

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

Silvia Navarro Pedreño. Editorial CCS. Madrid, 2020

Teresa Zamanillo Peral¹

Para citar: Zamanillo Peral, T. (2020). [Reseña del libro *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, de Silvia Navarro Pedreño]. *Revista de Treball Social*, 219, 181-186. DOI: 10.32061/RTS2020.219.09

Me comprometí con Silvia Navarro en pleno confinamiento, no sabía nada de su libro, solo de su entusiasmo, el que me transmitió por teléfono, el que me llevó a su terreno, el de hacer una reseña para la RTS para, después, cuando todavía nada se sospechaba del vacío en que nos ha envuelto la pandemia, presentarlo en la UCM y el colegio profesional de Madrid. Hoy, tal vez, no podemos reunirnos hasta no se sabe cuándo en torno a Silvia con su libro en nuestras manos. Por eso, voy a volcar aquí mi percepción de la obra: *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*, páginas que me han acompañado un verano lleno de circunstancias complejas. Es en este punto en el que quiero centrar el denso trabajo de Silvia, la complejidad.

Silvia consigue que profundicemos en la complejidad del mundo profesional en el que vivimos por medio de la constante exposición de ejemplos, múltiples citas e historias, que tratan de afianzar su pensamiento y su pasión por mostrar la posibilidad de crear proyectos innovadores en las distintas organizaciones en las que se trabaja. Y, puesto que presenta en el capítulo final la gran trama de las organizaciones, preguntándose si en este cambio de época son posibles otras diferentes a las que conocemos, he decidido comenzar esta reseña por el último capítulo del libro, el quinto. En él, la autora estudia y nos traslada al contexto de las organizaciones con el propósito de crear ecosistemas en los que poder desarrollar los proyectos.

Comenzar por el final no es un capricho retórico, ni un juego de lectura árabe, no. Es una convicción que surge tras haber leído con atento orden este complejo trabajo tejido para comunicar a los lectores la necesidad de dar la vuelta a un pensamiento atravesado por las dinámicas rígidas de la jerarquía organizacional. Para la autora, hay organizaciones que “son capaces de crear ecosistemas favorables para el cambio y la mejora permanente”, y otras cuya ceguera les impide incorporar cualquier

¹ Catedrática emérita. Facultad de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid. mtzpgcamino@gmail.com

innovación, permaneciendo atrapadas en una visión funcional en la que la jerarquía, el orden y el control impiden cualquier cambio por muy necesario que sea. Pero no deja de reconocer que “la jerarquía en entornos estables tenía la gran ventaja de que permitía sistematizar procesos y procedimientos”, mas hoy nos hallamos en entornos complejos e inciertos en los que las respuestas que han de implementarse han de ser “ágiles, flexibles, creativas y estratégicas”. Es así como nos encontramos entre resistencias al cambio y una exigencia, tal vez urgente, al menos en las organizaciones de acción social, de “incorporar un nuevo sistema operativo que permita funcionar de forma más ágil y más rápida, cuidando y aprovechando al máximo todo su capital humano”. Y, porque en tiempos de tanto quehacer de las y los profesionales por la falta de “tono vital y anímico de las organizaciones”, tal vez esta obra anime a las personas con mando ejecutivo, que se sienten insatisfechas con la mediocridad que les rodea, a comprometerse con algo nuevo.

En este capítulo, la autora se adentra en ejemplos de organizaciones en constante evolución, como la que se denomina “el paradigma Teal”. Este modelo se fundamenta en que se distribuye la autoridad en una dinámica relacional entre iguales que forman equipos autogestionados. En ellos, “los miembros tienen igual poder de decisión, a partir de una serie de reglas acordadas y mecanismos de asesoría”. Destaca también la “Holocracia”, como un sistema organizativo “basado en círculos de trabajo que son semiautónomos, al estar conectados con otros círculos y autorregulados, pues ellos mismos establecen sus reglas e interacciones”. Este modelo ha sido adoptado por organizaciones con y sin ánimo de lucro en Australia y Alemania, entre otros países.

