



connexions

Eines per a l'eficiència, la motivació i l'excel·lència del personal de l'administració pública

vista prèvia >

L'administració pública s'ha d'adaptar als canvis i modificacions que viu la societat. Un dels reptes més importants és com tenir un personal de servei públic de primer nivell per donar resposta a les necessitats de la ciutadania i de la societat. Canviar paradigmes, motivar i implicar són alguns dels camins a seguir.



Sara Berbel Sánchez

Doctora en Psicologia Social i presidenta de la Fundació BCN Formació Professional

saraberbels@gmail.com

L'administració pública ja no és la que denunciava José María de Larra al seu cèlebre article «*Vuelva usted mañana*» al diari *El pobrecito hablador* al 1833, però és innegable que ha heretat alguns dels seus hàbits i actituds, circumstància que li resta agilitat i capacitat d'adaptació. L'administració, que va ser dissenyada per garantir l'estabilitat i la permanència, afronta canvis vertiginosos i crisis complexes inesperades. Com gestionar la incertesa, les desigualtats, la digitalització, la Intel·ligència Artificial, la salut mental, la fragmentació? La gestió pública hauria d'incorporar una mena d'efecte Proteu, aquell deu mític del mar que canviava constantment adaptant-se a les necessitats del moment. Caldria poder-se metamorfosejar, tot mantenint la capacitat de preveure el futur. Som al segle XXI, les exigències de la ciutadania han canviat tant com les seves necessitats, i cal una administració forta i sàvia per donar la resposta adequada al temps flexible i modelable. Però l'administració no és un element aïllat ni autònom, sinó que la seva ànima la componen les milers de persones que hi treballen, sobre les que pivotarà el canvi real. Vaig tenir la sort de treballar uns

anys amb el Doctor Joan Subirats, expert en ciència política, abans que fos ministre d'Universitats al govern espanyol (2021-2023), i vaig fer meua la seva certesa que l'administració pública —en endavant AP— havia de canviar de paradigma per transformar-se en un organisme «facilitador de processos». Lluny d'encasellar-se en un rol paternalista, omniscient, llunyà i desconfiat, ha de baixar del pedestal per apropar-se a la ciutadania amb escolta activa i facilitar que sigui la societat civil qui, des de la creativitat, la participació i la cocreació, desenvolupi idees i projectes públics que millorin les nostres ciutats i territoris. Aquest canvi implica una transformació enorme en l'estructura, funcions i habilitats de les persones que treballen a les AP.

Canvi de paradigma: innovacions i resistències

Administració facilitadora de processos vs. «administració Leviatan»

El filòsof Thomas Hobbes va ser el primer en parlar de «l'administració Leviatan». Partint del seu conegut concepte que l'home és un llop per

a l'home, assegura que es requereix una administració forta i poderosa per evitar els conflictes civils. Leviatan era un monstre marí associat a Satanàs a l'Antic Testament. Així que no resulta difícil imaginar el tipus d'administració que Hobbes tenia en ment: una administració dura i forta, preparada per reprimir i castigar les incontrolables maldats humanes. A l'actualitat el concepte ha estat modernitzat per autors com Josep Maria Pascual al·ludint a una administració gran i burocràtica,¹ monopolitzadora de la gestió directa de serveis públics, que menysprea les capacitats i dinamisme de la societat civil i l'afebleix amb la seva gestió. Certament, aquest és el nostre passat i n'hem de ser conscients per superar-lo i revertir-lo. L'administració contemporània no pot ser omniscient, supèrbia ni totpoderosa. Tot el contrari, ha de ser capaç de convertir-se en servidora de «*res pública*», sempre atenta a les necessitats de la ciutadania; humil, és a dir, disposada a aprendre de qui en sap més que ella ja que no disposa de tot el coneixement; i cooperativa,

¹ PASCUAL, *Las paradojas de la gobernanza. La gestión de la complejidad y el cambio de las ciudades*.

