

Construint una organització oberta a l'aprenentatge: l'experiència dels Serveis Socials de Getxo



Construyendo una organización abierta al aprendizaje: la experiencia de los servicios sociales del Ayuntamiento de Getxo

Building an organisation open to learning: the experience of the social services of the City Council of Getxo

Los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo han recorrido un largo camino hacia la mejora continua y la gestión de calidad. Tras haber ido incorporando muchos de los elementos característicos de estos enfoques se han orientado hacia el desarrollo de unas competencias genéricas, conversacionales. Con ello pretenden configurar una organización abierta al aprendizaje. A lo largo del artículo se nos narran elementos clave de su experiencia, así como las principales dificultades encontradas y unas reflexiones para quienes deseen avanzar por una senda similar.

The social services of the City Council of Getxo have come a long way in the road towards ongoing improvement and quality management. After bringing in many of the characteristic elements of these approaches they have focused on the development of the general, conversational skills. The aim is to configure an organisation that is open to learning. This article addresses the key elements in their experience, as well as the main difficulties encountered, providing some food for thought and pointers for anyone who wishes to follow a similar road.

Palabras clave:

Aprendizaje organizacional, Calidad, Cambio organizacional, Competencias conversacionales, Trabajo en equipo.

Key words:

Organisational learning, Quality, Organisational change, Conversational skills, Teamwork.

Autor: Enrique Sacanell Berrueco

Article: Construint una organització oberta a l'aprenentatge: l'experiència dels Serveis Socials de l'Ajuntament de Getxo

Referència: Educació Social, n. 21, pp. 57-69

Adreça professional: Área de Servicios Sociales y Coordinador del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Getxo
C/ Fueros, 8
48992 Getxo (Bizkaia)
Tel. 944 890 230
esacanell@getxo.net

Construint una organització oberta a l'aprenentatge: l'experiència dels Serveis Socials de Getxo

“ La premissa segons la qual les organitzacions són producte del nostre pensament i la nostra interacció és potent i alliberadora, suggereix que els individus i els equips poden superar encara les barreres més temibles. Aquestes barreres no van aparèixer en el paisatge com a formacions naturals, com a muntanyes i rius. Van ser creades pels desigs, expectatives, creences i hàbits de la gent. Van romandre en el seu lloc perquè van ser reforçades i mai no se les qüestionà: amb el temps esdevingueren invisibles, perquè se les donava per assentades.

Quan vam prendre consciència de la nostra manera de pensar i interactuar, i vam començar a adquirir aptituds per a pensar i interactuar d'una altra manera, ja estem introduint canvis positius. Els canvis s'estenen com a ones al voltant, i reforcen la nostra capacitat i confiança.”¹

“El que és dit oculta a qui ho diu. La paraula és un vel que amaga a qui la pronuncia. Quan un parla, sembla com si el que sortís de la seva boca fos “la veritat”, un reflex objectiu i independent de la realitat”². La paraula, escrita en aquest cas, que mira de compartir la nostra experiència, no és sinó la forma en què personalment he viscut un camí que no em pertany. Un camí que hem desenvolupat entre moltes persones i és, en conseqüència, de totes elles. De les que continuem juntes i de les que ens van deixar, unes cercant altres horitzons, unes altres com a conseqüència de la falta d'habilitats de tots i una altra tràgicament. Que serveixin també aquestes línies com un record per a Rocío.

De segur que no tots els qui hem compartit aquest recorregut personal i organitzatiu ens expliquem a nosaltres mateixos la nostra història de la mateixa manera. Tots hem contribuït a crear el present que tenim, però cadascú ens expliquem de manera diferent el nostre passat. Aquesta és la manera com jo ho faig avui, amb l'agraïment envers l'esforç que tots hem realitzat i el respecte a altres formes diferents d'entendre el que hem viscut.

Per altra banda, “*tota acció revela l'ésser que l'executa. (...) Per tant, cada cop que diem alguna cosa (en la mesura que parlar és actuar), d'alguna manera revelem qui som.*”³. En conseqüència, aquesta serà també la meva particular forma de mostrar qui sóc.



