gestió immediata de l'emergència. És un concepte encunyat recentment i també molt domèstic, però també amb el qual la majoria de companys i companyes al sector públic us podreu reconèixer en el dia a dia professional des del març de 2020. Hem treballat per a la urgència, per a l'emergència, tan bé com hem pogut i sabut, amb una administració pública, un marc normatiu i uns procediments administratius que estaven molt poc preparats per a aquesta situació i que han impactat profundament, les conseqüències dels quals es veuran durant força anys en el si de les administracions públiques. L'impacte positiu durà probablement que el legislador prengui consciència de la conveniència de simplificar, racionalitzar i reordenar els procediments administratius.

Així mateix, és molt important professionalitzar l'exercici d'una tasca directiva, pública i professional, perquè la concurrència de problemes tan greus com els que ens hem vist obligats a tractar durant la pandèmia, inclosa la mateixa pandèmia, ens ha demostrat com veurem més endavant, que es tracta de problemes adaptatius i no pas tècnics que es puguin solucionar amb expertesa o coneixement tècnic.

Estem parlant d'un repte adaptatiu d'una gestió molt més complexa que ens durà a reorientar, no només la gestió pública cap a allò en veritat important, sinó també a aconseguir — en aquests moments de segon estat d'alarma i en la nova realitat posterior que ens tocarà viure— reorientar d'una manera racional racional tant les garanties de la fortalesa institucional i de la seguretat jurídica en el desenvolupament de l'activitat administrativa com les garanties del benestar organitzacional, que és cabdal i que hem perdut durant l'últim any de pandèmia. Ho hem perdut perquè finalment els equips humans d'alt rendiment o que han estat disponibles durant un temps sostingut, continu i permanent durant el primer estat d'alarma, la desescalada, la primera nova

administració perquè aquests equips puguin donar el millor d'ells mateixos durant molt de temps, perquè durarà més temps del que probablement tots pensem i desitjaríem.

També és bàsic revisar l'horitzó de planificació estratègica perquè, parafrasejant dos grans com eren Milan Kundera i Albert Einstein, en aquests moments ens trobem enmig de la insuportable relativitat del temps.

És cert que el temps i l'espai són relatius, però mai tant com en època de pandèmia, perquè el termini mitjà s'ha convertit en el nou llarg termini de la planificació estratègica. I en el marc de l'Administració pública, el que abans es planificava a llarg termini, avui dia ja és el curt termini; i el mitjà termini s'ha convertit en l'immediat, així que és força complex planificar més enllà de l'horitzó; és molt incert i en qualsevol moment ens podem veure obligats a reformular tota la nostra dinàmica de planificació estratègica i totes les polítiques públiques que s'hagin dissenyat en un món molt més previsible i, sobretot, més amable que el que actualment estem vivint.

També és molt important fer un redimensionament intern cap a àmbits crítics dins l'organització, perquè hem volgut continuar fent el mateix, però parant atenció al que era urgent. Malgrat que el legislador competent durant el primer estat d'alarma va acordar la suspensió dels terminis dels procediments administratius perquè ens poguéssim

## **“En aquests moments ens trobem enmig de la insuportable relativitat del temps”**

normalitat, i aquest segon estat d'alarma, estan acusant un cansament força extrem. Així és que protegim aquells pilars bàsics a cada

sim centrar en el que era important, això no es va allargar més enllà de l'1 de juny. Com ja sabeu, va ser la data quan es va recuperar, per dir-ho així, l'obligació d'activitat ordinària al ritme intens que sovint té

l'Administració, però els problemes de la pandè-

mia eren els mateixos. Restem obligats com a administracions públiques a adoptar mesures en matèria de protecció de seguretat i salut general dels nostres treballadors, mesures de protecció de la sanitat pública en el marc de la garantia de drets de la ciutadania.

Per tant, no tenim les nostres administracions públiques dimensionades per a les condicions especials que un context de nova realitat demana, això fa que ens haguem de plantejar la reassignació d'efectius cap a aquelles àrees i serveis de caràcter prioritari, ens agradi més o menys. I aquí sempre m'agrada apel·lar a les dinàmiques col·laboratives; sense el suport sindical no fem res. Potser ens cal també anar de bracet amb els sindicats i que siguin conscients que aquesta nova realitat afecta molt alguns dels pilars més sòlids de la mateixa Administració pública, perquè puguem garantir la pervivència del sector públic tal com el coneixíem avui dia, o el més semblant d'aquí a uns anys, i que també aquest sector públic compleixi el paper de motor i de puntal de la recuperació econòmica que ara per ara se li demana.

És indispensable, a més, que ens plantejem si comptem amb els perfils professionals adients,

en el marc de les administracions públiques, perquè segueixen estant dimensionades per a demandes de fa 30 anys, però potser no per a les actuals, i estem pensant en nous perfils que

## “Sense el suport sindical no fem res”

a curt termini haurem d'integrar a les nostres plantilles: perfils de tècnic de formació professional especialista en robòtica, en sensors, en intel·ligència artificial, en NBIC (nano, bio, info i ciència cognitiva) perquè com bé diu el meu estimat Carlos Rameo, uns dels pocs processos que no es podran automatitzar, seran aquells derivats dels processos de raonament cognitiu de les persones, de manera que valorem-los, ja que els processos de concepció seran indispensables per a la consecució de la resta d'activitats que es desenvolupin amb l'Administració pública.

També els perfils STEM (ciència, tecnologia, enginyeria, i matemàtica) i perfils científics, i alguns de nous que pràcticament han estat requerits per la pandèmia; gestors administratius, tècnics d'equips de treball remots, avaluadors interns de teletreball —que potser no tenim més enllà dels tradicionals departaments d'avaluació, inspecció i control, o dels departaments de qualitat que teníem a les nostres organitzacions—, facilitadors de talent perquè hi ha un nitxo molt gran de talent públic a les administracions que no estem valorant ni detectant, dinamitzadors de sector o creatius de projectes *next generation* i gestors d'implementació pràctica. Per què? Perquè associem

molts projectes de recuperació econòmica amb projectes d'obra pública, infraestructures o enginyeria, però ens cal una multiplicitat de perfils, creatius, d'equips de treball transversals i que s'encaïreguin, a més del disseny i concepció, de la implementació pràctica i gestió diària, perquè el projecte sigui un èxit i es consolidi.

No assenyalaré aquí l'eficiència, que és imprescindible dins el sector públic, a més d'un dels principis d'actuació de l'Administració pública que ja ens marca la mateixa Constitució, a l'article 103, sinó també l'eficiència orientada a la sostenibilitat col·lectiva, i a una actuació orientada en valors de servei públic que estiguin adreçats a un bé comú, o a aquell bé superior que en aquests moments és el benestar sanitari, econòmic, emocional i psicològic de tota la societat, ni més ni menys, un repte necessari i d'abordatge difícil des de l'àmbit públic.

Hi ha dos elements bàsics que són, com apuntava en la presentació Xavier Forcadell: la innovació i la digitalització, que a més són catalitzadors del canvi necessari en les administracions públiques. Cal impulsar els processos d'innovació, com una eina de màrqueting perquè tot procés innovador és susceptible, per dir-ho d'alguna manera, d'una venda molt important, i també lògicament d'un desenvolupament efectiu d'una gestió pública també eficient.

Hi ha una colla de prejudicis molt elevats sobre la innovació en l'àmbit públic ja que tendim a pensar que només innova un sector determinat del teixit empresarial o industrial pri-

## **“Un aspecte cardinal de tot procés d'innovació és l'assaig-error”**

vat, però en l'àmbit públic hi ha grans innovadors públics, dins la constricció que el marc normatiu contempla, que força sovint és de tot menys innovador. I altres vegades és massa rígida per als requisits que tenim en l'actualitat, però com m'agrada dir, sense l'ajuda del legislador no fem res.

M'agrada molt parlar també de la soledat dels innovadors públics, i de la seva travessa pel desert, perquè no és fàcil innovar si no hi ha cap compromís des de la direcció política que els faci costat. Un aspecte cardinal de tot procés d'innovació és l'assaig-error. En el creixement organitzacional és fonamental, a través d'una cultura de valors com la constància, l'establiment de xarxes de treball col·laboratiu (bàsiques en qualsevol organització), equivocar-se, encertar, caure, tornar-se a aixecar, l'aprenentatge constant i el coneixement compartit sempre en benefici d'allò públic.

Tot procés d'innovació, per la seva mateixa essència, està caracteritzat per la generositat posada al servei de la societat i d'allò públic, i això és el que ens costa molt traslladar, fins i tot dins les organitzacions mateixes.

Molt sovint la innovació no és benvinguda perquè s'observa com un procés que no és prioritari, adreçat a algun tipus de valoració personal, des de la perspectiva del tot egoïsta o egocèntric i que té molt poc a veure amb això. Per contra, la innovació és revertir en la societat tot allò bo que ella mateixa ens ofereix d'una manera més ajustada a les mancances de la societat, perquè l'Administració n'està força desconnectada, en ocasions més vegades de les necessàries, de les necessitats de la societat i d'allò que el ciutadà espera dins del marc de l'Administració.

A més a més, cal plantejar-se com n'és, d'important, la innovació com a element que integra el *corporate branding* o de la imatge de marca que pugui tenir una administració, organització o corporació. Hi entra tot allò relacionat amb la comunicació institucional: comunicació i trasllat al ciutadà del que estem fent, per què és necessari innovar, exposició de la comparativa de com ho fèiem abans i per què ho volem fer d'aquesta nova manera, i sobretot, quin benefici hi aportaré jo a l'interès general i la seva valorització. Penso que la gran majoria de problemes que tenim a l'hora de traslladar a la ciutadania la importància de la feina que desenvolupen les administracions públiques, provenen de la comunicació.

**“La innovació és revertir en la societat tot allò bo que ella mateixa ens ofereix d'una manera més ajustada a les mancances”**

Ha succeït amb tota la feina que els empleats públics han dut a terme durant el primer estat d'alarma. Ens cansàvem de veure titulars a la premsa relacionats amb el fet que «els funcionaris són a casa, cobrant el 100 % del sou», «els empleats públics no treballen, tenen vacances pagades mentre els autònoms han de tancar els negocis». Això no ha estat així.

El col·lectiu que no ha pogut teletreballar ha estat treballant presencialment; pensem en forces i cossos de seguretat, sanitaris, serveis socials, etc., que s'hi han deixat la pell durant la pandèmia, i segueixen fent-ho. I mai no els estarem prou agraïts pel suport que han pres tat a tota la ciutadania, i molts altres que no han pogut treballar de forma presencial per raons sanitàries, han estat teletreballant amb una càrrega excessiva sobre les seves jornades laborals ordinàries. De manera que, en què hem fallat per traslladar aquest ingent treball que s'ha realitzat amb vocació de servei, esforç i professionalitat als ciutadans? Perquè crec que encara no ho saben i tanmateix és quelcom que, tant el lideratge que s'exerceix per part de la direcció política com el lideratge professional d'un directiu públic ha de poder saber traslladar a la societat, que és públic.

La digitalització del sector públic és un altre aspecte important malgrat que portem alguns anys parlant dels processos de modernització; una paraula que no m'agrada massa, perquè pressupo-

sa partir del fet que estem molt més antiquats del que ens pensem. De ben segur que ho estem a moltes administracions públiques però no a totes, i la pandèmia ha significat un punt d'inflexió molt crucial, per a aquelles administracions públiques que no s'havien sumat a la digitalització —ja sigui per manca de mitjans, pressupost, maduresa i cultura organitzacional, o fins i tot per l'absència de perfils innovadors dins el seu equip—, que s'hi havien resistit i que seguien molt aferrades al seu paper. Amb la pandèmia no ha quedat cap altra opció que no sigui apuntar-se a la onada digital.

A la nova normalitat el balanç d'experiències no ha estat homogeni i, com sempre, l'Administració local va a remolc de l'Administració autonòmica i de l'Administració General de l'Estat. No hem d'oblidar que tenim bona part de petits municipis arreu de Catalunya i la resta d'Espanya i, amb poc personal, sovint és complicat. Estem pensant en organitza-

## **“Amb la pandèmia no ha quedat cap altra opció que no sigui apuntar-se a la onada digital”**

cions on potser hi ha un secretari interventor i poc més, alguns policies municipals i molt poc personal fix o funcional, així que en aquest punt el suport que poden prestar altres administracions públiques, en especial, les diputacions provincials en l'exercici del seu marc competencial, és fonamental.

Venen temps de canvis, els que ja hi són i d'altres que vindran de més nous encara, i noves necessitats. La pandèmia també ens ha il·lustrat i il·luminat sobre la importància del treball en entorns digitals, no només com aquest que es va iniciar el març del 2020, sinó també com el futur quant a la modernització i el necessari canvi en les administracions públiques. M'agrada insistir-hi perquè el tele treball dels empleats públics tampoc ha estat gaire ben considerat en general per la societat, i ha estat molt difícil engegar-lo.

En efecte, el que s'ha realitzat durant aquesta època pandèmica no ha estat estrictament teletreball, més aviat una solució d'urgència perquè es pogués dur a terme aquesta tasca; gestió pública crítica, durant aquesta etapa tan complicada, amb mitjans remots i mirant de garantir la seguretat i salut pública. És quelcom en què cal insistir perquè ha vingut per quedar-se, agradi o no.

Dins els nous reptes a què s'enfronten les administracions públiques en aquesta etapa de nova realitat hi ha un element central: el definit per

les persones.

M'agrada molt fer referència a la rellevància del factor humà i de la dimensió, a més de la professional, personal, perquè en aquesta etapa moltes persones han acusat molt les mesures sanitàries relatives al confinament, aïllament, separació forçosa del seu entorn

familiar i social. Això s'ha fet molt palès en l'àmbit professional dins les organitzacions públiques. El nivell de labilitat emocional que ara tenen les persones que hi treballen és molt elevat. És comprensible des d'una perspectiva humana, no se'ls pot retreure, però les administracions han d'enfocar-se en les persones, no només en els resultats, perquè si les persones no funcionen, no estan al 100 %, és difícil obtenir-ne els millors resultats. I ara per ara, la societat demana que proporcioni el millor de la vessant pública.

És cert que les capacitats humanes són increïbles i al llarg de la història hem pogut observar la resiliència i la capacitat d'adaptació de persones, societats i fins i tot de civilitzacions en circumstàncies molt extremes, i en el camp psicològic i humà molt dures.

M'agrada molt parafrasejar Víctor Frankl, perquè ell, que va ser supervivent d'un camp de concentració durant el nazisme, sempre invocava la importància de trobar el sentit que cadascú pot tenir a la seva vida, en la seva obra *L'home en la recerca del sentit*. A mi m'agrada parlar de la recerca del sentit d'allò públic. La importància que cada treballador públic d'una organització aconsegueixi trobar el sentit a la tasca que està desenvolupant al servei de l'interès general i del servei públic, i que també apliqui els seus valors personals a aquella generació de valor públic. D'aquí ve que sigui tan important la consideració dels valors personals en el context d'un compliment professional adient.

Crec recordar que Wilde deia que el més important és que una persona sigui persona, perquè si no ho és, com més sàpiga, pitjor. Així que és molt important que ens quedem amb aquesta frase perquè moltes vegades, si no s'és persona tot el coneixement no serveix per a res, si a sota no hi ha valors personals ni ètics.

## “Les administracions han d'enfocar-se en les persones, no només en els resultats”

En la consideració de les persones com a element central, cal recordar el factor clau que és el talent humà, que és molt i molt ingent, dins la necessària reinvençió del sector públic.

Hem treballat tradicionalment d'acord amb una activitat administrativa reglada i estructures organitzatives molt departamentalitzades i jerarquitzades en què qualsevol intent de creativitat no era ben rebut, fins i tot alguns cops havia arribat a estar penalitzat pels òrgans jurisdiccionals, potser per la manca d'adaptació del marc normatiu a continguts innovadors i a les dinàmiques pròpies de la generació d'idees, conceptes i bagatge innovador públic.

La pandèmia ens ha demostrat com n'és d'urgent generar espais d'expressió del talent creatiu sempre aplicat a l'àmbit públic. M'agrada parlar d'aquest *kit kat* en l'acompliment diari, el qual afavoreix a generar corrents de talent compartit treballant, perquè tendim sempre a conformar equips humans dins un

departament concret, àmbit o servei, a les diverses administracions públiques; però és molt important la configuració d'equips transversals i de perfils o llocs per poder generar aquest corrent creatiu es pugui desenvolupar tant en mitjans de treball remots o digitals com en sessions presencials.

**“Una persona no ha de tenir només una única intel·ligència, sinó que en pot tenir moltes”**

Tot això contribuirà a motivar les persones, farà que se sentin participants d'un projecte comú, i a construir noves connexions neuronals determinades per a les tasques diferents que fem dia rere dia fora de les tasques rutinàries i, fonamentalment a generar un valor públic susceptible de millorar l'activitat administrativa i les prestacions que el sector públic proporciona a la societat.

M'agrada molt citar Howard Gardner, que com sabeu, és el pare de la teoria de les intel·ligències múltiples, és catedràtic a la Universitat de Harvard, i ha defensat, investigat i demostrat que la intel·ligència humana no és única, que a cada persona hi ha una multiplicitat d'intel·ligències: interpersonal, intrapersonal, musical, espaciovistual, logicomatemàtica, lingüística, naturalista i cinèsicocorporal. Una persona no ha de tenir només una única intel·ligència, sinó que en pot tenir moltes. De fet, la ciència ha demostrat que en pot tenir diverses, aleshores hem de ser capaços des de l'Administració pública de detectar quines intel·ligències tenen les persones que hi treballen per posar-les al servei de la generació de valor públic. Des de la perspectiva, no només des de la considera-

ció del quocient intel·lectual com a paràmetre de mesura de la intel·ligència, sinó també del quocient emocional.

És fonamental conciliar tots dos índexs per aconseguir que, no només ens quedem en les feines que pot desenvolupar un robot d'acord amb paràmetres d'intel·ligència artificial, sinó també aquella part emocional que la intel·ligència artificial no podrà substituir tenint en compte la necessària objectivitat que el marc normatiu demana als empleats públics.

Cal també generar corrents càlids de clima laboral i maldar per aconseguir un bon clima. Em sembla que era Víctor Küppers, que fou ponent també en el marc d'aquestes converses directives, qui deia que era molt més important ser amable que no pas intel·ligent.

Comparteixo part d'aquesta visió, malgrat que no tota perquè en ocasions ser amable no és suficient, és fonamental —però no l'únic—, i sobretot en la gestió de circumstàncies com les que ens hem vist obligats a gestionar en aquesta etapa tan complicada. Lògicament, hem de ser considerats, educats, en el marc d'allò públic, hem de ser capaços de generar aquest talent i que les mateixes persones que treballen a la nostra organització se sentin valorades. Perquè l'Administració pública, a diferència del

sector privat, falla molt en el reconeixement a les persones, en aquest suport, compensació emocional o extrasalarial, cosa que en el sector privat és més habitual.

Què es pot fer per millorar el clima laboral i compensar de manera no retributiva els empleats públics? Sobretot, respectar el seu temps, perquè el temps, com deia José Luis Sampedro, és l'únic que no torna mai, i per tant, val or. I també fomentar espais de benestar orientats al creixement personal i professional en entorns de molta incertesa i en què la hiperconnexió, genera molt sovint un tecnoestrès, amb profundes conseqüències psicològiques i que caldrà veure en dècades futures.

No podem acabar aquesta ponència sense analitzar un aspecte tan important com és el lideratge. Quins models de lideratge es requereix a l'àmbit públic en una situació com l'actual?

Us proposo el desenvolupament d'un lideratge ètic, resiliènt i empàtic com a motor transformacional del sector públic, per què, potser us esteu demanant que tot el que he exposat és molt bo-

## “No és el mateix liderar, que manar”

nic, utòpic i molt modern, però com es fa?

No tinc cap vareta màgica ni resposta perfecta, però us diria que l'exercici de lideratge públic en aquesta etapa de nova normalitat és molt difícil i complex, si partim d'una circumstància que ja abans manifestàvem i que és el fràgil

estat emocional dels equips humans en aquest context pandèmic.

D'altra banda, parlem d'un lideratge sempre públic i professional, no pas polític. No és el mateix liderar, que manar. Aquesta diferència és cabdal perquè genera alguns problemes pràctics, en el marc de l'Administració pública seguim advocant per models de lideratge jeràrquic, amb un perfil tradicional i un do de comandament i que fins i tot de vegades adquireix un caire autoritari. Això no és el que demana ara l'Administració pública.

Calen nous lideratges per a temps crítics; d'acord amb valors ètics, capacitats de resposta immediata i sobretot, d'adaptació a entorns altament volàtils. I això és molt difícil. L'exercici de lideratge demana un suport imprescindible institucional per part de les direccions polítiques i també, de respecte cap a aquest rol de lideratge, de respecte sindical i dels membres de l'organització a l'acompliment d'una tasca en la qual, qui sigui nomenat a dur a terme aquest paper, pot equivocar-se, però això forma part de la missió de lideratge en un context tan complex.

També és vital demanar-se si ens trobem davant d'un lideratge tècnic o si en cal un de moral—moral des de l'òptica de la moral pública, dels valors de servei públic i de la societat—d'un interès general perquè potser, com dèiem abans, no ens trobem davant de problemes de caràcter tècnic que poden ser solucionats amb expertesa o amb coneixement, sinó amb pro-

blesmes que requereixen l'aposta pel bé comú i aquesta lliçó, moltes vegades ens implica oblidar la protecció de drets individuals en garantia d'un bé comú, com ha succeït en períodes complexos al llarg de la història, com situacions de guerra o postguerra. No és senzill definir un bé comú i sovint la decisió que cal prendre és la menys dolenta però que serveixi per al conjunt de la societat.

Aquesta feina per al bé comú, com us dic, és molt difícil, però es concreta en fer el que és correcte, en comptes de fer el que s'espera de cada un. Està relacionada amb els valors de servei a una societat que requereix orientació. Des d'aquest punt de vista, ho podem extrapolar a les necessitats d'una organització pública, de les persones que la integren i que demanen aquesta orientació segons el que és beneficiós per a tota l'organització. És un lideratge adaptatiu, no tècnic i també autèntic; trobar

**“No és senzill definir un bé comú i sovint la decisió que cal prendre és la menys dolenta però que serveixi per al conjunt de la societat”**

el *true north* o el nord autèntic de cadascú com si tinguéssim la nostra peculiar brúixola. Això implica un exercici de posar sota el focus, que sovint és dur, les debilitats i fortaleces en el desenvolupament del lideratge individual.

M'agrada recordar una conversa molt interessant entre els professors Chris Robichaud

i Dana Born. Born va ser general de la brigada de l'exèrcit nordamericà durant 30 anys i avui dia és professora, juntament amb Chris Robichaud a la Harvard Kennedy School. Vaig tenir l'oportunitat de veure una ponència de tots dos, molt interessant, en la qual ella explica molt bé què es el lideratge autèntic; una narrativa personal amb les virtuts i els defectes, aplicada a l'exercici d'un lideratge en un àmbit de caràcter adaptatiu i molt variable. És un lideratge col·laboratiu, mai és individual.

Hem d'aprendre a diferenciar en la pràctica del lideratge, de l'orientació a l'assoliment —que sembla que és el paper que s'espera de tot líder, que aconsegueixi objectius— i d'una orientació a la seva consecució enfront una orientació a equips de treball col·laboratius, aquell bé comú o bé superior que tingui en perspectiva les necessitats i els valors de cada comunitat, i que també sigui un lideratge empàtic, i aquí hem de distingir i delimitar el concepte d'empatia.

Fa poc vaig tenir l'oportunitat de llegir un article molt interessant relatiu a la sobrealvaloració de l'empatia,

escrit per un professor molt acreditat i reconegut, Paul Bloom, psicòleg clínic de la Universitat de Yale i investigador que es va dedicar a encunyar i estudiar el concepte d'*empatia emocional* per diferenciar-la de l'*empatia cognitiva*.

Hem de mirar de desconnectar-nos de la part més emocional, que pot ser susceptible de ge-

nerar distrès emocional o un excès d'emocionalitat en el transcurs de les funcions de lideratge o directives, per enfocar-nos en una empatia cognitiva; una tasca de suport, contenció i suport permanent, però sense una empatia excessiva que ens impedeixi desenvolupar aquest lideratge públic, que és cabdal.

Aquest model nou de lideratge moral o ètic es defineix com la capacitat de mobilització de les persones cap a un canvi positiu, compartint errors i encerts, sempre des de criteris ètics.

M'agradaria acabar amb un exemple que prové del camp de la ciència ficció perquè, encara que no us ho sembli, molts herois ens han deixat grans frases i exemples de lideratge que fins i tot han estat estudiats per professors com Christopher Robinchaud, i també al llarg de les vides dels grans líders de la història de la humanitat.

M'encanta citar Nelson Mandela. Ell va saber prou bé el que és treballar de valent, per les llibertats públiques i els drets humans, quan deia que «sempre sembla impossible fins que es fa». Ens ho diu una persona que va patir una estada a presó prou llarga per poder reflexionar, aconseguir sortir-ne i ser president del seu país.

A més, m'agrada citar la frase que Stan Lee, creador del còmic de Spiderman, feia dir al mateix Peter Parker alias *Spiderman*, que «un gran poder comporta una gran responsabilitat».

He de dir-vos que aquesta frase no és original de Stan Lee, perquè ja a finals del segle XVIII, a França, hi va haver algun document que en recollia la mateixa essència.

## **“Senzillament el que faig és posar-me dempeus i aixecar-me un cop més”**

I en el marc d'aquel lideratge que les dones desenvolupem en les administracions públiques, sempre m'agrada citar Wonder Woman, quan diu que «senzillament el que faig es posar-me dempeus i aixecar-me un cop més».

Aquesta és l'essència del lideratge que cal en un context tan complex com és el de la pandèmia, de manera que confio que aquests petits apunts hagin estat útils per aproximar-vos una mica més al que necessitem dins l'esfera de la innovació pública i resto a la vostra disposició pel que pogueu convenir, us agraeixo l'atenció i la invitació de la Diputació de Barcelona.

Moltes gràcies.

Presentador.- Molt bé, moltes gràcies a tu, María, per aquesta presentació tan susceptible de temes interessants.

A mi, en particular, m'ha semblat molt interessant el teu enfocament sobre el necessari redimensionament intern, reassignació d'efectius, etc.

Per tant, el que algunes vegades m'agrada dir és que cal més política de recursos humans, en comptes de la seva gestió administrativa.

Em sembla que al principi has començat parlant d'una qüestió que em sembla especialment susceptible. És el tema de la necessària adaptació del marc legislatiu—hi tenim uns reptes majúsculs—la matriu del qual en molts casos encara està als anys vuitanta i, sí que hi ha hagut alguna modificació però la matriu legislativa és d'aleshores. Per tant també hem de ser capaços de traslladar-lo cada vegada amb més efectivitat, que tot això és impossible o bé molt difícil si no hi ha una adequació de l'ordenament jurídic en paral·lel.

Malgrat això, cal destacar que no tot és culpa de l'ordenament jurídic. M'ha semblat molt interessant l'apunt a aquests nous perfils necessaris a l'Administració pública (STEM, etc.) i per acabar, tot aquest lideratge ètic, resilient, empàtic que precisament convergeix amb la següent ponència del cicle, després m'hi referiré, i que parla de la infraestructura ètica a les administracions públiques.

Així doncs, ho podem enllaçar perfectament amb la xerrada següent.

R.- M'agradaria molt agafar el testimoni que m'has llançat amb la qüestió de la necessitat de la política enfront de la gestió. **Per què a Recursos Humans seguim treballant en una mena de gestió improvisada, de gestió de la urgència, i no hem estat capaços**

**d'endreçar, organitzar, implementar canvis importants?** És cert, i coincideixo amb tu, en la reflexió que el marc normatiu i la seva rigidesa no és tot el problema amb què ens trobem; n'és una part important, perquè com molt bé indiques, està arrelat als anys 80 i 90, i penso que l'EBEP, en el seu moment cap a l'any 2007, va ser una aposta molt important per la professionalització de la funció pública, però va quedar pendent d'un desenvolupament que no va ser homogeni a tots els territoris que integren Espanya, i va ser complicar, en alguns esteu més avançats que en d'altres, però el fet d'haver-lo diferit a la normativa de desenvolupament per part de cada legislador autonòmic en l'exercici de les seves competències, ha estat molt complex, perquè en algunes comunitats autònomes, com és el cas de Galícia i entitats locals en què no tenim en funcionament l'avaluació de l'acompliment, ja que no tenim un títol normatiu a aquest efecte desenvolupat pel legislador autonòmic competent. Per tant, al final fa que no es treballi amb la homogeneïtat que caldria, sobretot en l'àmbit local.

## **“Cal més política de recursos humans, en comptes de la seva gestió administrativa”**

Presentador.- Completament d'acord.

P.- (Enrique Ranz). Ens deia Xavier Marcet, un dels participants d'aquest cicle en el seu moment, que una de les claus per llançar a l'Administració, és la necessària flexibilitat en la

gestió de recursos humans i que la relació de llocs de treball era una elegia de la rigidesa.

**Creus que amb els instruments de planificació vigents podem reinventar, dinamitzar o transformar el sistema?**

R.- És molt bona pregunta i és cert, havia seguit el que apuntava Marcet en el seu moment.

Potser ens cal una mica més. Els instruments d'ordenació i classificació de llocs de treball, de recursos humans, que tenim vigents en el marc normatiu bàsic, permeten defensar i per dir-ho d'alguna manera, insistir en els marcs d'actuació. Però són força rígids, i el problema no és tant el marc normatiu, que també ho és, com la interpretació. Lògicament, i dit això que ara assenyalaré desde el màxim respecte cap als òrgans jurisdiccionals, la interpretació judicial que després se'n fa.

