

Organitzacions que es mouen per valors

El cas de l'Ajuntament de Barcelona

GNM

Agilitat



Amabilitat



Compromís de
servei públic



Claredat



Cocreació



Guia
2022



Ajuntament
de Barcelona

Direcció i coordinació

Gerència Municipal (Sara Berbel Sánchez, Berta Aubets Quintana i Bertha R. Vilar)

Concepte i redacció

Storytelling & CO
(Mario Sorribas Fierro i Francesc Ponsa)

Assessorament lingüístic

Linguaserve e
Internacionalización
de Servicios SA

Disseny gràfic i maquetació

El Guateque SL

Impressió

Imatge i Serveis Editorials de
l'Ajuntament de Barcelona

Barcelona, desembre de 2022

Agraïment

Gerència de Persones i
Desenvolupament Organitzatiu
(Javier Pascual Gurpegui i
Maria Rodriguez Rodriguez)

Nota

Aquest document conté
referències bibliogràfiques
disponibles a internet.
Podeu consultar els enllaços
electrònics si accediu a la versió
digital del document, allotjada a:
<http://hdl.handle.net/11703/127913>

Organitzacions que es mouen per valors El cas de l'Ajuntament de Barcelona

**Guia per implantar un model de
lideratge per valors a l'administració
pública local**

**“Si vols construir un vaixell,
no comencis buscant fusta,
tallant taules o distribuint la
feina. Primer de tot, evoca
en els homes i dones l’anhel
del mar lliure i ample”
Saint-Exupéry**



Benvinguda

El juliol de 2020, poc després del gran confinament pandèmic, l'Ajuntament de Barcelona començava un ambiciós projecte de transformació de la cultura organitzativa. De forma planificada, però sobretot transparent i participativa, preguntàvem a les més de 14.000 persones de la plantilla sobre els valors de la corporació amb els quals se sentien més identificades.

Aviat vam esbrinar que el **compromís de servei públic**, l'**agilitat**, l'**amabilitat**, la **claredat** i la **cocreació** són els nostres valors centrals; els que més ens representen i els que més consens ens generen. Són els que, precisament, vam dhesplegar amb més força en els moments més foscos de la pandèmia, ja fos davant de la ciutadania, o bé entre nosaltres. Curiosament, mai no ens els havíem explicat.

Ara ja els coneixíem. I no podien quedar escrits en un cartell que ningú no es mira, ni amagats al fons d'un calaix. Calia portar-los a la realitat palpable de la corporació; a qualsevol activitat, procés i moment; a totes les petites feines quotidianes i a les decisions més estratègiques: els valors sempre han estat a les nostres mans i, amb ells, la possibilitat de posar les persones que ens els creiem al centre de l'organització.

Com deia Saint-Exupéry, són les persones, i no pas els objectius ni les instruccions, les que fan possible la construcció del vaixell. I, després, les que el menen i el fan avançar, adaptant els rumbos als vents i les circumstàncies. L'Ajuntament de Barcelona és aquest gran vaixell amb una tripulació abundant de persones que són ambaixadores dels seus valors.

Més enllà de la intuïció o de la visió poètica, la idea que les persones que creuen en el que fan estan més motivades i fan més bé la seva feina està validada per la recerca acadèmica. En aquestes pàgines ho trobareu ben explicat.

Com també hi trobareu el procés que necessitàvem posar en marxa per desplegar aquesta "Direcció per Valors". En realitat, és la construcció diària de l'Ajuntament entre les persones que hi treballem per a les persones que servim.

El document que teniu a les mans és guia i és relat. Us donarà raó dels *què*s, els per a *què*s, els *quans*, *quis* i *coms* d'un procés impulsat durant dos anys i que, per sort, no té final. Però que ja està donant-nos molts i bons resultats. Esperem que sigui d'utilitat per a molts altres ajuntaments i organitzacions que vulguin iniciar aquest camí.

I, abans de convidar-vos a passar a la pàgina següent, no vull deixar d'agrair la participació de les moltíssimes persones de totes les àrees i equips diversos que han fet possible tot aquest treball. A totes elles i a tots plegats, moltes gràcies.

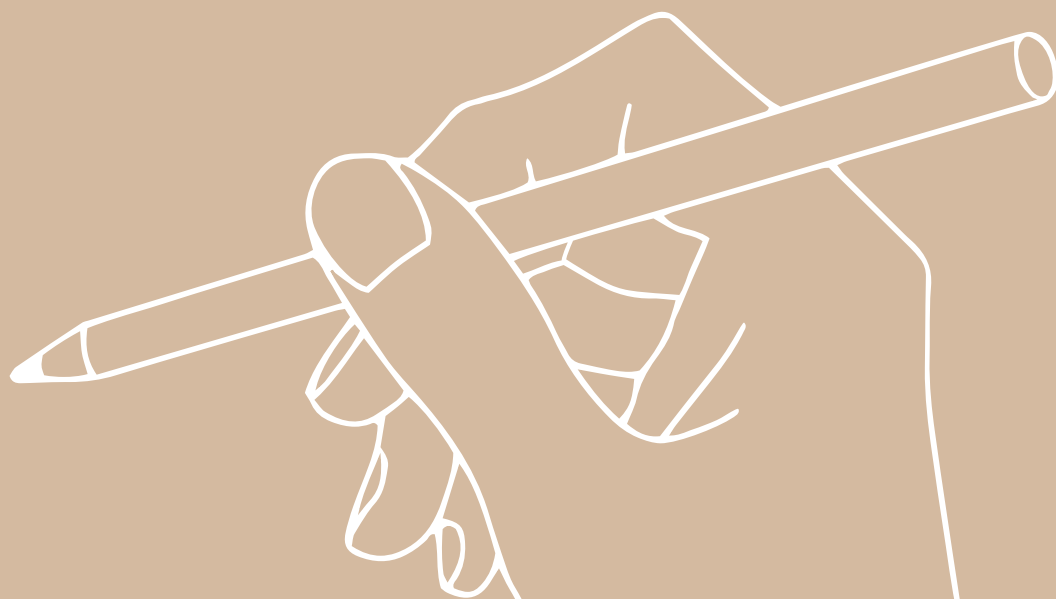
Sara Berbel Sánchez
Gerenta municipal
Ajuntament de Barcelona

Índex de continguts

Introducció	9
01 La direcció per valors: una revisió de la literatura	10
1.1 Com es defineix la Direcció per Valors?	11
1.2 Com va néixer la DxV?	12
1.3 Quines característiques té la DxV?	13
1.4 Quins beneficis aporta la DxV a les organitzacions?	14
1.5 Com treballen els equips i professionals en la DxV?	15
1.6 I el lideratge? Com es dirigeix per valors?	16
1.7 El paper central de la confiança en la DxV	16
1.8 Com s'implanta la DxV en una organització?	18
1.9 Com han evolucionat els estils de direcció fins a arribar a la DxV?	19
02 Mapa conceptual del procés seguit	22
03 Implantant la DxV a l'Ajuntament de Barcelona	26
3.1 El marc estratègic	27
3.2 La cronologia del procés de treball	29
3.3 Els valors de l'Ajuntament de Barcelona	33
3.3.1 Quins valors es van identificar?	33
3.3.2 Com es defineix i es posa en pràctica cada valor?	36
3.3.3 Per què un procés participatiu intern?	46
3.4 Materialitat del procés: recull d'eines, metodologies i dinàmiques	47

04	El model propi de lideratge per valors	68
4.1	Com s'exerceix el lideratge en una organització guiada per valors	70
4.2	L'acompanyament a les persones directives	73
05	El procés en perspectiva: resultats i claus d'aprenentatge	74
5.1	Els resultats	75
5.2	Les claus d'aprenentatge	77
5.2.1	Les claus de l'èxit	77
5.2.2	Els punts crítics	78
5.3	El premi Impacta de la Fundació Factor Humà	80
06	I ara, què? El futur de la DxV a l'Ajuntament de Barcelona	82
07	El paper de les persones ambaixadores	86
DA	Documentació annexa	98
8.1	Glossari ampliat dels valors de l'Ajuntament de Barcelona	99
8.2	Referències	114

“Crec que, per fi, estem donant nom i cognom als valors. Quant de temps hem passat parlant-ne, sense tenir-los prou ben ‘retratats’? Sense saber ben bé a què ens referíem? Ara ens proporcionen seguretat i un marc de relació amb el servei”



Introducció

Aquest document s'ha plantejat **com a relat i com a guia**.

Relat, perquè vol descriure cronològicament el camí que l'Ajuntament de Barcelona ha fet per desplegar un model nou de gestió basat en els valors.

Des de juliol del 2020, milers de professionals han participat en dotzenes d'activitats que han ajudat a definir i impulsar una nova cultura de servei centrada en les persones i en els valors que les mouen a actuar.

El projecte és ambiciós i demana una narrativa que expliqui els “quès” i els “quans” de cada pas. Els capítols 2 i 3 (especialment, l'apartat 3.2) donen detall de tots els fets i les fites assolides.

D'altra banda, cal explicar els “perquès” i “per a quès” del procés. En aquestes pàgines, s'hi presenten raons d'ordre teòric i pragmàtic (capítol 1), estratègic (apartat 3.1), humanístic (apartats 3.3 i 8.1) o de lideratge (capítol 4) que justifiquen la feina feta.

Però el document també vol ser una guia adreçada a professionals de la gestió pública en tot tipus d'administracions, i a persones del món acadèmic i, per què no, a les que lideren a l'empresa privada o a les entitats del tercer sector. Persones, especialment, que volen impulsar models de gestió per valors en les seves organitzacions i que busquen, sovint sense èxit, referències de com fer-ho possible.

Aquí hi trobaran eines, metodologies i procediments (els “coms”, a l'apartat 3.4), i consells sobre el que han de preservar i evitar (apartat 5.2) que tenen valor perquè provenen de l'experiència i el treball de camp. També hi trobaran una relació dels resultats obtinguts fins ara (apartats 5.1 i 5.3).

Els capítols 4, 7 i 8.3 parlen, finalment, dels protagonistes (els “quis” i els “per a qui”) de la narrativa. Sense ells, res no tindria sentit.



“Una metodologia de canvi cultural amb enfocament humanista, basada en processos de formació i desenvolupament i el canvi de creences i valors”



1 La Direcció per Valors: una revisió de la literatura

La Direcció per Valors és un concepte nascut en el món acadèmic i desenvolupat en organitzacions capdavanteres d'arreu del món en els darrers anys.

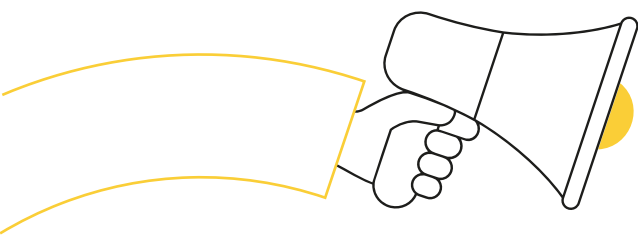
Es tracta d'un model en què les persones que integren les organitzacions, i llurs motivacions i valors, se situen en el centre de les decisions. Això fa que la satisfacció i el compromís de les plantilles i equips augmentin, fent que el rendiment corporatiu millori, fins i tot en moments de gran complexitat i incertesa.

Aquest capítol justifica la rellevància i legitimitat del model de Direcció per Valors des de la revisió de la literatura acadèmica disponible.

1.1 Com es defineix la Direcció per Valors?

La Direcció per Valors (en endavant, DxV) és “una metodologia de canvi cultural amb enfocament humanista, basada en processos de formació i desenvolupament i el canvi de creences i valors” (Duran, 2008).¹

En altres paraules, és un model de gestió que facilita la integració dels valors humans dins del funcionament de les organitzacions, potenciant el compromís de les persones i equips que les componen, i també el seu rendiment, mitjançant l'activitat institucional.



¹ Duran, M. M., 2008. “La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa”, a *Revista de ciencias económicas*, 26(2) (2008) / p. 355-375.

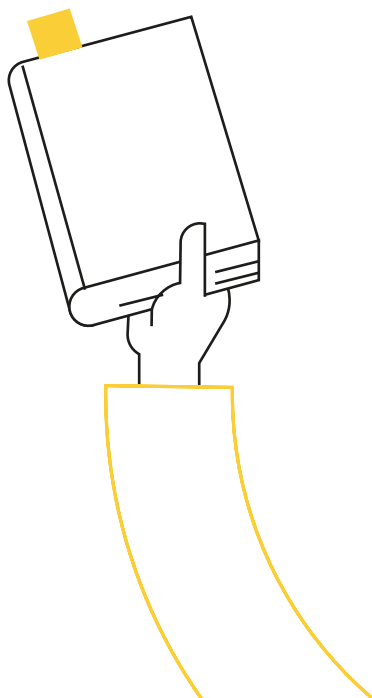


La DxV va aparèixer esmentada per primer cop, i de forma gairebé simultània, en dues obres del 1997: *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*, de Salvador García i Shimon Dolan,² i *Managing by Values*, de Kenneth Blanchard i Michael O'Connor.³

Posteriorment, el concepte ha obtingut reconeixement i ha estat desenvolupat per part de la comunitat acadèmica i de professionals de la gestió d'arreu del món. Amb això, la DxV ha ajudat a situar els valors humans com a factors essencials del bon funcionament de les organitzacions.

Fins ben entrat el segle XXI, integrar els valors humans en moltes cultures corporatives ha estat un exercici difícil i, sovint, entès com a "inútil i molest" per part de moltes persones de l'àmbit directiu (Duran, 2008).

En canvi, factors tan globals i recents com són la pandèmia de la covid-19, el teletreball o la "*Great Resignation*" han fet necessari donar un nou impuls a les formes d'organització i als lideratges basats en la proximitat, el diàleg i la connexió amb els valors humans (Sull; Sull, 2020).⁴



² García, S; Dolan, S., 1997. *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill.

³ Blanchard, K.; O'Connor, M., 1997. *Managing by Values*. San Francisco: Berret-Koehler. Traduïda al castellà amb el node *Dirección por valores, Gestión 2000*.

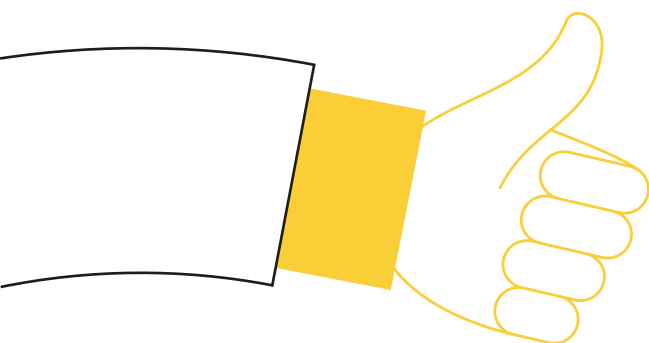


1.3

Quines característiques té la DxV?

La DxV presenta certs trets distintius en relació amb d'altres models històrics de gestió de les organitzacions. La Fundació Factor Humà,⁵ per exemple, en destaca els següents:

- ✓ La capacitat que tenen les organitzacions gestionades per valors d'adequar-se a contextos "altament dinàmics i mutables".
- ✓ La recerca intencionada del "compromís i l'autonomia responsable" de tots els membres de l'organització a l'hora de desplegar un model de DxV.
- ✓ La inclusió de "principis ètics i ecològics en la gestió estratègica i en les activitats de l'organització", donant per descomptat la "doble missió econòmica i social" de qualsevol organització.
- ✓ El "reforç de la coherència entre la imatge, estructura i política de personal" real de l'organització i la visió corporativa.
- ✓ L'articulació dels "valors, metàfores, conceptes i símbols que guien l'acció dels treballadors de tots els nivells i funcions" dins de l'organització.
- ✓ L'afavoriment de "la creativitat en la resolució de problemes complexos" i l'estímul de la professionalitat, el compromís i l'aprenentatge continu.
- ✓ La compatibilitat amb altres models de gestió més tradicionals com ara la Direcció per Objectius o la Direcció per Competències, als quals no pretén reemplaçar, sinó reforçar amb perspectives antropològiques i sociològiques addicionals.



⁴ Sull, D.; Sull, C., 2020. "How Companies are Winning on Culture During COVID-19. *MITSloan Management Review*"

⁵ Fundació Factor Humà (anteriorment: Fundació RH per a la motivació dels Recursos Humans), 2004. *La direcció per valors. Unidad de conocimiento.*



Quins beneficis aporta la DxV a les organitzacions?

Fer explícits els valors d'una organització i legitimar-los com a marc de governança consensuat és una estratègia “útil i rendible” (Duran, 2008). Més concretament, les organitzacions que implanten la DxV destaquen en tres sentits:

- ✓ **En primer lloc, perquè augmenten la “felicitat interna”, o satisfacció de les persones que hi treballen.** Dolan (2008)⁶ diu que els valors, quan són compartits, “donen sentit als objectius i a les instruccions, posen ordre en el caos i en la incertesa i faciliten la cohesió i l'eficiència productiva” de professionals i equips. A més, ajuden a “construir de forma participativa una idea il·lusionant i ètica” del destí de l'organització (visió), el per a què (missió) i de les normes ètiques que l'han de regir.
- ✓ **En segon lloc, perquè poden desenvolupar avantatges competitius únics.** Duran (2008) considera que les organitzacions que es regeixen a través dels seus propis valors tenen més facilitat en clarificar llur “identitat organitzacional” i en generar solidesa. Al mateix temps, fomenten la participació de tots els seus actors en marcs de gestió cada vegada més transparents. Això fa que, a la llarga, puguin desenvolupar avantatges competitius i identitats “atractives” i diferenciades de manera més estable.
- ✓ **I, en tercer lloc, perquè són capaces de realitzar una “major contribució a un món millor”.** Duran (2008) considera que, en models de DxV, els integrants d'una plantilla tendiran a identificar-se molt més amb “l'organització, l'orientació al client i servei/producte, reputació i integritat fonamentals per fer negocis”, de manera que seran esperables uns comportaments molt més responsables, sensibles i ètics en relació amb l'entorn i amb les comunitats en què opera l'organització dirigida per valors.

A més dels anteriors, també s'han assenyalat altres beneficis en aquest model:

- Simplificació de processos i augment de l'eficiència.
- Més equilibri entre la vida i el treball.
- Més atracció del talent envers l'organització.
- Més credibilitat interna i externa de l'organització.
- I, en resum, un “equilibri entre la salut econòmica, emocional i ètica” de l'organització i dels seus integrants.

⁶ Dolan, S., 2008. “Dirección por valores”. Conferència d'actualització acadèmica. A la revista *ESADE Alumni*, març-abril de 2008.



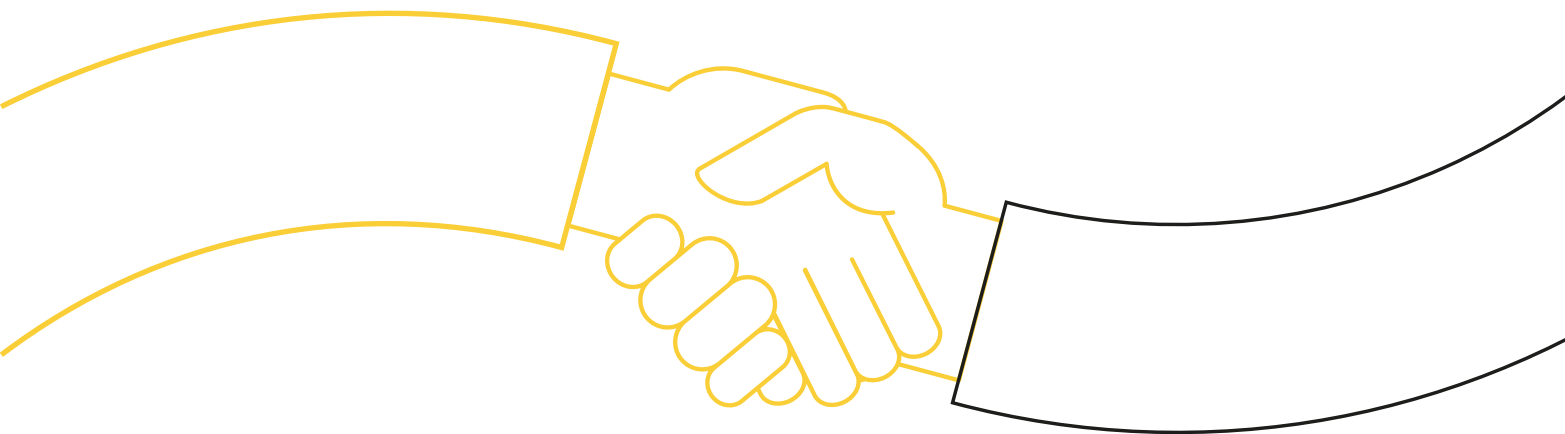
1.5

Com treballen els equips i professionals en la DxV?

El treball en les organitzacions guiades per valors es caracteritza pel fet d'incloure els elements següents:

- ✓ **Visió compartida:** les persones aprenen a definir i comunicar uns objectius clars i assumibles. També donen raó de com els compliran.
- ✓ **Autoestima:** coneixen i confien en les capacitats pròpies i en les dels seus col·laboradors per superar qualsevol repte.
- ✓ **Comunicació i qualitat relacional:** escolten i propicien diàleg, compartint opinions, idees i diferències des del respecte i el reconeixement a l'altre.
- ✓ **Cooperació:** adopten una actitud de solidaritat i d'ajuda mútua i proactiva.
- ✓ **Flexibilitat:** ajuden l'organització a adaptar-se a qualsevol canvi.
- ✓ **Positivitat:** mantenen una actitud constructiva, des de l'optimisme envers l'assoliment de resultats i la preservació d'un bon clima laboral.
- ✓ **Productivitat:** aconsegueixen els reptes que se'ls proposin.

En resum, els equips que es regeixen per valors són equips que se senten molt més motivats i compromesos, i que acaben sent molt més productius.

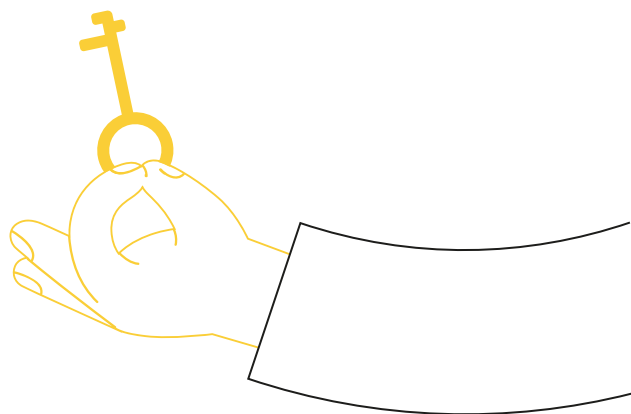


1.6 I el lideratge? Com es dirigeix per valors?

La DxV afecta totes les persones i estaments de l'organització, des de l'empleat/ada que s'ha incorporat més recentment, fins al primer/a dels comandaments de l'organització. Però, per la funció que desenvolupen, les persones que lideren tenen un paper molt important en el desplegament del model.

Des del moment en què assumeixen la DxV, les persones directives han de mantenir el focus del seu treball envers el servei als clients, usuaris o ciutadania, però també han d'aprendre a fer-ho cap endins, promovent la confiança interna (vegeu el capítol 1.7) i orientant i potenciant les capacitats dels seus equips. Sovint han de desplegar també un nou conjunt de conductes que els ajudi a fer-ho, o bé establir un model de lideratge nou i propi de l'organització.

A l'hora de descriure el procés de desplegament de la DxV (vegeu el capítol 1.8), Duran (2008) recomana l'establiment de "pràctiques" que ajudin les persones directives a adquirir aquestes capacitats. En el cas de l'Ajuntament de Barcelona, això s'ha dut a terme a partir de la definició d'un model propi de lideratge per valors (vegeu el capítol 4).



1.7 El paper central de la confiança en la DxV

El concepte de la Direcció per Valors va impulsar un canvi en la forma d'entendre les organitzacions i les empreses: de ser entitats regides pel control i la creació de valor econòmic, van passar a incorporar, "a la fi, valors de desenvolupament, ètics i emocionals" (Duran, 2008) en la seva manera de fer i en els resultats perseguits.

Per aquesta raó, Garcia i Dolan (1997) havien plantejat inicialment la DxV com un model "triaxial", on es donaven la mà un conjunt de valors "pràctics, ètics i emocionals" que creixien i es reforçaven al voltant de la confiança entre les persones (🟡 figura 1).

No obstant això, posteriors desenvolupaments i adaptacions del model, com la que s'ha aplicat al cas de l'Ajuntament de Barcelona (🟡 figura 2), han dotat de més precisió operativa, en desdoblar l'eix de valors emocionals en una dualitat de dimensions creatives i emocionals.



Figura 1

Model triaxial de valors, segons Garcia i Dolan (1997). Adaptat de Duran (2008)



Figura 2

Adaptació del model de DxV aplicat a l'Ajuntament de Barcelona (elaboració pròpia)



1.8 Com s'implanta la DxV en una organització?

La literatura acadèmica també ha definit, finalment, els procediments que cal seguir per implantar un model de DxV en una organització. Duran (2008), per exemple, en planteja un en quatre fases generals, que poden adaptar-se a la realitat específica de cada organització (📍 figura 3).

Aquestes fases són: 1) la legitimació del procés (des del lideratge); 2) la planificació (objectius, metodologies, fases i calendaris); 3) la posada en pràctica (revisió, comunicació, praxi) i 4) l'avaluació. Cadascuna d'elles preveu un conjunt d'accions orientades a portar el model a tots els departaments i àrees de l'organització, d'una manera participativa i transparent, en la qual totes les persones es puguin sentir reconegudes i cocreadores del procés.

En els capítols següents es mostrarà com l'Ajuntament de Barcelona ha adaptat aquest procés a les seves singularitats organitzatives.

Figura 3

Model triaxial de valors, segons Garcia i Dolan (1997). Adaptat de Duran (2008)



Com han evolucionat els estils de direcció fins a arribar a la DxV?

Al llarg del segle XX, i com a conseqüència de l'augment de “la complexitat i la incertesa” de totes les activitats econòmiques (Dolan, 2002), les organitzacions d'arreu han adoptat i actualitzat successius models de gestió que han anat des de l'autoritarisme de principis de segle fins a la major sensibilitat envers les persones dels anys 2000. El mateix Dolan, i Bozkurt (2011), els identifiquen (● figura 4):

- ✓ La “**Direcció per Instruccions**” (Dolan, 2002). Entre finals del segle XIX i els anys seixanta del XX. El comandament s'exercia per les instruccions que l'alta direcció donava a persones considerades com a subordinades. Els mercats i la complexitat operativa eren aleshores prou petites com per considerar que les plantilles eren mers “recursos humans”.
- ✓ La “**Direcció per Objectius**” (Dolan, 2002). Des de mitjans del segle XX, aquest model atorgava més llibertat d'actuació a les plantilles i delegava responsabilitats. L'acompliment de la tasca passava a ser la raó de ser de l'organització, mentre que les persones segueixen sent considerades com a “recursos”.
- ✓ La “**Direcció per Competències**” (Bozkurt, 2011). Popular des dels anys vuitanta del segle XX i fins avui, aquest model estudia en detall les característiques de cada àrea de treball i de les persones que se n'han d'ocupar, buscant la màxima compatibilitat entre ambdues. Ara, la consideració dels professionals ja té més a veure amb les “persones” que amb els “recursos”.
- ✓ La “**Direcció per Valors**” (Dolan, 2002) s'estableix com un sistema per simplificar la complexitat, guiar els esforços de tots els membres de l'organització i promoure el compromís de totes les persones en les tasques quotidianes i en els grans objectius estratègics. Importa aquí que les persones se sentin “persones realitzades i satisfetes” en el desenvolupament de la feina que fan.

