

4. EL PLA D'ACCIÓ DE LA DIRECCIÓ

En aquest apartat revisarem alguns elements clau per a l'elaboració d'un Pla d'Acció de la Direcció des d'una perspectiva estratègica.



Atenció

En tot cas, cal recordar que el principal d'aquests elements és la disponibilitat d'un Pla estratègic formalitzat en el qual es defineixin els elements centrals de l'estratègia i que serveixi tant de punt d'arrencada del procés de direcció estratègica com de guia al llarg de les diferents etapes que componen aquest procés.

4.1. ASPECTES GENERALS DEL PLA D'ACCIÓ

La gestió de les interrelacions entre tots els elements que componen l'organització i els que hi influeixen ha de ser abordada des d'una **perspectiva sistèmica**.

El pensament sistèmic, que ha de guiar a la direcció, afirma que no es poden considerar els elements de l'organització per separat, sinó que només se'ls pot descriure i analitzar en relació amb el tot.

Així, per exemple, en un departament municipal de cultura no té cap sentit tractar per separat la gestió de les instal·lacions i els equipaments de la política d'ajuts i subvencions a la creació cultural o de la contractació de serveis culturals i espectacles a professionals externs; com tampoc en tindria separat tot això de la gestió pressupostària del departament o de les seves accions de comunicació.



Només la **visió global i integrada** de tots els elements (entenent, per tant, el departament com un sistema) permetrà desenvolupar polítiques en l'àmbit cultural coherents amb l'assoliment d'uns objectius comuns.

La teva organització funciona de forma sistèmica o encara hi existeixen "compartiments estancs"?

El/la directiu/iva estratègic/a ha de ser capaç d'adoptar aquesta mirada i transmetre-la al seu equip mitjançant el **treball conjunt**. És conegut i demostrat que la intel·ligència no és funció ni del nombre de neurones ni de la seva mida, sinó del nombre de connexions que s'estableixen entre elles. Per tant, la direcció estratègica que vol avançar cap a una organització més intel·ligent no pot consistir, doncs, a potenciar només les individualitats o a promocionar els professionals millor qualificats, sinó a intensificar les relacions entre els membres de l'equip i a treure profit de les capacitats diferencials de cada membre en benefici del grup.

4.1.1. La creació d'una visió compartida

Per assolir aquest esperit de grup, el/la directiu/iva estratègic/a ha d'utilitzar els elements centrals de l'estratègia (missió, visió i valors) per configurar una visió compartida entre tots els seus membres, que així contribuïran més i millor a la construcció del futur comú desitjat per a l'organització. En certa mesura, cal **distribuir el lideratge** entre tots ells per tal que se sentin part important de l'organització i de la seva progressiva transformació.



Fins a quin punt és compartida la visió de la meua organització? Què hem fet perquè sigui així?

Una de les propostes que s'han formulat per estructurar un procés de generació de visió compartida és la de Doyle (1990). Les etapes que defineix en el seu model es poden observar al quadre 9.