Si ens plantejem la qüestió d'un procés d'innovació en els nostres instruments d'ordenació del personal i emprendre una RPT (relació de llocs de treball) també innovadora, i posteriorment algú ens la impugna, en l'exercici legítim dels seus drets—ja sigui algú interessat, una altra Administració pública en l'exercici de les seves funcions de tutela i control, o bé la mateixa representació sindical—i no passa el filtre judicial, les conseqüències que tindrà, no només l'efecte de l'impacte econòmic a les arques públiques, quan el tingui, sinó també la nul·litat i l'anul·labilitat d'acords administratius, que generen al capdavall un mal molt

progressiu, encara que sigui subtil, en qualsevol imatge corporativa, institucional. A més,

**“A més, també el dany arriba a l'organització perquè no es deixarà als gestors de recursos humans plantejar qualsevol procés d'innovació”**

també el dany arriba a l'organització, perquè no es deixarà als gestors de recursos humans plantejar qualsevol procés d'innovació. «Si m'ho anul·larà el jutge, per què ho faré?, per què esgotar-me, si un jutge no ho entendrà?».

Aquest és una mica el sentiment comú de companys i companyes al llarg de tot Catalunya i Espanya. En aquest sentit, cada marc normatiu a cada comunitat autònoma us permet tenir més o menys marge, però el marc bàsic no fa pas saltar d'alegria i si ens en fa, ens arrisquem que sa senyoria no ho compregui.

P.- (Sílvia Busquets). **En quins projectes estan immersos actualment des de l'Ajuntament de Vigo per donar resposta al context actual?**

R.- Hi ha en marxa molts projectes innovadors bàsicament de cara a la societat i a la ciutadania. Existeixen projectes amb finançament europeu, com ara el projecte Vigo Vertical. És un projecte d'accessibilitat, i també de recuperació i valorització d'espais urbans que no tenien, per dir-ho d'alguna manera, la consideració que ara tenen arran

del funcionament i sobretot en una aposta per la generació d'espais de convivència a l'aire lliure en un context tan complicat, com aquest de pandèmia.

## **“L’únic que podem fer en aquests moments en què l’oci ha estat gairebé suprimit és fer exercici i passejar a l’aire lliure”**

Aquest projecte ha comportat que una zona envoltada de carretera i calçada hagi guanyat valor perquè, a més d'eliminar barreres arquitectòniques d'accessibilitat i salvar el pendent, ha generat un espai autèntic i bo-nic estèticament, amb molt de color, plantes i escales mecàniques. A la vegada, aquesta àrea ha estat generadora d'espais d'interacció entre les persones. L'únic que podem fer en aquests moments en què l'oci ha estat gairebé suprimit és fer exercici i passejar a l'aire lliure; activitat no menys important per a la ciutadania. Cal proporcionar a la societat espais dins la ciutat lluny del nucli central.

D'altra banda, em consta que hi ha en funcionament alguns projectes per a la dinamització del comerç i l'activitat turística per quan les autoritats sanitàries que aquí depenen de la comunitat autònoma, ho permetin.

En relació amb l'ordenació i organització de recursos humans s'estan intentant establir processos de reorganització interna, racionalització; s'està treballant també per po-

sar en funcionament —d'aquí als sis mesos que el legislador estatal bàsic ens ha concedit, en la reforma de l'EBEP de l'any passat al setembre— el sistema de teletreball amb caràcter global a l'Ajuntament de Vigo. La major part de l'organització està teletreballant, una altra treballa dins el sistema de caràcter mixt, en

rotació, una altra, en grups estancs. Som una organització amb quasi 1.500 empleats públics fixos en plantilla, de manera que posar en pràctica les mesures sanitàries ha estat una tasca complexa, però s'ha assolit.

A més, en col·laboració amb altres administracions i altres institucions públiques, Vigo mai no para, però potser com a projecte de posada en valor i innovació en un context tan singular com el que vivim, em quedo amb Vigo Vertical, perquè és un projecte que val la pena que el conegueu.

**P.- (Josep M<sup>a</sup> Altarriba). Fora interessant dotar de més autonomia l'Administració local, en referència a la gestió de recursos econòmics adreçats a les despeses de personal. Què en pensa, vostè?**

**R.-** Potser necessitaríem una conversa més detallada per respondre aquesta qüestió.

El principi d'autonomia local, tot i que està reconegut en la Constitució ja des de l'any 1978, a la pràctica té una virtualitat molt limitada. Aquesta autonomia està dimensionada gairebé

a una mida molt semblant, tant per a una entitat local de 20.000 habitants, com per a una altra de mida molt més gran, així que, si l'àmbit competencial segueix sent pràcticament el mateix (el definit pels articles 25 i 26 de la Llei de bases del règim local) sense perjudici de les competències impròpies autoritzades per la comunitat autònoma que es puguin desenvolupar —de fet, s'estan desenvolupant amb anterioritat a la Llei de racionalització i sostenibilitat del sector públic del 2013—, ens quedem que moltes vegades el marge d'actuació que tenen els municipis, sobretot sotmesos al règim jurídic i organitzatiu de gran població, és molt limitat.

La pandèmia també ha demostrat quelcom que ja sabíem i que en això al Regne Unit es fa molt bé, i penso que als Estats Units també, i és considerar que els ajuntaments són les administracions més properes al ciutadà: on el ciutadà es queixa, on vol veure resultats, on vol veure el polític, què fan els funcionaris i directius i com es gestiona allò públic.

No és habitual que un ciutadà es dirigeixi a una comunitat autònoma, a una seu d'un govern autonòmic tampoc i, per descomptat, tampoc a l'Administració General de l'Estat, si m'ho permeteu, per veure «què s'hi cou». Tot plegat ho veu en un ajuntament, i de vegades en una diputació provincial, i ni tan sols, perquè acostumen a ser alcaldes o alcaldesses qui hi van, així que crec que s'ha de reconsiderar. Em consta que a la Federació Espanyola de

Municipis i Províncies això s'està treballant, i m'imagino que a la Federació Catalana de Municipis també ho deuen estar fent.

Així doncs, potser cal replantejar-se quin estatus donem als grans municipis de Catalunya i d'Espanya, perquè puguin autogestionar-se en benefici de la seva comunitat perquè al capdavant, si depenen de decisions superiors, la gestió pública tampoc no serà eficient.

Potser si tinguéssim un estat econòmic sanejat, com sabeu des de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies es va lluitar força per l'ús dels romanents i el superàvit. Hi ha moltíssimes qüestions que es podrien millorar, amb la revisió del marc d'autonomia local actualment vigent, perquè aquesta és una altra qüestió obsoleta.

M'havingut a la memòria el que deia el mestre Manuel Ballbé, catedràtic de Dret Administratiu de la

## “Potser cal replantejar-se quin estatus donem als grans municipis de Catalunya i d'Espanya”

UAB: «l'Administració local no és la més propera a la ciutadania, sinó la que ja hi està integrada.», amb tot el que això comporta. Aquesta necessària simetria també legislativa, amb això l'Estatut parla del principi de diferenciació, entendre que el món local no és homogeni i que, per tant, hi ha d'haver una heterogeneïtat pel que fa referència a l'instrument legislatiu.

P. – (Montserrat García). **Com implicar aquells que són responsables de la seguretat jurídica? Necessitem un nou marc normatiu perquè puguin conviure molt, millor, tots dos valors?**

R. – Potser més que un nou marc normatiu necessitem seleccionar d'una manera diferent. Moltes vegades tendim a demonitzar les persones encarregades dels controls interns; el control de legalitat i el de fiscalització, lògicament, i el control comptable. Són rols molt delicats, ni més ni menys, legalment estan configurats com a funcions reservades, que és una manera molt fàcil de parlar quan no s'exerceixen, però també és complex veure's en la necessitat del seu exercici d'acord amb el seu parer, com deia el Codi civil espanyol, que per a cada persona és diferent. Això és com quan parlem del sentit comú, que de vegades és el menys comú dels sentits. El paràmetre de sentit comú de cadascú és diferent.

Un nou marc selectiu que permeti que a les persones que concorren a aquest tipus de perfils o places, se'ls proporcionin no només els cursos selectius, perquè ja els tenen (aprenen moltíssim i es formen molt en matèries directives i de lideratge) sinó que s'inclogui l'exercici de rols de lideratge com a prioritari en els temaris. Pensem que en ajuntaments petits, el secretari interventor es el líder formal, l'autoritat formal després de l'alcalde i de la policia local, perquè potser no hi ha gaires més funcionaris de carrera.

Així doncs, és molt difícil conciliar una tasca gairebé predirectiva amb l'exercici de funcions reservades, i molt més en entitats locals on fan de «nois o noies per a tot»: han de saber de tot, de recursos humans, urbanisme, intervenció general, contractes públics i alhora s'espera que «siguin peixos que es porten l'oli» perquè puguin liderar un canvi.

Crec que molta gent s'està esforçant per innovar en el seu dia a dia professional; gent jove i no tan jove. Hi ha gent no tan jove que té un perfil innovador fantàstic, fugim dels tòpics sobre la joventut.

M'agrada molt citar Gerardo Bustos Pretel, una persona amb un perfil innovador i d'innovar enorme, però hi ha moltes altres persones que podria citar que, encara que poden exercir el rol d'autoritat formal o l'exercici de funcions reservades, si les tenen assignades o d'un paper tècnic superior, també concilien amb aquesta part innovadora.

Si no donem eines a través de processos selectius i formatius que permetin l'adquisició d'aquests coneixements, serà difícil que tothom s'adapti a aquest rol, en especial quan els han de fer tots dos.

P. – (Josep Lluís Castell Romero). **Volia saber si els estudis de càrrega de treball fets de forma masiva podrien ajudar de cara a la flexibilitat**

**“Hi ha moltíssimes qüestions que es podrien millorar”**

**zació en aquesta redistribució de tasques tradicionalment atribuïdes a cada servei.**

R. – Potser si l'estudi proporciona resultats significatius, i si és un estudi seriós, rigorós, objectiu i imparcial, com tots els estudis, hauria de proporcionar un indicador important per plantejar-se com es reorganitzen i es redimensionen no tan sols plantilles, sinó també estructures organitzatives i efectives, però què succeeix?

## **“Crec que molta gent s'està esforçant per innovar en el seu dia a dia professional; gent jove i no tan jove”**

Penso que, sobretot en l'àmbit local, no autònom (en el qual acostuma a haver-hi una altra cultura de l'avaluació), moltes vegades és complicat que un únic estudi s'endinsi dins l'organització com a element sustentador de qualsevol criteri de canvi.

Crec que hi ha un procés en què en aquest context, a més, hem de pensar què hem de prioritzar, perquè potser, si cadascun de nosaltres ens parem a pensar en la nostra respectiva organització podem conèixer (en especial els que us dediqueu a la part de lideratge intern o els que sou a Recursos Humans o acompliu rols directius en els vostres àmbits professionals), fer-nos una idea, i identificar què funciona i quins requeriments de reestructuració, redimensionament intern o reorganització podeu tenir. Però en l'actualitat la ciutadania reclama que

ens aboquem cap a altres àmbits. I alguns que potser no eren prioritaris tant com ho son avui dia demanen un reforç essencial; per exemple, a molts ajuntaments, els departaments d'estadística, destinats a la gestió del padró d'habitants (àmbit força rutinari i normalitzat) han passat a ser ara un formiguer de certificats: per a l'ingrés mínim vital, per a infinites gestions que demanen que les nostres energies es dirigeixin cap allà. Ja ni parlo dels serveis socials locals, perquè són un forat negre d'energia, d'efectius i de recursos.

Ens passa exactament el mateix amb aquelles estructures dedicades a l'impuls de l'activi-

tat econòmic i el comerç. Ara que els negocis estan tancats, aquelles línies d'ajuda, la innovació creativa en la generació d'espais col·laboratius amb els representants de les associacions afectades, s'han tornat prioritàries.

En definitiva, un estudi de càrrega és important però no ens aportarà cap indicador ara per saber què hem de reorganitzar i cap a on ens hem d'enfocar.

Presentador. – Per poder innovar en la forma de realitzar les tasques en aquesta nova realitat és més que evident que qui ho plantegi, s'ho ha de creure. Però, **i si es troba amb una resistència important de certs directius públics? Com s'ha de tractar aquesta situació? Com se'ls convenç que és convenient fer-ho?**

R.- El que jo anomeno com a *nuclis de resistència passiva al canvi* tenen molta força, molta. Ho hem pogut comprovar amb quelcom tan bà-

## “Les persones no canvien si no senten que obtindran alguna cosa a canvi”

sic com l'entrada en vigor de les lleis 39/2015 i 40/2015. En qualsevol organització hem hagut d'escoltar, per part de moltes persones, que «això és un invent de 3 o 4 persones, que són molt digitals, perquè no signem en paper». De vegades, la frase és tan pueril i innocent, que gairebé et fa riure, si no fos perquè això és cert i s'escolta de perfils directius i també, de vegades, en comptes de riure fan venir ganes de plorar.

Els nuclis de resistència són molt complexos, crec que una de les formes possibles per tal de vèncer-los, que no es fàcil, és esbrinar quina és la motivació oculta d'aquests grups perquè no vulguin canviar.

Per la meua experiència, en general, les persones no canvien si no senten que obtindran alguna cosa a canvi. No parlem d'una compensació econòmica, sinó un reconeixement professional, o moral, consideració per part de l'organització o, que en realitat aquest canvi estigui alineat als seus principis i valors. Aquesta darrera part crec que és on ens costa més de connectar. Tenim persones molt professionals i altament compromeses amb els valors de servei públic, i aquesta etapa de la pandèmia ho ha demostrat, però també tenim el contrari; empleats públics

que no estan gens compromesos amb els valors del servei públic, ni amb la societat. I com, si, parlant clar i català, potser tinguin el seu sou assegurat fins al dia de la jubilació, no veuen la necessitat d'impli-car-se perquè a més tampoc no hi ha con-

seqüències. Per tant, per què esforçar-se? Per sort són els que menys, però encara n'hi ha, en totes les administracions públiques a tot Catalunya i Espanya.

Penso que és cabdal desenvolupar aquest lideratge autèntic. Que les persones que es volen implicar en el canvi vegin que el camí no serà fàcil, tampoc perfecte. No hi ha un Superman o una Wonder Woman que els puguin guiar amb una torxa de llum per mostrar-los el camí correcte. Que aquest camí no és un procés propietat del líder, no de la direcció política ni del lideratge directiu professional: és propietat de tothom.

Que la propietat del procés de millora i canvi sigui de tothom i que es connecti amb els valors d'aquests empleats públics.

Per a mi, la situació complexa arriba quan l'equip que cal guiar o liderar no comparteix aquests valors de servei públic i es guia més per paràmetres personals o per fílies o fòbies (de tot n'hi ha, a l'Administració pública), o que visqui còmodament instal·lat a la zona de confort, que de vegades pensi «per què sortir-ne?». L'esforç és com l'esport, paga la

pena i hi ha persones que no veuen aquesta necessitat d'esforçar-se. Així que aquesta part és ben complexa.

Penso que el desenvolupament del lideratge autèntic —si aconseguim definir en l'organització quina és la brúixola de valors per al nostre camí cap al nord—l'acabarem trobant i quan la gent vegi que, part dels valors que integren aquesta brúixola, els comparteixen, que no són tan llunyans i que es poden sentir com a part dels caminants que formen aquesta comitiva cap a aquell nord, serà més fàcil implicar-los-hi, tot i que, com dic no és senzill. Insisteixo, en qualsevol procés de lideratge intern que tendeix a la millora, a la innovació, al canvi, sense suport polític, no fem res.

Si, finalment, la direcció de govern no dona suport, el líder directiu públic professional acaba per convertir-se en el sac de boxa de tota l'organització: dels sindicats, de l'equip humà que ha de liderar, de la resta d'empleats públics que tampoc el veuen i de la resta de líders que potser no tenen tanta energia per emprendre aquest procés. De manera que hem de cuidar molt el suport al lideratge perquè si en realitat el desgast després no tindrà conseqüències, ¿per què s'ha de fer?

**P.- Com treballem la bretxa digital de les organitzacions (multiplicitat de perfils)?**

R.- En tota organització tenim aquesta bretxa i penso que, com tot,

l'educació és bàsica. Què passa? Que a l'Administració no venim a educar ningú, partim de la base que tothom arriba educat de casa, però és cert que l'aprenentatge constant és essencial.

M'agrada posar com a exemple una dona que va morir fa un parell d'anys, coneguda a Espanya com l'àvia *bloguera*, d'uns 90 anys que, d'ençà de tenir nets i besnets que vivien al Regne Unit, va decidir familiaritzar-se amb un entorn digital, i va crear un blog per compartir les seves receptes de cuina, pastissos, amb els seus nets.

Per a mi, aquesta dona era un exemple perquè fins i tot va participar en una trobada de *youtubers*. Era admirable com algú tan gran s'havia posat les piles tan ràpidament i em feia recordar tantes persones, empleades públiques que han aprovat la seva oposició amb bolígraf i paper i que no volen utilitzar l'ordinador perquè és «cosa d'informàtics».

És clar, tothom ha viscut això; la pregunta de la Pilar és com impliquem aquests perfils. La manera d'implicar-los és que existeixi un canvi cultural real. I a qui existeix en aquest canvi i el lidera, se li faci costat per part de l'organització i es treballi molt en la normalització de procediments i en la definició de

**“Que les persones que es volen implicar en el canvi vegin que el camí no será fàcil, tampoc perfecte”**

guies de tramitació, que no hi hagi opció a seguir treballant en paper.

Us en poso un exemple: en moltes activitats formatives en les quals participo, ponències amb altres companys, m'acabo topant amb el comentari «és que a la meva organització volen seguir treballant en paper», però és que a això no hi ha opció, això no funciona, no és a la carta, no és: «bé, un dia treballa en digital i l'altre, en paper».

Hem de definir marcs d'actuació que, en aquest sentit, no permetin passes enrere. Poden ser marcs respecte als quals no hi hagi retrocesos, perquè si n'hi ha, aleshores no fem res, i sobretot que les persones no tinguin opció. Lògicament, és una qüestió de canvi de cultura organitzativa i de cultura interna dins de cada companyia, organització, que és molt difícil, però això requereix un lideratge també col·laboratiu. Que es percebi la col·laboració i educació que generalment, pel que conec, la persona resistent al canvi digital demostra que dins seu hi ha una gran inseguretat, té una por escènica molt gran, un pànic digital a no saber fer-ho, que la resta el jutgi i el prengui per analfabet. Això no és així, ningú ha nascut après, a diferència de joves i infants que avui dia han nascut amb una tauleta o telèfon intel·ligent a les mans, nosaltres no, i ens hi hem adaptat perfectament.

De manera que cal intentar connectar també amb la part més resistent per desmontar-los,

preguntar-los per què són resistents al canvi, què creuen que pot sortir malament. Se'ls pot donar suport, ajudar, fer-los veure que no està malament. Qui és capaç d'enviar un whatsapp avui dia o descarregar-se la carta d'un missatge a través del codi QR és capaç de formar-se electrònicament, no hi ha dubte.

Presentador.- Molt interessant, Maria, hem acabat el torn de preguntes.

Ha estat un plaer.

Fes clic per veure *Talent, persones i innovació: reptes del sector públic en la nova realitat*

# Comunicar en temps de crisi

A càrrec de  
Manuel Campo



Em sento molt content de ser aquí. Soc nascut a La Franja, vaig emigrar quan tenia nou anys a Cornellà i hi vaig viure vint anys; vaig viure un temps a Barcelona, també. Vaig estudiar a l'Hospitalet de Llobregat, a Santa Eulàlia, a l'Institut de la COPEM (Centre Oficial de Patro-

## **“La comunicació sempre és fonamental, però normalment oblidada”**

nat d'Ensenyament Mitjà). He establert relació amb diferents ajuntaments, recordo molt Sabadell on hi volíem crear un diari amb l'extraordinari alcalde, Antoni Farrés, que dissortadament va morir l'any 2009.

Així que el fet de tornar al món local —malgrat que sempre hi he estat en relació—, i a més, particularment al món local de Barcelona, m'és molt grat.

Així que moltes gràcies per la invitació i és el moment de parlar de les particularitats que pren la comunicació justament ara en una circumstància tan difícil com és la COVID-19.

La comunicació sempre és fonamental, però normalment oblidada. És la gran assignatura pendent dels professionals a Espanya. Tant se val si has anat a l'escola a Cornellà, en el meu cas, o a Camporrells, abans, o a Vigo, Andalusia o el País Basc. En realitat, a tot arreu on hagis estudiat, la població nascuda a Espanya (en general al món llatí), tenim un dèficit en formació en comunicació a diferència de la formació que tenen als països anglosaxons.

Quan ens n'adonem i podem establir-hi una diferència? Quan hi ha congressos, entrevistes internacionals de televisió. Jo he participat en moltes entrevistes, i ens trobem que grans professionals formats aquí —parlo en especial dels metges i dels enginyers—, són excel·lents en el món científic o el tecnològic, però quan arriba el moment de comunicar, estan per sota del nivell que presenten les persones formades en el món anglo-

saxó, que té molta cura que les presentacions siguin realment molt eficients. És curiós, perquè es produeix una diferència entre la capacitat, l'experiència, l'excel·lència tecnològica i l'experiència comunicativa.

Per acabar aamb aquest exemple, anem als EUA. Hi trobarem molts metges espanyols; catalans en molts casos, Valentí Fuster a l'Hospital Mount Sinaí de Nova York, i tants d'altres que estan molt bé, però quan assisteixen a un congrés internacional és probable que ens adonem que no estan a l'altura d'alguns altres que potser en són deixebles i, en canvi, tenen una posada en escena millor.

Per fer això, crec que no cal ser un guru mundial. A la nostra vida professional, a les empreses, a l'Administració, és bàsic que ens esforcem per comunicar millor. És una assignatura pendent. Aquesta és la primera idea que volia donar.

Això a continuació es complica perquè estem en unes circumstàncies en què normalment no ens veiem, o hem de parlar rere una masca-

reta, i per tant els ulls adquireixen una importància molt especial, així com els moviment de les mans, que sovint les tenim com si tinguessin alguna mena de paràlisi.

En línies generals jo diria que, per millorar en aquestes circumstàncies especials de com els directius hem de comunicar millor en temps de pandèmia, en temps de crisi, hi ha tres qüestions fonamentals:

1.- Augmentar la sensibilitat: sovint parlem sense escoltar. Parlem sense preocupar-nos per quin és l'estat emocional de les persones que ens escolten. Faig algunes conferències amb freqüència a empreses, administracions, governs, a Espanya i fora d'Espanya. Sempre arribo abans i pregunto: qui són, com estan, què passa aquí, com estan avui... I de vegades, em trobo que si vaig a una empresa on fa una setmana o tres dies es va anunciar un ERO doncs, és clar, l'estat emocional o les preocupacions de les persones que t'estan escoltant és molt diferent que si això no els hagués passat; o si tens en una administració, un ajuntament, que s'ha produït una denúncia (de qualsevol tipus) hi ha un tensió, o hi ha hagut un accident, una nevada excessiva, etc., aquelles persones no estan en les mateixes condicions.

Així que hem de procurar comunicar amb més sensibilitat de la que teníem; que no sé si la teníem; alguns sí, d'altres no. Però atenció amb aquesta qüestió, la pandèmia ens ha conduït, no només a un confinament, sinó al que la

meva companya annexa a Educació, Mónica Deza, experta en comunicació i neurociència, anomena com a *confinament emocional*.

A part del confinament físic, hi ha un confinament emocional, i aleshores hi ha una hipersensibilitat de les persones que ens escolten. Hi ha un aflorament de petites malalties, que esperem que no vagin a més, que són petits indicis de malaltia mental; depressions, etc., com podem veure darrerament a les notícies on diuen que hi ha un risc de patir malaltia mental que potser afecta més del 40 % de la població. Molts sanitaris que han dut endavant una lluita heroica estan cansats de veure morir persones, o d'altres estan en una situació límit, o de circumstàncies en què no es poden acomiadar de ningú, més enllà de la infermera que es té al costat.

Sense arribar a aquest punt —que també hi és, i l'hem de tenir present—, hi ha una hipersensibilitat per part de moltes persones. Ho veig en persones que col·laboren amb mi. No tothom ha reaccionat de la mateixa manera, hi ha pujades i baixades de l'estat d'ànim. Hi ha persones que no suporten aquesta situació.

Per tant, els que han de comunicar i, sobretot,

## **“A part del confinament físic, hi ha un confinament emocional”**

els que tenen una responsabilitat de grups de contacte i de direcció han de tenir una sensibilitat especial. S'han de cuidar molt les paraules

les, una paraula de més pot generar un incendi o pot deprimir una persona. En comunicació, una paraula de menys no et permet arribar, no et permet que t'ho expliquin bé. No et permet ser eficient amb la comunicació.

Així doncs, cuidem molt bé les paraules perquè també curen, sobretot si porten esperança. Però també poden ferir, així que atenció: davant de la hipersensibilitat, màxima sensibilitat de la vostra part, els que heu de comunicar.

2.- La nostra presència, a més d'entrar en el que s'ha dit i ens va sobtar, la frase de la *nova normalitat*, jo crec que ara hem d'anar amb una *nova formalitat*. De quina manera ens vestim, ens presentem (tot i que siguem a casa moltes vegades o parlem des d'un despatx) i moltes persones s'abandonen en certa manera, perquè pensen «Bah!, total, és una reunió que he de fer des de la sala d'estar de casa». Sí, però després passen les coses que passen, no només de sorolls, que entri un infant a la sala o que hi apareixi un gos, com li va passar al meu company de l'Institut de Comunicació, Daniel Rodríguez. Va entrar un dòberman en pantalla. Si arribo a ser a la classe presencial no sé si hagués continuat després.

Us he posat alguns exemples. Una companya m'ajudarà a passar les fotografies que procedeixen d'informatius, i hi van aparèixer en aquestes circumstàncies, per tant no es pot molestar ningú perquè van acceptar les imatges.

Ens fixarem primer en aquest viròleg. Mirin primer el fons del que estem veient. Sovint qui comunica ho fa des d'un garatge, o fins i tot amb bosses d'escombraries al darrere. Passen per allà familiars i amics, també. Recordin aquell conflicte a Madrid, en què un periodista estava en una comunicació professional i va passar pel fons una noia jove, també presentadora, gairebé en roba interior.

Es clar, parlem davant de l'ordinador i no tenim en compte la vista. I la vista es perd en el sostre o en un paper, o és molt evident que s'està consultant el mòbil en comptes d'atendre la reunió, i així successivament. Hem de comportar-nos davant l'ordinador, en aquesta nova normalitat com si estiguéssim davant de les persones de manera presencial.

**“Una paraula de més pot generar un incendi o pot deprimir una persona”**

Per tant, cal estar net, preparar-se en aquesta *nova formalitat*. Jo, per exemple, he pensat molt aquest matí com m'havia de vestir avui. He pensat a no anar amb corbata perquè a Catalunya no és habitual vestir així. Com que estem en un plató de televisió, no des de casa, i a més, hi ha una càmera que m'està gravant perquè després vostès ho utilitzin, ho vegin altres persones o hi facin un programa, m'he vestit per anar a un plató de televisió.

S'ha de pensar quan intervindrem. Per descomptat, hem de ser conscients que quan estem parlant davant d'una persona (a més, anem tapats tots amb mascareta, jo ara estic respectant la distància amb les càmeres i tothom per no haver de dur-la perquè a més és molt difícil vocalitzar així), és important cui-

l'anglosaxona, on a la comunicació se li concedeix una importància molt especial.

Els convido que facin un esforç de comunicació. Sé que aquesta és una conferència motivadora, en què miraré de donar algun contingut i no només una xerrada sobre la necessitat de comunicar.

## “La realitat és la percepció de la realitat”

dar la nostra presència perquè realment sapiguem que si només comuniquem amb els ulls i les mans, és molt important que fem un esforç expressiu. I no es fàcil somriure amb els ulls, quan sigui possible o, amb els tons de veu fer sentir que allò és monòton, avorrit, com un full de càlcul d'Excel.

Així que molta sensibilitat, preparar-se bé i interpretar el que és. Per tal de respectar la resta i també per eficàcia, cal tenir molt present, com anem vestits, no anar desgavellats.

3.- Procurar ser especialment eficaços amb la comunicació. Normalment, no ho som, perquè no ens han ensenyat comunicació, ens pensem que hi tenim un do natural. Vaig publicar un llibre on hi deia: «Per què els espanyols comuniquem tan malament?».

A les escoles primàries, instituts i universitats, no era freqüent que sortíssim a la pissarra a exposar; no teníem exàmens orals excepte en algunes situacions, a diferència del que passa en altres latituds, altres cultures, en especial

Els convido que connectin amb qui sigui, nosaltres a l'Institut de Comunicació Empresarial —però hi ha altres institucions que ho fan— oferim cursos sovint a alcaldes de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies, càrrecs electes bàsicament o per a grups de funcionaris, per a treballadors de l'Administració d'aquest país o d'altres. Anem a Panamà, República Dominicana o Mèxic, hem anat també a Colòmbia a dir: «comuniquem bé».

Hi ha una màxima fonamental que a mi m'agradaria traslladar-los i que és, és clar, imprescindible: la realitat és la percepció de la realitat. Vostè pot fer una bona gestió al seu ajuntament, però si no es percep que és molt bona, serà tan bona com doni a entendre a la gent i com ho pugui percebre. Però per a cadascú de vosaltres com a professionals, és essencial que us puguin percebre el nivell real d'acompliment professional que teniu. És absolutament imprescindible.

No perdem aquesta diferència; entre una bona intervenció professional —perquè sovint es fan les coses bé, hi ha que les fa molt bé i s'ha de cercar l'excel·lència—, però si la percepció

és més baixa, estem perdent aquesta diferència com succeeix a tants metges, enginyers, i tants professionals que presten serveis per tot arreu, entre ells comunicadors excepcionals i també excepcions, fins i tot algú entre els que he esmentat. Per tant, fem aquest esforç per a comunicar millor.

