

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNY 2001**



## TAULA RODONA B3. LES OQUES VOLEN EN FORMA DE V

**Paula de Deus**

**Associação dos Amigos da Criança e da Família "Chao dos Meninos"  
Évora (Portugal)**

**AMB EL SUPORT DE:**



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

*Barcelona,  
la ciutat de les persones*  
Ajuntament  de Barcelona



**Socrates**



**AMB EL PATROCINI DE:**



"S'ha descobert que sempre que una au fa batre les ales, estableix una elevació per a l'au que la segueix immediatament. Com que volen en una formació de V, la bandada en conjunt assoleix una major amplitud de vol equivalent, com a mínim, al setanta-un per cent, en comparació amb la que assoliria cadascuna si volés tota sola."

És fascinant pensar que el treball en equip és tan ancestral com la mateixa humanitat. L'equip va acompanyar la història de les relacions humanes.

Un equip el podem definir simplement com un grup de persones que desenvolupen diferents tasques per assolir objectius comuns. D'acord amb aquesta afirmació, no hi hauria gaire a dir sobre el treball en equip. Encara és pertinent afirmar que "L'obra transcendeix l'ésser humà".

L'equip no és una realitat basada en un patró i estàtica, però sí un espai de vitalitat resultant de la interacció de qui el va constituir. El treball en equip és un procés idiosincràtic, expressat en la fórmula  $1+1 = 3$ .

És freqüent qualificar d'equip "realitats d'aparença idèntica". Moltes d'aquestes realitats les defineix la paradoxa, ja que les persones es troben agregades, molt sovint estan distants. La interacció, doncs, és tènue.

Si bé no sempre s'ha tingut molt en compte, el cert és que dins l'àrea professional, i concretament en el treball social, l'equip constitueix un poderós rival a les perspectives egocèntriques i individualistes. Actualment, la complexitat i la dimensió dels problemes socials exigeix la conjunció d'energies diversificades.

Definitivament, no ens trobem en un espai de plena harmonia. L'Obra és exigent i l'equip s'ofereix alhora com a font d'inspiració i espai de conflicte.

Com a "font de motivació", la seva màxima expressió consisteix en la interiorització per part de cada persona dels objectius de l'organització com a pròpies. Aquest procés de transformació potencia la qualitat de les respostes i dels resultats.

Com a "espai de conflicte", val a dir que quan la gent treballa en conjunt els conflictes són naturals. L'existència d'espai per a divergències és un indicador de qualitat de la salut de l'equip. La tensió que es produeixi pot ser bastant beneficiosa si les organitzacions en fan un ús positiu, tot estimulant la convergència de perspectives, passions i inspiracions.

Consegüentment, esdevé fonamental reflectir-les perquè les relacions entre els membres de l'equip determinen qui som i el seu impacte en la gent amb qui treballem. Dins l'àrea social la relació és alhora una condició de partida i un instrument de treball.

La capacitat del professional per "establir relacions" constitueix un indicador per excel·lència del grau de la seva competència. La qüestió sembla planera, però és cert que no tothom l'admet unànimement.

Els professionals han de ser exigents amb la seva "formació personal". És imprescindible que es formin ells mateixos com a recurs de la intervenció. Les capacitats d'autocontrol, asserció i participació, entre d'altres, són competències que han d'adquirir independentment del tipus de feina o del nivell de jerarquia que ocupin.

El treballador social desenvolupa diverses funcions, sense limitar-se a la intervenció directa amb els usuaris. No obstant això, tant si es tracta de funcions de recerca, assessoria, coordinació, planificació com d'un altre gènere, la capacitat d'establir relacions i, per inèrcia, de comunicar, emergeix com a denominador comú.

Cap d'aquestes funcions no exclou el treball en equip i totes s'enfronten a reptes específics o situacions d'estrès o conflicte ètic.

La metodologia del treball en equip es basa en un procés d'aprenentatge que cal iniciar a les "escoles". Cal ser conscients de la importància d'adreçar clarament la pràctica i de la supervisió pedagògica al Saber, al "Saber Ser" i al "Saber Fer".

