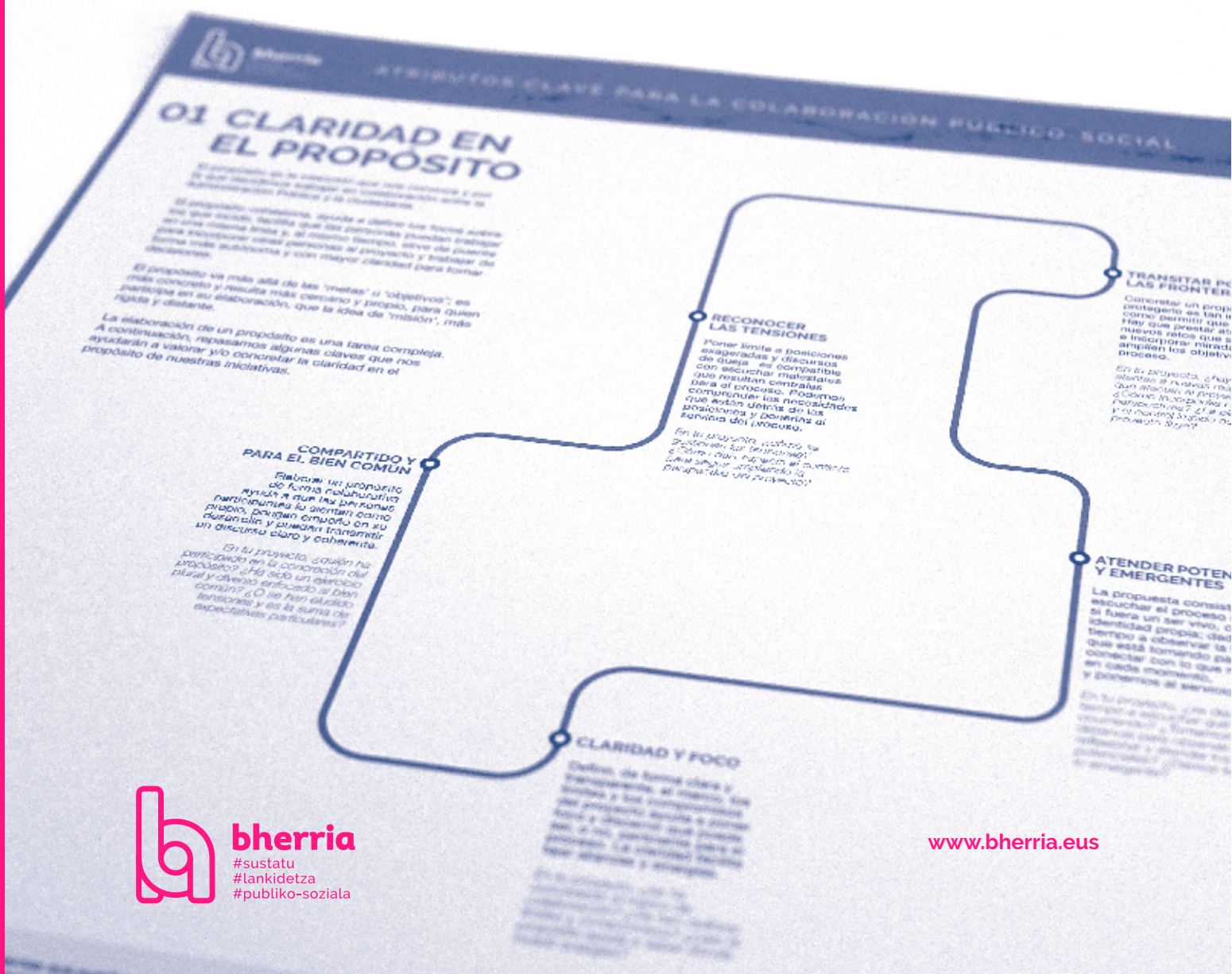


Atributo #Propósito

Algunos apuntes sobre lo que hemos reflexionado y aprendido sobre este atributo que da forma a los proyectos de colaboración público-social.