Ara, la meua col·laboradora, Cristina, ens mostrarà un esquema a partir del qual m'agradaria que poguéssim reflexionar durant uns minuts. És un esquema clàssic que vostès coneixen: emissor, missatge i receptor.

És cert que a nosaltres no ens han format com a emissors a l'escola, ja ho hem comentat. Tampoc no s'ha ensenyat a ordenar els missatges tan bé com se'ls ha ensenyat als professionals francesos. Dic això perquè hem estudiat diferents sistemes educatius a l'Institut de Comunicació Empresarial i els francesos destaquen per l'ordre a les seves presentacions. I són, sobretot, molt bons quan es comuniquen per escrit. Ho explico jo que he estat estudiant a França un temps, a l'Escola d'Alts Estudis de Ciències Socials (per cert, era alumne del

satgers als Alps. No sé si recorden la qualitat del fiscal de Marsella que li tocava el cas per districte, un funcionari públic; en definitiva, amb qui van parlar tots els periodistes. Tots ells, enviats especials, col·legues meus, que van viatjar des d'Espanya, van destacar a les seves cròniques la qualitat de la presentació d'aquell fiscal. És que a França formen molt bé els seus funcionaris a través de l'ENA (Escola Nacional d'Administració).

Celebro que vostès estiguin fent formacions com acabo d'escoltar mentre em presentava l'Enric Arranz. Aquest és el camí. És que els francesos ordenen molt bé els seus missatges? Aprenem com ho fan.

Així doncs, l'emissor, que ens han format poc; els missatges, que els hem d'ordenar millor, i per damunt de tot pensar en el receptor, escoltar. Ja ho deia Plutarc fa molts anys: «només parla bé aquell que escolta». És absolutament fonamental. Si vas a un lloc i no has demanat abans com es troben, qui són, i un diu «són funcionaris», però, funcionaris de quin nivell? De quina administració? Què passa en aquell entorn? Què estan vivint

aquelles persones? Et pots trobar en una situació molt desagradable, si no

t'informes abans de tot això.

## “Només parla bé aquell que escolta”

professor Manuel Castells, del qual em sento deixeble, l'actual ministre d'Universitats).

Si fan memòria del malaguanyat accident de Germanwings, aquell avió que va sortir de Barcelona cap a Alemanya, en què el pilot, per a suïcidar-se, va matar tots els pas-

La Junta d'Andalusia em va convidar un cop a fer una xerrada sobre Internet al poble Valverde de los Ríos, província de Huelva. Hi vaig anar un dimarts al matí i vaig seguir el meu propi protocol, que els recomano: quan tin-

guin una intervenció important, arribin mitja hora abans, mirin el local, comprovin que tot està bé, ben il·luminat, que tot funcioni bé i no perdin el temps i que la gent es pugui desconnectar com a conseqüència que les coses no estan en condicions abans de començar. Li vaig preguntar a l'alcalde — que molt amablement m'acompanyava, perquè la meva idea era iniciar la xerrada amb un bon acudit, ser simpàtic, perquè cerco una bona connexió amb el públic— com estava la gent, i em va respondre que molt malament. Li vaig preguntar si era per la crisi econòmica, ja que estem parlant de fa ja alguns anys quan colpejava la crisi. Em va dir que també, però estaven molt malament pel Josemi.

Resulta que dissabte a la tarda al camp de futbol, el Josemi, un jugador local de 3a divisió de Valverde del Camino, de la divisió andalusa o la regional andalusa, va caure mort al camp fulminat en un «efecte porta», per dir-ho així, per un jugador del Sevilla que ja va patir el mateix.

Al públic hi havia la seva xicota, pares i germans. «Va ser terrible», va dir l'alcalde. Diumenge va ser l'autòpsia, ahir l'enterrament. Tres mil persones hi havia al funeral.

Si no ho arribo a preguntar i faig uns acudits abans de començar, si no atenc la situació en què es troben, hauria estat una situació comunicativa molt poc eficaç i desventurada.

Així que emissor, missatge i receptor, i el receptor no sempre està igual, per això, com els deia al principi, en aquesta època hem de ser especialment sensibles i saber que davant nostre tenim persones als equips que potser

## **“Tenim un gran gust per la improvisació, tant se val si parlem en català, castellà o un altre idioma”**

—malgrat que molts no ho diguin i a d'altres se'ls noti més— estan vivint totes aquestes circumstàncies adverses amb un problema interior que les farà aflorar, que estaran més a prop de la llàgrima o del desànim. Així que, moltes paraules emocionals, que generin esperança (no falsa, ni en va), molta empatia, i aquesta és la manera de comunicar molt millor.

Molt breument voldria presentar-los, tot i que després ens hem reservat un temps per al diàleg i seguiré oferint continguts en la mesura i en les àrees que m'estiguin preguntant, una llista d'errors que fem sovint en comunicació. A l'Institut de Comunicació Empresarial els anomenem *pecats capitals* que podem cometre i convindria tenir present.

En primer lloc, la improvisació. Tenim un gran gust per la improvisació, tant se val si parlem en català, castellà o en un altre idioma. És cert que improvisem millor que els alemanys? Sembla que sí. O que el món germànic en general? Però no podem viure de la improvisació perquè podem ficar-nos en una situació molt

compromesa, perquè no és el mateix emprar una paraula que una altra aproximada.

Cal que seguim les indicacions d'un gran orador, com era Winston Churchill.

Deia: «Si vostès volen que jo parli dues hores sobre un assumpte que sé, deixin-me que en deu minuts prepari un text, una nota. I amb això jo parlo dues hores. Però si vostès volen que parli deu minuts sobre el mateix tema, aleshores necessito dues hores de preparació».

Parlar breument exigeix més concentració, més economia de les paraules. I no podem dir «com que tinc poc temps els ho explicaré ràpidament». Això s'acostuma a fer. Qui ho fa ha de saber que comença a perdre senyals de qualitat a la seva comunicació perquè si no observem les pauses és molt difícil que allò es pugui retenir.

Així que el que hem de fer primer és preparar les coses, no es pot viure de la improvisació.

El segon error és la manca d'escolta, crec que ja ho he comentat quan parlava del receptor. Vivim en un país on s'escolta poc, molt poc, i això fa que siguem molt poc eficaços a la comunicació.

El tercer error és el descontrol del temps. Hi ha persones a les quals de vegades no agafes el telèfon, o esperes, perquè saps que la comunicació no serà de tres minuts; necessiten vint minuts per dir-te alguna cosa, tot i que no sigui

molt rellevant, i tu no tens aquests minuts. Intento trucar-los més tard, o fer alguna altra cosa mentre escolto. Hi ha gent que no sap contenir-se, i les comunicacions han de ser

## **“Parlar breu exigeix més concentració, més economia de les paraules”**

breus perquè siguin eficaços. No és més eficaç una ordre perquè es doni durant deu minuts que amb la deguda preparació, educació, i repetint-la, es doni en molt pocs minuts.

Parlava l'altre dia amb una persona que em va dir que va aconseguir parlar amb una altra que era clau en els fons europeus a la Secretaria General per al Repte Demogràfic. I em va dir: «em va anar molt bé, vam estar una hora parlant». Jo vaig començar a amoïnar-me, perquè si van estar una hora xerrant, això no és pas garantia precisament que hagi anat molt bé. És cert que l'altre senyor l'hauria pogut parlar, potser no ho va fer per educació. O quan la mateixa persona em va dir: «li he enviat un correu perquè li vaig fer una gestió», i li va enviar un correu de dues pàgines. Potser ja li deu haver contestat, però no el llegirà.

En definitiva, pensem en el temps dels altres. No consumim el temps dels altres a més de malbaratar-ne el nostre.

La qüestió següent que els sorprendrà, i que ningú s'ho prengui malament, és l'arrogància. No vull dir a ningú que sigui arrogant,

però vostès, com que són caps d'equips, jo per ser periodista i cap d'altres coses, l'altre perquè és un conseller, l'altre enginyer, l'altre perquè és metge, l'altre perquè és el president de l'Associació de Veïns, o de la comunitat de propietaris... hi ha una retracció de la resta de persones cap a tots nosaltres dient «bé, aquest senyor, a veure què s'ha cregut», «aquest senyor, a veure què hi diu».

Nosaltres hem de tenir molt present la humilitat. L'arrogància no funciona, distància; la humilitat apropa. I hem de netejar el nostre llenguatge de frases que sovint, perquè les hem escoltades, incorporem sense adonar-nos que poden importunar. Quants cops hem estat en una reunió escoltant una persona o el nostre cap, «bé, ho explicaré d'una altra manera perquè vostès puguin entendre-ho». És ofensiu, oi que sí? I es diu molt sovint. O «em poden interrompre quan vulguin». Fixin-s'hi, en el valor d'una paraula. Si dic «em poden interrompre» sembla que jo estigui en un pedestal, en un púlpit, i vostès són avall. Millor: «poden intervenir quan vulguin», o «poden fer-hi les aportacions que creguin convenients». Així que no direm: «ho explicaré d'una altra manera perquè vostès puguin entendre-ho», ens hem de distan-

na no és arrogant. Malgrat això, si hi ha algú arrogant, si no té cap persona propera que el pugui perdonar, que li digui i li ho adverteixi, possiblement causarà problemes i, evidentment, anirà perdent eficàcia comunicativa, que és el que no ens interessa.

Un altre error és no saber ni començar ni acabar. Tu li demanes a una persona: «t'has preparat la reunió?», i et respon «és clar, ja el connecto», «t'has preparat l'inici?», «com penses començar?», i et respon: «saludaré, diré bon dia». Doncs potser no és suficient, et caldrà una paraula d'apropament «espero que estigueu bé», o una altra qualsevol. Alguna connexió, si és possible, emocional amb la seva situació, a més del bon dia.

També cal saber acabar. Si hi hagués un Gran Hermano per gravar totes les reunions i per intel·ligència artificial ens diguessin: «Quina és la frase més utilitzada per acabar quan una persona fa una presentació?» En moltes persones de ben segur sortiria: «Bé, això és més o menys el que volia dir». *Més o menys*: no. Millor «això és el que volia dir», o «això és una mica el que pensem dins el nostre departament». No, digui'm tot, no pas una mica.

## “Un altre error és no saber ni començar ni acabar”

ciar d'aquesta suposada arrogància que després anem vençant en el moment que tenim coneixement perquè ja se sap que una perso-

O sigui, pensa també unes paraules per acabar i mira que siguin emocionals i que encoratgin les persones.

Cal posar-hi paraules esperançadores. «Estem malament, però tinc la *confiança*— paraula emocional— que això ho recuperarem. Estic segur que d'aquesta, ens en sortirem. Tinc

el compromís que aquest problema l'estudiarem seriosament i el considerarem». Valorem tot el que ens diuen les altres persones a les reunions. Sempre, i ara més que mai, per aquesta hipersensibilitat aliena a què ens estem referint.

En aquests moments una esbrancada professional és un cataclisme per a moltes persones, atesa la situació en què es troben. No dic que no calgui imposar algunes coses o esbrancar, però sobretot cal fer-ho amb la màxima delicadesa.

Així doncs, maldem per preparar les reunions de manera que siguin breus, amb intervencions limitades, que sapiguem començar, com començarem i com acabarem.

Continuarem amb la manca d'emocions que normalment hi ha a la nostra comunicació. És clar que hem de tenir en compte la velocitat en el discurs, no és «només m'han donat deu minuts i aleshores he d'explicar això molt ràpidament». Si només t'han donat deu minuts, pre-

l'esforç per somriure amb els ulls, tinguem una comunicació que es mogui, que es moguin més les mans; davant de l'ordinador també es poden moure, etc. És molt important que ho tinguem en compte.

Aquests són els pecats capitals que volia explicar i tan sols una nota més sobre això; els elements de millora.

Parlar dempeus. Quan sigui possible —perquè sovint les reunions presencials ni es duen a terme— parlin drets. Pot semblar que ara estic dret. Estic en un tamboret, perquè de ben segur que seran dues hores de conversa, i perquè no vull ser-hi tan present. Si apareix una certa inquietud, o una baixada de tensió, perquè cal que es prepari, aleshores vull estar menys atent als elements físics.

Per concentrar-nos amb la màxima comunicació i mirar de ser el màxim d'eficaços, cal parlar dempeus.

## “Si no respira, difícilment es podrà retenir a la memòria”

para durant més temps la intervenció perquè sigui molt accessible durant aquests deu minuts, que sigui ben comprensible i puguis respirar. Si no respires, difícilment es podrà retenir a la memòria.

Després arriba la comunicació no verbal, que és ben difícil en aquests moments de pandèmia, on a més sortim emmascarats. Així que cal fer

La veu. Cadascú té la veu que té, però en tot cas, quan vostès estan en una sala i els seus equips estan units, parlin sempre per a qui tinguin més lluny. No ho expliquin per a qui tinguin a la primera fila perquè la resta se n'anirà desconnectant.

Així doncs, parlin per a tothom, mirin cap a tothom, però el to i el volum de veu que emprin —hi hagi micròfon o no— fins a l'últim que hi sigui, perquè normalment sembla que si tenim el micròfon tot està arreglat, i no és

així. Cal parlar cap a tot el públic perquè, fins i tot la tecnologia d'aquest micròfon, fa que si estem projectant la veu —no dic pas cridant—, recollirà millor la musicalitat de la nostra intervenció. La veu és molt important.

A continuació, la vocalització.

Hi ha persones que no vocalitzen bé, i a més, amb la mascareta és impossible entendre-les.

Després hi ha persones, suposo que els ha passat a vostès, que et saluden en un lloc: «em dic X», i l'altre «em dic X», i jo no l'he entès i no ho acabo d'esbrinar fins que no em dona una targeta seva (quan es lliuraven targetes, abans del coronavirus, ara ja no se'n donen) i en llegeixo el nom, l'empresa on treballa o les sigles. Si diem paraules en anglès, a més, vocalitzem bé.

Habitualment, si fem una corba de paraules i frases, hi ha persones que quan arriben a la meitat de la frase, ja acaben i cauen, no sents el final.

Per tant, parlar dempeus si poden; la veu i la vocalització, i la reina de la jugada: la pausa.

Jo crec que quan vam anar a escola quan érem infants —tant se val l'escola o el lloc— el dia que varen explicar el punt i apart, el punt i coma i els dos punts, hi devia haver una nevada generalitzada i per l'escola no s'hi va apropar ningú.

Aquí no es fan pauses. Que t'escoltin, que les persones retenguin el que dius és del tot fonamental. Fem pauses, no massa pronunciades,

## **“No podem parlar tot seguit, perquè no es crearan els impactes necessaris”**

però hem de fer-les. No podem parlar tot seguit, perquè no es crearan els impactes necessaris perquè siguin retinguts a la memòria de les persones que ens escolten.

Les pauses i els tons amb què ens hem d'aliar. No es pot dir tot en el mateix to. Hi ha moments que has de ser més enfàtic i d'altres que pots ser més cordial. I quan dius el teu missatge principal o l'ordre que vols donar, has de trobar una tonalitat que retenguin aquells dels teus equips que escoltin. Dir-ho amb solemnitat i en un altre to quan estiguis en una explicació complementària, que pugui ser en to més col·loquial.

Així que parin atenció, pauses i tons són bàsics.

Per acabar, la mirada. La mirada és primordial. Què és la mirada? Un sistema d'escolta. I nosaltres veiem que si les persones del nostre equip estan atentes o no, i veiem a les seves mirades si ho estan comprenent o no i, per descomptat, si ens sembla que no ho estan copsant, o que hi ha alguns que no ho segueixen, tornem sobre allò, sense dir «ho explicaré d'una altra manera perquè puguin entendre-ho». Podem trobar altres recursos,

potser «bé, ens pararem en aquest tema tan interessant», o fem una volta, el que s'anomena *fer la volta a la rotonda*, per veure si la resta que no et segueix s'hi enganxa i pots anar cap endavant.

Amb tots aquests elements, els convido que inverteixin en comunicació, que en facin cursos.

Per acabar, hi ha quelcom que dic en algunes empreses, i hi ha persones que es molesten o mostren signes de preocupació.

Quan arriba una persona i et diu «Escolta, jo estava molt ben situat per fer això, però el cap no m'ha escollit a mi perquè...». I d'aleshores ençà tot un reguitzell de queixes, ens en coneixem el catàleg. No dic que tot això no passa, alguna vegada sí, però se m'acut dir-los: «Deixa'm preguntar-te: la persona que van escollir, comunica millor que vostè o pitjor?». I l'altre es molesta, perquè sovint coincideixen el que escollim amb el que comunica millor. I és un encert; les coses s'han d'explicar bé.

En conseqüència, per a la seva projecció professional, desenvolupament i satisfacció, inverteixin en comunicació, ser qui ho explica millor és en realitat molt rendible. La comunicació és sempre rendible, però a totes les escenes, escales, a tots els nivells de l'organigrama en els quals ens puguem trobar.

Per totes aquestes raons, comunicar és realment una delícia alhora que és un repte i, per descomptat, exigeix preparació i entrenament. Com

més difícil sigui el partit comunicatiu que jugarem, més caldrà entrenar-se. Perquè si no s'entrenessin per a la competició els professionals, hi hauria moltes més lesions, o no estarien a l'altura. Cal preparar amb claredat què volem dir.

En resum, el que plantejava en un inici; la màxima sensibilitat, si us plau, la màxima formalitat, adequant-nos a la nova formalitat i la màxima eficàcia comunicativa, perquè és absolutament vital per a nosaltres.

Tinc més coses per explicar-vos. M'agradaria parlar breument del PowerPoint, que és la «mort de la oratòria», com vaig sentir dir a algú. Aquest programa informàtic sovint ha fet un mal servei perquè ens ha conduït a cometre diversos errors, propis d'aquesta eina. Per exemple, vaig sentir una persona, el vicepresident de l'Organització Mèdica Col·legial (OMC), professor de la Universitat de Barcelona, i deia que moltes vegades vas a xerrades i el ponent va per una banda i el PowerPoint va per una altra, tot i que de vegades es creuen i sembla que coincideixin. El discurs escrit, en aquest cas, no té res a veure amb el discurs comunicatiu.

Tinc la sensació fins i tot que aquest programa ja no s'utilitza tant. No obstant això, hi ha

**“Comunicar és realment una delícia alhora que és un repte”**

persones que no tenen cap mena de flexibilitat: porten quaranta diapositives i les col·loquen sigui com sigui, i quan els dius que han d'afanyar-se, es posen nervioses, amb el dit i la tecla

i comencen a passar ràpidament les diapositives sense que ningú pugui veure-les. Cal adequar-se a la situació i tenir-ne només algunes.

## **“Una mica de sentit de l’humor és molt agraït, relaxa i t’escoltaran millor”**

Jo diria que el que cal és una intervenció il·lustrada, amb algunes fotografies i algun gràfic, però no pas la ponència escrita en PowerPoint.

Els vull donar algunes recomanacions:

1.- Una idea per transparència. Si en tens més: escrius i llegeixes la primera idea, però la gent ja va per la segona i la tercera, tu mateix t’estàs creant la competència. Estàs perdent la possibilitat que et parin atenció perquè els estàs oferint altres continguts. No, una idea per transparència; l’altra, a la següent transparència.

2.- Imatges suggeridores. Que es vegi treballat, que no sigui clàssic. Hi ha d’haver una mica de mesura. Carolina Godayol, avui directora del canal Historia, em va dir una frase que vaig incorporar en un llibre de comunicació: «Quan vostès encarreguen un PowerPoint a un col·laborador i en una setmana l’enllesteix i el porta amb un dibuix extraordinari, unes transicions meravelloses, etc., amb el PowerPoint molt treballat, saben que no tenen un directiu o col·laborador molt bo, tenen sobretot un dissenyador frustrat».

Comparteixo aquesta visió. Cal que estigui bé, que sigui suggeridor, però sense que sigui un concurs de Belles Arts. Així doncs ens n’hem

d’alegrar, o posin una imatge fins i tot còmica en un moment concret perquè trencarà la tensió o la formalitat d’una intervenció. Una mica de sentit de l’humor és molt agraït, relaxa i

els escoltaran millor. Imatges suggeridores per destacar les idees principals.

3.- La presentació per als teus oients, no per a tu. Arribes a molts llocs, i jo que acostumo a preguntar molt, dius: «què tal, com va tot? T’has preparat la presentació?». I et contesta: «Sí, ja la duc». Jo prefereixo dur uns papers, i després un PowerPoint. Pot ser que l’ordinador no sigui compatible, que hagin passat altres coses; que no hi hagi bona connexió a Internet, però a més a més, la teva presentació no la pots tenir escrita al PowerPoint. El que passarà és que, fins que no vegis la diapositiva següent no entraràs en aquell tema i l’acabaràs llegint i no està fet perquè simplement es llegeixi, sinó perquè es recordi: d’una manera gràfica, senzilla, atractiva, si pot ser, però s’ha de pensar en aquells que veuran la presentació. No pot ser el teu guió.

4.- No llegir la pantalla. Recordo una conferència a Sevilla, molt important, de tecnologia, a la qual va anar el president d’una companyia de Barcelona que es va dedicar literalment a llegir les 32 diapositives que tenia. I quan va acabar, va dir «moltes gràcies», i

se'n va anar. Era una successió de xerrades de moltes empreses.

## **“Cal posar només idees, titulars, havent suprimit el que no és imprescindible”**

Em vaig quedar pensatiu i vaig pensar: el senyor ha vingut des de Barcelona amb un PowerPoint potser preparat pel seu equip, per llegir-nos la presentació. Podia haver avisat perquè podríem haver-la llegit aquí i hauriem estalviat el temps del senyor i la petjada de carboni ho hauria agraït, ja que no hauria viatjat en avió o en l'AVE de cinc hores de Barcelona a Sevilla.

No és per llegir-lo, només és perquè es recordi, però no és un guió.

Ja hem dit que cal parlar de cara al públic; aleshores, amb el PowerPoint el que passa és que qui parla es gira i comença a llegir la pantalla. Si et gires i et poses d'esquena al públic, en realitat estàs perdent capacitat comunicativa: les mans i la cara no es veuen. S'ha de parlar a les persones que tenim al davant i després la diapositiva haurà de posar el que hagi de posar, com més breu millor, i havent eliminat tot el que sigui superflu. No hi escriguis la teva conferència.

Crec que amb això hem avançat una mica. Recordo que un cop al CaixaForum a Barcelona hi havia un senyor que deia: «Els poso aquest PowerPoint que té molta lletra però mentrestant jo parlo, vostès el poden anar

llegint». No tinc la capacitat de fer dues coses alhora. No sé escoltar i llegir alhora.

O fem una cosa o en fem una altra, de forma intermitent. Per tant, cal posar només idees, titulars, havent suprimit el que no és imprescindible.

Cal plantejar assumptes visuals. Tenim Steve Jobs i Bill Gates, cadascun d'ells en una presentació seva. Qui comunica millor? Steve Jobs, que era un gran orador, ens mostrava només tres coses: un iPod, un telèfon i un símbol d'Internet. Gates ens mostra darrere seu tots els detalls de tots els *softwares* que tenim a la nostra disposició. És clar, això ens distreu extraordinàriament, perquè ens posarem a llegir, comentar amb el que tenim a la vora, etc. És essencial que el que posem a la pantalla de la presentació no ens faci la competència cap a nosaltres mateixos.

Dic en descàrrec de Bill Gates, un personatge extraordinari, que això és una captura de pantalla de la conferència, potser la conferència sencera era diferent.

5.- El disseny no és decoració. No cal que hi invertim tant de temps; una tarda, un matí o tres dies mirant que sigui el millor PowerPoint. No té cap mena de sentit.

Pel que fa al disseny, ha d'haver-hi una lletra llegible, d'una mida recomanada de 30 pts. Vigilem amb els colors, vaig llegir en una estadística que el 8 % de persones a Espanya

pateixen algun tipus de daltonisme, és a dir, que confonen els colors. També hi ha persones amb altres deficiències visuals, que no els permeten veure bé ja des de la tercera fila.

La lletra ha de ser llegible, no ha d'estar bigarrada, la mida la recomanen els meus col·legues de l'Institut de Comunicació, compte amb els colors corporatius, amb la coherència; i sens dubte, evita els paràgrafs i les taules. De vegades s'han de posar, però sovint només es col·loquen per exhibir-les. Passa a molts congressos mèdics, «aquesta taula que tenim aquí», però hem de tenir clar que una audiència que llegeix, no escolta. Per tant, vostè que vol: què l'escoltin o dur la presentació per llegir? Si és per llegir, els hi envia. Alguns diuen que com que després volen l'informe, així ja ho tenen fet. Bé, treballem una mica més: faci l'informe, tregui'n algunes diapositives i amb això faci la presentació del PowerPoint, perquè sinó, amb la intenció d'aprofitar estem ensorrant la conferència, la intervenció i estem perdent eficàcia.

Així doncs, taules com aquesta —no ens l'hem inventada pas— existeixen. Jo participava en aquella conferència i un com-

pany em diu: «miri, aquí», i va parlar durant quinze minuts davant d'aquesta taula. Lògicament, cadascú va buscar la seva comunitat autònoma (són índex d'audiències televisives) i va dir «anem a veure l'índex de la 1 a l'Aragó...» i així successivament. Tu els deixes aquesta taula, i sens dubte, estàs garantint que t'escoltin ben poc.

Per què ho fan els metges? A molts cursos que he impartit a metges, diuen que ells han demostrat que han fet aquesta taula i aquesta feina. Els dic, d'acord, un moment: això és el que heu fet, però si vostè és de l'Hospital Sant Pau o del Clínic, ja sabem que té una garantia de serietat, rigor i que no s'ha inventat res. No cal que la posi i, sobretot, no la mantingui durant massa temps a pantalla.

Així que com deia, no confonguem el PowerPoint amb un informe o quelcom més que vull dir. Si no és capaç de fer la seva presentació sense ajuda tècnica, és millor que no la faci. Pensi-ho i prepari-la millor.

Per acabar, cal dir que les gràcies no es donen per escrit. Moltes persones diuen que els nord-americans ho fan: *thank you very much*. Bé, però ells no ho fan tot necessàriament bé. Les gràcies cal donar-les mentre mires la cara de les persones i amb afabilitat, no amb un escrit perquè moltes vegades els dic: si vostè

## **“Les gràcies cal donar-les mentre mires la cara de les persones”**

em posa a la darrera diapositiva «moltes gràcies», pel mateix criteri coherent, a la primera diapositiva caldria que hi posés «bon dia».

Utilitzem els recursos tipus PowerPoint perquè les coses ens ajudin a ser eficaços, perquè quedin més clares, però, que no sigui un competidor nostre, perquè pel mal ús l'estarem

generant i que no sigui una manera de perdre la nostra qualitat comunicativa. Per contra, hem de maldar per superar-nos, aprendre dels millors, i quan vas a un lloc: com de bé ha fet la persona la seva presentació.

Els deixo aquesta conferència que localitzem l'any 2009, de Yoshiro Tagushi, que va presentar una conferència, tal com veuen segurament es va allargar alguns dies si tenim en consideració tot el que el senyor havia presentat.

Recordo una conferència del gran emprenedor d'Osca, Carlos Barrabés, de Benasc, que quan finalitza, en comptes de donar les gràcies, va dir: «els deixo per acabar amb aquesta foto de la Maladeta feta ja nevada, des de fa tan sols tres dies». Quelcom bucòlic, proper, si es vol acomiadar que no sigui d'una manera abrupta i tècnica. Si s'evita el «moltes gràcies», jo crec que ho farem molt millor.

Presentador.- Moltíssimes gràcies, Manuel, la veritat és que ha estat una intervenció molt interessant, suggeridora. Crec que tenim un consens molt pràctic. Nosaltres, com ja sabeu, des de fa algun temps som en un procés complex, de transformar la formació clàssica, de format presencial a virtual, amb la qual cosa, bona part dels instruments que s'empraven per a l'àmbit presencial també s'han d'ajustar a la dinàmica virtual: Webinars, formacions MOOC, etc. És un tema complex perquè, us podeu imaginar, és més complicat seguir una intervenció d'al-

gú en persona que en línia on pots arribar a tenir moltes més distraccions.

Crec que la intervenció del Manuel ha proporcionat consells molt interessants i pràctics. En aquest sentit, ha estat una classe magistral.

P.- (Pedro Rivilla). **Seria recomanable utilitzar fons de pantalla neutres difuminats, per tal de no distreure en comunicacions de reunions.**

R.- Jo crec que sí. Hi ha tècnics que en saben molt més, de tot això. En general, qualsevol cosa que hi hagi al darrere, pot distreure del que estem dient i no és convenient. Podem posar una imatge un moment, però no som dins una realització televisiva, així doncs, com menys carregada, molt millor.

Hem viscut una situació molt curiosa aquí a Espanya. Ho trasllado al món de la televisió. Abans, els presentadors deien una frase que francament ja avorria: «moltes gràcies per deixar-nos entrar a casa seva». I ara, amb el confinament, el que va passar és que entràvem a casa els presentadors de televisió, tot el contrari.

**“Utilitzem els recursos tipus PowerPoint perquè les coses ens ajudin a ser eficaços”**

En funció des d'on parlaven aquests presentadors de televisió, la gent està més pendent de com és la casa d'aquella persona, de quins llibres té, de si són de veritat o són papers pin-

tats. Si al final tinc la gent pendent de tot això, el resultat final és que no m'estan escoltant, per tant, com menys distracció hi hagi, millor. He vist, i per això hem vingut a un plató de televisió, perquè vosaltres vegeu un fons negre, perquè quedi la figura de qui està parlant. No és bo que el fons ens distregui.

## **“Podem posar una imatge un moment, però no som dins una realització televisiva”**

Presentador.- És cert que un fons de pantalla a vegades queda estrany, si et mous o no alteres la figura. No és fàcil.

R.- És cert. Admeto que a vegades en comptes de tenir un fons totalment negre, tampoc és qüestió de penjar una cortina a casa. Però que ni busquem un lloc, com hem vist a l'exemple d'abans, que no se sabia si parlaven des del garatge o no. Tots poden veure el fons i això va sortir a la televisió.