Etapa	Característiques
0. Preparar les ments	En aquesta etapa s'ha de facilitar informació sobre el procés de generació d'una visió compartida. Cal reunir tots els membres de l'organització (per exemple, un departament municipal) i implicar-los en el procés. En aquest punt, l'assumpció del lideratge per part de l'equip directiu és essencial, establint el camí a recórrer i el que s'espera de cadascú, sota el principi que tota idea sorgida del grup és del grup, i no d'una o altra persona.
1. Anàlisi interna i externa de l'organització	Identificació i debat sobre les fortaleces i les debilitats de l'organització, tant des del punt de vista intern com de l'encaix en l'organització de nivell superior en la qual es troba ubicat (en el cas d'un departament municipal).
2. Anàlisi dels valors	Analitzarem quins valors ens han ajudat a ser on som: quins valors són presents, quins ens serveixen, quins no, quins haurem de crear, com en farem la difusió... Es tracta d'analitzar quins han estat els principis implícits o explícits que han guiat l'actuació del departament corresponent fins al moment i com aquests han estat percebuts per la societat, i en particular pel públic objectiu específic al qual s'adreça aquest departament.
3. Tendències de l'entorn i de la societat	Cal analitzar en quina mesura són un perill o una oportunitat per a nosaltres els canvis que podem imaginar; quins canvis esperem en la societat i quins són els que estem disposats a acceptar. L'estratègia de qualsevol departament municipal es troba condicionada, com hem vist anteriorment, per l'estratègia sectorial imperant en l'àmbit en el qual actua, com també per les tendències que es registren i que poden fer canviar substancialment el caràcter de les polítiques a desenvolupar.
4. Visió de l'organització	A partir de tot l'analitzat anteriorment, cal reflexionar sobre els elements centrals de l'estratègia, en particular: quina és la nostra visió? La compartim tots els membres de l'organització? Per què? En el benentès que si no hi ha el màxim consens intern sobre el lloc a ocupar per l'organització en el futur difícilment es podran assolir les fites establertes.
5. Elaboració de l'estratègia	Tots els membres de l'organització han d'estar en disposició de contribuir tant amb propostes com amb la seva actuació a portar a terme les accions que ens han de servir per assolir aquest futur somiat i possible. Dins de les atribucions del departament i amb els recursos disponibles, s'han de determinar prioritats i seleccionar els millors escenaris previstos.



↳

Etapa	Característiques
6. Identificació dels obstacles	És molt important entendre que es poden donar possibilitats d'evolució diferents de les previstes i que exigeixin disposar d'un "pla B" d'actuació. Aquests obstacles poden ser de caràcter extern (imprevistos, trencaments, etc.) i intern (inèrcia, canvi en els decisors, individualismes, etc.), i un cop identificats s'haurà de treballar per minimitzar-ne l'impacte.
7. Accions concretes de tots els participants	Es tracta de l'etapa de presa de decisions sobre elements clau de l'organització, en tant que ja se'n disposa d'una visió global, i l'assignació de responsabilitats i tasques concretes a cada un dels seus membres. Els compromisos han de ser assumits tant pels participants (de manera individual i com a col·lectiu) com per l'organització des del punt de vista institucional. Una manera concreta de fer-ho és mitjançant l'elaboració de cartes de serveis en les quals es determinen els compromisos de qualitat del servei a oferir a la ciutadania i es fixen uns estàndards i uns objectius de millora contínua, dels quals tots els membres de l'organització es fan coresponsables.

Quadre 9. Etapes en la generació de la visió compartida

Com es pot comprovar, aquestes etapes segueixen una seqüència similar a la de resta de processos vinculats a la gestió estratègica. Evidentment, es tracta de construir-los tots ells de manera integrada al llarg de les cinc etapes que hem vist anteriorment al quadre 5.



Atenció

Cal tenir en compte que un dels aspectes fonamentals a l'hora de fer front a aquest procés és la situació en el moment inicial, en el sentit que un grup ja prèviament cohesionat serà molt més fàcil de conduir cap a una visió compartida que un altre que, per exemple, acaba de formar-se.

4.2. ELS INSTRUMENTS CLAU

En els apartats anteriors hem vist com el pensament estratègic s'aplica en diferents nivells i des de diferents perspectives per arribar a configurar una estratègia sòlida d'intervenció per a l'organització corresponent. L'elaboració del Pla estratègic, la construcció de la visió compartida i el mateix procés de direcció estratègica, amb les seves cinc etapes, exigeixen un exercici continu i integrat de reflexió sobre la situació actual, la visió de futur i la capacitat operativa que ens ha de portar cap a ella.



Tot això s'ha de recollir en un Pla d'Acció de la Direcció que serveixi de guia al/la directiu/iva estratègic/a a l'hora de concretar com es desenvoluparà l'estratègia.