



Atenció

Malgrat que la realització de l'informe de gestió és una de les tasques que s'atribueix al/la directiu/iva i que serveix per rendir comptes amb els seus superiors, principalment l'estament polític, és recomanable que en la seva elaboració (almenys en la seva revisió, prèvia al lliurament als responsables) hi hagi una important implicació del conjunt de l'organització, de manera que s'eviti caure en la redacció d'un document "de tràmit" i aconseguir que sigui realment un instrument de millora de la gestió global.

4.3. LES RELACIONS AMB L'ENTORN

L'entorn és potser la peça clau en l'engranatge de funcionament de l'organització que més directament es relaciona amb la perspectiva estratègica de la direcció. Trobar l'espai adequat per a l'organització en aquest entorn, conèixer-lo prou com per anticipar-se als seus canvis i identificar potencials aliats i competidors emergents són alguns dels trets distintius que caracteritzen la gestió estratègica, i per a la qual cal dominar algunes eines i tècniques específiques.

4.3.1. La gestió estratègica de les xarxes i els grups d'interès

El/la directiu/iva estratègic/a és un dels nodes principals en la gestió de xarxes. Per a les administracions, especialment les locals, la gestió de xarxes trenca amb la dinàmica de la gestió centrada en les prestacions i els serveis competencials, i en particular en la provisió de recursos i en la producció o gestió directa o indirecta dels serveis públics.