L'altre dia, Daniel Rodríguez em deia que estava fent una formació de l'Institut de Comunicació, i se sentia un so i ningú localitzava d'on venia. Resulta que un dels participants havia aprofitat per posar en funcionament una *Roomba*, i era això. Molt curiós.

P.- (Cristóbal Zamora). La meua pregunta fa referència a si el Manuel ens pot recomanar quelcom o alguna tècnica de la concisió; la necessitat de traslladar el

missatge en el mínim temps possible. Ens trobem cada cop més amb la necessitat de fer comunicacions no planificades, que cal fer-les en els moments en què se'ns presenta l'oportunitat. **Sovint tenim trenta segons per fer una pregunta o per donar un missatge o convèncer algú, què podem fer en aquestes ocasions per no fallar, ser memorables i efectius en la comunicació?**

R.- Entenc, Cristóbal, que el que dius és perquè t'ho demanen en una reunió o perquè t'ho pregunta un periodista a la porta de l'ajuntament, per exemple. Ja et diré el per què de la precisió després.

P.- Ho demanava més aviat pel tema de comunicació interna. Treballo com a responsable de comunicació en un ajuntament i de vegades, l'oportunitat de traslladar un tema, o de reportar-lo a l'alcalde o regidor, és qüestió de vint segons enmig de molts altres temes, has d'entrar i deixar el missatge i no en tindràs cap altra oportunitat. Com ho faig?

R.- Deixa'm tornar a Winston Churchill, gran comunicador, que tenia un gran sentit irònic. Deia: «He preparat meticulosament aquesta improvisació», que és el que m'estàs plantejant. No pots arribar allà i començar a pensar perquè et sortirà el que surti i no to el dia estem brillants. Presenta i prepara la reunió. Exigeix, una cosa que no acostumem a fer, és la concentració. La gent ha de concentrar-se.

Vaig tenir l'oportunitat de conèixer bé Jesús Her-  
mida, i la gent se sorprenia, perquè abans del  
programa caminava per tots els decorats parlant  
sol i concentrant-se en el que havia de dir. Era

arquitecte encara m'hauria quedat el dibuix de  
segon curs.

## “Qui neix amb una intel·ligència de comunicació, té molt ja guanyat”

una tècnica professional.

Si has de dir quelcom important a l'alcalde, atura el telèfon, concentra't en el tema. Si con-  
vé, escriu-te la mateixa frase per veure com  
sona, perquè quan entris estiguis molt millor:  
« Senyor alcalde, sé que té poc temps, però hi  
ha un assumpte important que li he de dir (amb  
pauses). És molt important que fem això, allò  
altre, etc. ». I si et dona dos segons més, conti-  
nueu amb el tema. No hem d'anar-hi pel titu-  
lar, ho hem de dur des d'aquesta concentració,  
i si és possible, per escrit. Si tinguessis sols un  
minut per explicar les coses, escriu el missatge  
perfectament; digues amb el to, fes la pausa  
i tindràs més èxit, absolutament convençut.

P.- ( Montserrat García). **S'hi neix comunica-  
dor o s'hi aprèn?**

R.- Howard Gardner ens ha ensenyat que la  
intel·ligència és múltiple, i no és que una per-  
sona sigui més intel·ligent i l'altra, menys.  
Ens va parlar d'almenys set intel·ligències. És  
molt difícil fer enginyeria si no tens una inte-  
l·ligència de càlcul; és difícil fer arquitectura si  
no tens una intel·ligència visual-espacial. Jo  
que vaig fer una petita enginyeria tècnica, però  
tenia una mica de càlcul. Si hagués escollit ser

Però n'hi ha una que és la comunicativa, a més  
de la musical, emocional,  
etc. Qui neix amb una inte-  
l·ligència de comunicació, té  
molt ja guanyat. I qui no, ha  
de fer molts cursos per fer-ho.

Si posem exemples de polítics, he tingut l'opor-  
tunitat de conèixer-ne un grup de personatges,  
i si m'ho demanen i no estic fent cap proble-  
ma o ofenent ningú, diria que Felipe Gonzá-  
lez té una intel·ligència de comunicació nata, i  
Adolfo Suárez, i una capacitat de magnetisme i  
atracció. Per contra, el senyor Aznar no la tenia  
d'aquesta manera, com que tenia com a repte  
arribar a la presidència del país, va fer molts  
cursos de comunicació, i va començar a apren-  
dre a sintetitzar titulars. Jo el vaig entrevistar  
quan va començar com a president de Caste-  
lla i Lleó, a *Hora 25*, el programa de ràdio de la  
Cadena SER, i no era precisament una persona  
que cridés l'atenció per la seva capacitat comu-  
nicativa.

Per tant, si tens la sort de tenir aquesta capaci-  
tat forta, enhorabona, tot i això, entrena perquè  
seràs molt millor i podràs arribar més lluny. I si  
no la tens, entrena't, prepara't. He vist i hi he  
participat directament, forma part de la meua  
feina, de la transformació d'algunes perso-  
nes: empresaris, consellers delegats de banc,  
funcionaris, alcaldes i en algun president de la  
República que, quan va arribar era una persona

que no tenia pas aquesta capacitat comunicativa, que a més era enginyer i economista, però es va entrenar, va guanyar eleccions, pel seu programa, etc.

La comunicació no és tan sols dels polítics, periodistes, advocats, etc. és una qüestió bàsica per a tots els professionals; serem millors, estarem més contents amb la nostra feina, haurem aconseguit millor els nostres objectius i donarem millor vida a aquells que tenim al nostre voltant, i ajudarem que tingui més transcendència.

Es produeix, a més, un procés d'emulació, un equip que té un director que comunica bé, facilita que la resta de la gent s'esforci per estar al seu nivell.

He treballat molt amb caixes d'estalvis, quan hi havia tan-

tes a Espanya. El director de CaixaVigo era un comunicador que semblava un senador de Wisconsin i la seva gent apujava de nivell; l'altre director de La Corunya, de CaixaGalicia, malgrat que era professor universitari, no comunicava tan bé.

Així que, amb els vostres equips, si apugeu el nivell de comunicació, estareu ajudant que tothom apugi el seu nivell comunicatiu.

P. - (Valentín Aceña). **Estem abusant de l'ús de les reunions per videoconferència, que estan substituint comunicacions que abans es feien a les reunions? La càmera sempre ha d'estar connectada a les reunions?**

R. - Explico la meua experiència, perquè en això encara no hi ha estadístiques. Apliquem-hi el sentit comú: tot el dia amb videoconferència és molt esgotador, i canviar el ritme, hi ha coses que es poden resoldre més ràpid amb una trucada telefònica, que hi pots connectar tres persones alhora, i així no cal que quedeu per passar les coordenades del Zoom, Skype, etc. perquè també és bo anar alternant diferents maneres; tens la sensació que has canviat de sala, com a mínim, en comptes d'estar tot el dia a la mateixa.

Quant a la segona qüestió, com que en una reunió presencial la teníem, jo soc partidari que també, hem de ser molt curiosos, perquè una reunió sovint esgota, però una videoconferència encara esgota més. Per tant, si s'allarga espe-

## **“La comunicació no és tan sols dels polítics, periodistes, advocats, etc”**

cialment i no connectem la càmera, molta gent estarà dedicant a fer la declaració de la renda, per dir alguna activitat que es pot fer mentre altres parlen.

P. - (Montserrat González). **Quan ets en una reunió de departament, i un dels punts que has de comentar és un error que ja s'havia comentat a d'altres reunions, com ho comuniques sense ofendre la persona implicada?**

R. - És delicat perquè jo penso que moltes correccions s'han de fer en privat, si és possible, jo ho recomanaria. Perquè una esbrancada en públic és molt més dolorosa que si és particular. El que es

pot fer és tenir la reunió apart i si n'has de fer referència a la reunió global, es fa de manera subtil, se'n deixa constància que hi havia un error però que ja s'ha resolt, ja s'ha comentat. I queda així.

El ja *ho hem comentat* vol dir implícitament que t'has reunit amb aquella persona abans, i que no li fas passar aquests tres minuts tan incòmodes que han tingut amb tu en aquella conversa individual. Això és sensibilitat.

P.- (Elisabet Caro). De vegades quan comuniquem, les emocions poden acabar guanyant terreny a la raó i al missatge, perdem el fil, el to. **Com podem fer sense perdre la sensibilitat que comentaves abans i que és tan important?**

R.- De vegades la sensibilitat creix en una mateixa conversa, intervenció, etc. Com més gran et fas, més sensible ets.

Treballo molt el tema de l'Espanya despoblada, i probablement es també la història de la nostra vida; la meua, la dels meus pares, i potser, encara que sigueu de Catalunya, també dels vostres avis.

Jo, quan entro en aquest tema, quan escrivia el llibre, sincerament, no m'importava dir-ho, com vaig participar en aquella manifestació de fa uns anys a Madrid, la revolta de l'Espanya buidada, sentia uns nivells d'emoció molt més superiors als que sentia abans, perquè el tema em tocava de ple.

Hi ha gent que té major capacitat d'emocionar-se, en tots els sentits, com a conseqüència d'aquesta pandèmia, també. Per totes aquestes raons sovint el control de l'emoció pot venir per un silenci i si sents que et puja, afluixes una mica, pares una mica i, si al final l'emoció surt doncs tampoc no passa res, perquè és una mostra d'humanitat. Sempre ens ha semblat que si una persona deixava que sentíssim les seves emocions, en perdia l'autoritat. Això és un error.

Recordo darrerament quan Angela Merkel es va emocionar, referint-se a les víctimes al seu país com a conseqüència de la COVID-19. Primer, la gent ho va percebre d'una forma molt natural. Perquè hi ha qui és capaç d'entrar en una emoció per fer després una representació, però a aquesta senyora, que és fisicoquímica, mai abans se la va veure emocionada, es va emocionar aleshores.

No passa res, hem de conviure amb l'emoció, estem ara tots més tous, fem pauses, passa la paraula a una altra persona mentre et recuperes. Això es podria fer. L'emoció, i el fet que estigui present és molt saludable. De vegades som tan secs com una fulla Excel.

Presentador.- Molt bé, moltes gràcies per la teua presència, sessió molt profitosa, amb consells molt pràctics i quedem a la teua disposició.

**Fes clic per veure *Comunicar en temps de crisi***

# Les potencials millores de l'Administració gràcies a la intel·ligència artificial

A càrrec de  
Carles Ramió



Hola, soc Carles Ramió, especialista en Administració pública i us convido que visualitzeu la conferència que vaig impartir sobre com millorar l'Administració pública mitjançant la intel·ligència artificial, conferència organitzada per la Diputació de Barcelona. Gràcies.

La dècada 2020-2030 és crucial per al futur de l'Administració pública perquè tenim un conjunt de reptes enormes: gestionar el final de la crisi sanitària de la COVID-19 i sobretot, gestionar la post-COVID-19; els complicats impactes de caràcter econòmic, laboral i social que haurà implicat la pandèmia, l'activació dels famosos ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible) de la ONU, la introducció de la revolució 4.0 de la intel·ligència artificial i de la robòtica i, per acabar, per situacions de demografia de l'Administració pública, hem d'enfrontar el relleu intergeneracional donat que tenim les plantilles de l'Administració especialment envellides.

## “La dècada 2020-2030 és crucial per al futur de l'Administració pública”

Val a dir que, si no resolem bé aquests reptes, l'Administració pública pot entrar en una lògica de decadència de cara al futur, fet pel qual estem parlant de la dècada decisiva durant la qual hem d'implantar molts canvis, i entre ells i no només aquest, la introducció de la intel·ligència artificial a la rutina de la gestió pública.

S'ha posat de moda el llibre de Daron Acemoglu i James A. Robinson: *El pasillo estrecho: estados, sociedades y cómo alcanzar la felicidad*, que és una metàfora força potent tot i que una mica destil·lada que diu que l'Administració pública ha d'estar en un punt intermedi, en un passadís molt estret, perquè ha d'anar molt en compte de no aproximar-se cap a una de les parets, que és una administració o cap a un Estat de tipus absent, quasi impotent, que diria Zygmunt Bauman. I a l'altra banda de la paret, és un Estat abusiu i una Administració pública abusiva i prepotent.

Doncs bé, a aquest manament que, a instàncies de l'Administració pública crec que cada cop es manté menys perquè portem les darreres dècades desplaçant aquest passadís, li hem anat donant un cert biaix i fa que l'Administració cada cop estigui més a prop d'una administració absent, impotent i en la qual cal renovar-nos, readaptar-nos, i afrontar aquesta dècada.

I una de les bones vies que crec que és una oportunitat, perquè és obvi que també té reptes i molt gruixuts és la revolució

4.0, que fins i tot està posant en risc la democràcia. Així, estem parlant de reptes molt substantius però de cara a la gestió i la direcció pública, crec que pot tenir uns beneficis bastant evidents i notables.

En primer lloc, hem d'explicar en què consisteix això de la intel·ligència artificial, perquè

conceptualment tampoc és tan complicat. La intel·ligència artificial es compon de dos elements; els algorismes, per exemple, un reglament o un procediment administratiu el podem traduir en un algorisme, en una fórmula matemàtica. D'altra banda, com entrenem aquest algorisme, la informació que li proveïm perquè ens digui què ha passat, prengui bones decisions en l'àmbit de gestió o fins i tot, decisions que poden ser més estratègiques. Això són sistemes d'entrenament de l'algorisme.

Alguns autors posen com a exemple clàssic perquè vegem la revolució de la informàtica, i com és de diferent aquesta revolució de la de la intel·ligència artificial. No sé si us en recordeu d'un dispositiu d'IBM que es deia Deep Blue, que va guanyar al campió mundial dels escacs.

La fórmula de la informàtica clàssica era senzilla: consistia en un ordinador enorme que estava dins una nau industrial amb una gran capacitat de memòria i uns processadors molt ràpids, i hi van ficar milers de jugades possibles d'escacs i al final, va jugar en un campionat del mundial d'escacs i el va guanyar.

Els dispositius d'intel·ligència artificial no funcionen així. Pot ser un dispositiu molt petit i gairebé anecdòtic on, per una banda se li ubica l'algorisme. En aquest cas serien les regles dels escacs; blanques contra negres, l'alfil va en diagonal, etc.

I després el pots entrenar, entrenar és molt senzill, perquè posem internet i va fent partides.

Li varen donar l'algorisme a les deu del matí i va començar entrenant-se jugant a partides per internet. A les quatre de la tarda, després de sis hores d'entrenament, li van fer jugar una partida contra la tecnologia campiona al moment dels escacs que era Deep Blue, i va jugar cent partides, setanta les va guanyar el nou dispositiu d'intel·ligència artificial i trenta van quedar en taules, per la qual cosa no en va perdre ni una.

## **“Perquè el *big data* sigui útil en la intel·ligència artificial, cal una escala gran”**

De manera que un element clau i potser el més complicat de l'Administració pública és l'entrenament dels algorismes. És a dir, d'on traiem aquesta informació que permeti que els algorismes ens puguin ajudar amb la gestió. I evidentment, aquí estem parlant d'un concepte que està de moda: la governança de dades. La gestió de les dades; des de la dada més gran fins a la més petita.

Val a dir que aquí ja tenim un problema amb l'Administració local i la governança de dades; perquè el *big data* sigui útil en la intel·ligència artificial, cal una escala gran. És a dir, hem de disposar de molts *big data* per prendre decisions. Així doncs, els petits pobles o petites ciutats no tenen suficient escala perquè els dis-

positius d'intel·ligència artificial puguin prendre decisions notables. Sí la tindria per exemple l'Ajuntament de Barcelona, o no la tindria en absolut una ciutat de 4.000-6.000 habitants.

Aleshores, perquè els ajuntaments no quedin fora de la intel·ligència artificial, ens cal que altres àmbits de l'administració pública —de fet, no és cap àmbit administratiu sinó que forma part del govern local —les diputacions puguin ajudar els ajuntaments perquè tinguin unes escales de dades suficients perquè els seus dispositius d'intel·ligència artificial puguin funcionar perquè al cap i a la fi, es funciona de forma molt semblant en uns pobles i a d'altres.

Un cop ja tens escala, es pot alimentar perquè aquella intel·ligència artificial, amb el *Big Data* pugui prendre decisions i no tingui cap problema perquè ja té suficient envergadura per utilitzar el *Big Data* i, que siguin estadísticament representatius en els petits municipis o bé altres administracions o ajuntaments. Poden fer-ho mitjançant un consorci o simplement comprant un conjunt de dades d'altres àmbits d'Administració pública que siguin molt semblants a l'estructura social i econòmica d'aquell ajuntament i que els donin suficient escala perquè el seu dispositiu, el seu algoritme, pugui prendre les decisions adients.

Malgrat que pugui semblar estrany, no començaré a parlar de la intel·ligència artificial,

sinó del camí per aconseguir-la. Aquest camí requereix d'un canvi en l'Administració pública perquè sigui una Administració pública amb major qualitat de la gestió de les dades, i sobretot, amb la gestió de les dades de grans

## **“Tenim dispositius tecnològics que són capaços d'arreplegar molta informació però no sabem com gestionar-la”**

volums, així que parlem del *Big Data*.

Això és el que els grans acadèmics, reitero que és això que s'ha posat de moda, diuen incrementar les capacitats institucionals per a la governança de dades. Si posem com a exemple un ajuntament gran, com el de Barcelona. Ens valdria qualsevol ajuntament mitjà, Sant Cugat, per exemple, que en el seu moment va aplicar l'*Smart City*, que d'*Smart* en tenia poc, perquè aleshores eren uns carrers que estaven plens de sensors que sabien recollir molta informació però no sabien molt bé què fer-ne.

És a dir, tenim dispositius tecnològics que són capaços d'arreplegar molta informació però no sabem com gestionar-la. Aquí està l'essència de la governança de dades. I el primer salt qualitatiu és que alguns àmbits de gestió de diversos ajuntaments, per exemple, aquells que estan més associats amb temes de territori i de mobilitat, disposaven de molta informació mitjançant tota mena de sensors: semàfors, papereres, etc. I aleshores veien que no en feien cap ús, que realment això no era cap *Smart City*, que no treien profit d'aquesta intel·ligència.

I de forma totalment espontània es van crear petites unitats sectorials de governança de dades on començaven a sistematitzar aquesta informació que els arribava pels diferents dispositius. Aquest mes, de fet, entrem formalment a la promoció del 5G i amb la IoT (la Internet de les coses) disposarem de moltes d'aquestes informacions. Així doncs, aquesta àrea amb tanta informació, va començar a gestionar-la per prendre millor les decisions en temes d'ordenació del territori i mobilitat de forma natural.

Hi ha altres àmbits on el *Big Data* no els ve de forma tan espontània, perquè no hi ha dispositius tecnològics, però ara us explicaré l'anècdota del que succeeix en serveis socials a l'Ajuntament de Barcelona, que té un interessant àmbit d'innovació, on des de l'ajuntament han anat a buscar la informació. Han gestionat el *Big Data* dels seus propis serveis socials, han anat a buscar el *Big Data* dels serveis socials de la gent de Catalunya —aquí han tingut més complicacions perquè el Govern Català no ho té tan sistematitzat—, fins i tot han anat a buscar la informació de l'Agència Tributària,

## **“I de forma totalment espontània es van crear petites unitats sectorials de governança de dades”**

que proveeix aquesta informació de forma agregada sobre els ciutadans d'un territori, la seva informació tributària, per creuar aques-

tes tres fonts d'informació i, per exemple, per detectar frau en els serveis socials; ajuts que són incompatibles amb altres. No és tant per detectar frau sinó per exemple, detectar noves borses de pobresa, com va passar tot creuant aquestes dades al bell mig del barri més ric de Barcelona, Sarrià. Hi vivien cent famílies molt pobres que no estaven assistides per ningú ja que no hi havia xarxa de serveis socials al barri. Era un grup de ciutadans amb una cultura molt allunyada de la cultura de l'ajut públic i del subsidi i, de forma proactiva, l'ajuntament va poder donar suport a aquestes cent famílies que estaven totalment abandonades utilitzant aquesta informació.

Em va copsar veure com tenien cartografiada tota la ciutat de Barcelona, quadre a quadre, el que seria mançana a mançana, amb totes les vulnerabilitats socials que hi havia en aquell quadrant, i tots els dispositius i ajudes socials que s'interrelacionaven en aquella petita part del territori.

Així doncs, hi ha alguns àmbits als quals els arriben de forma natural les dades pels sensors tecnològics i els gestionen; altres que les van a buscar de forma proactiva i comencen a tenir una sofisticada governança de dades. Però és clar, aquesta és una governança de dades de tipus sectorial, on es permet prendre millors decisions en els diferents àmbits sectorials, de mobilitat o serveis socials.

No obstant això, el pas següent que ja ha donat l'Ajuntament de Barcelona fa uns tres,

quatre anys, és crear una unitat central de governança de dades. Això és una unitat adscrita a gerència municipal, que és al mig del poder i de l'organització de l'Ajuntament de Barcelona i el absorbeix tota la informació d'aquests àmbits sectorials que gestionen i fan governança de dades per tenir una visió transversal

## “El camí és: primer, tenir una administració digital”

i creuar la informació de serveis socials amb la de mobilitat. Així detecten que hi ha àmbits de gestió sectorials que tenen hi ha prou informació i els estan donant al·licients perquè gestionin la seva informació, perquè fa falta per tenir un projecte i una visió de ciutat, i detecten que, per exemple, els fa falta un altre tipus de dades, de què teòricament hauria de disposar un ajuntament, però que no els té.

Així varen detectar que hi ha una gran informació en serveis proveïdors, amb empreses privades però que s'havien externalitzat els serveis cap a elles; proveïdors de serveis públics que tenien moltes dades, per exemple, els serveis de neteja, perquè alteren tot amb sensors i, en canvi, era una informació que no aprofitava l'ajuntament. Van haver de canviar els plecs de condicions, perquè el *Big Data* d'aquestes empreses que treballaven per l'Ajuntament de Barcelona, fos disponible i el pogués gestionar el mateix ajuntament, perquè curiosament no els lliuraven aquesta informació i fins i tot, la podien vendre a tercers.

Fins i tot, han arribat al nivell, en el nou contracte telefònic, d'exigir a la companyia telefònica que els porta tot el contracte de l'ajuntament, que li atorgui el *Big Data* que disposa aquella companyia. Les companyies telefòniques disposen d'un *Big Data* molt potent per un ajuntament perquè veuen tot el recorregut que fan els ciutadans i així es pot ordenar el transport públic, etc.

És per això que és molt important crear aquesta unitat central de governança de dades, perquè permet creuar totes les dades, tenir més intel·ligència i més visió com a ciutat, així com detectar aquells àmbits on tens dèficit de dades i anar-los a buscar.

Reitero que tot aquest deler meu amb les dades és perquè és l'element clau per alimentar els algorismes dels sistemes d'intel·ligència artificial.

Aleshores, el camí és: primer, tenir una administració digital. L'Administració digital la tenim bastant avançada en aquest país. De fet, Espanya és el país número 17 del món en aplicació de l'Administració digital, el número 11 d'Europa, que té molts al davant, com els països del nord d'Europa més petits i els escandinaus. Així doncs, Espanya, en l'àmbit públic, és un país que està altament digitalitzat i Catalunya encara n'està més, de digitalitzada. A més, moltes administracions locals encara estan més digitalitzades. És curiós, el nostre múscul en Administració digital és molt important i potent, tant o per sobre la digitalització del sector privat del país.

Vàrem poder passar de la gestió a l'oficina a la gestió en línia perquè teníem una administració digitalitzada, sinó no hauríem pogut fer i ho vàrem fer en un dia.

El segon ingredient és, no només tenir una administració digital —això vol dir que tenim ja la informació digitalitzada—sinó que ens cal ordenar-la amb aquest sistema de governança de dades. Algú deia «estàs parlant de ciència-ficció».

Karma Peiró, periodista, va fer un informe deu fer quatre o cinc mesos, en què intentava detectar tots els àmbits de gestió de Catalunya, siguin ajuntaments o Generalitat de Catalunya, que estaven utilitzant dispositius d'intel·ligència artificial i algoritmes per a la seva gestió. És un llibre enorme, ple d'experiències, és a dir, l'Administració pública ja està gestionant molt amb algoritmes i doncs, amb sistemes d'informació que alimenten aquests algoritmes.

Als EUA, els metges de cures intensives ja són dispositius d'intel·ligència artificial, ja hi ha jutges-robots que estan dictant sentències. Tenim alguns empleats de seguretat robots, a la seguretat de Singapur. Hi ha fins i tot un governador, el de Dubai, que és un dispositiu d'intel·ligència artificial. Així doncs, la intel·ligència artificial està avançant ràpidament dins l'Administració pública.

Quines són les potencials millores que ens pot aportar la intel·ligència artificial a l'Administració pública? En voldria destacar tres.

Avui dia vivim en un model caòtic d'organització als nostres ajuntaments perquè hi ha una confluència de tres models:

Per una banda, tenim el model burocràtic, que és el model antiquat; des de fa trenta-cinc anys intentem implementar-hi un model alternatiu, que és el model gerencial, basat en l'efectivitat a l'hora de prestar serveis públics.

Òbviament tots operem un model de governança perquè cada cop estem en un sistema més complex de relació publicoprivada, externalitzacions, departaments publicoprivats, però també de gestió publicoprivada amb organitzacions sense ànim de lucre, o amb la societat civil organitzada, i fins i tot, de cogestió o de sistemes de participació ciutadana.

Per això, tenim tres models que els volem veure com a successius, que un desplaça l'al-

## **“Als EUA, els metges de cures intensives ja són dispositius d'intel·ligència artificial”**

tre, però la qüestió és que tots tres conviuen a les nostres administracions públiques, i no ens acabem d'adonar que és bo que convisquin els tres, perquè el model burocràtic que portem anys intentant evitar, superar i gairebé destruir, és un error, perquè també fa falta a l'Administració pública, ja que un ajuntament

bàsicament és una maquinària prestadora dels serveis públics cap als ciutadans.

Sempre ens oblidem d'un element essencial dels ajuntaments i qualsevol administració: aporten a una societat o col·lectiu, seguretat jurídica i institucional, això fomenta el desenvolupament econòmic, que no és més que un mitjà per aconseguir el desenvolupament humà, el que els analistes actuals en diuen *l'índex de felicitat*.

És una qüestió una mica abstracta, però fixeu-vos com l'Administració pública no brinda sols serveis, activitats d'autorització, control, regulació, disciplina fiscal, urbanística, comercial, etc. —tots aquests elements que són intrínsecs a l'Administració pública d'ordenació social de forma totalment equitativa i neutral—, tot això s'ha de seguir fent de manera conceptual amb un model burocràtic. Han de ser sistemes estandarditzats per tractar de manera totalment igualitària i equitativa tots els actors socials i els ciutadans.

Per contra, a l'hora de prestar serveis que a nivell quantitatiu és el més important que fem, ens fa falta major flexibilitat, major capacitat de contingència, per adaptar-se i ens cal un model gerencial.

Per això dic que el model de l'Administració pública del futur hauria de ser un model buroempresarial; una part burocràtica i una part de tipus gerencial, amb un context de sistema de governança.

En què ens pot ajudar?

El model burocràtic, que jo dic que hem de mantenir parcialment, resulta que funciona molt malament, per això tots som bel·ligerants amb aquest model. Doncs bé, amb la introducció de la robòtica i la intel·ligència artificial, podem aconseguir el nostre somni: un model burocràtic que per primer cop sigui eficaç i eficient.

Jo explico sempre en broma que en el cas altament improbable que Max Weber tingués somnis libidinosos per la nit, que un no s'ho imagina, segurament devia somniar amb un model burocràtic implementat per robots. Encaixa bé, perquè el model burocràtic és conceptualment mecànic i els robots també ho són. De fet, el model burocràtic no ha funcionat mai bé, malgrat que és un model teòricament perfecte, perquè l'hem ha estat implementat per persones, i les persones tenim dos problemes; no som infal·libles, ens equivoquem constantment. Els models burocràtics que hem dissenyat són tan complexos que ni el més experimentat buròcrata és capaç de dominar-lo sense equivocar-se.

Segon, com que les persones tenim interes-

**“Ens fa falta major flexibilitat, major capacitat de contingència”**

sos personals i col·lectius sovint utilitzem les normes burocràtiques i les capturem a favor dels nostres interessos. Aquest és el problema del model burocràtic.

## “Ara per ara no hem d’amoïnar-nos perquè són molt disciplinats i és una intel·ligència molt mecànica”

Però els robots si estan ben dissenyats els algorismes i els sistemes d’entrenament, són perfectes: no tenen sentiments, ni interessos propis —perquè això que els robots puguin tenir consciència pròpia no està previst fins d’aquí cent anys, aleshores és quan hi haurà la famosa revolta o revolució dels robots—. Ara per ara no hem d’amoïnar-nos perquè són molt disciplinats i és una intel·ligència molt mecànica, no creativa, almenys durant aquestes primeres dècades d’implantació d’aquesta tecnologia.

Podem aconseguir un model burocràtic sense buròcrates, això és un somni. Un model burocràtic eficaç i eficient, sense els elements culturals o d’aroma general de caràcter conservador, barroc i massa constrictiu. I tothom dirà, sí, és evident que la baixa burocràcia és molt susceptible de ser robotitzada; és a dir els procediments administratius són molt susceptibles de ser automatitzats. Però jo vull destacar que també serà objecte d’introducció a la intel·ligència artificial a l’alta burocràcia.

També faig la broma, ho sento pel Mariano Rajoy, però es tornarà a quedar sense feina, perquè era registrador de la propietat i els fedataris públics, notaris, registradors de la propietat, els registres civils, els que fan el padró,

etc. tots ells poden ser substituïts ràpidament pel *blockchain*. De fet, alguns països que han deixat de convocar

oposicions a notaris perquè ja està previst que es substitueixin per dispositius de caràcter automàtic.