⁷ Dolan, S., 2002. “Managing by Values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century” *Journal of Management Development*, vol. 21, núm. 2, p. 101-117.

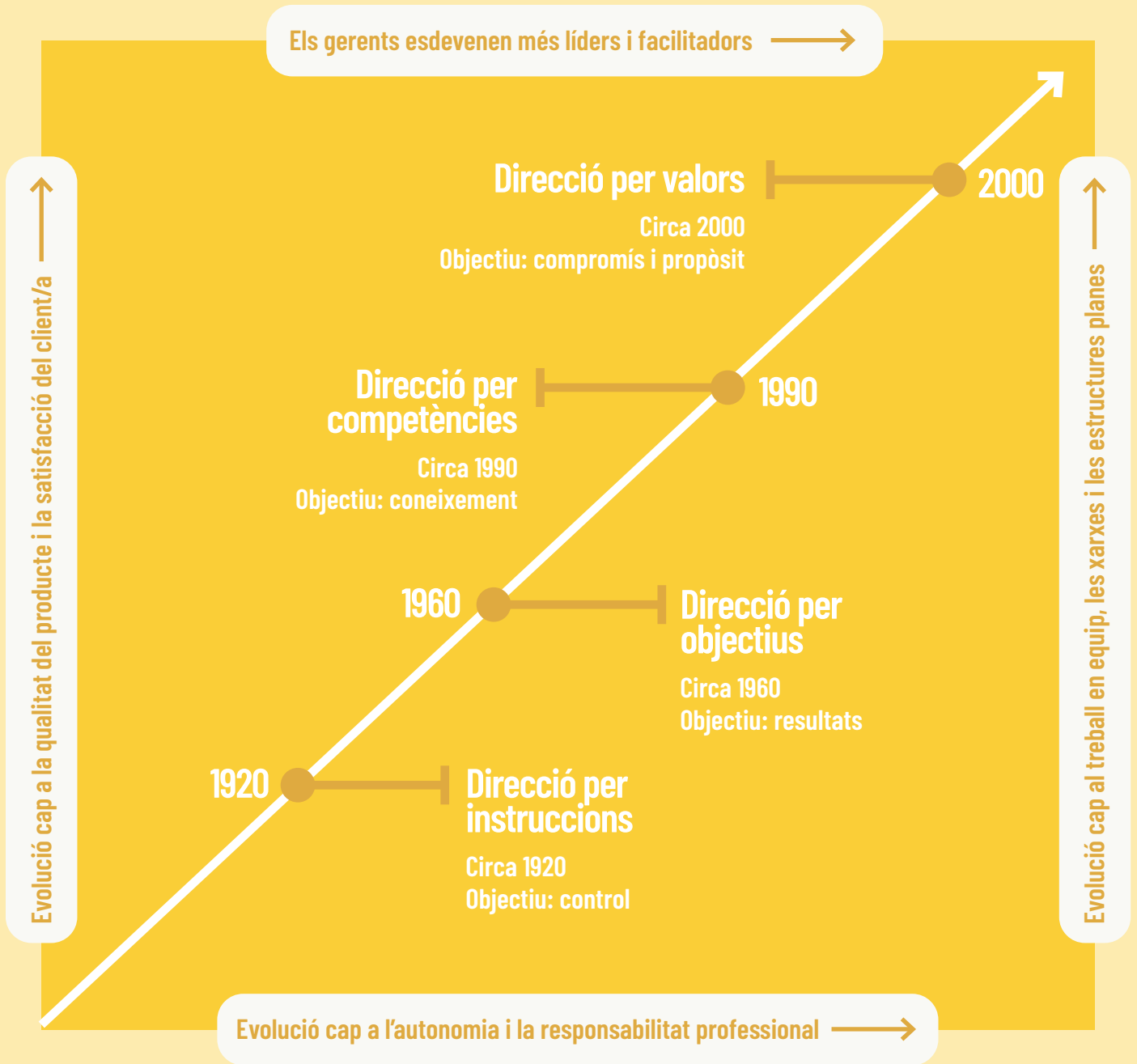
⁸ Bozkurt, T., 2011. *Management by Competencies*. Treball de recerca. Risis International. Istanbul.





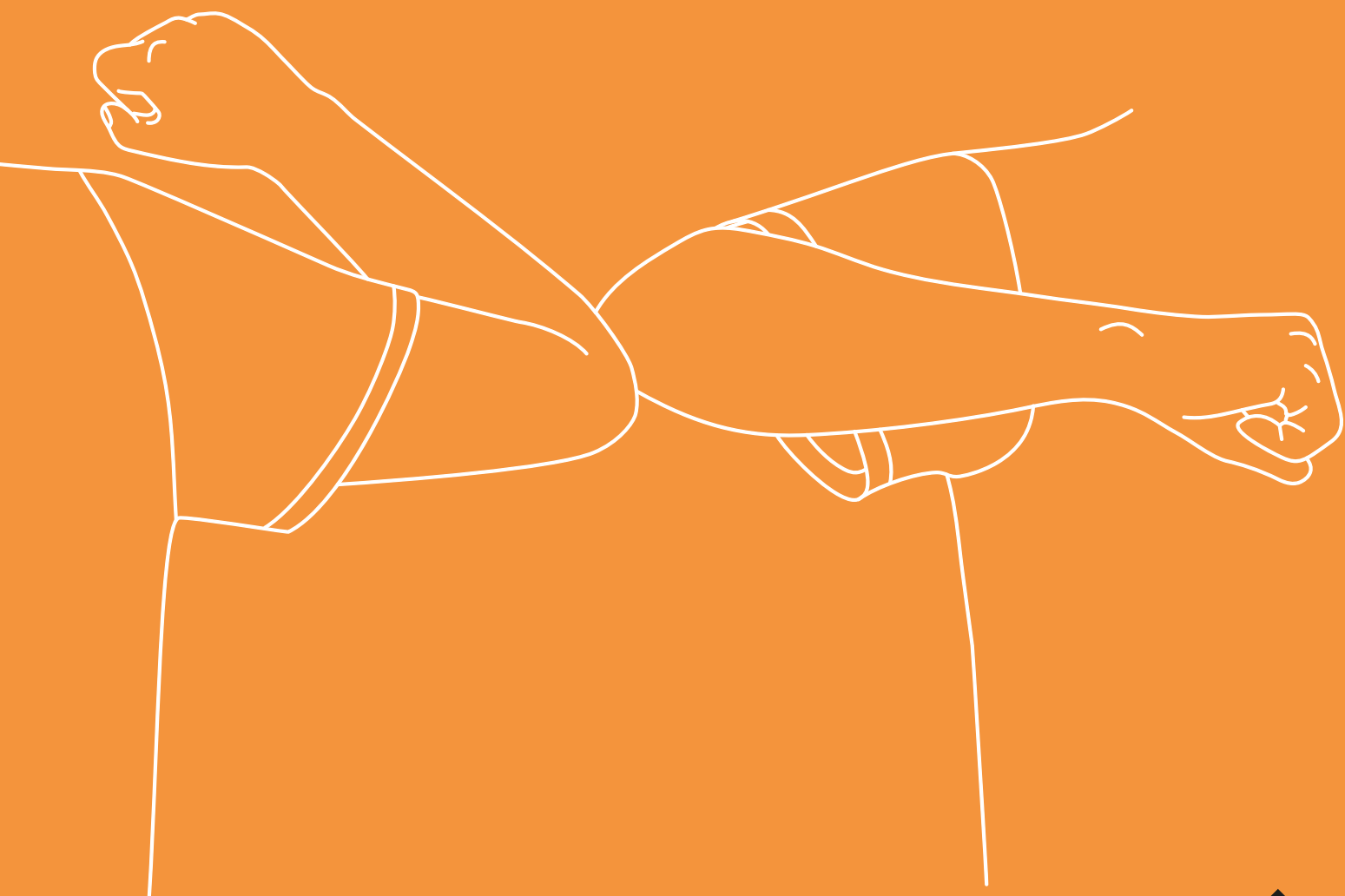
Figura 4

Evolució històrica dels models de gestió. Adaptat de Dolan (2002) i Bozkurt (2011)





“El març de 2020, la pandèmia de covid-19 va sacsejar el món i va posar en tensió el personal de l’Ajuntament de Barcelona. Però vam mostrar unes capacitats de sacrifici, col·laboració i flexibilitat exemplars, malgrat les circumstàncies.”



2 Mapa conceptual del procés seguit

L'Ajuntament de Barcelona ha desplegat un model de Direcció de Valors que li aportarà nombrosos avantatges organitzatius i de servei a la ciutadania en els propers anys. El propòsit d'aquesta publicació és relatar el procés seguit a fi que pugui inspirar altres organitzacions d'arreu en la seva evolució cap a una gestió basada en els valors.

1 Establir el marc estratègic

L'Estratègia de persones i desenvolupament organitzatiu 2019-2023 de l'Ajuntament de Barcelona estableix els objectius del procés i la visió del que es vol aconseguir: més benestar per a les persones que formen part de la plantilla, a fi que puguin donar un millor servei al ciutadà.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.1:** El marc estratègic
- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
- **Eina 1:** El Pla estratègic

2 Identificar i definir els valors de l'organització

Un procés participatiu intern, obert a les 14.000 persones de la plantilla, genera per primer cop un consens sobre els cinc valors corporatius que defineixen l'organització: **Compromís de servei públic, agilitat, amabilitat, claredat i cocreació**. Un equip impulsor s'encarrega de conduir el projecte.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
- **Capítol 3.3:** Els valors de l'Ajuntament de Barcelona

Eina 2: L'equip impulsor

Eina 3: L'enquesta sobre la importància dels valors en la plantilla

3 Treballar amb l'equip gerencial

El personal gerencial de l'Ajuntament de Barcelona (30 gerències, en total) construeix una visió compartida dels valors i de com integrar-los en el model de funcionament de l'organització. Planifiquen el procés de treball i el legitimen. Defineixen projectes en els seus respectius àmbits de treball per materialitzar els valors.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
- **Eina 4.1:** Presentació de resultats de l'enquesta en el marc de la Jornada Directiva 2020
- **Eina 4.2:** Els tallers amb les gerències municipals



4

Implicar el personal directiu

El personal directiu de cada gerència (422 professionals distribuïts en 30 tallers) defineix 212 accions per concretar els valors i fer-los més presents en el dia a dia de l'organització. S'estableixen prioritats i s'escullen projectes que ajuden a canviar els processos i les maneres de fer i de relacionar-se dins de cada gerència i entre les distintes gerències.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
 - ▲ **Eina 4.3:** Les sessions de treball amb els equips de les gerències municipals

5

Implicar la base de la plantilla. Nomenar persones ambaixadores

A l'Ajuntament treballen moltes persones que, de manera natural i reconegible, encarnen els valors en la seva activitat quotidiana: en són ambaixadores. Una dinàmica amb les gerències permet demanar ajut a 120 d'elles que es troben repartides per tota l'organització, i obtenir-ne recomanacions i consells sobre com posar en pràctica cada valor.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
- **Capítol 7:** El paper de les persones ambaixadores
 - ▲ **Eina 4.4:** Els tallers amb les persones ambaixadores

6

Comunicar internament

El material generat per les persones ambaixadores permet definir, produir i llançar una campanya de comunicació interna que proporciona la capilaritat necessària al procés. Es produeixen elements textuais i audiovisuals que ajuden a informar, il·lustrar i recordar la importància d'actuar en conseqüència amb els valors identificats al primer pas.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
 - ▲ **Eina 5.1:** Els lemes de campanya
 - ▲ **Eina 5.2:** El disseny d'imatge i presència dels valors en les comunicacions internes
 - ▲ **Eina 5.3:** La sèrie de vídeos: "Els valors de l'Ajuntament de Barcelona" i "Com practicar els valors"
 - ▲ **Eina 5.4:** La publicació "Com practicar els 5 valors corporatius"
 - ▲ **Eina 5.5:** La presència continuada al butlletí intern Mes a Mes, l'Ajuntament i a la Intranet municipal
 - ▲ **Eina 5.6:** El formulari obert per identificar comportaments alineats amb la DxV
 - ▲ **Eina 5.7:** Altres elements participatius de comunicació interna



7

Definir un model directiu propi basat en els valors

Novament, les persones responsables de les 30 gerències col·laboren en la definició d'un model de lideratge propi basat en el model de direcció per valors per a l'Ajuntament de Barcelona. Amb l'acompanyament de professionals del coaching directiu, adquireixen habilitats, conductes i compromisos necessaris per fer compatibles les noves visions de servei extern (envers la ciutadania) i intern (envers la plantilla).

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
 - **Capítol 4.1:** Com s'exerceix el lideratge en una organització guiada per valors
 - **Capítol 4.2:** L'acompanyament a les persones directives
- ▲ **Eina 4.5:** Les dinàmiques amb les gerències per definir un model de lideratge propi
- ▲ **Eina 6:** Les sessions individuals d'acompanyament directiu

8

Aplicar la DxV a les polítiques de persones

Gradualment, els valors s'integren als processos de selecció, acollida i formació de les persones que formaran part de la plantilla de l'Ajuntament de Barcelona des d'ara. El nou talent es familiaritza amb la Direcció per Valors des del moment de l'acollida al nou lloc de treball.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 3.2:** La cronologia del procés de treball
- **Capítol 6:** I ara, què? El futur de la DxV a l'Ajuntament de Barcelona

9

Garantir que els valors corporatius guien l'activitat futura

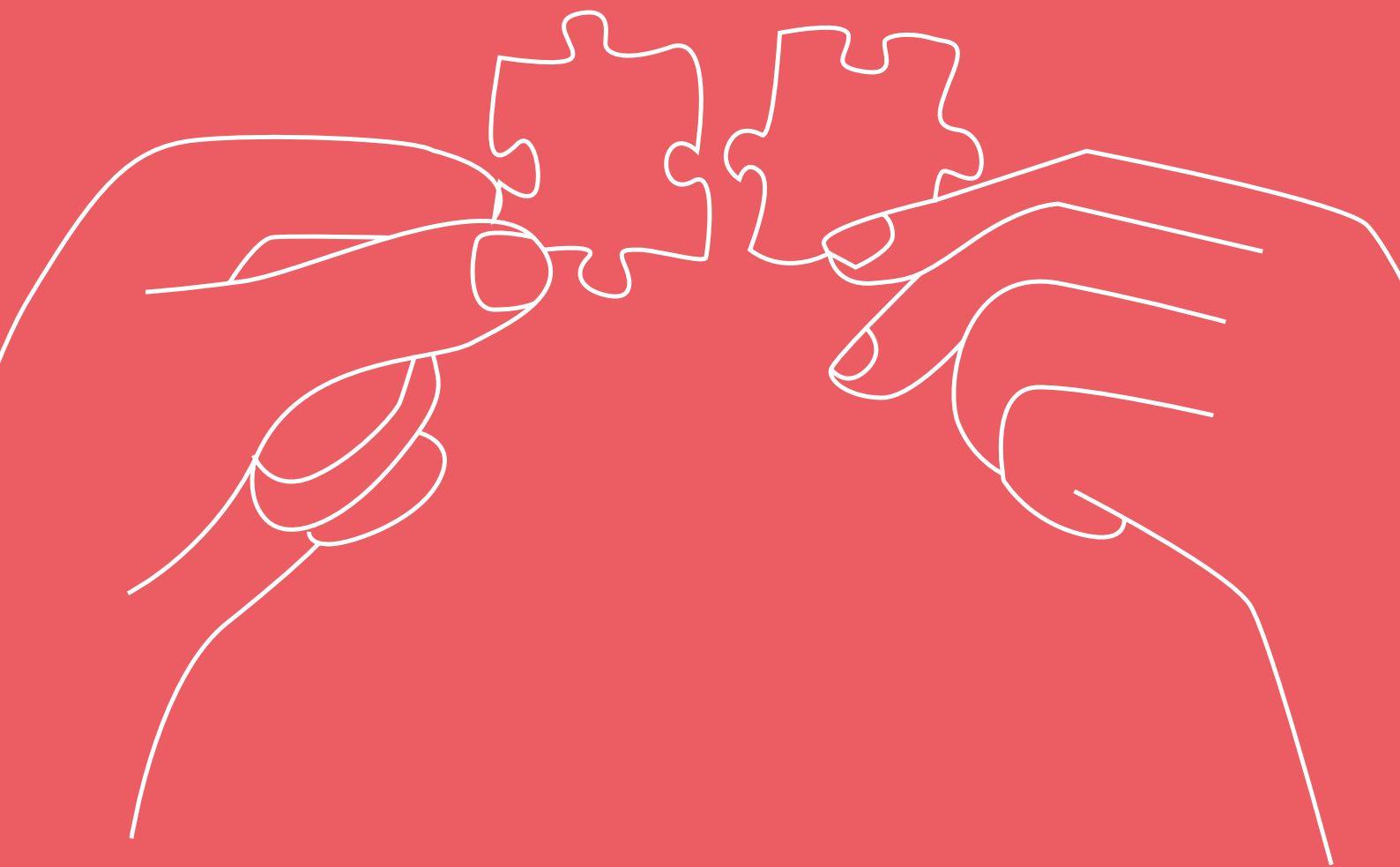
La Direcció per Valors és un projecte en continu desenvolupament, que ha d'impregnar totes les activitats, processos i relacions de l'organització. Des d'aquest moment, la retroalimentació i la innovació en les accions seran clau per seguir construint una cultura conduïda pels valors.

Ho trobareu explicat a les seccions següents:

- **Capítol 6:** I ara, què? El futur de la DxV a l'Ajuntament de Barcelona



**“Impulsar la construcció
d’una organització més
humana, resolutiva,
innovadora i capaç
d’anticipar-se als nous
reptes de la ciutat.”**





3 Implantant la DxV a l'Ajuntament de Barcelona

Desplegar el model de Direcció per Valors en una organització de prop de 14.000 professionals és un procés que requereix mesos, planificació i nombroses activitats impulsores.

Aquest capítol descriu l'itinerari seguit des de la formulació de l'estratègia fins a la consecució de les principals fites. Les organitzacions que vulguin emprendre projectes similars podran trobar aquí una guia dels passos que cal seguir.

3.1 El marc estratègic

Com defensen Duran (2008) i altres autors, el desplegament d'un model de DxV ha de formar part d'un marc estratègic ampli que doni cobertura i guiï totes les actuacions. La DxV no respon a objectius tàctics o de curta durada.

En aquest sentit, l'Estratègia de persones i desenvolupament organitzatiu 2019-2023 de l'Ajuntament de Barcelona (vegeu la  figura 5 i  l'eina 1) és el punt on cal situar l'inici del relat.

L'estratègia va ser presentada al maig del 2021 i té el propòsit d'impulsar la construcció d'una "organització més humana, resolutiva, innovadora i capaç d'anticipar-se als nous reptes de la ciutat".

Destaca el fet que va ser "dissenyada per a les persones" que formen part de la plantilla. En conseqüència, es desplega en cinc grans línies d'actuació: 1) el benestar de les persones; 2) el creixement professional; 3) el desenvolupament organitzacional; 4) la transformació digital i 5) el dimensionament i la valoració de llocs de treball.



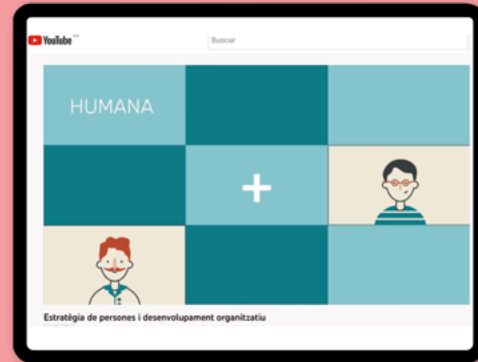


Figura 5

Comunicació de l'Estratègia de persones i desenvolupament organitzatiu 2019-2023



PUBLICACIÓ



VÍDEO

La tercera línia de treball (“desenvolupament organitzacional”) és la que emmarca la implantació de la DxV. Pretén capacitar l’organització enfront d’entorns cada vegada més incerts i complexos a partir d’una transformació cultural que ha d’arribar per mitjà de noves habilitats i compromisos. I, en aquest sentit, estipula les fases de treball següents:

- ✓ **La identificació i definició dels valors de l’organització**, a través d’un procés participatiu intern.
- ✓ **L’evolució i harmonització d’un model de lideratge propi** de l’Ajuntament de Barcelona.
- ✓ **El desplegament del model**, a través de processos de comunicació participativa que facilitin que les persones integrin els valors en la seva feina quotidiana i facin perdurable l’impacte del projecte.
- ✓ **La integració a les polítiques de persones**, portant els valors identificats a les pràctiques de selecció, desenvolupament, comunicació interna i acompliment de què participen tots els professionals de l’organització.

“Un cop identificats i explicitats des de la base, els valors de l’organització passen a guiar i a donar sentit a la feina diària... La plantilla adquireix més compromís, protagonisme i satisfacció amb la tasca realitzada. I té un major rendiment envers la ciutadania.”



3.2 La cronologia del procés de treball

El desplegament de la DxV a l'Ajuntament de Barcelona s'ha portat a terme a través d'una seqüència d'activitats que es descriuen a continuació. Les fases indicades al **capítol 1.8** han estat seguides escrupolosament:

Data Fita

Referències



Constitució de l'equip impulsor del projecte.

Es crea un equip transversal de professionals i persones directives de diverses àrees que orientaran i acompanyaran el procés de treball.

Vegeu ▲
l'eina 2

L'equip està format per Teresa Salvador, Marisa Clua, Pep Marquès, Magda Orozco, Lídia Garcia, Eduard Vicente i Maria Rodríguez, i compta amb el suport de la gerent municipal, Sara Berbel, i la conducció de Maria Rodríguez, com a directora de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal.



Identificació i definició dels valors de l'organització.

Es dissenya i distribueix una enquesta per a les més de 14.000 persones que treballen a la corporació. Les preguntes busquen determinar els valors que la plantilla entén com a propis i característics de l'Ajuntament.

Vegeu ▲
l'eina 3

Els cinc valors escollits són el compromís de servei públic, l'agilitat, l'amabilitat, la claredat i la cocreació.

Vegeu els
capítols
3.3 i 8.1



Desenvolupament del projecte juntament amb el personal gerencial i directiu.

El procés, encara incipient, demana la col·laboració de les persones que ocupen llocs de lideratge a l'organització. En la jornada directiva de 2020, se'ls fa partícips dels resultats de l'enquesta i de les implicacions dels valors per al bon funcionament de tota la corporació.

Vegeu ▲
l'eina 4.1





Desenvolupament del projecte juntament amb el personal gerencial i directiu.


Posteriorment, s'organitzen tres sessions de treball específiques per a les persones responsables de les gerències municipals (la màxima figura executiva de l'Ajuntament de Barcelona).

La dinàmica de treball els ajuda a reflexionar sobre com posen en pràctica els valors i a identificar reptes i conductes alineades i no alineades amb cada valor.

Cada gerència assumeix emprendre dues accions concretes en el seu àmbit de gestió. Entre aquestes hi ha, per exemple:

- Incorporar més les persones en la presa de decisions, fins i tot si cal trencar jerarquies.
- Millorar la comunicació entre gerents i amb els equips.
- Millorar la gestió del temps (sobretot les reunions).
- Implementar programes de cocreació.
- Organitzar jornades anuals fora dels espais habituals per reflexionar sobre valors, objectius i metodologia.

Finalment, les gerències identifiquen persones de les seves àrees, amb noms i cognoms, que són exemple i referència en la pràctica de cadascun dels valors. Seran les anomenades *persones ambaixadores*.

Vegeu  l'eina 4.2




Desplegament amb els equips

Amb l'objectiu d'implicar els equips i el personal directiu, s'organitzen 30 tallers, un per cada gerència, amb una mitjana de participació de 14 persones (422 en total).

Cada sessió ajuda a identificar accions per desplegar cada valor en la feina quotidiana. Es recullen 212 propostes d'acció, que mostren consensos en certs temes recurrents:

- Desplegament: explicar i compartir els valors als equips.
- Difusió del coneixement: organitzar espais de trobada per compartir idees, reflexions i bones pràctiques sobre com portar a la pràctica cada valor.
- Relacions interpersonals: revisar les relacions entre les persones i fomentar les relacions interdepartamentals per afavorir l'amabilitat.
- Formes i processos de treball: ajustar procediments per resoldre la dicotomia entre l'agilitat i els processos de contractació, optimitzar el temps de les reunions, i respectar el dret a la desconexió digital.

Cada gerència es compromet a portar a terme, en els mesos següents, dues de les accions plantejades pel seu equip directiu.

Vegeu  l'eina 4.3






Desplegament amb la plantilla: les persones ambaixadores

Les persones identificades com a referents de cada valor són convocades pel Departament de Comunicació Interna a participar en una sèrie de deu tallers de cocreació, dos per cada valor. Responen a la crida 120 persones de totes les gerències i ens municipals.

Vegeu  l'eina 4.4


En cada taller, les persones ambaixadores identifiquen conductes existents a l'Ajuntament que encaixen amb els valors i fan propostes concretes de com practicar-los. Amb la documentació recollida es crea una publicació destinada a tota la plantilla i una sèrie de vídeos amb intenció pedagògica.

Vegeu  les eines 5.3 i 5.4



Campanya de comunicació interna

Ben avançat el procés, els valors corporatius es traslladen a tota la plantilla gràcies a una campanya de comunicació dirigida i fonamentada en diversos elements:

Vegeu les  eines de la 5.1 a la 5.6

- Lemes de campanya: “Els valors no són 5 paraules escrites en un cartell” / “Els valors són a les nostres mans”.
- Disseny d'iconografies
- Correus electrònics informatius amb els vídeos: “Els valors de l'Ajuntament de Barcelona” / “Com practicar els valors”
- Elaboració i difusió de la publicació “Com practicar els 5 valors corporatius”
- Edició especial monogràfica del butlletí intern Mes a Mes, l'Ajuntament, explicant tot el procés fins a la data. I presència de la iconografia en els números posteriors
- Incorporació dels valors en el grafisme dels comunicats interns, a la Intranet, i a les pantalles d'ordinador com a estalvi de pantalla.
- Realització d'una crida oberta a definir conductes i identificar projectes relacionats amb cada valor.
- Creació i difusió d'un pòster per a tots els departaments perquè els equips el puguin completar amb els comportaments del seu dia a dia.

De manera complementària, i gairebé espontània, alguns departaments elaboren materials complementaris, com ara llibretes amb els valors incorporats o exposicions fotogràfiques.

La campanya contribueix de manera decisiva a explicitar els valors en tots els departaments i agendes, ja siguin personals o col·lectives, de l'Ajuntament de Barcelona, i a tenir-los permanentment presents





Construcció d'un model directiu propi basat en els valors

Coneguts els valors corporatius i els seus comportaments, el projecte posa el focus en el paper de les persones que lideren. Cal garantir que siguin les primeres a actuar d'acord amb els valors i que creïn atmosferes favorables a la DxV en els seus departaments.

Vegeu el capítol 4



Una dinàmica de treball amb 40 persones directives serveix per definir el "Model propi de lideratge" a partir de comportaments alineats i no alineats amb la DxV. Es descriuen un conjunt de conductes de lideratge que caldrà adquirir i desenvolupar en els mesos següents.

Vegeu ▲ l'eina 4.5

Un procés de coaching personalitzat ajuda les persones líders a ser més autoconscients de la seva acció quotidiana en relació amb els valors, a plantejar-se objectius de millora i a fer-ne avaluació de manera regular.

