



Entrevista febrer 2004

■ **Manel Muntada Colell**

Pàg.2

Aquest mes parlem amb Manel Muntada Colell

Tinc 43 anys. Sóc d'Oliana i actualment visc a Barcelona. Tinc una filla de quinze anys i un fill de quatre. Vaig estudiar Psicologia. Els meus orígens professionals en l'àmbit clínic vinculats al funcionament i l'organització cerebral, m'han servit força a l'hora d'entendre el món de les organitzacions humanes i la seva complexitat. La meva activitat professional actual està orientada a crear coneixements per aprofitar oportunitats i resoldre problemes. M'encanta la música, toco el violí i, sempre que puc, li dedico unes hores amb la idea que alguna vegada en sabré de veritat.



Quines creus que són les competències essencials per als directius i directives locals d'inicis del segle XXI?

Cal destacar aquelles que tenen a veure amb un model d'Administració relacional, és a dir una Administració que promou i lidera projectes, que interactua amb el seu entorn, que cerca sinèrgies amb agents institucionals, econòmics i socials i que il·lusiona internament amb una visió de futur i amb projectes engrescadors. En aquesta línia, penso que n'hi ha sis d'importants: **innovació** en un sentit ampli, de nous serveis però també de noves maneres de treballar; **comunicació**, tant en un sentit de difusió, com funcional, com interpersonal; **transversalitat**, com a generadora d'intervencions que aglutinen de forma integrada i coordinada diferents perspectives al voltant d'un projecte compartit; **gestió de xarxes relacionals** externes i internes; **lideratge** d'equips autònoms i motivats; i **orientació als clients**, en el sentit d'entendre el disseny i la prestació dels serveis a partir de l'establiment de compromisos de qualitat que donin satisfacció a les demandes i expectatives d'aquest clients.

Moltes persones que exerceixen la funció de caps els és difícil assumir el rol de líders dels seus equips. On creus que rau la dificultat?

No hi ha una causa única. La majoria de casos està originat per un problema cultural de la pròpia organització que veu més el paper del cap o la cap com una persona que controla, que no pas com una persona que lidera; en aquest sentit, el concepte de lideratge es tenyeix de sentit jeràrquic ja que s'entén que el rol de líder afecta només a l'alta direcció. També es donen situacions on els caps i comandaments no estan integrats de forma participativa en les estratègies de l'organització; és bastant improbable fer que els altres s'impliquin, si no comença per estar implicat un mateix. Una altra causa bastant comuna és l'absència d'un model de direcció basat en objectius i resultats; és molt difícil guiar, engrescar i fer moure la gent si no es té clar cap on es vol anar. Per últim cal considerar la necessitat de treballar i millorar determinades competències directives relacionades amb la direcció d'equips i persones, per exemple tot el que fa referència a aspectes relacionals i emocionals.

A l'hora de portar a terme una gestió de competències plenament integrada al conjunt de polítiques de recursos humans, moltes organitzacions tenen dificultats per implantar-la a la pràctica. Per què creus que passa això?

La principal dificultat és que es fan descripcions de competències molt genèriques i no s'acaba d'aprofundir en els comportaments i les evidències vinculades a cada competència, que són la base per fer una avaluació fonamentada i progressiva. Si no s'arriba a aquest grau de concreció, les competències passen a ser un sistema eteri, intangible i ingestionable. Treballar per competències és estar orientat a l'avaluació de resultats, i abans ja he comentat que aquest és un dèficit bastant habitual en les pràctiques directives de bona part de l'Administració pública. Si bases un sistema de competències únicament en definicions genèriques que no permeten la seva avaluació a partir de comportaments i evidències molt concrets, és impossible que el sistema acabi quallant de forma eficaç en l'organització.

Quin paper han de prendre els i les caps en l'avaluació de les competències dels membres dels seus equips?

Ha d'haver-hi un compromís seriós per part dels caps i de l'organització. El cap és qui ha d'avaluar el seu equip, qui ha de contrastar opinions i valoracions, amb qui s'han d'establir compromisos de millora i qui ha de facilitar els instruments perquè els compromisos puguin ser portats a terme de forma satisfactòria. Com que a l'Administració pública aquest és un plantejament poc habitual, i de vegades xoca amb hàbits culturals molt arrelats que eludeixen l'avaluació en base a resultats, cal que l'organització doni un suport clar als seus caps i els proporcioni mitjans perquè portin a terme aquest procés amb la màxima competència professional i comoditat personal.

