



L'evolució dels cursos de competències directives de nivell inicial

Resum

Aquest text reflecteix una part de l'experiència de la redactora en quatre edicions del curs de competències directives de nivell inicial per a personal directiu de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears. La perspectiva del temps permet veure l'evolució i el canvi en la percepció dels continguts de les persones assistents, des d'una resistència inicial fins a l'assumpció de les bondats del sistema... o la seva assimilació.

En els inicis, les aportacions que les persones participants feien en els fòrums de debat eren més negatives; fins i tot, agressives. En la darrera edició (2019), s'ha detectat que el model està més arrelat, ja no es discuteix, ara s'accepta i es fan propostes de millora reals.

Paraules clau

Competències, Evolució, Persones, Diccionari de competències

Autora

Irene Lull Vila, consultora i formadora en sistemes de gestió i millora organitzacional. Llicenciada en psicologia i amb postgraus varis sobre qualitat, gestió de projectes, gestió de persones, prevenció de riscos, direcció de centres i general. Fa uns quants anys que col·labora amb l'EBAP impartint formació relacionada amb la gestió i les competències directives, tant en línia com de manera presencial.

Sobre EBAP Occasional Paper

EBAP Occasional Paper és una publicació de divulgació tècnica científica que edita l'Escola Balear d'Administració Pública en el marc de les seves competències. Com és habitual en aquest tipus de publicacions no té periodicitat, ni extensió o format reglats, els/les autors/es de cada un dels treballs són els únics responsables del seu contingut, i la seva reproducció està subjecta només a la menció del seu origen i autors/es.

L'evolució dels cursos de competències directives de nivell inicial

Des de l'any 2016 participo al curs de competències bàsiques de nivell inicial com a tutora d'un grup de participants, convocada per l'EBAP i com a part del Programa de Formació i Acreditació de Personal Directiu.

Aquella edició, la de 2016, va ser la primera, i, segurament, la de més rellevància, degut al fet que es creà la base per a l'elaboració del Diccionari de competències directives de la Comunitat, i això generà el bastiment d'un projecte molt més ampli, com és la implantació d'un sistema de competències directives per al personal directiu de l'Administració de la Comunitat.

En aquella primera edició es plantejà, com a exercici del curs, la identificació de les conductes que es podrien associar a cada una de les competències seleccionades per la CAIB. Es va prendre com a model el Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya.

A partir de la selecció de dues competències per persona que havia realitzat cada tutor l'alumnat havia de definir quines conductes podrien fer la competència mesurable, i, per tant, fàcilment avaluable i adquirible. Com a guió de feina, es podien basar en el Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya. Tenien tota la durada del curs per a lliurar aquesta tasca.

Però des del primer moment, l'exercici ja va crear una certa controvèrsia. L'alumnat es va centrar molt en qui ha generat el diccionari, quin autoritat tenia qui va seleccionar les competències, quin nivell de responsabilitat derivava de la implantació... Es varen aportar opinions que estaven a prop de la bel·ligerància sobre l'existència en si de la nova metodologia de feina. I és que, front a tota cosa nova, la primera reacció humana és la no acceptació, la resistència.

Aquella edició va estar immersa en una sensació de crítica constant a tot: al sistema, a la metodologia de feina, a les característiques del curs, al sistema d'avaluació... Cada aportació de determinades persones «embrutava la pesquera». Clar, aquesta actitud no fomentava, precisament, l'harmonia en els debats.

Cada mòdul del curs té com a prova d'avaluació la participació obligatòria a un debat, en el qual es planteja una qüestió, i totes les persones participants han d'opinar sobre el tema que es proposa. En aquella primera edició, molts dels comentaris es duïen al terreny de la crítica al model.

Vegem algun exemple:

La qüestió a debatre al bloc 0, Introducció, era: «Quins canvis en la direcció pública pot aportar l'establiment del nou model de competències directives de l'Administració pública balear a les nostres administracions?» Les respostes a la pregunta varen ser molt variades, però ressaltava una argumentació més o menys repetida a les diferents intervencions. Aquesta percepció es podria resumir a la frase: «sense la voluntat de la classe política, no serà possible que funcioni el model».

