

**CENTRE PER A LA
RECERCA DE
PRÀCTIQUES
ORGANITZATIVES EN
L'ÀMBIT SOCIAL**

Els serveis d'atenció a la persona estan immersos en una situació de tensió permanent, provocada entre d'altres, per les crisis socio-econòmiques continuades que impacten en els seus usuaris potencials, i per la progressiva reducció dels recursos destinats a aquest àmbit per part de les administracions.

A la vegada, hi ha un altre tipus de condicionants menys evidents però que estan marcant l'evolució dels serveis a la persona des de fa un temps. Aquests condicionants estan relacionats amb la manera com l'organització dels serveis s'ha anat conformant progressivament a través de models estructurals i managerials estàndard, que acostumen a emprar-se en l'organització de treballs de naturalesa diferent als de l'atenció a la persona.

Les perspectives managerials més esteses s'orienten a l'organització de tasques de naturalesa repetitiva i estructurada, és a dir, tasques de les que es poden anticipar els resultats obtinguts a partir d'accions conegudes. En canvi, la tasca d'intervenció social implica un procés obert, adaptable al que va emergint i amb un resultat incert.

Aquest tipus d'intervenció té una característica que la fa singular: per prestar el servei es requereix la col·laboració activa de la persona atesa. Aquesta condició implica que els resultats no dependran exclusivament de la capacitat del professional o professionals que presten el servei, sinó de les variables del context que envolten la prestació del mateix.

Això planteja una situació problemàtica pels models managerials generals, que requereixen preveure el resultat, comptabilitzar-lo per mesurar el rendiment i assegurar l'acompliment en base a uns protocols i procediments.

Aquests paràmetres de gestió dominants explicarien la transformació que han viscut moltes de les organitzacions d'àmbit social; convertides cada vegada més en avaluadores de situacions i distribuïdores de recursos. D'aquesta manera, el model i la pràctica organitzatives haurien acabat condicionant el tipus de tasca i, finalment i en part, la naturalesa de la identitat professional.

L'equip d'Innova suma 30 anys de treball amb professionals d'atenció a la persona i en aquest temps hem observat una evolució molt influenciada pels

models de management mencionats, que es presenten d'aplicació universal independentment de la naturalesa de la tasca o del camp d'actuació. Models que, per la seva generalització, tenen menys en compte les particularitats dels diferents àmbits professionals, dels requisits de la tasca que es desenvolupa o del tipus de professions que la fan possible.

Entenem que, a tall d'exemple, a ningú se li ocorria organitzar un hospital com si fos una fàbrica, tot i que alguns ho han intentat aplicant-hi principis generals de management. De la mateixa manera que seria difícil organitzar un despatx d'advocats com si fos un hospital.

En base al compromís fundacional de l'Institut Innova, ens dediquem a àrees de coneixement i pràctica que considerem significatives per a la transformació social. En aquest sentit, organitzem activitats de reflexió i d'intercanvi d'experiències que, juntament amb la nostra aproximació d'*Action Research* i les intervencions que hem realitzat en institucions de l'àmbit social, ens han fet veure com el paper dels i les professionals que ocupen posicions de referència en els equips és clau per a la bona gestió del servei.

Les persones referents d'equips o organitzacions, per la seva posició en el sistema de treball i experiència, són les que poden tenir una perspectiva àmplia que les predisposa a identificar la tendència que estigui prenent l'organització, analitzar i investigar les causes i promoure les transformacions organitzatives adequades a la transformació social que es pretén.

És per això que des d'Innova posem a disposició del col·lectiu de referents de l'àmbit d'atenció a la persona, juntament amb aquelles organitzacions de professionals que ho desitgin, el Centre per a la Recerca de Pràctiques Organitzatives.

El Centre

Vol ser un espai d'intercanvi que posi en contacte referents d'equips o d'organitzacions de l'àmbit social, on es proposaran eines de reflexió per tal de generar un coneixement pràctic transferible als seus propis contextos de treball.

La proposta del Centre es desenvoluparà a través de diversos formats –des de l'organització de jornades o sessions regulars de reflexió i d'intercanvi sobre experiències organitzatives a la publicació de documents de treball– amb la finalitat de:

- Extreure reflexions de les experiències de transformació organitzativa, a través de la investigació en acció, per tal de generar principis operatius adequats a la naturalesa de la tasca dels professionals d'atenció a la persona.
- Posar en comú les experiències genuïnes dels referents de l'àmbit que obren noves formes d'organitzar la tasca i que permetran generar marcs conceptuals plantejats com a eines de reflexió i no com a sistemes prescriptius.
- Facilitar una reflexió crítica respecte als models hegemònics que s'estan utilitzant actualment.
- Difondre les reflexions sobre les experiències a través de publicacions temàtiques elaborades per l'equip d'Innova.