Sovint la digitalització reverteix en més complexitat i burocràcia, tot i estar pensada per simplificar processos

en peu d'igualtat —no des de la seva superioritat clàssica— amb tots els agents socials, econòmics i civils als que es deu.

No és possible realitzar aquest canvi profund i estructural sense que el personal treballador de l'AP modifiqui també la seva visió, el seu model d'actuació tradicional, els seus objectius i, finalment, els seus rols i funcions. L'inici d'aquest canvi vindrà amb un treball sobre els valors de l'organització i la seva missió, que són els que guien el nostre comportament quotidià.

Els nous valors a l'administració

Si parlem de «nous valors» és perquè la metodologia per actuar-los i incorporar-los al nostre espai mental fa que els vivim com a nous, però no tots ho són; alguns formen part de l'essència de l'AP des que va sorgir.

D'altra banda, la digitalització i la Intel·ligència Artificial —en endavant IA— requereixen d'una integració acord als valors corporatius. Sovint la digitalització reverteix en més

complexitat i burocràcia —tot i estar pensada per simplificar processos— i si sabem quelcom és que la complexitat sobre la complexitat porta al col·lapse.

Esdevé necessari treballar amb la plantilla per identificar quins són els principals valors que sustenten la seva actuació diària, definir-los i realitzar plans de desenvolupament per cadascun d'ells, integrant les noves metodologies resultants de la digitalització i la IA, de forma que no es converteixin en paraules abstractes i boniques sinó en mètodes concrets de millora i implementació de mesures per potenciar l'eficàcia, el benestar i el servei.

Governança

La governança interna ha de ser interdependent —i també l'externa però aquí només ens centrarem en l'estructura municipal. La interdependència implica múltiples nodes de coneixement i presa de decisions, una distribució del poder i una gestió excel·lent de la transversalitat. Ja no funcionen els models de control exhaustiu d'una àrea sobre les altres

o una estructura piramidal jeràrquica que impedeix la comunicació múltiple. La societat globalitzada i complexa ens empeny a la col·laboració estreta, diversa i horitzontal.

Durant la pandèmia de la Covid-19, que va desbordar i fer trontollar totes les organitzacions, ens vam plantejar com afrontar els múltiples focs oberts. En aquell moment, el 2021, era la CEO de l'Ajuntament de Barcelona —una administració que consta de 16.000 persones i gestiona 3.600 milions d'euros anuals— i vam assajar un sistema original però que em semblava l'únic viable, el de crear un equip multidisciplinar per cada problema a resoldre: creació de pavellons hospitalaris, barris en crisi, xarxes d'hotels per a persones sense possibilitats de confinament, recull de dades, seguiment i gestió de la mortalitat, suport al govern de la Generalitat en assistència a residències de gent gran... I així fins a tres desenes d'equips. 30 equips multidisciplinars formats per persones expertes i voluntàries del propi Ajuntament que van treballar amb una celeritat i eficiència insospitada. Vam deixar enrere la fórmula tradicional per a crisis urgents d'un

La major part de la literatura experta en funció pública considera imprescindible la implantació d'un model de Direcció Pública Professional

general al comandament i exèrcit a les seves ordres, substituint-la per grups de persones motivades i expertes amb lideratge distribuït. Vam aprofitar el talent de l'organització. I va funcionar.

L'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans (IERM) —ara Institut Metròpolis— va analitzar aquest tipus de governança i va concloure que era la més adequada per a emergències complexes, segons indica tota la literatura recent sobre la gestió de les crisis.²

Noves funcions, estratègies i metodologies

Posar els valors al centre implica també adaptar el funcionament de l'estructura per assolir-los. Alhora, ajustar-se a les noves situacions requereix, per al personal de l'administració, adquirir noves capacitats que fins ara no eren necessàries. Cal desaprendre molt del que s'ha après per respondre a la nova realitat. La

«polivalència» resulta imprescindible en aquest nou escenari però també la «incorporació de la connectivitat» en sentit ampli, no només com a connexió entre persones o entre màquines sinó també com la capacitat d'interacció entre d'altres.³ El treballador o treballadora està al mig i cal que es pugui desenvolupar amb solvència.