Evidentment, la resposta de les tutores sempre era: les competències directives són una eina de mesura, d'avaluació i, si hom vol, de millora de les capacitats de les persones. De cada persona individualment. La classe política, evidentment, pot promoure els recursos necessaris per a la implantació del model, però qui més beneficiat o beneficiada surt de l'aplicació del sistema de competències és el treballador mateix d'aquest gran engranatge que és l'administració pública.

De la lectura de tots els debats s'extreu un gran dubte, que és la viabilitat de la implantació del model. És ver que es detecta que les persones participants han estat capaces de veure les bondats del sistema, però posant-hi un gran però... És gràcies que un curs que persegueix, sobretot, la millora individual com a camí per a la millora institucional, trobi més emperons en la part

més complicada que la part més senzilla (o aparentment més senzilla), com seria la millora de certes capacitats de caire individual. És allò de «veure una palla en els ulls dels altres i no veure la biga en els propis».

Aquest gran dubte es va fer palès també a la resta de debats:

- Tenint en compte el Codi ètic del Govern de les Illes Balears publicat el 13 de maig de 2016, què afegiries i què trauries (o modificaries) d'aquest Codi per a millorar-lo, segons la teva experiència professional?
- Llegeix l'article «Motivar a los funcionarios ¿a quién le importa?» i aporta la teva opinió al fòrum.
- Com ha influït el canvi digital en l'atenció al ciutadà?
- Com reduiries l'estrès i augmentaries la resiliència del teu equip?

Les quatre vinyetes anteriors són un exemple de les diferents qüestions que es plantejaven als debats. Com es veu, són sobre diferents temes i aspectes treballats a la part teòrica, cada un d'ells d'una de les competències que formen part del Diccionari de competències.

Però, fos quin fos el tema, els comentaris sobre la voluntat política necessària romanien al llarg dels debats. També es plantejaven aspectes aliens a la pregunta, com ara la intervenció dels sindicats en el model, la possibilitat que els directius d'alt nivell fossin els primers («Jo faré l'esforç si tu el fas abans»), o el temps que es necessitava i que deien que no tenien.

Independentment de l'argument, la sensació que les tutores teníem era de negativitat. Moltes de les persones participants aprofitaven l'espai que els deixaven els fòrums de debat per plantejar dubtes, algunes vegades més raonables que altres.

La feina de les tutores era reconduir els debats, que la crítica constant no fos el tema dominant, que no es perdés el fil de l'argument proposat.

Segurament podríem pensar que aquesta crítica és lògica; fins i tot, s'entén, donades algunes experiències que s'han promogut a l'Administració i que no han funcionat massa bé o no s'han arribat a dur a terme. Tot i que determinades persones crearen un ambient una mica negatiu, les conclusions de les persones participants solien ser positives; la sensació era que havien vist en el model de competències aspectes prou positius com per a començar la millora de les seves capacitats.

I varen anar passant el anys, i en la darrera convocatòria del curs, aquesta sensació de crítica constant ja no hi és. Encara hi ha qualcú que qüestiona les bondats del model —ja dèiem al principi que això és una reacció humana habitual—, però el clima col·lectiu és molt més positiu i obert.

Una de les conclusions al primer debat —el mateix exercici que hem plantejat a l'inici d'aquest article, però de l'edició del curs de 2019— és: «S'ha avançat molt, s'ha passat d'una administració fosca on no prevalien les habilitats de les persones, ni els coneixements del personal directiu, a una administració més transparent i més eficient de cara a l'administrat».

Com es pot llegir, l'estil i rerefons del plantejament que hem triat com a exemple és molt diferent al de les primeres edicions del curs. Segurament, el fet que ja hagin passat quasi un miler de persones per aquest curs de competències directives de nivell inicial facilita la transmissió de les bondats del model i les persones assistents veuen en la millora de les seves competències una via real de creixement.

Conclusions

Diuen que el temps ho col·loca tot al seu lloc, i l'evolució del curs de competències directives de nivell inicial n'és una evidència. En els inicis, en les primeres edicions, la crítica i escepticisme vers el model de competències de la CAIB era un fet, un fet que en les darreres edicions ja s'ha diluït. Serà que les persones han vist les bondats del sistema en el decurs del temps? Sigui com sigui, l'ambient de crítica constant ha desaparegut;

ara es detecta una certa obertura de mires per col·laborar en la implantació del model.

Bibliografia

Secretaria de Funció Pública i Modernització, Departament de Governació i Administracions Públiques, Generalitat de Catalunya (2009). Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.