Vegeu ▲ l'eina 6

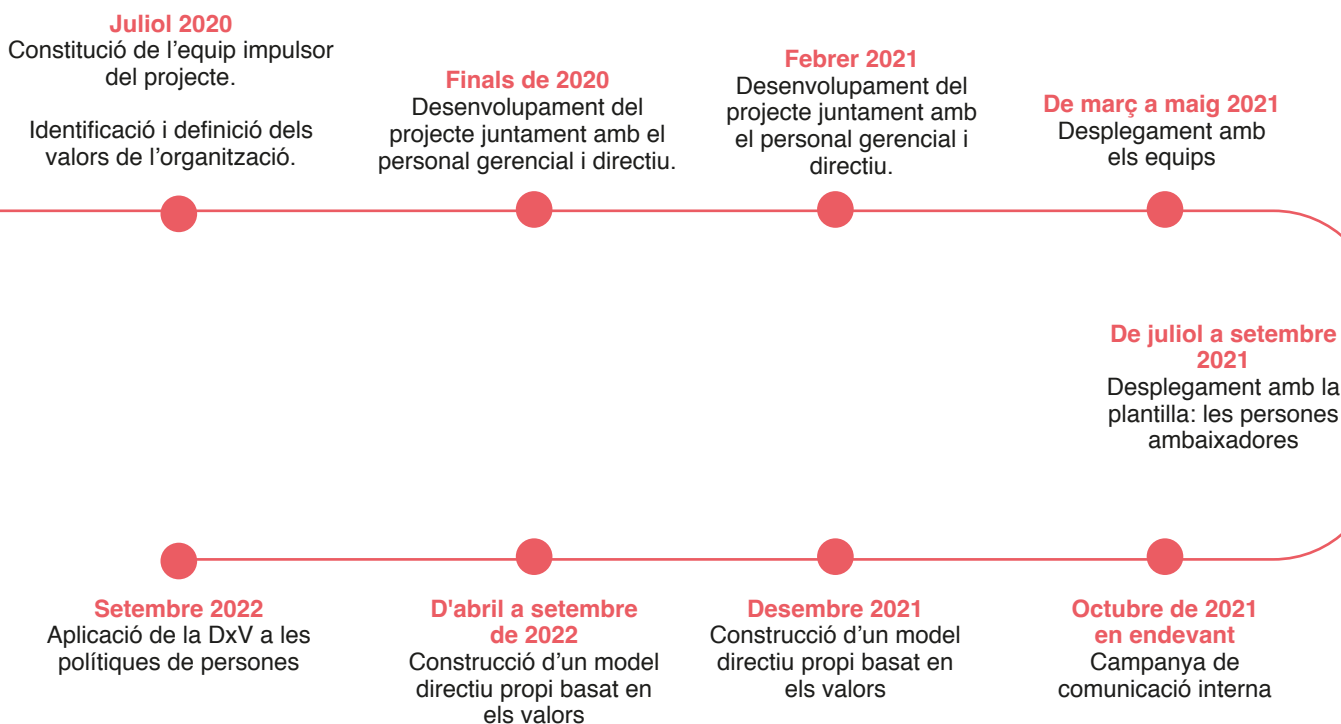


Aplicació de la DxV a les polítiques de persones

Els valors s'integren gradualment en les polítiques d'acollida, selecció i desenvolupament professional.

Vegeu el capítol 6

- Selecció: s'identifiquen els indicadors clau en els processos de selecció per valorar en quin grau les persones candidates practiquen els valors.
- Acollida: s'incorpora una explicació sobre els valors corporatius en les sessions d'acollida a les persones incorporades recentment.
- Formació: s'identifica la relació de les accions formatives impartides amb els valors corporatius.





3.3 Els valors de l'Ajuntament de Barcelona


Els valors d'una organització són, per a alguns autors, com el seu "ADN": igual que els éssers humans, totes les organitzacions en tenen, però no totes els coneixen en detall; sovint, pel fet que mai no s'han explicitat, comunicat o compartit conscientment.

En les primeres fases del desplegament del model de DxV, i seguint el marc estratègic definit (vegeu el capítol 3.1), l'Ajuntament de Barcelona va obrir un procés participatiu per tal d'identificar els valors que més el representen, d'acord amb el punt de vista de les persones que hi treballen.

"Durant la pandèmia hi havia por i incertesa arreu. Però entre els professionals de l'Ajuntament de Barcelona van aflorar valors com ara la humanitat, la comunicació, el servei... No estaven escrits enlloc, però van posar-se de manifest."

3.3.1 Quins valors es van identificar?

L'enquesta sobre la importància dels valors en la plantilla (vegeu  l'eina 3) va servir per aflorar un consens dels cinc valors que més bé representen l'Ajuntament de Barcelona. Són: el compromís de servei públic, l'agilitat, l'amabilitat, la claredat i la cocreació ( figura 6).

Cadascun respon a una característica o dimensió concreta: la centralitat, la pràctica, l'ètica, la creativitat i l'emocionalitat. La consultora especialitzada e-Motiva⁹, que va acompanyar tot el procés, va aplicar un model de treball propi, basat en quatre eixos i un valor central, que va més enllà del "triaxial" que Garcia i Dolan van definir el 1997 ( figura 2). D'aquesta manera, l'Ajuntament de Barcelona va poder encabir un nombre més ampli de dimensions i especificitats a l'anàlisi.

⁹ Vegeu el web de www.e-motiva.com





Figura 6

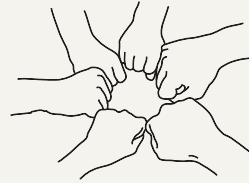
Els cinc valors de l'Ajuntament de Barcelona, d'acord amb la seva plantilla

Valor pràctic **Agilitat**



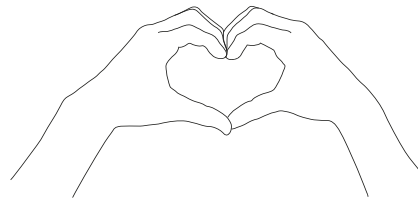
Treballem amb professionalitat, amb facilitat i rapidesa, adaptant-nos al context per ser efectius i assolir els resultats previstos

Valor creatiu **Cocreació**



Prenem la iniciativa i treballem per innovar col·laborativament per avançar-nos i emprendre nous projectes que transformin la institució i la ciutat

Valor central **Compromís de servei públic**



Actuem amb responsabilitat i proximitat, demostrant en el dia a dia que el nostre propòsit més genuí és millorar la qualitat de vida de la ciutadania i el desenvolupament sostenible de la ciutat i el seu entorn.

Valor ètic **Claredat**



Duem a terme la nostra feina amb honestedat, coherència i transparència per incrementar la comprensió i la confiança en la nostra institució.

Valor emocional **Amabilitat**



Construïm relacions per treballar en un clima laboral respectuós i cooperatiu, i per una ciutat hospitalària i cívica



“Treballar per valors vol dir que hem de tenir presents els nostres valors en cada cosa que fem. En tot allò que produïm, un escrit, un formulari, un tràmit..., cal que ens preguntem si ho estem fent prou àgil, clar, amable i cocreativament, i si es reflecteix prou bé el nostre compromís de servei públic. Treballar per valors és treballar per un propòsit.”



3.3.2

Com es defineix i es posa en pràctica cada valor?

En fases posteriors del procés, i amb la participació de les persones ambaixadores (vegeu ▲ l'eina 4.4), els valors de l'Ajuntament de Barcelona van adquirir una definició formal i es van substanciar amb nombrosos exemples de comportaments quotidians que en fan possible la posada en pràctica.¹⁰

A més, l'octubre de 2021 es va llançar una campanya de comunicació interna amb l'objectiu de donar a conèixer i generar recordatori sobre els valors a l'organització. Una sèrie de vídeos i publicacions (vegeu ▲ les eines 5.3 i 5.4) van fer-ho possible. Els cinc valors definits s'expressen de la manera següent:

Valor central El compromís de servei públic

Definició L'actuació amb responsabilitat i proximitat, demostrant en el dia a dia que el propòsit més genuí de l'Ajuntament és millorar la qualitat de vida de la ciutadania i el desenvolupament sostenible de la ciutat i el seu entorn.

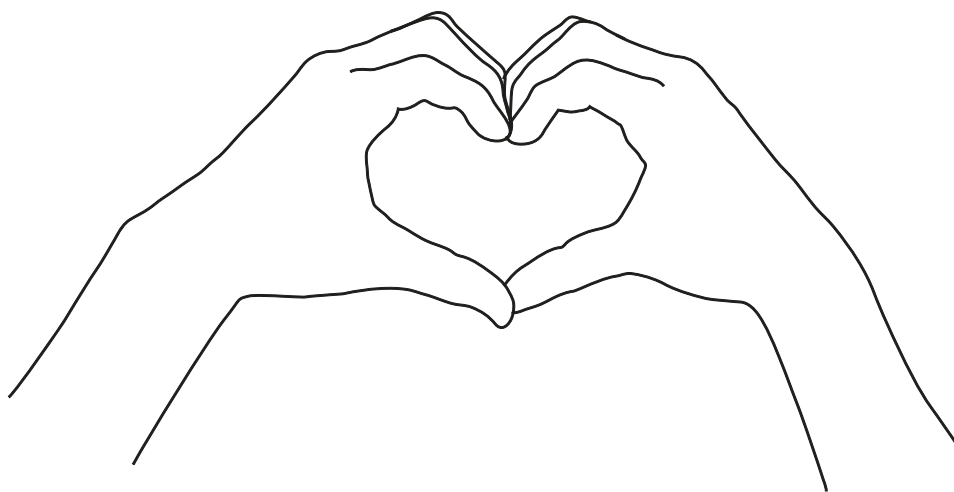
Exemples de comportaments quotidians per posar-lo en pràctica

- Ser conscients de la responsabilitat que suposa la feina, orientada a vetllar per la qualitat de vida de la ciutadania, i implicar-s'hi en conseqüència.
- Avantposar l'interès general a qualsevol tipus d'interès personal.
- Mantenir una comunicació respectuosa i amable, responent a les demandes que es plantegin, demostrant interès i proximitat.
- Tenir sempre una actitud positiva: ser amables, pacients, propers i professionals.
- Tenir empatia, posant-se en el lloc de la ciutadania, mostrant-li li que s'entenen les seves necessitats amb l'escolta activa, l'actitud i la mirada.
- Ser flexibles a l'hora d'aplicar els protocols i els procediments, adaptant-se a les necessitats canviants de la ciutadania i vetllant per oferir-li el millor servei.
- Comprometre's a la resolució de les demandes que es plantegin, internament i per part de la ciutadania, encara que estiguin fora de l'àmbit de responsabilitat, derivant-les adequadament i fent-ne seguiment.
- Estar sempre predisposats/ades a la millora, a l'aprenentatge i a la innovació, per poder oferir un servei públic de qualitat.
- Treballar en equip, de manera transversal, cooperant i compartint el coneixement, per facilitar la feina entre tots i per oferir la millor resposta possible a la ciutadania.

¹⁰ 2022, "Com practicar els 5 valors corporatius", butlletí intern "Mes a Mes" de l'Ajuntament de Barcelona.



Compromís de servei públic

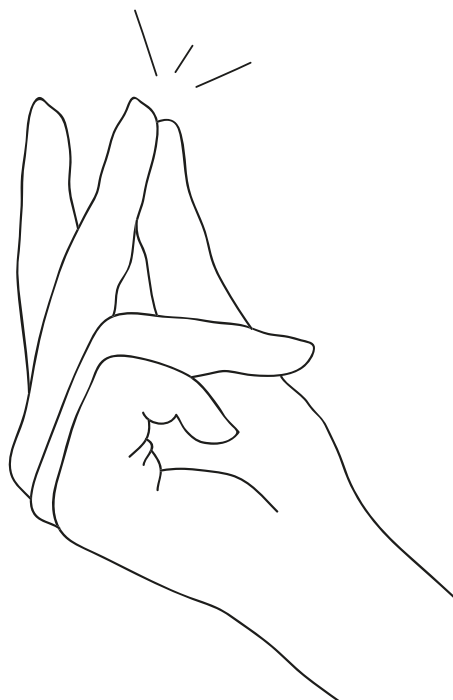


“Treballar a l’Ajuntament de Barcelona és un orgull. El compromís de servei públic és un valor en el qual encara crec, després de tants anys.”

“La feina que fem aquí reverteix en la millora de la quotidianitat de les persones. Sabent-ho hi poses molta més il·lusió.”



Agilitat



“Amb tots els procediments administratius que cal respectar, l’agilitat és difícil de practicar de vegades. Però hi ha coses que podem fer perquè depenen de nosaltres: abans les signatures només es feien els dijous. Ara, amb la digitalització, vam veure que no era assumible i ja ho hem canviat. Cal revisar aquestes coses, perquè algunes les fèiem de manera rutinària.”



Valor pràctic L'agilitat

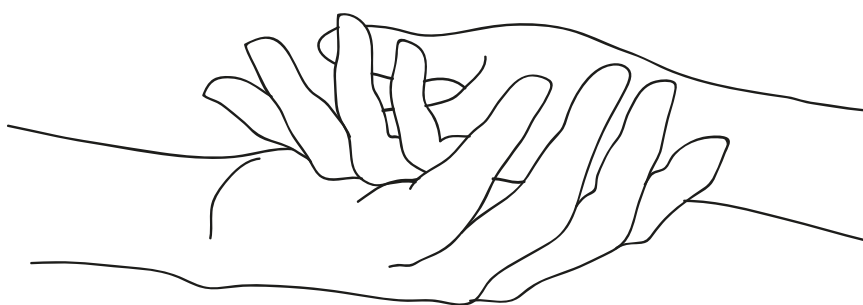
Definició És el treball amb professionalitat, amb facilitat i rapidesa, adaptant-se al context per generar eficàcia i assolir els resultats previstos.

Exemples de comportaments quotidians per posar-lo en pràctica

- Procurar tenir sempre una actitud positiva i proactiva, anticipant-se i avançant feina. Cal ser flexibles i adaptar-se a les diferents situacions.
- Establir una bona xarxa de contactes per compartir informació i coneixement, i ajudar-se quan calgui. Així serà més fàcil resoldre les tasques encomanades.
- Conèixer-se bé, tenint present quines són les hores del dia més àgils o més creatives a l'hora d'organitzar-se les tasques de la jornada.
- Prioritzar la feina: identificar quines són les tasques més breus, les que requereixen més temps i concentració, i organitzant el temps d'acord amb aquestes variables.
- En cas de comandar persones, fomentar-ne l'autonomia, delegant i confiant en l'equip.
- Ser resolutius/ives passant a l'acció ràpidament, sense perdre gaire temps dubtant i buscant sempre l'excel·lència. Cal fer-ho sense perdre el rigor i la professionalitat.
- Confiar en les pròpies capacitats per acomplir les tasques amb èxit.
- Fer ús de la imaginació per trobar noves solucions i explorar noves maneres més eficients de fer les coses, millorant així els procediments establerts.
- Treballar amb una visió global, tenint en compte els processos: sistematitzant-los i simplificant-los per evitar duplicitats o passos addicionals innecessaris.
- Pensar en el temps i en els recursos de què es disposa i organitzar-se, procurant no endarrerir la feina de les altres persones de l'equip.
- Tenir ambició per millorar les capacitats pròpies en diverses disciplines. Tenir més coneixement permetrà ser més eficients i resolutius.
- Entrenar la memòria i l'agilitat mental a l'hora de fer les tasques pròpies.



Amabilitat



“Costa el mateix dir les coses bé que dir-les malament. Amb un somriure a la cara, tot és molt més senzill.”

“El que tu dones, també és el que reps. És important voler crear climes de confiança i amabilitat, tant amb la ciutadania com amb la resta de l’equip.”



Valor emocional L'amabilitat

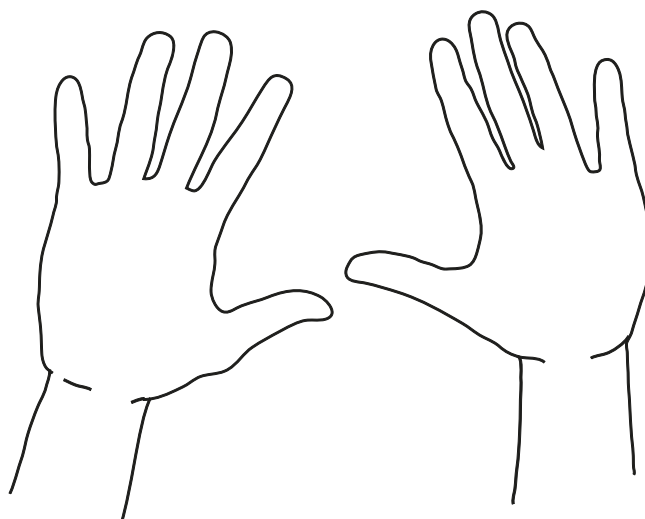
Definició És la construcció de relacions per treballar en un clima laboral respectuós i cooperatiu, i per una ciutat hospitalària i cívica.

**Exemples de comportaments
quotidians per posar-lo
en pràctica**

- Tenir una actitud positiva, alegre i amb sentit de l'humor. Amb un somriure tot és més fàcil.
- Ser empàtics/àtiques, posar-se en el lloc de l'altre. Dedicar temps a les persones, escoltar-les, mirar-les als ulls, i crear un ambient de confiança i proximitat.
- Practicar la humilitat, escoltant els altres, i atenent i respectant els seus punts de vista. Acceptar els propis errors i les crítiques constructives.
- Tractar tothom com a qualsevol persona li agrada ser tractada.
- Ser assertius/ives a l'hora de manifestar les pròpies opinions i emocions, i de defensar els drets.
- Practicar un llenguatge respectuós, inclusiu i no discriminatori. Tenir cura també del llenguatge no verbal.
- Controlar les emocions davant d'un conflicte. Intentar conciliar posicions i rebaixar la tensió.
- Respectar les normes de convivència. Saludar, col·laborar, demanar les coses amablement, donar les gràcies, presentar-se davant d'un interlocutor...
- Ser puntuals quan s'assisteix a una reunió, tant a l'inici com al final, per respecte a l'organització del temps de les altres persones que participen en la mateixa reunió.
- Respectar els torns de paraula a les reunions a les quals s'assisteix.
- Respectar la desconexió digital, els horaris laborals i de descans dels companys/anyes i equips.
- Practicar la cohesió i el sentiment de pertinença en el moment del treball, en equips grans i petits. Evitar els individualismes.



Claredat



“Si no comuniquem de manera clara, estem deixant una gran part de la ciutadania fora de les accions que fem des de l’Ajuntament.”

“Parlem de ‘claredat’? Doncs per què no revisem els documents interns?... Abans ens enviàvem uns correus electrònics, uns Whatsapp i uns Telegram que havíem de fer càbales per entendre. I per què no els fem comprensibles, com ja estem fent en la comunicació amb la ciutadania?”



Valor ètic La claredat

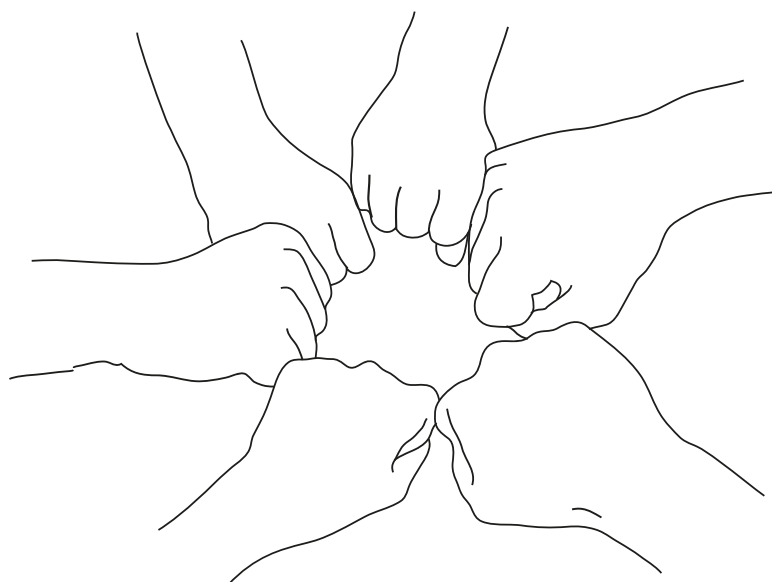
Definició Dur a terme la feina amb honestedat, coherència i transparència per incrementar la comprensió i la confiança en la institució.

**Exemples de comportaments
quotidians per posar-lo
en pràctica**

- Fer un esforç per identificar i conèixer bé qui és la persona receptora del missatge que es comunica i adaptar-s'hi.
- Explicar les coses de forma clara, entenedora i estructurada, evitant l'ús de tecnicismes.
- Assegurar-se que tothom tingui la informació pertinent i necessària, evitant la sobreinformació.
- Escoltar bé la persona interlocutora, no interrompent i deixant que s'expliqui. No avançar-se a respondre-li i prestar atenció al que diu i sent.
- Fixar-se i fixar als equips objectius clars. Conèixer i donar a conèixer perquè es fa el que es fa i en quins processos més amplis s'emmarquen les tasques.
- Desplegar honestedat i valentia, explicant les coses tal com són i no com agradaria que fossin, però sempre de manera assertiva i amable.
- Desplegar la sinceritat, reconeixent el desconeixement abans que proporcionant informació errònia o sense contrastar i no generar falses expectatives.
- Incorporar criteris d'accessibilitat a totes les comunicacions, tenint a disposició les eines adequades per fer-se entendre per tothom (braille, llengua de signes, subtítols...).
- Formar-se en temes d'inclusió i accessibilitat, per garantir que les pràctiques i els procediments que es duen a terme no exclouen ningú.



Cocreació



“La cocreació és un valor transversal de tota l’organització. I és molt representativa de la ciutat de Barcelona.”

“Cocrear és compartir la presa de decisions i les prioritats amb la resta de l’organització. I, sobretot, tenir la ment oberta a d’altres maneres de fer. N’hauríem de poder donar exemple.”



Valor creatiu La cocreació

Definició Prendre la iniciativa i treballar per innovar col·laborativament a fi d'avançar-se i emprendre nous projectes que transformin la institució i la ciutat.

Exemples de comportaments quotidians per posar-lo en pràctica

- Pensar en noves estratègies i maneres de fer les coses millor. Acceptar el risc d'explorar noves vies, ser flexibles i valents, i sortir de la pròpia zona de confort.
- Potenciar la imaginació i el pensament divergent. Obrir les portes a la innovació.
- Buscar solucions a llarg termini, de futur, perquè la institució sobreviu als mandats i a les persones que hi passen.
- Tenir una visió global. El tot supera les parts, pensar en gran.
- Treballar en equip, coordinar-se amb professionals d'altres àmbits organitzatius i enriquir-se amb els seus punts de vista.
- Valorar les aportacions dels companys/anyes, afavorir el diàleg i la trobada de punts en comú.
- Reconèixer i compartir els projectes reeixits i el coneixement, entre companys/anyes, departaments i gerències.
- Els projectes i la feina són compartits, tothom treballa amb l'objectiu comú de millorar l'Ajuntament, la ciutat i la vida dels barcelonins i barcelonines. No apropiat-se dels projectes ni personalitzar-los en ningú.
- Facilitar la comunicació a l'organització, tant ascendent com descendent. Qui fa la feina dia a dia és qui millor coneix els projectes i qui millor pot explicar-los.



Els valors, com van definir Jim Collins i Jerry I. Porras (1996),¹¹ “són els fonaments essencials i perdurables d’una organització (...) i tenen una importància intrínseca per aquelles persones que en formen part.”

Hi ha qui equipara els valors a l’ADN de les organitzacions. Es podria afirmar, així, que totes les organitzacions humanes en tenen. Una altra cosa ben diferent és que siguin valors explícits, compartits o, simplement, coneguts pels seus integrants.

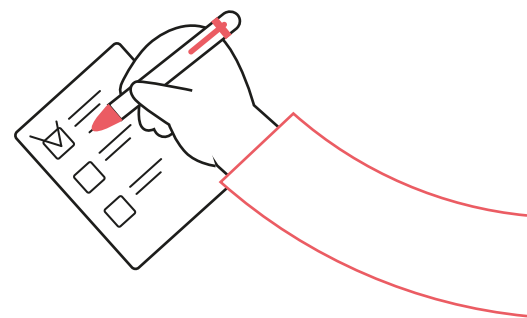
Al llarg de la història, estaments directius de tota mena han volgut definir (i desplegar) de forma arbitrària valors que encarnaven el seu ideal de l’organització, sense que les plantilles s’hi sentissin identificades necessàriament. En aquest cas, sovint s’han produït incoherències, desavinences i erosions de la confiança entre els equips, cosa que ha anat en detriment del seu rendiment.

L’Ajuntament de Barcelona, però, va optar per un exercici participatiu que permetés recollir els valors en què els seus professionals se sentien identificats, evitant imposicions *top down* i afavorint la transparència i la comunicació de tot el procés.

**“Les organitzacions són les persones que les integren.
Per això els valors van ser escollits per la plantilla municipal.”**

Al juliol de 2020, poques setmanes després del primer confinament i del retorn a la “nova normalitat” postpandèmica, els prop de 14.000 professionals de l’organització van ser convidats a respondre una exhaustiva enquesta (vegeu ▲ l’eina 3) sobre la importància dels valors en la seva feina diària.

El qüestionari s’interessava per la percepció de la plantilla sobre la praxi efectiva dels valors durant la pandèmia, en comparació a com haurien d’haver-se practicat, tant en l’àmbit de relació intern com extern. Igualment, es donava la possibilitat de triar, d’una llista àmplia, aquells valors que fossin reconeguts com a centrals, pràctics, creatius, ètics i emocionals de l’organització, seguint l’esquema definit al capítol 1.7 (● figura 2).



¹¹ Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). “Building Your Company’s Vision”. *Harvard Business Review*, setembre-octubre, p. 65-77.



3.4 Materialitat del procés: recull d'eines, metodologies i dinàmiques

Tal com descriu Duran (2008), hi ha una sèrie d'eines, metodologies i fases que són imprescindibles a l'hora de desplegar un model de DxV en una organització (vegeu el capítol 1.8).

