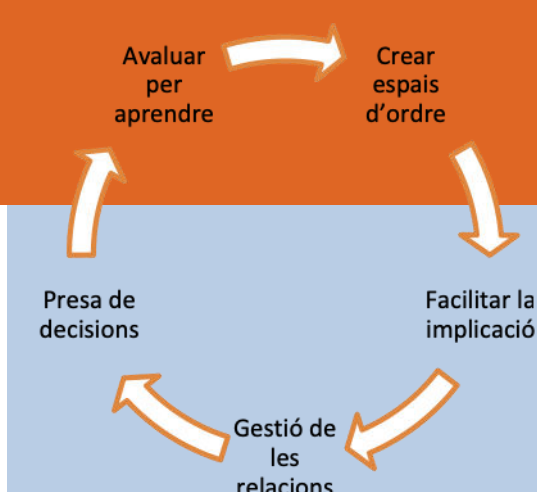


## LIDERATGE D'ORGANITZACIONS EVOLUTIVES

El sistema de gestió que hem utilitzat amb èxit les darreres dècades tenen dificultats per ser eficaços en un món VUCA. Son sistemes pensats per situacions complicades, no complexes, i es només en aquelles on resulten útils.



En l'agenda dels directius i directives i dels comandaments cada cop hi trobem més situacions complexes. Cal, per tant, actualitzar els mètodes de gestió especialment en les CINC FUNCIONS BÀSIQUES :

### 1. GENERAR ESTABILITAT: Crear espais d'ordre

En un món inestable i en canvi accelerat la primera funció del lideratge és generar un entorn d'estabilitat que doni seguretat i moments de pausa per tal d'evitar la gestió reactiva i irreflexiva constant.

En aquesta funció el /la líder acordarà:

- La identitat (qui som?)
- La missió (quin valor aportem als nostres clients i usuaris?)
- Els valors (què ens caracteritza com a sistema humà?)
- La visió (capa on volem anar?)

I crearà els espais de reflexió per fer-ho.

### 2. FACILITAR LA IMPLICACIÓ

Liderar vol dir compartir amb altres persones una visió i un projecte. L'obediència i el seguidisme d'un lideratge carismàtic son insuficients en un entorn VUCA. Calen persones que aportin valor i cal tenir presents els diferents actors implicats i les seves expectatives

En aquesta funció el/la líder gestionarà:

- La qualitat i oportunitat dels encàrrecs
- Els sentiments de pertinença a la visió i el projecte
- La visibilitat dels diferents actors
- El reconeixement dels diferents actors
- La capacitat i voluntat d'aportació de valor dels diferents actors
- Els diferents stakeholders (interns i externs)



### 3. GESTIÓ RELACIONAL

La resposta a l'augment de la complexitat externa ha de ser l'augment de la complexitat interna, amb processos més participatius i més transversals. Per això, saber gestionar les relacions s'ha convertit en un factor d'eficàcia de primer ordre.

Gestionar les relacions inclou:

- Definir bé el rol des d'on es comunica
- Crear espais relacionals evolutius
- Saber manegar relacions racionals i també emocionals
- Saber gestionar les relacions manipuladores
- Saber gestionar situacions de conflicte

### 4. PRESA DE DECISIONS I INTEL·LIGÈNCIA COL·LECTIVA

La presa de decisions després d'un procés d'anàlisi racional dels problemes és insuficient en situacions molt dinàmiques i d'informació incerta o subjectiva. La mirada sistèmica i els processos creatius son bons mètodes complementaris, i en situacions d'alta complexitat caldrà apel·lar a mètodes d'intel·ligència col·lectiva.

Aquesta funció inclou:

- Saber alternar els mètodes racional, sistèmic i creatiu
- Crear espais de diàleg
- Saber crear les condicions per l'emergència de la Intel·ligència Col·lectiva
- Saber crear un "nosaltres" com a subjecte de la decisió



### 5. AVALUACIÓ I APRENENTATGE

Els sistemes de control de gestió s'han de convertir en sensors de les tendències de l'organització per facilitar una adaptació àgil als reptes de l'entorn. Es tracta de disposar de sistemes de feed-back que s'orientin a l'aprenentatge més que al control, i a la capacitat adaptativa més que a garantir l'acompliment.

Aquesta funció inclou:

- Crear una cultura orientada a l'aprenentatge
- Disposar d'un sistema d'indicadors intel·ligent
- Crear espais regulars per interpel·lar-nos: què fem?, com ho fem?, què hauríem de fer?