Qui som?

El municipi de Getxo es troba ubicat a 15 km de Bilbao, al marge dret de la ria del Nerbion, una zona bàsicament residencial y de serveis. Té 85.000 habitants i un nivell socioeconòmic mig alt. Els Serveis Socials municipals els componem 32 persones, tot i que comptem amb serveis subcontractats que aporten 65 persones més. El nostre pressupost supera els 7 milions d'euros, aproximadament el 10% del pressupost municipal.

Com ens hi vam posar en aquesta feina?

Cada cop que em pregunto: com va començar tot?, m'és molt difícil donar-me una resposta concreta. El compromís per a millorar els serveis que prestàvem a la ciutadania el sento com a quelcom present en nosaltres des del primer moment. Per això, el nostre camí de millora contínua, d'avenç cap a una gestió de qualitat, de desenvolupament d'una organització oberta a l'aprenentatge, no té un començament concret, igual que mai no tindrà un final definit. És un camí que no sé identificar quan comença però que, estic segur, mai no podrem assenyalar quan acaba, ja que és un compromís que, per definició, no pot tenir fi.

Aquest desig de fer les coses millor; aquesta forma d'entendre que qüestionar el nostre treball no és treure-li valor, sinó buscar un nou graó que permeti afegir-l'hi; aquesta inquietud per trobar noves formes de fer les coses, per explorar com ho fan altres; aquesta rebel·lia enfront de la rutina, han estat els pilars sobre els quals avui estem construint quelcom diferent, embolcallat encara en una forma antiga. En paraules de Francesc Borrell: *"Tot en aparença funciona bé fins que algú menys mandrós descobreix una manera que funcioni millor"*.

Quin model hem seguit?

El nostre model ha estat construir un model *a mida* a partir dels diferents referents

De la mateixa manera que en els processos educatius o en els d'incorporació social es parla d'*itineraris personalitzats*, el que crec que millor defineix el nostre model és el desenvolupament d'un itinerari personalitzat de millora contínua orientat a la satisfacció de les necessitats de la ciutadania que sol·licita els nostres serveis. El nostre model ha estat construir un model *a mida* a partir dels diferents referents que hem anat trobant en el nostre camí: la direcció per objectius, en un primer moment; la reenginyeria de processos, la gestió de qualitat i el Model Europeu d'Excel·lència (EFQM), després, fins arribar al moment actual en què aquesta *tecnologia* tractem d'articular-la amb una forma diferent d'entendre l'organització: una xarxa de converses que teixeixen un procés de creació de coneixement i d'aprenentatge personal i organitzacional.

Com veurem seguidament, aquest recorregut ha portat la seva pròpia coherència, tot i que en molts moments no hagi trobat la manera de traslladar-la a totes les persones de l'organització, que ho han viscut com a moviments en direccions diferents, com a inicis i abandonaments per a emprendre de nou un camí diferent. Tot i això, la constància i la paciència s'acaben manifestant com a instruments clau de qualsevol canvi organitzacional.

Com hem anat desenvolupant el nostre camí?

Reconstruint la nostra història, apareixen alguns elements clau als quals avui podem ser capaços de donar un sentit del que aleshores no n'érem conscients. En els primers anys 90 l'esforç per a consolidar una estructura organitzativa ja té en compte la necessitat d'establir espais per a compartir i treballar en equip, de la mateixa manera que subratlla la necessitat de prevaler la flexibilitat, la capacitat d'adaptació al canvi.

Un cop establert un cert ordre en l'estructura de l'organització, el qual comportà una significativa ampliació de les persones de l'equip, sorgí la necessitat de millorar la forma en què definíem la política i l'estratègia de l'Àrea de Serveis Socials. Per això, el 1993 vam començar a desenvolupar elements essencials en aquesta direcció: diagnòstic social del municipi,



elaboració de la declaració de Missió, desplegament d'objectius, elaboració de Plans Anuals de Gestió.