Fruto del trabajo y los aprendizajes recogidos durante estos últimos años en Bherria hemos definido una serie de 11 atributos que facilitan una forma de comprender, comparar y analizar las claves de éxito de las experiencias de colaboración público-social.

Este documento recoge las reflexiones y principales claves del proceso de investigación específico sobre el primer atributo: la Claridad del Propósito. (1 de 11).

Más información en www.bherria.eus/es/proposito

Bherria es una iniciativa de:



BOLUNTARIOTZAREN
EUSKAL KONTSEILUA



CONSEJO VASCO
DEL VOLUNTARIADO

Este documento está publicado en septiembre de 2022 bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores—, que asegura su libre distribución y permite un uso libre y creación de obras derivadas del mismo siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

www.bherria.eus

Sobre #propósito

En los proyectos de colaboración público-social necesitamos de procesos, lemas, declaraciones que nos ayuden a tener claro para qué decidimos trabajar juntos y juntas, que nos ayuden a definir los focos sobre los que incidir, que nos cohesionen, que nos permitan trabajar en una misma línea, que sirvan de puente para incorporar a otras personas al proyecto y trabajar de manera más autónoma y con más claridad para tomar decisiones.

Utilizamos el concepto "propósito" inspirados en las propuestas de Holocracia y organizaciones TEAL que Frederick Laloux recoge en su libro "Reinventando las organizaciones":

"¿Qué podemos ofrecer a nuestro barrio, ciudad y sociedad?
¿Cuáles son nuestras capacidades particulares? Si el proceso pudiera hablar ¿Qué diría de su propósito? ¿Qué podría ayudarnos para contribuir con más fuerza a esta respuesta y nuestros potenciales?"

Laloux continúa con esta frase que nos parece muy pertinente:
"La respuesta es sorprendentemente directa: cuando una organización vive de verdad para su propósito, no existe la competencia. Cualquiera que pueda ayudar a conseguir el propósito de manera más amplia, o más rápida, es un amigo o un aliado, no un competidor."

Desde esta perspectiva, las organizaciones y proyectos tienen una vida y un sentido de dirección propios. En lugar de tratar de predecir y controlar el futuro, las personas implicadas están invitadas a escuchar y a entender lo que el proceso quiere llegar a ser y qué finalidad busca. Es un proceso de descubrimiento constante y, también, de observación del entorno y de cómo el proyecto interactúa con este entorno.

La palabra "objetivos" se nos queda corta, y "misión" demasiado rígida y vinculada en nuestro imaginario a procesos más relacionados con el marketing y con cierta desconexión con las personas.

Contextos complejos

Durante la sesión de Bherria Prestakuntza, que celebramos el pasado 24 de marzo, dedicamos unos minutos a reflexionar sobre el tipo de contextos donde realizamos nuestra labor en este tipo de proyectos de colaboración público-social. Para esto, hicimos una pequeña introducción del modelo Cynefin desarrollado por David Snowden desde una matriz previa de Ralph Stacey.

Presentamos los cuatro dominios: obvio, complicado, complejo y caótico (con el desconcierto en el medio), y reflexionamos sobre tareas o claves que dentro de estos procesos pudieran estar en un contexto u otro. Esta dimensión de construcción de propósito vinculado a la cohesión y alineamiento lo situamos en el terreno de lo complejo.

En este contexto las relaciones causa–efecto solo se ven de manera retrospectiva. Estos problemas se gestionan prestando atención a los efectos que tienen nuestras acciones. Implican riesgo, incertidumbre y aprendizaje constante..

Si pretendemos dar siempre la misma respuesta, o generar una estructura muy clara, vamos a modificarla sin descanso porque siempre habrá nueva información que la cuestione. El conocimiento emerge según vamos trabajando y necesitaremos activar muchas cosas que aún no habíamos hecho antes.

Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos cinco claves que compartimos y reflexionamos en la sesión. Pensamos en un propósito que:

1. Compartido y para el bien común
2. Claridad y foco.
3. Atender potenciales y emergentes
4. Transitar por las fronteras
5. Reconocer las tensiones.

1- Compartido y para el bien común

Elaborar un propósito de forma colaborativa y en un clima constructivo, ayuda a que las personas participantes lo sientan como propio, pongan empeño en su desarrollo y puedan transmitir un discurso claro y coherente.

Reflexionar sobre el propósito de un proyecto de forma colaborativa hará que este se percibirá como algo compartido, lo cual será de gran ayuda para lograr la implicación con su cumplimiento. En este sentido, el proceso por el que se define el propósito de un proyecto será tan importante como la propia definición alcanzada.

Cuando trabajamos en contextos complejos necesitamos ampliar la mirada y las perspectivas. Se trata de un ejercicio de inteligencia colectiva; todas las personas somos antenas/sensores y conectados que aportamos información y conocimiento pertinente.

Por tanto, no se trata de consensuar un propósito como una suma de expectativas y necesidades personales o de cada organización, se trata, más bien, de ver en qué aspectos sí estamos de acuerdo para ponernos en marcha.

La construcción de un propósito compartido requiere un clima constructivo en el que se debe tener cuidado de no trasladar estados de ánimo y necesidades particulares. En este sentido, el lenguaje a utilizar debe también atender el lenguaje de la administración a la hora de hablar de planes, marcos, asignación de presupuesto, etc..

En tu proyecto, **¿cómo habéis abierto la conversación para la concreción del propósito? ¿De qué estrategia os habéis servido para que sea un ejercicio plural y diverso enfocado al bien común? ¿cómo habéis gestionado tensiones y trascendido de un ejercicio de suma de expectativas particulares?**

2- Claridad y Foco

Definir, de forma clara y transparente, el marco, los límites y los compromisos del proyecto ayuda a poner foco y discernir qué puede ser, o no, pertinente para el proceso. La claridad facilita tejer alianzas y sinergias.

Cuando comenzamos un proceso ya estamos generando unas expectativas. Es clave ser claro en esta primera invitación. Si hay límites de punto de partida, necesitamos compartíroslos, porque definir lo que no va a pasar, deja un margen todavía muy amplio a lo que sí puede ser.

Expresar para qué trabajamos en colaboración nos debe de ayudar a enfocar nuestro trabajo y saber qué es pertinente en este proceso y qué no.

Además, esta definición nos ayuda a tejer alianzas y sinergias. Cuando un proyecto vive de verdad para su propósito no existe la competencia. Cualquier persona que pueda ayudar a lograr el propósito de manera más amplia, o de forma más rápida, es un aliado o aliada; en este sentido, no tenemos nadie con quien competir, no nos protegemos, protegemos el proceso y para esto lo compartimos buscando que se replique.

En tu proyecto, ¿cómo ha sido el proceso para que la definición del propósito sea operativa y cómo os ayuda su comprensión para dirigir las inversiones de energía? ¿en qué medida os está permitiendo tener claridad a la hora de priorizar y tomar decisiones?

3- Atender potenciales y emergentes

La propuesta consiste en escuchar el proceso como si fuera un ser vivo, con identidad propia; dedicar un tiempo a observar la forma que está tomando para conectar con lo que necesita en cada momento, y ponernos al servicio.

Para trabajar en contextos complejos necesitamos probar, sentir y responder. Os proponemos escuchar al proceso o proyecto como si fuera un ser vivo que tiene identidad y es diferente a nosotros. Necesitamos separarnos, coger distancia y no pretender que esta redacción responda exactamente a nuestra expectativa. Se trata de escuchar más que proponer.

La propuesta es dedicar un tiempo a observar la forma que está cogiendo el proyecto y reflexionar sobre su máximo potencial y, sobre todo, lo que podemos seguir construyendo juntos y juntas. Se trata de conectar con lo que necesita el proyecto y colocarnos a su servicio.