Dins l'àrea social, les Escoles no es poden reduir a centres de distribució de certificats d'aptitud teòrica. A més de la sòlida adquisició d'un corpus de coneixements teòrics, cal saber establir relacions: Saber Ser! La transmissió d'una determinada ètica i el coneixement de la deontologia professional no exclou l'entrenament d'actituds i una avaluació exigent i ben fonamentada dels futurs professionals en aquest domini.

El fet d'educar implica un procés de transformació destinat a l'adquisició d'uns coneixements teòrics i pràctics, no només des d'un punt de vista tècnic, sinó també des d'un punt de vista humà.

Les Escoles desenvolupen un paper fonamental en la preparació dels treballadors socials, que s'han de sensibilitzar per tal que es deixin tocar en tant que persones. Al llarg de la formació, se'ls haurà d'exigir que transformin les seves característiques personals en competències professionals.

L'Escola, però, és només un punt de partida. El professional és lliure de desafiar els seus límits i potencialitats. La qüestió de "la vocació" és present dins l'àrea social, com a totes les professions. El professional ha d'acreditar aquesta vocació en la feina que desenvolupa i estar disposat a deixar-se captivar per l'altre, això és, clients i companys. Altrament, el treball en equip rarament persisteix.

Dins l'àrea social, la supervivència dels equips serà difícil si les persones adopten l'eslògan polític segons el qual "És més important semblar que ser."

És molt important que els professionals de l'àrea social estiguin dotats d'un "esperit de missió".

Els més obstinats s'enfronten a múltiples reptes perquè es desmobilitzin. Els professionals topen constantment amb la seva fragilitat davant la dimensió i complexitat dels problemes socials, en un escenari on la gestió dels recursos és potencialment difícil.

No hem de prescindir d'alguns valors; cal estar convençuts que la nostra tasca crea la diferència i que la intervenció en les situacions crea la diferència per a aquella persona en concret, grup o comunitat.

Tot i així, és difícil resistir les adversitats i mantenir un esperit de missió; per això caldrà cultivar aquest esperit dins l'equip. L'ideal serà que tots els qui constitueixin l'equip comparteixin aquest esperit i d'aquesta manera assisteixen a una nova realitat: el sentit de missió col·lectiva, el conjunt de valors comuns a les persones que integren l'equip i que treballen en una institució.

Hem vist la importància de les contribucions individuals a la construcció de l'equip, però és igualment important esmentar la responsabilitat que correspon a la mateixa institució. No ha de semblar una cosa abstracta, feta d'organigrames i procediments rígids, sinó que l'hem d'assumir com un organisme viu, caracteritzat pels seus comportaments, aptituds i conviccions. És necessari personalitzar les organitzacions tot creant les condicions per a la participació dels elements i la identificació amb una filosofia comuna d'actuació.

El debat sobre la forma òptima d'organització no és nou i obriria el capítol de la gestió dels recursos humans. En aquest punt caldria centrar-se en cada individu, les relacions existents a l'equip, l'ambient general i les relacions establertes de caire interinstitucional, horitzontal i vertical i amb el medi exterior, des d'una perspectiva multidimensional i integrada.

Les organitzacions hauran de considerar molt seriosament el procés d'elaboració i difusió de la "cultura organitzativa", un cop defineixin clarament allò que defensen i pretenen que els seus treballadors interioritzin. El sentit de missió col·lectiva implica el fet que els professionals desenvolupen un profund sentit de pertinença i d'integració institucional, condicions que faciliten la formació de l'esperit d'equip. La selecció de les estratègies, objectius i opcions d'una organització ha de tenir en compte una cultura organitzativa.

Els efectes d'aquesta cultura en l'eficàcia de l'organització i en la satisfacció de la gent que hi treballa són importants. Tanmateix, per estrany que sembli, al segle XXI encara hi ha organitzacions que negligeixen aquest fenomen. Aquestes entitats al·leguen que el seu objectiu és ajudar la gent i no perdre el temps amb la construcció del clima institucional.