Por otro lado, en este gran capítulo, en cuanto a la información que nos traslada la autora, se expone un método que tal vez estimule más a los líderes a poner en marcha. Se trata del llamado “sistema operativo dual”, escenario intermedio entre la jerarquía y la redarquía. En el primero, como se sabe, las órdenes son impuestas y discurren exclusivamente de arriba abajo, mientras que en la redarquía las decisiones se toman de abajo arriba y las soluciones emergen de forma natural, puesto que el conocimiento se asienta en la inteligencia colectiva. Todos los miembros de los equipos ejercen su liderazgo con el máximo poder. De esta forma, se opera mediante dos sistemas complementarios que compaginan los procedimientos con la posibilidad de improvisación y en él cohabitan el orden y la libertad: la jerarquía es una estructura natural que garantiza el desarrollo de la acción ordinaria y la consecución de resultados, mientras que la redarquía incita a la iniciativa, los nuevos proyectos y la innovación (sea gradual o radical).

Deconstrucción del liderazgo tradicional fundado en la acumulación de poder, aprendizaje del autoliderazgo, equipos comprometidos con el servicio a los demás, creación de cadenas de intercambio y de complicidades, de líderes que lideran a líderes, porque se consideran iguales y comparten la misma información, tienen confianza entre sí y en la organización, junto con el conocimiento de uno mismo y el descubrimiento de sus fortalezas y debilidades, son las cualidades, entre otras muchas, que se requieren

para construir contextos en los que se puedan hacer proyectos innovadores. Es toda una invitación a adentrarse en el mundo complejo de los problemas sociales que nos desafían hoy; es todo un reto para afrontar la complejidad de las dificultades que se presentan en las organizaciones dispuestas al cambio. Para ello, se necesita desafiar las creencias que limitan la capacidad de actuar con libertad, tomar la iniciativa y reconocer el poder interior. Y, más aún, tomar conciencia de que las organizaciones están dotadas de subjetividad, de algo propio y singular, de “un principio vital que transmite savia, energía e impulso a todos sus miembros”. Es el “alma de las organizaciones”, según Javier Fernández Aguado.

Una vez familiarizados con el mundo de las organizaciones que promueven cambios en su sistema de relaciones para adentrarse en universos complejos, vamos a dar paso a las personas que trabajan en las mismas. ¿Son personas innovadoras de entrada? No, según relata la autora en la historia que va desgranando a lo largo de varios capítulos con el nombre de Alicia, la supuesta directora del proyecto de innovación.

El libro se divide en cinco capítulos que van desde los conceptos a los contextos, capítulo quinto ya comentado. Los principales conceptos del primer capítulo son, como es obvio, la innovación y la creatividad, así como los roles en relación con el conocimiento y el aprendizaje continuo, los tipos de innovación según su naturaleza, su aplicación, su grado de novedad e impacto, el contexto en el que se realiza y los actores implicados. Es importante señalar también las páginas dedicadas a los mitos de la innovación. Desmonta, entre otros mitos, la inspiración, la buena suerte y la inteligencia como cualidad para crear. La concepción sistémica de la realidad social recorre todos los capítulos del libro. En efecto, de lo contrario no podría comprenderse el viaje hacia la complejidad como núcleo del trabajo de Silvia Navarro.

En la introducción de la práctica en el primer capítulo, ya nos adelanta las resistencias al cambio: hubo reticencias, sorpresa e interés cuando por primera vez, en una de las sesiones iniciales, se nombraron las palabras “creatividad e innovación”. Pero el proyecto prendió a medida que en unos meses fue creciendo “la motivación por saber más sobre la teoría y la práctica creativa e innovadora”. Incorporar la creatividad y la innovación, para aplicar los conocimientos que estudiaban a la realidad cotidiana de trabajo, exigió el esfuerzo de crear un equipo que creyera en el proyecto, en sí mismos y en los demás, al tiempo que aprendieron a confiar en la mano que los guiaba por tener “bastante experiencia previa”, Alicia. Y crearon el primer relato juntos, el de generar ideas para caminar en la dirección que deseaban. “Gracias a lo producido conjuntamente en torno a estas dinámicas de trabajo iniciales, se dieron cuenta de que estaban descubriendo nuevas competencias y habilidades en ellos mismos y en los otros, de que podían jugar nuevos roles que, al complementarse en el marco del grupo, generaban un potencial extraordinario.” A partir de ahí, fueron pasando de las ideas a la acción, en primer lugar, construyendo el equipo.

