

LIDERATGE
INNOVACIÓ
I MANAGEMENT

experiències en
transformació

Dotzè Seminari Internacional

1-6 de juny de 2009

LIDERAZGO
INNOVACIÓN
Y MANAGEMENT

experiencias en
transformación

Duodécimo Seminario Internacional

1-6 de Junio de 2009

LEADERSHIP
INNOVATION
AND MANAGEMENT

experiences in
transformation

The Twelfth International Conference

1-6 June 2009

Organitzat per:

Organizado por:

Organised by:



Associació per a la innovació
organitzativa i social

El Seminari en context

Sovint ens interpel·la la distància entre els nostres projectes, empreses o institucions i el que desitjaríem que fossin. Podem trobar-nos dedicats a activitats aparentment sense sentit; impulsant un projecte mancat del suport dels altres; assumint una càrrega de feina excessiva; resolent conflictes amb els col·laboradors; pressionats a innovar en contextos hostils; entre d'altres situacions, que en el clima de crisi actual, ens fan dubtar o ens inviten a la impotència. I malgrat això, trebalem. Intentem complir amb els compromisos, proporcionar uns serveis o productes i satisfer les múltiples demandes, de vegades contradictòries, de col·legues, col·laboradors, accionistes, caps, clients o usuaris.

Aquest esforç té un cost, físic i emocional, que condiciona la forma de dur a terme la tasca i de relacionar-nos amb els altres. Influeix inevitablement en les nostres capacitats de **liderar, innovar i gestionar**. Tot i que disposem d'eines i coneixements managerials abundants, aquests no semblen suficients per a ajudar-nos a connectar les nostres dimensions internes i les externes, els móns emocionals i els de la producció, la recerca de sentit i l'obtenció de resultats.

Per a orientar-nos-hi, el Seminari suggereix que, si ens parem a reflexionar, podem descobrir antics **patrons d'acció** que tendim a repetir, amb resultats coneguts i no sempre desitjables. Patrons incorporats en el transcurs vital que, traduïts en imatges carregades d'emocions, filtren les nostres maneres d'entendre el funcionament d'organitzacions i grups, i sense adonar-nos-en, ens porten a prendre determinats **rols**. Conseqüentment ens trobem abocats a l'èxit o al fracàs, a la satisfacció o la insatisfacció amb explicacions que sonen raonables, però que en el fons sentim com a incomplertes. Raons que ens poden tranquil·litzar momentàniament però que no satisfan la nostra necessitat de donar sentit al que fem i de contribuir a la millora del funcionament dels nostres sistemes de treball i d'un món que imaginem millor per a les generacions presents i futures.

Tots admetem que calen **lideratges** coherents i sòlids, i també **l'autoritat** que neix del **compromís** amb allò que considerem bo pels altres i nosaltres. Però inclús quan sembla que aquests emergeixen, ens resulten sospitosos. Creiem que en el fons camuflen un mer desig de **poder**, com si fos finalment l'únic que importa.

Malgrat tot, continuen essent imprescindibles la **iniciativa**, la **capacitat d'emprendre** i la **implicació** dels membres en els propis sistemes - socials i de treball -, per a **co-responsabilitzar-nos** de la construcció o destrucció d'un tipus d'organització i de societat. En definitiva, som, juntament amb els altres, art i part contribuïdora del que acabi succeint a qualsevol dels sistemes en els que participem.

Llavors, només en interacció amb els altres, és possible realitzar projectes significatius i innovadors en contextos tant complexos com els actuals. La **interdependència** ja no és una opció sinó una condició de **viabilitat**. Com ho és també la **integració** de les dimensions tecnològiques, psíquiques, polítiques i transcendents. Aspectes crucials per a gestionar de forma **eficient, efectiva i acceptable** els nostres rols i les activitats que contribueixen a la **finalitat organitzativa**.

Tenint en compte aquest marc, el Seminari ofereix a aquelles persones que no han renunciat a influir significativament en el seu entorn, la possibilitat d'explorar els seus supòsits respecte al funcionament de les organitzacions, els rols que s'hi desenvolupen i els efectes individuals i col·lectius que s'hi produeixen. I així, començar a recórrer el camí de la **innovació** tot descobrint les condicions per a la seva **factibilitat**.

Finalitat principal

La finalitat principal que el Seminari proposa als participants i amb la que l'Staff està compromès és:

Explorar i aprendre de l'experiència sobre el lideratge, la innovació i el management, en vistes a la seva aplicació als rols, relacions i sistemes humans - de treball i d'altres -.

Aplicacions potencials

El Seminari convida als participants a elegir, amb la seva pròpia autoritat, els aprenentatges que els resultin significatius i en cap cas prescriu el que els hi cal. En mencionem però alguns que han estat d'utilitat a participants d'edicions anteriors:

- Innovar la forma d'assumir els rols i de relacionar-nos amb els que treballem habitualment
- Integrar els aspectes emocionals i els fenòmens inconscients amb la pràctica de la direcció
- Descobrir el que anima els membres d'un equip de treball en relació a la tasca

- Discernir nous itineraris professionals tant individuals com col·lectius
- Identificar les pròpies característiques en l'exercici del lideratge
- Incorporar nous criteris per a organitzar sistemes viables de treball
- Desencallar projectes en moments crítics
- Autoritzar-nos a emprendre

Àrees de treball del Seminari

Les nocions clau - **lideratge, innovació i management** – que fonamenten el treball del Seminari, impliquen l'exploració d'altres conceptes rellevants:

- El Seminari és considerat **un sistema de parts interrelacionades entre sí**, com ho és qualsevol organització, on juntament amb els aspectes tractats habitualment – els productius, tecnològics, econòmics,... – n'existeixen uns de menys evidents com els culturals, polítics, espirituals, històrics, les relacions i dinàmiques conscients i inconscients... És en aquest sentit que parlem d'un **sistema humà de treball**.
- Dins d'aquest sistema humà de treball, els membres tenen l'oportunitat de formar part de **sotsistemes** de mida diversa, cada un amb la seva **tasca principal** en relació a la **finalitat principal** del Seminari.
- A l'operar en els sistemes esmentats, els participants exerceixen diferents rols que els confronten amb la seva concepció pràctica de l'**autoritat** i el **lideratge**. Per exemple, poden examinar el seu rol de **seguidors que autoritzen** a qui exerceix el lideratge o **exercir-lo amb la seva pròpia autoritat**.
- A més, els membres poden explorar la diferència entre el **rol** que creuen que han d'exercir en funció de la tasca principal i el rol que els altres esperen que prenguin, i distingir entre la tasca principal i aquella que intenten els membres realment.
- Com a mitjà per a comprendre les perspectives conscients i inconscients des de les que exerceixen els seus rols, se'ls invitarà a descobrir les **representacions imago-afectives (R.I.A.)** que es fan respecte als seus sistemes de treball i les conseqüències per al seu funcionament, així com explorar les **defenses i resistències** que apareixen al dur a terme una tasca.

- Considerar una organització com a sistema implica la seva **diferenciació** i alhora la seva **interdependència**. Per això, resulten rellevants els conceptes de **frontera** i d'**interfície**. En aquests espais és on s'exerceix la funció del **management**.
- Segons la combinació dels elements mencionats, els sistemes resulten més o menys **viables**. Les propostes innovadores contribueixen a la seva viabilitat en la mesura que els diversos interessats les consideren **acceptables** i **factibles**.

Metodologia

Durant el Seminari no hi ha exposicions teòriques ni classes. Una de les seves principals característiques és proposar l'**aprenentatge per l'experiència** a cada un dels participants, que són invitats a viure el que succeeix mentre succeeix i en la mesura del possible, a ser-ne conscients.

Es creen condicions per a que aquestes experiències siguin d'alguna manera paradigmàtiques de les viscudes a les seves organitzacions usuals. La **reflexió** sobre aquesta vivència, juntament amb l'experiència vital-professional de cadascú i les pròpies idees sobre les temàtiques que proposa el seminari, donen opció als participants a extreure'n aprenentatges per aplicar al mateix Seminari i posteriorment, a les seves organitzacions.

Tanmateix, s'utilitzen metodologies complementàries: **"l'aproximació metafòrica"** com a eina per a descobrir nous i diversos significats que amplii la comprensió de les experiències; i la **"investigació en acció"** que, mitjançant hipòtesis de treball i evidències, facilita l'exploració dels fenòmens organitzatius en base a variables conscients i inconscients.

