

Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores

Silvia Navarro Pedreño. Editorial CCS. Madrid, 2020

Teresa Zamanillo Peral¹

Per citar: Zamanillo Peral, T. (2020). [Resseña del llibre *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, de Silvia Navarro Pedreño]. *Revista de Treball Social*, 219, 177-182. DOI: 10.32061/RTS2020.219.09

Tot i que no sabia res del seu llibre, en ple confinament em vaig comprometre amb Silvia Navarro per l'entusiasme que em va transmetre parlant per telèfon, que em va portar al seu terreny, a fer una ressenya per a l'RTS i, després, quan encara no sospitàvem res del buit en què ens ha sumit la pandèmia, a presentar-lo a la UCM i el col·legi professional de Madrid. Avui, no sabem quan ens podrem tornar a reunir al voltant de la Silvia amb el seu llibre a les mans. Per això, abocaré aquí la meua percepció de l'obra: *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, unes pàgines que m'han acompanyat un estiu ple de circumstàncies complexes. I és des d'aquesta perspectiva que vull centrar les meves impressions sobre el dens treball de la Silvia, la complexitat.

La Silvia aconsegueix que aprofundim en la complexitat del món professional on vivim per mitjà d'una constant exposició d'exemples, múltiples citacions i històries, que tracten de refermar el seu pensament i la seva passió per mostrar la possibilitat de crear projectes innovadors en les diferents organitzacions en les quals es treballa. I, com que a l'últim capítol presenta la gran trama de les organitzacions, preguntant-se si en aquest canvi d'època en són possibles altres de diferents de les que coneixem, he decidit començar aquesta ressenya per aquest capítol final, el cinquè del llibre. L'autora hi estudia el context de les organitzacions –i ens hi trasllada– amb el propòsit de crear ecosistemes en els quals poder desenvolupar els projectes.

Començar pel final no és un caprici retòric, ni un joc de lectura àrab, no. És una convicció que sorgeix després d'haver llegit en atent ordre aquest complex treball teixit per comunicar als lectors la necessitat de capgirar un pensament travessat per les dinàmiques rígides de la jerarquia organitzacional. Per a l'autora, hi ha organitzacions que “són capaces de

1 Catedràtica emèrita. Facultat de Treball Social de la Universitat Complutense de Madrid. mtzpgcamino@gmail.com

crear ecosistemes favorables per al canvi i la millora permanent”, i d’altres la ceguesa de les quals els impedeix incorporar qualsevol innovació, cosa que les manté atrapades en una visió funcional en què la jerarquia, l’ordre i el control impedeixen qualsevol canvi per més necessari que sigui. Tot i això, no deixa de reconèixer que “la jerarquia en entorns estables tenia el gran avantatge que permetia sistematitzar processos i procediments”, però resulta que avui ens trobem en entorns complexos i incerts en els quals les respostes que s’han d’implementar han de ser “àgils, flexibles, creatives i estratègiques”. És així com ens trobem entre resistències al canvi i una exigència, tal vegada urgent, com a mínim en les organitzacions d’acció social, d’“incorporar un nou sistema operatiu que permeti funcionar de forma més àgil i més ràpida, cuidant i aprofitant al màxim tot el seu capital humà”. I perquè en temps de tants professionals cremats per la falta de “to vital i anímic de les organitzacions”, tal vegada aquesta obra animi les persones amb comandament executiu, que se senten insatisfetes amb la mediocritat que els envolta, a comprometre’s amb una cosa nova.

En aquest capítol, l’autora s’endinsa en exemples d’organitzacions en constant evolució, com la que s’anomena “el paradigma Teal”. Aquest model es fonamenta en una autoritat que es distribueix en una dinàmica relacional entre iguals que formen equips autogestionats. En aquests equips, “els membres tenen el mateix poder de decisió, a partir d’una sèrie de regles acordades i mecanismes d’assessoria”. Destaca també l’“Holacràcia”, com un sistema organitzatiu “basat en cercles de treball que són semiautònoms, connectats amb altres cercles i autoregulats, perquè ells mateixos estableixen les seves regles i interaccions”. Aquest model ha estat adoptat per organitzacions amb i sense ànim de lucre a Austràlia i Alemanya, entre altres països.