Els continguts generats es posaran a disposició d'altres referents d'equips o d'institucions, per tal d'establir una xarxa de professionals reflexius i que puguin comptar amb eines i recursos per transformar les seves organitzacions.

Aproximació metodològica: investigació-en-acció

De la reflexió sobre les pràctiques organitzatives que es comparteixin al Centre, es podran elaborar models de gestió per a situacions concretes. A través de la metodologia de la investigació-en-acció, es podran crear guies o principis operatius entesos com a instrument per generar preguntes que ajudin a comprendre el que succeeix en la situació concreta, tenint en compte les especificitats de l'organització, de l'equip, de la tasca i de l'entorn.

Aquesta metodologia, doncs, no pretén generar nous models d'aplicació universal ni ideals prescriptius, i encara menys una base de benchmarking sobre models managerials.

L'abordatge de les situacions a través de la investigació-en-acció i des d'una perspectiva sistèmica, ajudarà als participants a prendre consciència dels seus propis models implícits de gestió i organització d'equips, així com els seus efectes sobre la tasca, els professionals i els usuaris.

Entenem que aquesta reflexió crítica i proactiva sobre les pràctiques organitzatives desenvolupades, pot acostar més els participants a proporcionar un servei de millor qualitat i de major impacte en la societat.

A la vegada, es podran donar les condicions perquè es generin principis operatius específics i amb un llenguatge propi, més adequats a la naturalesa de cada tasca, sense limitar-la.

En referència a aquest llenguatge propi, entenem que les paraules són també creadores de significat en un determinat context de treball i que els models organitzatius no són mai neutres, ja que comporten en si mateixos valors i molt probablement ideologies. En aquest sentit compartim el que defensen diferents autors respecte al fet que les paraules emprades dins d'un marc organitzatiu acaben sent performatives. Per això, creiem que la revisió dels models, dels conceptes utilitzats i la reflexió sobre les experiències és un procés de transformació en si mateix.

Direcció del Centre

Jaume Benavent Guardia. Pedagóg. Director de Projectes d'Innova. Consultor d'equips directius d'organitzacions de professionals.

Sandra Carrau Pascual. Sociòloga. Sòcia-Consultora de l'Institut Innova. Assessora a professionals i referents d'equips interdisciplinars.

Comitè Assessor

Joan Lluís Borràs Balada. Metge oncòleg. Director Adjunt Institut Oncologia Catalunya Sud, Hospital Universitari Sant Joan de Reus.

Lucía Linuesa Junquero. Treballadora Social. Directora de Serveis Socials, Ajuntament Terrassa.

Conchita Peña Gallardo. Treballadora Social. Directora de l'àrea social de la Fundació Hospitalàries a Catalunya. Degana del Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya del 2017 al 2025.

Joan Roma i Vergés. Filòsof i Psicòleg. President de l'Institut Innova. Consultor d'Organitzacions.

Anna Soler i Farran. Psicòloga. Directora general de la Fundació AVAN.

innova

institut per a la innovació
organitzativa i social

Des de 1994 l'Institut INNOVA ha estat acompanyant organitzacions i individus en els seus processos de transició, oferint-los consultoria, assessorament en el rol i desenvolupament de capacitats, a través d'una perspectiva complexa que incorpora les dimensions tecno-estructural, psico-social, política i estratègic-existencial presents en aquests processos.

Basant-se en la metodologia de l'aprenentatge per l'experiència, l'Institut ofereix programes oberts regulars sobre lideratge, nous marcs organitzatius, consultoria, capacitats polítiques i el treball amb la diversitat.

En l'àmbit social, Innova impulsa el Centre per a la Recerca de Pràctiques Organitzatives per a referents d'equips i institucions. En la seva vessant comunitària, co-organitza activitats de reflexió social i desenvolupament de la capacitat d'agència de la ciutadania.

innovaccio.net

Per estar-ne informat/da...

En el cas d'estar interessat/da en conèixer les activitats que el Centre vagi desenvolupant durant l'any pots contactar amb:

Esmeralda Bellés
Secretaria Institut Innova
T. 934153099
innova@innovaccio.net