

Una aproximació als senyals de l'existència i la identitat del directiu públic¹.

Sr. Albert Martín

La primera pregunta a fer-se és: Existeix o pot existir el directiu² de l'Administració Pública? Testimonis esparsos i fets puntuals semblen aportar proves afirmatives, tot i que molts altres esdeveniments i constatacions empíriques podrien també servir de base per negar-ho rotundament.

El títol d'aquesta comunicació doncs, és *per se* una afirmació agosarada i compromesa, en tant que es dóna per fet la presència d'un espècimen anomenat "directiu públic" quan l'estat de la ciència no permet encara dilucidar si es tracta d'una espècie de recent aparició en l'evolució de l'administració pública i amb garanties de supervivència, o si ben al contrari és una mutació puntual de la cadena evolutiva destinada a desaparèixer per inadaptació al medi.

Un medi que obliga a bellugar-se en primeríssim lloc entre les peculiaritats de les especials relacions polític-funcionaries pròpies de l'administració pública i també en la comprensió que els problemes dels directius es troben no tant en el "què fer" o "amb què fer-ho" - elements aquests que venen donats bé per la superioritat (que amb millor criteri decidirà), bé per metodologies apreses -, sinó que molts dels problemes es troben en el "com fer-ho".

El directiu públic ha de ser una persona capaç de resoldre correctament la interrelació amb càrrecs polítics sense formació en la cultura i en els conceptes gerencials d'administració de la cosa pública, sobre tot a nivell local. Moltes d'aquestes persones provenen a més de l'exercici lliure de la professió o d'empreses o institucions on han ocupat càrrecs subordinats o aïllats que no els han permès comprendre o aprendre com és de difícil manar col·lectius i quines són les seves dinàmiques, menys encara les de les administracions públiques.

Cal assumir com un poderós condicionament per al desplegament de la direcció pública que més de vint anys i sis períodes electorals des de la restauració de la democràcia, encara arriben moltes persones als càrrecs electes amb confusió entre allò què significa fer política –la visió, dir cap a on es vol anar, fixar objectius, ser els interlocutors-pedagogs de la població- i el

¹ Aquesta comunicació és l'extracte d'una reflexió més àmplia lliurada en el seu dia a ESADE.

² Dirigir: 1. Fer moure vers un punt determinat, vers un objecte o fi determinat. 2. Fer funcionar seguint una línia de conducta; conduir; regir; governar.

comandament directe de la seva àrea per establir el què i com s'ha de fer, que algunes vegades arriba als més petits i irritants detalls.

Aquest tipus d'accions, juntament amb d'altres bastant habituals d'irrupció directa per investigar el cas específic del veí especialitzat en l'assalt al regidor pel carrer, perjudica de vegades seriosament l'obra directiva o gerencial que necessita més d'un mandat per consolidar-se, sobre tot si s'han establert objectius de canvis profunds.

I quin és el resultat que no es puguin implantar els canvis? Obvi. Qui no guanya, perd. Qui no avança, retrocedeix. Si els directius que volen impulsar els canvis a fons no poden fer-ho, qui guanya, qui s'està objectivament reforçant, és l'immobilisme. Millor dir, els immobilistes. Aquells que han après que, ara com abans, allò important és tenir accés a qui decideix.

Ningú pot negar que l'administració pública ha avançat considerablement... però és que el món no s'ha quedat quiet. És lícit i necessari mantenir perennement vigent el dubte de si realment estem adaptant l'administració pública a aquest món canviant perquè, lluny d'haver-se superat el model dual polític-funcionari, aquest torna a aparèixer amb renovada força i darrera una patina d'aggiornamento un cop els gerents i directius eficientistes i racionalitzadors han fet –amb major o menor fortuna- la seva tasca. Paradoxalment, una bona part dels cossos nacionals s'han incorporat ja a la nova visió de les coses. La figura de l'interventor o del secretari que posa pals a les rodes ja no pot ser generalitzada. És clar que encara existeix, però no més que d'altres alts, mitjos i baixos funcionaris.