D’altra banda, en aquest gran capítol l’autora ens exposa un mètode que tal vegada estimula més els líders a posar-lo en marxa. Es tracta de l’anomenat “sistema operatiu dual”, escenari intermedi entre la jerarquia i la xarxarquia. En el primer escenari, com se sap, les ordres s’imposen i discorren exclusivament de dalt a baix, mentre que en la xarxarquia les decisions es prenen de baix a dalt i les solucions emergeixen de manera natural, perquè el coneixement es fonamenta en la intel·ligència col·lectiva. Tots els membres dels equips exerceixen el seu lideratge amb el màxim poder. D’aquesta manera, s’opera mitjançant dos sistemes complementaris que compaginen els procediments amb la possibilitat d’improvisació i hi cohabiten l’ordre i la llibertat: la jerarquia és una estructura natural que garanteix el desenvolupament de l’acció ordinària i la consecució de resultats, mentre que la xarxarquia incita a la iniciativa, els nous projectes i la innovació (sigui gradual o radical).

Desconstrucció del lideratge tradicional fonamentat en l’acumulació de poder, aprenentatge de l’autolideratge, equips compromesos amb el servei als altres, creació de cadenes d’intercanvi i de complicitats, de líders que lideren líders, perquè es consideren iguals i comparteixen la mateixa informació, tenen confiança entre si i en l’organització, juntament amb el coneixement d’un mateix i el descobriment de les seves fortaleses i feble-

ses, són les qualitats, entre moltes altres, que es requereixen per construir contextos en els quals es puguin dur a terme projectes innovadors. És tota una invitació a endinsar-se en el món complex dels problemes socials que ens desafien avui; és tot un repte per afrontar la complexitat de les dificultats que es presenten en les organitzacions disposades al canvi. Per a això, es necessita desafiar les creences que limiten la capacitat d'actuar amb llibertat, prendre la iniciativa i reconèixer el poder interior. I, més encara, prendre consciència que les organitzacions estan dotades de subjectivitat, d'una cosa pròpia i singular, d'"un principi vital que transmet saba, energia i impuls a tots els membres." És l'"ànima de les organitzacions", segons Javier Fernández Aguado.

Una vegada familiaritzats amb el món de les organitzacions que promouen canvis en el seu sistema de relacions per endinsar-se en universos complexos, donarem pas a les persones que hi treballen. Són persones innovadores d'entrada? No, segons relata l'autora en la història que va desgranant al llarg de diversos capítols amb el nom d'Alicia, la suposada directora del projecte d'innovació.

El llibre es divideix en cinc capítols que van dels conceptes als contextos –el capítol cinquè ja comentat–. Els principals conceptes del primer capítol són, com és obvi, la innovació i la creativitat, així com els rols en relació amb el coneixement i l'aprenentatge continu, els tipus d'innovació segons la seva naturalesa, la seva aplicació, el seu grau de novetat i impacte, el context en el qual es realitza i els actors implicats. És important assenyalar també les pàgines dedicades als mites de la innovació. Desmunta, entre altres mites, la inspiració, la bona sort i la intel·ligència com a qualitat per crear. La concepció sistèmica de la realitat social recorre tots els capítols del llibre. En efecte, si no fos així no es podria comprendre el viatge cap a la complexitat com a nucli del treball de Silvia Navarro.

En la introducció de la pràctica, al primer capítol, ja ens avança les resistències al canvi: hi va haver reticències, sorpresa i interès quan per primera vegada, en una de les sessions inicials, es van esmentar les paraules "creativitat i innovació". Però el projecte va anar prenent cos amb els mesos, a mesura que creixia "la motivació per saber més sobre la teoria i la pràctica creativa i innovadora". El fet d'incorporar la creativitat i la innovació, per aplicar els coneixements que estudiaven a la realitat quotidiana de treball, va exigir l'esforç de crear un equip que cregués en el projecte, en si mateixos i en els altres, al mateix temps que van aprendre a confiar en la mà que els guiava perquè tenia "bastanta experiència prèvia", l'Alicia. I van crear el primer relat junts, el de generar idees per caminar en la direcció que volien. "Gràcies al que van produir conjuntament en aquestes dinàmiques de feina inicials, es van adonar que estaven descobrint noves competències i habilitats en ells mateixos i en els altres, que podien jugar nous rols que, complementant-se en el marc del grup, generaven un potencial extraordinari." A partir d'aquí, van anar passant de les idees a l'acció, en primer lloc, construint l'equip.