Además, trabajar desde los potenciales de las personas y las organizaciones nos ayuda a que la conexión entre estas y el propósito sea más fuerte. Nos sentimos útiles y necesarios para el propósito compartido.

En tu proyecto, ¿cómo ha sido el proceso para escuchar e incluir todo el potencial de los agentes y el proceso? ¿cómo lográis enfocaros en las señales de avance y no tanto en lo que se repite? ¿de qué mecanismos os dotáis para atender a las cosas que cambian y adaptaros a esta nueva realidad?

4- Transitar por las fronteras

Concretar un propósito y protegerlo es tan importante como permitir que evolucione. Hay que prestar atención a nuevos retos que se plantean e incorporar miradas que amplíen los objetivos del proceso.

Cuando encontramos un propósito no es para siempre. La realidad cambia y tan importante es proteger el propósito como permitir que evolucione incorporando otras perspectivas que lo amplíe.

Hablamos de mantener un respeto irreverente. Seguimos creyendo en las personas como radares que permanecen conectados con la realidad, con las dificultades, los estímulos externos y las señales que nos hablan de cambios y el futuro. En este punto también es clave protegernos del ruido y de la rapidez.

Necesitamos acercarnos con humildad y confianza. No es necesario planificar por completo, es importante soltar la necesidad de control y de tener respuestas perfectas. Necesitamos abrirnos también a romper fetiches sin caer en frases bonitas e irreales o en inercias que nos encorseten.

En tu proyecto, ¿cómo actualizáis vuestra acción a partir de las señales que son capaces de atender las personas participantes? ¿cómo incorporáis nuevas perspectivas? ¿cómo atendéis el equilibrio entre planificar, controlar y seguir fluyendo con los cambios?

5- Reconocer las tensiones

Poner límite a posiciones exageradas y discursos de queja, es compatible con escuchar malestares que resultan centrales para el proceso. Podemos comprender las necesidades que están detrás de las posiciones y ponerlas al servicio del proceso.

Nuestra propuesta es la de poner límite a la energía dedicada a escuchar los discursos de queja, las luchas de perspectivas y las resistencias al proyecto, también nos ayuda poner límites a la exageración de posiciones.

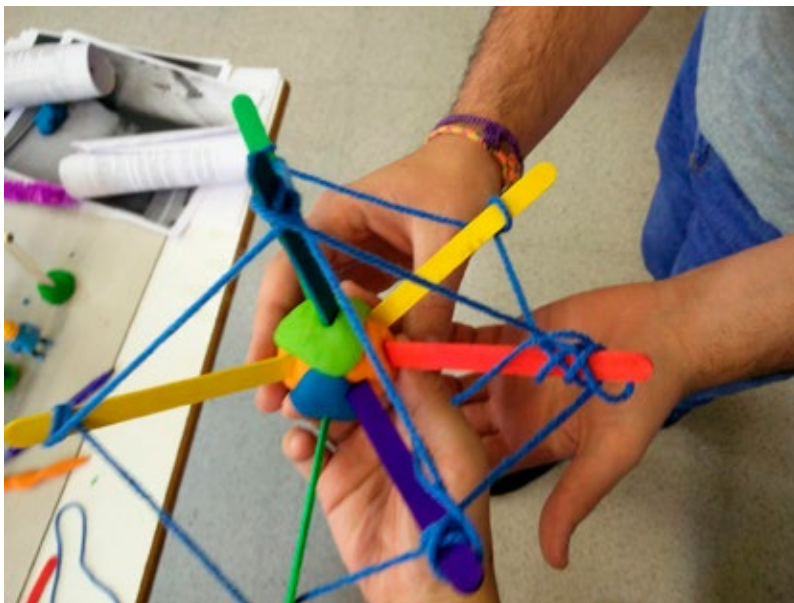
Por otro lado, creemos central escuchar los malestares que pudieran reflejar información importante para el proceso. A menudo hablan de aspectos como la gobernanza del proceso, las incongruencias... Nos gusta decir que hay un lugar donde podemos comprender las necesidades que están detrás de los posicionamientos y ponerlas al servicio del proyecto compartido.