Si pensem també en l’enorme poder que tenen els interventors en els ajuntaments, o en els *ministerios* o en les conselleries. L’activitat d’auditoria, de control econòmic formal, és de les més susceptibles de ser robotitzades, i les empreses que fan auditories, tenen previst en els propers quatre anys, automatitzar-ne el 25%.

També les assessories jurídiques i el perfil de jurista a l’Administració pública, determinant i el dominant a la nostra cultura. Sabem que IBM té un dispositiu que es diu Watson que avui dia és capaç de fer el 50% de les tasques que fa un advocat i té previst que en poc temps faci el 100% de les tasques que tingui un advocat. També, quan demaneu un informe jurídic a un gran bufet d’advocats tots tenen Watson, encara que no ho vulguin reconèixer i el 50% dels informes que us lliuren els hauran fet dispositius d’intel·ligència artificial.

Així doncs, estem parlant de burocràcia de baixa intensitat i d’alta burocràcia. Reitero, administració burocràtica per primer cop eficaç i eficient; i per primer cop, sense buròcrates, sense aquest aroma burocratitzador.

Segon element, l'àmbit gerencial, l'àmbit de prestació de serveis a les administracions públiques. Hi ha reptes molt feixucs que hem d'encarar i n'hi ha un altre que hem d'incorporar que és espectacular per a les nostres administracions públiques: l'envelliment de la població.

## **“Si no ens ajuda la tecnologia, tot aquest sobrecost és del tot inassolible”**

Els empleats públics han envellit més que la mitjana de la població catalana (val a dir que la població europea ha envellit força), i alguns estudis pronostiquen que l'impacte econòmic de l'envelliment de la població espanyola en els propers vint, vint-i-cinc anys tindrà un sobrecost econòmic equivalent a un 13% del PIB, només en despesa sanitària extra i en serveis socials. En deixo fora el tema de les jubilacions, que aquest és un altre problema.

Amb els estàndards actuals, si no ens ajuda la tecnologia, tot aquest sobrecost és del tot inassolible, perquè actualment abans de la COVID-19, teníem una despesa pública entre el 40 i el 41% del PIB i no hi arribàvem perquè teníem deute públic, dèficit públic.

Doncs bé, si haguéssim de fer-nos càrrec a cost públic d'aquest sobrecost del 13% del PIB voldria dir que la despesa pública hauria de pujar al 65-66% sobre el PIB. Això no es pot assumir de cap de les maneres. Fins i tot a Suècia, on van arribar a aquests nivells l'han

hagut de rebaixar, no hi ha cap sistema públic actualment que es pugui fer càrrec dels sobrecostos que suposa l'envelliment de la població. Ni tampoc no hi hauria cap sistema privat, perquè és clar allò que la gent gran diu «jo estic estalviant per la meua vellesa» és cada vegada més impossible. Si tenim en compte que una residència per a gent gran val 2.800 € al mes, un matrimoni haurà d'estalviar 60.000 € per només un sol any, en una residència per una parella, és un cost francament inabastable.

Penseu que les revolucions tecnològiques ens poden permetre un increment absolut de la productivitat. I en aquest sentit, l'àmbit sanitari i el de serveis socials es poden utilitzar per la robòtica i la intel·ligència artificial per augmentar-ne la productivitat.

L'objectiu és aconseguir que la gent gran del futur, quan la generació dels *baby boom* es jubili, tingui els estàndards públics de qualitat actuals o superiors, però a uns costos clarament inferiors.

Ja hi ha molts hospitals on les operacions quirúrgiques estan força automatitzades, però en un futur ho estaran completament. Pot ser un procés molt més eficient, a banda d'eficaç.

D'altra banda, hi ha hospitals públics que han introduït un conserge en forma de robot, humanoide, que exerceix funcions de consergeria, i cal dir que els ciutadans estan encantats

i estan empatitzant molt amb aquest dispositiu robòtic, perquè sap detectar fins a quatre emocions. Per exemple, entres a l'hospital com a pacient i hi entres espantat i et detecta, i et tranquil·litza. Ja ets veterà a l'hospital, entres fent broma, el robot t'explica un acudit. A més, té una memòria prodigiosa perquè quan li dius el nom i cognoms diu «és veritat, vostè va estar fa catorze dies amb una visita el Dr. X, com li va anar la visita?». Els ciutadans estan encantats. Digue'm quin conserge sap detectar i discriminar emocions dels ciutadans i que tingui aquesta memòria tan prodigiosa.

Aquest conserge que hi ha als hospitals que fins i tot acompanya si fa falta el pacient fins al dispensari del metge, aquest dispositiu que es diu Pipper, val el cost de sis mesos de retribucions d'un conserge. És molt més barat, més eficaç i eficient. Després podem parlar de l'impacte econòmic en el mercat laboral, que serà molt més traumàtic en el sector privat, en canvi la meua hipòtesi és que en el públic, no ho serà gens.

És clar que en el model de governança per poder dirigir aquestes xarxes publicoprivades, hem de partir del principi evident que les administracions públiques tenim tantes competències que no podem abordar-les totes a l'hora, sent una home-dona orquestra que toca tots els instruments alhora, sinó que cal tota una simfònica, un conjunt d'artistes especialitzats en cada un dels instruments, però l'Administració pública s'ha de reservar el rol de director d'orques-

tra, de dirigir tot aquest sistema, sinó això és un caos, el que la literatura en diu el rol *meta-governador*.

Per ser això, l'Administració pública ha de ser intel·ligent, ha de tenir dades, perquè si no, no serà capaç. De fet, jo crec que hi ha moltes externalitzacions, i en alguns partenariats públicoprivats, l'Administració pública ja no està exercint un rol principal, no està dominant aquests serveis.

Aleshores si no tenim una Administració pública més intel·ligent, que sap aprofitar aquestes dades i prendre decisions, molt més sofisticades, l'Administració pública passa a ser un actor més, dins dels actors de les complexes xarxes de governança i, doncs, un actor molt irrellevant. A més, si l'Administració pública deixa d'ocupar aquest espai de *metagovernador*, l'ocuparà una d'aquestes grans empreses perquè estan absorbint-ho tot; són empreses de l'infoeconomia i societat de la informació, per exemple, Google o Amazon. Però amb la intel·ligència artificial encara acumularan molt més poder, i ja ho deia l'Acemoglu, arran de la crisi de la COVID-19, en el llibre *El pasillo estrecho: estados, sociedades*

**“Pot ser un procés molt més eficient, a banda d'eficaç”**

y cómo alcanzar la felicidad, a la seva última reflexió: «albiro una Administració pública en decadència total que deixarà espai a l'empresa privada i que serà una empresa que tindrà formes totalment absolutistes».

Aquesta és la disrupció que volem de cara al futur, és a dir que la defensa del bé comú i la intel·ligència artificial governi les grans empreses privades amb intel·ligència artificial o de gestió de la informació en termes absolutistes evidentment no, ho ha de fer l'Administració pública i en termes totals d'ètica pública.

Xavier Marcet, ponent que heu tingut abans, en un article aquest cap de setmana que versava sobre preguntes i respostes, deia la intel·ligència artificial serà molt útil per trobar respostes, però aquí el que té mèrit no és trobar respostes sinó formular bones preguntes. Formular-les estarà plenament en mans de la intel·ligència humana, però hem de canviar el model de gestió.

No hem de ser fetitxistes per la tecnologia ja que és quelcom que ens pot ajudar, però si passem l'arada davant dels bous ens equivoquem de forma constant. De fet, ja ho hem fet amb l'Administració digital, ara fa just una setmana vaig publicar un article a *El País* que es titula: «Administració digital segrestada», perquè la lògica era que amb la segona pandèmia, els ciutadans tenen la sensació que l'Administració pública no funciona, que és antiquada i obsoleta, perquè hem sigut incapços de trobar 30.000 rastrejadors en sis mesos, que això és el 0,7% de la massa laboral d'empleats públics que té aquest país (no semblava tan difícil), tenim unes grans cues a registres civils, a Direcció General de Trànsit, etc. Tenim problemes de

gestió dels expedients de regulació de treball i les famílies vulnerables no cobren el subsidi a temps i això és extremament greu, som incapços de gestionar els fons europeus perquè tenim culs d'ampolla burocràtics.

Tenim la hipòtesi social que l'Administració pública no es renova en tecnologia. No és així; l'espanyola i catalana són de les més digitalitzades del món, el problema és que és una administració digital segrestada; hem posat per davant la tecnologia, ho hem fiat tot a la remodelització de la tecnologia i aquí no funciona res.

Primer, està segrestada perquè per més que tinguem administració digital, quan interaccionem amb el ciutadà no li ho posem gens fàcil; el ciutadà té sistemes molt complexos d'identificació, els processos es fan molt complicats perquè hi ha incompatibilitats amb els navegadors. Hem d'utilitzar sistemes més amables, com fan les entitats bancàries, que estan fent les coses més sensibles i que més ens preocupen mitjançant un reconeixement facial o un PIN, sense tants identificadors ni tantes incompatibilitats.

Però l'altre element que és per què està l'Administració digital segrestada és que no hem

**“Però aquí el que té mèrit no és trobar respostes sinó formular bones preguntes”**

sabut renovar el nostre model organitzatiu, de gestió. Continuem treballant amb una lògica

departamental, feudal, una no-lògica transversal, de caràcter integral. Som incapaços de treballar per projectes i amb un model de gestió de recursos humans totalment obsolet i superat per les circumstàncies.

No hem trobat els rastrejadors perquè senzillament no hem estat capaços de traspasar personal d'un sector a un altre, perquè àmbits que

## **“Les residències de gent gran són totalment inhumanes. No hi ha ningú que voluntàriament hi vulgui anar”**

tenen una punta de treball amb la pandèmia, i d'altres que han quedat en una situació gairebé de treball zero i han estat incapaços de transferir uns recursos perquè són poc àgils, per manca de modernització amb el model organitzatiu i amb la modernització del model de recursos humans.

Amb la intel·ligència artificial passarà exactament el mateix. Ens demana que renovem totalment les polítiques públiques, els serveis públics, amb l'excusa del que ens permet la tecnologia, i que renovem també el model de gestió. Si no fem això no en farem cap ús, de la intel·ligència artificial.

Us en dono un exemple, allò que diu Xavier Marcet, la intel·ligència artificial us donarà respostes, però ens hem de fer les preguntes i hem de canviar-les. Un exemple davant aquest repte de l'envelliment de la població: a Dinamarca fa tres anys el Parlament va pren-

dre una decisió sorprenent; per llei prohibia que es creessin noves places i residències de gent gran. Ara que la societat danesa està envellint de forma motoritzada com nosaltres, no se'ls acudeix cap altra cosa que prohibir noves residències. Quin és l'argument? N'hi ha dos:

Primer, les residències de gent gran són insostenibles econòmicament. Aquests 2.800 € no hi ha sistema públic o privat que els pugui pagar.

Segon, les residències de gent gran són totalment inhumanes. No hi ha ningú que voluntàriament hi vulgui anar. De fet, és com un aparcament horrible abans de morir-se. La gent gran vol viure al seu domicili, però és cert que hi ha un problema: a mesura que es van fent grans tenen problemes físics i de pèrdua de capacitats cognitives.

Per consegüent, un cop has pres aquesta decisió, has canviat la pregunta i has trobat una nova resposta totalment política, perquè no hem de tecnocritzar la política; hem de ser més tecnocràtics per donar informació a la política perquè continuïn prenent decisions que són de caire polític, fins i tot temes com la gestió de la pandèmia de la COVID-19 són decisions polítiques. Es poden prendre millors decisions si els serveis de l'Administració pública són molt més intel·ligents i donen informació de qualitat per prendre decisions polítiques i tècniques més sòlides.

Així, un cop sabem que l'objectiu és que la gent gran, perquè és més barat i confortable, visqui

## **“El factor humà, el creatiu, sempre podrà estar més present que està ara”**

a casa seva fins gairebé el dia que es mori, hem de readaptar tot el sistema sanitari i els serveis socials d'acord amb aquests objectius; per donar confort a la gent gran als seus domicilis.

La tecnologia ens hi pot ajudar moltíssim, i la robòtica pot fer que això sigui possible, no d'una forma deshumanitzada, sinó més empàtica i molt més humana, perquè el factor humà, el creatiu, sempre podrà estar més present que està ara perquè totes les tasques rutinàries i d'alarma ja les faran dispositius automatitzats i de tipus robòtic.

D'altra banda, no siguem luddites<sup>1</sup>, no adoptem una posició típica de l'Administració pública conservadora i reactiva davant la tecnologia. Fins i tot m'imagino el lema que hi haurà des de l'Administració pública per rebutjar la robòtica i la intel·ligència artificial: «Administració pública: espai lliure de robots. Aquí apostem pel calor humà». No, això de la robòtica és una cosa molt freda, pròpia del sector privat. Aquí el que fem és abraçar i petonejar els ciutadans.

Tremenda impostura, perquè ens fa por, perquè és prou poderosa. Si decideix viure en una

bombolla contextualitzada de la revolució 4.0, ho pot fer perfectament, sense cap problema. Ara bé, només pel fet que no s'introdueixi la intel·ligència artificial a l'Administració, no pensem que el sector privat no ho farà, sinó que l'aniran introduint a velocitat de creuer.

Com que no es pot viure fins a l'infinit d'esquena a una revolució tecnològica, d'aquí a quinze, vint anys, vint-i-cinc anys, l'Administració pública, que haurà quedat totalment desfasada, s'haurà d'obrir a la intel·ligència artificial, però sense cap coneixement previ.

Aleshores, què farem? Ens limitarem a introduir tots els algoritmes i sistemes d'entrenament d'algoritmes pensats per la gestió privada amb objectius i valors privats, els importarem tal qual i això suposarà la privatització conceptual definitiva de l'Administració pública.

No estic parlant, repeteixo, de temes de ciència ficció, això ja està succeint. Als EUA ja hi ha jutges robots. Hi ha un cas famós que es diu *el cas Loomis*, una persona que comet un petit delicte, un delicte menor, i passa per un tràmit per veure si el jutge li dicta o no presó provisional. Era un tràmit perquè tothom tenia clar que no, perquè el delicte era molt petit i la persona no tenia cap tipus d'antecedent. El jutge era un jutge robot i per sorpresa de tothom envien la persona a presó. Aleshores, l'advocat fa un recurs al Tribunal Superior de l'Estat, i ell diu que té raó el robot. L'advocat no està d'acord,

<sup>1</sup> Els luddites s'oposaven als sistemes telars a Londres fa alguns segles.

se sent indefens, creu que l'algoritme deu estar malament, el vol veure i comprovar que està ben dissenyat. Resposta real que li van donar: «l'algoritme d'aquest jutge robot l'ha fet una empresa privada i és secret perquè està protegit per patent».

Això va succeir fa tres o quatre anys. Què pot passar si l'Administració pública no coliderem aquest procés? Que una empresa privada hagi fet l'algoritme que dicta sentència ja és una cosa a discutir però el que és totalment inacceptable és que un algoritme públic, sigui el que sigui, i molt més un que està dictant sentències, sigui secret, privat i estigui protegit per una patent.

Els algoritmes que fa servir l'Administració pública han de ser públics, sota escrutini d'especialistes, en aquest cas del Col·legi d'Advocats, dels advocats; escrutini social per anar-los refinant i que no tinguin cap tipus de problema d'equitat.

L'Administració pública ha de ser especialment exquisida, perquè hem de gestionar la intel·ligència artificial amb una ètica i uns valors públics. S'hauria de regular el sector privat i l'ús que fa de la intel·ligència artificial. Al sector públic hem de ser exquisidament igualitaris, neutres i no caure en la discriminació.

Jo, com ara estic veient que el meu robot va a casa i el miro amb tanta desconfiança perquè

no sé si li he de fer una assegurança perquè la Unió Europea diu que tots els robots n'hauran de tenir una, però com fem perquè un robot diferenciï un gat d'un gos? És molt fàcil, se li fa un algoritme perquè pugui diferenciar un gat d'un gos i se l'entrena; absorbeix Google, i en qüestió de minuts visualitza fotos i vídeos de gats i gossos, i en poc temps es converteix en un catedràtic del món dels gossos i dels gats.

Com fem que aquest dispositiu Pepper que desenvolupa funcions de consergeria d'un hospital públic —que per cert abans funcionava en els hospitals privats i ha estat inventat per ells—, distingeixi el personal mèdic del d'infermeria? També se li fa un algoritme, però potser ja és mala idea que s'entreni visualitzant Google, perquè pot arribar a la conclusió que el personal mèdic sempre són homes, i el d'infermeria, són dones. Vigilem de no caure en lògiques de discriminació. El senyor Loomis era un senyor de color negre. S'han detectat dispositius robòtics que són més racistes que els jutges supremacistes blancs, perquè en funció de com dissenyis l'algoritme i com l'entrenes (l'algoritme pot ser perfecte), però si li ensenyes fotos de persones negres, s'excita i les acaba enviant a presó, per exemple.

## **“Els algoritmes que fa servir l'Administració pública han de ser públics”**

Si ets negre, i et toca un jutge blanc et pots escapar perquè pot ser que tingui un mal dia, però si et toca un robot que està dissenyat amb

pautes discriminatòries, no t'escapes perquè no s'equivoca mai.

De manera que, no pot ser que sols es pugui alimentar de tot aquest potencial en l'àmbit privat, és evident que l'Administració pública, pot coliderar, i reitero, en el cas dels ajuntaments fa falta col·laboració entre ells i sobretot entre diputacions; aquesta tasca ha de ser una de les seves tasques futures.

Però l'Administració pública no pot quedar enrere, sinó que ha de coliderar, pensar en les seves especificitats, i dissenyar algoritmes i sistemes d'entrenament amb ètica i valors de caire públic.

Moltes gràcies.

Presentador.- Moltes gràcies, professor Carles Ramió, per la vostra ponència, sempre punyent, clara, directa, i tocant elements d'especial sensibilitat que conviden a la reflexió.

Fruit de la reflexió, i retornant al que dèiem a l'inici, obriríem un torn de preguntes. Qualsevol de les persones que ens estan acompanyant, gairebé una norantena en aquests moments, pot aixecar la mà virtual per formular la seva pregunta.

P.- (Joan Antón Olivares): Tenim aquí la tecnologia i a més, la volem. I tindrem problemes i els haurem de resoldre. És un rol clàssic

de l'Administració pública. El dubte em ve és sobre el *tempo*; només cal veure YouTube per veure previsions de transformacions digitals públiques i privades reiteradament incomplertes i superades per la mateixa tecnologia que canvia els paradigmes fins i tot abans d'implantar-se'n els anteriors i resultats.

Trobo que parlem d'intel·ligència artificial quan en el sector públic tenim una incipient, almenys el que jo conec, una administració electrònica, epicèntrica, vull dir molt pensada per als humans, perquè pugui passar per les impressores. Estem pensant en intel·ligència artificial quan no tenim una intel·ligència pública digital, com deies tu, per manca de gestió de la informació, de la seva explotació, de la seva gestió de dades, de la seva governança.

Així doncs, jo veig que en aquest futur que tu dius que serà crític, està clar que haurem de continuar treballant, tant en allò que encara no hem fet, com en els reptes que tenim per endavant.

**“S’han detectat dispositius robòtics que són més racistes que els jutges supremacistes blancs”**

Centrant-me— i aquí vindria la meua qüestió— en l'àmbit de la burocràcia pública, dels tres àmbits que plantejaves el fet que calgui mantenir la burocràcia pública que, trobo que des del 2007 tenim una empara

legal per fer actuació administrativa automatitzada, i que la seva aplicació real és molt parcial, gairebé anecdòtica en la major part dels casos. Per tant, el problema el veig en el *tempo*, des de la coincidència que la propera dècada ha de ser concloent, amb les organitzacions tal com les tenim, i també has comentat la situació: veus algun procés

## “Ha arribat un moment on la màquina conceptual ha dit prou perquè s’ha quedat totalment envellida”

concret, algun àmbit que pugui fer de palanca per avançar en la robotització i en la intel·ligència artificial i que en possibiliti la propagació?

R. – La palanca hauria de ser més aviat conceptual que no pas estrictament tecnològica, és a dir, aquí el problema és que portem quaranta anys d’administracions públiques democràtiques que han sigut incapaces durant aquest temps de fer una simple reforma administrativa reformadora, ja no dic una reforma que miri més al futur i que canviï substantivament la forma de gestionar les nostres organitzacions i els nostres empleats públics, que això és el que fa falta.

Evidentment això no ve per una bulímia o una inapetència política, perquè els partits polítics no s’ho han pres seriosament i ells el que volen és donar millors serveis i millors polítiques públiques, però en canvi, es desenten de la mà-

quina que és capaç de produir aquests serveis i polítiques. Ha arribat un moment on la màquina conceptual ha dit prou perquè s’ha quedat totalment envellida.

Diria que ara s’han donat les circumstàncies perquè es produeixi algun gir. El fet que tinguem una administració del sud d’Europa com

és Portugal, on en pocs anys han avançat tant en funció directiva, amb l’Estatut del Directiu Públic, a

canviar els models de selecció, a tenir un sistema de mediació totalment obligatori i no aquí, que és voluntari, amb un sistema de gestió universitària pública molt més moderna i competitiva dins una regulació pública, etc. Tot plegat ens ha de fer despertar com a país, petit o gran, Catalunya o Espanya, que hem de renovar l’Administració pública; l’hem de renovar conceptualment, ens hem de dotar d’aquells instruments que els especialistes sempre estan dient.

Crec que moltes d’aquestes disruptions no les implementarem nosaltres, nosaltres continuem sent analògics. Ens hem esforçat molt per reciclar-nos.

Fa un mesos parlava amb el director de l’IMI (Institut Municipal d’Informàtica), de l’Ajuntament de Barcelona, i ell em deia: «aquí tinc uns professionals molt bons, que contínuament s’estan reciclant, però ja estem detectant

l'aparició d'uns dispositius nous que, o ets jove, o és impossible que els dominis, perquè estan pensats per altres paràmetres generacionals».

Així doncs, el que hem de fer es atreure talent jove, tenint en compte que coincideix la immersió en la intel·ligència artificial que canviarà el mercat laboral, amb una gran renovació del personal per relleu intergeneracional.

Serà un talent jove molt ben format i a més totalment digitalitzat perquè a les universitats hem rebut els alumnes que han nascut al 2002. Aquestes són persones 100% digitals, no perquè ja els hàgim format digitalment, però sí que han operat i han nascut ja amb el format digital i ben preparats.

Això vol dir que hem de canviar els sistemes de selecció. Ho hem de fer, perquè ara estan espantant el talent perquè l'universitari que en té no està disposat a pagar aquestes oposicions memorístiques que no aporten cap valor, però les mateixes oposicions tampoc aporten valor a les competències que necessitem de cara al futur.

## “El que hem de fer es atreure talent jove”

És per això que hem de renovar aquests elements. Un cop renovats, la intel·ligència artificial pot tenir més entrada i ser més potent. No entrem en lògiques de pobresa: «aquí som pobres, això de la intel·ligència artificial és

pels suecs, o pels alemanys o els holandesos, aquí som pobres i a més culturalment som una banda de desgraciats». No és cert. La tecnologia 2.0 la van inventar els nord-americans i la 4.0, la intel·ligència artificial ja sabem que seran els xinesos.

No confonem aquell país que inventa i el que no —que, evidentment, no serem nosaltres, ni Europa ni els EUA— amb aquell país que no inventa però sap apuntar millor la diana política; la diana de país, la diana d'Administració pública, i pot ser el més avançat. Sempre ho dic: Estònia és el país més avançat en administració digital. Algú sap que era Estònia fa trenta anys? Fa trenta anys va ser just quan va aconseguir ser un estat independent; era un estat precari, pobre, descapitalitzat socialment, en tots els sentits, però com va fer una política, no només de reformar l'Administració pública amb la tecnologia sinó de canviar el país, el model educatiu, el model de gestió publicoprivada. No és el país que va inventar la tecnologia però és el país que va enfocar millor el canó per aconseguir avançar com a país.

Els nord-americans, per més que són líders en la revolució 2.0, no són especialment atractius en administració digital i modernitzada.

No confonem això. Quan hi ha aquestes disrupcions, el comptador es posa a zero i tothom compta com igual, així que qui sàpiga identificar millor la diana i faci una projecció sense col·locar el carro davant dels cavalls, en sortirà

guanyant. Primer, els cavalls. I el cavall és que hem de canviar el model organitzatiu i hem de canviar el model de gestió del personal i després introduïrem la tecnologia que tindrà més rendiment.

Presentador.- Abans hi has parlat també, i sobretot has posat un element en consideració que m'ha semblat que tenia ganxo: es portarà pitjor el món privat que el públic, si ho mirem des d'aquesta perspectiva.

R.- L'impacte de la revolució 4.0 en el món laboral serà espectacular. I a mi això m'angoixa. Les estimacions més conservadores diuen que, en els propers 15-20 anys, desaparixerà el 30% dels actuals llocs de treball, les més eixelebrades diuen fins el 60%, l'OCDE diu més del 50%. Els autors acadèmics referents en el tema, Frey i Osborne, assenyalen que el 70% dels llocs de treball es veuran seriosament afectats per la robotització i per la intel·ligència artificial. Serà descomunal.

Els economistes neoliberals estan molt tranquils perquè aquest cop, assistits per l'evidència empírica, poden demostrar que a revolucions anteriors es varen destruir molts llocs de treball però encara se'n van crear més. Cert que els costos de transició i que hi hagi una generació o dues que pateixin molt, els deixa indiferents però a mi m'inquieta perquè hi ha molta literatura que preveu; especialistes i economistes de relacions laborals, que preveuen que aquesta serà la primera revolució que destrueixi més llocs de treball que en crearà.

I a mi m'estranya molt, que aquests mateixos economistes que pronostiquen que es crearan més llocs de treball dels que es destruiran, al-

## **“L'impacte de la revolució 4.0 en el món laboral serà espectacular”**

hora estan proposant la renda bàsica universal i que els robots paguin impostos. Si hi ha més feina, no cal la renda bàsica universal, no estaran posant la tireta abans de la ferida? Això em preocupa.

Així és que crec que l'impacte serà monstruós i ens faran falta unes administracions públiques en més forma que mai perquè hi haurà més desigualtat social i haurem d'acompanyar aquesta societat en un camí que serà poc confortable; socialment, econòmicament i laboralment.

Ara, dins l'Administració pública que això no serveixi d'excusa per elements reactius o conservadors.

En primer lloc, perquè ens coincideix en un moment de relleu intergeneracional, jo calculant de forma totalment intuïtiva que, a l'Administració pública espanyola, si partim d'una massa laboral de 3,3 milions d'empleats públics, es poden veure afectats per la robotització i la intel·ligència artificial, un milió. Això és el 30%, que coincideix amb el pronòstic més conservador.

Evidentment s'han creat molts llocs de treball nous, no sé si menys o iguals, però molts i molts que no podem ni pronosticar. Per exemple, ara quan fa 12 anys que es presentava el primer iPhone els que el presentaven, no eren conscients que ara actualment hi ha 1.500.000 persones que treballa a temps complert fent aplicatius per a iPhone, per cert d'aquests unes desenes de milers a Catalunya, un nou jaciment professional. Això encara no ho podem ni veure.

Però en el cas de l'Administració pública, i en el suposat que no ens ajudi el relleu intergeneracional, podem partir del pacte amb els sindicats, que podem arribar amb el compromís senzill que mai no desapareixerà cap empleat per culpa de la robotització o la intel·ligència artificial, perquè això ja està passant ara.

Hi ha alguns àmbits, per exemple, BSM (Barcelona Serveis Municipals) que és la gran empresa pública i societat de cartera d'empreses de Barcelona, que té des del zoo, els pàrquings, el fòrum o, per exemple, el Parc del Tibidabo, ja per a aquest any 2020 ja li sobraven 200 vigilants de la zona blava o verda, per sistemes tecnològics. No els han fet fora, el que han fet és ampliar la seva cartera de serveis, perquè no se'ls acaba la feina mai, i els empleats n'estan prestant nous.

La gran avantatge és que els sindicats no s'hi ha oposat mai perquè, com que estaven acostumats a dialogar amb el sector privat i amb el

del pàrquing, quan un pàrquing privat el robotitzen, la gent perd la feina.

Aleshores, han quedat encantats que un operador com és l'Ajuntament de Barcelona automatitzi però mantingui els llocs de treball encara que facin un altre treball. És clar, si tenim un sindicat clàssic de l'Administració pública que diu: «miri, aquestes persones ocupen una plaça que és de vigilant». O fan de vigilants o senzillament no robotitzi, i si es robotitza estaran plegats de mans sense fer res.

És aquí cap a on ens hem d'orientar. Hem de partir del principi que als empleats públics, per aquest impacte, segurament ens canviarà a molts la feina i hauré de fer un esforç de reciclatge i d'anar a un altre àmbit laboral. No tindria cap sentit resistint-s'hi, i si seguim fent-ho per motius laborals i pels sindicats, on el sindicats són especialment conflictius, conservadors i veten la innovació a l'Administració pública, aleshores sí que l'Administració pública quedarà endarrerida, el sector privat anirà avançant i tindrem la decadència de l'Administració pública i aquest pronòstic d'Acimoglu, que acabarem sent residuals i aquest espai l'acabaran ocupant les grans empreses.

**“La gran avantatge és que els sindicats no s'hi ha oposat mai”**

No hi ha d'haver cap problema a nivell laboral, i en el cas altament improbable que en el futur, a l'Administració pública li fes falta

menys massa laboral que a l'actual, no és cap mala notícia perquè ens sortirà més barat,

## “Si aposteu perquè estudiïn dins l'àmbit de la salut o serveis socials no se'ls acabarà mai la feina”

i perquè a més a més, podrem pagar més als treballadors públics, això potser serà més dramàtic a l'àmbit privat, però en l'àmbit públic no és cap problema, sinó tot el contrari, una gran oportunitat. És la meua forma de veure-ho.