La «professionalització» del servei públic és, en conseqüència, una necessitat urgent. La major part de la literatura experta en funció pública considera imprescindible la implantació d'un model de Direcció Pública Professional. Es tracta d'un tercer espai directiu professional entre els òrgans de direcció política i les estructures de personal per sumar a tota l'organització en l'acompliment dels objectius estratègics i operatius. Algunes administracions ja ho han incorporat —com l'Ajuntament de Barcelona, on hi ha una estructura professional gerencial entre l'àmbit polític i el funcional— però encara n'hi ha moltes on el personal polític —sovint sense la formació adequada— assumeix la direcció executiva dels equips.

D'altra banda, la burocràcia és un obstacle per implementar noves funcions. Sovint patim un sistema burocràtic de factura clàssica: baixa productivitat, escassa cultura de gestió de resultats, carència de direcció pública professional, manca de sistemes d'avaluació... És cert que la gran fortalesa de l'administració radica en la professionalitat, sentit ètic i vocació de servei de gran part del seu personal, però cal reformular les competències i habilitats requerides als empleats públics. S'han de «dissenyar nous instruments» àgils i intel·ligents per a la contractació, el control de procediments, l'avaluació de la qualitat dels resultats i el manteniment de relacions clares, fluïdes i positives amb la ciutadania.

Resulta clau, així mateix, «enfortir el pensament estratègic» a l'AP. Caldria promoure sistemes d'objectius i de resultats dels diferents nivells de govern que obliguin a elaborar plans estratègics, objectius i sistemes d'indicadors fiables. Però per aconseguir-ho cal reforçar la professionalització i la meritocràcia en l'accés i la carrera dins del sector públic. Sense el

² IERMB, *La governança de l'emergència complexa: la Covid-19. Actuacions, adaptació organitzativa i innovacions de l'Ajuntament de Barcelona*.

³ TAMAMES, *¿Qué robot se ha llevado mi queso?*.

Sovint el desig d'innovació topa amb un mur d'inèrcies i prejudicis que alenteixen o fins i tot impedeixen el seu assoliment

desenvolupament professional dels empleats públics no s'aconsegueix. I per això s'hauran «*d'implantar sistemes objectius de l'avaluació de l'exercici*». Aquesta és la pedra angular per poder articular la construcció d'una política innovadora de gestió de persones. És, per tant, un repte estratègic que cal incorporar gradualment i amb prudència, segons assenyala la consultora Carmen Pineda, ja que generarà, sens dubte,⁴ moltes resistències. En aquesta mateixa direcció de prudència i gradualitat l'Estat espanyol ha aprovat al 2023 un Decret Llei,⁵ consensuat amb els agents socials, on regula l'avaluació obligatòria de l'activitat, el procediment pel qual es valora la conducta professional i es mesura el rendiment del personal. L'objectiu és millorar la productivitat per, alhora, millorar la prestació del servei públic.

4 PINEDA, *Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos*.

5 GOVERN D'ESPANYA, «Reial Decret-Llei 6/2023, de 19 de desembre, pel qual s'aproven mesures urgents per a l'execució del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència en matèria de servei públic de justícia, funció pública, règim local i mecenatge».

Resistències: el públic sota sospita

Sovint el desig d'innovació topa amb un mur d'inèrcies i prejudicis que alenteixen o fins i tot impedeixen el seu assoliment. Això succeeix tant si els nous projectes són de caire intern com si pretenen millorar la relació amb la ciutadania. L'expert en organitzacions, Carles Ramió, diu a *Burocràcia intel·ligent* que la gran majoria d'empleats públics són bons professionals i amb alt compromís de servei a nivell individual, però com a col·lectiu, es transformen en actors egoistes amb resistència numantina als processos de reforma administrativa.