En tu proyecto, ¿cómo os situáis de manera proactiva sin reforzar las voces de queja? ¿cómo dáis espacio al conflicto para seguir ampliando la perspectiva del proyecto?

Tips sobre propósito

Recogemos algunas ideas y herramientas que pueden resultar de ayuda para entender, integrar y desarrollar un propósito compartido.

Sintetizar el propósito a través de una creación colectiva



Habitualmente, es desde la razón desde donde pretendemos resolver todos los interrogantes que surgen en los procesos. Hay situaciones en las que conectar de forma más emocional ayuda a sintetizar una respuesta compartida. En el caso del propósito, por su complejidad, puede que las palabras se nos queden cortas. Que no tengan la suficiente fuerza para recoger lo que nos mueve colectivamente. Que no nos sirven para explicar y compartir el propósito colectivo. Es momento de dar espacio a otros lenguajes. A dinámicas menos racionales y más creativas. A conversar con las manos y con el cuerpo para crear colectivamente un elemento que sintetice el propósito.

Un ejemplo de cómo tener presente el foco del proyecto para la colaboración y lo aprendido durante el proceso de una manera más simbólica es, desde nuestro punto de vista, el proyecto "Bentaranoa" impulsado por el ayuntamiento de Getxo junto a un grupo de ciudadanos y ciudadanas. El logotipo de la organización ciudadana representó en dos dimensiones un objeto construido en uno de los primeros talleres de prototipado para hablar del potencial de trabajar uniendo diferentes perspectivas para un objetivo común.

Utilizar las mismas palabras y definir listados o decálogos

En la definición de un propósito consideramos clave utilizar palabras y expresiones literales que hayamos ido escuchando a lo largo del proceso. Si las personas dicen, por ejemplo, "Desarrollo local integral" nos apoyamos en esta propuesta y buscamos dotarla de un sentido compartido más matizado con desarrollo para cada una de las tres palabras. Es clave que las personas puedan sentirse reflejadas y escuchadas. Como recordábamos en este mismo texto, sin pretender hacer un cajón de sastre" donde dar cabida a cada detalle pero si usar estas particularidades para construir una definición del objetivo compartido o del potencial de este proceso.

Un ejercicio que suele ser muy útil en este tipo de procesos de colaboración es la creación de un decálogo o similar donde se recojan las ideas claves y matizadas. Estos puntos ayudan a concretar el horizonte. Podríamos mirar a las acciones individuales y colectivas y contrastar con este listado para ver si estamos contribuyendo a favor del proyecto tal y como lo hemos definido. Este listado es clave que sea producto de un trabajo de co-construcción y que esté conectado con prácticas concretas e inspiradoras.

El propio decálogo resultado de la primera edición de Ágora como origen de Bherria es un ejemplo. Fruto de la reflexión fue emergiendo una serie de claves para la colaboración público-social que trabajamos para concretar y que finalmente personas vinculadas con diferentes áreas de distintos ayuntamientos compartieron además de ilustrarlo con una experiencia concreta. www.bherria.eus/wp-content/uploads/2018/01/bherria_es.pdf

Revisar la globalidad para (re)enfocar

Otra situación con la que nos solemos encontrar, principalmente en proyectos que tienen un largo recorrido, es sentir que debemos volver a conectarnos con el propósito.

Para ello, proponemos realizar el siguiente ejercicio: dibujar una línea de tiempo con toda la información sobre el histórico del proceso para, a continuación, preguntarnos qué podemos aprender para el futuro. ¿Qué echamos de menos? ¿Qué se repite? ¿Vemos ciclos o fases? ¿Qué sabemos hacer bien?

En estas situaciones necesitamos abrir conversaciones donde salgamos de las posiciones parciales para preguntarnos por el potencial del proyecto que coge forma mientras colaboramos. Un ejercicio que solemos realizar para ello es preguntarnos: ¿Qué diría este proyecto de su propósito si pudiera hablar?



Irailak 2022 septiembre
www.bherria.eus