Pensant en d'altres organitzacions públiques o privades que vulguin replicar el procés seguit per l'Ajuntament de Barcelona, s'ofereix aquí un recull de les eines, recursos i metodologies emprades, explicant-ne les característiques, la funció que compleixen i el moment d'aplicació. Quan es tracta d'un recurs a disposició del públic, també s'indica on es pot trobar. Són els següents:

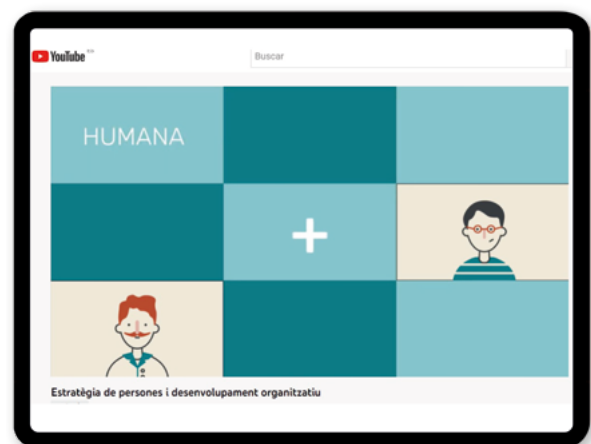
- ▲ Eina 1: **El Pla estratègic** (que dona sentit i propòsit)
- ▲ Eina 2: **L'equip impulsor** (que garanteix l'acompanyament del procés)
- ▲ Eina 3: **L'enquesta sobre la importància dels valors en la plantilla** (que permet la identificació participativa dels valors)
- ▲ Eina 4: **Les dinàmiques participatives de treball** (que tenen diversos propòsits)
 - ▲ Eina 4.1: **Espai en la jornada directiva 2020: La presentació de resultats de l'enquesta** (Legitimació)
 - ▲ Eina 4.2: **Els tallers amb les gerències municipals** (Transmissió)
 - ▲ Eina 4.3: **Les sessions de treball amb els equips directius de cada gerència** (Desplegament)
 - ▲ Eina 4.4: **Els tallers amb les persones ambaixadores** (Cocreació)
 - ▲ Eina 4.5: **La dinàmica amb les gerències per definir un model de lideratge propi** (Lideratge)
- ▲ Eina 5: **La campanya de comunicació interna** (que afavoreix la comunicació, la participació i la presència constant dels valors)
 - ▲ Eina 5.1: **Els lemes de campanya**
 - ▲ Eina 5.2: **El disseny d'imatge i presència gràfica en les comunicacions internes**
 - ▲ Eina 5.3: **La sèrie de vídeos: "Els valors de l'Ajuntament de Barcelona" i "Com practicar els valors"**
 - ▲ Eina 5.4: **La presència continuada al butlletí intern Mes a Mes, l'Ajuntament i a la Intranet**
 - ▲ Eina 5.5: **L'espai propi la Intranet de l'Ajuntament**
 - ▲ Eina 5.6: **El formulari obert per identificar comportaments alineats amb la DxV**
 - ▲ Eina 5.7: **Altres peces participatives de comunicació interna**
- ▲ Eina 6: **Les sessions individuals d'acompanyament directiu** (que ajuden a la implantació del model propi de lideratge)



- **Descripció:** l'Estratègia de persones i desenvolupament organitzatiu 2020-2023 de l'Ajuntament de Barcelona és el document marc que dona sentit i propòsit a tot el procés de treball.
- **Característiques:** el document estableix l'objectiu d'aconseguir una organització més humana, resolutiva, innovadora i capaç d'anticipar-se als nous reptes de la ciutat. Preveu cinc línies d'actuació per aconseguir-ho. La tercera línia ("el desenvolupament organitzacional") dona cobertura a la implantació de la DxV.
- **Funció:** donar sentit i propòsit al projecte. Orientar el procés mentre es desenvolupa.
- **Moment d'aplicació:** previ al disseny del procés. Simultani a la implementació.
- **Disponible a:**



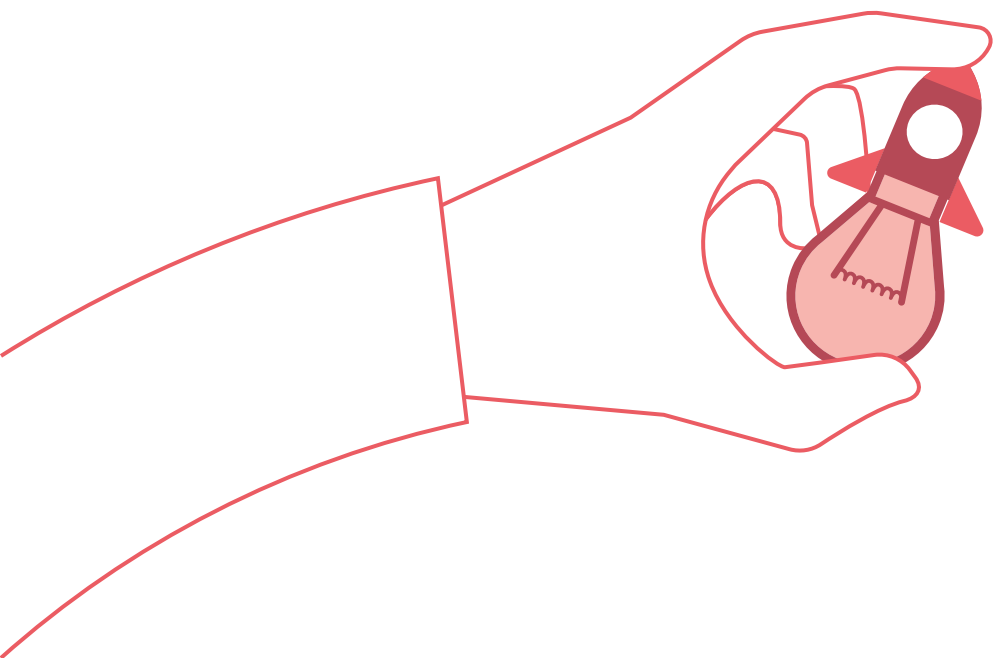
PUBLICACIÓ.




VÍDEO.



- **Descripció:** equip de professionals provinents de diverses àrees de l'organització que, de manera coordinada i solidària, vetllen pel correcte desenvolupament, en temps i forma, del procés.
- **Característiques:** l'equip està integrat per professionals de contrastada experiència localitzats en diversos nivells jeràrquics. A més, compta amb recolzament i acompanyament explícits de la gerenta municipal i dels màxims nivells executius de l'organització.
- **Funció:** promoure el correcte desplegament del projecte. Establir fites i calendaris i supervisar-ne l'acompliment. Avaluar-ne regularment la marxa. Donar suport a grups de treball i acompanyar, quan ha calgut, reunions i jornades de treball.
- **Moment d'aplicació:** es forma al juliol del 2020 i té participació permanent, al llarg de tot el procés.



- Descripció:** consulta a tota la plantilla (+14.000 persones) a fi d'identificar els valors de l'organització per les les persones que hi treballen. La consulta va tenir lloc al juliol del 2020, encara en un context d'emergència pandèmica, poc després d'experimentar situacions de gran tensió, en l'àmbit corporatiu i a títol individual.
- Característiques:** exercici participatiu i obert a tots els membres de la plantilla. L'enquesta s'estructura en diverses parts orientades a definir: a) la importància explícita que la plantilla dona als valors en l'organització; b) la comparació entre com es van aplicar i com s'haurien d'haver aplicat els valors en les relacions internes (entre professionals) i externes (amb la ciutadania) i c) l'elecció —dins d'una llista àmplia— de valors reconeguts com a centrals, pràctics, creatius, ètics i emocionals de l'Ajuntament de Barcelona.
- Funció:** identificar i aclarir els valors de la plantilla a través d'un sistema transparent i participatiu.
- Moment d'aplicació:** juliol del 2020


Versió inicial subjecte a millores v22-06-2020

DEFINICIÓ PARTICIPATIVA DELS VALORS

PRESENTACIÓ
xxxxxxxxxxxxxxxx

INSTRUCCIONS
xxxxxxxx

Per començar...

	Molt baix	Molt alt
1. Quin grau d'importància dones al fet que l'Ajuntament sigui una institució que destaquí pels seus valors?	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	
2. Quin grau d'importància dones al fet que els valors de l'Ajuntament els definim de manera participativa?	[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]	

3. El presentem a continuació una sèrie de comportaments professionals perquè diguis:

- D'una banda (columna esquerra), en quina mesura els has vist practicar realment per part de les persones de la plantilla municipal del teu entorn durant la gestió de la crisi generada per la COVID-19.
- De l'altra, (columna dreta) i pensant en el futur, quins creus que són els que hauríem de practicar perquè l'Ajuntament fos una institució de referència per la seva cultura i els seus valors?

Durant la pandèmia el que he vist realment practicar al meu entorn a l'Ajuntament...	En les relacions internes	El que crec que hauríem de fer com a professionals perquè l'Ajuntament fos una institució de referència
Molt poc	Molt	Molt poc
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]		[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]
	a. Treballar en equip	
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]		[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]
	b. Col·laborar amb les altres àrees i departaments	
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]		[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]
	c. Proposar noves idees, creatives i innovadores	
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]		[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]
	d. Assumir riscos per posar en pràctica idees noves	
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]		[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]
	e. Aprendre dels errors i corregir amb agilitat	
[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]		[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Pots proposar aquí algun altre valor que et sembli CENTRAL a l'Ajuntament de Barcelona





Eines 4.1 a 4.5


Les dinàmiques participatives de treball

- **Descripció:** al llarg del procés s'han dut a terme nombroses jornades de treball. Han reunit grups de persones de diverses àrees i departaments, i de diferents nivells jeràrquics, des de les gerències fins a la base. Les dinàmiques han permès l'avançament i capil·laritat del projecte, partint d'una planificació i d'un propòsit prèviament establerts.
- **Característiques:** en els desplegaments del 4.1 al 4.5 es detallen les característiques de cada dinàmica.
- **Funció:** servir de corretja de transmissió, des de la direcció del projecte fins als diversos departaments i àrees. Informar, formar i donar eines sobre el desplegament i el progrés del projecte.
- **Moment d'aplicació:** permanent, al llarg de tot el procés.



Eina 4.1

Presentació dels resultats de l'enquesta en el marc de la jornada directiva 2020

- **Descripció:** presentació dels resultats de l'enquesta a la plantilla als participants en el marc de la jornada directiva de 2020.
- **Característiques:** organitzada per la Gerència Municipal, la jornada directiva és una trobada anual que reuneix totes les persones directives de l'Ajuntament de Barcelona i els seus instituts, consorcis i empreses dependents per posar en comú projectes i estratègies municipals. El 2020 es va dur a terme de manera telemàtica i hi van assistir més de 300 professionals. La jornada va focalitzar-se en la presentació detallada de l'Estratègia de Persones. Un dels apartats va permetre donar a conèixer els resultats de l'enquesta ( eina 3).
- **Funció:** presentar el projecte i dotar-lo de legitimitat. Obtenir el reconeixement dels principals estaments directius. Demanar col·laboració per a fases posteriors.
- **Moment d'aplicació:** fase inicial. 24 de novembre de 2020.





Eina 4.2


Els tallers amb les gerències municipals

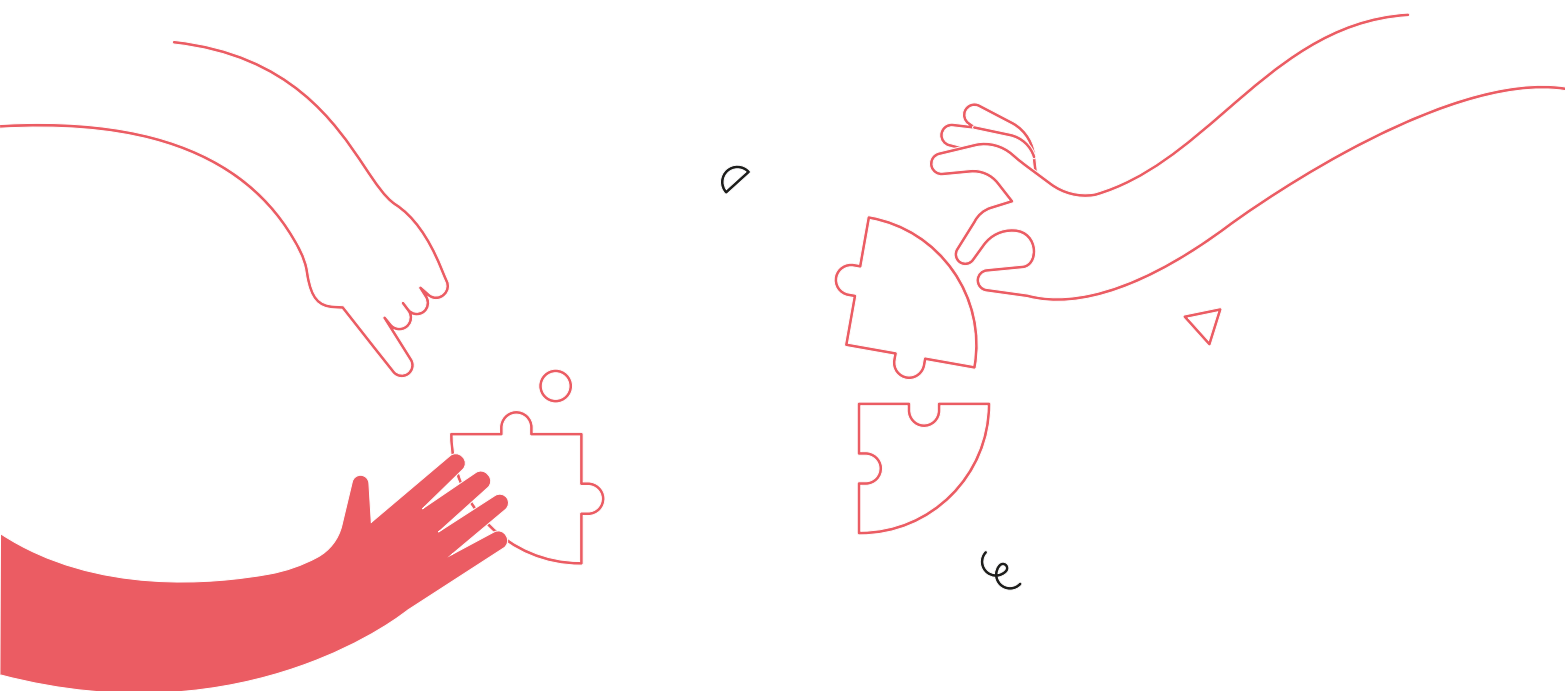
- **Descripció:** execució de tres tallers monogràfics amb la participació de totes les gerències municipals (30 persones, en total) de l'Ajuntament de Barcelona.
- **Característiques:**
 - Es van celebrar tres sessions de deu participants cadascuna. L'agenda de cada sessió preveia:
 - Una benvinguda i presentació dels objectius de la sessió;
 - Intervencions individuals sobre la importància dels valors per a cada participant;
 - La presentació dels valors obtinguts en l'enquesta a la plantilla i d'altres conceptes clau;
 - Una dinàmica de treball grupal sobre com les gerències posaven en pràctica els cinc valors. En van sortir identificats uns reptes, unes conductes alineades i unes conductes no alineades amb els valors.
 - L'explicitació de compromisos per cada valor, per contribuir a avançar el projecte.
 - Documentació de la sessió i comunicació posterior a totes les persones participants.
- **Funció:** assegurar l'aplicació del projecte en cada gerència de l'organització, a partir del coneixement i del compromís de totes les gerències.
- **Moment d'aplicació:** fase inicial. Dies 12, 15 i 16 de febrer de 2021.



Eina 4.3

Les sessions de treball amb els equips de cada gerència

- **Descripció:** realització de 30 sessions monogràfiques de treball, una per gerència municipal. Van ser reunions virtuals de tres hores. Les persones directives de cada gerència i, addicionalment, altres comandaments (422 professionals, en total), van reflexionar sobre com adaptar el projecte a la realitat específica del seu àmbit.
- **Característiques:**
 - En cada sessió es va replicar la dinàmica de treball indicada en  l'eina 4.2.
 - L'equip impulsor va donar suport directament a 26 de les 30 sessions.
 - Van ser identificades un total de 212 accions possibles a l'hora d'impulsar la implantació dels valors en els àmbits municipals.
 - Cada gerència va escollir un mínim de dues accions que es comprometia a impulsar.
 - En cada sessió es van identificar unes "persones ambaixadores" que encarnen cadascun dels cinc valors de manera clara.
 - Documentació de la sessió i comunicació posterior a totes les persones participants
- **Funció:** assegurar l'aplicació del projecte en cada gerència de l'organització, a partir del coneixement i del compromís de totes les persones amb responsabilitats directives. Adoptar compromisos factibles. Identificar persones de referència ("ambaixadores") que encarnin clarament els valors en el seu dia a dia.
- **Moment d'aplicació:** mesos de març a maig de 2021



Ajuntament de Barcelona. Àmbit

	Gerent	Data
Gerència de Persones i Desenvolupament Organitzatiu	Javier Pascual	3 de març
Gerència de Districte de Sants-Montjuïc	Sònia Frias	10 de març
Gerència de Districte d'Horta-Guinardó	Eduard Vicente	15 de març
Gerència de Districte de les Corts	Sara Jaurrieta	18 de març
Gerència de Districte de Ciutat Vella	Yolanda Hernández	23 de març
Institut de Mercats	Màxim López	24 de març
Gerència de Districte de Sant Martí	Josep Garcia Puga	30 de març
Gerència de Districte de Sarrià - Sant Gervasi	Maite Català	3 d'abril
Institut Municipal de Persones amb Discapacitat	Ramon Lamiel	3 d'abril
Institut Municipal d'Hisenda	Antoni Fernández	7 d'abril
Institut Barcelona Esports	Susanna Closa	8 d'abril
Gerència d'Agenda 2030	Xavier Paton	9 d'abril
Gerència de Districte de l'Eixample	Joan Cambronero	12 d'abril
Institut Municipal d'Informàtica	Paco Rodríguez	12 d'abril
Gerència de Medi Ambient i Serveis Urbans	Frederic Ximeno	18 d'abril
Institut de Parcs i Jardins		
BCASA		
Gerència d'Àrea de Seguretat i Prevenció	Maite Casado	13 d'abril
Gerència d'Àrea d'Ecologia Urbana	Sònia Frias	14 d'abril
Gerència d'Àrea de Drets Socials, Justícia Global, Feminismes i LGTBI	Laia Claverol	16 d'abril
Gerència d'Habitatge	Javier Buron	
Institut de Serveis Socials	Lidia Garcia	
Institut Municipal de l'Habitatge i Rehabilitació	Gerard Capó	
Gerència de Districte de Gràcia	Pilar Mias	19 d'abril
Gerència de Mobilitat i infraestructures	Manel Valdés	20 d'abril
Gerència d'Àrea de Cultura, Educació, Ciència i Comunitat	Marta Clari	22 d'abril
Institut Municipal d'Educació de Barcelona	Jordi Sánchez	
Institut de Cultura de Barcelona	Mònica Mateos	
Gerència de Districte de Sant Andreu	Maria Gas	26 d'abril
Gerència d'Urbanisme	Laia Grau	27 d'abril
Gerència d'Urbanisme	David Martínez	28 d'abril
Gerència d'Economia, Recursos i Promoció Econòmica	Albert Dalmau	29 d'abril
Gerència de l'Arquitecte en Cap	Xavier Matilla	30 d'abril
Institut Municipal del Paisatge Urbà i la Qualitat de Vida		
Gerència de Districte de Nou Barris	Gabriel Duarte	3 de maig
Gerència de Recursos	Agustí Abelaira	6 de maig
Gerència de Pressupostos i Hisenda	Jordi Ayala	7 de maig
Gerència Municipal	Sara Berbel	14 de maig





3.1

Gerència
Municipal

Data: 14 de maig de 2021
Assistents: 14

Pla d'acció

Grup 1

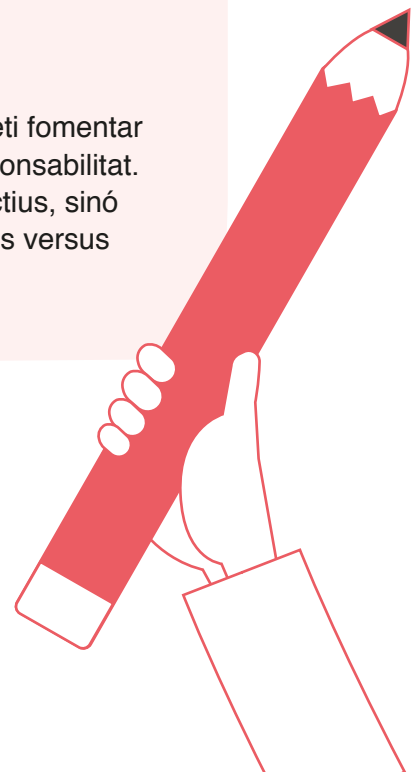
- Aprofitar els espais de corresponsabilitat i transversals com a corretja de transmissió de valors. CLAREDAT
- Empoderar a espais corresponsabilitzats i transversals, les persones que hi van. Aprofitament tècnic del treball, visualitzar-lo, contribueixes a posar en comú. El que lidera l'espai dona espai de reconeixement a la resta (cal definir accions concretes per fer-ho).

Grup 2

- Establir unes mesures de l'avaluació de l'acompliment. Verificar quin acompliment ha tingut.
- Subratllar el valor de l'amabilitat quan s'exigeix a un equip de treball claredat, transversalitat...; el llenguatge, primer.

Grup 3

- Establir una estratègia de treball que permeti fomentar el treball en valors en els espais de corresponsabilitat.
- Que els projectes incloguin no només objectius, sinó a quins valors contribueix. Vincular projectes versus valors.



3.2

Gerència d'Àrea
d'Economia, Recursos i
Promoció Econòmica

Data: 29 d'abril de 2021
Assistents: 12

Pla d'acció

Grup 1

- Fer un o dos cops l'any una mena de "ReAct" de l'àrea per incrementar el sentit de pertinença, explicar els valors i com els estem desenvolupant.
- Enquesta al personal de l'àrea per veure si el que es fa en el dia a dia respon a aquests valors.

Grup 2

- Canviar l'enfocament, l'equip alimenta les reunions, col·laboratiu. Que el rol dinamitzador no sigui sempre per part de les persones directives.
- Fomentar la transversalitat/interseccionalitat dels equips i "visualitzar les millors experteses tècniques". Si, per exemple, a una reunió nova el directiu, pots enviar les millors persones tècniques per fer aquesta feina.

Grup 3


- Convenció d'equip: compartir valors i projectes entre tots nosaltres. Aprofitar el ReAct amb una dimensió interna. Fer un ReAct intern: escollir projectes que expliquin aquests valors i compartir-los.
- Preguntar als nostres equips si veuen reflectits aquests valors a la nostra pràctica directiva.
- Per encarnar l'AMABILITAT, les coses que fan pell són les festes. Caldria, quan tornem a la presencialitat, institucionalitzar el sopar d'empresa de l'àrea. Xavi Rubio coneix una persona que fa uns sopars d'empresa excel·lents.

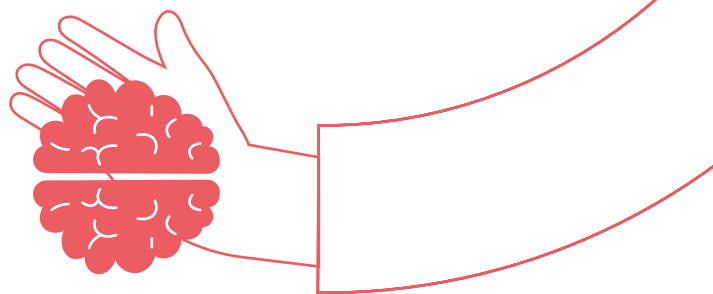




Eina 4.4

Els tallers amb les persones ambaixadores

- **Descripció:** realització de tallers monogràfics amb les “persones ambaixadores” nomenades durant l’execució de  l’eina 4.2. Es van identificar conductes que poguessin il·lustrar la plantilla quant a la forma de posar els valors en pràctica.
- **Característiques:** es van dur a terme deu tallers virtuals de tres hores, dos per a cadascun dels cinc valors, que van aplegar 120 “persones ambaixadores”. Cada sessió es dedicava a un sol valor, tot i que compartien una agenda de treball única:
 - Presentació de la sessió i del propòsit.
 - Ronda individual d’intervencions: resposta a la pregunta: “què creus que altres han vist en tu quan han dit que exemplifiques un dels cinc valors?”
 - Valoració i definició de conductes de l’organització alineades amb el valor discutit.
 - Valoració i definició de conductes de l’organització no alineades amb el valor discutit.
 - Definició i discussió de cinc conductes que es poden dur a terme per practicar el valor discutit.
 - Debat sobre el rol d’ambaixadors: què poden fer aquestes persones per impulsar el valor a la feina? Què pot fer l’organització per impulsar-lo?
 - Documentació de la sessió i comunicació posterior a totes les persones participants.
- **Funció:** identificar conductes i pràctiques tangibles que puguin comunicar-se i replicar-se per part de tota l’organització a fi d’impulsar els cinc valors.
- **Moment d’aplicació:** mesos de juny i juliol de 2021



- **Descripció:** jornada de treball amb els gerents de l'Ajuntament (fonamentalment, gerències), amb l'objectiu de traslladar i concretar el model de DxV a les conductes i comportaments específics del lideratge.
- **Característiques:** la sessió va tenir una durada de cinc hores i es va fer en format presencial (al Jardí Botànic de Barcelona) i va proposar als participants les dinàmiques següents:
 - Presentació de la sessió i del propòsit.
 - Identificació de conductes i comportaments compatibles amb la DxV que ha de desplegar una persona amb lideratge a l'Ajuntament.
 - Identificació de conductes per les quals es pot esdevenir una referència per als restants membres de l'equip.
 - Presentació del pla d'acompanyament directiu.
 - Documentació de la sessió i comunicació posterior a totes les persones participants.
- **Funció:** definició de conductes de referència en el lideratge. Construcció d'un model directiu propi de l'Ajuntament de Barcelona, basat en la DxV.
- **Moment d'aplicació:** mes de desembre de 2021

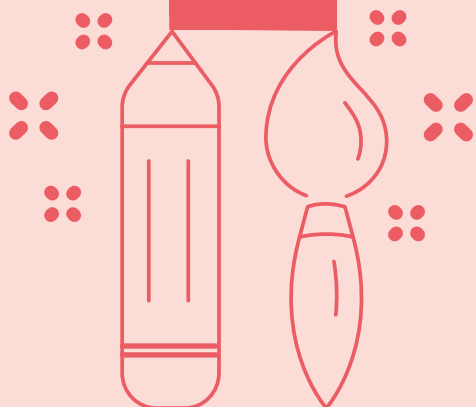




Eina 5.1 a 5.6

La campanya de comunicació interna

- **Descripció:** una de les claus de l'impuls del procés ha estat la campanya de comunicació interna. Diversos materials i recursos han servit per aproximar la DxV a tota l'organització.
- **Característiques:** es descriuen en el desplegament de les fitxes 5.1 i següents. Presentació de la sessió i del propòsit.
- **Funció:** facilitar que l'organització integri els valors en el seu ADN. Fer que tota la plantilla municipal conegui perfectament els valors corporatius. Fer participar activament la plantilla en el desenvolupament i implementació dels valors. Oferir guies que ajudin a posar en pràctica els valors en la tasca diària.
- **Moment d'aplicació:** des d'octubre de 2021, de forma permanent, al llarg de tot el procés.





- **Descripció:** creació i difusió de lemes planers i fàcils de recordar que ajudin a la memorització i posada en pràctica dels valors.
- **Característiques:** es van escollir dos lemes principals, que han estat comunicats i recordats a través de diversos elements gràfics al llarg del temps: “Els valors no són 5 paraules escrites en un cartell”, i “Els valors són a les nostres mans”. Addicionalment, s’acompanya la comunicació d’una enumeració dels valors o de conceptes associats als valors (Els valors són: millora, inspiració, una manera de fer...). Són frases senzilles d’entendre i que conviden a l’acció, recordant el paper de cada persona en la posada en pràctica dels valors.
- **Funció:** informació, promoció, recordatori i presència.
- **Moment de llançament:** primera setmana d’octubre de 2021, en endavant.