Precisament el corresponent a l'any 1995 inclou per primera vegada una menció explícita a la gestió de qualitat: *Cercar la qualitat total, situant al ciutadà en el centre de la cultura organitzativa*. Per a la qual cosa s'identifiquen una sèrie d'estratègies que condueixen, entre altres accions, a la realització d'estudis d'opinió dels usuaris, a l'elaboració de la cartera de serveis o a l'impuls d'accions de supervisió i formació de les persones de l'organització.

En l'aparició de la noció de qualitat no són aliens tres elements. D'una banda, la comprensió que el concepte de qualitat permet un enfocament més integral, més incloent de moltes de les mesures que desenvolupàvem. El concepte de qualitat no només aportava noves possibilitats d'acció, com veurem seguidament, sinó que recollia les anteriors, i els donava una nova dimensió en vincular-les a un enfocament orientat cap a la ciutadania i a la millora contínua.

D'altra banda, l'aparició de l'informe Osasuna Sainduz, que planteja una transformació del Servei Basc de Salut en el que la qualitat apareix com a eix vertebrador, suposa visualitzar noves formes de gestionar organitzacions orientades a la prestació de serveis a les persones.

Finalment, es produeix una connexió amb un moviment, incipient en el nostre país però més desenvolupat en altres del nostre entorn, orientat cap a la modernització de les administracions públiques. Des de l'àmbit dels Serveis Socials apareix la convicció de què no hem de perdre aquest tren. En un context en què es produïa un fort qüestionament de l'Estat de Benestar, amb especial èmfasi en aquells serveis menys orientats cap a sectors de les classes mitjanes, cal evitar que els Serveis Socials quedin marginats d'aquest procés de canvi, demostrant que poden ser uns serveis exemplars pel que fa a la forma en què es presten, a la manera en què es gestionen i als resultats que s'obtenen.

Entre 1998 i 2000 vam concentrar el nostre interès en l'elaboració d'un plafó d'indicadors per a l'Àrea i es va introduir la gestió per processos, identificant processos clau i realitzant la documentació i revisió d'un d'ells: el procés d'acolliment. En aquest període s'elabora una nova declaració de Missió, d'una forma més participativa que la utilitzada en l'anterior avinentesa. Finalitza aquest període amb la realització d'una autoavaluació de l'organització, per part de l'Equip Directiu amb l'assessorament d'una consultora externa, segons el model EFQM. D'ella sorgeix un pla de millora articulat a l'entorn a les diferents àrees de millora identificades.

El concepte de qualitat no només aportava noves possibilitats d'acció, sinó que recollia les anteriors, i els donava una nova dimensió

L'autoavaluació i el pla de millora generat a partir d'ella semblava que internaven l'organització en un procés de millora contínua, estructurat i guiat per un model d'àmplia referència. Tanmateix, va suposar la confrontació amb una realitat que alguns no vèiem: el desenvolupament de les metodologies generades a l'entorn de la gestió de qualitat no era capaç de transformar l'ànima de l'organització, és a dir, no eren capaces per si mateixes de generar la identificació de les persones que la componen amb aquest projecte.

La constatació d'aquesta insuficiència fa girar la nostra atenció cap aquells enfocaments que prevalen la creació de noves dinàmiques organitzatives, dinàmiques centrades en les persones que componen l'organització, la seva forma de relacionar-se, de treballar en equip. Ens porten a la conclusió que només si les persones de l'organització fan seves aquestes metodologies és possible assolir un procés real de millora contínua. Ens orienten cap al desenvolupament d'una organització oberta a l'aprenentatge, una organització intel·ligent. Feia el que Peter Senge planteja amb aquestes paraules: "*Els grans equips són organitzacions intel·ligents, grups de persones que amb el temps augmenten la seva capacitat de crear el que desitgen crear*"⁴.

Posem èmfasi en la concepció de l'organització com una xarxa de converses

D'aquesta manera, posem èmfasi en la concepció de l'organització com una xarxa de converses. Subratllem que, enfront de la cultura del comandament i control, que fa girar el funcionament de l'organització sobre la base de la por a ser sancionat, cal construir una organització basada en la confiança. Solament quan puguem apropar-nos a aquesta premissa podrà funcionar el conjunt de la maquinària que la gestió de qualitat aporta⁵.