La resistència al canvi, la mandra d'aprendre nous sistemes o aplicacions, la comoditat dins d'una zona de confort construïda a consciència durant anys, l'automatisme i l'autodefensa preventiva són factors molt negatius per l'avenç de l'AP. La desconfiança vers la ciutadania —a qui s'ha de servir— és predominant en aquests casos i els sistemes que es dissenyen aprofundeixen en la sospita de l'altre, més que en la confiança. La sospita sempre promou burocràcia i processos intel·ligibles;

la confiança, pel contrari, agilitat i simplicitat.

Resulta, per tant, imprescindible un pla específic de motivació de la plantilla que incorpori formació, sensibilització, millora del benestar, reducció de prejudicis i disminució del corporativisme existent. Paral·lelament, cal una gestió decidida per part dels responsables vers l'eliminació de les bosses d'impunitat o de tolerància malentesa que existeixen encara a l'AP. El darrer recurs és l'exercici de la competència disciplinària, òbviament quan hagin fracassat tota la resta de mesures complementàries, tals com informació, formació, seguiment, motivació, inspecció...

Direcció per valors

Nous lideratges basats en valors

Hi ha tanta literatura sobre lideratge i *management* que es corre el risc de perdre's en un mar d'opinions i conceptes confusos. Però hi ha un corrent de fons clar, i és l'avenç cap a un model de lideratge empàtic, humil, de poder distribuït i centrat en

La governança per empatia és un model de direcció compartida formada per 3C: Col·laboració, Cocreació i Cures. Personalment, n'hi afegiria una altra C, la Comunicació

les persones. És la resposta social i acadèmica al lideratge clàssic encara predominant de líders autoritaris, autocràtics, comandats generalment per homes agressius basats en la jerarquia i la concentració de poder.⁶ I és la resposta que pot democratitzar les estructures i aturar l'increment de l'autoritarisme que es percep al món.

L'expert en organitzacions Xavier Marcet encapçalava un dels capítols del seu llibre *Creixer haciendo crecer* amb el títol «*La victoria de los directivos humildes*», mostrant com és la humilitat qui permet aprendre, escoltar, compartir i delegar poder en altres.

Quan l'Institut Metròpolis va analitzar al 2020 quina era la millor fórmula per afrontar les emergències complexes, trobà unes anàlisis recents realitzades per la London School of Economics que descrivien l'èxit de l'anomenada «governança per empatia». La governança per empatia és un model de direcció compartida formada per 3C: Col·laboració,

Cocreació i Cures. Personalment n'hi afegiria una altra C, la Comunicació, que esdevé primordial per articular les actuacions i traslladar la missió i els valors a tota la plantilla. Aquestes 4C són un sistema infal·lible per connectar amb les persones de l'organització i superar conjuntament els obstacles que es puguin trobar al llarg del camí.

Amb la base científica de la governança per empatia, a l'Ajuntament de Barcelona durant el 2022 vam iniciar un procés de canvi organitzacional per valors amb les següents fases:

- Establiment del marc estratègic amb la literatura científica a l'abast.
- Identificació i definició dels valors de l'organització per part de la pròpia plantilla. Es van identificar cinc: Compromís de servei públic, agilitat, amabilitat, claredat i cocreació.
- Treball amb el personal gerencial de l'Ajuntament —30 persones— per construir una visió compartida dels valors i com implantar-los en el funcionament administratiu.
- Implicació de tot el personal directiu —que suma fins a 422 professionals. Durant 30 tallers, es van definir 212 actuacions per concretar els

valors en el dia a dia organitzatiu.

- Implicació de la base de la plantilla amb el nomenament de persones ambaixadores. 120 persones de la plantilla que encarnen els valors a la seva vida es van convertir en persones ambaixadores recomanant i aconsellant com posar-los en pràctica a tothom de la plantilla municipal.
- Comunicació interna. Es va elaborar una campanya interna per estimular i motivar vers la implementació dels valors.
- Definició d'un model directiu propi basat en valors. Tota la direcció fins a comandaments intermedis inclosos, gaudí de formació i assessorament especialitzat —experts en psicologia i *coaches*— per millorar el seu lideratge individual i adquirir conductes, habilitats i compromisos basats en els valors.
- Aplicació de la direcció per valors a la gestió de persones. S'integren els valors en els processos de selecció, acollida i formació de les persones que formaran part de l'Ajuntament.
- Premi bones pràctiques. S'instaura un reconeixement anual de bones pràctiques dins de l'organització votades per la pròpia plantilla i amb recompenses simbòliques.