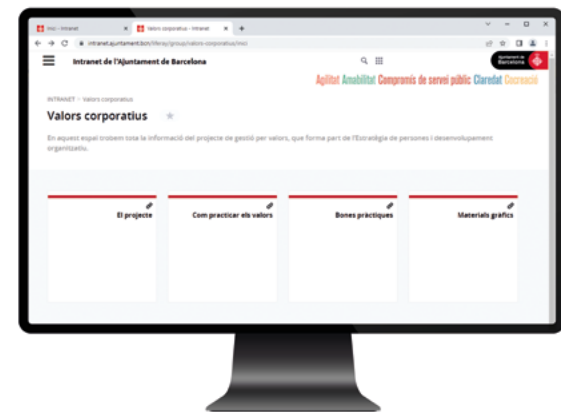


- **Descripció:** creació d'una imatge gràfica consistent per acompanyar totes les comunicacions del procés. Presència de la imatge en tots les peces de comunicació interna i en àmbits quotidians de treball.
- **Característiques:** a partir d'una línia estètica consistent i en diversos formats i aplicacions gràfiques, es manté la representació de les mans humanes i o dels lemes per simbolitzar cadascun dels valors:
 - El compromís pel servei públic, representat per dues mans que formen un cor.
 - L'agilitat, representada per una mà espantegant els dits.
 - L'amabilitat, representada per una mà que reposa en el palmell d'una altra mà.
 - La claredat, representada per dues mans alçades i obertes, que no amaguen res.
 - La cocreació, representada per un conjunt de mans que conflueixen.
- **Funció:** facilitar la comprensió i el recordatori dels valors corporatius. Simbolitzar-los en accions a l'abast de tothom. Fer-los presents en diversos elements de la comunicació interna.
- **Moment de llançament:** primera setmana d'octubre de 2021, en endavant.

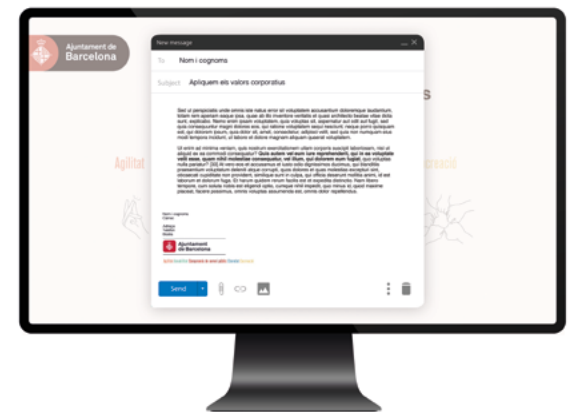
Pantalla de benvinguda a la xarxa corporativa



Capçalera de la intranet municipal



Apartat sobre la DxV a la intranet municipal



Signatura dels correus electrònics de la plantilla



Eina 5.3

La sèrie de vídeos: “Els valors de l’Ajuntament de Barcelona”
i “Com practicar els valors”

- **Descripció:** vídeos explicatius dels valors adreçats a tota la plantilla. La sèrie permet la presentació de cada valor i de com practicar-lo, i s’acompanya sempre de la imatge gràfica de la campanya.
- **Característiques:** vídeos en estil directe i fresc, de curta durada (d’1 a 3 minuts), que presenten els continguts a través d’una animació, o a través del testimoni dels professionals en primera persona, explicant casos i exemples de fàcil visualització i recordatori.
- **Funció:** informació, promoció i recordatori. Definició dels valors. Concreció dels valors en conductes reproduïbles. Reconèixer i posar en valor els treballadors municipals que practiquen els valors.
- **Moment de llançament:** segona setmana d’octubre de 2021 en endavant.
- **Disponibles a:**
Enllaç al vídeo de presentació de la campanya
Enllaç al vídeo sobre "Com practicar el valor del compromís de servei públic"
Enllaç al vídeo sobre "Com practicar el valor de l'agilitat"
Enllaç al vídeo sobre "Com practicar el valor de la cocreació"
Enllaç al vídeo sobre "Com practicar el valor de l'amabilitat"
Enllaç al vídeo sobre "Com practicar el valor de la claredat"



Ordinador amb la imatge inicial del vídeo de la campanya dels valors



Pantalla d'un dels vídeos sobre "Com practicar" els valors





Eina 5.4

La publicació “Com practicar els 5 valors corporatius”

- **Descripció:** publicació explicativa dels comportaments associats als valors corporatius.
- **Característiques:** complementant la sèrie de vídeos anteriors, aquest document recull les bones pràctiques i els exemples expressats per les persones ambaixadores en un llenguatge planer i esquemàtic. El document també reconeix i enumera la llista de les persones que van ajudar a fer-lo possible.
- **Funció:** informació, promoció i recordatori. Concreció dels valors en conductes reproduïbles.
- **Moment d'aplicació:** des d'octubre de 2021 en endavant.
- **Disponible en aquest [enllaç](#)**



Imatge de la portada de la publicació "Com practicar els 5 valors corporatius"



- **Descripció:** presència continuada de la campanya en el butlletí intern Mes a Mes de l'Ajuntament de Barcelona, i a la Intranet municipal.
- **Característiques:** el "Mes a Mes, l'Ajuntament és una publicació electrònica mensual a la qual tenen accés tots els professionals de l'Ajuntament. Cal destacar tres moments específics de la campanya:
 - El llançament d'un número especial monogràfic de la publicació, dedicat exclusivament a presentar els continguts del procés (octubre de 2021).
 - La presència (gràfica i textual) dels valors en tots els números posteriors.
 - El seguiment del projecte en la secció "Nota de la gerent" de la publicació.

A més, a través d'un formulari disponible al butlletí i a la intranet, qualsevol persona pot documentar noves bones pràctiques que representin concrecions dels valors i compartir-les amb l'organització.

- **Funció:** informació, promoció, recordatori i participació.
- **Moment d'aplicació:** des d'octubre de 2021 en endavant.
- **Disponible en aquest enllaç**



Imatge de la campanya en el butlletí intern Mes a Mes de l'Ajuntament de Barcelona



- **Descripció:** com a part de la campanya de comunicació, es va dissenyar i distribuir un formulari electrònic que permetés identificar i relatar exemples de comportaments quotidians alineats amb la DxV, per compartir-los amb tota l'organització.
- **Característiques:** el qüestionari es va publicar inicialment al número monogràfic del butlletí intern, i es troba encara actiu a la Intranet. Permet que qualsevol membre de la plantilla enumeri i descrigui comportaments o projectes realitzats a la institució que encarnin els valors corporatius. Cal identificar-se amb les dades personals per poder omplir-lo.
- **Funció:** identificar conductes i pràctiques tangibles que puguin comunicar-se i replicar-se per part de tota l'organització a fi d'impulsar els cinc valors. Fomentar la participació transversal.
- **Moment d'aplicació:** des d'octubre de 2021 en endavant.

Els valors són a les nostres mans

ADILTAT
AMABILTAT
COMPROMÍS DE SERVEI PÚBLIC
CLAREDAT
CREATIVITAT

Vull aportar un comportament o un projecte corporatiu

Hi ha alguna persona al teu voltant que visca que té alguna cosa representativa d'algun valor? Hi ha que treballa aplicant no clarament algun? Un/a que ho ha fet algun projecte de l'organització que visca encara? (Si no té algun valor?)

Tant si ho has identificat com si no, facem una mica de treball per poder fer possible el compromís de servei públic, l'agilitat, la innovació, la claredat i l'amabilitat al treball, les nostres mans!

Aporta't amb el teu nom i cognoms:

Aportació d'una pràctica sobre els valors corporatius

Quin valor pràctic sobre el qual més vols explicar alguna cosa:

Tu:

Indica quin valor pràctic vols explicar:

Tu:

Dades personals

Indica el teu nom i cognoms:

Indica el teu email:

Sóc una persona treballadora, treballadora interinca i contractada, albert d'altres que et te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. El meu email és: de 10 d'octubre de 2021 per garantir el dret de treball, per a la persona que et te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. De incorporació del meu email i de desmarcar el meu email de la llista de correu de la institució pública que te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral.

Sexe

Home
 Dona
 No respon

Sóc una persona treballadora i he de treballar de manera que garanteixi el dret de treball, per a la persona que et te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. El meu email és: de 10 d'octubre de 2021 per garantir el dret de treball, per a la persona que et te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. De incorporació del meu email i de desmarcar el meu email de la llista de correu de la institució pública que te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral.

Indica quin valor pràctic vols explicar:

Tu:

Indica quin valor pràctic vols explicar:

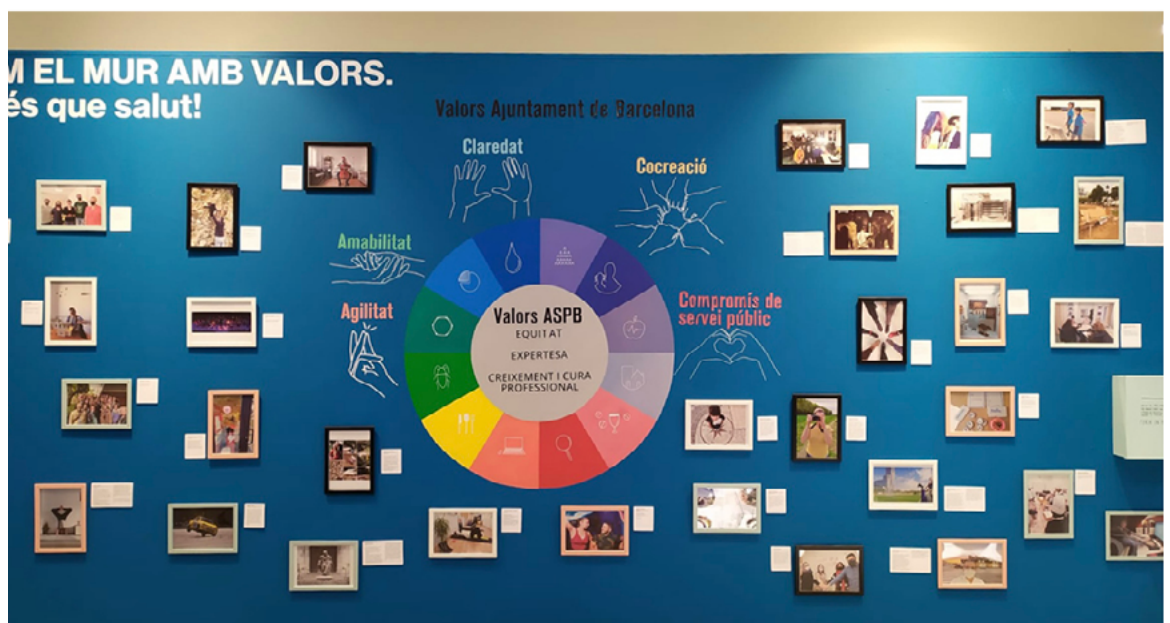
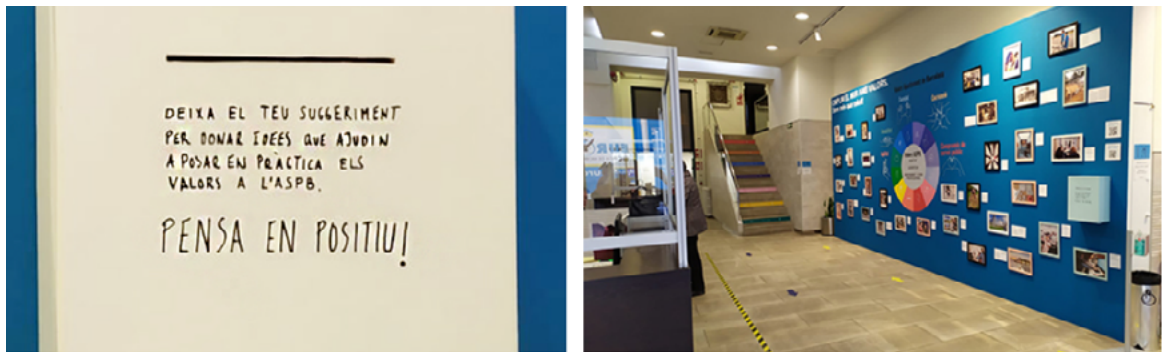
Tu:

Avis legal

Consentir amb la normativa de protecció de dades, en afegir el teu nom i cognoms, en enviar aquest formulari, consentir que les dades personals que heu facilitat s'utilitzin per l'ajuntament de Barcelona en el treball de gestió i de servei al ciutadà de les persones treballadores per a la promoció social de la institució pública. Registre de les dades personals per a la promoció social de la institució pública. El meu email és: de 10 d'octubre de 2021 per garantir el dret de treball, per a la persona que et te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. De incorporació del meu email i de desmarcar el meu email de la llista de correu de la institució pública que te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. Les dades personals que heu facilitat s'utilitzaran per a la promoció social de la institució pública. El meu email és: de 10 d'octubre de 2021 per garantir el dret de treball, per a la persona que et te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral. De incorporació del meu email i de desmarcar el meu email de la llista de correu de la institució pública que te un assignar un valor i que consti en el teu document d'identificació laboral.

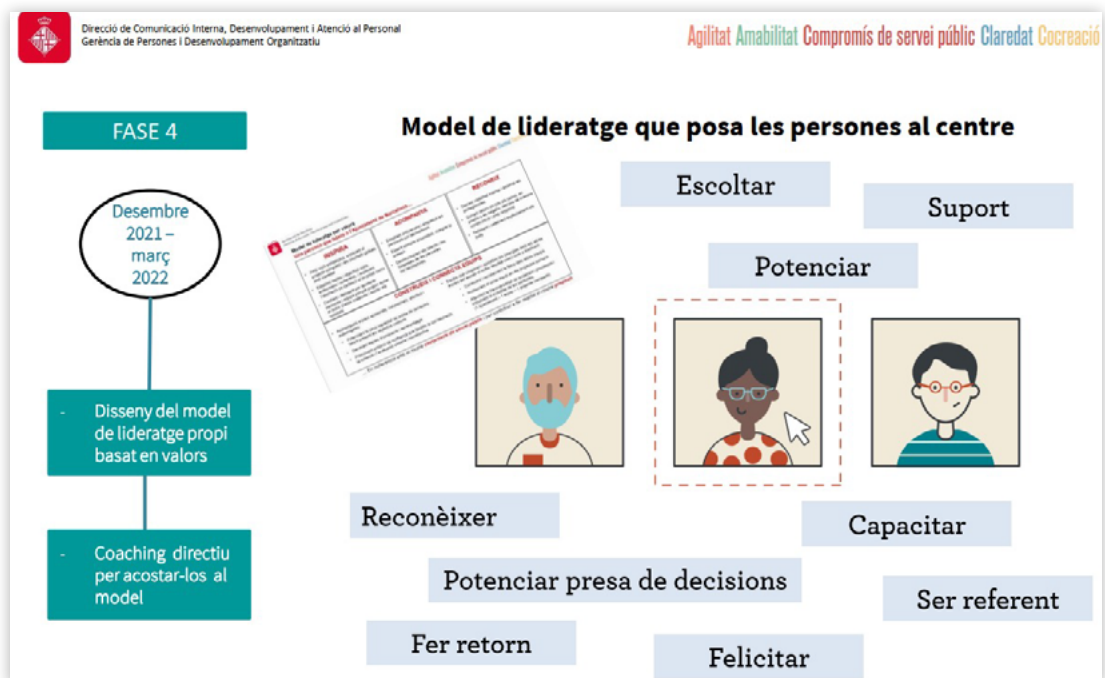


- **Descripció:** complementant les eines de comunicació interna, es va difondre un pòster a tots els departaments perquè els equips hi indiquessin nous comportaments quotidians que encarnessin els valors. A més, alguns departaments, com el d'Atenció Social a la Infància i Famílies de l'IMSSB, i el d'Activitats i Mobilitat de l'IMH, o el Districte de Les Corts van elaborar materials propis per fer recordatori, des de llibretes fins a una exposició mural.
- **Característiques:** materials diversos, creats i/o adaptats dins dels mateixos departaments.
- **Funció:** fomentar la participació i el recordatori. Identificar conductes i pràctiques tangibles.
- **Moment d'aplicació:** d'octubre de 2021 en endavant.
- **Més informació disponible en aquest enllaç**

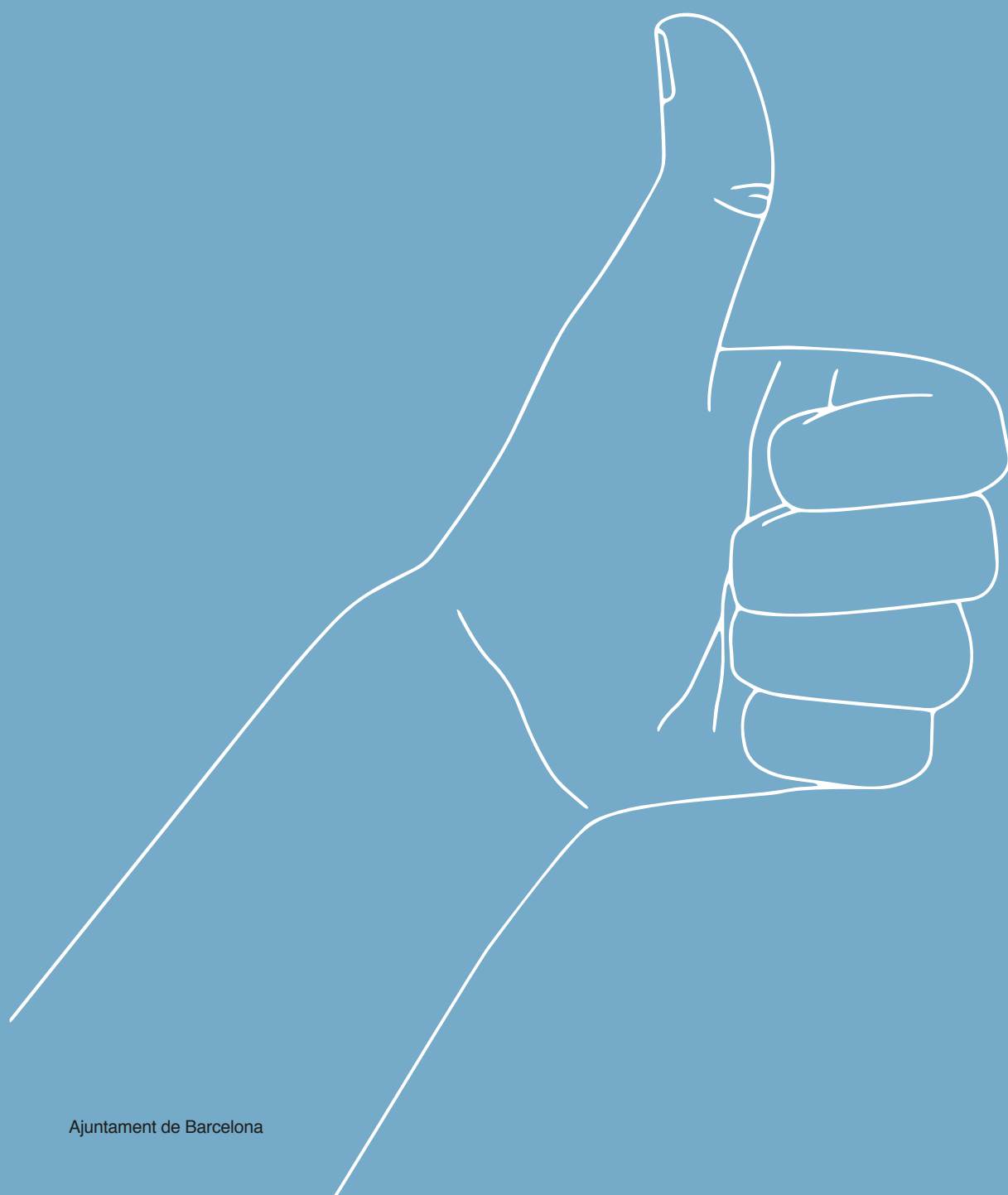




- **Descripció:** un cop explicat i compartit el model, les persones que exerceixen funcions de gerent o directives passen per un procés de coaching personalitzat que els ajuda a millorar el seu autoconeixement sobre la pràctica dels valors i a entendre què poden fer per exercir-los i transferir-los als seus col·laboradors.
- **Característiques:** el procés compta amb l'ajut de coaches professionals que acompanyen una a una les persones directives, seguint un esquema de cinc fases:
 - Fase inicial: explicació del model de lideratge.
 - Autoavaluació: les persones directives confronten les seves conductes de lideratge d'acord amb les que conté aquest model.
 - Primera sessió de coaching: cada persona directiva comenta i analitza el resultat de la pròpia autoavaluació amb el coach assignat.
 - Segona sessió de coaching: la persona directiva identifica les 2 o 3 conductes prioritàries que vol desenvolupar o reforçar.
 - Noves sessions de coaching: la persona directiva estableix un pla per desenvolupar les conductes i en comenta els progressos amb l'acompanyant assignat.
- **Funció:** desplegar el model de lideratge propi de l'Ajuntament de Barcelona basat en la DxV.



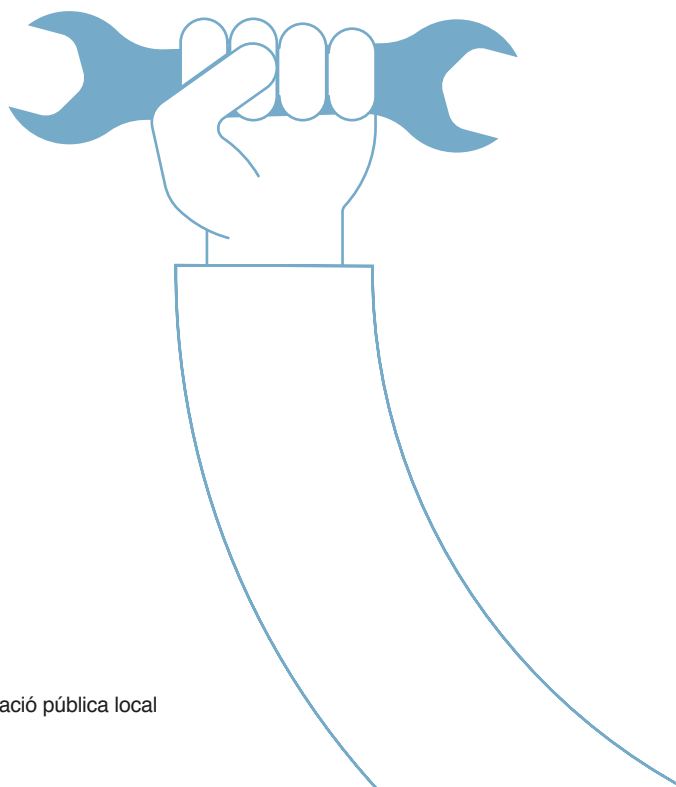
“Les persones que lideren són les primeres que s’han de creure aquests valors. És fonamental que tot el procés funcioni també en forma de cascada.”



4 El model propi de lideratge per valors

Com s'ha dit en diversos apartats, la DxV és un model de gestió que té incidència en tots els àmbits i persones de l'organització, sigui quin sigui el seu nivell jeràrquic. Ara bé, les persones que lideren tenen un paper crucial a l'hora de construir les condicions que facin possible el desplegament del model.

A finals del 2021, el procés de treball va posar el seu focus en les persones directives de l'Ajuntament de Barcelona, a fi de proveir-les de les eines i els coneixements necessaris. Així és com es va definir l'anomenat **Model propi de lideratge per valors**, que ha seguit dues fases: una fase de definició i una d'acompanyament.



Com s'exerceix el lideratge en una organització guiada per valors

Les persones que lideren en les organitzacions guiades per valors no s'haurien de conformar preguntant-se, de manera genèrica, si el seu estil de relació és prou amable, o si les seves indicacions són prou clares o si responen àgilment a les necessitats dels col·laboradors. La raó d'això és que les respostes a totes aquestes preguntes podrien ser ambigües o poc precises. Al cap i a la fi, com es mesura si una persona directiva és o no prou àgil? En comparació amb què o amb qui? O com pot saber si és més o menys amable en tot moment?

Tal vegada, la millor manera d'eliminar aquesta ambigüitat és anar un pas més enllà i consensuar una llista de conductes inequívokes que, en practicar-les, facin presents els valors corporatius en la forma de relacionar-se amb les persones col·laboradores.

El desembre del 2021, les persones responsables de cada gerència van participar en una **sessió de treball cocreatiu** al Jardí Botànic de Barcelona (vegeu [▲ l'eina 4.5](#)). A través d'un exercici dirigit, van reflexionar, posar en comú i enumerar conductes i comportaments dels lideratges en organitzacions que es gestionen per valors.

Un cop consensuades, les conclusions del treball van donar lloc a la relació següent:

Una persona que lidera a l'Ajuntament de Barcelona ha de treballar per:

✓ Inspirar el seu equip...

1. Amb una visió estratègica, explicant clarament el projecte compartit i les prioritats globals.
2. Establint reptes i objectius clars, ambiciosos i coherents, i definint bé l'aportació de cadascú al propòsit comú.
3. Confiant i delegant en persones i equips, a fi d'apoderar-les per tal que donin el millor d'elles mateixes i assoleixin els resultats buscats.

✓ Acompanyar les persones del seu equip...

4. Escoltant-les de manera activa i empàtica.
5. Sent accessibles sempre, malgrat la pressió que hi pugui haver en un moment determinat.
6. Ajudant a desenvolupar els talents i les fortaleses de cada persona.

✓ Reconèixer les persones amb les quals col·labora...

7. Donant-los visibilitat interna i externa.
8. Donant un retorn (feedback) en tots els casos, sigui positiu o negatiu, de manera constructiva i respectuosa.
9. Felicitant-les i celebrant explícitament els èxits amb elles.



✓ Construir i connectar equips...

10. Construint equips apoderats, cohesionats, efectius i autoexigents:
 - Potenciant la seva capacitat de presa de decisions, tenint presents els objectius comuns.
 - Generant espais d'innovació i aprenentatge.
 - Promovent entorns de confiança que facilitin la col·laboració, la cohesió i l'avaluació sincera i constructiva.
11. Connectant equips que cooperen i aprofiten les sinergies respectives per assolir els millors resultats comuns per a la institució:
 - Coneixent i reconeixent la feina dels altres equips, a més del que es lidera.
 - Involucrant el propi equip en els projectes comuns.
 - Afavorint la transversalitat de projectes i processos, i impulsant la mobilitat de les persones.

D'aquesta manera, quan una persona que lidera “escolta activament i empàticament les persones col·laboradores” (conducta 4), està sent automàticament amable. Igualment, si desenvolupa la conducta 10, està portant a terme el valor de la cocreació.

En una altra fase de la sessió, els participants també van definir aquelles conductes que fan que el lideratge per valors pugui ser més reconoscible. Així:

Una persona que lidera per valors a l'Ajuntament de Barcelona és una referència professional per:

- La seva capacitat d'anticipació, d'adaptació i de gestió de la complexitat en entorns canviants i incerts.
- Manteniment dels seus coneixements actualitzats i per treballar amb rigor professional en el seu camp de coneixement tècnic.
- Impuls de la innovació a tots els nivells de gestió de l'activitat (processos) i de persones (individualment o en equips), orientada al desenvolupament sostenible.
- Priorització i presa de decisions amb agilitat i flexibilitat, amb visió estratègica i tenint sempre present el seu impacte en la resta de l'organització i els equips.
- Optimització de l'organització i ús dels recursos públics, sobretot els econòmics.

I és una referència personal per:

- La seva integritat i coherència, perquè fa el que diu i diu el que fa.
- Ser model de la pràctica dels valors de l'Ajuntament.
- Les seves capacitats relacionals i de tracte; especialment l'empatia, la positivitat, l'assertivitat i l'amabilitat.
- La seva humilitat i la capacitat d'autocrítica que l'impulsa a millorar permanentment.