Un cop posats aquells fonaments eficientistes, arribats i més o menys instal·lats –quan no absorbits- els membres de la generació del canvi, els següents passos no han estat donats. Després d'haver lluitat pel canvi cultural de les altes direccions estratègiques i paradirectives, estem aturats en el següent pas: el canvi cultural dels actors que constitueixen l'essència profunda de l'administració pública i controlen realment el desplegament tàctic i l'operativitat logística, sense els que l'activitat directiva es queda en supraestructural. Aquells gerents i directius, havent netejat el pis i pujat un tram de l'escala, s'han trobat que falta per dissenyar el següent nivell i que el material amb que està construït l'edifici té carències importants (una certa aluminosi, per entendre'ns).

I, perplexos al caire del buit, només cal una lleu i displicent empenta dels membres de la base de burocràcia maquinal i professional tradicional –en gran part ni jubilada ni culturalment canviada- amb el recolzament inconscient d'una direcció política convençuda que, ara sí, després de tants anys, ja té l'administració pública que volia, pel que redueix els seus gerents i directius a coordinadors, directors o caps de servei xuclats i engolits de nou per les

estructures culturals funcionaries, les quals si fossin subjecte de reflexió, ho farien sobre allò tan conegut de que cal que tot canviï perquè res no ho faci.

La reforma del ser del personal de les Administracions Públiques, doncs.

Res tindrem a fer els directius de la cosa pública si els polítics no defineixen el tipus d'administració pública que volen, perquè són ells qui han de contribuir poderosament a definir, reunir i dotar de poder els qui l'han de dirigir. O algú creu factible cap canvi cultural sense un grup amb un mode de fer i uns valors que aparegui com el model a imitar i seguir? O no és així que canviem les nostres organitzacions?

És innegable el paper exemplarificador que els nivells de comandament –tots els nivells de comandament- han d'exercir. I per això a ells ha d'anar dirigit inicialment el nostre esforç. Els directius públics disposen del poder legítim que els dona el nomenament i del poder expert que li donen els seus coneixements. Cal dotar-los dels poders coercitius i de premi i cal permetre'ls i ajudar-los a desplegar el poder carismàtic del que sorgeix el liderat.

Tot plegat no és diferent del que passa a l'empresa privada que ha arribat a una determinada grandària que la burocratitza, però nosaltres no podem utilitzar l'amenaça de la fallida de l'empresa com alçaprem últim per moure les coses així que, un cop més, el canvi haurà de venir de dos factors: la voluntat i la decisió dels que tenen poder per fer canviar les coses i la introducció de nous valors que atreguin aquells que poden compartir-los.

Senyal d'identitat del directiu públic serà també la seva capacitat per aconseguir fer sortir el funcionari individual de la cultura encara dominant del funcionarialisme burocràtic i conservador. Com fer-ho és la pregunta del milió, sobre tot tenint en compte que molts s'hi troben d'allò més bé i molts altres no tenen cap consciència de que s'hagi de funcionar d'altra manera ni cap ganes de ser (re)convertits a la veritable fe del servei públic.

Tocarà doncs començar a proclamar que hi ha un fonament ètic del servei públic basat en l'afirmació de l'existència d'un conjunt de valors que han de governar la relació del treballador públic amb els ciutadans individuals i amb la societat global que serveix, independentment de la necessària adaptació d'aquests valors a la societat canviant.

Una pregunta a fer-se permanentment per tot directiu: "com contribuiran els funcionaris de tots els nivells que em depenen a una innovació i millora

continuades” faria obrir uns ulls com taronges a més d’un comandament intermedi i no diguem ja a una bona part del conjunt funcional de base.

El directiu públic ho és perquè vol ser-ho i perquè n’és capaç.