El tractament dels esdeveniments, situacions i altres elements, com a símbols, introdueix als participants a la **pràctica hermenèutica o interpretativa**: capacitat necessària per a llegir en dimensions diverses la realitat complexa.

Aquestes aproximacions metodològiques suposen als membres del Seminari, la disposició a explorar i compartir les seves vivències.

Hem de subratllar que el Seminari es focalitza en els sistemes i per tant en els rols, i no en les característiques personals dels individus que conformen aquests sistemes.

Rol de l'Staff

L'Staff del Seminari exerceix dos rols principals:

Col·lectivament actua com a **management** del Seminari. Principalment gestionen les seves fronteres i recursos per tal que els membres puguin treballar en la finalitat principal.

En el rol de **consultors**, aporten les seves vivències i reflexions sobre el que succeeix durant les sessions, oferint un model de treball que els participants poden fer servir en les seves aportacions.

Accés al Seminari

Donada la naturalesa del Seminari, s'anima els futurs participants a adreçar-se als Coordinadors del pre-Seminari per a assessorar-se sobre l'adequació d'aquest a la seva situació particular. D'aquesta manera, la persona interessada podrà fer la seva elecció amb el màxim discerniment possible.

Des de la perspectiva del Seminari, inscriure's és considerat el primer acte d'autoria i lideratge.

En aquesta edició del Seminari, els participants tenen dues possibilitats de prendre-hi part:

- **Sotsistema Obertura:** obert a totes aquelles persones que tenen alguna o cap experiència prèvia en seminaris de caràcter experiencial
- **Sotsistema Aprofundiment:** indicat per a aquelles persones que hagin participat almenys en dos seminaris de caràcter experiencial, o alternativament en un seminari experiencial complementat d'un Programa extensiu que promou aquests tipus d'aprenentatges. Els participants d'aquest sotsistema són membres també del Programa "Rols, Sistemes i Contexts".

Llengües utilitzades

Les llengües pròpies del Seminari són: català, castellà i anglès. Es pot considerar l'ús d'altres llengües.

Origen de la perspectiva del Seminari

El Seminari, en l'actual disseny, integra diverses línies: desenvolupa la tradició d'aprenentatge dels comportaments humans iniciada als anys 50 (Bion, Rice, Turquet, Miller, Menzies i d'altres). Des de llavors, aquest marc conceptual i pràctic s'ha desenvolupat com a Group Relations, la Transformació Institucional, la Socio-Anàlisi i d'altres aportacions d'institucions que han enriquit aquests aprenentatges experiencials a diverses parts del món. També incorpora altres aproximacions sistèmiques, especialment la de Bateson, la socio-tècnica (Emery, Trist), la de sistemes viables (Beer), la "soft systems methodology" (Checkland) i l'enfoc de sistemes humans de treball (Hoebeke).

Horaris, dates i lloc

El Seminari començarà el dilluns 1 de juny de 2009 a les 13:45 hores puntualment, i finalitzarà el dissabte 6 de juny de 2009 a les 13:00 hores.

El Seminari és **residencial** i tindrà lloc a:

Hotel Balneari VICHY CATALAN
 Avda. Dr. Furest, 32
 17455 Caldes de Malavella (Girona), Espanya.
 Tel. + 34 - 972 - 470000
 Fax + 34 - 972 - 472299
 www.balnearivichycatalan.com

Informació i Inscripcions

Adreçar-se als Coordinadors del pre-Seminari:

- Sandra Carrau Pascual
- David Sierra Lozano

INNOVA
 Associació per a la innovació organitzativa i social
 c/ Tarragona 102, interior
 08015 Barcelona
 Tel. +34.93.415.30.99
 Fax: +34.93.415.94.82
 innova@innovaccio.net

LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y MANAGEMENT experiencias en transformación

El Seminario en contexto

A menudo nos interpela la distancia entre nuestros proyectos, empresas o instituciones y lo que deseáramos que fueran. Podemos encontrarnos dedicados a actividades aparentemente sin sentido; impulsando un proyecto sin el soporte de los demás; asumiendo una carga de trabajo excesiva; resolviendo conflictos con los colaboradores; presionados por innovar en contextos hostiles; entre otras situaciones, que en el clima de crisis actual, nos hacen dudar o nos invitan a la impotencia. Y a pesar de ello, trabajamos. Intentamos cumplir con los compromisos, proporcionar unos servicios o productos y satisfacer las múltiples demandas, a veces contradictorias, de colegas, colaboradores, accionistas, jefes, clientes o usuarios.

Este esfuerzo tiene un coste, físico y emocional, que condiciona la forma de llevar a cabo la tarea y de relacionarnos con los demás. Influye inevitablemente en nuestras capacidades de **liderar**, **innovar** y **gestionar**. A pesar de que disponemos de abundantes herramientas y conocimientos manageriales, éstos no parecen suficientes para ayudarnos a conectar nuestras dimensiones internas y externas, los mundos emocionales y los de la producción, la búsqueda de sentido y la obtención de resultados.

Para orientarnos, el Seminario sugiere que, si reflexionamos al respecto, podemos descubrir antiguos **patrones de acción** que tendemos a repetir, con resultados conocidos y no siempre deseables. Patrones incorporados en el transcurso vital que, traducidos en imágenes cargadas de emociones, filtran nuestras formas de entender el funcionamiento de organizaciones y grupos, y sin darnos cuenta, nos llevan a tomar determinados **roles**. Como consecuencia nos encontramos abocados al éxito o al fracaso, a la satisfacción o la insatisfacción con explicaciones que suenan razonables, pero que en el fondo sentimos incompletas. Razones que nos pueden tranquilizar momentáneamente pero que no satisfacen nuestra necesidad de dar sentido a lo que hacemos y de contribuir a la mejora del funcionamiento de nuestros sistemas de trabajo y de un mundo que imaginamos mejor para las generaciones presentes y futuras.

Todos admitimos que hacen falta **liderazgos** coherentes y sólidos, y también la **autoridad** que nace del **compromiso** con aquello que consideramos bueno para los demás y nosotros mismos. Pero incluso cuando parece que éstos emergen, nos resultan sospechosos. Creemos que en el fondo camuflan un mero deseo de **poder**, como si al final eso fuera lo único que importa.

A pesar de todo, continúan siendo imprescindibles la **iniciativa**, la **capacidad emprendedora** y la **implicación** de los

miembros en los propios sistemas - sociales y de trabajo -, para **co-responsabilizarnos** de la construcción o destrucción de un tipo de organización y de sociedad. En definitiva, somos, junto con los otros, arte y parte contribuidora de lo que acabe sucediendo en cualquiera de los sistemas en los que participamos.

Entonces, sólo en interacción con los demás, es posible realizar proyectos significativos e innovadores en contextos tan complejos como los actuales. La **interdependencia** ya no es una opción sino una condición de **viabilidad**. Como lo es también la **integración** de las dimensiones tecnológicas, psíquicas, políticas y trascendentes. Aspectos cruciales para gestionar de forma **eficiente**, **efectiva** y **aceptable** nuestros roles y las actividades que contribuyen a la **finalidad organizativa**.

Teniendo en cuenta este marco, el Seminario ofrece a aquellas personas que no han renunciado a influir significativamente en su entorno, la posibilidad de explorar sus supuestos respecto al funcionamiento de las organizaciones, los roles que se desarrollan y los efectos individuales y colectivos que se producen. Y así, empezar a recorrer el camino de la **innovación** descubriendo las condiciones para su **factibilidad**.

Finalidad principal

La finalidad principal que el Seminario propone a los participantes y con la que el Staff está comprometido es:

Explorar y aprender de la experiencia sobre el liderazgo, la innovación y el management, en vistas a su aplicación a los roles, relaciones y sistemas humanos - de trabajo y otros -.