Com fer-ho? Descubrim la importància d'escoltar, d'escoltar d'una manera efectiva, és a dir, des del respecte a l'altre, a la seva legitimitat a pensar d'una altra manera. Escoltar preguntant-nos no per quines són les intencions fosques de l'altre, sinó quines són les seves preocupacions, les inquietuds que el porten a dir o a fer el que fa. Escoltar mirant de descobrir què ens pot aportar l'opinió, el punt de vista de l'altre.

Ens sorprenem constatant la quantitat de vegades que la nostra conversa privada, aquesta que mantenim amb nosaltres mateixos, ens fa construir realitats que assumim com *la veritat* quan només són la història que nosaltres ens expliquem a partir de la nostra particular interpretació dels fets.



Arribem a observar-nos des de l'altre punt de vista, comprenent quantes vegades hem proposat noves vies d'acció sense arribar a plantejar amb claredat quines eren les inquietuds que ens portaven a fer aquesta proposta. Els altres es trobaven amb el producte d'una reflexió (llarga a vegades) sense oportunitat de poder entendre el camí que havíem recorregut per arribar-hi. Sense l'oportunitat d'aportar el seu punt de vista o les seves alternatives per afrontar la nostra preocupació original.

Analitzem els elements que constitueixen una forma impecable de construir i complir compromisos. Compromisos que són la base de qualsevol coordinació. Compromisos sobre els que freqüentment passem amb rapidesa i despreocupació.

Descobrim el poder transformador de la paraula. El llenguatge és acció, *“el lenguaje crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad.”*⁶. Apareix així un nou camp d'actuació, un nou conjunt de possibilitats d'actuació que abans apareixien invisibles als nostres ulls. Comprovem així com l'observador que cadascun es, limita les nostres possibilitats de comprendre el que ens envolta i d'actuar-hi. En la mesura que aprenem a obrir-nos a altres formes d'observar aquesta realitat, en la mesura en què som capaços d'utilitzar la capacitat reflexiva del llenguatge, apareixen davant nostre nous cursos d'acció per a abordar aspectes que fins aquest moment semblaven impossibles d'afrontar.

Comptat i debatut, apareixen davant els nostres ulls una sèrie d'habilitats genèriques (enfront de les específiques que caracteritzen a les diferents professions) sense el maneig de les quals no és fàcil crear una cultura centrada en la confiança i, en conseqüència, és realment difícil poder aconseguir que una organització desenvolupi unes relacions de treball capaces de convertir-la en una organització que aprèn i s'orienta cap a la millora contínua, cap a l'excel·lència.

Quines dificultats hem trobat? Quins han estat els beneficis?

“No hi ha res més difícil d’atrapar amb la mà, més arriscat de dirigir o més incert en el seu èxit, que encapçalar la introducció d’un ordre nou de coses”.

Maquiavel.

La pertinença de l’Àrea de Serveis Socials a l’organització municipal suposa una primera dificultat, atès que fa que determinats processos estiguin influenciats per la forma en què enfoquen el seu treball altres Àrees. Per altra part, el grau de compromís i identificació amb els principis d’una gestió de qualitat és desigual entre unes Àrees i altres. Això a vegades provoca incoherències, missatges contradictoris. Tanmateix, situar el problema en els altres pot tranquil·litzar però implica eliminar la nostra possibilitat d’influir-hi. Al cap i a la fi, allò definitiu no és el que els altres fan, sinó com la nostra organització ho viu, ho interpreta i actua pel que fa al cas. Aquí tenim un camp de desenvolupament encara molt important. De fet, podem afirmar amb orgull que l’Àrea de Serveis Socials s’ha convertit en un dels motors principals de canvi en l’organització municipal.