⁶ BERBEL, «Volem 'homes forts' com a líders del món?».

És imprescindible modificar els sistemes de selecció de personal si volem evitar l'accés de persones que repliquin els models d'autoritarisme, individualisme o insolidaritat

- Garantia que els valors corporatius guïïn l'activitat futura. Es dissenya un pla de seguiment i avaluació.

Selecció de personal

És imprescindible modificar els sistemes de selecció de personal si volem evitar l'accés de persones que repliquin els models d'autoritarisme, individualisme o insolidaritat i s'opti, en canvi, per implementar els valors corporatius. Per això cal incorporar eines que mesurin la implicació de la persona candidata al projecte —s'ha demostrat que les competències prediuen pitjor el bon exercici de la feina que la implicació personal amb el projecte corporatiu—, a banda de tests psicològics que detectin la tendència —caracteriològica, no necessàriament patològica— al narcisisme, psicopatia o maquiavel·lisme, que són els trets de les personalitats i direccions tòxiques.⁷

Els sistemes de selecció vigents solen ser força tradicionals i amb continguts escassament predictius.

⁷ TOBEÑA, *Neurología de la maldad. Mentes predatoras y perversas*.

Per tant, la nova política d'accés a l'ocupació pública ha de tenir com a objectius la captació del talent, de l'excel·lència i de l'actitud proactiva i vocacional. Normalment, el talent sol ser una bona combinació d'aptitud i d'actitud. Per això, cal revisar els procediments actuals, sovint molt obsolets.

Aquest canvi s'ha de produir en tots els nivells de l'AP. També per accedir a la direcció pública professional caldrà garantir la competència professional i l'experiència juntament amb la pràctica demostrada d'estils de lideratge empàtics, cooperatius i motivadors. Pot ser un bon moment per incorporar la IA al procés tenint en compte tot el coneixement acumulat en protocols, tests de personalitat i identificacions verbals i no verbals dels tipus de lideratges.

Codi ètic

A les parets del Palau Comunal de la preciosa ciutat de Siena hi ha una pintura mural gòtica del segle XIV feta pels germans Lorenzetti. Es tracta de l'al·legoria del Bon i del Mal Govern. Aquesta impactant composi-

ció s'ubica a la Sala dels Nou, el lloc on es reunien els governants, amb l'objectiu de servir de recordatori mentre prenen decisions. Mostren la importància del bé comú, que mai es pot sotmetre a cap interès privat. Les pintures il·lustren la contraposició entre la virtut i el vici, i estan disposades de forma que l'espectador, a l'entrar a la sala, observa primer les catàstrofes del Mal Govern i al girar-se, contempla la imatge oposada, la justícia i la pau.

Igual que a Siena, les organitzacions necessiten fórmules per recordar l'obligació d'exercir un bon govern, i una d'elles és disposar d'un codi ètic o codi de bon govern que garanteixi la transparència en les actuacions públiques i l'ètica i objectivitat en les decisions preses. Encara hi ha moltes administracions que no disposen d'aquesta eina imprescindible, conjuntament amb els plans d'igualtat i plans contra l'assetjament instaurats per llei.

Creixement personal i col·lectiu

La ciutadania contemporània demana a l'AP agilitat, claredat, eficiència,

respecte pel seu temps... I tot això no s'aconseguirà sense incrementar els coneixements, la motivació i el creixement personal i col·lectiu del personal treballador.