Aplicaciones potenciales

El Seminario invita a los participantes a elegir, con su propia autoridad, aquellos aprendizajes que les resulten significativos y en ningún caso prescribe lo que les conviene. No obstante, mencionamos algunos que han sido de utilidad a participantes de ediciones anteriores:

- Innovar la forma de asumir los roles y de relacionarnos con los que trabajamos habitualmente
- Integrar los aspectos emocionales y los fenómenos inconscientes con la práctica de la dirección

- Descubrir lo que anima a los miembros de un equipo de trabajo en relación a la tarea
- Discernir nuevos itinerarios profesionales ya sean individuales o colectivos
- Identificar las propias características en el ejercicio del liderazgo
- Incorporar nuevos criterios para organizar sistemas viables de trabajo
- Desatascar proyectos en momentos críticos
- Autorizarnos a emprender

Áreas de trabajo del Seminario

Las nociones clave - **liderazgo, innovación y management** – que fundamentan el trabajo del Seminario, implican la exploración de otros conceptos relevantes:

- El Seminario es considerado como **un sistema de partes interrelacionadas entre sí**, como lo es cualquier organización, donde junto a los aspectos tratados habitualmente – los productivos, tecnológicos, económicos,... – existen unos menos evidentes como los culturales, políticos, espirituales, históricos, las relaciones y dinámicas conscientes e inconscientes... Es en este sentido que hablamos de un **sistema humano de trabajo**.
- Dentro de este sistema humano de trabajo, los miembros tienen la oportunidad de formar parte de **subsistemas** de tamaño diverso, cada uno con su **tarea principal** en relación a la **finalidad principal** del Seminario.
- Al operar en los sistemas mencionados, los participantes ejercen diferentes roles que los confrontan con su concepción práctica de la **autoridad** y el **liderazgo**. Por ejemplo, pueden examinar su rol de **seguidores que autorizan** a quien ejerce el liderazgo o **ejercerlo con su propia autoridad**.
- Además, los miembros pueden explorar la diferencia entre el **rol** que creen que deben ejercer en función de la tarea principal y el rol que los otros esperan que tomen, y distinguir entre la tarea principal y aquélla que intentan los miembros realmente.
- Como medio para comprender las perspectivas conscientes e inconscientes desde las que ejercen sus roles, se les invitará a descubrir **las representaciones imago-afectivas (R.I.A.)** que se hacen respecto a sus sistemas de trabajo y las consecuencias para su funcionamiento, así como explorar las **defensas** y **resistencias** que aparecen al llevar a cabo una tarea.

• Considerar una organización como un sistema implica su **diferenciación** y al mismo tiempo su **interdependencia**. Por ello, resultan relevantes los conceptos de **frontera** e **interfaz**. En estos espacios es donde se ejerce la función del **management**.

• Según la combinación de los elementos mencionados, los sistemas resultan más o menos **viables**. Las propuestas innovadoras contribuyen a su viabilidad en la medida que los diferentes interesados las consideran **aceptables** y **factibles**.

Metodología

Durante el Seminario no hay exposiciones teóricas ni clases. Una de sus principales características es proponer el **aprendizaje a través de la experiencia** a cada uno de los participantes, que son invitados a vivir lo que sucede mientras sucede y en la medida de lo posible, a ser conscientes de ello.

Se crean condiciones para que estas experiencias sean de alguna manera paradigmáticas de las vividas en sus organizaciones usuales. La **reflexión** sobre esta vivencia, junto con la experiencia vital-profesional de cada uno y las propias ideas sobre las temáticas que propone el seminario, dan opción a los participantes a extraer aprendizajes para aplicar en el mismo Seminario y posteriormente, en sus organizaciones.

Asimismo, se utilizan metodologías complementarias: “**la aproximación metafórica**” como herramienta para descubrir nuevos y diversos significados que amplíen la comprensión de las experiencias; y la “**investigación en acción**” que, mediante hipótesis de trabajo y evidencias, facilita la exploración de los fenómenos organizativos en base a variables conscientes e inconscientes.

Tratar los acontecimientos, situaciones y otros elementos, en tanto que símbolos, introduce a los participantes en la **práctica hermenéutica o interpretativa**: capacidad necesaria para leer en dimensiones diversas la realidad compleja.

Estas aproximaciones metodológicas suponen a los miembros del Seminario, la disposición a explorar y compartir sus vivencias.

Debemos subrayar que el Seminario se focaliza en los sistemas y por tanto en los roles, y no en las características personales de los individuos que conforman estos sistemas.

Rol del Staff

El Staff del Seminario ejerce dos roles principales:

Colectivamente actúa como **management** del Seminario. Principalmente gestionan sus fronteras y recursos para que los miembros puedan trabajar en la finalidad principal.

En el rol de **consultores**, aportan sus vivencias y reflexiones sobre lo que sucede durante las sesiones, ofreciendo un modelo de trabajo que los participantes pueden usar en sus aportaciones.

Acceso al Seminario

Dada la naturaleza del Seminario, se anima a los futuros participantes a dirigirse a los Coordinadores del pre-Seminario para asesorarse sobre la adecuación del mismo a su situación particular. De esta manera, la persona interesada podrá hacer su elección con el máximo discernimiento posible.

Desde la perspectiva del Seminario, inscribirse es considerado el primer acto de autoría y liderazgo.

En esta edición del Seminario, los participantes tienen dos posibilidades de formar parte:

- **Subsistema Apertura:** abierto a todas aquellas personas que tienen alguna o ninguna experiencia previa en seminarios de carácter experiencial.
- **Subsistema Profundización:** indicado para aquellas personas que hayan participado al menos en dos seminarios de carácter experiencial, o alternativamente en un seminario experiencial complementado con un Programa extensivo que promueve estos tipos de aprendizajes. Los participantes de este subsistema son también miembros del Programa "Roles, Sistemas y Contextos".

Lenguas utilizadas

Las lenguas propias del Seminario son: Catalán, Castellano e Inglés. Se puede considerar el uso de otras lenguas.

Origen de la perspectiva del Seminario

El Seminario, en el diseño actual, integra diversas líneas: desarrolla la tradición de aprendizaje de los comportamientos humanos iniciada en los años 50 (Bion, Rice, Turquet, Miller, Menzies y otros). Desde entonces, este marco conceptual y práctico se ha desarrollado como Group Relations, la Transformación Institucional, el Socio-Análisis y otras aportaciones de instituciones que han enriquecido estos aprendizajes experienciales en varias partes del mundo. También incorpora otras aproximaciones sistémicas, especialmente la de Bateson, la socio-técnica (Emery, Trist), la de sistemas viables (Beer), la "soft systems methodology" (Checkland) y el enfoque de sistemas humanos de trabajo (Hoebeke).

Horarios, fechas y lugar

El Seminario empezará el lunes 1 de Junio de 2009 a las 13:45 horas puntualmente, y finalizará el sábado 6 de Junio de 2009 a las 13:00 horas.

El Seminario es **residencial** y tendrá lugar en:

Hotel Balneari VICHY CATALAN
Avda. Dr. Furest, 32
17455 Caldes de Malavella (Girona), Espanya.
Tel. + 34 - 972 - 470000
Fax + 34 - 972 - 472299
www.balnearivichycatalan.com

Información e Inscripciones

Dirigirse a los Coordinadores del pre-Seminario:

- Sandra Carrau Pascual
- David Sierra Lozano

INNOVA
Associació per a la innovació organitzativa i social
c/ Tarragona 102, interior
08015 Barcelona
Tel. +34.93.415.30.99
Fax: +34.93.415.94.82
innova@innovaccio.net

LEADERSHIP, INNOVATION AND MANAGEMENT experiences in transformation

The Conference in context

Often we are struck by the gap between what our projects, companies or institutions are in reality and what we would like them to be. We may find ourselves carrying out seemingly meaningless activities; promoting a project without the support of others; taking on too much work; resolving conflicts with co-workers; being pressured to innovate in hostile contexts, amongst other situations, which in the context of the current crisis make us hesitate or feel powerless. Despite this, we work. We try to fulfil our commitments, provide services or products and satisfy the wide-ranging (sometimes contradictory) demands placed upon us by colleagues, co-workers, shareholders, bosses, customers or users.

This effort entails a cost, both physical and emotional, which conditions the way in which we carry out the task and relate to others. It inevitably influences our capacity to **lead, innovate and manage**. Despite the fact that we possess a wealth of managerial tools and knowledge, they seem insufficient in order to help us connect our internal and external dimensions, our emotional worlds and those of production, the search for meaning and the achievement of results.