Últimament es parla molt del coaching com a tècnica de formació/entrenament. Què aporta de nou aquesta metodologia?

Bàsicament el tipus de relació que s'estableix entre qui el rep i qui el condueix. És una relació d'ajut i de suport extern que no tan sols està fonamentada en aspectes tècnics, sinó també humans. A més de treballar habilitats racionals, també es treballen emocions i motivacions personals. Un altre tret distintiu és que la persona que el rep és qui desenvolupa directament les accions que l'han de permetre resoldre situacions o millorar competències. La filosofia que afirma que les coses s'aprenen fent-les, és fonamental en aquest enfocament de treball. Qui condueix el *coaching* ha de centrar-se en les elaboracions que va fent la persona que el rep i ajudar-la tot aportant-li eines concretes, plantejant-li preguntes, contrastant-hi possibilitats o confrontant-hi estratègies, això sí, en el marc d'una relació agradable i de confiança entre ambdues parts.

Per què de vegades costa tant que funcioni la comunicació interna a les organitzacions?

Un motiu important és que la comunicació interna exigeix temps i aquest és un recurs que moltes organitzacions no estan disposades a invertir. Però això passa perquè no són capaces de veure el rendiment d'aquesta inversió i no lliguen les polítiques de comunicació als conceptes d'eficiència i d'eficàcia. Una altra vegada tornem als problemes mencionats anteriorment de no treballar amb indicadors clars que permetin avaluar de forma eficient els resultats obtinguts en relació a les inversions realitzades. La comunicació interna no pot ser tan sols un aspecte a tenir en compte a l'hora de plantejar-se l'enquesta de clima laboral un cop a l'any, ha de ser una eina, sobretot per a les persones amb responsabilitats directives, per treballar més eficaçment i obtenir millors resultats. No es tracta tant que la gent

sàpiga més coses, sinó que el conjunt de l'organització o de l'equip treballi millor. Perquè la comunicació interna funcioni cal tenir en compte tres criteris: vincular-la a indicadors de resultats de gestió, millorar les competències de comunicació de caps i comandaments i marcar objectius comunicacionals molt precisos en base a una bona segmentació dels diferents públics a qui va adreçada.

Cada vegada pren més presència la prestació de serveis de formació i fins i tot de coaching a través d'internet. Des de la teva experiència, què aporten aquests tipus de serveis virtuals respecte als presencials?

La formació virtual a través d'internet potencia el treball personalitzat, l'autonomia en el procés d'aprenentatge i la comoditat en l'autoorganització del temps i del treball. També, i això és important, aprofitar els ingents recursos que ofereix la xarxa. Per contrapartida, demana molta autodisciplina a l'hora de desplegar el pla de treball. De totes maneres no crec que la formació virtual acabi substituint la formació presencial. Més aviat les últimes tendències apunten cap a una formació mixta on es barreja i es complementa la formació presencial i la virtual en proporcions variades segons els objectius formatius. Pel que fa al *coaching*, actualment ja es treballa amb la idea de promoure plataformes telemàtiques que ofereixen aquest tipus de servei. Particularment, però, penso que el *coaching* és un moment íntim on les paraules, els gestos i el silenci tenen una importància cabdal. Per això fa falta una relació cara a cara. En tot cas, el treball en entorns virtuals pot suposar un reforç puntual per treballar determinats aspectes, però la relació cara a cara per a mi és bàsica.

Alguna reflexió final que vulguis aportar?

Fins fa no gaire tots aquests temes no eren gaire importants en l'àmbit de l'Administració, però les coses han canviat en els darrers anys. Al primer Congrés Català de Gestió Pública celebrat a Barcelona el setembre del 2002, hi havia un grup de treball sobre el present i el futur de la direcció pública i un altre sobre l'impacte de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en la gestió pública. Les persones, el seu desenvolupament professional i les maneres d'aprendre, s'estan convertint en temes punters i demanen nous enfocaments i noves respostes en l'àmbit públic, especialment en el de l'Administració local, que és la que està més en contacte amb les ciutadanes i els ciutadans.