Des d’aquesta perspectiva estructural, una altra dificultat important està vinculada amb la inestabilitat laboral de moltes persones de l’organització que no tenen un lloc fix. Malgrat això, el seu compromís és envejable, però no podem obviar la incidència d’aquesta situació en la vida de l’organització. Centrant-nos en nosaltres mateixos, durant tot el procés que anem desenvolupant al llarg dels anys, ha existit una tensió permanent entre la teoria i la pràctica quotidiana. Entre el que anàvem plasmant en documents i el que aquests documents suposaven per a la vida diària de l’organització. Resulta un error freqüent, en el que hem caigut reiteradament, deixar-se portar pel voluntarisme d’alguns i generar plans, línies d’actuació, noves metodologies de treball, que en no calar en el veritable sentir de les persones de l’organització, tenen una vida lènguida per acabar morint amb la dolça mort que suposa la comprovació de la seva ineficàcia per a fer que l’organització funcioni d’una altra manera.

Fins i tot les dues vegades que s’ha elaborat una declaració de missió, una declaració orientada a alinear totes les persones a l’entorn a un horitzó comú, aquesta no ha anat molt més enllà d’un exercici gairebé acadèmic. En una primera ocasió atès que la seva pròpia elaboració fou producte d’un treball de despatx. En la segona oportunitat, el debat d’un document per part de les



persones de l'organització genera un text *políticament correcte* però que no connecta realment amb les aspiracions, amb els somnis, amb els ideals d'aquestes persones. Com a conclusió, un document fred, tècnicament molt correcte però que ningú és capaç de repetir i que és poc present en la diària.

Els problemes per a incorporar a l'organització una dinàmica circular, basada en el disseny d'accions, la seva realització, ajustament i nou redisseny, ha estat una altra de les dificultats clau. Explicat per la distància entre algunes iniciatives i les inquietuds quotidianes de les persones de l'organització que hem esmentat anteriorment, ha estat freqüent dedicar un esforç important a una nova línia d'actuació orientada a la millora que finalment no hem tingut la constància suficient per a treure'n plenament els seus fruits. Ens passà amb el desplegament d'objectius, ens ha tornat a passar amb el plafó d'indicadors, per posar dos exemples.

Més difícil d'allò desitjable ha resultat la incorporació a la gestió diària de les informacions derivades d'aquests indicadors, dels resultats de les enquestes d'opinió o de les dades facilitades pel diagnòstic social del municipi. Un cop més, una escassa dedicació de temps a l'explicació de les inquietuds que generaven aquestes mesures, a la indagació de les preocupacions de les persones que havien d'utilitzar aquestes informacions, ajuden a comprendre les raons d'aquesta situació.

Tot i això, les principals dificultats, que estan en el fons de les que acabem de descriure, estan vinculades a la relació entre les persones de l'organització. A les converses que es tenen en privat però no es parlen en públic. A les converses que ni tan sols es fan, les que falten per poder superar dificultats generades en aquestes relacions. Converses que s'arrosseguen i no es tanquen mai, fent que l'organització i les persones que la componen visquin en funció d'un passat que les persegueix. Converses que es realitzen però que es duen a terme de manera poc efectiva, tornant a alimentar els problemes en comptes d'obrir noves possibilitats per a superar-los⁷.

Les principals dificultats estan vinculades a la relació entre les persones de l'organització

Tanmateix, amb totes aquestes dificultats hem arribat molt lluny. Tan lluny que podem enorgullir-nos de tenir un dels millors Serveis Socials municipals de la Comunitat Autònoma Basca. Les propostes, les metodologies que hem anat desenvolupant no han calat plenament en l'organització, però han anat deixant la seva petjada. Han anat fent que anéssim incorporant noves perspectives, noves formes de fer les coses. Gràcies a això coneixem l'opinió de les persones que utilitzen els nostres serveis, tenim un diagnòstic social, hem incorporat una dinàmica de millora de processos, hi ha una cartera de serveis, hi ha un plafó d'indicadors, etc.

Gràcies a això, s'ha anat creant una cultura organitzativa en la que pot apreciar-se un esforç concret i quotidià per a donar la millor resposta a les necessitats de les persones que acudeixen als nostres serveis. Una cultura en la que la idea de millora s'ha anat introduint en totes i cada una de les persones que componen l'organització. Una cultura on es valora la flexibilitat, l'adaptació a les necessitats de la ciutadania, la innovació, la iniciativa per a generar les noves respostes, la proximitat, l'empatia amb les persones que acudeixen als nostres serveis.