In order to guide us, the Conference suggests that if we reflect on this matter we can discover old and repetitive **patterns of action**, often with well-known and undesirable results. Patterns incorporated into the course of our lives, which in the form of emotionally charged images, filter our ways of understanding how organisations and groups function and which, without our realising it, lead us to take on certain **roles**. As a result we find ourselves heading for success or failure, satisfaction or dissatisfaction, with explanations that sound reasonable but which deep down we feel are incomplete. These reasons may provide momentary peace of mind yet they do not satisfy our need to give meaning to what we do and to contribute to the improvement of the functioning of our work systems and of a world that we imagine to be better for present and future generations.

We all acknowledge that coherent and solid **leaderships** are necessary, as well as the **authority** that stems from the **commitment** to what we consider to be good for others and for ourselves; yet even when they seem to emerge, we are suspicious of them. We believe that deep down they are camouflaging a mere desire for **power**, as if in the end this were the only thing that counts.

Despite everything, the **initiative, entrepreneurship and involvement** of members in their own (social and work) systems remain essential in order to undertake **joint responsibility** for the construction or destruction of a kind of organisation and society. In short, we contribute, together with

others, as authors and products of what ends up occurring in any of the systems in which we take part.

Therefore, it is only in interaction with others that it is possible to carry out meaningful and innovative projects in contexts as complex as those we see today. **Interdependence** is no longer an option but rather a condition of **viability**. This is equally true for the **integration** of technological, psychic, political and transcendent dimensions; aspects which are crucial for the **efficient, effective and acceptable** management of our roles and the activities that contribute to the **organisational aim**.

Taking this framework into account, the Conference offers those who have not given up on having a meaningful influence on their environment the chance to explore their assumptions about how organisations function, the roles taken and the individual and collective effects that are produced. As such they can start off on the path towards **innovation** by discovering the conditions for its **feasibility**.

Primary aim

The primary aim proposed by the Conference to participants, and to which its Staff are committed, is:

To explore and learn from experience about leadership, innovation and management, in view of their application to roles, relationships and human systems (work and others).

Potential applications

The Conference invites participants to choose, on their own authority, the learning experiences that are meaningful for them. In no way does it prescribe what best suits them. However, we list below some examples that have been useful for participants in previous editions:

- To innovate in the way roles are taken and in how we relate to those who normally work alongside us
- To integrate emotional aspects and unconscious phenomena with the practice of management
- To discover what vitalizes members of a work team in terms of the task
- To discern new professional itineraries, whether individual or collective
- To identify one's own characteristics in the exercise of leadership

- To incorporate new criteria in order to organise viable work systems
- To unblock projects at critical times
- To authorise ourselves to be enterprising

Work areas of the Conference

The key concepts (**leadership, innovation and management**) that form the basis of the Conference's work involve the exploration of other relevant concepts:

- The Conference is considered as a **system of interrelated parts**, like any organisation, where together with the aspects normally dealt with (production, technological, economic aspects, etc.) other less obvious ones exist, such as cultural, political, spiritual and historical issues, along with conscious and unconscious relationships and dynamics... It is in this sense that we refer to a **human work system**.
- Within this human work system, members have the chance to form part of **sub-systems** of varying sizes, each with its own **primary task** in relation to the **primary aim** of the Conference.
- In the course of participating in these sub-systems, participants exercise different roles that lead them to challenge their practical conception of **authority** and **leadership**. For example, they may examine their role as **followers who authorise** whoever exercises leadership or may **exercise it with their own authority**.
- Furthermore, members may explore the difference between the **role** that they feel that they must perform according to the primary task and the role that others expect them to take, and distinguish between the primary task and the one that the members actually work towards.
- As a way of understanding the conscious and unconscious perspectives from which they exercise their roles, participants will be invited to discover the **image-affective representations (I.A.R.)** that they make in respect of their work systems and the consequences for their functioning, as well as to explore the **defences and resistances** that appear when carrying out a task.
- Considering an organisation as a system involves its **differentiation** and at the same time its **interdependence**. As such, the concepts of **boundary** and **interface** are relevant. It is in these spaces where the **management** function is exercised.

- Based on the combination of the aforementioned elements, systems become more or less **viable**. Innovative proposals contribute to their viability according to the extent to which the interested parties consider them to be **acceptable** and **feasible**.

Methodology

During the Conference there are no theoretical expositions or classes. One of its main characteristics is to propose **learning through experience** for all participants, who are invited to experience what happens while it happens and, as far as possible, be aware of it.

Conditions are created in order for these experiences to be in some way paradigmatic of those in their usual organisations. **Reflection** on these events, together with the life-professional experience of participants and their own ideas on the themes proposed by the Conference, give them the option to extract learning that they can apply in the Conference itself and, subsequently, in their organisations.

Furthermore, complementary methodologies are used: the **“metaphorical approach”** as a tool to discover new and different meanings that widen the understanding of experiences; and **“investigation in action”**, which through work hypotheses and evidence, facilitates the exploration of organisational phenomena on the basis of conscious and unconscious variables.

Dealing with events, situations and other elements, as symbols, introduces participants to **hermeneutic or interpretative practice**: a necessary capacity to read complex reality in a variety of dimensions.

These methodological approaches assume the Conference members' willingness to explore and share their experiences.

We should emphasize that the Conference is focused on systems and therefore on the roles rather than the personal characteristics of the individuals that form part of these systems.

Staff roles

The Conference Staff take two main roles:

Collectively they act as the **management** of the Conference. Primarily they manage the Conference's boundaries and resources so that members can work with the primary aim.

In the role of **consultants**, they offer their experiences and reflections in connection with what is happening during the events, offering a work model that participants may use in their contributions.

Access to the Conference

Given the nature of the Conference, future participants are encouraged to get in touch with the pre-Conference Co-ordinators in order to take advice on the suitability of the Conference for their particular situation. As such, those who are interested can make their choice with the maximum discernment.

From the perspective of the Conference, registering is considered as the first act of authorship and leadership.

In this Conference, participants are offered two possibilities for taking part:

- **Entry Sub-System:** open to all those who have some or no prior experience in experiential conferences.
- **In-Depth Sub-System:** intended either for those who have taken part in at least two experiential conferences, or alternatively in one experiential conference complemented by an extended Programme which promotes this same kind of learning. The participants in this sub-system are also members of the "Roles, Systems and Contexts" Programme.

Conference languages

The Conference languages are: Catalan, Castilian and English. The use of other languages may be considered.

Origin of the Conference perspective

The Conference in its current design integrates several lines: it develops the tradition of learning of human behaviour begun in the 1950s (Bion, Rice, Turquet, Miller, Menzies and others). Since then, this conceptual and practical framework has been developed as "Group Relations", "Institutional Transformation", "Socio-Analysis", along with other contributions by institutions that have enriched this type of experiential learning in many parts of the world. It also incorporates other systemic approaches, especially that of Bateson, the socio-technical perspective (Emery, Trist), viable systems (Beer), the soft systems methodology (Checkland) and the human work systems approach (Hoebeke).

Timetable, date and venue

The Conference will start on Monday 1st June 2009 at 1:45 p.m. and will end on Saturday 6th June 2009 at 1:00 p.m.

The Conference is **residential** and will be held in:

Hotel Balneari VICHY CATALAN
Avda. Dr. Furest, 32
17455 Caldes de Malavella (Girona), Espanya.
Tel. + 34 - 972 - 470000
Fax + 34 - 972 - 472299
www.balnearivichycatalan.com

Information and Registration

Get in touch with the pre-Conference Coordinators:

- Sandra Carrau Pascual
- David Sierra Lozano

INNOVA
Associació per a la innovació organitzativa i social
c/ Tarragona 102, interior
08015 Barcelona
Tel. +34.93.415.30.99
Fax: +34.93.415.94.82
innova@innovaccio.net

Armstrong, D.G.

Organization in the Mind, Routledge, London 2005.

Bateson, G.

Una unidad sagrada. Pasos ulteriores hacia una ecología de la mente, Gedisa, 1993.

Bazalgette, J. et al.

Leading Schools from Failure to Success. Cambridge UIT Publishing 2006.

Bazalgette, J. & Reed, B.

Organizational Role Analysis: the Grubb Institute's approach and development. J.Newton et al – Coaching Depth: the Organisational Role Analysis Approach. London Karnac 2005.

Beer, S.

Diagnosing the System for organizations, Wiley, 1985.

Bion, W.R.

Experiences in Groups. Tavistock Publications, 1961. (En francès Paris, P.U.F., 1976 y castellano Ed. Paidós Barcelona, 1990)

Bion Talamo, P., Borgogno F., y Merciai, S.A.