Determinades decisions polítiques a nivell de país esdevenen transcendentals per a la manera d’exercir la direcció pública. Poden haver veritables directius de l’administració local sense una Administració Local forta? Dit més clarament: mentre es confongui l’actual minifundisme municipal amb poder local, ni tindrem ajuntaments prou grans per a que els electes puguin fer política de debò i no pseudogestió angoixada, ni disposarem de prou recursos ni prou massa crítica per poder contractar o fer emergir veritables directius que facin funcionar veritables organitzacions.

Socialment, no es pensa el mateix –ni s’exigeix, ni per tant es paga el mateix– del directiu de l’empresa privada que de la cosa pública. Hi ha però, un tarannà directiu que ha de ser igual mentre al concepte dirigir li donem el mateix significat al món privat que al públic. Així, per exemple, el directiu deixa de ser-ho quan oblida o deixa de creure en la màxima “l’únic que no canvia és allò que està mort”³; el directiu deixa de ser-ho quan perd la seva voluntat de crear valor basada en la imaginació, l’adaptabilitat i l’eficiència que són consubstancials al veritable directiu. El directiu és qui vol ser més, en el concepte clàssic de l’expressió, sabent qui mana i a qui deu la seva lleialtat professional.

Hi ha també però, l’especificitat d’aquelles preguntes que el directiu públic es veu obligat a plantejar(-se) sovint i que (li) comporten un risc evident. Per exemple: quin increment de valor públic puc obtenir de la meua organització?; fins quin punt una decisió voreja els límits de la legalitat o entra directament en l’al-legalitat?; quin grau de forçament de l’statu quo polític-sindical de la meua organització puc fer?; quin nivell de crítica d’altres departaments poden suportar les meves iniciatives de canvi?; quin valor afegit aporta a aquesta funció o a aquest objectiu que qui l’hagi de desenvolupar sigui funcionari?

I tots aquells exemples que coneixem bé i que ens són també específics. Només un –del tot imaginari, per descomptat -: suposem el cas d’una persona de provada inutilitat per a la seva feina (amb expedients disciplinaris inclosos) però amb provats contactes amb alts nivells polítics i organitzacions socials, i a la que entra en el nostre àmbit de competències deixar sense efectes la comissió de serveis o el contracte d’interinitat. Té sentit fer-li al polític una pregunta la resposta a la qual sabem que el posa en un compromís? És lícit preguntar-se que estem fent: si ser fidels o excusant la nostra pròpia

³ Un company em negava aquesta afirmació: “allò que està mort, també canvia: es podreix”

responsabilitat. Un directiu és qui s'arrisca i amb això obté un guany per a la seva organització.

Objecció: si el ciri que munta la persona de l'exemple deixa tocada l'organització i el polític responsable, malaguanyat. Qui digui això, té tota la raó. Solament tres observacions amb tots els matisos: primera, que un directiu hagi d'arriscar-se no vol dir que l'encerti; segona, bones decisions poden produir mals resultats (la inversa, si es produeix, és pura xamba) i, tercera, a la millor algú s'havia equivocat en triar el perfil del directiu, però això darrer té remei: als gestors, o se'ls deixa gestionar, o se'ls cessa.

No hi ha management sense managers. No hi ha managers sense que se'n nomeni. No se'n nomena si no hi ha voluntat que hi hagi management. No hi ha voluntat si no se sap què és o per a què ha de servir el management... i es vol fer-lo servir.

Tornem doncs al fet que aquells qui dirigeixen políticament una administració pública han de saber què volen ser i fer i, a continuació, han de decidir el perfil del directiu que volen tenir. Des del cim fins a l'últim nivell de l'organització. I, si és veritat que les administracions públiques són difícils de canviar, aleshores calen directius que sàpiguen – i els agradi molt- canviar les coses⁴. I això és un risc que cal també decidir si s'assumeix o no. Però no ens podem queixar d'una cosa i de la seva contrària.