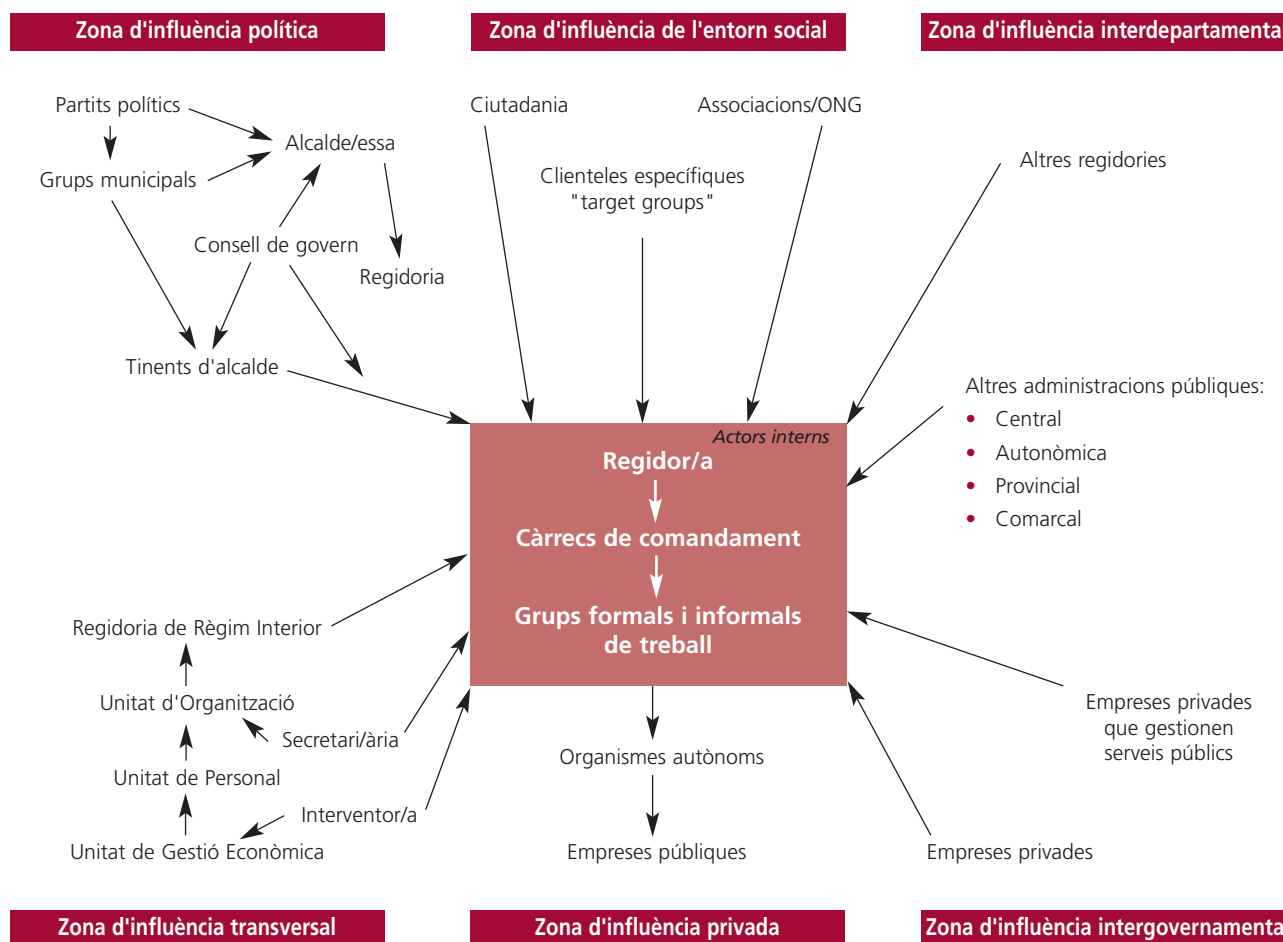


Atenció

La gestió de xarxes (o relacional) parteix d'assumir que els diferents actors han entrat en jocs d'interacció i interdependència i que, per tal d'aconseguir els seus objectius, necessitem substituir les tradicionals estratègies d'"anar per lliure" per noves estratègies d'adaptació mútua. Aquesta adaptació als comportaments dels altres no és fàcil, i només serà efectiva si els diferents actors observen clars avantatges en l'actuació conjunta.

Aquesta és la finalitat de la gestió de xarxes, generar **cooperació voluntària** a partir de crear situacions o expectatives beneficioses per a tothom, és a dir, situacions guanyadores del tipus "guanyar-guanyar" (Pascual, 2007).

Al quadre 14, veure la pàgina següent, s'observa de quina manera poden relacionar-se els diferents actors interns i externs amb una regidoria municipal, per tal d'aconseguir aquesta cooperació voluntària.



Quadre 14. Mapa d'actors interns i externs amb capacitat d'influència en una regidoria municipal (Ramió, 1997)

El/la directiu/iva estratègic/a ha de saber gestionar les interaccions internes per afavorir la consecució dels resultats previstos i, per tant, ha de trobar fórmules per activar la xarxa que responguin als seus interessos. Això significa que ha de gestionar molt bé la informació disponible i la comunicació i, alhora, negociar amb els actors imprescindibles per tirar endavant les polítiques corresponents. Seguidament, ha d'intentar minimitzar els **costos de transacció** que tota interacció comporta, utilitzant les fórmules al seu abast, com ara la redacció de contractes o l'establiment de convenis, i situar-se al centre de la xarxa com a node principal o "servidor" (en l'analogia informàtica) recollint idees, percepcions i solucions diverses en busca del denominador comú, que canalitzarà cap a l'acció, promovent el consens i facilitant processos de diàleg.



Quins són els actors interns i externs amb major influència en la teva organització?

Així mateix, és tasca del/la directiu/iva gestionar la mateixa estructura de la xarxa per tal que aquesta funcioni com cal esperar. Per a això, pot:

- Influir en la forma de la xarxa, modificant la posició i els recursos dels diferents actors (mitjançant normatives o canviant l'assignació de recursos públics, per exemple) per transformar la naturalesa de les seves relacions.
- Influir sobre els valors i les percepcions de la xarxa, amb accions de comunicació adreçades a cada públic objectiu amb aquesta finalitat.
- Buscar una nova composició de la xarxa, mobilitzant noves coalicions o exclouent-ne membres, tot i que en aquests casos s'entra de ple en l'àmbit de l'activitat política (Diputació de Barcelona, 1999).