Bion's Legacy to Groups. Karnac, London 1998.

Brunner, L.D., Nutkevitch, A. & Sher, M. Eds.

Group Relations Conferences: Reviewing and Exploring Theory, Design, Role-Taking and Application. Karnac Books, 2006.

Campbell, J.

Los mitos: su impacto en el mundo actual. Ed. Kairos, 1993.

Colman, A.D., Bexton, W.H.

Group Relations Readers I & II The A. K. Rice Institute, 1975 & 1985.

Checkland, P., Poulter, J.

Learning for Action, Wiley, 2006

Emery, F.E., & Trist, E.L.

Towards a social ecology, Plenum/ Rosetta ed., 1975

French, R. y Vince, R.

Group Relations, Management and Organization. Oxford University Press, New York, 1999.

Gosling, R., Miller, D. Turquet, P.M., Woodhouse, D.L.

The Use of Small Groups in Training. Tavistock Institute of Medical Psychology. Codicote Press, 1967.

Gould, L. et al (Eds.)

The Systems Psychodynamics of Organizations: Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic and Open Systems Perspectives. Karnac Books, London, UK, 2006.

Gutmann, D., Ternier-David, J., Verrier, C.

Transformation and collusion. From conformation to alliance. Insight, nº 3, Bari, Italie, 1996. (Edición francesa en Management et Conjoncture Sociale nº 507 Paris, avril 1997).

Gutmann, D. (avec) Iarussi, O.

La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni. Edizioni Sottocracia, Italia 1999, (editado en francés, L'Hermès, France 2000, inglés, Karnac ed., London UK, 2003, castellano Ed. Icaria, Col. Antrazyt, Barcelona, Enero 2005).

Hirshhorn, L.

The Workplace Within: psychodynamics of organizational life. Cambridge MA: MIT Press, 1988.

Hoebeker, L.

Making Work Systems Better, Wiley, 1994

Hoggett, P.

Partisans in an Uncertain World: the Psychoanalysis of Engagement, Free Association Books, London, 1992.

Klein, E.B., Gabelnick, F. y Herr, P.

The psychodynamics of Leadership. Psychosocial Press, USA, 1998.

Klein, E.B., Gabelnick, F. y Herr, P.

Dynamic Consultation in a Changing Workplace, International University Press, Madison, CT 2000.

Lawrence, W.G.

Exploring Individual and Organizational Boundaries. Wiley, 1979.

Lawrence, W.G.

A Psycho-Analytical Perspective on Organizational Life in G. Chattopadhyay, When the Twain Meet. Wheeler & Co, Allahabad, 1986.

Menzies, I.

Defensa contra la ansiedad. Rol de los sistemas sociales. Ed. Lumen- Hormé, Buenos Aires, 1994.

Miller, E.J.

Task and Organization. Wiley, 1976.

Miller, E.J., Gwynne, G.V.

A Life Apart. Tavistock Publications, 1972.

Rice, A.K.

Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations. Tavistock Publications, 1965 (editado en castellano Biblioteca Psicociosociológica Ed. Herder, Barcelona, 1985.)

Rice, A.K.

The Modern University. Tavistock Publications, 1970.

Roma Vergés, J.

Propuestas para un Paradigma Organizativo. "Les Àrees de Serveis Personals: anàlisi del procés i propostes de futur", CIFA, Patronat Flor de Maig - Diputació de Barcelona.

Roma Vergés, J.

Mitos del Liderazgo: la Responsabilidad Acumulada. Revista Staff Empresarial, nº 55, Barcelona.

Roma Vergés, J.

La generación de sentido: una cuestión de liderazgo, INNOVA, Associació per a la Innovació Organizativa i Social, 2006 (editado en inglés por INNOVA).

Turquet, P.M.

Leadership: The individual and the Group in G.S. Gibbard, et al. (Eds.), Analysis of Groups. Jossey-Bass, 1974.

Turquet, P.M.

Threats to Identity in the Large Group in L.Kreeger (Ed.), "The Large Group: Therapy and Dynamics". Constable, 1975.

Vickers, G.

The art of judgment, Sage Publications, 1995.

DIRECTOR DEL SEMINARI I DIRECTOR DEL SOTSISTEMA OBERTURA

DIRECTOR DEL SEMINARIO Y DIRECTOR DEL SUBSISTEMA APERTURA

CONFERENCE DIRECTOR AND DIRECTOR OF THE ENTRY SUB-SYSTEM

Joan ROMA I VERGÉS

President d'INNOVA, Associació per a la innovació organitzativa i social, Barcelona. Director del Programa Avançat "MTIO", del Programa "RSC" i del Programa "Lideratge en Acció", INNOVA. Staff del Seminari "Role, Competition and the Real World", Group Relations Conference, Birkbeck College, University of London. Membre del ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) i del "Organization for Promoting Understanding of Society". Consultor d'Organitzacions, Barcelona, Espanya.

DIRECTORA ASSOCIADA I DIRECTORA DEL SOTSISTEMA APROFUNDIMENT

DIRECTORA ASOCIADA Y DIRECTORA DEL SUBSISTEMA PROFUNDIZACIÓN

ASSOCIATE DIRECTOR AND DIRECTOR OF THE IN-DEPTH SUB-SYSTEM

Anat Hornung ZIFF

M.A.; Management and Organizational Consultant. Cooperative partner of INNOVA, Barcelona (Spain), Founding Member of B'esor Siach Israel, also Founding Member of Innovación, Perú. Board Member of CSGSS (The Boston Center), and associate of A.K. Rice Institute, USA.

DIRECTOR ASSOCIAT DE LA COORDINACIÓ DE RECURSOS

DIRECTOR ASOCIADO DE LA COORDINACIÓN DE RECURSOS

ASSOCIATE DIRECTOR FOR RESOURCES COORDINATION

David SIERRA LOZANO

Consultor d'INNOVA. Llicenciat en Psicologia del Treball i de les Organitzacions. Consultor del Programa Avançat "MTIO" i del Programa "Lideratge en Acció". Staff del Programa "RSC", INNOVA. Consultor de processos de Transnovació Organitzativa a nivell nacional i internacional.

COORDINADOR DE RECURSOS

COORDINADOR DE RECURSOS

RESOURCES COORDINATOR

Federico PÉREZ PIEROTTI

Llicenciat en Psicologia del Treball. Master RR.HH. i Consultoria a les Organitzacions. Membre del Programa "RSC" i Soci-cooperant d'INNOVA. Consultor, Formador i Coach d'Organitzacions. Barcelona.

CONSULTORS

(seran elegits entre les persones següents)

CONSULTORES

(serán elegidos entre las siguientes personas)

CONSULTANTS

(will be selected from among the following)

Xavier BAS BASLÉ

Dissenyador. Director de XAVIER BAS DISSENY. Professor de projectes de disseny gràfic a l'Institut Superior de Disseny IDEP. Vocal de la junta d'ADG-FAD, Associació de Directors d'Art i Dissenyadors Gràfics. Soci-cooperant d'INNOVA, Barcelona.

Jaume BENAVENT I GUARDIA

Pedagog. Director de Projectes d'INNOVA. The Professional Development Programme, I.O.D. Bèlgica. Consultor del Programa Avançat "MTIO" i del Programa "Lideratge en Acció", INNOVA. Consultor d'Organitzacions, Barcelona.

Sandra CARRAU PASCUAL

Sociòloga i Consultora d'Organitzacions. Coordinadora de Projectes d'INNOVA. Co-directora del Seminari "Integrant les Diferències" i "Consultora del Programa Avançat "MTIO" i del Programa "Lideratge en Acció", INNOVA, Barcelona.

María Isabel DOMÍNGUEZ GARCÍA

Dra. Sociologia. Directora del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, La Habana, Cuba y Coordinadora del Grupo de Estudios sobre Juventud. Miembro Titular de la Academia de Ciencias de Cuba.

Doris L. GOTTLIEB

MSc., Mass Communication. Organizational Consultant based in Amsterdam founder of Contorno Consulting. Board Member of Group Relations Nederland.

Ghislaine LAMBERT-FOCCROULLE

Conseiller de synthèse, indépendante. Membre de MATRIS asbl. Belgique Membre de Praxis International, du Réseau Praxis International, de IFSI. France.