El segundo capítulo habla de las razones que concurren hoy, más que antes, para emprender proyectos innovadores. Muchas de ellas las

hemos comentado en páginas anteriores, pero es preciso destacar algunas ya que no quiero que se queden entre las sombras de mi lectura pasada. Comienza el capítulo con la formación del equipo, la Factoría creActiva y su salida a la luz después de meses de gestación, con su presentación ante los responsables técnicos y políticos del Ayuntamiento. Este inicio, la parte de la práctica en la que la autora traslada su experiencia, es alentador y estimulante. Destaco en él un factor nada común, al menos, en Trabajo Social, la autocrítica. Y es porque según la narradora, Alicia: “No dudaron en hacer autocrítica y en reconocer, abiertamente, sus límites, su tendencia aprendida a refugiarse cada uno en su ámbito profesional, y lo mucho que costaba desahuciar en tal sentido [...]. Pero también fueron críticos con la institución [...]: el grupo de profesionales defendió que no quería seguir poniendo parches, apagando fuegos o sintiéndose impotente, ni aplicando en el distrito programas estándares de cuestionable eficacia y escasa adecuación a su realidad”.

El reto de este nuevo paradigma, de la acción social innovadora, es ser capaces de afrontar la complejidad, no ignorarla sino dialogar con ella. También recomienda Silvia aprender a vivir la “oscilación”, esto es, distanciarnos de algo o de alguien, de ideas, creencias, emociones, a la par que acercarnos. Se trata de mirar la globalidad, sí, pero desde la cercanía que permite focalizar el detalle, así como desde la distancia que aporta una visión más amplia y desenfocada. Y añade la autora: el reto que tenemos hoy no solo es ser capaces de gestionar la complejidad, planteando respuestas adecuadas en el presente, sino que también debemos actuar teniendo en cuenta las repercusiones futuras que tendrá lo que hagamos hoy. Son muchas las pistas que da en este capítulo, pero no podemos extendernos más en él. Terminaremos con unas palabras elegidas al azar entre los muchos subrayados: “En el abordaje de lo complejo, no sirven los cursos de acción predeterminados, sino el ensayo-error, la experiencia, nuestra capacidad de reflexión sobre ella y el aprendizaje”. El camino de esta nueva experiencia es largo y se hace camino al andar, además de mirar el paisaje con ojos nuevos.

Comienza la experiencia en el tercer capítulo con la respuesta positiva de la Administración en un tiempo “antes de lo imaginado”. Se creó un grupo motor potente de pioneros, personas concienciadas y con capacidad de movilización, un grupo diverso compuesto por voluntarios, profesionales, agentes comunitarios, empleados públicos, emprendedores, comerciantes, etcétera. Y ¡cómo no! Integraron también a los jóvenes, los mayores, las mujeres, las personas inmigradas, desempleadas y desempleados, personas anónimas que tenían mucho que aportar. Se convocó en el Ateneo Popular al máximo de participantes para darles a conocer el proyecto mediante técnicas de dinámica comunitaria, teatro, pequeños grupos para formar “conversaciones inteligentes” y agenda para los próximos encuentros.

En este capítulo cabe destacar las preguntas siguientes: “¿por qué nos cuesta tanto cambiar? ¿Por qué aquellos que formamos parte de colectivos profesionales expertos en animar y ayudar a otras personas a