Les que
anomenem
competències
conversacionals.
essencials per
aconseguir que
les persones i els
equips que
conformen es
transformen en
equips d'alt
rendiment, en
organitzacions
intel·ligents

Ara bé, si avui hagués de ressaltar el més gran benefici d'aquest procés, el que subratllaria és haver aconseguit identificar que els principals obstacles per al canvi profund de l'organització se situaven en la nostra escassa habilitat per a manejar el llenguatge, les que anomenem competències conversacionals. Estic convençut que el treball sobre elles fa que les potencialitats que s'obren davant nostre siguin extraordinàries, ja que són competències essencials per aconseguir que les persones i els equips que conformen es transformen en equips d'alt rendiment, en organitzacions intel·ligents.

Com produeix aquest resultat el desenvolupament d'aquestes competències? En primer lloc, augmentant la nostra capacitat d'escoltar l'altre, les seves inquietuds i les seves preocupacions. Quelcom en aparença tan simple però per al que estem tan poc preparats, incrementa la capacitat de generar accions que responguin més adequadament als problemes de l'organització, alhora que assoleix un alt grau d'identificació amb elles per part de les persones que formem part d'aquest equip.

En segon lloc, fent-nos veure la importància de traslladar als altres el que ens preocupa, el que fa que identifiquem una cosa com un problema que requereix d'algun tipus de resposta. Ambdues habilitats, escoltar i proposar, porten a generar noves accions que anteriorment quedaven invisibles a l'organització.

En tercer lloc, millorant la nostra capacitat per a demanar, per a tancar compromisos, per a portar-los a la pràctica i per a reclamar, quan això no passa, d'una manera que generi millors resultats en comptes de ressentiments.

Com a substrat de tot això, generant una capacitat de veure l'organització i a nosaltres mateixos des d'una posició diferent. Reconeixent que som un observador que veu una part de la realitat i no *La Veritat*. Respectant, en conseqüència, l'observador que és l'altre, cosa que no implica que hagi d'estar necessàriament d'acord amb ell. Respecte que, portat a les accions quotidianes, es converteix en germen de confiança, clau per aconseguir que cada un puguem aportar el que portem dins.



I el futur?

“No som el producte del nostre passat, sinó de les nostres eleccions. (...) *La millor manera de predir el futur radica a crear-lo*”⁸.

El futur l'estem desenvolupant avui mateix. La identificació dels problemes ens està orientant a l'adopció d'accions per a afrontar-los. Per això, el futur que pot entreveure ara té a veure amb aquesta continuïtat en relació amb el que són les nostres preocupacions del present: millorar les nostres competències conversacionals per a crear dinàmiques d'equip que facin molt més eficaç el nostre treball i millorar la incorporació a l'organització de les tècniques de gestió de qualitat que veiem com més útils per al nostre desenvolupament. Tot això per aconseguir una organització plenament orientada a prestar els millors serveis socials a la ciutadania, amb unes persones que la componen satisfetes i orgulloses de contribuir al desenvolupament d'un projecte comú.

Si som capaços d'avançar per aquesta senda amb paciència i constància, estic segur que podem trobar-nos amb resultats que ni nosaltres mateixos som ara capaços d'imaginar. No ens interessen altres objectius. No ens interessen certificacions ISO o premis per obtenir una elevada puntuació en els criteris d'un o altre model. El nostre compromís és amb el canvi, amb la millora permanent. Si en aquest camí, hi ha un moment en què l'un o l'altre ens pot resultar útil ens en servirem; però el nostre objectiu és un altre, és fer de la nostra organització una organització oberta a l'aprenentatge, exemplar en la prestació de serveis i capaç de generar un clima de confiança que faci que els qui la componem li donem el millor que portem dins.

Reflexions per al camí

Quines reflexions podem aportar a altres que vulguin solcar camins similars? Primer de tot, que busquin en ells mateixos. Que identifiquin allò que ja hi ha en la seva organització que apunta en la direcció que desitgin prendre. Massa vegades traiem valor al que ja estem fent, sense adonar-nos que qualsevol avenç s'ha de cimentar en això. Rescatem el que fem, reconeguem els nostres èxits per petits que ens semblin, ja que no hi ha èxit petit.