Penélope MATO VILAR*

Consultora de organizaciones y Formadora. Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Postgrado en Consultoría de las Organizaciones Universidad de Barcelona. Miembro del Programa "RSC" y Socia-cooperante de INNOVA.

François-Michel van der REST

Actor y autor de teatro; consultor; administrador (Ô Jardin, Interest scrl, Matrice pour la Transformation des Rôles et l'Innovation Sociale asbl), presidente (Centre Sésame asbl).

Francisca RODRIGUEZ CORTÉS

Psicóloga Clínica de la Unidad de Salud Mental del Hospitalet. Psicoterapeuta especialista en Grupos, Parejas y Familia. Directora del centro de Psicología "Canvis". Consultora de Organizaciones. Miembro de la Junta Directiva del ACPD (Asociación Catalana de Psicoterapia Psicoanalítica). Delegada en la AEPP (Asociación Española de Psicoterapia Psicoanalítica) y FEAP (Federación Española de Asociaciones de Psicoterapeutas).

Joan ROMA I VERGÉS

David SIERRA LOZANO

Martijn van der SPEK

MSc, General Social Sciences. Bsc, Health Psychology. Assistant professor, senior organisational consultant, course leader postacademic psychodynamic-systemic program Counselling, Coaching and Consulting, Utrecht University, School of Governance. Associate of "Organization for Promoting Understanding of Society".

Anat Hornung ZIFF

* Staff member in preparation

Programa "RSC" - Rols, Sistemes i Contexts, INNOVA.

Programa Avançat "MTIO" - Management de Transicions i de la Innovació Organitzativa, INNOVA.

CONSIDERANT L'ENTORN

L'enfoc del Seminari, ja des dels seus orígens, ha inclòs la noció sistèmica d'entorn, considerat com a conformador de les nostres institucions que, al mateix temps, el conformen.

Influència mútua reflectida en les diverses formes que ha pres el Seminari a cadascuna de les edicions i també segons la interpretació que n'han fet tant Staff com participants en el moment de la seva realització.

Enguany, però, INNOVA ha creat un marc específic que dóna lloc a noves idees i una major clarificació entre l'entorn del Seminari i la seva preparació. Aquest marc inclou dues vies:

Canvi de Sentit - Jornades d'exploració dels nostres entorns

Conseqüentment, entre les activitats habituals dedicades a fer sentit de l'entorn, INNOVA organitza aquestes jornades d'exploració, que també co-organitza internacionalment amb GRN* (Holanda) i AGSLO** (Suècia).

Les 120 persones inscrites a les 8 edicions d'aquest 2009 mostren l'interès que ha despertat la proposta de reflexionar sobre els esdeveniments i vivències dels nostres entorns, per tal de poder-los connectar amb les pròpies accions quotidianes i descobrir noves tendències i paradigmes desitjables i útils, tant per a la societat com per a les nostres organitzacions.

Comitè Consultiu del Seminari

Conscients del potencial del Seminari en la innovació organitzativa i social, s'ha constituït un Comitè Consultiu del mateix, format per persones amb una trajectòria que els ha suposat una reflexió aprofundida sobre l'entorn.

Aquest Comitè té per finalitat contribuir a la preparació del Seminari a partir de les aportacions dels seus membres sobre l'entorn i les diverses formes en que l'enfoc del Seminari continua essent pertinent en el context actual.

En formen part:

Núria CARRERA

Directora de Responsabilitat Social Corporativa i Col·laboració amb Empreses i del Gabinet de Presidència de la Creu Roja a Catalunya. Ha estat Diputada de Benestar Social de la Diputació de Barcelona, Tinent Alcalde de Benestar Social de l'Ajuntament de Barcelona i Regidora d'Immigració.

Santiago D. DE QUIJANO DE ARANA

Catedràtic de Psicologia Social (Treball i Organitzacions). Professor Emèrit de la Universitat de Barcelona.

Ramon GIMENO

Vice President Divisió Home Care de Mapa Spontex amb seu a París.

Nani MARQUINA

Directora General i propietària de Nani Marquina SL. Presidenta de l'ADP (Associació de Dissenyadors professionals). Premi FIDEM a la Dona Emprenedora (2005). Nani Marquina SL ha rebut el Premi Nacional de Disseny (2005), el Premi Cambra de Comerç a la Gestió del Disseny (2005), el Premi Nacional de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2008) i el International Women Entrepreneurial Challenge Award concedit per la Cambra de Comerç de Manhattan (2008).

Joan ROMA I VERGÉS



*GRN

Group Relations Nederland

**AGSLO

Swedish Foundation for the Study of Leadership and Organisations

CONSIDERANDO EL ENTORNO

El enfoque del Seminario, ya desde sus orígenes, ha incluido la noción sistémica de entorno, considerado como conformador de nuestras instituciones que, al mismo tiempo, lo conforman.

Influencia mutua reflejada en las diversas formas que ha tomado el Seminario en cada una de las ediciones y también según la interpretación que han hecho tanto Staff como participantes en el momento de su realización.

Este año, sin embargo, INNOVA ha creado un marco específico que da lugar a nuevas ideas y a una mayor clarificación entre el entorno del Seminario y su preparación. Este marco incluye dos vías:

Cambio de Sentido - Jornadas de exploración de nuestros entornos

Consecuentemente, entre las actividades habituales dedicadas a darle sentido al entorno, INNOVA organiza estas jornadas de exploración, que también co-organiza internacionalmente con GRN* (Holanda) y AGSLO** (Suecia).

Las 120 personas inscritas en las 8 ediciones del 2009, demuestran el interés que ha despertado la propuesta de reflexionar sobre los acontecimientos y vivencias de nuestros entornos, para poderlos conectar con las propias acciones cotidianas y descubrir nuevas tendencias y paradigmas deseables y útiles, tanto para la sociedad como para nuestras organizaciones.

Comité Consultivo del Seminario

Conscientes del potencial del Seminario en la innovación organizativa y social, se ha constituido un Comité Consultivo del mismo, formado por personas cuya trayectoria les ha supuesto una reflexión en profundidad sobre el entorno.

Este Comité tiene por finalidad contribuir a la preparación del Seminario a partir de las aportaciones de sus miembros sobre el entorno y las diversas formas en que el enfoque del Seminario continúa siendo pertinente en el contexto actual.

Formado por:

Núria CARRERA

Directora de Responsabilitat Social Corporativa i Col·laboració amb Empreses i del Gabinet de Presidència de la Creu Roja a Catalunya. Ha estat Diputada de Benestar Social de la Diputació de Barcelona, Tinent Alcalde de Benestar Social de l'Ajuntament de Barcelona i Regidora d'Immigració.

Santiago D. DE QUIJANO DE ARANA

Catedràtic de Psicologia Social (Treball i Organitzacions). Professor Emèrit de la Universitat de Barcelona.

Ramon GIMENO

Vice President Divisió Home Care de Mapa Spontex amb seu a Paris.

Nani MARQUINA

Directora General i propietària de Nani Marquina SL. Presidenta de l'ADP (Associació de Dissenyadors professionals). Premi FIDEM a la Dona Emprenedora (2005). Nani Marquina SL ha rebut el Premi Nacional de Disseny (2005), el Premi Cambra de Comerç a la Gestió del Disseny (2005), el Premi Nacional de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2008) i el International Women Entrepreneurial Challenge Award concedit per la Cambra de Comerç de Manhattan (2008).

Joan ROMA I VERGÉS

***GRN**

Group Relations Nederland

****AGSLO**

Swedish Foundation for the Study of Leadership and Organisations

CONSIDERING THE ENVIRONMENT

From its origins, the Conference approach has included the systemic notion of environment, considered as an element that shapes our institutions, which in turn shape the environment.

This mutual influence is reflected in the many forms that the Conference has taken in each edition and also in the way in which it has been interpreted by Staff and participants alike during the event itself.

However, this year INNOVA has created a specific framework that gives rise to new ideas and greater clarification between the Conference environment and its preparation. This framework includes two routes:

U-Turn: Environment Exploration Day

Consequently, amongst the usual activities aimed at making sense of the environment, INNOVA is organising these exploration sessions, which are also co-organised internationally with GRN* (Holland) and AGSLO** (Sweden).

The 120 people registered for the 8 sessions of 2009 show the interest generated by this proposal to reflect on the events and experiences of our environments in order to be able to connect them to everyday actions and discover new trends and paradigms that are desirable and useful both for society and our organisations.