Aquest procés de treball va enriquir el model de lideratge tot aportant-hi una llista de conductes que, de retruc, porten a la pràctica dels valors. El més rellevant, però, és que totes aquestes conductes fan referència a la relació de les persones que lideren amb les persones amb les que col·laboren, no pas amb la tasca ni amb els objectius.





“Jo no havia fet mai un procés de coaching i està sent una gran experiència personal i professional. Són sessions que m’ajuden a reflexionar en el dia a dia, a entendre els meus automatismes i les fortaleeses. Si no pares una mica a pensar, acabes fent les coses per inèrcia.”



4.2

L'acompanyament a les persones directives

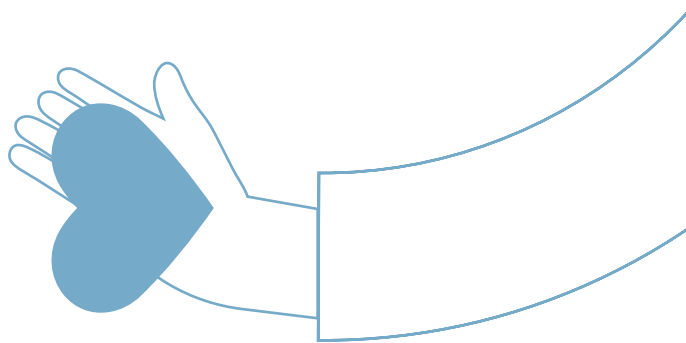
Amb els principis anteriors definits, consensuats i comunicats, la implantació del model propi de lideratge per valors de l'Ajuntament de Barcelona es va posar en marxa a principis del 2022. Des d'aquell moment, les persones directives adquireixen el compromís d'ocupar-se no sols de la tasca assignada al seu departament, sinó també del benestar subjectiu (individual i col·lectiu) dels seus equips.

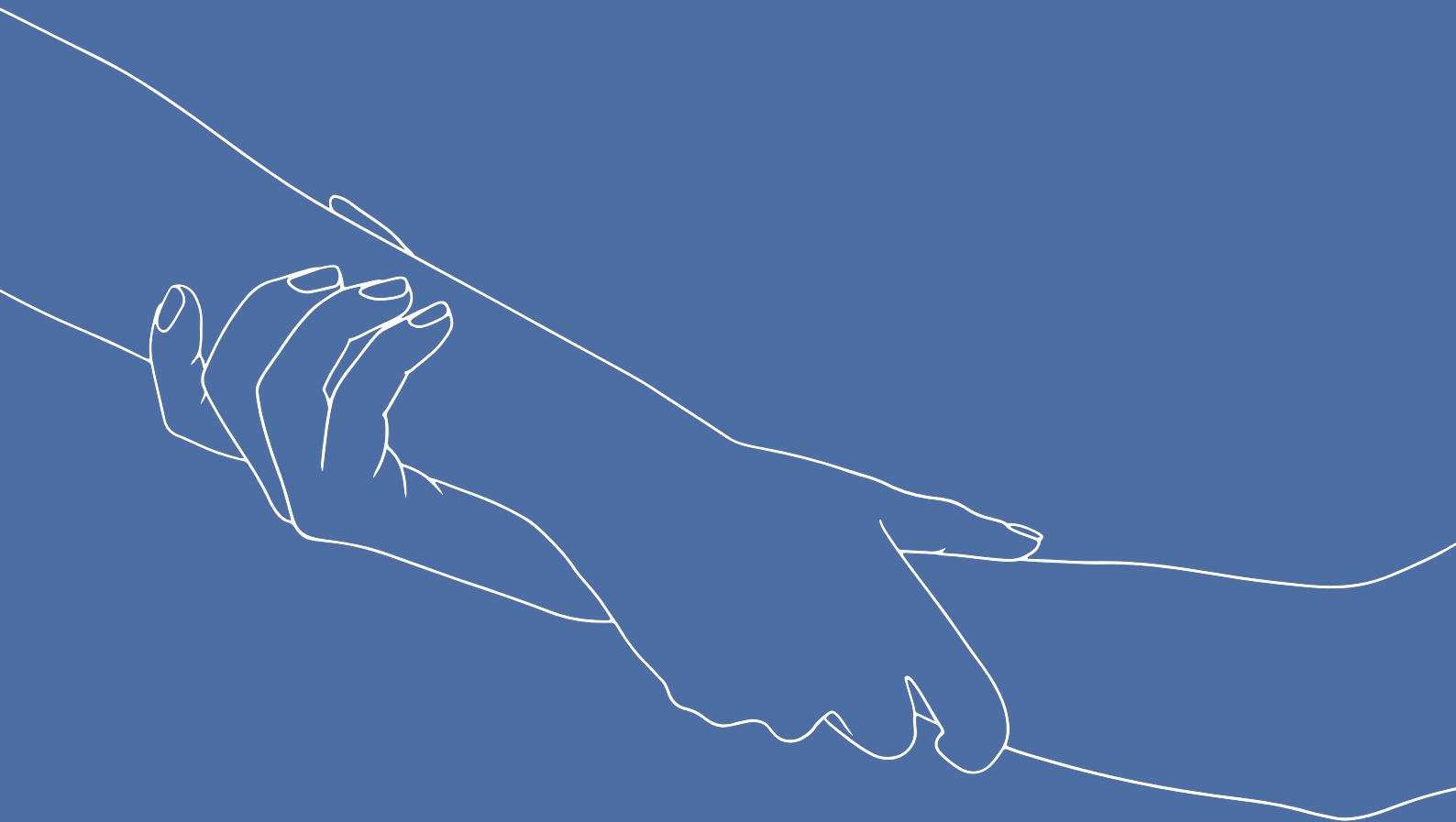
Però, de la mateixa manera que una organització no canvia de procediments de forma instantània, les persones tampoc no canvien els seus comportaments d'un dia per l'altre: cal anar construint nous hàbits i, com en tots els àmbits vitals, és bo tenir un acompanyament.

En aquest sentit, el desplegament del model propi de lideratge ha seguit un procés de diverses fases (vegeu [l'eina 6](#)), acompanyat per professionals. De manera progressiva, les persones directives han hagut d'avaluar individualment el seu estil de lideratge i confrontar-lo amb els principis indicats en el capítol 4.1.

Posteriorment, a través de sessions de coaching, cada professional ha pogut comentar el resultat de la seva autoavaluació, identificar i assumir objectius i assoliments, i treballar en un pla personalitzat per desenvolupar o reforçar les conductes buscades.

Entre els mesos d'abril i de setembre del 2022, cada persona directiva ha disposat de quatre sessions addicionals d'acompanyament amb les quals desenvolupa i afina els recursos necessaris per assolir els seus objectius.





“Hem arribat fins aquí a través d’un procés molt bonic, construït de manera col·laborativa, que no ens ve donat. Són compromisos que han nascut de nosaltres i que fan una ‘radiografia’ de com som els qui treballem a l’Administració i de com volem que se’ns reconegui.”



5 El procés en perspectiva: resultats i claus d'aprenentatge

En el moment de redactar la primera edició d'aquest document, l'Ajuntament de Barcelona fa prop de dos anys que està desplegant el model de Direcció per Valors. Pot semblar un temps suficient, però una organització de més de 14.000 integrants no pot esdevenir genuïnament més àgil, amable, clara, cocreativa i compromesa amb el servei públic si no és a partir d'un procés continu i gairebé sense fi.

El camí recorregut fins ara, però, ja ha estat prou ampli com per poder identificar resultats concrets i assenyalar algunes claus d'aprenentatge que poden ser útils per a altres administracions públiques i organitzacions que vulgui emprendre'l. A la vegada, ja s'han començat a obtenir reconeixements públics importants. A continuació es detallen uns i altres.

5.1 Els resultats

El procés ha permès, fins ara, l'assoliment de tres fites: més consciència com a organització, la definició d'un nou model directiu propi i més percepció de propòsit compartit.

✓ Primer resultat

Es percep que la plantilla ha generat una **comprensió compartida del seu compromís envers els valors corporatius**. La fita es materialitza en quatre arguments constatables:

- S'ha construït un model de gestió per valors a partir dels valors que han definit (i amb què s'identifiquen) els professionals que treballen a l'Ajuntament.
- S'ha aconseguit que tota la plantilla conegui els valors corporatius i entengui el compromís individual i col·lectiu a l'hora de fer-los presents en l'activitat quotidiana, sigui quina sigui la feina a fer, o el departament, o el lloc que ocupin en l'escalafó jeràrquic.
- La plantilla ha entès que la materialització dels valors decidits depèn d'ella mateixa i que el projecte no és un lema buit de sentit, o "cinc paraules escrites en un cartell".
- S'ha establert, per primera vegada, una xarxa de persones ambaixadores, que són referència per a molts dels seus companys i companyes, i que col·laboren en el desenvolupament i desplegament dels valors en la corporació.



✓ Segon resultat

S'ha definit i desplegat un **model directiu propi que posa les persones al centre i que lidera com a referent en la pràctica dels valors**. Aquest nou estil de lideratge:

- Té el compromís de l'alta direcció i dels personal directiu, en la mesura que han identificat i assumit accions concretes que ajudaran a desenvolupar els valors en els seus equips de treball.
- Té el compromís de totes les persones directives en posar en pràctica els valors en l'exercici de les seves funcions. El lideratge abandona la seva característica de "comandament" per confiar, ara, en una ètica definida pels valors i la confiança.
- Disposa d'un model directiu conscient, que posa les persones (tant la ciutadania, com la plantilla) en el centre del lideratge corporatiu.

✓ Tercer resultat

La plantilla ha adquirit **més consciència de compartir un mateix propòsit organitzatiu**. Aquesta fita s'explica perquè:

- S'ha establert una identitat compartida i consensuada, que guia totes les persones de l'organització a l'hora de fer la feina i prestar serveis públics a la ciutadania de Barcelona. Els valors serveixen com a connectors entre els servidors públics i el propòsit.
- S'ha definit i comunicat una nova mirada a la feina de la corporació i al comportament de cada persona. Totes les actuacions tenen present l'aspecte extern del servei (la ciutadania com a destinatària), i també l'intern (els mateixos professionals amb els quals es col·labora).
- S'ha incorporat un propòsit comú a l'activitat diària: fer de l'Ajuntament de Barcelona una Administració pública local, compromesa amb el servei públic, àgil, clara, amable i capaç de cocrear en la recerca de noves solucions als nous reptes.

"Que els valors siguin explícits i coneguts fa que els tinguis més presents. I això condiciona el teu comportament i actitud."



5.2 Les claus d'aprenentatge

El procés seguit fins ara també ha permès identificar alguns factors d'aprenentatge. Es presenten aquí en termes del que és recomanable fer i del que convé evitar, pensant en altres administracions públiques i organitzacions que vulguin seguir un itinerari similar.

5.2.1 Les claus de l'èxit

Les entrevistes qualitatives que s'han fet entre diversos protagonistes del procés permeten assenyalar els factors següents com a claus de l'èxit:







- ✓ **El procés és part d'una estratègia més àmplia.** Sense un pla estratègic que li conferís sentit i propòsit, el projecte no hauria trobat unes bases prou sòlides. Els valors “no són cinc paraules pintades en una paret”, sinó la manifestació de quelcom molt més profund i cultural, que ha de romandre en el temps.
- ✓ **Els valors corporatius provenen de la plantilla.** Gràcies a una dinàmica oberta i participativa, els 14.000 professionals van decidir els valors que més bé els representaven. No van ser imposats per l'alta direcció. Per aquest motiu, moltes més persones se senten reconegudes en el desplegament de la DxV.
- ✓ **La legitimitat necessària.** Les persones amb responsabilitats directives, començant per les gerències municipals (màxima figura executiva de l'organització) i seguint pels directius, s'hi van implicar des del principi i van liderar el desplegament del model en el si dels seus departaments.
- ✓ **Cooperació amb els grups d'interès rellevants.** La comunicació i la col·laboració amb les organitzacions sindicals presents a l'Ajuntament de Barcelona s'ha tingut en compte al llarg del procés.
- ✓ **Comunicació interna natural, gradual i harmònica.** Es van evitar els missatges triomfalistes i la generació de falses expectatives. Gradualment es van fer presents els valors en tots els àmbits de treball mitjançant una àmplia varietat de recursos comunicatius: iconografia, lemes, butlletí intern, cartelleria, intranet, participació...
- ✓ **Un equip impulsor.** Professionals de diverses àrees van constituir un grup de treball conduït per la directora de Comunicació Interna, Desenvolupament i Atenció al Personal (Gerència de Persones i Desenvolupament Organitzatiu). De forma constant i, sovint, silenciosa, van promoure trobades directives, afavorir consensos, reclutar persones ambaixadores, dissenyar i executar les eines i activitats, etcètera.
- ✓ **El procés es va documentar.** Totes les activitats, cada reunió i dinàmica, van ser recollides i documentades a fi de contribuir a la comunicació interna i a la transparència.

“Sobretot, no ens ha de fer mandra preguntar. Quan fem qualsevol cosa, hem de poder explicar per què la fem. Sovint creiem que si preguntem ens fem pesats, però no és així.



Per beneficiosos que en siguin els resultats, el desplegament de la DxV és un procés que no està exempt de dificultats i reptes. Tenir-los recollits en una llista pot afavorir que d'altres organitzacions els evitin en el futur. En aquest aspecte, val la pena destacar dues famílies d'obstacles: actitudinals i estructurals.

En l'**apartat actitudinal**:

-  **Les inèrcies.** dels més habituals són les anomenades “inèrcies”, és a dir, un conjunt d'hàbits, costums i tendències que l'organització ha anat adquirint amb el temps i que resulten difícils de modificar o d'adaptar a nous entorns. Afecten totes les persones que han de protagonitzar el desplegament, ja formin part de la plantilla o de la direcció. De vegades, aquestes inèrcies s'amaguen al darrere de la gestió -exhaustiva i exhauridora- del dia a dia i, de vegades, reflecteixen manca d'interès o mandra. Si no es tenen en compte, les inèrcies poden posar en risc el compliment dels compromisos adquirits. La supervisió dels compromisos i la insistència (no pas la contundència) poden ser eines eficaces per a l'èxit.
-  **La baixa disposició al canvi.** En el cas del personal més veterà, sigui quin sigui el seu nivell jeràrquic, es poden observar pèrdues de motivació sota l'argument de “ja soc molt gran” o bé “ja no em cal aprendre res”. Convé gestionar-les per convertir-les en col·laboració.
-  **La dificultat de canviar l'enfocament.** Cal entendre que, fins ara, entre els hàbits professionals de moltes persones directives hi ha primat el focus i la responsabilitat en els objectius, les xifres i les dades (hard skills), i no tant en els models que ajudin a canviar l'organització i a atendre les persones (soft skills). La sensibilitat i la pedagogia, a més de la paciència, poden ser bons recursos.
-  **Els prejudicis.** Cal assumir que les persones puguin tenir i manifestar prejudicis en relació amb el procés a seguir. De vegades es recullen expressions de cert menyspreu sobre els valors identificats per la plantilla, o el procés s'adscriu a un suposat estil de “lideratge exòtic” (així denominen algunes innovadores a les innovacions provinents de dones líders) que els impulsa a fer coses “estranyes i poc comunes” i contraposades a maneres de fer més “clàssiques”. Novament, sensibilitat, pedagogia i insistència poden ser útils fins a normalitzar el procés.
-  **La manca d'acompanyament.** Cal preveure que no totes les persones que lideraran el desplegament de la DxV disposen dels coneixements necessaris per conduir grups, cohesionar equips o millorar el benestar de les persones amb qui treballen. Caldrà, doncs, proveir-los d'instruments i metodologies, de conceptes i d'exemples d'ús pràctic.
-  **Altres excuses.** Cal considerar que moltes de les reticències i pors que es puguin presentar es manifestaran sota l'excusa de l'excés de feina. Fins i tot sent aquesta ocupació real, convé estimular l'aprenentatge de totes les formes possibles per tal de generar el canvi.



“Una cosa que teníem clara és que els valors els havíem d’incorporar en el dia a dia. Tot això no podia acabar sent una càrrega addicional a la feina de sempre; els valors havien de trobar-se en l’inici de cada feina quotidiana.”

En l’apartat estructural:

- ⚠ **Manca d’espais i temps.** És possible que el procés trobi obstacles en la manca d’espais físics o de temps reglat per fer la formació, el debat, la reflexió, etc. dins de l’organització. Cal, per tant, garantir que hi ha el temps i l’espai, i convé trobar, per a aquest fi, el suport en l’alta direcció.
- ⚠ **Gestionar el reconeixement.** En aquest darrer sentit, convé tenir present que el canvi d’estil en el lideratge pot posar en tensió les estructures existents de reconeixement i mèrit de les persones i, per tant, pot generar reticències entre aquells que pensin que més hi tenen a perdre o menys a guanyar. Cal tenir en compte aquestes dinàmiques gairebé invisibles per comptar amb el màxim suport.
- ⚠ **Cultures poc habituades a innovar.** Aquelles organitzacions i cultures que tinguin menys tradició de recerca, innovació i desenvolupament es poden trobar amb més dificultats a l’hora d’implementar el procés. La paciència aquí és clau.
- ⚠ **Cultures molt jeràrquiques.** Igualment, en aquelles organitzacions en què hagin predominat estils de lideratge jerarquizats i poc horitzontals, és més probable trobar resistències al canvi.
- ⚠ **La continuïtat de l’estratègia.** Desplegar completament un model de gestió basat en els valors de l’organització vol temps. Però en les administracions públiques el temps està marcat pels calendaris electorals i els possibles canvis de perfil o d’orientació en l’alta direcció. De vegades, aquests canvis signifiquen la discontinuïtat de processos importants quan encara es troben en fase de desenvolupament. En aquest sentit, cal tenir presents dues coses: primera, la DxV es basa, precisament, en els valors que comparteixen les persones de l’organització; uns valors que són estables i que hauran de romandre per sobre del perfil de les persones que es posin al capdavant. Gestionar-se en contra d’aquests valors pot resultar contraproductiu. En segon lloc, la confiança de la plantilla en l’organització pot erosionar-se si es percep que, després d’un canvi de lideratge, els processos no només no es completen, sinó que se substitueixen per altres que cal començar de zero. Les raons anteriors porten a recomanar que les organitzacions es comprometin amb el desplegament integral de models de gestió guiats pels valors.



5.3

El premi Impacta de la Fundació Factor Humà

A més dels aprenentatges i les claus, el procés ha començat a recollir reconeixements públics rellevants. Particularment, el premi Impacta, lliurat per la Fundació Factor Humà.

La Fundació és una organització creada i promoguda al 1997 per Mercè Sala amb l'objectiu "de millorar la gestió de les persones a les organitzacions". Dins del seu patronat, s'hi troben representades nombroses organitzacions del sector privat, públic i no lucratives de primer nivell, que operen a Catalunya, a l'Estat espanyol o internacionalment. A més, és un punt de trobada obligat per a professionals, especialistes i representants del món acadèmic de prestigi en el camp de la gestió de persones.

Totes aquestes institucions mantenen un compromís amb el "Manifest Factor Humà", que promou un model d'organitzacions conscients, la plenitud de les persones que hi treballen i la conformació del millor món possible.

Cada any, la Fundació lidera nombroses activitats de recerca, formació i difusió sobre la gestió de persones i promou el debat públic. Una de les activitats més destacades és el lliurament del seu premi Impacta, que vol reconèixer projectes d'organitzacions o de professionals a Catalunya que s'alineïn amb el Manifest esmentat.



Figura 7

Recepció del premi Impacta 2022, lliurat per la Fundació Factor Humà



Fotografia: © Fundació Factor Humà



El 30 de juny de 2022, el jurat de la Fundació va determinar que la iniciativa de Direcció per Valors de l'Ajuntament de Barcelona era mereixedora del premi Impacta, per davant d'altres projectes també finalistes.

Sara Berbel, gerenta municipal, i Javier Pascual, gerent de Persones i Desenvolupament Organitzatiu, van recollir el guardó en nom de la corporació, dedicant-lo als 14.000 professionals que l'han fet possible. "El projecte posa les persones al centre, procurant-ne benestar, compromís i productivitat, tot aspirant a fer una organització més humana, innovadora i resolutiva", van declarar.

"Aquest és un premi a tota la plantilla de l'Ajuntament de Barcelona, que tant ha patit durant la pandèmia però que ha respost a les necessitats, malgrat les difícils circumstàncies de tots aquest mesos."



Fotografia: © Fundació Factor Humà



“Les paraules no poden estar buides de contingut. Ara les hem escrit. I, en fer-ho, hem adquirit compromisos. Això ens ha de guiar a objectius molt concrets. Tenim una guia que ens fa presents els requisits indispensables.”



6 | Ara, què? El futur de la DxV a l'Ajuntament de Barcelona

Establir una cultura de servei genuïnament basada en els cinc valors corporatius és un propòsit que no té data d'acabament. Des del moment inicial, de definició estratègica del projecte, es va idear un procés participatiu i que pogués ser assumit com a propi, com a requisits necessaris per causar un impacte perdurable.

L'ideal de tenir una plantilla de persones que col·laboren i cocreen, que tracten i són tractades amablement, que comparteixen vocació de servei públic, que s'esforcen per donar respostes més àgils i que es comuniquen amb claredat, és tan necessari com ambicions per a l'Ajuntament de Barcelona: persones satisfetes, reconegudes i que creuen en el que fan podran donar millor servei a la ciutadania. Persones que tindran presents els valors de l'Ajuntament de Barcelona en cada activitat que facin, en cada document que produeixin o en cada servei que proporcionin a la ciutadania. Es preguntaran si cada formulari o tràmit és prou àgil, clar, amable i si reflecteix prou bé el compromís de servei públic, a la vegada que buscaran noves solucions de manera cocreativa.

En els propers mesos i, probablement, anys, caldrà fer tot el necessari perquè els valors segueixin fent-se presents, de manera continuada, en cada procediment i activitat de servei, però també en tots els àmbits de relació entre els i les professionals municipals.

En el moment d'elaborar aquesta guia, hi ha cinc projectes actius que van en aquest sentit:

D'una banda, l'acompanyament personalitzat a les persones directives (vegeu el capítol 4.2), que ajudarà al desplegament del model propi de lideratge, tot desenvolupant noves sensibilitats i comportaments alineats amb els valors corporatius.

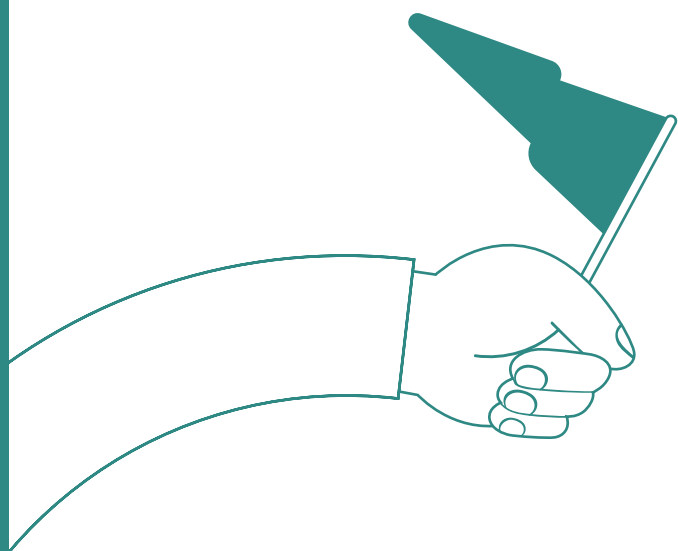
De l'altra, els valors ja s'estan començant a integrar en les polítiques de persones, sobretot en els processos de selecció, acollida i formació dels nous perfils professionals. Des de la primavera del 2022 s'han identificat criteris que faciliten la feina de selecció a l'hora de valorar de quina manera les persones candidates practiquen de manera natural els valors. També s'estan integrant arguments sobre els valors en els materials d'acollida que reben les persones que acaben d'integrar-se a la plantilla. Igualment, s'està treballant en un conjunt d'accions i programes vinculats als valors que, més endavant, acompanyaran totes aquestes persones en el seu desenvolupament professional.

En tercer lloc, s'està impulsant el reconeixement de projectes, processos de treball, conductes directives, dinàmiques de treball, solucions a problemes i comportaments individuals que representin algun dels 5 valors corporatius i que en siguin un exemple de bona pràctica. Els equips poden presentar-se tenint en compte les bases que estableixen els requisits i les característiques de qui i què es pot presentar. D'aquesta manera afloraran i es reconeixeran les experiències reals que s'estan duent a terme a l'organització i, a més, serviran com a inspiració i aprenentatge per a tota la resta.



En quart lloc, els valors tenen un paper essencial en el llançament de la **Xarxa d'Agents Innovadors de l'Ajuntament de Barcelona**. Aquesta iniciativa està orientada a promoure i estructurar la innovació a la corporació, ja sigui de manera horitzontal (transversalment) com vertical (dins de cada àmbit de treball). La integraran persones escollides per les diverses gerències que es coordinaran entre elles i gaudiran d'un ecosistema d'altres agents i recursos disponibles.

Finalment, en cinquè lloc, el projecte "**Comunicació clara**". Aquest projecte, desenvolupant el valor de la claredat, i entenent-lo com a proposta transversal, vol identificar i optimitzar les àrees de millora en la comunicació dels serveis a la ciutadania i promoure una forma de comunicació comprensible, accessible, inclusiva, personalitzada, visual i amable amb les persones destinatàries. La iniciativa ha significat la realització d'una diagnosi, la definició d'un pla de treball integral, la creació d'una guia pràctica i l'edició d'unes píndoles formatives. Complementàriament, ja s'han iniciat cinc iniciatives pilot de comunicació clara en cinc serveis municipals clau: 1) els procediments disciplinaris en matèria de trànsit (simplificació i millora visual i textual de les multes, que es desplegarà el gener del 2023); 2) el *call center* del parc públic de l'habitatge (millora del circuit de comunicació entre les famílies usuàries d'aquests habitatges i l'equip municipal); 3) el Fons 0-16 (millora dels canals de comunicació relatius a l'ajut homònim, dedicat a famílies vulnerables amb infants a càrrec —en funcionament des de la convocatòria 2022—); 4) l'Oficina Virtual de Tràmits (amb la creació de guies clares i amigables per facilitar la gestió dels tràmits més comuns i demanats per la ciutadania i la millora de la usabilitat del web); 5) la plataforma de participació ciutadana Decidim Barcelona (redisseny i millora de l'accessibilitat i usabilitat en línia).







“Per la seva particular naturalesa —persones amb la ment sempre oberta a noves maneres de fer— són i seran grans aliades per difondre i fer avançar la Direcció per Valors.”




7 El paper de les persones ambaixadores

A l'Ajuntament de Barcelona també hi ha un gran nombre de professionals que encarnen els valors corporatius de forma natural. Són persones que fan equip i creen bons ambients de treball; que mantenen viu el compromís de servei públic i que actuen amablement i àgilment, portant la claredat a tots els processos i comunicacions que fan.

Sense voler-ho, són persones de referència per a tota la plantilla, perquè la seva manera de treballar aporta exemples concrets de com practicar cada valor.

Al febrer del 2021, durant el treball amb les gerències, es van identificar més de 550 persones amb aquests perfils. No va ser una feina difícil perquè, per sort, són abundants aquesta mena de conductes. Un total de 120 d'aquestes persones van col·laborar en la definició i caracterització de cadascun dels cinc valors, a través de deu tallers cocreatius, dos per a cadascun dels cinc valors.