Que no es deixin portar pels esclats fulgurants d'enfocaments, models, mètodes, tècniques que es presenten com *la solució* als problemes de les organitzacions actuals. Que busquin el seu camí utilitzant el que millor sintonitzi amb la seva situació. Que no tinguin por de barrejar, adaptar o traduir a la seva realitat.

Que reflexionin sobre les seves habilitats en competències genèriques, bàsicament conversacionals, com les que aquí hem esmentat. Si troben possibilitats de millora que s'ho concentrin, són la llavor per a la generació d'equips d'alt rendiment.

Que analitzin la seva organització des de la tipologia que proposa Rafael Echeverría: En quina mesura es produeixen converses en privat de les que no es parla en públic?, hi ha converses que no es tenen i que caldria que es tinguessin?, hi ha converses que no s'acaben de tancar i arrosseguen amb elles problemes del passat?, com en són d'efectives les converses que es mantenen? En les seves respostes es pot trobar alguna de les claus que expliquen per què les persones no s'hi impliquen com se n'espera o les raons de què aparegui un sostre de vidre, que no es veu, però impedeix progressar més a l'organització.

I, molt especialment, que escoltin amb profunditat els qui l'envolten, les persones que componen l'organització. Que escoltin les seves inquietuds, les seves preocupacions. Que escoltin com veuen l'organització i el que n'esperen. I que ajudin a què l'escoltin els altres, que els traslladin no solament la conclusió de les seves reflexions, les accions sobre les quals han arribat a la conclusió que són les més adequades, sinó també les seves pròpies inquietuds, les seves preocupacions.

Per a dur a terme aquestes accions no cal que tingueu alguna responsabilitat en un equip de persones. Però si la teniu, no oblideu el valor d'impulsar el canvi des del vostre propi compromís personal amb ell, des de la vostra pròpia confiança profunda en el canvi desitjat. Prediqueu amb l'exemple i sigueu la primera persona a canviar. En paraules de Dee Hock (fundador de VISA) "*la responsabilitat primordial de tot aquell que pretengui dirigir és dirigir-se a si mateix; la seva pròpia integritat, caràcter, ètica, coneixement, saviesa, temperament, paraules i actes.(...) La direcció no consisteix en fer millors els altres. Es tracta de fer-se millor un mateix.*"⁹



Sobre tot això, amb paciència, amb constància, podem edificar organitzacions diferents, basades en la confiança. En tot cas, seguint les paraules de Goethe, “*Qualsevol cosa que puguis fer, o que somiïs que pots fer, comença-la. L'audàcia porta en el seu si el geni, el poder i la màgia*”.

Enrique Sacanell

Responsable Tècnic de l'Àrea de Servicios Sociales y Coordinador del Plan de Calidad de l'Ajuntament de Getxo (Biscaia)

-
- 1 Peter SENGE, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica. Barcelona, 1998. Pág. 51.
 - 2 Fredy KOFMAN, *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Tomo 1 Principios*. Ed. Granica. Barcelona, 2001. Pág. 23.
 - 3 Rafael ECHEVERRÍA, *Ontología del lenguaje*. Ed. Dolmen. Santiago de Chile, 1997. Pág. 126.
 - 4 Peter SENGE, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica. Barcelona, 1998. Pág. 18.
 - 5 Rafael ECHEVERRÍA, *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ed. Granica. Barcelona, 2000.
 - 6 Rafael ECHEVERRÍA, *Ontología del lenguaje*. Ed. Dolmen. Santiago de Chile, 1997. Pág. 34.
 - 7 Aquesta tipologia està presa d'una conferència impartida per Rafael Echeverría a Zamudio (Biscaia) el 19 de juny de 2001.
 - 8 Stephen R. COVEY, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós. Barcelona, 1997
 - 9 Dee HOCK, *El nacimiento de la era caórdica*. Ed. Granica. Barcelona, 2001. Págs. 89-90.
-