P.- (Jordi Pedrós). **Quants tècnics i administratius desapareixeran?**

R.- Si tens un fill i no saps quina carrera ha d'estudiar perquè pot desaparèixer aquell àmbit professional, si aposteu perquè estudiïn dins l'àmbit de la salut o serveis socials no se'ls acabarà mai la feina, malgrat que siguin uns sectors altament robotitzats. Però per més que robotitzem, s'hi necessitarà més personal.

El que passa és que, si no robotitzéssim, no podríem donar uns serveis de salut o serveis socials. També has d'anar en compte en l'àmbit en què t'especialitzes. Per exemple, ara és mala idea especialitzar-te en cirurgia, perquè això ho faran tot robots. En tot cas t'has d'especialitzar en cirurgia robòtica o en governança de la cirurgia robòtica.

Si estudies Dret i fas de jurista molt simple, això ja t'ho farà Watson, però en canvi si et dediques a temes de seguretat, confidencialitat, amb la regulació de la intel·ligència artificial, allà hi ha feina, hi haurà una certa renovació.

En l'àmbit de serveis socials i òbviament en els àmbits policials, també tindrà un enorme efecte: drons, videovigilància, hi ha robots físics que poden fer aquesta funció a Singapur. L'altre dia vaig tenir una conversa molt interessant perquè està fent una recerca, amb un coronel de la Guàrdia Civil, estava fent un projecte de com utilitzar la intel·ligència artificial per a la gestió de recursos humans de la Guàrdia Civil. I dic, abans has de tenir informació de la governança de dades. Tenen SAP —el més car i exigent— ja parteixes d'una bona base, per exemple, per a sistemes de prevenció; sistemes de prevenció de corrupció, encara que sigui excepcional, perquè un conjunt de sistemes, actituds, canvis de destí, canvis de guàrdia, es pot preveure si tenim una bona base de dades d'antecedents que allà hi ha possible cas de corrupció. O per exemple, per l'alt índex de suïcidis, perquè tenen la pistola a mà, i fa més fàcil quan tens un mal dia... hi ha sistemes intel·ligents de prevenció de possibilitats de suïcidi. O per fer una gestió més intel·ligent i no tan polèmica de les quadrants que són molt complicades. Això ja està en marxa i es pot fer.

Cal fer unes bones preguntes i això depèn dels humans, perquè tenim uns models d'organització i de gestió que han quedat clarament antiquats i ara els hem de renovar, i com deia l'Olivares, crec ara és un bon moment, l'estat

## “Cal fer unes bones preguntes i això depèn dels humans”

està donant senyals, vol canviar els sistemes de selecció, la Junta d'Andalusia sembla que durà a terme la direcció pública professional. I aquí juga molt l'efecte mimètic. Després que comenci la primera administració, totes les altres s'hi incorporaran perquè ja la pressió social serà absoluta.

El que em sabia greu és això no ho féssim a Catalunya, i no fóssim els primers perquè últimament ens hem quedat una mica endarrerits perquè tenim una Generalitat que està com està i, a més, distreta—no pas per l'Administració local que continua sent dinàmica i referent en el país i en el país gran.

P.- (Carlos Alberto Cálice). **A causa de la crisi de la COVID-19, la intel·ligència artificial pot jugar un paper en l'àmbit de l'Administració pública, exclusivament en l'àmbit de gestió d'aquesta crisi?**

R.- El que ha quedat clar amb la crisi de la COVID-19 és que ni intel·ligència artificial ni governança de dades, és curiós com en l'Administració pública que té un perfil tan con-

trolador tinguem aquesta aversió a les dades, i aquesta manca de saber gestionar-les. Ha estat caòtic veure com no teníem informació precisa sobre el nombre de contagiats, de malalts i de morts. Ens dona una idea de l'Ad-

ministració pública que ja necessitem i que s'està dibuixant en el futur; que no només és amb intel·ligència artificial, sinó amb gestió del coneixement i amb intel·ligència col·lectiva, i molta

més capacitat prospectiva, tal com estableix la Carta Iberoamericana d'Innovació de la gestió pública, que s'ha aprovat fa un mes, que jo mateix vaig fer.

Amb aquest marc, necessitem una Administració pública més científica, però no científica de taylorista dels anys cinquanta, sinó que sàpiga treballar millor les dades, sistematitzar-les, i amb això alimentar la intel·ligència col·lectiva.

Diuen que la gestió del futur serà la gestió complexa d'intel·ligències. Fins ara a l'Administració pública es gestiona malament les intel·ligències individuals als líders perquè tenim empleats públics molt ben formats i molt intel·ligents, però el que no aconseguim i hem d'aconseguir líders que siguin catalitzadors mitjançant sistemes col·laboratius i sàpiguen fer les preguntes adequades, i que es facin les preguntes adequades per generar aquesta intel·ligència col·lectiva per una autèntica gestió del coneixement. I que la intel·ligència individual i col·lectiva dels empleats públics pugui dialogar i entri en sintonia amb la intel·ligència artificial.

Així és que el rol de directiu públic serà gestor d'intel·ligències de forma bastant complexa i sofisticada.

P.- (Josep Calabuix). **Connectant amb aquest l'informe que ens comentaves de la periodista Karma Peiró, quines propostes reals a curt o mig termini existeixen ja en aquests moments o estan previstes de forma imminent en l'àmbit específic de l'Administració local, a banda de l'Ajuntament de Barcelona?**

R.- Hi ha exemples. L'Ajuntament de Barcelona no és que hagi avançat molt en intel·ligència artificial, sinó en governança de dades, que és el pas previ a la intel·ligència artificial, i està en condicions.

Estic segur que hi ha molts més ajuntaments, però la veritat és que no he revisat tots. Alguns es pensen que soc especialista en intel·ligència artificial i no ho soc pas, jo soc especialista en gestió pública i el que vaig fer senzillament és documentar-me tant com vaig poder sobre intel·ligència artificial durant un any i ho vaig adaptar conceptualment, per veure riscos i oportunitats. No podria dir-te uns altres exemples.

P.- (Antonio Guiza). **Han d'invertir les administracions públiques en tecnòlegs amb acreditació acadèmica tipus enginyers informàtics que en principi no tenen atribucions legals ni creuen que s'hagin de pronunciar sobre aquests professionals indicats?**

Sens dubte, que n'hauem de contractar però aquest no és l'element fonamental perquè no són els que faran la feina. Ells la faran a nivell operatiu, si pensem que ens donaran una Administració pública intel·ligent és un altre error.

El que ens cal és que els polítics i els gestors, sobretot els gestors i els directius públics, incorporin conceptualment aquestes tecnologies per millorar la gestió i les polítiques públiques, després ens caldran aquests tecnòlegs per fer-ho operatiu, però que no se'ns acudeixi mai cedir l'agenda als tecnòlegs, l'agenda és de gestió; la gestió i el canvi importa i les millores importen i això ho fan gestors. És per això que cal un gestor que sàpiga les possibilitats de la intel·ligència artificial i reinventar el sistema de gestió, després els tecnòlegs que ja sabem que a Europa i Espanya hi ha un dèficit percentual d'aquests graduats, sempre no donar-los l'agenda estratègica, sí l'agenda operativa, i és obvi que l'agenda política sempre estarà mans dels polítics.

**“És per això que cal un gestor que sàpiga les possibilitats de la intel·ligència artificial i reinventar el sistema de gestió”**

Presentador.- Aprofito per comentar que des de l'Àrea d'Innovació, Governos locals i Cohesió Territorial de la Diputació de Barcelona, estem treballant també en pràctiques com aquestes, algunes no les puc anunciar ara, però en canvi

en tenim algunes altres que ja estan funcionant, per exemple, des de fa molts pocs dies, hem posat un xatbot al qual li diem *forma viva*, que és una forma automatitzada a través de la web per respondre multiplicitat de preguntes bàsiques que ens formulen els usuaris sobre els cursos de formació, d'una manera incipient, i ara fins i tot mirem com podem estendre doncs a altres serveis que prestem, entre ells el padró, serveis de gestió constant continuada, a través de formació de la Diputació, tenim aquest xatbot. Estem treballant amb altres de robòtica, i properament en podrem donar alguna informació.

Fes clic per veure  
*Les potencials millores de  
l'Administració gràcies a la  
intel·ligència artificial*

# La transformació digital i el rol dels directius públics

A càrrec de  
Genís Roca



El meu objectiu avui és compartir amb vosaltres alguns reptes que teniu com a directius

## “Crec que les coses van més a poc a poc del que sembla”

públics en aquesta societat digital. Intentaré traslladar-vos una mica de perspectiva i opinió sobre què està passant i cap a on anem en relació amb la societat digital i les conseqüències que té en totes les organitzacions de serveis. Vosaltres també sou una organització de serveis, públics, però sou serveis.

Us explicaré algunes reflexions que venen més aviat del món de l'entitat privada perquè em sembla que el que en essència passa es pot aplicar, tant a la privada, com a la pública. A més, les exigències de la transformació digital són absolutament comparables. Sí que poden ser diferents les maneres com hauríeu d'implementar, uns i altres, la realitat presupostària o el sistema de governança, però la transformació digital pot ser similar.

També us vull donar una pinzellada de les conseqüències que té la relació amb el poder i la ciutadania, així com la geopolítica, i amb tot plegat fer-vos una proposta de mecanismes de gestió; és a dir, com una persona amb responsabilitats directives pot intentar gestionar aquest escenari que intentaré descriure.

En primer lloc, voldria treballar amb vosaltres el moment en què ens trobem, quina és la conjuntura actual. Quan parlem de trans-

formació digital ens referim a tecnologia, i ha passat per un recorregut vertiginós els últims anys, però alhora que és vertiginós (en termes d'evolució dels humans), també crec que les coses van més a poc a poc del que sembla i us ho intentaré demostrar.

Als anys vuitanta hi havia els ordinadors corporatius, com els vostres de la corporació pública. A finals d'aquesta dècada, vaig entrar a treballar al Centre de Càlcul de la UAB i hi teníem un ordinador central o *mainframe*. La informàtica dels anys vuitanta i d'una part dels noranta va ser pesant i corporativa, amb un ordinador central i usuaris connectats a un terminal. No hi havia informàtica domèstica, la gent no tenia ordinadors a casa. El primer PC de la història als EUA és de l'any 1981, abans que comencessin a portar-los a Europa i comencessin a entrar-hi passat un temps.

Als anys noranta arriben els ordinadors personals; de sobretaula i amb pantalla gran. La informàtica personal dels noranta no estava connectada a Internet. Consistia en un ordinador de sobretaula, i quan es volia compartir un fitxer amb algú, es gravava en un disquet i es duia a la persona. És a dir, informàtica personal; res social, col·lectiu o compartit.

Aquesta informàtica ha mort i no en queda res. Només queden ordinadors de sobretaula de pantalla gran en alguns llocs de treball, molt probablement molts dels vostres, com el meu. Només queden ordinadors de sobre-

taula en entorns corporatius. Als entorns domèstics ja no hi ha ordinadors de sobre-  
taula, pel fet que sempre comento que tenim  
els pisos molt petits; per tenir-hi un ordina-  
dor d'aquest tipus cal un habitatge amb més  
espai o un racó del menjador de casa molt  
mal decorat.

Anem a la informàtica del 2000; els dispo-  
sitius mòbils, ho heu vist tots, comporten  
uns canvis rellevants no només en els usos,  
sinó també en els dissenys de les solucions.  
La informàtica personal ara és una tauleta  
o un ordinador portàtil sobre els genolls men-  
tre dines o veus la televisió.

En la informàtica personal de la dècada dels  
noranta la dinàmica era: «quan arribi a casa,  
seuré davant de l'ordinador, ho veuré i ho  
faré» i en canvi ara, amb els ordinadors mò-  
bils, podríem dir que en qualsevol moment  
estic interactuant, tenint activitat.  
Per exemple, quan surto del metro  
em compro una samarreta o quan en-  
tro en un edifici contesto un missatge  
d'algú que em feia una pregunta de la feina. La  
informàtica mòbil, res que no sabeu.

Avancem una altra dècada, anem a la infor-  
màtica dels anys 2010 al 2020; una informà-  
tica de sensors. Qui genera l'activitat ja no ets  
tu fent un comentari a Twitter, sinó un sensor  
que genera una dada i que al mateix moment,  
dispara una activitat. La tecnologia cada cop  
és més petita: de l'ordinador central a l'or-  
dinador de sobretaula, a l'ordinador mòbil i a

un sensor. I aquesta tecnologia cada cop més  
petita es va integrant a més aspectes de la  
nostra realitat.

Jo porto un rellotge analògic dels de tota la  
vida, però molts de vosaltres potser porteu un  
rellotge digital o una polsera que mesura les  
vostres passes o un telèfon mòbil. Ara mateix,  
per poc tecnològics que us considereu ja por-  
teu al damunt de cinc a deu sensors que es-  
tan generant ràfegues de dades que disparen  
serveis. Per exemple, avui has caminat 750  
passes; el teu objectiu n'eren 1.200; has dor-  
mit malament aquest vespre, etc. Són sensors  
que van donant activitats, per no parlar dels  
sensors incorporats als vostres cotxes o el que  
té l'aspiradora a casa, que fa voltes i diu: «em  
falta fer el menjador», i coses semblants. Per  
tant, aquesta és la tendència de la tecnologia:  
cada vegada més petita i integrada.

## **“La tecnologia cada cop és més petita”**

Penseu en una altra cosa que vosaltres, com a  
serveis públics, heu patit molt, i els caps, els  
polítics, encara ho han patit més. La xarxa an-  
terior, dels mòbils, era una Internet d'opinions  
i ha modificat greument —ja veurem si a favor  
o en contra, positiu o negatiu— tot el que seria  
interacció amb el públic final, clients; amb el  
ciutadà, en definitiva. El ciutadà expressa opi-  
nions alegrement i nosaltres ens veiem amb  
l'obligació de reaccionar-hi.

Per exemple, en aquests darrers deu anys hem hagut d'aprendre a gestionar un «incendi» a Twitter i, encara que ho estiguin dient allà i no hagin vingut formalment a la nostra oficina, ens hem hagut d'organitzar igualment per gestionar-ho. Aquesta Internet de les opinions ha vingut per quedar-s'hi però s'apaivagarà. Aquestes opinions cada vegada seran menys rellevants perquè donarem pes a la dada. Una cadena de televisió, fins ara, us preguntava quina era la vostra opinió sobre els programes que us agradaven més per prendre les seves decisions i, nosaltres, éssers humans a qui ens agrada quedar bé, quan ens preguntaven això, contestàvem: els documentals de TV2, i els de natura i història, que són meravellosos. Aquesta és la resposta que donàvem per quedar bé. Els gestors d'un canal de televisió basats en aquesta opinió anaven camí del pedregar perquè és mentida, la gent no volia allò.

En canvi, ara ja no us pregunten la vostra opinió de quin programa de televisió voleu mirar, perquè la majoria esteu veient televisió a partir d'un descodificador, que dona la dada d'exactament en quin segon heu premut el comandament i heu canviat de canal.

S'ha acabat gestionar aquest negoci per opinions; ara es gestiona per dades, i això anirà a més. Hi haurà més propostes basades en dades que no pas en opinions. I anirà reconduint algunes de les atrofies que ens hem generat nosaltres mateixos en aquesta última etapa de deu anys d'Internet de les opinions.

Així doncs, abandonem la Internet de les opinions i anem cap a la Internet de les dades. Això ha tingut dues conseqüències, que crec que són molt fortes, en els responsables de serveis.

La primera és aquesta andròmina; el telèfon mòbil, que ha implicat que la gent tingui l'expectativa de ser atesa en temps real. Abans dels telèfons mòbils, fa set o vuit anys, enviaves un correu electrònic i et contestaven l'endemà, i et semblava un servei fantàstic, excepcional.

Ara tu reps un missatge i si, al cap de dotze hores no l'has contestat, estàs quedant molt malament. L'expectativa de l'altre s'està veient defraudada. Abans era excepcional vint-i-quatre hores, i ara dotze hores és un desastre. Molts ciutadans tenen l'expectativa que, quan demanen alguna cosa per telèfon mòbil, al cap de trenta minuts, trenta segons o tres segons, haurien d'estar rebent ja alguna resposta.

Això en altres sectors d'activitat ha sigut radical. En general, en els serveis públics no tant, tot i que tendeix a això, però a un altre ritme. Ara quan vols fer una reserva en un hotel, treus

## **“Hi haurà més propostes basades en dades que no pas en opinions”**

el telèfon per fer la reserva i, quan has vist l'habitació que t'agrada i fas clic, ja esperes que mentre alces el dit ja et confirmi la reserva. Si això no passa, amb el mateix gest tornes a fer un clic rere un altre, i et penses que això no

val, i pots arribar a canviar d'hotel perquè una resposta inferior a dos segons l'associes ja a un error.

## “El nivell d'exigència de la gent va en aquesta direcció”

Aquesta idea s'ha inculcat al cervell de la gent i té l'expectativa de ser atesa en temps real, i quan s'adreça a l'Administració i el temps de resposta no és aquest sinó un altre comencen les percepcions de si està ben atès o mal atès. Els telèfons mòbils han inculcat a la gent l'expectativa de ser atesa en temps real i això és terriblement exigent per a totes les organitzacions.

Considero aquesta idea molt consolidada i madura. N'hi ha una altra de nova: idea-conseqüència; per exemple, la gent ha entès que els cotxes poden conduir-se sols, i això vol dir que considera normal que amb la tecnologia actual es prenguin decisions en temps real, a l'instant, basades en informació en temps real. Així doncs, la gent troba normal que el cotxe decideixi parar, girar i accelerar perquè hi ha alguna cosa que en aquell moment està passant i que ha sabut entendre i tenir-la en compte. Aquesta és una idea de tendència, de futur, amb què la gent, no només tindrà l'expectativa de ser atesa a l'acte, com fins ara amb els mòbils; ara, a més, la gent tindrà l'expectativa de ser atesa a l'instant d'una manera radicalment personalitzada, tenint en compte les dades que s'haurien de considerar. Quan reservo una habitació en un hotel, fins

ara era: «quin tipus de coixí prefereixes?», i jo pensava: «quin bon servei!». Ara, però, començaré a pensar: «una altra vegada em preguntes el mateix cada cop que vinc a l'hotel de la mateixa cadena?». En el moment de confirmar la reserva, m'hauries de confirmar també el coixí perquè ja ens hauríem de conèixer i, per tant, m'hauries de tractar amb una atenció personalitzada.

Així doncs, aquests últims vint-i-cinc anys, la tecnologia s'ha anat incorporant en tots els nostres processos i els usuaris esperen ser atesos de seguida, i aviat s'hi incorporarà que esperin ser atesos de manera individualitzada immediatament. I aquest és l'horitzó. Això és el que trobem normal a Netflix, Amazon, o en una companyia aèria. Començarem a inquietar-nos quan en altres llocs on també podria ser normal resulta que ho és. El nivell d'exigència de la gent va en aquesta direcció.

Us porto un exemple de què vol dir gestionar tenint en compte dades en temps real, que té uns horitzons d'imaginació increïbles: tot pot ser una dada; la ganyota que has fet mentre t'estava contestant és una dada que es podria fer servir per a un disseny de servei.

Això a segons qui li pot semblar una ciència-ficció fascinant, i a d'altres, els pot semblar inquietant, per la pèrdua de privacitat. Una dada no és només la declaració de la renda que et vaig presentar (que ja sé que te l'he presentada i ja sé que la coneixes). Una dada és allò que tu estàs

deduint de mi i que jo no era conscient que estaves deduint de mi.

Per exemple, tenim una foto d'un senyor fent ganyotes i al costat l'algoritme que interpreta si està content o no, si està convençut o no, etc. Pot ser informació que es té en compte a l'hora de prestar el servei. Això pot ser alarmant perquè aquesta persona potser no és conscient que s'estan generant aquest tipus de dades.

## **“I a d'altres, els pot semblar inquietant, per la pèrdua de privacitat”**

Anem cap al disseny de serveis basats en dades, i aquesta tendència és universal: no conec cap categoria d'activitat econòmica que no estigui radicalment sotmesa a aquesta idea. És la idea que em trobo quan parlo amb companyies d'assegurances, el sector mèdic, la banca, el gran consum, els fabricants de roba esportiva, els fabricants d'electrònica, etc. Tothom està molt obsessionat i ocupat repensant tota la seva activitat a partir d'una lògica de serveis personalitzats basats en dades, i això està comportant que la majoria d'indústries es repensin radicalment i vosaltres no sereu diferents.

Tot el que són serveis a l'Administració tindran el mateix estrès de moure's cap a una lògica de serveis basats en dades. Això té les seves llums i ombres. No parlo de si serà o no difícil, si podrem o no; parlo també de com serà rebut per la ciutadania.

Us porto un exemple que em sembla molt evident: fins ara el paradigma d'assistència sanitària era: «no em trobo bé, truco al metge». En poc temps, el paradigma nou serà: «m'ha trucat el metge, diu que no em trobaré bé». Amb les dades que el metge té, anticipa una cosa i de manera proactiva m'empaita per prestar-me un bon servei. És radicalment diferent. Quan poso aquesta frase la majoria de la gent reacciona de dues maneres:

La primera, que n'és d'ocurrent, l'exemple que ha posat!

La segona és una reacció de pudor, reserva i que no agrada. Que el metge tingui les meves dades, les meves constants vitals, i que vagi deduint coses i, que en funció del que ha deduït, em truqui per proposar-me alguna cosa, incomoda. Ja us aviso que no en tingueu cap dubte, us prometo que en un temps pròxim exigireu aquest servei per a vosaltres o algú proper a vosaltres, i això que ara us genera una certa incomoditat ho exigireu. Per exemple, quan una persona està a punt de patir un atac de cor, les seves constants vitals es comencen a alterar una mitja hora abans. Si has tingut tres atacs de cor previs, demanaràs estar monitorat i un servei que t'ajudi.

Un altre exemple: si tens un fill diabètic de tres anys, el deixes a la llar d'infants, i dius a la mestra que si es posa blanc potser té una baixada de sucre, o si tens un sensor i quan comença a tenir la baixada de sucre, s'organitzen, et truquen, etc. voldràs aquest servei.

Ara bé, què vol dir tenir un servei així? Qui trucarà? L'Hospital Clínic està organitzat per mirar dades i trucar a la ciutadania quan li passa alguna cosa? La mútua, el laboratori informàtic, la Seguretat Social? Google, Apple? Són organitzacions que s'han de repensar. Tot està per fer.

En tot cas, això és un sector, com a mínim públicoprivat, que està cridat a reconsiderar tots els seus processos, sota aquesta lògica de la dada a temps real que modifica el servei i la perspectiva de l'usuari.

Us porto un altre exemple. L'Abilify és un medicament que es ven a Europa, i l'AbilifyMyCite als EUA. Fa quatre anys que es ven als EUA, a Europa no és legal encara. És una medicina que recomanen a les persones amb trastorn bipolar. Si pateixes aquest trastorn i et prens cada dia la pastilla estàs estabilitzat, però si un dia no te la prens, corres el risc de desestabilitzar-te. Aleshores, és important que te la prenguis cada dia. Si talles la pastilla per la meitat, a dins porta un petit xip. Et prens la pastilla, es dissol i, quan ho fa, el xip entra en contacte amb els àcids de l'estómac i envia un senyal. El telèfon mòbil recull el senyal i registra si t'has pres o no la pastilla. Hi ha una taula on apareixen en verd els dies que te l'has pres, i en vermell quan no te l'has pres. Si és així, et truquen per recordar-t'ho. Això és un servei proactiu personalitzat basat en dades en temps real. Qui oferirà aquest servei? Encara no se sap, però l'expectativa de tots serà tenir serveis així.

En resum, la tendència de serveis en totes les categories d'activitats és aquesta frase —i serà vàlida d'aquí a deu, vint, trenta anys—: serveis proactius personalitzats basats en dades en temps real.

Del contingut d'aquesta frase es pot aprofitar tot; cada paraula té conseqüències en la nostra activitat, serveis proactius (el metge em truca; no li demano hora perquè em trobo malament), personalitzats basats en dades i en temps real. Cada línia és un repte. I si m'ho permeteu, no estem gaire preparats per cap línia d'aquesta frase: ni per fer serveis proactius, ni personalitzats, ni basats en dades ni en temps real.

Però porto una bona notícia: no conec ningú que ho estigui. El sector de l'automoció no ho està, el de la banca tampoc, així com el de les assegurances, i el Bonpreu tampoc. No obstant això, tothom està en aquesta agenda. Aquesta és l'agenda dels pròxims deu anys, tothom treballa en aquesta direcció. Uns ho aconseguiran d'aquí a un any, uns altres en dos o tres anys, etc. I us animo que, enmig del dia a dia carregós que tots tenim, aquesta també sigui la vostra agenda. Us garanteixo que és la mateixa agenda de tots els equips directius que conec a tots els sectors

## **“Serveis proactius personalitzats basats en dades en temps real”**

d'activitat, sigui quin sigui l'àmbit en què treballen.

Aquest és el punt on es troba el mercat, les indústries. La tecnologia ha comportat que tothom estigui treballant en serveis proactius personalitzats basats en dades en temps real. I crec que vosaltres també.

Què passa a l'altre costat, a la societat? A la gent que volem servir i ajudar?

Aquestes dades personalitzades en temps real estan una mica descontrolades. Les meves, perquè no sé exactament qui les utilitza, però també ho estan les dades que generen els estats i les organitzacions.

Hi ha un debat sobre de qui són aquestes dades i quins drets hi tenim. Per exemple, Julian Assange va agafar unes dades de l'exèrcit dels EUA i va decidir que les publicaria: WikiLeaks. L'exèrcit dels EUA va considerar que això estava mal fet i que no se'n poden publicar dades.

Però una de les coses que es van publicar en aquests documents demostrava que l'exèrcit dels EUA —en uns materials digitals on se sent l'àudio de les persones enmig d'un carrer— estava bombardejant objectius on hi havia població civil i la gent que hi havia per allà moria. El problema és que, en una de les fotografies, hi apareixen dues persones que caminen de cara, eren dos periodistes de l'agència Reuters; un alemany i un altre francès. A l'enquadrament següent es veu com tot això esclata i la gent mor —no s'hi veu cap soldat.

Tot això va ser un escàndol, els EUA van demanar perdó.

La qüestió és: aquesta informació es va publicar, quin és el dret que hem de preservar? Si el meu govern comet una il·legalitat, ho puc dir o és un secret?

Aquesta societat està discutint la relació amb la informació i què és secret i què no ho és. Estem discutint si això s'ha de saber perquè és un delictes, però també està en joc qui pot tenir accés a la meua informació. Per exemple, el metge que em truca per ajudar-me: jo tinc controlat quines dades té, qui les fa servir, qui les pot llegir? Aquí tenim un problema i la societat comença a ser-ne conscient.

Edward Snowden deia també el que veia i va haver de fugir. Treballava per a la intel·ligència nord-americana. Tots els telèfons mòbils del mercat occidental tenen dins una targeta SIM. El fabricant líder a Occident d'aquestes targetes és Gemalto. Gemalto, si busqueu a l'hemeroteca en trobareu informació, va ser hackejat per la intel·ligència dels EUA. És a dir, totes les targetes sortien de fàbrica hackejades,

**“Aquesta societat està discutint la relació amb la informació i què és secret i que no ho és”**

totes. Si seguim investigant, Barack Obama, Premi Nobel de la Pau, va disculpar-se amb Angela Merkel, presidenta d'Alemanya, perquè

el seu telèfon també havia estat hackejat. Això està una mica descontrolat, no està gaire endreçat.

## “Utilitzen la informació que tenen per intentar modificar les intencions de vot”

D’una banda, la indústria diu que crearà serveis basats en dades, i de l’altra, la ciutadania no ho veu clar perquè la seva privacitat està en dubte. Les dades de l’exèrcit dels EUA també es posen en dubte perquè Julian Assange les va publicar.

Aquesta inseguretat la tenim tots; organitzacions i ciutadans. Vosaltres sou a la Diputació, si estiguéssiu en un ajuntament allò que abans es feia molt en un poble, on l’alcalde podia dir a un policia municipal: «acabes de posar una multa a la meva dona, treu-l’hi!». Ara no es pot fer perquè és un escàndol i se sabrà.

Per tant, ara la informació circula i és molt difícil que algú pretengui que no se sàpiga. L’alcalde el que ha de fer és, en el cas anterior, pagar la multa de la seva dona. Si fa el contrari se sabrà, perquè el funcionari de l’ajuntament té la manera de fer-ho saber. Així, les administracions es veuen obligades a treballar bé.

Després hi ha també les *fake news* o notícies falses. Prenem com a exemple una notícia de la campanya anterior dels EUA, de Hillary Clinton. Donald Trump i Hillary Clinton són els inventors de les *fake*

*news*. Van agafar dades de Facebook per identificar el perfil ideològic i d’intenció de vot de cada persona. Són unes dades que es poden saber, per exemple, si anem al vostre Facebook i mirem si teniu banderes independentistes o no, a partir d’aquí podem començar a pressuposar què penseu. I si no teniu cap foto, els vostres amics —si tots tenen banderes o ningú en té— ens poden donar una pista, i això podria estar passant.

Això als EUA es va fer, i a partir d’aquesta informació —molt fina—, a la gent catòlica de Hillary Clinton se li enviava aquesta notícia: «El món impressionat perquè el Papa dona suport a Donald Trump», però els catòlics disposats a votar Donald Trump rebien aquesta altra notícia: «El món impressionat perquè el Papa dona suport a Hillary Clinton». Tot és mentida i els importa ben poc que ho sigui. Utilitzen la informació que tenen per intentar modificar les intencions de vot.

Zuckerberg va haver de donar explicacions al Congrés dels EUA: com pot ser que les campanyes electorals dels uns i dels altres tinguessin aquesta informació personal de Facebook? I ell va contestar que no ho sabia, que li sabia greu, i que no passaria mai més. Però el problema potser no és que ell no hagi fet res, el que sí que va fer és una mala custòdia de la informació personal.