Cal tenir molt clares les voluntats i prioritats polítiques, els problemes de l'entorn particular que viu el polític i les pressions diverses que l'assetgen, perquè el directiu ha de prendre decisions que influencien la carrera d'ambdós i que no podrà dur a terme si el polític no les assumeix o no té prou força per fer-les assumir. La pressió exercida per l'entorn econòmic i de la competència sobre els directius del món privat, podem considerar-la equiparable a la pressió de les especials dinàmiques dels interessos polítics sobre els directius públics.

Potser doncs el polític ens agraeixi que li plantegem les coses clares o potser consideri que ens estem passant. En el primer cas, haurem avançat en el canvi de mentalitat dels responsables últims de la cosa pública. En el segon cas... bé, ja sabem de quin mal hem de morir i com ens haurem de posicionar. Una habilitat directiva és saber gestionar el seu entorn polític i, si no vol ser acusat en el futur de manipulador, més val deixar les coses clares des del primer moment. Si el directiu té guanyada una fama merescuda de fiabilitat professional, ja tornarà a ser cridat, fins i tot per partits que són oposició a un lloc però govern a un altre. Si no té aquesta fama... aleshores no estem parlant d'un veritable directiu.

⁴ El liderat consisteix a fer que la gent faci coses que no li agraden, i que a un mateix li agradi fer això.
H.S. Truman.

I arribats aquí podem legítimament preguntar-nos: Pot el directiu públic sobreviure a l'exercici del liderat?

Siguem sincers: és difícil.

El liderat modern pivota sobre la necessitat de crear equip i consens sobre valors i objectius. De nou tornem doncs a la persona i, en organitzacions com les nostres, al canvi d'aquelles persones que tan eficaçment despleguen el paper de tap, barrera, obstacle, impediment, destorb... per poder fer accedir als seus llocs als qui comparteixen visions, missions i aptituds.

Per descomptat no hi ha una regla més enllà de la pròpia capacitat personal en aptituds i coneixements per avaluar l'entorn i la personalitat del polític, les seves relacions, etc. com a part d'aquest entorn. També ens ajudarà l'haver estat capaços de fer l'anàlisi de situació de la nostra organització, dissenyar les seves etapes de creixement i canvi i, més difícil encara, haver-ho fet amb nosaltres mateixos. Recordem: aprendre a fer, fer, manar fer, deixar fer i ensenyar a fer.

La consolidació del directiu públic com a ésser conceptual i professió transcendent, no serà mai individual sinó en tant que determinats aspectes culturals vagin prenent cos sociopolític. Per exemple, que cal exigir uns valors contrastables per entrar a la funció pública i encara més per ocupar-ne llocs de comandament. I que cal significar als qui els personifiquin.

Per exemple, que els directius són els encarregats de produir un major valor públic de les organitzacions que se'ls encomana. Per exemple, que si aquest és l'objectiu, el legislador ha de posar els instruments legals que els directius necessiten. Per exemple que directius forts necessiten organitzacions potents i que potser cal pensar en solucionar temes com el minifundisme municipal i les taifes polítiques institucionals.

Per exemple, que els polítics han de creure prou en sí mateixos per no témer tenir directius forts... als que poden cessar en el moment que desitgin.

Potser caldria definir un estatut del directiu públic. Potser s'hauria de redefinir quins llocs de la funció pública han de ser ocupats per funcionaris. Potser hauríem de parlar més de perfils professionals d'aptituds i actituds, de formació en sistemes de raonament modern i de valors, i parlar molt menys de coneixements (que es pressuposen) i acabar o reduir al mínim els mèrits i les antiguitats, il·lustrades o no. Potser hauríem de crear i fomentar mecanismes que afavorissin la discrecionalitat i la corresponent responsabilitat.

Un cop més doncs, parlarem de persones, portadores de valors que hi ha la necessitat i l'obligació de potenciar, i parlarem d'estendre i assumir la idea que, també a l'administració pública, són les persones les que marquen la diferència. A l'administració pública! Amb la seva enorme i decisiva influència sobre la vida diària dels nostres ciutadans i sobre l'esdevenir de la nació.