4.3.2. La negociació

La capacitat de negociació del directiu/iva estratègic/a és vital per conduir l'organització a través del seu entorn per arribar als objectius de futur desitjats. Lògicament, aquesta capacitat negociadora també és de gran utilitat en clau interna, així com en les relacions amb altres esferes de les quals depengui l'organització que es dirigeix; però és sobretot de cara enfora que les habilitats negociadores han de ser un dels puntals per garantir la millor evolució possible de l'organització.

Segons Moore (1998), les negociacions han ocupat un primer pla en la gestió de les organitzacions, ja que permeten identificar la varietat d'interessos i objectius dels agents de l'entorn.



Atenció

Negociar implica fer front al conflicte per tal de resoldre'l de manera civilitzada; i sol implicar, també, saber on i quan cedir amb la finalitat d'assolir acords interessants per a les diverses parts que participen de la negociació.

A l'hora de posar en marxa un procés de negociació hi ha tres qüestions que haurem de conèixer en profunditat per poder fer-hi front amb les majors garanties:

1. El **marc de la negociació**, que inclou variables com el lloc, el temps i l'oportunitat, entenent que segons com es concretin disposarem o no d'un avantatge de partida.
2. Les diferents **actituds negociadores**, que podríem classificar en:
 - Competitiva: que busca assolir el màxim de beneficis.
 - Cooperativa: buscant, per damunt de tot, arribar a un acord mantenint les bones relacions amb l'altra part.
 - Per principis: establint uns objectius irrenunciables sobre els quals es busca negociar amb empatia i correcció.

3. Els tipus de **persona negociadora**, que podríem diferenciar entre:

- **Imaginativa:** que aplica molt la intuïció i argumentacions originals que poden desconcertar l'altra part.
- **Funcional:** amb mentalitat molt pràctica i objectiva, analitzant el perquè de les coses en cada moment.
- **Racional:** que analitza de manera detallada cada argument i el descompon en els seus pros i contres.
- **Normativa:** que basa les argumentacions en els seus valors i vol influir en els sentiments de l'altra part.



Amb aquests elements es basteix el procés de negociació, que té quatre grans fases: preparació, execució, tancament i postacord, on es refinen els acords als quals es pugui haver arribat.

Amb qui has de negociar més freqüentment? Quins són el marc, l'actitud i el tipus de persona negociadora habituals, en aquest cas?

4.4. CREATIVITAT, INNOVACIÓ I GESTIÓ DEL CANVI

La raó de ser de la direcció estratègica és, en darrer terme, comptar amb organitzacions millor preparades per fer front als canvis.

La **gestió de la incertesa** és un dels secrets de l'èxit de les organitzacions que progressen, i aquesta gestió és possible no tant gràcies a l'existència de nous instruments (tot i que aquests ajuden), sinó a una **actitud proactiva** que no defuig els riscos, està basada en la creativitat i és procliu a la innovació.



Atenció

Les organitzacions no poden fiar avui dia el seu esdevenir a un esquema rígid de funcionament. La flexibilitat i la capacitat de trobar noves solucions i respostes (d'innovar, en definitiva) ha de ser una constant tant de l'organització en el seu conjunt com de cada un dels seus membres en particular, i molt especialment del directiu/iva estratègic/a, que passa a ser el responsable de configurar un "sistema d'innovació" en l'organització.

Parlar de sistema d'innovació ens porta de nou a la direcció sistèmica inherent als processos estratègics i a instruments com el quadre de comandament Integral que ja hem anat repassant anteriorment. En aquest cas, la visió de **sistema** és doblement important:

- En primer lloc, perquè la direcció eficaç i eficient de la innovació (igual que en altres àmbits, com la qualitat) exigeix que s'identifiquin, entenguin i gestionin com un sistema les àrees crítiques per innovar.
- En segon lloc, perquè un lideratge creatiu requereix, entre altres competències, la capacitat de tenir un pensament global i integrador. Les possibilitats de crear es redueixen quan la nostra visió de les coses és limitada (Vilà, 2007).