
Cap a nous marcs conceptuals que superin la planificació

Maite Darceles



Com orientem individualment i socialment la nostra acció? Hi ha bàsicament dues grans actituds, tendències o corrents a l'hora de pensar el desenvolupament, l'acció. *Un corrent de pensament separa el coneixement de l'acció*; l'acció ha d'estar dirigida, pre-determinada per un procés previ de definició d'estratègia. Així, qualsevol alteració en les condicions previstes ha de conduir a modificar el procés paral·lel de definició d'estratègia.

L'altre corrent seria entendre que *el coneixement i l'acció no s'han de dissociar*, que no poden ser processos paral·lels per molt relacionats que vulguem presentar-los a través de visions

sistèmiques, sinó que coneixement –decisió– i acció han de ser pensats com a unitat indissociable. Dissociar significa que algú –sigui una persona o sigui un pla elaborat entre tots– dicta ordres a algú altre de qui s'espera que executi, mentre que la no dissociació implica que algú, des del seu coneixement, decideix i actua. He de fer notar que la diferència òbviament no està en la funció que s'assigna a cada agent, sinó que el resultat d'una forma de conducta o d'una altra serà radicalment diferent.

Entre els extrems hi ha un món de realitats; no hi ha negres i blancs, o n'hi ha, però també hi ha tot un món

de matisos grisencs. Però crec que la tradició –convertida en esquema mental bàsic que impregna les nostres maneres d'afrontar la realitat– s'ha escorat cap a un dels extrems i d'això tracta aquest article.

En aquest sentit, veiem que, quan s'intenten abordar temes complexos, la forma de pensament habitual és la que separa coneixement i acció. Aquest pensament parteix de la necessitat d'establir un objectiu, un punt d'arribada. Tenim molt ficada la idea que el primer és fixar un objectiu. I aquesta forma de conducta compleix aquesta necessitat, ja que s'articula entorn de la fixació d'un objectiu previ. Però, paradoxalment, encara que acceptéssim que haver-se de fixar una meta és imprescindible com a punt de partida –cosa que en molts casos no és així–, resulta que la dissociació entre procés executiu i procés reflexiu ho fa lent i, encara pitjor, ineficaç.

Aquesta és una forma de conducta estesa en tots els àmbits de l'activitat humana. Des de la planificació estratègica i moltes altres eines del management, fins al sistema educatiu que estructura horaris, assignatures i temaris amb l'objectiu d'arribar a aprovar la selectivitat en batxillerat, o la nostra pròpia organització política en què la participació ciutadana en la democràcia es limita a triar cada quatre anys entre diversos programes electorals, entre els quals el programa electe es constituirà en objectiu moralment ineludible.

L'activitat humana, en tots els àmbits que es desplega, acostuma a

desenvolupar-se en la complexitat, en el caos, per la qual cosa les formes d'organització així dissenyades creen sempre problemes estructurals. A més rigidesa, més obstacles estructurals i pitjors resultats.

Milers d'accions i d'esdeveniments que s'influeixen entre si són impossibles d'entendre en l'anàlisi a temps real, la qual cosa provoca sistemàticament un desfasament entre objectiu declarat i assolit, i també entre l'objectiu desitjat en el punt de parti-

da i el desitjable en qualsevol altre moment, i duu, finalment, a la perillosa distorsió de la imatge, per la qual cosa, encara que no s'hagi assolit l'objectiu, es vesteix com si s'hi hagués arribat. Tres tipus d'escenaris per als quals el món de les organitzacions ens ofereix tots els exemples que vulguem.

Probablement en alguns àmbits no siguem capaços d'imaginar formes millors, com fóra el cas de moltes parts del sistema legislatiu i jurídic. No puc imaginar cap alternativa per defensar el dret a la vida que no passi per imposar altes penes de càstig per assassinat. Part de l'organització social haurà d'adoptar sempre aquestes formes. Però, així com sembla resultar eficaç per a la prohibició, per a la no acció, quan es tracta d'orientar l'acció, la creació –de qualsevol tipus– la forma realment eficaç és la que associa coneixement i acció, la qual es basa en l'autoorganització, en apropiar-se cadascú de la seva activitat, decidint mentre actua.