Carreres internes, horitzontalitat i mobilitat

L'AP que està en funcionament és fonamentalment jeràrquica, i per progressar en aquest nou plantejament és necessari avançar en processos d'horitzontalitat per millorar l'eficiència i motivar el personal. A la nova normativa de l'Estat espanyol s'introdueix la carrera horitzontal, sistema que implica la millora de les condicions sense canviar de lloc de feina. S'utilitzarà un sistema de trams on es valorarà la trajectòria, l'avaluació de l'exercici, la formació i la participació en activitats de docència o investigació. Tot l'anterior podria traduir-se en una retribució addicional amb el nou complement de carrera.

Un dels elements a dur a terme és construir models diferents d'estructura: els verticals existents, els horitzontals i els mixtos, que pre-

miïn el desenvolupament de competències i l'excel·lència a través de l'adquisició constant de graus de desenvolupament professional. Implicarà redefinir la provisió de llocs de treball, introduint canvis en els procediments tradicionals —concurs i lliure designació—, mitjançant un sistema d'acreditació de competències i grau de desenvolupament per participar en aquests processos.

Al temps, es requereix un canvi en les polítiques de mobilitat, ja que el canvi és sempre un estímul i una oportunitat de creixement.

Formació contínua i obligatòria

Mai es presta suficient atenció a la formació malgrat la seva rellevància. Es realitzen cursos de forma reiterada, any rere any, sense calibrar el seu impacte ni l'adaptació als objectius que es pretenen. Hi ha aspectes significatius que exigeixen formacions obligatòries i continuades al llarg del temps a tot el personal per canviar l'estructura i el clima organitzacional. Sense aquesta «pluja fina» a nivell de formació per

anar adquirint el nou paradigma, serà difícil aconseguir aquest objectiu. Alguns d'aquests elements són:

- Implantació de valors corporatius a les actuacions quotidianes.
- Deteriorament de la salut mental a les plantilles.
- Integració de la digitalització i la IA als processos, metodologies i valors de l'organització.
- Incorporació de la igualtat vers les dones i la diversitat a l'organització.
- Tolerància zero a tot tipus d'assetjament moral, sexual o per raó de sexe.

La formació s'ha de configurar com un eix transversal de la política d'innovació de la gestió de persones. Cal adaptar i reorientar les persones que van ingressar a l'AP per realitzar unes funcions que ja no s'exerceixen, o que es fan de forma molt diferent. En aquest context, la formació és una obligació alhora que una responsabilitat per al personal públic.

Plans per al desenvolupament

Una major professionalitat i eficiència implicarà incorporar plans i

Cal impulsar les àrees de «Persones» i realitzar programes per a la innovació, la cocreació, la comunicació clara i la generació d'idees que millorin la qualitat de la feina

programes executius en temes que havien estat allunyats de l'AP fins no fa gaire, estretament relacionats amb la formació, que resulta un pas previ imprescindible.

- Perspectiva de gènere i plans d'igualtat, imprescindibles per aprofitar el talent de totes les persones treballadores.
- Programes per a incloure la diversitat. L'administració s'ha d'assemblar a la ciutadania a qui representa.
- Guies i exigència de comunicació clara. La comunicació no pot ser un obstacle per a la relació amb l'AP. No pot ser hostil ni impedir l'accés a recursos que són drets, especialment per a les persones en situació de vulnerabilitat.
- Polítiques de temps. Cal adaptar-se a la nova societat amb models híbrids de treball que incloguin el teletreball, potenciïn la desconnexió digital fora de la feina i afavoreixin la «ciutat dels 15 minuts» que té tots els serveis a un radi proper d'on es treballa.
- Premis, bones pràctiques i reconeixements públics que recompensin la innovació i la relació positiva amb la ciutadania.

- Consens amb el comitè d'empresa. Els sindicats han de ser aliats en la millora administrativa i el desenvolupament d'aquests plans i programes.