El resultat d'aquests tallers van ser les guies i materials (vegeu les  eines 4.4, 5.3 i 5.4) que han permès transformar conceptes potencialment tan abstractes com l'agilitat, l'amabilitat, la cocreació, la claredat o el compromís de servei públic en guies de conductes concretes i quotidianes, alineades amb els valors corporatius. Més encara: han facilitat la transmissió de tot aquest coneixement i praxi a través d'una organització de milers de persones.

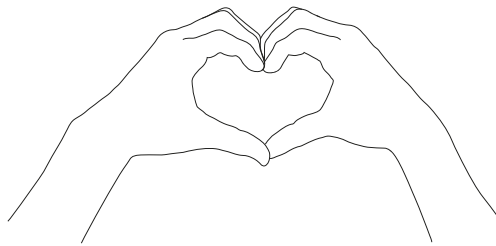
Aquestes persones ambaixadores dels valors, així com els i les agents de la Xarxa d'Innovació, són motors de facto que impulsen el canvi dins l'organització per mantenir-la viva. Per la seva particular naturalesa —persones amb la ment sempre oberta a noves maneres de fer— són i seran grans aliades per difondre i fer avançar la Direcció per Valors.

En el procés continu de creació d'una cultura de valors de l'Ajuntament de Barcelona, el paper de les persones ambaixadores serà clau. Però també ho serà que cada vegada més persones esdevinguin ambaixadores dels valors.

A continuació es recullen alguns testimonis de persones ambaixadores sobre cadascun dels valors.



Compromís de servei públic



“Nosaltres també som ciutadans i ciutadanes, i no és pas tan difícil posar-se en el lloc de les persones per a qui treballem.”

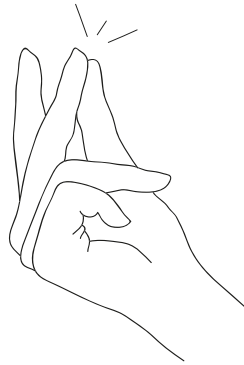
“Tot comença per tenir clar que qualsevol petició que ens està fent un ciutadà o ciutadana potser prové d’un gran problema.”

“La nostra actitud sempre ha de ser oberta i acollidora amb tota la ciutadania.”





Agilitat



“Ser àgils és entendre que tothom treballa pel mateix. Som un servei públic i això vol dir que ens hem de sentir responsables de la pròpia feina i de la dels companys i companyes.”

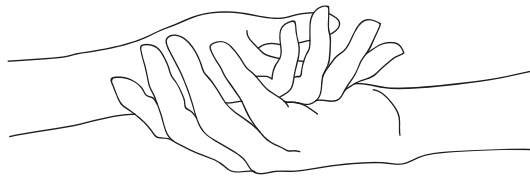
“Agilitat equival a ser proactius a l’hora de resoldre els dubtes. Cal acceptar que no ho sabem tot i no hem de tenir mandra a aixecar el telèfon per parlar amb altres companys i companyes, i trobar una resposta.”

“Que cada pas d’un procediment tingui assignat una persona que se’n faci responsable fa que les coses flueixin. O, com a mínim, ajuda a veure on es queden aturades.”





Amabilitat



“L’amabilitat és una mena de respecte subtil, ple d’empatia...”

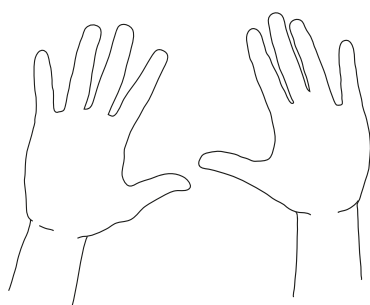
“... És tenir certs detalls amb les persones, com ara ser puntuals i no fer-les esperar, o mostrar disponibilitat, o generar un bon ambient dins de l’equip... És trobar la part positiva de qualsevol cosa.”

“La manera en què ens presentem, o saludem, o donem una bona o mala notícia en un correu electrònic intern o extern... Tot això es pot preparar amb amabilitat.”





Claredat



“La claredat evita els malentesos.”

“Intento sintetitzar i fer entenedor tot el que fem des de l’Administració. Sovint no és una cosa fàcil de veure per part de les persones de fora.”

“Cal no donar més informació de la que necessita el ciutadà. Si no, la resposta que li donem no li és útil.”





Cocreació



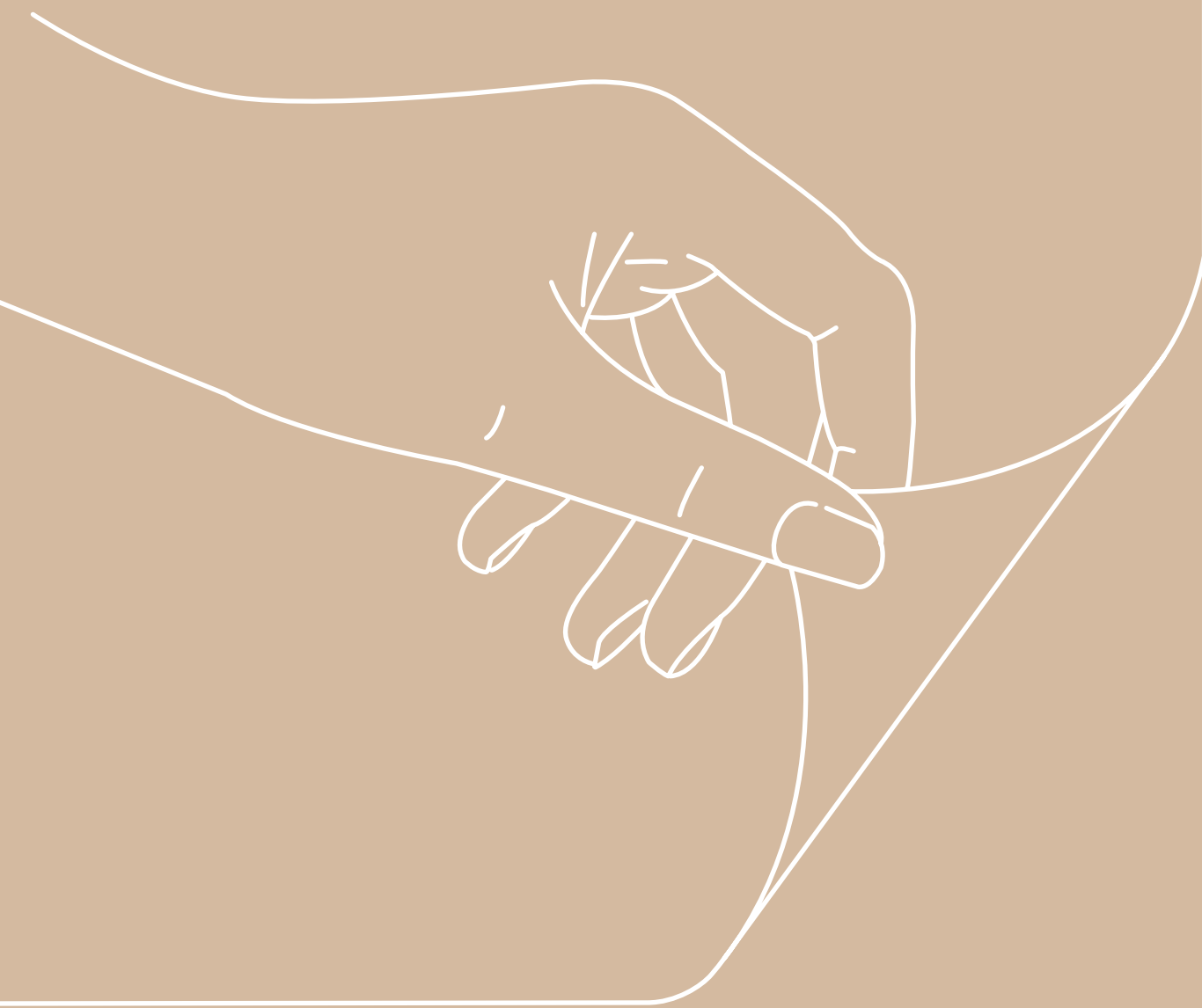
“La cocreació implica sortir de les zones de confort. Cal certa valentia per acceptar-la.”

“Cal tenir una mirada col·laborativa i no treballar cadascú pel seu interès. Més aviat ens calen mirades sistèmiques i saber amb qui ens cal i podem col·laborar.”

“La cocreació és una suma de flexibilitat i escolta activa per poder acollir la mirada d’altres persones. I de pensament divergent per trobar noves solucions.”







8 Documentació annexa

S'adjunten, en aquest capítol, alguns materials complementaris a aquest relat.

8.1 Glossari ampliat dels valors de l'Ajuntament de Barcelona

Com s'ha explicat en el capítol 3.3, l'enquesta participativa de juliol del 2020 va servir per identificar els valors de l'Ajuntament de Barcelona. Posteriorment va ser necessari dotar-los de contingut amb arguments conceptuals i una llista de comportaments que els exemplifiquessin. Al llarg del procés, però, es van crear materials complementaris als definits per les persones ambaixadores com aquest text escrit per Bertha R. Vilar.

8.1.1 El compromís amb el servei públic

Definint el “compromís”

La *Gran Enciclopèdia Catalana* defineix el *compromís* com una “obligació concreta per una promesa, una paraula donada, un benefici acceptat, etc.”. El mot deriva del llatí *compromissum*.

Quant al “compromís organitzacional”, hi ha diverses definicions viables. Entre elles: “el grau en el qual un empleat participa en el seu treball” (Allport, 1943)¹² o “el grau en què es desenvolupa el treball que afecta l'autoestima de la persona” (Lodahl; Kejner, 1965).¹³ Totes les definicions tenen en comú “considerar que és el vincle o llaç de l'individu amb l'organització” (Mathieu; Zajac, 1990).¹⁴

En paraules del president de la consultoria Quality for Business Success Inc. (QBS), Ramón L. Rivera: “és una profunda i àmplia connexió que les persones tenen cap a l'organització que resulta en un desig genuí d'anar sobre les expectatives que l'empresa té de cada empleat. El que ajuda a l'organització a aconseguir les seves metes i ser reeixida” fins al punt que “el compromís és la diferència entre una actuació ordinària i una extraordinària”.¹⁵

Tampoc no és un fet menor que el compromís sigui una de les mesures clau per valorar el rendiment a les xarxes socials i webs (en anglès, *engagement*).

¹² ALLPORT, G. (1943). “The Ego in Contemporary Psychology”. *Psychological Review*, vol. 50, núm. 5, p. 451-478.

¹³ LODAHL, T. M.; KEJNER, M. (1965). “The definition and measurement of job involvement”. *Journal of Applied Psychology*, 49, 1, p.24-33.

¹⁴ MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. (1990). “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”. *Psychological Bulletin*, 108(2), p. 171-194.

¹⁵ RIVERA, RAMÓN L. “Engagement: The independent variable”. *Puerto Rico Daily News*, 5 juliol 2009.



Definint el “servei públic”

Novament, la *Gran Enciclopèdia Catalana* descriu el servei públic com el “servei prestat de forma regular i contínua per l’Administració directament o mitjançant concessionari, per satisfer les necessitats generals públiques”. En el dret europeu i en el dret administratiu es considera que és un “servei d’interès general”.¹⁶

Es tracta d’un concepte nascut en el dret francès, que es construeix a partir de les sentències (*arrêt*) del Tribunal de Conflictes de França (anomenat Consell d’Estat). Es considera que el concepte es formalitza a l’*arrêt* Blanco del 1873, quan el Tribunal dirimeix sobre la responsabilitat de l’Estat en l’accident que fa perdre una cama a la nena de cinc anys Agnès Blanco, a qui una vagoneta de la manufacturera de tabac de Bordeus va atropellar quan passejava per la via pública. Al cap d’uns anys, a l’*arrêt* Terrier (1903), la tesi del servei públic s’amplia a escala local, i gràcies a les conclusions del comissari de govern Jean Romieu, s’unifiquen el contenciós estatal i el contenciós local (Romero Pérez, 2015).¹⁷

Classificació dels serveis públics

La noció de servei públic ha variat amb els anys, lligada al model d’estat que ha imperat en cada època. Així, a la fi del segle XIX, es creu que és el nucli essencial de l’activitat administrativa: apareix el dret administratiu i el servei públic es converteix en sinònim de qualsevol activitat administrativa.

Més endavant, el concepte es va restringint, posant l’èmfasi no solament en la condició pública del prestador i en el seu règim jurídicopúblic, sinó també en el destinatari del servei i és entès com una activitat de la qual és titular l’Administració pública i que busca satisfer un interès general o una necessitat de la col·lectivitat.

En general, s’entén el servei públic: “com el conjunt d’activitats i prestacions que tenen per finalitat preveure, atendre i satisfer de manera regular i constant les necessitats individuals i col·lectives considerades d’interès general i de responsabilitat de les administracions públiques de Catalunya, sense perjudici de qui les faci efectives”.¹⁸ I se’n distingeixen tres tipologies:

- ✓ Els **serveis bàsics**. Aquells que són indispensables per a la vida en societat organitzada, i que són subministrats directament a la llar. Entre aquests trobem els subministraments —aigua, llum, gas, clavegueram...— i altres de necessaris per a la comunitat com l’educació, el transport o la sanitat.
- ✓ Els **serveis d’emergència** atenen les situacions irregulars en què la vida i/o les propietats materials de la ciutadania estan en perill. Són, per exemple, els cossos i les forces de seguretat, els serveis de bombers o les emergències mèdiques.

¹⁶ *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*

¹⁷ ROMERO PÉREZ, J. E. (2015). “La primera fase històrica del Servicio público”. *Revista de Ciencias Jurídicas*, núm.138, setembre desembre, p. 137-159.



- ✓ Els **serveis burocràtics**, que engloben totes les gestions que la ciutadania fa en relacionar-se amb l'Administració, algunes d'obligatòries, com el registre civil o el pagament de taxes. Recordem que, durant molts anys, els serveis burocràtics van ser la cara visible del servei públic i, en bona part, encara s'identifica la burocràcia amb el “mal” de l'Administració.

Són diverses les classificacions que es poden fer dels serveis públics —entesos com a activitats i prestacions—. Així, segons el subjecte que els presta seran estatals, autonòmics o locals. Segons l'obligatorietat, seran obligatoris (com la Seguretat Social) o facultatius (per exemple, els casals de persones grans). Segons les persones usuàries, poden ser singulars (*uti singuli*), quan se'n beneficien només alguns —com els poliesportius—, o universals (*uti universi*), dels quals se'n beneficia tothom —com l'enllumenat—.

Regulació legal del servei públic

A Espanya, el servei públic és el principi bàsic que regeix l'activitat de les administracions públiques, tal com estableix la Llei 40/2015, de règim jurídic del sector públic a l'article 32.¹⁹

A aquesta noció de servei públic l'acompanyen una sèrie de regles o principis de funcionament (continuitat, igualtat, neutralitat, variabilitat, generalitat i responsabilitat patrimonial) que tendeixen a garantir la màxima eficàcia del servei.

El compromís de servei públic

Segons l'Escola Balear d'Administració Pública (EBAP), quan es parla de “compromís amb el servei públic” no es fa referència a una forma jurídica de prestar serveis (per oposició al dret privat), sinó a la condició d'interès general que se li confereix a una actuació de prestació. Les persones que treballen al sector públic es visualitzen a elles mateixes com a prestadores de serveis, és a dir, com a servidors i servidores.

És, per tant, un concepte ampli que depassa el de “servei” en el qual està concretament implicat l'individu. Es parla aquí de servei públic com a sinònim d'identificació amb l'Administració pública com a estructura amb principis i valors orientats a servir l'interès general.

Una guia dels servidors públics

L'actitud de compromís no només l'assumeix l'Administració a títol individual, sinó que ha de promoure-la entre les persones del seu equip, dins del qual tracta de fomentar el sentiment de pertinença a l'Administració i de servei a la ciutadania. Qui fa servei públic aporta un gran valor quan actua en representació de l'Administració, perquè projecta i defensa la seva imatge. Això té una gran importància quan aquesta representació es dona en l'exercici del càrrec d'un mateix/a, ja sigui en relacions interinstitucionals o davant la ciutadania.

¹⁸ GENERALITAT DE CATALUNYA (2020). “Codi ètic del servei públic de Catalunya. Un codi de valors comú a totes les persones involucrades en la provisió de serveis públics a Catalunya”, 30 de juny de 2020.

¹⁹ Publicada al BOE núm. 236, de 2 d'octubre de 2015.



D'aquí la importància del Codi ètic del servei públic de Catalunya (Generalitat de Catalunya, 2020²⁰) que estableix un codi de valors comú que ha de guiar “l'actuació dels servidors públics des de la clau dels valors, reforçant d'aquesta manera la integritat de llur actuació i contribuint així a impulsar la millora del servei públic, la millora de la qualitat democràtica, i la recuperació de la confiança de la ciutadania en les seves institucions”. El Codi parla, entre d'altres, dels valors inherents al servei públic i els valors relacionats amb l'actuació dels servidors públics destacant, per exemple, la lleialtat al servei públic.

Orientació al servei públic

A l'Ajuntament de Barcelona l'orientació al servei públic és una de les tres competències corporatives bàsiques, juntament amb el compromís professional i el treball en equip. Segons el *Diccionari de competències del Sistema d'Ordenació Municipal*: “implica donar resposta a les necessitats del ciutadà/client intern, mostrant compromís i interès pel benestar dels ciutadans i ciutadanes de Barcelona. Inclou entendre i satisfer necessitats d'altres persones, mitjançant un tracte adequat, anant més enllà de l'estrictament manifestat.” En els diferents nivells de responsabilitat es concreta en el següent:

- ✓ Mantenir una comunicació respectuosa i amable, responent a les demandes, preguntes, queixes o sol·licituds que se li plantegen.
- ✓ Transmetre una bona imatge de l'Ajuntament de Barcelona a través del servei que dona.
- ✓ Entendre les necessitats que se li plantegen i es compromet en la solució dels problemes del ciutadà/ana o client/a intern.
- ✓ Anticipar-se a les necessitats del ciutadà/ana o client/a intern, superant les seves expectatives.
- ✓ Desenvolupar unes relacions positives i integradores en el seu entorn social, polític i de gestió, des d'una perspectiva de llarg termini.

²⁰ GENERALITAT DE CATALUNYA (2020). OP. CIT.



El dia mundial i els premis al servei públic

Cada 23 de juny se celebra el Dia de les Nacions Unides per a l'Administració Pública. Més conegut com el Dia del Servei Públic, va ser establert mitjançant la resolució 57/277 de l'Assemblea General de l'ONU el 20 de desembre de 2002 per "celebrar el valor i la virtut del servei públic per a la Comunitat". És un dia per reconèixer la tasca dels servidors i servidores públics i esperonar amb el seu exemple els més joves a fer carrera a l'Administració.

Promoure la feina, el professionalisme i la visibilitat de les persones que treballen en el servei públic són els objectius del Premi de Servei Públic de les Nacions Unides instaurat el 2003. Es tracta del més prestigiós reconeixement internacional a l'excel·lència en el servei públic que premia els assoliments creatius i les contribucions de les institucions que condueixen a una Administració pública més eficaç i sensible. Des del 2016 se centren a destacar les bones pràctiques per assolir els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) i la implementació de l'Agenda 2030.

Viure i treballar al servei dels altres

Són moltes les figures polítiques que han parlat de la importància del compromís de servei públic. Per a la senadora dels Estats Units d'Amèrica Margaret Chase Smith, "el servei públic és quelcom més que fer un treball eficient i honest. Ha de ser una dedicació completa al poble". I la que fou secretària d'Estat també dels Estats Units, Condoleezza Rice, afirmava que "no hi ha cap repte més gran i no hi ha un honor major que estar en servei públic." De la seva banda, l'exsecretari del Tresor nord-americà Jacob Lew, ho considera "una oportunitat per marcar la diferència en la vida de les persones i millorar el món". I és que, en paraules de Mahatma Gandhi: "La millor manera de trobar-te és perdre't al servei dels altres"



Definint l'agilitat

El Diccionari de la llengua catalana de l'Institut d'Estudis Catalans defineix el mot *àgil* així: “Que es mou amb facilitat i rapidesa, que té els moviments ràpids i expedites”. D'arrel llatina, *agilis*, són sinònims d'aquest adjectiu: ràpid, lleuger, viu, llest, veloç, actiu, desimbolt, prompte, diligent. Agilitat és, per tant, la qualitat de ser àgil.

Les persones que fan esport saben que l'agilitat requereix la integració d'habilitats de moviment aïllades mitjançant una combinació d'equilibri, coordinació, velocitat, reflexos, força i resistència. I per aconseguir-ho fan entrenaments específics que els ajuden a millorar la connexió entre la ment i el cos.

Més enllà d'una consideració física, l'agilitat també és una qualitat intel·lectual. Es diu que una persona té agilitat mental quan és eficaç a l'hora de respondre a problemes i expressar-ne la solució amb rapidesa. Algunes persones neixen amb més destresa que d'altres, però la pràctica i la repetició són útils per millorar la capacitat de qualsevol.

Robert Sternberg, un psicòleg molt crític amb els tests d'intel·ligència i el concepte del coeficient intel·lectual, ha impulsat la idea de l'agilitat d'aprenentatge (*learning agility*), un nou enfocament en la identificació de potencial que posa l'èmfasi en la rapidesa i la disposició de les persones per adaptar-se als canvis de l'entorn. L'agilitat en l'aprenentatge seria, des d'aquest punt de vista, un millor predictor de l'èxit futur que el rendiment present, la intel·ligència i les habilitats tècniques.

Els psicòlegs David F. Hoff i W. Warner Burke²¹ defineixen l'agilitat d'aprenentatge com un conjunt d'habilitats complexes que permeten aprendre una cosa nova i aplicar-la, posteriorment, en una altra situació totalment diferent. L'agilitat de l'aprenentatge és la capacitat d'aprendre, adaptar-se, desarrelar-se i mantenir-se al dia en el marc d'unes condicions que canvien constantment. Els autors estimen que el 50% dels líders al capdavant de les organitzacions no aconsegueixen allò pel qual van ser contractats per manca d'agilitat en l'aprenentatge. I la consultoria americana Korn/Ferry estima que les persones executives amb elevats nivells d'agilitat d'aprenentatge, tolerància a l'ambigüitat, empatia i fluïdesa social tenen fins a cinc vegades més de probabilitats d'estar “molt compromeses amb l'empresa”.²²

El concepte VUCA (acrònim dels mots *inestabilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat*, en anglès) caracteritza la societat actual. Adaptar-s'hi requereix agilitat d'aprenentatge i, especialment, praxi i entrenament d'aquesta capacitat.

²¹ HOFF, D. F.; BURKE, W. W. (2017). *Learning Agility: The Key to Leader Potential*. Hogan Assessments.

²² *Learning agility: What is it and How to Assess it*



El Manifest Àgil

Redactat el 2001, el [Manifest Àgil](#) va suposar un trencament amb la rigidesa dels models tradicionals de treball en l'àmbit de la programació informàtica. Els seus creadors van identificar els valors que han inspirat les metodologies àgils per desenvolupar projectes que requereixen rapidesa i flexibilitat.

Avui l'*Agile* és vist com a sinònim de filosofia de treball i d'organització. En paraules d'Alistair Cockburn, un dels pares del manifest: “Ser *agile* és una actitud, no una tècnica amb límits. Una actitud no té límits, així que no preguntàriem ‘podria utilitzar l'agilitat aquí’, sinó ‘com actuaria aquí de manera àgil?’ o ‘com d'àgils podem ser aquí?’”.

Aquesta metodologia parteix de la base que qualsevol projecte, independentment de l'àmbit professional en què es trobi, es pot fraccionar en petites porcions que es poden completar i lliurar en poques setmanes. Només cal un mínim d'organització. L'objectiu és desenvolupar productes i serveis de qualitat que responguin a les necessitats d'uns clients les prioritats dels quals canvien a una velocitat cada vegada més gran.

L'èxit de les organitzacions àgils

En les darreres dècades, companyies i organitzacions que es declaren obertament “àgils” o seguidores del Manifest han experimentat un gran creixement econòmic. Netflix, per exemple, en seria un cas. L'agilitat organitzacional permet reconèixer ràpidament les oportunitats del mercat i avançar-se a la competència, millorant l'efectivitat i la productivitat. Requereix el següent:

- ✓ Agilitat estratègica.
- ✓ Agilitat en la gestió dels recursos (capital i talent).
- ✓ Agilitat operativa en la presa de decisions.

L'agilitat a les administracions públiques

A diferència del que ha passat en el món empresarial, l'adopció de mètodes àgils ha estat més lenta en el sector públic. No obstant això, algunes administracions com ara el [Govern del Regne Unit](#) o les [municipalitats de Nova York](#) i [San Francisco](#) ja les estan utilitzant per redissenyar les plataformes digitals i adaptar-les a les necessitats de les persones que en són usuàries, amb uns costos més reduïts.

Les metodologies *agile* també han arribat a l'Ajuntament de Barcelona en el marc del seu procés de transformació digital. [La política agile de l'Ajuntament de Barcelona](#) defineix principis que es podrien aplicar a la resta d'àmbits d'actuació municipal per impulsar l'agilitat en la gestió. Per exemple, la col·laboració interdisciplinària, els equips autoorganitzats i la millora contínua per facilitar una cultura d'aprenentatge.



Reconèixer l'agilitat cultural

En un món en què es desdibuixen les barreres tradicionals per —entre d'altres— l'impacte de la mobilitat a gran escala i internet, esdevé clau reconèixer l'agilitat cultural que ha de permetre als individus i les organitzacions entendre, incorporar i treballar amb èxit en entorns multiculturals.

La professora Paula Caligiuri,²³ de la Northeastern University, afirma que les persones culturalment àgils: “tendeixen a fer més preguntes que la majoria, estan més interessades a explorar coses noves i excitants.” Són persones que perceben el canvi com a quelcom positiu i s'adapten a contextos nous i, per tant, trobar-se en un context cultural diferent no afecta negativament el seu treball.

Agilitat en les emocions

De la seva banda, la psicòloga Susan David²⁴ parla de l'agilitat emocional, la qualitat d'aprendre a conviure amb les pròpies emocions, pensaments i records (també els negatius) de manera saludable, sent, a més, coherents amb els valors. L'autora proposa algunes tècniques per aconseguir-ho que passen per mostrar i exterioritzar les emocions; prendre distància de les situacions o connectar amb els propis valors a l'hora de preguntar-se el perquè de les coses que es viuen i es fan.



²³ CALIGIURI, P. (2021). *Build your Cultural Agility – The nine competencies of succesful global professionals*. Llibre. Kogan Page.

²⁴ David, S. (2018). *Agilidad emocional*. Llibre. Ed. Sirio.



Definint l'amabilitat

Segons el *Diccionari de la llengua catalana* de l'IEC l'amabilitat és un mot provinent de l'arrel llatina *amabilītas, amabilitātis*. I que es defineix com la qualitat de ser digne de ser amat o amada.

Les actuals possibilitats tècniques i la immediatesa d'internet com a mercat per comprar i vendre, així com a àgora per expressar-se, han habituat moltes persones a veure els seus desigs satisfets de manera gairebé instantània. Sovint aquest afany per aconseguir les coses i estalviar temps fa que l'amabilitat en les relacions es posi en tensió en nombroses circumstàncies de la vida quotidiana.

Al llarg dels moments més complicats de la pandèmia de covid-19, la societat també va veure, no obstant, que les mostres de simpatia i amabilitat tenen un gran poder. Com s'atribueix a l'aviadora Amelia Earhart: "un sol acte d'amabilitat llança arrels en totes les direccions, i les arrels brollen i fan nous arbres".