El segon capítol parla de les raons que concorren avui, més que abans, a l'hora d'emprendre projectes innovadors. N'hi ha moltes que les

hem comentat en pàgines anteriors, però cal destacar-ne algunes que no vull que quedin entre les ombres de la meua lectura passada. Comença el capítol amb la formació de l'equip, la Factoria creActiva, i la seva sortida a la llum després de mesos de gestació, amb la presentació davant dels responsables tècnics i polítics de l'Ajuntament. Aquest inici, la part de la pràctica en la qual l'autora trasllada la seva experiència, és encoratjador i estimulant. En destaco un factor gens comú, almenys, en treball social, l'autocrítica. I això perquè segons la narradora, l'Alicia, "No van dubtar a fer autocrítica i a reconèixer, obertament, els seus límits, la seva tendència a apresa a refugiar-se cadascun en el seu àmbit professional, i com costava desprendre en aquest sentit [...]. Però també van ser crítics amb la institució [...]: el grup de professionals van defensar que no volien continuar posant pedaços, apagant focs o sentint-se impotents, ni aplicant en el districte programes estàndard d'una eficàcia qüestionable i escassa adequació a la realitat".

El repte d'aquest nou paradigma, de l'acció social innovadora, és ser capaços d'afrontar la complexitat, no ignorar-la sinó dialogar-hi. La Silvia també recomana aprendre a viure l'"oscil·lació", és a dir, a distanciar-nos d'alguna cosa o d'algú, d'idees, creences, emocions, i alhora a acostar-nos-hi. Es tracta de mirar la globalitat, sí, però des de la proximitat que permet posar el focus en el detall, així com des de la distància que aporta una visió més àmplia i desenfocada. I afegeix l'autora: el repte que tenim avui no és només ser capaços de gestionar la complexitat, plantejant respostes adequades en el present, sinó que també hem d'actuar tenint en compte les repercussions futures que tindrà el que fem avui. En aquest capítol dona moltes pistes, però no ens hi podem estendre. Acabarem amb uns paraules triades a l'atzar entre els molts fragments que hem subratllat: "En l'abordatge de la complexitat, no serveixen els cursos d'acció predeterminats, sinó l'assaig-error, l'experiència, la nostra capacitat de reflexió sobre aquesta experiència i l'aprenentatge". El camí d'aquesta nova experiència és llarg i es fa camí en caminar, a més de mirar el paisatge amb ulls nous.

Comença l'experiència en el tercer capítol amb la resposta positiva de l'Administració en menys temps del que s'esperaven. Es va crear un grup motor potent de pioners, persones conscienciades i amb capacitat de mobilització, un grup divers format per voluntaris, professionals, agents comunitaris, empleats públics, emprenedors, comerciants, etcètera. I com no podia ser d'una altra manera, hi van integrar també joves, gent gran, dones, immigrants, desocupats i aturats, persones anònimes que tenien molt a aportar. Es va convocar a l'Ateneu Popular el màxim de participants per donar-los a conèixer el projecte mitjançant tècniques de dinàmica comunitària, teatre, petits grups per formar "converses intel·ligents" i agenda per a les pròximes trobades.

D'aquest capítol cal destacar les preguntes següents: "per què ens costa tant canviar? Per què els que formem part de col·lectius professionals experts a animar i ajudar altres persones a canviar, som tan resistents al propi canvi i, fins i tot, sovint l'esquivem? Reconeguem que és molt més fàcil instal·lar-se en la queixa del que ens passa que fer alguna cosa