Eines per a la motivació

Cal impulsar les àrees de «Persones» i realitzar programes per a la innovació i la generació d'idees que millorin la qualitat de la feina. Alguns processos contrastats que funcionen són:

- Cocreació: millora dels serveis i productes a partir de la col·laboració, en peu d'igualtat, dels agents implicats.⁸
- Intraemprenedoria: suport econòmic i en temps als projectes interns de millora organitzativa.
- Xarxes: promoure xarxes d'agents d'igualtat, d'ambaixadors en valors, d'agents d'innovació promou l'horitzontalitat, el coneixement, el sentit d'equip i la motivació.
- Nudges: avançar en la política

⁸ AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Organitzacions que es mouen per valors. El cas de l'Ajuntament de Barcelona (Guia)*.

d'empenta d'actuacions pel bé comú.⁹

Promoure espais per a compartir coneixements, activitats, projectes comuns i treball cooperatiu és la clau per valorar el talent de tot al posar-lo al servei de la ciutadania en una relació clara, àgil i de confiança.

Conclusions

Per modernitzar, agilitzar i millorar l'administració cal començar per un canvi cultural —nous valors, formació, sensibilització, plans executius de desenvolupament i formació contínua— que requereix paral·lelament modificacions en la selecció de personal i en la mobilitat i horitzontalitat de l'estructura.

A continuació, caldrà incorporar elements per a la motivació, la innovació i la recerca per millorar el benestar i la generació d'idees i solucions per a les dificultats actuals, especialment en relació amb la ciutadania.

⁹ AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Nudges: què són i per a què serveixen*.

Aquest calendari, tant d'objectius com d'actuacions, requereix lideratges democràtics i igualitaris, centrats en les persones i orientats cap a la fluïdesa en les relacions entre administració i administrats. Aquests elements, que solen semblar secundaris a qui practica els models antics i obsolets, esdevenen imprescindibles per a la nova administració que les persones del segle XXI demanem. No són una càrrega ni un posat; es tracta d'un nou paradigma que resulta estimulants i enriquidor per a totes les persones que treballen vocacionalment a les nostres administracions, i, sobretot, per a qui rep la seva feina, tota la ciutadania. ■

■ Bibliografia

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Nudges: què són i per a què serveixen*. Barcelona: Gerència Municipal de l'Ajuntament de Barcelona, 2021.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Organitzacions que es mouen per valors. El cas de l'Ajuntament de Barcelona (Guia)*. Barcelona: Gerència Municipal de l'Ajuntament de Barcelona, 2022.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Cocreació: què és i com es pot portar a terme (Guia)*. Barcelona: Gerència Municipal de l'Ajuntament de Barcelona, 2022.

BERBEL, Sara. «Volem 'homes forts' com a líders del món?». A *Diari Ara*, 15 de desembre de 2023.

GOVERN D'ESPANYA. «Reial Decret-Llei 6/2023, de 19 de desembre, pel qual s'aproven mesures urgents per a l'execució del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència en matèria de servei públic de justícia, funció pública, règim local i mecenatge» [en línia]. A *BOE*, 20 de desembre del 2023. Disponible a: <www.boe.es>.

GOMÀ, Ricard i SUBIRATS, Joan. *Políticas públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*. Barcelona: Ariel, 1998.

IERMB. *La governança de l'emergència complexa: la Covid 19. Actuacions, adaptació organitzativa i innovacions de l'Ajuntament de Barcelona*. Barcelona: Gerència Municipal de l'Ajuntament de Barcelona, 2020.

MARCET, Xavier. *Crecer haciendo crecer. El secreto de las empresas consistentes*.

Barcelona: Plataforma Editorial, 2022.

PASCUAL, Josep M. *Las paradojas de la gobernanza. La gestión de la complejidad y el cambio de las ciudades*. Barcelona: Hacer, 2020.

PINEDA, Carmen. *Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, 2019.

RAMIÓ, Carles. *Burocracia inteligente. Guía para transformar la administración pública*. Madrid: Catarata, 2022.

TAMAMES, Rafael. *¿Qué robot se ha llevado mi queso?*. Barcelona: Alienta Editorial, 2018.

TOBEÑA, Adolf. *Neurología de la maldad. Mentes predatorias y perversas*. Barcelona: Plataforma Editorial, 2017.