El Dia Mundial de l'Amabilitat

Des del 1997, cada 13 de novembre se celebra el Dia Mundial de l'Amabilitat, impulsat pel World Kindness Movement, una iniciativa que compta amb el suport de 27 països i que vol posar damunt de la taula les bones accions i el fil comú d'amabilitat que uneix l'espècie humana. L'amabilitat és una mostra de respecte i trenca les barreres. És un valor social clau que facilita la convivència en la diversitat i, a la vegada, implica igualtat.

L'amabilitat és genètica o apresada?

Els estudis demostren que infants de tan sols 6 mesos ja estan predisposats a preferir les conductes altruistes. Seria aquest "gen amable" el que va permetre als nostres avantpassats descobrir com, a través de la col·laboració, podien defensar-se millor dels depredadors.

En l'àmbit de la psicologia positiva, l'amabilitat és una de les 24 fortaleeses humanes i, per tant, hi ha persones que són amables per naturalesa. Ara bé, d'altres consideren que cal aprendre-la, i d'aquí ve la importància d'educar els infants en valors com ara la igualtat de tracte entre nenes i nens i la col·laboració.

La bona notícia, en qualsevol cas, és que es pot desenvolupar l'amabilitat tot practicant-la. Per exemple, amb l'ús del bon llenguatge: el projecte de lexicografia positiva del psicòleg nord-americà Tim Lomas recopila paraules de tot el món sobre el benestar. Així, en zulú *ubuntu* vol dir "ser amable amb els altres en favor de la humanitat que compartim". L'amabilitat resulta ser un tret comú entre diverses cultures.



La marca de l'amabilitat en el cervell humà

D'altra banda, la neurociència ha demostrat de quina manera l'amabilitat deixa empremta en el cervell humà. És gràcies a les neurones mirall que els éssers humans són capaços d'interpretar les emocions del seu proïsme i d'entendre les conseqüències de les pròpies accions. Actituds que provenen de l'altruisme i l'amabilitat aporten un extra d'endorfines al cervell i provoquen una sensació de benestar.

David Hamilton,²⁵ doctor en química orgànica, ha estudiat com l'amabilitat modifica el cervell humà. Quan s'és amable amb algú, "ens fa sentir bé" i s'allibera serotonina, l'hormona que ell bateja com "de l'amabilitat". I el procés també és vàlid a l'inrevés: l'estrès genera adrenalina i cortisol, que propicien la incomoditat. Per tant, "ser amable redueix la depressió, l'ansietat, l'estrès i rejuveneix".

L'amabilitat, clau en les organitzacions

Cada cop més, les empreses contracten perfils de persones amables. Hi ha una raó per fer-ho: la cultura de l'amabilitat persegueix reduir el risc psicosocial i millorar el benestar de les persones en l'entorn laboral, perquè els equips més saludables resulten més productius i mostren menys absentisme i baixes per malaltia.

En aquest mateix sentit, l'Organització Internacional del Treball (OIT) considera que l'estrès és la principal malaltia del segle XXI i, segons un estudi de l'Eurofond i de l'Agència Europea per a la Seguretat i la Salut en el Treball, el 28% de les treballadores i treballadors europeus pateix alguna mena d'estrès laboral. L'amabilitat és una poderosa eina per promoure l'harmonia i la col·laboració entre els membres de l'equip de treball i un nou tipus de lideratge.

Lideratges més amables

L'empresari i orador motivacional Jim Rohn destacava l'amabilitat com el tret de la personalitat dels líders que permet que estableixin relacions positives de respecte i admiració. Justament, al contrari de l'antiga noció del lideratge basat en el temor.

Algunes empreses importants expliquen que incorporen el valor de l'amabilitat en la seva definició de negoci. Un cas n'és Google, que manifesta públicament el seu desig per impulsar lideratges més humans i empàtics, a la vegada que promoguin la intel·ligència emocional dels seus equips.

²⁵ HAMILTON, D. (2021). *Los cinco beneficios de ser amable*. Llibre. Editorial Diana



Definint la claredat

Segons el *Gran diccionari de la llengua catalana*, la claredat és la “qualitat de clar” i, figuradament, la “qualitat d’allò que és fàcil d’entendre, de discernir, que no és obscur, no confús”. Aquest terme femení, amb origen en la paraula llatina *clarites*, el configuren l’arrel clar i el sufix –edat i ja apareix documentat al segle XIV. Entre els seus sinònims, intel·ligibilitat, senzillesa, sinceritat i veracitat.

L’expressió castellana “*claridad meridiana*” descriu la intensitat i brillantor de la llum del sol quan passa pel meridià durant les hores del migdia. I, de manera figurada, en els textos de filosofia es fa servir el concepte per parlar de l’estat d’il·luminació que aconsegueix la ment quan de sobte comprèn alguna cosa.

Llenguatge clar i planer

Si hi ha un àmbit en el qual la claredat és especialment important és en el de la comunicació. Segons la Federació Internacional del Llenguatge Planer: “un comunicat està escrit en llenguatge clar si la seva redacció, estructura i disseny són tan transparents que els destinataris poden trobar el que necessiten, entendre el que troben i fer servir aquesta informació”.

El moviment a favor del llenguatge planer va néixer als Estats Units cap a la dècada dels setanta del segle passat. Pretén aconseguir la comprensibilitat del llenguatge escrit, principalment en els àmbits administratiu i jurídic. Sovint, i encara avui, aquests textos semblen obscurs, interminables i estan farcits d’argots i termes legals complexos que no ajuden la ciutadania a prendre bones decisions o bé dissuadeixen les persones de qualsevol intent de lectura profunda.

En l’àmbit públic es produeix el mateix problema. Sovint, les legislacions o propostes de sanció són difícils de llegir i entendre sense coneixements jurídics previs. Una diagnosi feta per l’empresa Prodigioso Volcán sobre la comunicació de l’Ajuntament de Barcelona en matèria d’ajuts, beques i subvencions indica que el 97% dels textos no són clars. En el cas dels tràmits més habituals o dels missatges sobre la covid-19, no ho són tampoc en el 85% de les ocasions.

El dret a entendre

La frase “*scientia potentia est*” (en català: el coneixement és poder) va ser escrita el 1668 per Thomas Hobbes en la seva obra *Leviathan*. Recorda el principi filosòfic segons el qual el coneixement fa lliures les persones, evitant que la ignorància les esclavitzï, sotmeti i o els negui la llibertat de pensament.



El dret a entendre²⁶ és clau per fer efectiu el dret a una bona administració, tal com proclama l'article 41 de la Carta de Drets Fonamentals de la Unió Europea i contribueix a assolir els objectius de desenvolupament sostenible fixats per les Nacions Unides. Quan la comunicació deixa de ser burocràtica i esdevé democràtica, la confiança de la ciutadania envers l'Administració augmenta. Conceptes com l'honestedat, la coherència i la transparència són corol·laris d'aquest sentiment.

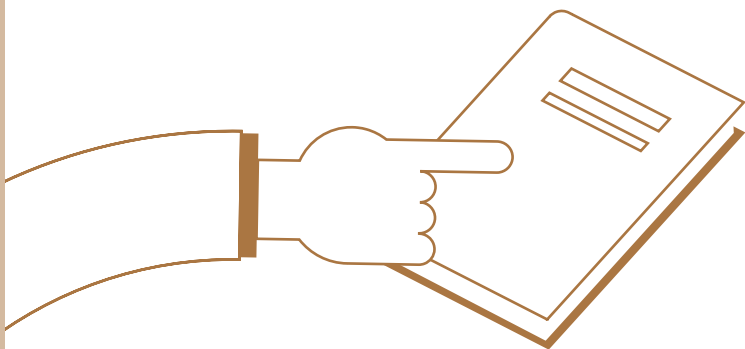
Països com Suècia disposen des de fa anys de comissions parlamentàries que revisen els textos legislatius i que els fa comprensibles a la població. Daniel Cassany²⁷ i Cristina Gelpí²⁸ ofereixen en els respectius articles publicats a la revista *Clarity* una panoràmica de la situació del llenguatge planer a Espanya on es demostra que encara és un repte.

La claredat com a repte

L'Ajuntament de Barcelona és pioner en l'impuls de polítiques clares de comunicació i en la creació d'un model de relació amb la ciutadania entenedor i proper. Diversos projectes pilot s'estan desenvolupant en l'actualitat a fi de fixar pautes de claredat en totes les comunicacions municipals. Un dels primers exercicis ha estat la nova redacció i organització gràfica de les sancions de l'Institut Municipal d'Hisenda.

Pautes de lectura fàcil

L'OCDE estima que el 30% de la població mundial té dificultats per llegir i entendre textos no especialitzats. En aquest context, que les administracions públiques emprin criteris de lectura fàcil per a les seves comunicacions és essencial. Per aquest motiu, val la pena tenir presents les directrius indicades per la ILSMH (Lliga Internacional d'Associacions de Persones amb Discapacitat Intel·lectual) a l'hora de definir continguts, llenguatge, forma i il·lustracions. Algunes d'aquestes són: la preferència per un llenguatge simple i directe; l'expressió d'una sola idea per frase; l'evitació de tecnicismes, abreviacions i acrònims o l'estructura coherent dels textos.



²⁶ Per saber-ne més sobre el dret a entendre, recomanem *El derecho a entender. La comunicación clara, la mejor defensa de la ciudadanía* d'Estrella Montolio i Mario Tascón de l'editorial Catarata (Barcelona, 2020).

²⁷ CASSANY, D. (2005). "Plain Language in Spain". *Clarity: Journal of the international association promoting plain legal language*, núm. 53, p. 41-44



Definint la cocreació

El concepte “cocrear” és un neologisme. Integra el verb d’arrel llatina *creāre* (produir alguna cosa del no res) i el prefix *co-*, que implica cooperació. La “producció cooperativa d’alguna cosa” seria una definició apropiada.

El Termcat circumscriu la cocreació a l’àmbit pedagògic, definint-la com una “estratègia de col·laboració entre docents i estudiants per a construir col·lectivament, mitjançant les eines i els recursos de l’aprenentatge en línia, un producte o un resultat constatable”.

En l’àmbit de la psicoteràpia, cocrear “és un procés creatiu, social i actiu que està basat en la col·laboració entre terapeutes i consultants, que s’inicia per a generar valor en el procés”. En paraules més planeres del psicoterapeuta i bloguer Jorge Ayala: “és convertir la conversa en un procés de creació conjunta” i, per fer-ho, cal deslligar l’energia creativa per transformar alguna cosa.²⁹

Cocrear en l’àmbit econòmic

Des dels anys setanta del segle passat, Elinor Ostrom —la primera dona premi Nobel d’Economia— va introduir el concepte de la coproducció. Els serveis centralitzats en grans organitzacions, també en el sector públic, són menys efectius del que se suposava. La coproducció, afirmava Ostrom, és un procés on la informació necessària per generar béns i serveis prové de persones que es troben fora de l’organització. Així doncs, per tal que es produeixi la coproducció, es planteja el repte de trencar el model tradicional en el qual l’Administració és prestadora de serveis i la ciutadania té un paper passiu com a receptora.

Economia col·laborativa i Design Thinking

Fou en el marc de l’economia col·laborativa, sorgida com a resposta de la crisi del 2008, que la cocreació prengué embranzida. Des d’aleshores, han anat apareixent noves activitats com ara la de l’intercanvi d’habitatges, de vehicles (carsharing) o les plataformes de venda de segona mà, el *crowdfunding* o el *crowdsourcing*. En totes elles, les persones consumidores poden actuar com a proveïdores de recursos i com a receptores en l’intercanvi.

A finals de la dècada dels noranta, la Universitat de Califòrnia a Stanford, a través de la D. School, defineix el concepte de *Design Thinking* (o pensament de disseny) en què la cocreació és fonamental. El 2009, el llibre *Change by Design*, de Tim Brown, consolida i internacionalitza la idea, que passa a integrar-se en nombrosos processos productius de béns i serveis. Moltes persones expertes pensen que la capacitat de col·laborar va ser una de les claus que van permetre sobreviure com a espècie a l’*Homo sapiens*. Es podria afirmar, doncs, que l’ésser humà cocrea des dels seus inicis.

²⁸ GELPÍ, C. (2006). “Plain Language in Spain”. *Clarity: Journal of the international association promoting plain legal language*, núm. 55, 23-26, 2006.

²⁹ AYALA, JORGE. (2019). “¿Qué significa co-crear y co-construir?”. Entrada de [blog](#).



La cocreació és tendència

Cada vegada més, les persones (i la societat i la ciutadania) volen sentir-se part de la solució dels seus propis problemes. Estudis com els de Prahalad i Ramaswamy (2007)³⁰ van demostrar que, en mercats capitalistes, la clientela esdevé més satisfeta si pot sentir que té el control sobre les decisions que pren sobre consum i sobre la proposta de valor que li fan les empreses. Avui en dia es creu que la cocreació és una poderosa eina per promoure la col·laboració entre els membres d'equips de treball, entre diferents equips, i entre diferents institucions.

Cocrear no és tan sols la participació en la presa de decisió: també és dissenyar de forma col·laborativa. És una manifestació (i una creença) en el “fem-ho junts perquè ho farem millor”. Requereix diàleg i intercanvi de coneixements entre actors interdependents, implica promoure el compromís col·lectiu en comptes de l'activitat aïllada de les persones; però és quelcom més que la mera suma de coneixements. Són necessaris l'empatia, la imaginació, l'experimentació i l'aprenentatge iteratiu: observar-crear-prototipar-validar totes les vegades que sigui necessari per trobar la millor solució (Zurbriggen i González Lago, 2015).³¹

Posant en pràctica el valor: sessions de cocreació

D'acord amb la consultora especialitzada en disseny ThinkersCo, una sessió de cocreació és “un procés mitjançant el qual un grup comparteix idees, soluciona problemes i pren decisions de manera conjunta, amb la finalitat d'aconseguir un objectiu comú”. Les persones que hi participen són encoratjades a pensar sense cap mena de cotilla i des de diverses perspectives en un procés que s'anomena *thinking outside the box*. Una persona facilitadora condueix la sessió amb els únics propòsits de mantenir els participants connectats i de promoure el debat i els consensos en el temps pautat. Un dels grans avantatges d'aquesta metodologia és l'alt nivell d'acceptació i compromís que facilita el procés; a més, les decisions preses solen ser de més qualitat i els acords més duradors, pel fet de tenir en compte diferents punts de vista.

³⁰ PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2007). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Ed. Gestión 2000.

³¹ ZURBRIGGEN, C.; GONZÁLEZ LAGO, M. (2014). “Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas”. *Revista de Gestión Pública*. Vol. III, núm. 2. Juliol-desembre. p. 329-361.



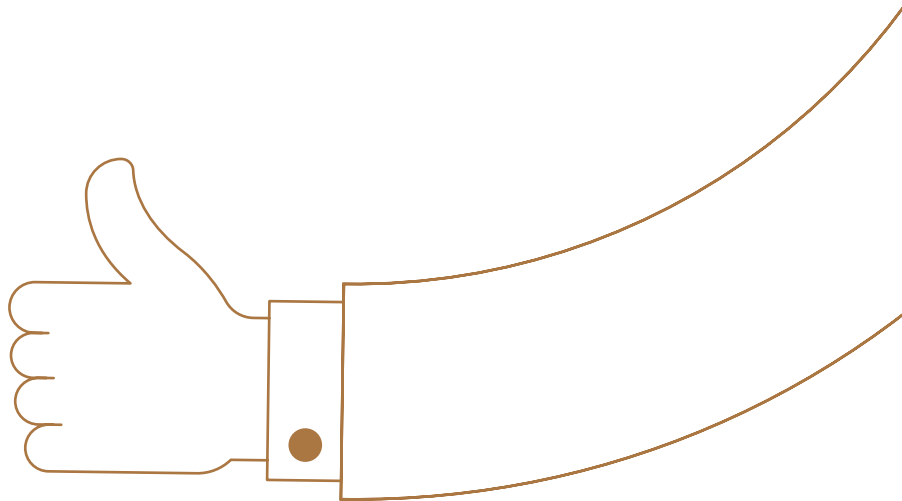
Àmbits de cocreació

Són molts els exemples de casos d'èxit de les organitzacions que han aplicat la cocreació; des dels pioners moviments cooperativistes de mitjans del segle XIX a ser avui un dels senyals de l'economia solidària. Però també les grans empreses capitalistes van veure en la cocreació una nova oportunitat. Steve Jobs va ser un dels primers a veure'n els avantatges i no només la va utilitzar per dissenyar els seus productes; va anar més enllà i va obrir la seva botiga en línia (iTunes) a les aportacions externes. Creatius i creatives podien presentar a concurs les seves aplicacions i, si eren escollides, entraven a formar part de l'oferta d'iTunes. La marca Lay's de PepsiCo també és va basar en la intel·ligència col·lectiva en crear el laboratori de sabors a les xarxes socials on tothom podia proposar un sabor que la resta podien votar. La proposta amb més votacions, seria el nou sabor a produir.

Cada cop més la cocreació s'aplica a més àmbits com ara en el desenvolupament urbà,³² el crowdsourcing (proveïment participatiu), la producció o l'aprenentatge.

Cocreació al sector públic

Per fer front als reptes de la societat cal que l'Administració comenci a innovar cocreant. Co-VAL, un projecte finançat per la Unió Europea, vol ser una guia amb recomanacions polítiques i exemples de bones pràctiques que la impulsi perquè les persones usuàries i les administracions puguin col·laborar per generar millors serveis.³³



³² BUENADICHA, C.; MOLINA, E.; MADARIAGA, J.; GRANERO, G. (2017). "De la economía a las ciudades colaborativas". Blog del BICD. Entrada del 3 d'agost.

³³ COMISSIÓ EUROPEA (2018). *Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations* Projecte CORDIS.



8.2 Referències

Es presenta una relació de textos acadèmics i pràctics sobre la Direcció per Valors i els seus processos d'implantació en organitzacions. També les referències que han estat emprades en diverses parts d'aquest document.

Bibliografia

Es presenta una relació de textos acadèmics i pràctics sobre la Direcció per Valors i els seus processos d'implantació en organitzacions. També les referències que han estat emprades en diverses parts d'aquest document.

- ALLPORT, G. (1943). "The Ego in Contemporary Psychology". *Psychological Review*, vol. 50, núm. 5, p. 451-478.
- ARGYRIS, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Ediciones Granica, SA.
- BLANCHARD, K.; O'CONNOR, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berrett-Koehler. (traduït al castellà per Gestión 2000 amb el títol Dirección por valores)
- BOZKURT, T. (2011). *Management by Competencies*, Treball de recerca. Risus International. Istanbul.
- BUENADICHA, C.; MOLINA, E.; MADARIAGA, J.; GRANERO, G. (2017). "De la economía a las ciudades colaborativas". Blog del BICD. Entrada del 3 d'agost.
- CALIGIURI, P. (2021). *Build your Cultural Agility – The nine competencies of successful global professionals*. Llibre. Kogan Page.
- CASSANY, D. (2005). "Plain Language in Spain". *Clarity: Journal of the international association promoting plain legal language*, núm. 53, p. 41-44.
- CASTIÑEIRA, A.; LOZANO, J. M. (2013). *El poliedro del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge*. Editorial Barcino.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. (1996). "Building Your Company's Vision". *Harvard Business Review*, setembre-octubre, p. 65-77.
- COMISSIÓ EUROPEA (2018). *Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations*. Projecte CORDIS.
- DAVID, S. (2018). *Agilidad emocional*. Llibre. Ed. Sirio.
- DOLAN, S. (2002). "Managing by Values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century". *Journal of Management Development*, vol. 21, núm. 2, p. 101-117.
- DOLAN, S. (2008). "Dirección por valores". Conferència d'actualització acadèmica. A la revista *ESADE Alumni*, març-abril de 2008.



- DURÁN, M. M. (2008). “La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa”. *Revista de Ciencias Económicas*, 26(2) (2008) / p. 355-375.
- Fundació Factor Humà (anteriorment: Fundació RH per a la motivació dels Recursos Humans) (2004). *La dirección por valores. Unidad de conocimiento*.
- GELPÍ, C. (2006). “Plain Language in Spain”. *Clarity: Journal of the international association promoting plain legal language*, núm. 55, 23-26, 2006.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2020). “Codi ètic del servei públic de Catalunya. Un codi de valors comú a totes les persones involucrades en la provisió de serveis públics a Catalunya”, 30 de juny de 2020.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S. L., (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. McGraw-Hill. Madrid: Asociación Española de Neuropsiquiatría.
- HAMILTON, D. (2021). *Los cinco beneficios de ser amable*. Llibre. Editorial Diana
- HOFF, D.F.; BURKE, W. W. (2017). *Learning Agility: The Key to Leader Potential*. Hogan Assessments.
- LODAHL, T. M.; KEJNER, M. (1965). “The definition and measurement of job involvement”. *Journal of Applied Psychology*, 49, 1, p. 24-33.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. (1990). “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”. *Psychological Bulletin*, 108(2), p. 171-194.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1982). *En busca de la excelencia*. Editorial Folio.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2007). *El futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Ed. Gestión 2000.
- ROMERO PÉREZ, J. E. (2015). “La primera fase histórica del Servicio público”. *Revista de Ciencias Jurídicas*, núm. 138, setembre-desembre, p. 137-159.
- SULL, D.; SULL, C. (2020). “How Companies are Winning on Culture During COVID-19”. *MIT Sloan Management Review*.
- ZURBRIGGEN, C.; GONZÁLEZ LAGO, M. (2014). “Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas”. *Revista de Gestión Pública*. Vol. III, núm. 2. Juliol-desembre. p. 329-361.



Hemerografia

- RIVERA, R. L. "Engagement: The independent variable". *Puerto Rico Daily News*, 5 juliol 2009.

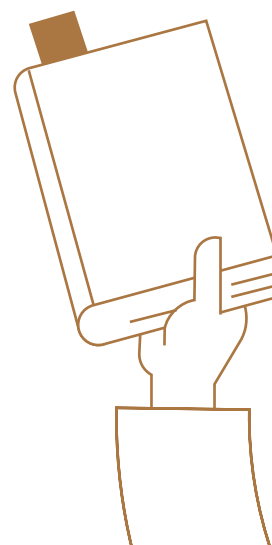
Articles de blog

- AYALA, J. (2019). "¿Qué significa co-crear y co-construir?".

8.3 Agraïments i reconeixements

El projecte descrit en aquestes pàgines ha gaudit d'una gran capilaritat. La participació de moltes persones de les diverses àrees i nivells jeràrquics l'ha fet possible en els seus diversos moments:

- En primer lloc, les més de 14.000 que componen la plantilla de l'Ajuntament de Barcelona i que van respondre l'enquesta sobre la importància dels valors, el juliol del 2021. Dia a dia, treballen per fer un servei públic més compromès, àgil, cocreatiu, amable i clar des de les seves respectives àrees.
- Seguidament, les 574 persones, comptant-hi persones d'alta direcció, que van compartir temps i talent per ajudar a definir nous reptes i aportar noves solucions en l'aplicació dels valors, en qualsevol dels 43 tallers participatius celebrats fins a aquest moment.
- De manera més precisa, convé agrair la feina feta per les persones encarregades de les gerències de l'Ajuntament, així com l'exemple i el testimoni de les persones ambaixadores que encarnen els valors en el seu dia a dia. No s'ha oblidar, tampoc, l'empenta i col·laboració constant de l'equip impulsor del projecte. Ni el paper clau d'en Jordi Garriga (e-Motiva) en l'acompanyament del procés.
- Agraïment especial al Departament de Comunicació Interna que va liderar la gestió del projecte en totes les seves fases, que va coordinar els tallers amb el personal directiu i amb els ambaixadors dels valors, i que va elaborar la campanya específica de comunicació interna amb la qual vam aconseguir que el projecte arribés a tots els racons de l'organització. A més, actualment continua treballant per mantenir vius els valors a l'organització.



Val la pena destacar, finalment, la participació d'algunes persones concretes que van ser especialment generoses amb el seu temps al llarg del projecte. Aquí se n'esmenten els seus noms en ordre alfabètic:

Verònica Alegre, Amparo Alfonso, Anna Alós, Gemma Arau, Sensi Arquillo, Dacha Atienza, Jordi Augé, Merche Avilés, Jordi Ayala, Hector Ayon, Adriana Bagó, Rosa Benítez, Eulàlia Blancafort, Orland Blasco, Xavi Bobi, Javier Buron, Noelia Caballero, Joan Cambroner, Pilar Campos, Mònica Cano, Luis Miguel Cantero, Esther Caparrós, Gerard Capó, Marga Carmona, Roser Carvajal, Maite Casado, Marc Castellà, Maite Català, Carmina Català, Giorgio Cavatton, Clara Cendra, Joan Cervera, Montse Chaos, Marta Clari, Laia Claverol, Susana Closa, Isabel Coll, Albert Dalmau, Conxita Díaz, Gabriel Duarte, Antoni Fernández, Estefania Figuera, Helena Forcada, Sònia Frias, Montse Fulquet, Mari Carme Gallardo, Xavier Gallego, Encarna Garcia, Antonio Garcia, Marisol Garcia, Ana García, Lúdia Garcia, Josep Garcia Puga, Maria Gas, Teresa Giró, Lorena Gómez, Blanca Gómez, Cristina Gómez, Laia Grau, Montse Grifell, Germán Gutiérrez, Yolanda Hernández, Núria Hernández, Empar Hernández, Elena Herranz, Sara Jaurrieta, Tamara Jiménez, Mercè Jofra, Ramon Lamiel, Pilar Lasala, Joan Manel Llopis, Raül Lopez, Màxim López, Marcel López, Laura López, Teresa Madrid, May Mainar, Antònia Mallorquin, Òscar Martín, M. Dolors Martín, David Martínez, Irene Martínez, Natalia Matesanz, Xavier Matilla, Agustín Méndez, Alba Mestres, Pilar Miras, Elisabet Miró, Laia Miró, Sergio Montenegro, Núria Monterde, Alex Montes, Bernat Monzó, Maria Monzó, Jordi Moreno, Marga Muñoz, Cristina Muñoz, Elena Navarro, Maria Nieto, Raül Olivart, Xavier Olivella, Magda Orozco, Inma Oslé, Isabel Pagès, Maria Paret, Javier Pascual, Pilar Pascual, Xavier Paton, Marta Penna, Laura Peña, Montse Perala, Pablo Peralta, Patrícia Pérez, Paquita Pérez, Marta Pérez, Miriam Pérez, Toni Pet, José Piedrafita, Dolores Puyo, Patricia Ramos, Oriol Recasens, Teresa Riba, Josep Ribas, David Ríos, Isabel Rocha, Paco Rodríguez, Maria Rodríguez, Lúdia Rodríguez, Bertha Rodríguez, Carme Rueda, Carme Ruiz, Isabel Ruiz, Núria Ruiz, Carles Ruiz, Judit Salas, Imma Sampé, Gemma Sánchez, Eva Sánchez, Lourdes Sancho, Josep Serna, David Serra, Angel Serra, Pere Xavier Sirvent, Joana Soler, Carme Turégano, Maribel Ujeda, Ferran Urgell, Maria Usón, Manuel Valdés, Ernest Velasco, Sara Vendrell, Gemma Verdejo, Imma Vergés, Eduard Vicente, Maria Vidal, Agustina Vilalta, Miquel Àngel Vilches, Jordi Villar, Isabel Xandri, Frederic Ximeno, Emma Zafon.

A totes aquestes persones, moltes gràcies.



**Organitzacions que
es mouen per valors.
El cas de l'Ajuntament
de Barcelona**

**Guia
2022**

**Gerència Municipal
de l'Ajuntament de
Barcelona**