Encara constatem que la perspectiva de fer inversió en les persones que treballen en els serveis. És una paradoxa el fet que les organitzacions de l'àrea social,

destinades a invertir en el capital humà –l'objecte de la seva intervenció– no valorin els recursos humans de què disposen, no es preocupin de promoure un ambient saludable entre els equips.

L'origen de la cultura organitzativa cal buscar-lo en els directius i els membres de l'organització. Els directius tenen la funció d'aportar una mena de brúixola que orienti els tècnics en la bona direcció, la de l'organització. D'aquesta manera, assegurin la cohesió dins la institució i constitueixen l'essència de la cultura organitzativa.

L'organització ha de disposar d'un paradigma en què es basin les polítiques i accions. El paradigma és el quadre referencial que defineix la manera de pensar i de fer les coses i expressa la cultura organitzativa. Els directius hauran de defensar els valors, principis i objectius que l'organització persegueix i el seu model teòric-metodològic d'intervenció.

Paral·lelament, els directius han de garantir el respecte cap al paradigma cultural i sobretot potenciar-ne la interiorització per part de tots els elements. D'aquesta manera es crearan les condicions per a la integració de les persones, una tasca que també correspon als directius.

És important que cadascú interioritzi la matriu organitzativa i que tingui clar el que s'espera d'ell, les expectatives de l'organització. La clarificació d'aquestes expectatives facilita el procés "d'autonomia" del professional i n'augmenta el poder d'intervenció dins el grup on l'inseriran.

Les expectatives existents i la immersió en la cultura organitzativa són el punt de partida i no el d'arribada. No poden tenir la funció de reduir les competències de cadascú.

Els dirigents han d'estimular notablement la "participació" mitjançant la creació d'espais que la facilitin. Cal potenciar la comunicació en tots dos sentits, i no només en el sentit descendent de la jerarquia. El diàleg entre els diversos nivells de la jerarquia és fonamental. Cadascú ha de tenir l'oportunitat d'expressar les seves idees en un clima de confiança. Aquestes condicions estimulen la creació de vincles i augmenten la cohesió d'una organització.

La confiança és fruit del compromís i l'esforç de tots els qui integren l'organització. És una condició essencial per al creixement. Els equips difícilment subsisteixen si no hi ha complicitat entre els membres, la seguretat que la força dels altres és la pròpia i viceversa.

La dinamització de l'equip és un procés interactiu que es desenvolupa en tots els fronts. Cada element s'ha de deixar desafiar i estar disponible per construir. La "iniciativa" té una dimensió marcadament individual i parteix del fet que cadascú accepti la seva responsabilitat com a membre de l'equip.

Podem estimular el desig de contribuir al treball del grup, però concretar-lo depèn de cadascú. La iniciativa podrà ser un indicador de la capacitat d'interioritzar la cultura institucional i assumir la causa de la institució com a pròpia.

Dins l'equip tots han de ser conscients que el seu esforç crea la diferència. L'eficàcia de l'equip augmentarà si tots se situen en una perspectiva constructiva i opten per ser part de la solució i no del problema.

Els treballadors socials coneixen les necessitats de les persones i les característiques dels grups a través de la relació que hi mantenen. Al mateix temps, són dins la institució i en coneixen els mecanismes, de manera que disposen de recursos per administrar. El professional té la possibilitat d'adoptar una postura conformista o assumir una actitud de canvi en el context del treball en equip.

L'equip constitueix un recurs tant per als membres com per al tractament dels problemes. L'equip haurà de ser un espai de contenció de la inseguretat i el desànim dels professionals i estimular la capacitat de superar les adversitats sense deixar que els aturin. De vegades les amenaces no procedeixen tant de l'exterior com de dins el mateix grup, la qual cosa ens revela la importància del diàleg i de la definició clara dels papers de cadascú. En conjunt, els professionals tenen a l'abast el poder superior de pressionar inter i extrainstitucionalment. La capacitat de "reivindicació" de l'equip és un instrument que cal utilitzar sense caure en situacions d'exclusió.