Aleshores, a més que estem dissenyant ser-

veis personals basats en dades, tenim una responsabilitat nova que és la custòdia d'aquesta dada, i si la perdem ens estem confonent. I no

## Tenim problemes amb la custòdia de la informació i amb el tipus d'informació que es genera

estem organitzats per garantir la custòdia de la dada, perquè això és nou; llavors és un món en construcció.

Cambridge Analitica és l'empresa que va agafar les dades de Facebook per a la campanya electoral de les eleccions nord-americanes. Tothom es va sorprendre molt que fos aquesta empresa. La mateixa empresa s'anunciava (ja ha tancat) així a la web: «Cambridge Analitica utilitza dades per canviar l'opinió de les audiències. Visita la nostra divisió política i comercial per veure com et podem ajudar». Molt secret no sembla. Aquesta empresa era la divisió nord-americana d'una empresa originària d'Anglaterra, que encara està oberta, i es diu SCL.

SCL fa vint-i-cinc anys que existeix; el primer director va ser Lord Ivar Mountbatten, de la coneguda família Mountbatten. El seu avi va ser el primer governador de l'Índia, durant l'Imperi britànic. A la web de l'SCL hi diu: «SCL Group proveeix dades, anàlisi i estratègia a governs i a organitzacions militars de tot el món. Des de fa més de vint-i-cinc anys hem fet programes per canviar la conducta i l'opinió de la població de més de seixanta països i ens han felicitat perquè ho hem fet molt bé».

Si hi hagués eleccions al febrer a Catalunya, podries tenir la temptació de contractar aquesta empresa per moure l'opinió dels ciutadans cap a una determinada tendència. Això és un tema de pressupost. Si trucar a l'SCL és massa escandalós, pots trucar a: AutoPolitic, AdvocayData, Civis, i a moltes d'altres. Això és una indústria, i la ciutadania ja ho comença a percebre i a ser-ne conscient.

Tenim problemes amb la custòdia de la informació i amb el tipus d'informació que es genera. Per exemple, a un algoritme que ha fet el MIT Technology Review als EUA, s'analitzen les piulades que es fan a Twitter, i pels canvis de patró de llenguatge i d'horari, es dedueix amb un encert superior a un 95 %, quines piulades s'han fet mentre s'estava borratxo. És a dir, el tipus d'informació que podem estar generant i les conclusions que algú pot estar construint de cadascú de nosaltres s'escapen una mica de la nostra imaginació. Si això us sembla *Black Mirror*, o ciència-ficció, o excusiu us animo a prendre-us-ho molt seriósament. Això ara mateix és així.

Així doncs, totes les revolucions tecnològiques han necessitat, necessiten i necessitaran un moviment social que les corregeixi, encara que tot plegat sigui un joc de bones intencions. Està molt bé que vulguem proveir la ciutadania de serveis proactius basats en dades però hem de ser conscients que el territori legal encara és massa incert, que les garanties de-

mocràtiques són encara una mica complicades i que la gent necessita posar sota control tot aquest tema de les dades personals.

Per tant, el que ens està passant, i a vosaltres com a responsables de l'Administració pública, és que a la vegada que heu d'anar cap a serveis personalitzats basats en dades, no teniu la confiança de la gent per fer-ho. Aquest és el vostre repte directiu per als pròxims anys: merèixer les dades per poder construir el servei. El que no aguantarà ningú és que no feu serveis personalitzats perquè la percepció de deteriorament de l'expectativa serà cada cop més alta.

A més, vosaltres sou Administració pública i toqueu vore amb el poder; sou servei, però al voltant hi ha gent que administra el poder democràtic. El poder també forma part d'aquesta sospita. Per exemple, al BOE del 6 de desembre del 2018, encara no fa ni dos anys, va publicar a Espanya la transposició del reglament general de dades de la Unió Europea.

Europa havia elaborat un reglament de protecció de dades prou interessant i aquest dia, Espanya el va transposar. En aquest mateix document es deia que ningú podia tenir dades personals excepte els polítics. I assenyalava que els partits polítics, sense consentiment previ, podien recollir informació personal de qualsevol ciutadà a través de qualsevol canal, el que calgués i apuntar-ho en una llista. També es podien adreçar a tu per

qualsevol canal sense el teu consentiment previ, publicat a Espanya el desembre de 2018. Ha costat un any i escaig, i això ja ho han eliminat. En aquest país, l'any 2018 encara intentaven ensarronar-nos amb trames legals d'aquest tipus.

Hi havia una opció: si no vols que això et passi, podies enviar una carta a cada partit polític perquè no ho fessin amb tu. Quants partits polítics hi ha a Espanya? Quantes cartes haves d'enviar? Amb dades oficials del 2018 hi havia 4.968 partits polítics.

La ciutadania té una certa sensació d'indignació. Tindrem problemes. Hem de crear una plataforma de serveis personalitzats basats en dades per tenir una administració moderna, però tindrem el problema de la resistència de la gent per donar les dades.

Us en puc posar més exemples: el 5 de novembre del 2019, fa just un any, es va dir que el Govern espanyol, sense ordre judicial, pot tancar o desactivar qualsevol servei web (tots els partits fan coses estranyes a les xarxes socials), i que el Govern crearà l'Institut Nacional de Dades i compartirà dades financeres i de salut dels espanyols amb empreses, Facebook va utilitzar dades personals dels seus usuaris com

**“El que no aguantarà ningú és que no feu serveis personalitzats”**

a moneda de canvi per a manipular competidors, etc. El reguitzell de notícies com aques-

tes és un no parar. El territori en què hem de crear propostes de serveis està una mica turbulent.

Per tant, com a directius hem d'impulsar una generació nova de serveis, però per a la matèria primera, que són les dades, tenim la gent amb la mosca al nas.

Una pinzellada de geopolítica per acabar d'entendre el context actual: tothom sap que l'economia del futur passarà pel control de la informació, ja no pel control de les fàbriques o del mercat. Aquest és el canvi: d'una revolució industrial a una revolució digital. El focus de la societat ja no està en el control de la producció, sinó en el control de la informació.

A la revolució industrial la infraestructura eren les vies del tren i les xarxes de comunicació per afavorir el transport de mercaderies i alimentar els mercats; a la societat digital aquesta infraestructura són les xarxes de telecomunicacions. El món està discutint l'estructura d'aquestes darreres xarxes: model nord-americà o model xinès. Si ara vols desplegar la tecnologia 5G a la ciutat de Barcelona, ho fas amb tecnologia xinesa, Huawei, o amb tecnologia nord-americana, no n'hi ha d'europea. Hi ha empreses europees que compren tecnologia xinesa o nord-americana.

Donald Trump va prohibir Huawei, per què? Perquè és la tecnologia més competitiva del mercat. Trump va dir: «la informació dels EUA no circularà

per infraestructura de l'enemic». Prohibit instal·lar Huawei als EUA.

Per la seva banda, Boris Johnson va dir: «jo desplegaré 5G amb Huawei a Londres», i la notícia és: «Trump truca a Boris Johnson i l'esbronca».

Xina ha prohibit que qualsevol entitat governamental utilitzi tecnologia 5G dels EUA. Si fossis de l'Administració xinesa (ajuntament, municipi, diputació, etc.) tindries prohibit utilitzar tecnologia nord-americana: ni ordinador, ni telèfon, ni sistema operatiu, ni *software*, ni Windows o Apple. Està prohibit.

El món està en aquesta tessitura. Conec fabricants de portes automàtiques a la província de Barcelona el xip de les quals detecta el moviment quan t'acostes per obrir és xinès, si la porta va al mercat xinès; nord-americà, si la porta va al mercat nord-americà. Perquè no podrà vendre portes a la Xina si té un xip nord-americà. I Europa es pensa que és la tercera opció, però no s'hi fabriquen xips.

Tenim una altra notícia, del 15 de febrer del 2020: «Els EUA exigeixen a Europa que li faci costat amb la guerra tecnològica contra la Xina» (*El País*), «Els EUA presenten una acusació contra Huawei per conspiració» (*El Pe-*

**“D’una revolució industrial  
a una revolució digital”**

riódico), «Rússia es desconnecta d'Internet» (Europapress), etc.

Per tant, el context és el següent: el món està discutint l'estructura de poder basada en la informació; les indústries i els mercats estan in-

El problema que podria haver-hi ara és que fessin una proposta de serveis amb la tecnologia en el centre; ens hauríem de focalitzar en la construcció de confiança en la ciutadania. Ara mateix aquesta confiança està molt malament i empitjorà.

## “Des de la desconfiança no podem generar propostes de servei”

tentant adaptar-se als serveis personalitzats basats en dades, i la ciutadania no ho veu gaire clar.

I vosaltres sou funció pública. Com a servidors públics esteu obligats a anar cap a una generació nova de serveis personalitzats basats en dades amb una ciutadania que no té gaire clar que us vulgui donar cap dada, i que podrieu caure en la temptació de voler robar-li les dades o aconseguir-les d'una altra manera.

Per exemple, per saber si una persona té fills, consultaré el seu carnet de la biblioteca, que és de la Diputació i em surt que té tres fills, i jo li oferiré una llar d'infants. Això no pot ser. No li pots prendre la informació al ciutadà. Des de la desconfiança no podem generar propostes de servei. El client ha d'entendre per què tu saps si té fills o no, i ha de poder decidir si vol que tu ho sàpigues o no. Potser a biblioteques no t'importa dir-ho, però potser sí que a Hisenda, o a la Policia, per exemple, o al servei de Salut, que no n'han de fer res. Això ho haurem de merèixer, és un repte de comunicació, no pas de tecnologia.

Com a directius, em sembla que la vostra feina és entendre el que està passant, prendre decisions i convèncer els vostres equips del que farem. Jo vull posar el focus a entendre, però tant entendre com decidir i convèncer són les tres habilitats clàssiques d'un mànager.

Us recomano el llibre: *Las decisiones estratégicas*, de Marcel Planellas. És un savi de la teoria del *management* i aquest llibre és un regal que ens ha fet a tots perquè ha agafat trenta teories del *management* de tota la vida i les ha resumit en tres pàgines de text i dibuix.

Planellas parla d'analitzar, decidir i implementar. A l'hora d'analitzar hi ha metodologies, quan hem de prendre una decisió també, i quan implementem, també hi ha metodologies. No m'importa que estiguem parlant d'una transició cap a serveis digitals personalitzats, o que sigui molt modern amb 5G, etc. És *management* clàssic; estem analitzant, decidint i implementant. I això és ciència consolidada. No us deixeu enganyar per la modernitat, sigueu clàssics quan gestioneu.

Planellas proposa diferents metodologies per analitzar l'entorn, d'altres per triar les opcions

de la teva decisió, i altres per avaluar, per quadres i indicadors, gestionar un canvi cultural,

## “Al final tenim persones, tecnologia i informació”

etc. Totes aquestes teories del *management* són la caixa d'eines que necessitem per gestionar la transició digital que no té res a veure amb tecnologia, sinó amb gestió. *Management* clàssic.

Us recomano aquest llibre perquè, sigui quin sigui el problema que esteu afrontant, es pot gestionar amb aquesta caixa d'eines. Ho deia el poeta J.V. Foix: «sigueu moderns, llegiu els clàssics».

Un altre llibre de referència és *Leading change*, de John P. Kotter. Hi defineix sis etapes, què és un terme cultural, etc. Som al segle XXI, 2020 ja, tenim 400 anys d'història del *management*. Tenim una caixa d'eines per gestionar aquestes situacions.

Al final tenim persones, tecnologia i informació. Així doncs, necessitem persones amb tecnologia, habilitats noves, informació i actituds noves. A més de la tecnologia amb informació, necessitarem eines noves.

Però només amb eines no ens en sortirem, calen eines, habilitats i actituds. I em semblava més important donar-vos aquest context de què està passant a tot arreu i cap a on anem: anem cap a serveis basats en dades i el proble-

ma serà que no tenim la confiança de qui ens ha de donar les dades, el destinatari del nostre servei.

Tothom està en això. Visión Global hi coincideix, per exemple. World Economic Forum, octubre del 2020: el futur dels treballs; quines són les quinze habilitats que es necessiten en els equips de totes les organitzacions, universals, mundials, sigui quin sigui el sector. No hi ha coneixements tècnics, tot és capacitat de resoldre problemes complexos, aprenentatge actiu, pensament analític, creativitat, etc, el que en diuen *soft skills*.<sup>1</sup> Tot va més en com enfoquem els temes i amb quines actituds hi anem que no pas amb coneixement tècnic, pressupost, etc.

Totes les indústries que conec estan treballant amb l'agilitat en els models d'innovació. Per exemple, el model d'innovació d'Airbnb. Ells consideren que la majoria d'organitzacions treballaven amb dos horitzons d'innovació: un a curt termini, millora contínua, i l'altre, innovacions per fer en tres o quatre anys. Airbnb ha decidit que la innovació que necessita no és cap de les dues sinó la del mig; oportunitats presents per al creixement futur, que a tot tardar estiguin donant resultats l'any que ve. Abandonen així els projectes d'innovació amb resultats a quatre o cinc anys.

<sup>1</sup> Literalment *habilitats toves* fan referència a aquelles habilitats de caràcter personal i social que permeten a una persona integrar-se en un lloc de treball i crear un bon clima de motivació, comprensió i educació.

Per tant, tot l'esforç de l'organització és per a tot allò que estigui operatiu l'any que ve. I perquè estigui operatiu l'any vinent ho he de provar aquest any. El tema seria quant trigo a posar en marxa una prova. Abans es parlava molt de *time to market* o termini de llançament, i ara es parla més del *time to test* o termini de prova. El més rellevant no és pas quant de temps trigaré a posar-ho en marxa, sinó quant de temps trigaré a provar-ho amb un usuari real, no entre nosaltres.

Totes les organitzacions que conec estan obsessionades a aconseguir un canvi cultural a les seves organitzacions per poder fer proves de les noves idees en vuit o nou setmanes. I si ho veieu difícil, tothom ho diu: no perquè sigui difícil no s'ha de fer. Necessito fer proves i coses noves en vuit setmanes, no puc passar un any i mig pensant en coses que potser serien noves. Tothom s'estava movent amb calendaris d'un any i ara s'estan intentant moure en calendaris de set a vuit setmanes.

Desenvolupo una última idea. Jo crec que la COVID-19 ha tingut tres etapes:

Eta 1.- Amb COVID-19 i confinats: del 13 de març fins a l'estiu. Tots confinats a casa sis mesos. Tots sorpresos, ningú ho havia previst, com ho farem, molta improvisació i era impossible fer-ho d'una altra manera.

Eta 2.- Amb COVID-19 i desconfinats: és l'eta 2 on som ara. Intentem fer l'activitat

però és molt difícil, els caps de setmana no podem sortir, les botigues poden obrir, ara no, els restaurants poden obrir al 50 %, al 30 %. Així estem des de l'agost. Amb aquesta situació d'«intentem treballar però és difícil», i em sembla que tenim bona part del 2021 compromesa, amb aquestes males condicions.

Jo, personalment, ho estic gestionant creient que tot el 2021 podria ser estrany. Desitjo que l'estiu estigui tot obert, però potser no passa. Potser poden venir els turistes i no volen venir. El 2021 tot compromès.

Eta 3.- Quan ja tenim la COVID-19 controlada. Jo, mentalment, crec que és el 2022 com

**“I perquè estigui operatiu l'any vinent ho he de provar aquest any”**

a molt aviat.

El que us vull dir és que, des d'octubre de 2020 fins l'estiu del 2021, aquests deu mesos són el vostre laboratori, podeu fer proves i tothom us ho perdonarà. Si heu de fer la formació presencial, o per zoom, però no ho feu perfecte, no m'ho teniu en compte perquè almenys esteu fent una formació.

L'altre dia vaig trucar al meu metge per demanar hora, i la persona que em va atendre em va dir: «què vol vostè: visita presencial, per telèfon o videoconferència?». I jo vaig pensar que això és gràcies a la COVID-19. Si ara

escullo la visita per videoconferència i no surt del tot bé, jo li perdono, perquè estem amb la COVID-19, si no fos així, hauria pensat que és un mal servei.

Per tant, atreviu-vos a provar coses perquè el món us ha regalat deu mesos en què la ciutadania està disposada a fer algunes coses que potser no hauria acceptat si no fos per la COVID-19. I si no funcionen bé no us criticaran com en condicions normals. Aquest és el missatge que dono a tothom: banques, minoristes, assegurances, etc. Aproveu aquest moment. Quan acabi aquesta desgràcia de la COVID-19 i siguem al gener del 2022, i jo truí al meu metge i m'ofereixi una videoconferència i sigui un desastre, el febrer del 2022 no li perdonaré, li perdonaré ara.

Se us ha obert la finestra del laboratori, proveu i continueu provant. Teniu l'oportunitat d'accelerar processos que en condicions normals seria molt difícil fer-ho. I sí, no esteu en el millor moment, els equips treballen en remot, treballen a casa, esteu patint, teniu gent malalta, etc. Mai no tindreu tots els vostres desitjos complerts, la perfecció. El que sí que teniu tots és una finestra de prova i assaig.

Per tant, Internet modifica la nostra relació amb la informació, i modificar-la significa també canviar la relació amb el poder. La informació és el motor de les relacions, i la tecnologia és el motor del disseny de nous productes i serveis. Tanmateix, tot això depèn

de la confiança; si no la teniu, no podrem tenir les dades ni els serveis que necessitem.

A tall de resum:

- La propera exigència és la confiança.
- Les dades no es capturen, es mereixen. I si ja les tens, demanes permís per poder-les fer servir.
- Qui audita la vostra activitat? La ciutadania. Així com nosaltres tenim informació de la ciutadania, la ciutadania també en té, de nosaltres. Això és relativament nou.
- Cada generació gestiona el seu canvi. Els nostres avis van gestionar el pas de la internacionalització i els nostres besavis, de l'artesania a la industrialització. El nostre canvi és aquest i ho farem bé, és cultural, no és tècnic; es gestiona per fases, depèn més de si vols fer les coses d'una altra manera, si estàs disposat a fer coses noves, a gestionar la incertesa i a formar-te, tots els vostres equips no tant vossaltres, però les eines i mètodes més clàssics poden continuar sent útils. No té a veure amb la tecnologia, sinó amb conèixer molt bé la teva feina, el teu procés, allò que estàs oferint. Recordeu el que deia Peter F. Drucker, el més gran mànager: «La cultura menja estratè-

## “Aproveu aquest moment”

gia per esmorzar». És a dir, ja pots anar fent plans que, al capdavant, has d'acompanyar el teu equip en una direcció o una altra.

Espero que la meva ponència us hagi semblat raonablement interessant i tinc moltes ganes de fer aquest debat.

## “La cultura menja estratègia per esmorzar”

Presentador.- Moltes gràcies, Genís Roca, per aquesta suggeridora exposició i és veritat que estem en uns temps molt ràpids, que van a una velocitat de vertigen. Quan ens recordaves els disquets dels anys noranta, sembla que era ahir, en efecte com va començar a formar-se tot, i avui dia estem en una velocitat molt més punyent.

Hi ha diferents qüestions que poden servir per iniciar aquest debat. M’ha semblat especialment adient quan emfatitzaves aquests serveis proactius personalitzats basats en dades en temps real. Crec que seria difícil condensar tan bé, en poques paraules, uns continguts tan profunds.

En fi, has parlat de tenir dades per construir el servei, crec que és molt important. Has parlat de la geopolítica, del 5G, de la construcció de la confiança, d’aquesta finestra laboratori de la COVID-19. Crec que has assenyalat moltes qüestions de les quals segur que sortiran reflexions o preguntes.

Obrim ara el torn d’intervencions, qualsevol participant pot alçar la mà virtual.

P.- (Joan Miquel Capell). Gràcies, en primer lloc, felicitar-vos perquè m’ha semblat molt interessant la ponència: servei proactiu personalitzat i basat en dades en temps real.

Tanmateix, en el món de la seguretat i de la delinqüència, la proactivitat, és a dir (em vaig una mica al món del *minority report*), si et puc detenir, abans has d’haver comès el delicte, però les dades em diuen que el cometràs. **Conec alguns que viuen del furt i fan diàriament tots els furts que poden fins que els detenim. Vol dir això que el servei de policia, el proactiu, el personalitzem basat en dades, el detenim abans que el faci demà, que demà també delinquirà?**

En altres paraules, això del servei proactiu personalitzat i basat en dades s’ha de limitar, com molt bé heu dit, en què dirà la societat i la societat com ho veu i què dirà la norma, i la norma, malauradament, sempre és fruit dels acords entre polítics, casualment 4.968. Per tant, no sé si ens hem de mantenir en el sentit pessimista de la Generació del 98 (Unamuno i companyia) perquè anem cap aquí, però el món de la seguretat és la desconfiança que destaca per damunt de la confiança.

D’altra banda, no sé si cal dir al ciutadà víctima: «sap que vostè demà serà víctima d’un delicte i l’hem de protegir avui?». No ho tinc gaire clar, ens agrada que ens avisin si demà hi ha un atemptat terrorista a Barcelona, però no ens agrada que hi hagi moltes cues a les autopistes i carreteres tallades.

Aquest servei públic amb aquests principis: proactiu personalitzat i basat en dades en temps real, crec amb seguretat que necessita algun matís legal i ordre. Moltes gràcies.

R.- Estem d'acord. Tot el que he dit demana matisos, i aquesta és la nostra tasca: identificar-los, dibuixar-los i resoldre'ls.

La meva defensa és que anem cap a una lògica de serveis basats en dades. Amb l'excusa d'un millor servei les empreses s'excediran molt, i els estats amb l'excusa de la seguretat, encara més. Amb aquesta excusa han espiaat tots els telèfons mòbils d'Occident, i això no suporta un debat seriós.

Amb l'excusa d'oferir un millor servei, Facebook i Amazon, i potser alguna botiga de proximitat, també cometran errors. Jo ho prenc com errors que entre tots podem ajudar a polir, i vosaltres com que sou directius amb responsabilitats, us toca tenir aquesta consciència per a dissenyar i fer propostes.

Una metàfora que faig servir sovint i que em sembla útil: el que va inventar el foc, al Paleolític inferior, es va cremar segur i la resposta va ser prendre precaucions, però no deixar de fer-lo servir. Malgrat que el foc crema, nosaltres vam decidir que la nostra vida milloraria si érem capaços de controlar el foc. Tot i el risc inherent del foc, som una societat que volem el foc. Volem aquesta tecnologia per fer un

món millor. Això sí, tens molts riscos. Els hem d'identificar i ens hem de protegir, i tenir les nostres normes i, si cal, un cos de bombers.

Penseu que abans d'aquesta tecnologia, quan organitzaves el sopar familiar de la nit de Nadal, feies moltes trucades per felicitar i te les cobraven totes. Ara tens un grup de WhatsApp i felicites per aquest canal, i és molt més còmode. Aquesta tecnologia jo la vull, l'exigeixo; això sí, és com el foc, pot cremar i hem d'anar amb compte.

P.-(Pere Izquierdo) Bon dia a tothom, volia felicitar el Genís, que el conec de fa molts anys. Hi ha un tema que m'inquieta perquè és una reflexió que jo també em faig.

Estem demanant decisions ràpides, com deies, de vegades amb setmanes i, en canvi, des de l'Administració tenim una pressió molt forta des del punt de vista administratiu, de secretaries i intervencions per planificar a llarg termini, planificar-les d'aquí a un any, dos anys o tres anys, quan en realitat ens sobrepassa.

**Com es pot trobar algun equilibri entre aquesta agilitat que demana la realitat i tanta previsió que ens demana l'aparell administratiu?**

R.- Malauradament no hi ha gaires trucs. Intentaré donar-te un consol. Es falsa la dicotomia entre públic i privat. El problema és la complexitat; us passa el mateix que els passa a totes les organitzacions grans i complexes.

**“Anem cap a una lògica de serveis basats en dades”**

Però no perquè siguin públics o privats, les organitzacions grans i complexes, s'han vist obligades a dotar-se d'una normativa, procediments i protocols perquè el contrari era caòtic, i ara mateix són part del problema.

Necessitem crear-nos un espai d'assaig, no qualsevol espai perquè la necessitat de normativitzar ho fa difícil, però potser des d'una voluntat política hem d'habilitar aquests espais.

Té mala resposta la teva pregunta, l'únic consol que no et passa res és que no li estigui passant a La Caixa, a Volkswagen o a Bonpreu. És un tema de mida, per això moltes empreses s'estan organitzant per tenir-hi petites empreses, *start-ups* o empreses emergents. Al cap i a la fi, són oportunitats per experimentar coses noves.

La resposta que m'agradaria donar-te és col·laboració publicoprivada.

Presentador.- Gràcies també, Pere. Aprofito per fer algunes reflexions que s'estan fent al xat.

La preocupació que genera un mal ús de les tecnologies. Tot aquest sistema de dades bolcat d'una forma tan oberta i generalitzada també té una part del mal ús que en puguem fer. Hi ha una altra reflexió al voltant de la burocràcia. És a dir, com aquesta legislació certament, la Llei de contractes, té dificultats per cohabitar amb aquests nous reptes tan im-

mediats. Critiquem aquesta llei des d'una visió molt pragmàtica, però no volem que aquestes normes s'aprovin per amplíssimes majories als parlaments s'ha de lligar aquesta connexió entre els operadors pràctics i els legisladors.

Finalment, s'apunta com l'anomenada *escletxa digital* ajuda també a cohesionar societats perquè no ens trobem amb territoris de primera o de segona.

## **“Necessitem crear-nos un espai d'assaig, no qualsevol espai”**

Moltes felicitacions per l'exposició tan clara i excel·lent que has fet.

R.- Us agraeixo molt l'oportunitat i aquest espai compartit.

Una reflexió sobre els riscos que comporta aquesta tecnologia. De vegades tinc el privilegi d'anar a alguns mitjans on hi ha persones que sempre et pregunten des de l'òptica negativa, amb preguntes que condicionen. Per exemple, sobre l'ús de WhatsApp i el seu rol als divorcis de les parelles. La qüestió ja condiciona, es pot fer la pregunta a l'inrevés.

És tecnologia, li podrem trobar el costat positiu i el negatiu sempre. El mateix exemple que el foc. No la puc satanitzar i tampoc ser tan naïf de no entendre que tenir un ganivet a casa és un risc; et pots tallar. Aplicar-ho amb certes condicions.

Vull aprendre a gestionar aquests riscos perquè vull un món amb tecnologia. Us animo a fer-ho. No imagino cap feina interessant per als meus fills sense algun dispositiu informàtic a prop, ni tan sols un futbolista. Em sembla que el nostre futur és amb tecnologia i això és així des de fa 2.000 anys. La fem servir per viure millor. És el nostre destí: aprendre a gestionar aquesta eina nova sense prendre mal.

Fes clic per veure *La transformació digital i el rol dels directius públics*

# Els reptes dels directius públics

A càrrec de  
Xavier Marcet



Vaig preparar aquesta reunió i el primer que vaig pensar va ser: «Bé, això de ser directiu públic és tan diferent?».

En general, hi ha consciència que és molt diferent. Ja em permetreu, jo que tinc la sort d'estar en moltes empreses, sobretot hi treballo. Fa molts anys que ens coneixem, i amb alguns

## “Multiplicar; prenent decisions i empoderant els altres”

que ens escolteu avui hem tingut projectes anteriors i no, no ho veig tan diferent.

És veritat que sempre que parlem dels directius públics hi ha un factor indissociable que és la política. Jo us diria que la política té les seves coses, sobretot diguem-ne les lògiques de partit, que de vegades interfereixen en les lògiques meritocràtiques.

Algú es pensa, però, que a les empreses i a les que són una mica grans no hi ha política?

No, tot arreu té les seves coses i l'important, què és? Tu ets directiu d'una organització, si ets directiu, això vol dir una cosa. Vol dir que hi ets per multiplicar. Si ets una altra cosa, hi ets per sumar. No hi hauries de ser mai per restar. Però si tu ets un directiu, hi ets per multiplicar. I aquest és l'element central que defineix la tasca directiva. Multiplicar; prenent decisions i empoderant els altres. Aquesta és la nostra feina.

Tenim una immensa sort i és que, encara que a algú no li sembli, els directius també comptem només amb 24 hores. Tenir 24 hores per a tothom és el més democràtic que existeix.

Quina és la tasca del directiu, i del directiu públic, en general, però també de qualsevol directiu? La tasca fonamental és de quina forma

nosaltres som capaços de tenir organitzacions consistents. Què vol dir això? Per a mi són aquelles que tenen capacitat d'evolu-

cionar amb aquells que volen servir. En el cas de la Diputació, si fóssiu una empresa seria *B to B* i *B to C*. Sou *B to B* perquè —en realitat, això també es diu a l'Administració— vosaltres teniu com a clients els ajuntaments, però com a consumidors o usuaris finals, els ciutadans. Per tant, aquesta doble lògica és molt important, que mai no perdem de vista com evolucionen aquells que volem servir i, de vegades, com ens anticipem a les seves necessitats. Si hi ha una pregunta que ens hem de fer cada dia és: què necessitaran els ciutadans que no sàpiguem expressar? Aquesta és la pregunta que ens hem de fer. No el que em demanen, els enrenous o complicacions que hi poden haver (perquè tots teniu una condició també de «bomber»). No em refereixo a això. Em refereixo a aquelles coses bàsiques que veurem evolucionar en la societat i que afecten d'una forma absolutament diferent. N'hi ha moltes i n'hi ha poques, depèn de com es miri.

Abans de la pandèmia, feia un exercici a Boston amb professionals del MIT, intentàvem respondre a la següent pregunta: quines són les quatre característiques que influencien més en tota organització i en qualsevol directiu?

Vam arribar a la conclusió que les quatre coses tenien a veure sobretot amb:

1.- (A dalt de tot): la lluita contra el canvi climàtic. Això ha canviat les agendes de tothom.

2.- L'acceleració de la tecnologia.