amb això que ens passa. Moltes vegades veiem i vivim el canvi com una amenaça o un risc, com alguna cosa que posa en crisi el que coneixem i controlem". Per això, per canviar cal sortir de la comoditat per molt insatisfactòria que sigui i assumir riscos. Es tracta de desenvolupar l'autoco-neixement, diu l'autora, però passa que moltes persones no es veuen a si mateixes com a persones creatives. En aquest cas, és necessari explorar, conèixer, descobrir i donar-nos permís per pensar més enllà dels dics que ens hem posat i continuem posant-nos. Proposa diverses estratègies i, sobretot, pensar col·lectivament, perquè per arribar lluny el millor és fer-ho en comunitat, en la barreja de disciplines, sabers, rols i fent de la innovació un repte col·lectiu. Es tracta d'un despertar amb les persones amb qui treballem per descobrir aquest potencial creatiu que es porta a dins i permet, per més vulnerable que se sigui, aconseguir les metes vitals. La base d'aquest treball és la relació, l'acompanyament, la cura, el respecte, el reconeixement, escoltar les històries, els relats de vida, donar la paraula i animar a compartir-la amb els altres, perquè "el relat sempre és un camí per reconstruir l'existència ferida...".

Però no pot faltar el compromís i la identificació amb unes metes i objectius comuns. Així, els equips innovadors es caracteritzen per "la confiança, la corresponsabilitat, la capacitat d'assumir col·lectivament tant els èxits com els fracassos o els errors, juntament amb l'avaluació del rendiment col·lectiu...". L'estratègia col·laborativa, doncs, és fonamental per a la gestió del canvi; però també ho és la feina de crear vincles i aliances per connectar-se amb l'entorn i fer caure les muralles darrere les quals ens atrinxerem. Perquè, i acabo aquest capítol amb aquestes paraules: "Només amb una visió sistèmica i mitjançant la construcció de xarxes serà possible crear un ecosistema de col·laboració creativa i d'intercanvi de coneixement".

Al començament del quart capítol, l'autora continua relatant l'experiència de la Factoria creActiva descrivint diversos projectes que es van posar en marxa. La raó i la intuïció, així com el conscient i l'inconscient, han de complementar-se per dur a terme un veritable procés creatiu. El mètode consisteix a reflexionar, descobrir i implementar, tenint en compte que el viatge es fa a través d'un camí deliberat complementat amb un altre espontani. Hi ha set actituds cerebrals que es necessiten per aprofitar al màxim el potencial creatiu. La primera és la d'absorció, per mitjà de la qual podem "vincular el que observem al nostre entorn i els problemes o reptes que pretenem abordar". La següent és la de visualització d'allò que no es manifesta en la realitat però que ajuda a pensar més enllà de l'habitual. Mitjançant la connexió, tercera d'aquestes actituds, es poden crear múltiples idees sense parar atenció a com dur-les a terme. I és per mitjà del raonament, la quarta, quan l'acte de pensar es converteix en "una cosa intencionada, conscient i seqüencial que es val d'un mètode lògic de prova i error, i en el qual es formen hipòtesis i conclusions fonamentades en evidències vinculades a experiències anteriors o coneixements". Les actituds d'avaluació, de transformació i de fluïdesa completen aquesta seqüència metodològica. D'altra banda, mantenir un diàleg estratègic amb

l'entorn permet anticipar-se, és a dir, tenir “la voluntat d'intervenir amb l'objectiu d'incidir en el curs dels esdeveniments segons els nostres interessos i en la direcció desitjada”. Es tracta d'unir prospectiva i estratègia per actuar. I, sobretot, es tracta de reconèixer el valor de l'aprenentatge perquè reverteixi en projectes innovadors que puguin multiplicar-se pels camins exploratoris que dibuixin el cercle virtuós d'acció-reflexió-acció.

Hi ha moltes més idees, en aquest capítol quart, però haig d'anar acabant el viatge que he emprès amb Silvia Navarro des que em va convidar a presentar-li el llibre. Ha estat un camí d'aventura, d'exploració i d'un aprenentatge important per a mi, fonamentalment, per a la vida que porto ara, fora de les classes que de vegades m'encantaria reprendre en petites dosis. Per això ho recomano a professors dels cursos superiors dels graus d'acció social –sense entrar en classificacions–. També és un llibre valuós per treballar en els equips professionals i, per descomptat, convido a fer-ne una lectura reflexiva als directors, caps i executius d'organitzacions públiques o privades de les diferents àrees de l'acció social. En fi, és un llibre per a totes aquelles persones que vulguin fer de la seva vida professional un viatge creatiu.