Avançar cap a un objectiu que ens hàgim fixat no requereix traçar el camí

Avançar cap a un objectiu que ens hàgim fixat no requereix traçar el camí pas a pas per caminar-lo, sinó que el camí es defineix i reddefineix en cada acció, cada dia o cada minut.

pas a pas per caminar-lo, sinó que el camí es defineix i redefineix en cada acció, cada dia o cada minut. I en qual-sevol acció social, es tracta de milers d'accions realitzades per un nombre de persones, accions que es van influent entre elles... Cada decisió que prenem conforma una nova realitat. Tot influeix, s'afecta i va teixint la realitat. Allò que passi en el camí pot tenir impactes

molt importants: pot ser que alguna cosa faci que l'objectiu pretès deixi de ser rellevant, o resulti que s'observa una oportunitat abans ignorada més interessant que l'objectiu marcat, o cert succés posa una barrera insalvable a l'objectiu marcat... És a dir, no només el camí es defineix i redefineix a cada pas, sinó que també l'objectiu ha de gaudir d'aquesta qualitat. El problema és que quan es desenvolupa una estructura d'acció vertical a partir de l'Objectiu glorificat, modificar-lo es torna inviable. Un exemple és la forma de funcionament d'institucions públiques altament burocratitzades. A partir d'un determinat crèdit disponible, s'estableixen objectius d'interès general, per a la consecució dels quals es defineixen línies d'actuació, amb els desenvolupaments dels seus plans d'acció, de la normativa, etc. Sota aquesta forma de funcionament, modificar camins i objectius sobre la marxa esdevé quasi impossible.

Però com actuem en la nostra vida quotidiana? Posaré un exemple. Em plantejo com a objectiu aprovar l'examen de química que tindrè d'aquí a tres mesos: jo no perdria gaire temps dissenyant el pla d'estudis, dividint les hores d'estudi per temes, establint

**Quan s'intenten
abordar temes
complexos, la forma
de pensament
habitual és la que
separa coneixement i
acció.**

quantas hores dedicaré a repassar el tema que no hauré entès o la diferent dedicació que requeriran un problema senzill i un altre que, per la seva dificultat o per la meva distracció momentània, s'allargarà... Simplement, un cop de pensament em dirà que li he de dedicar molt poc, poc o molt estudi, segons l'experiència passada; començaré i amb el pas dels dies

aniré veient si he d'intensificar l'estudi o si podria relaxar-lo... A més, hi pot haver altres factors que influeixin en l'estudi: les explicacions d'algun company que m'ajuden a entendre'l abans, un problema sentimental que interfereix, algun contratemps, etc. Tots seran esdeveniments no predictibles. En aquest senzill exemple, veiem amb claredat que la cosa natural és no planificar massa. Per què ens obstinem, llavors, a planificar en situacions que podríem considerar com *agregades* d'aquesta?

Diria que, quan el desenvolupament de l'acció no produeix efectes en els altres –o produeix efectes no significatius–, tendim a mantenir una estreta relació entre coneixement i acció.

Ara bé, quan parlem d'activitats de *més complexitat interpersonal* estem habituats a pensar des de la dissociació. No sabem pensar l'acció cooperativa, social o interpersonal sense aquesta *dissociació*. Els models mentals d'autoorganització no han estat construïts o difosos. Per tant, la inèrcia del llenguatge que utilitzem en el pensament que dissocia coneixement i acció ens impedeix rastrejar, explorar, imaginar altres camins (perquè "primer cal establir l'objectiu i després definir els

passos que ens hi menen i després assignar a cadascú la tasca que li correspon en cada pas”, etc.).

Necessitem aprofundir en aquestes formes, en el seu llenguatge, en marcs conceptuals amb els quals puguem elaborar, imaginar, aventurar-nos cap

a formes que ens permetin orientar l’acció social sense dissociació entre coneixement i acció, la qual cosa, sens dubte, redundarà en un gran avenç i en un extraordinari increment d’aportació de valor del nostre treball i acció en general.