cambiar, somos tan resistentes al propio cambio e, incluso, a menudo lo esquivamos? Reconozcamos que es mucho más fácil instalarse en la queja de lo que nos pasa que hacer algo con eso que nos pasa. Muchas veces vemos y vivimos el cambio como una amenaza o un riesgo, como algo que pone en crisis aquello que conocemos y controlamos”. Por eso, para cambiar es necesario salir de la comodidad por muy insatisfactoria que sea y asumir riesgos. Se trata de desarrollar el autoconocimiento, dice la autora, pero sucede que muchas personas no se ven a sí mismas creativas. En ese caso es necesario explorar, conocer, descubrir, y darnos permiso para pensar fuera de los diques que nos hemos puesto y seguimos poniéndonos. Propone diversas estrategias y, sobre todo, el pensar colectivo porque para llegar lejos nada mejor que hacerlo en comunidad, en la mezcla de disciplinas, saberes, roles y haciendo de la innovación un reto colectivo. Se trata de un despertar con las personas con las que trabajamos para descubrir ese potencial creativo que se lleva dentro y permite, por muy vulnerable que se sea, alcanzar sus metas vitales. La base de este trabajo es la relación, el acompañamiento, el cuidado, el respeto, el reconocimiento, escuchar sus historias, sus relatos de vida, dar la palabra, animando a compartirla con los demás, porque “el relato siempre es un camino para reconstruir la existencia herida...”.

Mas no puede faltar el compromiso e identificación con unas metas y objetivos comunes. Así, los equipos innovadores se caracterizan por “la confianza, la corresponsabilidad, la capacidad de asumir colectivamente tanto los éxitos como los fracasos o los errores, junto con la evaluación de su rendimiento colectivo...”. La estrategia colaborativa, pues, es fundamental para la gestión del cambio; mas, también, el trabajo en crear vínculos y alianzas para conectarse con el entorno y hacer caer las murallas en las que nos atrincheramos. Porque, y termino este capítulo con estas palabras: “Solo con una visión sistémica y mediante la construcción de redes será posible crear un ecosistema de colaboración creativa y de intercambio de conocimiento”.

En el comienzo del cuarto capítulo, la autora continúa con la experiencia de la Factoría creActiva describiendo varios proyectos que se pusieron en marcha. Razón e intuición, así como consciente e inconsciente, han de complementarse para llevar a cabo un verdadero proceso creativo. El método consiste en reflexionar, descubrir e implementar, teniendo en cuenta que el viaje se realiza a través de un *camino deliberado* complementado con otro *espontáneo*. Son siete las actitudes cerebrales que se necesitan para aprovechar al máximo el potencial creativo. La primera es la de absorción por medio de la cual podemos “vincular lo que observamos en nuestro entorno y los problemas o retos que pretendemos abordar”. La siguiente es la de visualización de aquello que no se manifiesta en la realidad pero que ayuda a pensar más allá de lo usual. Mediante la conexión, tercera de estas actitudes, se pueden crear múltiples ideas sin reparar en cómo llevarlas a cabo. Y es por medio del razonamiento, la cuarta, cuando el acto de pensar se convierte en “algo intencionado, consciente y secuencial que se vale de un método lógico de prueba y error, y en el que se forman

hipótesis y conclusiones fundamentadas en evidencias vinculadas a experiencias anteriores o conocimientos”. Las actitudes de evaluación, de transformación y de fluidez completan esta secuencia metodológica. Por otro lado, mantener un diálogo estratégico con el entorno permite anticiparse, esto es, tener “la voluntad de intervenir con el objetivo de incidir en el curso de los acontecimientos según nuestros intereses y en la dirección deseada”. Se trata de unir prospectiva y estrategia para actuar. Y, sobre todo, se trata de reconocer el valor del aprendizaje para que revierta en proyectos innovadores que puedan multiplicarse por los caminos exploratorios que dibujen el círculo virtuoso de acción-reflexión-acción.

Son muchas más las ideas que aporta este capítulo cuarto, pero he de ir terminando el viaje que he emprendido con Silvia Navarro desde que me invitó a presentarle el libro. Ha sido un camino de aventura, de exploración y de un aprendizaje importante para mí, fundamentalmente, para la vida que llevo ahora, fuera de las clases que a veces me encantaría retomar en pequeñas dosis. Por eso lo recomiendo a profesores de los cursos superiores de los grados de la acción social, sin entrar en la clasificación de los mismos. También es un libro valioso para trabajar en los equipos profesionales y, por supuesto, invito a una lectura reflexiva a los directores, jefes y ejecutivos de las distintas áreas de la acción social en organizaciones públicas o privadas. En fin, es un libro para todas aquellas personas que deseen hacer de su vida profesional un viaje creativo.