Conference Advisory Committee

Conscious of the Conference's potential in terms of organisational and social innovation, a Conference Advisory Committee has been set up which is made up of members whose professional paths have involved an in-depth reflection on the environment.

The purpose of this Committee is to contribute to the preparation of the Conference on the basis of the input of its members regarding the environment and the various ways in which the Conference approach remains relevant in the current context.

It is composed of:

Núria CARRERA

Directora de Responsabilitat Social Corporativa i Col·laboració amb Empreses i del Gabinet de Presidència de la Creu Roja a Catalunya. Ha estat Diputada de Benestar Social de la Diputació de Barcelona, Tinent Alcalde de Benestar Social de l'Ajuntament de Barcelona i Regidora d'Immigració.

Santiago D. DE QUIJANO DE ARANA

Catedràtic de Psicologia Social (Treball i Organitzacions). Professor Emèrit de la Universitat de Barcelona.

Ramon GIMENO

Vice President Divisió Home Care de Mapa Spontex amb seu a Paris.

Nani MARQUINA

Directora General i propietària de Nani Marquina SL. Presidenta de l'ADP (Associació de Dissenyadors professionals). Premi FIDEM a la Dona Emprenedora (2005). Nani Marquina SL ha rebut el Premi Nacional de Disseny (2005), el Premi Cambra de Comerç a la Gestió del Disseny (2005), el Premi Nacional de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2008) i el International Women Entrepreneurial Challenge Award concedit per la Cambra de Comerç de Manhattan (2008).

Joan ROMA I VERGÉS

***GRN**

Group Relations Nederland

****AGSLO**

Swedish Foundation for the Study of Leadership and Organisations

INNOVA, Associació per a la innovació organitzativa i social neix el 1994, fruit del compromís d'un grup professional interdisciplinari dedicat a la recerca, la creació, la difusió i l'aplicació de nous models i paradigmes del funcionament organitzatiu i social.

Des d'aleshores, els seus membres han creat nous models i metodologies facilitadors de transicions innovadores a un ampli ventall d'empreses, institucions i països.

La seva pràctica beu, entre d'altres, de fonts com: l'aproximació humanista, la teoria del coneixement de Freire i de l'aprenentatge de Bateson, l'enfoc del co-desenvolupament, les aportacions de la tradició analítica (Group Relations, Transformació Institucional i Socio-Anàlisi), i les perspectives socio-tècniques i de sistemes viables.

INNOVA opera en el camp de la **Consultoria organitzativa** i a través de **Programes d'aprenentatge oberts**, tant amb persones individuals com amb grups de treball, incloent la intervenció en temes complexos que requereixen del concurs de diversos agents a nivell de països o comunitats.

La seva acció s'orienta a construir trajectes conjunts que reforcen la capacitat d'aprenentatge col·lectiu dels membres de les organitzacions, la seva implicació i la seva capacitat de lideratge en els projectes, tot mantenint la focalització en la tasca i les finalitats organitzatives.

En són mostres de Programes d'aprenentatge oberts: "**Lideratge en Acció**" (sessions d'assessorament en el rol a directius i professionals), el **Programa Avançat "Management de Transicions i de la Innovació Organitzativa"** (programa anyal d'aprenentatge en acció per a catorze directius que impulsin i gestionen processos de transició propis i de les seves organitzacions), i el **Seminari Internacional "Lideratge, Innovació i Management – experiències en transformació"**, que juntament amb el **Seminari "Rols, Sistemes i Contexts – fonaments teòrico-pràctics de la intervenció professional"**, conformen el

Programa "RSC" que proposa aprendre a través de l'experiència les condicions profundes de la innovació en els sistemes humans i de la seva relació amb els rols de lideratge.

D'altra banda, entre les seves propostes d'intervenció organitzativa i social, INNOVA proposa espais d'anàlisi de l'entorn orientats a la creació de significats compartits i nous paradigmes d'acció, invitant als seus participants a prendre el rol de ciutadans compromesos. En aquest sentit, fruit del treball amb diverses institucions internacionals, INNOVA ve organitzant periòdicament les "**Jornades d'exploració dels nostres entorns – Canvi de Sentit**".

INNOVA coopera regularment amb diverses universitats i institucions nacionals i internacionals.

INNOVA, Asociación para la innovación organitzativa y social nace en 1994, fruto del compromiso de un grupo profesional interdisciplinario dedicado a la investigación, la creación, la difusión y la aplicación de nuevos modelos y paradigmas del funcionamiento organizativo y social.

Desde entonces, sus miembros han creado nuevos modelos y metodologías facilitadoras de transiciones innovadoras en un amplio abanico de empresas, instituciones y países.

Su práctica bebe, entre otras, de fuentes como: la aproximación humanista, la teoría del conocimiento de Freire y del aprendizaje de Bateson, el enfoque del co-desarrollo, las aportaciones de la tradición analítica (Group Relations, Transformación Institucional y Socio-Análisis), y las perspectivas socio-técnicas y de sistemas viables.

INNOVA opera en el campo de la **Consultoría organitzativa** y a través de **Programas de aprendizaje abiertos**, tanto con personas individuales como con grupos de trabajo, incluyendo la intervención con temas complejos que requieren del concurso de diversos agentes a nivel de países o comunidades.

Su acción se orienta a construir trayectos conjuntos que refuerzan la capacidad de aprendizaje colectivo de los miembros organizativos, su implicación y su capacidad de liderazgo en los proyectos, mientras se mantiene la focalización en la tarea y las finalidades organizativas.

Algunas muestras de Programas de aprendizaje abiertos son: "**Liderazgo en Acció**" (sesiones de asesoramiento en el rol a directivos y profesionales), el **Programa Avanzado "Management de Transiciones y de la Innovación Organitzativa"** (conforman el programa "RSC" de aprendizaje en acción para directivos que impulsan y gestionan procesos de transición propios y de sus organizaciones), y el **Seminario Internacional "Liderazgo, Innovación y Management – experiencias en transformació"**, que junto con el **Seminario "Roles, Sistemas y Contextos**

– **fundamentos teórico-prácticos de la intervención profesional**”, conforman el Programa “RSC” que propone aprender a través de la experiencia las condiciones profundas de la innovación en los sistemas humanos y de su relación con los roles de liderazgo.

Por otro lado, entre sus propuestas de intervención organizativa y social, INNOVA propone espacios de análisis del entorno orientados a la creación de significados compartidos y nuevos paradigmas de acción, invitando a sus participantes a tomar el rol de ciudadanos comprometidos. En este sentido, fruto del trabajo con diversas instituciones internacionales, INNOVA organiza periódicamente las **“Jornadas de exploración de nuestros entornos – Cambio de Sentido”**.

INNOVA coopera regularmente con diversas universidades e instituciones nacionales e internacionales.

INNOVA, Association for organisational and social innovation was created in 1994 as a result of the commitment of an interdisciplinary professional group devoted to the research, generation, dissemination and application of new paradigms of organisational and social functioning.

Since then, its members have created new models and methodologies that have facilitated innovative transitions in a wide range of companies, institutions and countries.

The sources of its practice include, among others: a humanistic approach, Freire’s theory of knowledge and Bateson’s theory of learning, a co-developmental outlook, the contributions of the analytical tradition, (Group Relations, Institutional Transformation and Socio-Analysis), and socio-technical and viable systems perspectives.

INNOVA works in the field of **organisational consultancy** and through **open learning programmes**, whether with individual persons or with work groups, including interventions in complex issues that require the bringing together of different players on a national or community scale.

Its action is orientated towards constructing joint approaches that reinforce the collective learning capacity, commitment and project leadership potential of the organization members, while remaining focussed on the task and the organizational aims.

Some examples of the open programmes include: **“Leadership in Action”** (role consultation for managers and professionals), the **Advanced Programme “The Management of Transitions and of organizational Innovation”** (an annual programme of learning in action for managers who promote and deal with their own and their organization’s processes of transition), and the **International Conference “Leadership, Innovation and Management – experiences in transformation”**, together with the **Conference “Roles, Systems and Contexts – theoretico-practical foundations of professional intervention”**, makes up

the “RSC” Programme that proposes learning through experience the far-reaching conditions of innovation in human systems and its link to leadership roles.