L'equip de professionals pot constituir un grup fort i per això de vegades els directius no estimulen el treball en equip. Aquesta perspectiva és totalment inadequada per als reptes i no l'hem d'ignorar.

El repte a la maduresa personal i professional és enorme, però el cert és que dins l'àrea social de Portugal encara detectem manca de professionalitat en la gestió de les ONG. Les directives les constitueixen sovint voluntaris/àries, alguns dels quals mantenen una perspectiva assistencial i no disposen de formació tècnica en l'àrea social. Conseqüentment, no tenen els coneixements específics per garantir la qualitat de la gestió dels equips. Aquesta circumstància interfereix fàcilment en l'eficàcia dels equips, que a l'hora d'actuar topen amb situacions d'enorme complexitat.

Dins l'empresa pública les relacions horitzontals i verticals encara no gaudeixen d'una obertura i facilitats suficients.

La col·laboració ha perdut valor com a estratègia d'un poder que irònicament no té poder per gestionar amb eficàcia.

És important que no oblidem que la cultura organitzativa sorgeix d'una relació dialèctica entre tots. Els equips tenen condicions de base per invertir lògiques de funcionament menys desitjables, amb la possibilitat de desenvolupar una funció reguladora davant les expectatives hegemòniques. L'equip pot funcionar com un

factor de control de la pressió exterior i espai de seguretat en les situacions de més estrès.

L'organització està lligada al medi en què s'insereix. La mirada també cal orientar-la a l'exterior, exigir que "tots s'elevin per veure-hi millor." Cal integrar les qüestions internes en el context dels sistemes del voltant, això és, el professional, l'interinstitucional i el sistema client.

La reflexió i l'anàlisi de la conjuntura és fonamental per a l'enfortiment de l'equip enfront les situacions d'estrès que provoqui cadascun d'aquests sistemes. La ubicació de l'equip en primera línia promou l'embat, en primer ordre, dels problemes. En el marc de les institucions, els treballadors adopten diferents metodologies d'intervenció segons la filosofia d'actuació de l'organització.

La intervenció ha de tenir a l'abast factors com la cultura institucional i una "episteme coherent". La multidimensionalitat i multifactorialitat dels problemes no lliga amb actituds aparentment autistes. El que cal és definir preocupacions i interessos comuns per tal d'establir xarxes concertades d'intervenció.

És necessari prevenir l'estrès dels professionals, a fi d'invertir la tendència al pànic enfront problemes de complexitat més elevada. Tendim a improvisar respostes com si fos el primer cop que ens enfrontem amb un problema determinat. Un exemple clar és la pedofília.

Els circuits clars en la resposta als problemes, amb la definició de competències i procediments específics de cada organització, servei i equip, constitueix un factor de contenció d'estrès tant dels tècnics com dels destinataris.

Dins un equip cada professional representa un paper que podem invertir i acabar convençuts que la impressió de la realitat que crea és la vertadera. En determinats casos l'actor esdevé el seu propi públic. L'existència d'aquest risc pot provocar una amnèsia crònica entre els professionals, consistent a ignorar la participació dels usuaris.

Cal considerar els clients part de la solució, en contra dels punts de vista que només els veuen com a problemes, independentment de la problemàtica de què es tracti. La possibilitat de donar-los veu i crear espais de participació en la construcció de les respostes és un requisit important per a la seguretat de l'equip. Una relació de col·laboració promou una postura relaxada, i el professional no necessita refugiar-se en actituds defensives, que generen una enorme tensió.

Un cop descrites algunes de les condicions subjacents en la construcció d'un equip, acabem subratllant-ne la importància com a espai de seguretat per als tècnics.

Si ens remetem al sistema de vol de les oques, és inqüestionable que la gent amb un sentiment de comunitat pot arribar allà on vol molt més de pressa i més fàcilment perquè té avantatges sobre la resta.

## L'equip és en si mateix una metodologia d'intervenció!

---

Aquest projecte s'ha dut a terme amb el recolzament de la Comunitat Europea.

El contingut d'aquest projecte no reflecteix necessàriament les opinions de la Comunitat Europea, ni implica cap responsabilitat per part seva.