3.- La longevitat. És una esmena a la totalitat de com tenim organitzada la societat. És un gran desafiament, fruit d'una cosa bona; el segle xx ens ha deixat una medicina que fa que visquem cap als vuitanta anys i escaig i hi ha persones que s'especialitzen a viure encara més.

4.- La geopolítica. No la teníem, fa cinc anys. La tenim ara. Mai, des dels anys trenta, havíem tingut tants polítics tan poc preparats al davant de països que juguen un paper cabdal en el món. Els anys trenta van acabar malament, espero que els anys actuals no acabin així.

N'hi hauríem d'afegir una última: si el canvi climàtic és l'emergència estructural, la conjuntural és la COVID-19, i passarà, i ja veurem què deixarà. L'herència que estem vivint és molt forta ara, però ja ho veurem, ja sé que és molt poc arriscat i molt

poc de guru, dir que al cap de dos anys sabrem el que queda, però jo no soc dels que creu que haurà canviat tot absolutament. En tot cas, deixarà coses i en deixarà algunes que ens acompanyaran per sempre.

Com a directius, hem de saber que hem d'evolucionar amb uns usuaris, ajuntaments, que tindran aquesta agenda de fons. Per tant, la nostra feina no és només ser capaços de donar resultats avui (una feina d'executius). Però avui no parlem dels reptes dels executius, sinó dels reptes dels directius.

Els directius teniu dues feines: la primera, ser capaços de donar els resultats que s'esperen al servei que teniu encomanat, i la segona, posicionar el vostre servei, la vostra àrea, en aquesta lògica d'adaptació. Tenim una doble responsabilitat i els directius hem d'atendre aquesta doble responsabilitat alhora.

Quin és el nostre principal problema? Que en realitat la nostra agenda bàsicament va amb el dia a dia, perquè no tries els problemes, els inconvenients. De vegades no són només inconvenients, pot ser l'encreuament de projectes

**“Els anys trenta van acabar malament, espero que ara els anys actuals no acabin així”**

que valen molt la pena però que t'omplen absolutament l'agenda. Has de fer les dues coses alhora i, per tant, jugar en plenitud aquest rol de directiu que no és fer només d'executiu ni,

per descomptat, ser un tècnic amb galons; és quelcom diferent.

Hi ha molta gent que el seu problema és que no ha entès què és ser directiu: tenir capacitat de prendre decisions en contextos de gran complexitat. Si haguéssim d'estudiar una assignatura, només una, per ser directiu, seria la gestió de la complexitat. És el que marca el nostre món.

Nosaltres això no ho fem sols. Si ho fem sols, no multipliquem. De fet, la nostra capacitat és fer créixer els altres, treballar-hi, i això requereix paciència, una cosa que sembla fútil i no ho és: que sàpiga que les coses es poden fer igualment bé encara que no les facis com les faria aquella persona. I aquest és un element clau. Si no tens aquesta capacitat d'aprenentatge amb aquells a qui has de delegar, tu no multipliques.

Per altra banda, és molt important posar els assumptes en sentit d'urgència. Els usuaris; els vostres clients, els ajuntaments, no cal que paguin les vostres corbes d'aprenentatge. En institucions com la Diputació, totes les institucions públiques, les corbes d'aprenentatge són cada X temps, cada quatre anys. Així doncs, és molt important que es produeixin aquests dos processos alhora.

Els directius hem de saber atreure talent. El talent crida talent, la mediocritat crida la mediocritat. I a les organitzacions conviuen

àrees de talent amb àrees de mediocritat. Què és la gent de talent? És la gent que sap donar resultats per sobre de la mitjana de manera sistemàtica. No qui va dir: «és que jo vaig fer un gran servei a la Diputació l'any 2008». Està molt bé, va ser una operació molt interessant, però som al 2020.

La gent de talent és gent que juga a aquest paper amb constància. Després hi ha una altra gent, els francesos en dirien *ondoyante*: de vegades sí, de vegades no, però de vegades sí; gent dubtosa, sinuosa. Després, hi ha un grup de gent que és més complicat de gestionar, perquè no acabes de saber exactament com van entrar però saps que no se n'aniran mai. I tu penses: «el dia que va entrar aquesta persona, va tenir un gran dia, aquell dia, va fer el seu *best* o nosaltres vam estar badant?». No va tant per aquí. No crec que els sistemes de contractació fallin tant. De vegades, sí. S'ha de vigilar molt, la fi d'una organització és el dia que els mediocres es fan amb el sistema de contractació, aleshores sí que tenim un problema. No em refereixo a això. Té a veure amb el que significa tenir talent; no només saber fer coses, sinó saber adaptar-se constantment, i no hi ha adaptació possible sense un punt d'esforç i d'autoexigència, i aquesta lògica d'adaptació, aquest esforç per l'adaptació, necessàriament requereix compromís.

**“El seu problema és que no ha entès què és ser directiu”**

Hi ha gent que, per circumstàncies diverses —tots podríeu pensar quines poden ser—, sembla com si dimitís d'aquest compromís i, aleshores, li costa. Ho veig molt sovint. Es manifesta de vegades en formats de resistència al canvi una mica més exagerats del que toca (sempre el canvi provoca resistències); en d'al-

## **“Les coses no les fem sols, les fem amb els nostres equips”**

tres, es manifesta amb un cert absentisme i en les pitjors derivades, es manifesta tòxicament, ja sabeu aquella magnífica definició d'Einstein sobre les persones tòxiques: la gent que té un problema per a cada solució.

És important que, com a directius, atraguem talent, però per atreure talent, hem de donar aquesta percepció de talent; és a dir, de resultats per sobre de la mitjana i de la capacitat d'adaptar-nos constantment. Les coses no les fem sols, les fem amb els nostres equips.

De fet, hi ha una cosa que sempre em fa pensar molt. Això passa sobretot a les empreses, més que no pas al sector públic, quan hi ha un directiu «estrella», amb una gran reputació. Moltes vegades ve una altra empresa i el fitxa, com si fos un futbolista o una estrella de Hollywood. El fitxa i resulta que a la nova companyia li costa molt donar els mateixos resultats que donava abans. Per què? Perquè les coses no les fem només les persones, les fem els equips. No era només aquella persona, era ella i el seu equip i, sobretot, amb les arrels que el seu equip tenia

dintre l'organització. Així doncs, el nostre paper com a constructors d'equips és molt important. I si l'equip et ve donat, t'has d'espavilar, la nostra feina no és queixar-nos.

És obvi que estem en un marc de competència interna i en conseqüència, cadascú intenta defensar els seus interessos. Això és una cosa. I l'altra és que aquesta gent, i si és directiva més, bàsicament adoptin la queixa com a fil conductor, com la seva forma d'estar dins l'organització. Queixar-se no serveix per a res, defensar els interessos és diferent, però aquesta actitud de queixa constant no serveix per a res. Com a directores de l'organització no hauríem de ser qui la facilitem; hem de fer quelcom diferent, més aviat.

A la vida, penseu en la vostra vida professional, igual que jo penso en la meua, nosaltres respectem fonamentalment les persones de les quals aprenem. No és només que la gent que són dels vostres equips us creguin, es tracta que us respectin perquè aprenguin de vosaltres. No sou els que envieu la gent a formar-se però vosaltres no hi teniu mai temps, i si no teniu temps de formar-vos és el vostre problema, però vosaltres heu d'inspirar els vostres equips. La gent us ha de respectar perquè els inspireu, perquè estant amb vosaltres tenen la sensació de créixer i això comporta aquesta lògica d'aprendre i desaprendre. Aprendre, pots aprendre-ho tot, tota la vida i no tindràs un empatx. Aprendre és el millor *anti-aging* que hi ha, també com a directiu.

El problema és més desaprendre. Ningú et diu què és el que has de desaprendre. Poden ser coses de l'organització, temes personals, coses que abans t'anaven bé, molt bé, però que

nistració pública, també del món empresarial, però sobretot en el sector públic, és que sovint hi ha una lògica que sembla que és igual qui faci les coses mentre tingui un determinat grau.

## “Les estratègies són les persones”

els temps han canviat i ja no et donen el mateix resultat, i has de ser tu qui ho vegi, has de ser tu qui surti de la zona de confort.

Amb tot, poder inspirar els altres, tenir una mica aquest imperatiu d'inspirar els altres, és un regal, és extraordinari. És una de les coses bones que, si a algú, professionalment, li agrada aquesta funció directiva, ha d'aprendre i desaprendre i no pot deixar d'inspirar.

A les organitzacions hi ha dues cadenes; una de comandament, i una d'inspiració. Amb la primera cadena us creuran; amb la segona, us seguiran. Heu de ser capaços de saber combinar totes dues.

No us dic que només hagueu de saber fer la cadena d'inspiració. Ja ho sé que no és tot tan fàcil. Jo també he estat directiu públic i d'un parell d'empreses, però no podeu renunciar a aquesta doble cadena. Teniu un gran deure amb les persones dels vostres equips. És un element bàsic i bonic de la vostra feina.

I en aquesta feina, els directius no només marqueu l'orientació —que és molt important—, perquè l'estratègia a les organitzacions són persones. Un dels problemes més greus de l'Admi-

Com que és igual qui faci les coses? Qui fa les coses és absolutament diferent. Les estratègies són les persones. Les idees i els projectes no tenen potes, els fa algú. I qui fa aquestes coses és diferencial, i ho sabeu perfectament. I en els vostres equips, vosaltres sabeu a qui heu d'encarregar les tasques, i quan n'hi ha una que sabeu que no cal que sigui gaire ràpida o que no tiri gaire endavant, però teniu el compromís de fer una mica el paperot, ja sabeu a qui li heu d'encarregar, que organitzarà dos comitès i que allò serà infinit. I sabeu quan hi ha una urgència i a qui l'heu d'encarregar i qui té capacitat operativa per fer-la.

És bàsic que no oblidem que no hi ha estratègies sense persones. Tenim un problema enorme i és que, ens passem el dia fent plans i, si no funcionen, la gran solució que trobem és tornar a fer plans i més plans. Quin és el nostre repte? Trobar les persones per desplegar els projectes i, en aquest sentit, l'Administració pública en general s'està enterrant ella mateixa.

La relació de llocs de treball (RPT) matarà l'Administració pública, perquè nosaltres fem un tipus d'organitzacions marcades per la flexibilitat, tant de bo no per la pèrdua de drets, i això es mantindrà sobretot al sector públic més que no pas al privat.

Tot i això, si no hi ha flexibilitat en unes organitzacions que s'han d'adaptar, matarà l'Administració pública. Les organitzacions necessitem contractar gent, entre altres raons, no només pel que saben sinó per la seva capacitat d'adaptació. O és que la Diputació de Barcelona i qualsevol administració o empresa, en els pròxims vint anys, no s'haurà d'adaptar d'una forma radical? Què vol dir continuar renovant personal dels ajuntaments que van entrar en l'etapa democràtica? Jo crec que quinze dies abans que existeixen els cotxes sense conductor continuarem contractant conductors, perquè és a l'RPT. No pot ser.

La funció pública, tal com s'ha demostrat amb una emergència conjuntural tan gran com la de la COVID-19, és molt important. Els grans temes del món tenen lideratge públic, i tant de bo compartit amb empreses conscients i honestes perquè, si no, no ens en sortirem.

La funció pública és primordial, i que estigui estructurada d'una forma com de la primera meitat del segle xx, al segle xxi és un problema que no és de l'Administració pública, sinó que és un problema social de primer ordre i aquí ens heu d'ajudar.

Una de les principals feines que vósaltres teniu és desburocratitzar les organitzacions, també les privades. La desburocratització és fonamental. Ara heu tingut un exemple durant la COVID-19, de moltes iniciatives que han demostrat que podíem funcionar d'una manera diferent. Hem de vigilar

amb algunes patologies, de no voler tornar a la feina, per exemple, però més enllà d'això la COVID-19 ha demostrat que podíem funcionar d'una manera diferent.

La burocratització de l'organització té lloc cada cop que nosaltres demanem una persona més, innecessàriament, per la nostra incapacitat de reorganitzar el personal que tenim i quan en una organització hi ha un nombre desproporcionat de gent que cada dia quan es lleva al matí, no pensa en l'ajuntament o el ciutadà, sinó en els embolics interns entre àrees o de la política, a tot arreu. Una organització és burocràtica quan el *mindset* (esquema mental) de la seva gent no se centra en els ciutadans, sinó en els conflictes interns.

Com a directius, hem de ser capaços d'ajudar a desburocratitzar i la desburocratització comença per un mateix. No és una mena de monstre sense cares, moltes vegades són els nostres miralls quan nosaltres també ajudem a aquests processos d'acord amb la magnífica coordinació, o en altres aspectes. Nosaltres hem de ser organitzacions molt més flexibles, poc burocratitzades, i això és una de les nostres principals responsabilitats com a direc-

**“Nosaltres hem de ser organitzacions molt més flexibles, poc burocratitzades”**

tius; no és dels de dalt de tot, és també nostra. Això ens passa a tot arreu.

Aquesta feina de directiu és fantàstica, no només perquè ajuda a definir el canvi cap a on han d'anar les organitzacions, sinó que és una feina en què l'exemplificació del canvi passa per un mateix. Si dius que hem de canviar aquest sistema d'informació, hem de fer les reunions d'una altra manera, no tot és tecnologia. Si vols liderar tu ets l'exemple d'aquesta transformació. Si promous una transformació molt important, que dius que és molt important, que tothom diu que és molt important; polítics, fins i tot els directius, però el dia que es presenta tu no hi ets perquè tenies l'agenda molt complicada. El missatge ja està donat: és molt important però no hi ets.

S'ha d'anar amb molt de compte, perquè de vegades l'egosistema traeix l'ecosistema. Tu ets l'exemple. Si tu dius que és molt important fer servir una aplicació determinada, però si no la fas servir, la resta dirà que no n'hi ha per a tant, aleshores.

Conec moltes organitzacions que han utilitzat una xarxa privada tipus Yammer, que és una mena de Whatsapp. En algunes és un gran èxit; en d'altres, un problema enorme. Es tracta d'una altra cosa, un element fonamental. Nosaltres pensem que comuniquem a través dels nostres discursos. No és pas així: «Els discursos al detall, es venen. L'exemple es compra a les *boutiques*».

Nosaltres parlem amb el nostre exemple. Com a directius, aquest és l'exemple que ens fa diferents. És crucial que nosaltres juguem en aquesta lògica, en aquest sistema. No ser tancats, ni dins les organitzacions, hem de ser molt més transversals. Som molt verticals. A més a més, de vegades a les organitzacions com la vostra, aquest vertical és d'aquest partit, aquest vertical és de l'altre, i aquest de l'altre. Això, en termes polítics i de governança, no s'entén. Visc en aquest món, només faltaria, però en termes d'organització no s'entén, això mata la lògica natural, transversal, mata tota possibilitat d'innovació. Nosaltres hem de fer dues coses alhora; donar resultats i innovar per continuar donant resultats en el futur. A més, tenim aquest deure públic de fer-ho.

La innovació és la capacitat d'adaptació a les futures necessitats. Això no s'acostuma a fer només des d'una vertical, ni tan sols des de dins l'organització. L'ecosistema és molt important i hem de ser capaços, com a directius, de posar més en valor l'ecosistema, que no pas l'egosistema.

**“S’ha d’anar amb molt de compte, perquè de vegades l’egosistema traeix l’ecosistema”**

Un altre aspecte clau per a mi és la forma en què liderem com a directius. Liderar no és manar. És servir. Vosaltres serviu la gent que depèn de vosaltres, no us en serviu. Quin és el primer servei bàsic? Crear perímetres de confiança

on la gent pugui experimentar, on hagi de donar resultats. On, a més de sumar, intenteu multiplicar, i multipliqueu a través dels altres.

## **“A més de sumar, intenteu multiplicar, i multipliqueu a través dels altres”**

Heu de generar aquesta lògica d'empoderar els altres sense renunciar mai a la vostra responsabilitat ni tampoc al criteri. És molt important que sigueu gent amb criteri. La feina del directiu és tenir criteri, per això és primordial que entre les competències del directiu en un moment que hi haurà massa informació hi hagi una bona capacitat de síntesi. Necessiteu que la gent confiï en vosaltres, que provi coses, i que els protegiu.

El dia que un directiu us parli malament d'algú del seu equip com a excusa, el directiu que tens davant és un directiu menor; els consistents protegeixen el seu equip, és el seu problema. Què és aquesta renúncia de responsabilitat? Quin és el teu poc sentit de servei respecte de la teva gent? És al revés, nosaltres liderem perquè servim, perquè som capaços de crear aquests perímetres de confiança i de fer una cosa que és fonamental per al nostre equip. No tothom té les fantàstiques feines que tenim alguns, i hem de donar gràcies. Hi ha gent que no té feines tan divertides, i ara a més, tenim gent que no pot quedar-se a fer la feina a casa sinó que ha d'anar al jardí, i a d'altres espais.

Hi ha un element bàsic i és que nosaltres donem sentit a totes les agendes del nostre equip. Que expliquem a tota la gent que col·labora amb nosaltres quina és la peça amb què contribueixen a projectes de valor social que valen la pena.

Liderar és servir.

Hi ha dues característiques fonamentals per a un bon lideratge:

1.- Molta ambició. Hem de ser molt ambiciosos amb aquells que servim, intentar crear grans projectes, molt valor, més valor del que en principi s'esperaria per a aquells que servim. Això és la nostra ambició, la sana ambició: un gran propòsit.

2.- Molta humilitat. Només la gent molt humil és capaç d'aprendre i desaprendre. Els directius molt autocomplaents, aquells que estan de tornada de tot, normalment ens acaben fent perdre molts diners i molt de temps.

Nosaltres necessitem aquest lideratge que combina l'ambició amb la humilitat. I això és bàsic, perquè el que acaba sent diferencial a les organitzacions i a les persones són aquells que aconsegueixen créixer fent créixer la resta. No hem de valorar aquella gent que s'ha especialitzat a col·locar sostres de vidre en el seu equip, no hem de valorar aquells directors que com que parlen malament l'anglès no contractaran mai ningú que parli bon anglès al seu equip, perquè no se'ls noti.

Per contra, hem de valorar la gent que és capaç de créixer, fent créixer. No tothom pot ser coordinador, director de servei, o un altre càrrec de la Diputació, però tothom pot créixer.

Aquesta lògica de créixer fent créixer és la que ha de presidir la nostra gran espiral interna de progrés, de dignificació. Créixer fent créixer els ajuntaments, els ciutadans, els que arriquen per a nosaltres. Els que arriquen, moltes vegades, són els polítics que tenim al darrere. A la societat és on ens sentim com a deutors. Aquesta lògica és la que permet que les organitzacions i els directius siguin gent absolutament admirable. Estic convençut que molts de vosaltres abraceu aquesta lògica.

Moltíssimes gràcies, Xavier, per haver-me convidat. Estic a la vostra disposició.

Presentador: Moltíssimes gràcies per aquesta síntesi, per ajustar-la amb el calendari i exposar-hi una sèrie de qüestions molt en valor. Jo crec que tots n'hem pres algunes notes, i algunes indueixen en certa manera a algunes reflexions.

## “Hem de valorar la gent que és capaç de créixer, fent créixer”

Un director hi és per multiplicar; la resta, per sumar. Crec que és molt il·lustratiu, com també ho és l'afirmació que feies al principi: les institucions funcionen també des d'un marc

polític, però qui diu que a l'empresa privada no hi ha política? Aleshores, a les grans corporacions no hi ha un gran entorn polític?

Hi ha moltes altres qüestions que hem tractat i em semblen especialment importants. No em puc resistir de valorar-ne dues: les RTP mataran l'Administració pública. Se'ns obre una àmplia reflexió, que fa temps que estem fent. Cal també créixer fent créixer.

P.- (Helena Mas). M'ha semblat molt interessant l'enfocament, crec que és fantàstic que puguem assistir a aquesta sessió.

El tema de la desburocratització; no acabo d'imaginar-me com puc contribuir-hi. En concret, voldria exposar un cas.

El sistema informàtic: hi ha *softwares* que permeten agilitzar gestions, sobretot a l'hora de fer consultes, tenir traçabilitat. Tot i això, veig que és interessant de consultar, durant el dia a dia, almenys en la nostra organització, i tinc la sensació que l'únic que fa és haver de preparar la introducció de les dades, que és poc efectiu. Segurament la implementació no és prou bona. No està prou ben enfocat, però fins i tot, si po-

sés l'exemple del sistema sanitari, de vegades parlant amb alguns metges, em diuen: «és clar que no pots mirar el pacient, perquè l'únic

que està és pendent d'entrar les dades a l'ordinador, i tot el que no has entrat a l'ordinador no s'ha fet». No sé si m'explico. Estic amb una guerra interna: jo aposto per aquests sistemes

tecnològics però alguna cosa hi falla que fa que no siguem prou operatius.

M'agradaria saber l'opinió del Xavier Marcet, com poder contribuir a agilitzar, o quin missatge s'hauria de donar a l'equip, o què s'hauria de sol·licitar als directius superiors per tal que realment aquests sistemes informàtics siguin un avantatge i no un entrebanc.

R. – Gràcies, Helena. Si ho tingués resolt, no és que em fes ric, és que ja seria molt ric. Això que dius és molt difícil, perquè hem fet un gran progrés a les nostres organitzacions gràcies a aquests sistemes informàtics, però són sistemes, sobretots els RP, que pensen que el món funciona com un rellotge, i no és així i pensen que el món no té gaires excepcions. Les organitzacions no són mecàniques, i menys les polítiques, com la Diputació, o els ajuntaments. Són molt biològiques, molt vives.

Nosaltres hem de ser molt exigents. Hem tingut una etapa en què hem estat una mica sotmesos a determinats sistemes d'informació i tot això s'ha acabat. Necessitem sistemes d'informació intel·ligents que siguin capaços de generar-nos grans eficiències, de millorar les nostres capacitats de presa de decisions, i d'agilitzar la nostra presa de decisions, i no de fer al revés.

Els sistemes d'informació intel·ligents són els sistemes que saben que el món no és com un

rellotge, sinó que han de ser capaços d'incorporar molts imprevistos i incidències que són molt difícils de preveure. I aquest és el nostre repte, de vegades som molt mesells com a usuaris

## **“No ens hem de preocupar tant, perquè les màquines ens substituïran en els llocs de feina”**

d'aquests sistemes, si ve l'època de la intel·ligència artificial de veritat, no volem les màquines espavilades, volem les màquines intel·ligents, i aquestes han de tenir en compte que el món no és tan fàcil.

Per això tantes vegades dic que no ens hem de preocupar tant perquè les màquines ens substituïran en els llocs de feina. En alguns llocs sí que hem de vigilar, ens hem d'especialitzar en allò que les màquines no faran millor que nosaltres. Però amb la resta som absolutament imprescindibles, perquè el món no funciona com un rellotge i perquè tu has de ser capaç de gestionar les incidències i no pot ser que la incapacitat de no saber gestionar les incidències —a causa d'un sistema d'informació rígid—, la pagui el ciutadà o l'ajuntament. Això és l'únic que no podem tolerar.

Per tant, hem de ser molt més exigents amb tots aquells que les dissenyen, som massa «tecnopapanates», necessitem tenir una altra visió de tot això. La tecnologia està per augmentar la societat, no per condicionar-la.

P.- (Francesc Vila Albet) Bon dia a tothom, bon dia Xavier, content de retrobar-te. Et segueixo a les xarxes i en alguns dels diaris on publiques habitualment. Un plaer sentir els teus consells o reflexions.

## “Necessitem flexibilitat, adaptació, crear molt valor, gaudir molt”

A la Diputació de Barcelona, com les altres administracions, en aquest moment, després de quasi quaranta anys de la recuperació democràtica, anys 77-78, vam entrar molt joves a treballar-hi amb il·lusió i força, i aquests joves s’han fet grans i un d’ells soc jo. I com jo, molts d’altres. I això ens col·loca en una posició en un moment especial, el conjunt d’administracions, especialment a la Diputació.

**M’agradaria escoltar alguna recomanació que poguessis fer en veu alta cap al conjunt de la Corporació, en aquest moment de seleccionar relleus, lideratges per a nous directius.**

R.- Un plaer sentir-te. Aquest tema és molt complicat, el món té els condicionants que té, els conec. Nosaltres sabem que aquestes organitzacions hauran de canviar, necessàriament, no perquè toqui, perquè el món canvia, moltes vegades per molt bé. Nosaltres el que hem d’intentar és incorporar-hi gent amb capacitat d’evolució. Hi ha una fórmula de mirar-se les persones en forma de T (*t-shaped people*). Normalment, la part vertical de la T són els coneixements: el que has estudiat, l’especialització que tens. Sovint et serveix per entrar a la primera feina, però després tothom evoluciona d’una manera diferent. Això té molt a veure amb la part horitzontal de

la T, que és on hi ha les competències de la gent. Hem de donar cada cop més valor a aquest factor de competències i sobretot contractar

gent, no només amb una capacitat i l’especialització, sinó amb una capacitat d’evolució i sobretot intentar contractar gent que, quan faci cinc anys que són a l’organització, no hagin adquirit en temps rècord totes les patologies de la nostra cultura corporativa, ans al contrari, els beneficis, perquè si no, no hi ha solució.

Necessitem flexibilitat, adaptació, crear molt valor, gaudir molt. Si no tenim una organització estructurada per gaudir, si tenim una organització encotillada, creem molt menys valor i en gaudirem molt menys. Necessitem que els sistemes de contractació entenguin això, després fer la transició. Després ja en sabeu, vosaltres, de com s’ha de fer la transició. Si no flexibilitzem això, no permetrem a la gent de créixer, contaminarem el sistema de promoció meritocràtic i no aconseguirem els resultats. Soc molt contundent amb això, tot aquest corporativisme portat a l’extrem mata les organitzacions i aquí, organitzacions que tradicionalment han donat una gran *performance* com és la Diputació de Barcelona, dins l’Administració pública de Catalunya, heu de saber com ho fareu. Heu de contractar personal que no s’entroqui al cap de dos anys i persones que vinguin a gaudir tot servint els ciutadans

i els ajuntaments evolucionant amb el que toca, que és la manera de créixer. Passem tot el dia o una gran part del temps a la feina, és molt important que hi gaudim i no s'hi pot gaudir si estem encotillats.

Presentador.- Crec que una de les dificultats que tenim eternament, des d'una perspectiva directiva, és també l'excés de burocratització legislativa. Seria convenient també que l'estat legislador algunes vegades frenés una mica amb la legislació, o si més no, que tots tinguéssim consciència que la legislació que es dicta és tan seriosa que s'ha de complir, perquè si no ens porta a allò que la doctrina científica anomena *legislació de lletra morta*; s'aplica una llei i, per exemple, ho hem vist amb l'administració digital, amb aquests calendaris posposats de forma constant. S'aprova una llei, però una addicional a una altra, la substituirà. Ho hem vist també, des de la perspectiva de la contractació pública, en ajuntaments que ens estan dient que la normativa de contractació o l'excés de burocràcia que generen aquestes normes, ens porten un efecte paralitzant, moltes vegades.

**Així, hem intentat conjugar, i està bé, qüestions com la transparència, el rendiment de comptes, etc, però sovint això ha anat a costa de molta més burocratització normativa. No sé com ho veus tu, és un element que penso que hi hauríem de reflexionar.**

R.- Crec, Xavier, que tens tota la raó, i jo soc enormement crític amb la llei que ens va fer

a les empreses fitxar, això és del segle XIX o XX, el futur no va per aquí, tanmateix soc igualment de crític amb la Llei del teletreball. No ho necessitem, tot això. Si les organitzacions no tenim aquests marges de confiança per crear aquestes lògiques, és que tenim altres problemes, molt més greus que fer una llei; si cal que fem lleis per a tot, ho tenim complicat.

I aquí, quan jo dic que la desburocratització comença per un mateix, vol dir això: si tu fas un nou reglament, treu-ne dos. La mentalitat és: en faig un perquè s'ha d'actualitzar, perfecte, quins són els dos que treus? Quins elements pots substituir, treure, millorar? Generar síntesis més potents. Amb això, l'Administració ha tingut una gran dificultat.

Jo vaig deixar l'Administració pública catalana el dia que es va constituir, l'Administració Oberta de Catalunya, i l'esperit anava en aquesta lògica. Nosaltres el que hem de fer és criticar, ser capaços de fer propostes de valor per a l'estat legislador, per al Parlament de Catalunya però també per a nosaltres. Al nostre nivell, genera molta norma, per cada norma que feu, traieu-ne un parell, això és desburocratitzar.

Presentador.- En fi, Xavier, agrair-te, insisteixo una vegada més, en nom de la Diputació de Barcelona, de l'àrea d'Innovació, del nostre diputat, Josep Arimany, de tot l'equip de Direcció i Formació a través del seu director Enric Arranz i del seu equip, moltes gràcies i bon dia.

Fes clic per veure *Els reptes dels directius públics*

La Direcció de Serveis de Formació centralitza la planificació, el seguiment i l'avaluació de la totalitat d'accions formatives que projecta la Diputació de Barcelona als governs locals de la demarcació de Barcelona. Entre les diferents modalitats de formació i estratègies d'aprenentatge que s'organitzen (seminaris, cursos, jornades, recursos d'autoformació, etc.), el Cicle de converses directives esdevé un espai de vital importància per reflexionar sobre temes emergents i aspectes clau per a la gestió en un context de turbulències i canvis en els què estem immersos. El cicle compta amb la participació d'experts en diferents disciplines i permet reunir comandaments i directius públics al voltant d'una matèria en cada sessió. Aquesta publicació recull les 11 primeres sessions desenvolupades al llarg dels anys 2020 i 2021.



**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Innovació, Govern  
Locals i Cohesió Territorial

#### **Direcció de Serveis de Formació**

C/ Comte d'Urgell, 187

Edifici 14, 3<sup>a</sup> planta

08036 - Barcelona

Tel. 943 049 400

Fax 934 022 050

[www.diba.cat](http://www.diba.cat)