Meanwhile, INNOVA’s proposals for organisational and social intervention include sessions for the analysis of the environment geared towards creating shared meanings and new paradigms of action, inviting participants to take the role of committed citizens. In this respect, as a result of the work carried out with a range of international institutions, INNOVA periodically organises **“U-Turn: Environment Exploration Day”**.

INNOVA cooperates regularly with several national and international universities and institutions.

EN ANTERIORS EDICIONS HAN PARTICIPAT PERSONES DE LES SEGÜENTS INSTITUCIONS
 EN ANTERIORES EDICIONES HAN PARTICIPADO PERSONAS DE LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES
 PARTICIPANTS FROM THE FOLLOWING INSTITUTIONS HAVE TAKEN PART ON PREVIOUS OCCASIONS

Accenture	E.T.S. Arquitectura Barcelona	Mir Pous Girona, S.L.
Acería Compacta de Bizkaia	E.U. Infermería Vall d'Hebrón (Universitat de Barcelona)	Miralles Tagliabue EMBT
Arcelor, S.A.	European Commission	mm! (disseny gràfic i comunicació visual)
AdB-Intercultural Training & Consulting (Holanda)	Facultat de Ciències Econòmiques (Universitat de Barcelona)	Muebles Treku
Agència Catalana de l'Aigua	Facultat de Psicologia (Universitat de Barcelona)	Montaner & Asociados
Agència Salut Pública de Barcelona	Facultad de Psicología, Universidad de la Habana	Nani Marquina
Ajuntament de Barcelona	Farmacia Hidalgo	Obamarch, S.L.
Ajuntament de Begues	Farmacia Llic. Nuria Massot	Obra de Maria
Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	Fasa-Renault, S.A. Motores	Òmnium Cultural
Ajuntament de Viladecans	Federació catalana d'associacions de familiars de malalts mentals (FECAFAMM)	Pieterman (Holanda)
Alemanya, S.A.	FormAccio	Plan Comunicació
Alfons Soldevila Arqte.	Fundació Hospital St. Pere Claver	Pléyades Consultores
Al-Quds Open University (Autoritat Palestina)	Fundació Bosch i Gimpera	Poble Espanyol de Montjuïc
Almirall Prodesfarma, S.A.	Fundació Ciutat de Viladecans	Punt de Referència
Área Básica de Salud Pubilla Casas	Fundació Jaume Bofill	Putput Comunicacions, S.L.
Argus Serveis Telemàtics, S.L.	Fundació La Caixa	Quibuc, S.A.
Arrow Iberia, S.A.	Fundació Odontologia Solidària	Restaurant Cal Jesús
Asociación Enfermos del Riñón (ADER)	Fundació Pere Tarrés	Rehabilitation Center for Special Children (Ukraine)
Associació Alt Empordà Desenvolupament	Fundació Roger Torné	Revista Soweto
Associació Alzheimer Catalunya	Fundació Tallers de Catalunya	Revlon
Associació GEPI	Fundació Un Sol Món	Riu Hotels
Associació Rehabilitació Malalt Psíquic (AREP)	Fundación Waaponi (Ecuador)	Roche Diagnostics
Associació Salut i Família	Gabinet Tècnic Immigració (Ajuntament de Barcelona)	Sagrat Cor, Serveis Salut Mental
Ayuntamiento de Zaragoza	Gaz de France (France)	Salvador Ripoll, S.A.
Bakemark Ibérica, S.A.	Gemini Consulting	Senosayuda (Venezuela)
Banc de Sabadell	Gestico (Andorra)	Servei Català de la Salut
Banco de Crédito del Perú – BCP (Perú)	Grup Focomin	Servicio Estación, S.A.
Barclays	Grupo AC Marca, S.L.	Shoot Barcelona, S.L.
Bitemberg	Helsinki University of Technology (Finlandia)	Sistemes, Estratègies i Gestió
BNP Paribas (France)	HLSP Consulting	Situat
CAD Ciudadanos al Día (Perú)	Honda Automóviles España, S.A.	SMC / Instituto de Empresa
Caixa Catalunya	Hospital Central Asturias	SNPE (France)
Pâtisserie CANAL	Hospital de Bellvitge	Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de R.L. (El Salvador)
Caja Castilla la Mancha	Hospital de l'Esperit Sant	SOLOconsulting
Caja de Ahorros de Murcia	Hospital Residencia San Camilo	Sollac Mediterranee Arcelor (France)
Cash-Converters	Hospital Sant Boi	Strategic Meth & System
CASM Benito Menni	Hosteleria Garbi, S.L.	Talleres Jordán, S.A.
Catalunya Ràdio, SRG, S.A.	Industrias Lasser, S.A.	Tarte editorial de diseño
CB Grup Barna	Innova Associació	Telefónica, S.A.
Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	Innovación (Perú)	Tet Ansanm (Trinidad & Tobago)
Centre de Regulació Genòmica	Institut Català de la Salut	Tolderías, S.L.
Centre de Salut Mental C.P.B.-SSM	Institut d'Estudis de la Salut	T-Systems
Centre Gerontològic Cel Blau, S.L.	Institut Català d'Oncologia	Universitat de Barcelona
Centre Terapèutic Bellaire	Institut Municipal d'Educació de Barcelona (IMEB)	Unitat Bioquímica de Medicina (Universitat Autònoma Barcelona)
Centro de Estudios de Alternativas Políticas (Cuba)	Instituto Municipal de Personas amb Disminució	Universidad de Chile (Chile)
Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente - Cuba)	Instituto Estudios Superiores Empresa (IESE)	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Perú)
CIE Baix Llobregat	Interacción, S.A.	Universidade Estadual do Ceará – UECE (Brasil)
Codelco Chile (Chile)	Intermedia Labora S.L.	Universitat Politècnica de Barcelona
Cofathec - Gaz de France (France)	ISMO Srl (Italia)	Universitat Ramon Llull
Consejería de Empleo y S.S. de Cantabria	ITIS, S.L.	University of Delaware (USA)
Consorci Sanitari de Terrassa	Jesús-María	US Postal Service (USA)
Consultoria ADO	Jokiniemi-school (Finlandia)	Vaici Tour - MOA Service s.r.l. (Italia)
Corporació Sanitària Parc Taulí	Kehityspiikki Oy (Finlandia)	Valeo Componentes Automóviles
DE3 disseny	L'Arca	Vicenç Marco i Ass.
DENA Desarrollos S.L. / Ingesco	La Caixa	Vilaweb – Partal, Maresma i Associats S.L.
Departament Ensenyament Generalitat Catalunya	La Fageda SCCL	Wanafrica
Departament d'Estudi dels Medis Actuals (DEMÀ)	Leopoldo Group Design	Winterthur
Diputació de Barcelona	Lloret 3000 S.L. Residència Continental	WS (Belgium)
Dockland Comunicació, S.A.	Magás, S.L.	Xavier Bas Disseny
Dutchphone	Mapa Spontex Ibérica	Xirriquiteula teatre, s.l.
Electricité de France (France)	Masesmas	
Elisava, Escola Superior de Disseny	Mensajeros de la Paz Navarra	
Entrepans Osona S.L., Libukos S.L.	Merck Farma y Química, S.A.	
EPISE	Ministerio Administraciones Públicas	
E.S.A.D.E.	Ministerio de Turismo (Uruguay)	
ESAN (Perú)		
Estrategia Local, S.A.		

Els continguts d'aquesta publicació són © d'INNOVA, Associació per a la innovació organitzativa i social. La seva reproducció total o parcial resta prohibida sense l'autorització escrita d'INNOVA.

Los contenidos de esta publicación son © de INNOVA, Asociación para la innovación organizativa y social. Su reproducción total o parcial queda prohibida sin la autorización escrita de INNOVA.

The content of this publication is the copyright of INNOVA, Association for organisational and social innovation. Its total or partial reproduction is strictly prohibited without the written permission of INNOVA.

Amb el suport especial de:

Con el soporte especial de:

With special support from:

GROUP RELATIONS NEDERLAND

XAVIER BAS DISSENY

Col·laboren:

Colaboran:

With the collaboration of:

AEDIPE Catalunya

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

APDO

Asociación de Profesionales para el Desarrollo de las Organizaciones

Canvis

Centro de Psicología

Centre Emili Mira de Psicologia i Psiquiatria

easy inf

ITEMS D'HO

mm!

Disseny gràfic i comunicació visual

ÒMNIUM CULTURAL

PROYECTO LOCAL