

Treball en xarxa: aportacions a propòsit d'una jornada

Esperança Castell i Rodríguez,

metgessa, psicoanalista, consultora d'organitzacions; tècnica de formació de l'Institut d'Estudis de la Salut

Lluïsa Cortada i Pasola,

Consultora en Desenvolupament Directiu i Cultura de la Innovació. Coach d'equips

Fabiola Dunyó i Esteve,

Psicòloga, psicoterapeuta. Consultora d'organitzacions i de família.
Membre del Comitè pedagògic Observar per Transformar, i de l'ACPP

Pia Ferrer i Jeremias,

Tècnic en serveis socials. Cap de Secció de Programació del Gabinet
Tècnic del Departament d'Acció Social i Ciutadania. Generalitat de Catalunya.

Presentació

L'article que teniu a les mans aporta elements de reflexió sobre el treball en xarxa sorgits de la Jornada de "Treball en xarxa i servei a les persones", centrada en infants i adolescents i organitzada el mes d'abril del 2008 per l'Institut d'Estudis de la Salut (IES) i el Departament d'Acció Social i Ciutadania, de la Generalitat de Catalunya.

Professionals de l'àmbit dels serveis personals (salut, educació, serveis socials) del sector públic i del privat van reunir-se per aprendre sobre xarxes, observar els fenòmens que genera, analitzar les implicacions organitzatives, les barreres i els elements facilitadors des de la praxis professional. En definitiva, es tractava de cercar pistes d'acció per enfortir el treball, optimitzar la cultura de la coordinació i de la col·laboració entre els serveis per oferir respostes més adequades i eficients als ciutadans.

Amb aquest article tenim la voluntat d'aportar elements teòrics i pràctics del model de treball en xarxa, proposem elements de metodologia per aconseguir-ho, de manera que aprofitarem cada un dels diferents apartats per aprofundir aspectes que el fan possible. Internament hi ha quatre apartats:

El primer, introdueix conceptes bàsics de funcionament en xarxa i discrimina cinc nivells diferents de construcció, que es poden impulsar per a enfortir-les i fer-les més eficients. Proposem una metodologia decidida a assolir el nivell més alt basat en la confiança.

Amb el segon, tercer i quart apartat veurem com es poden travessar els diferents nivells de construcció amb el propi disseny metodològic de la jornada, però ens centrarem en la Taula Rodona i el Treball en Petits Grups, com una experiència de pensament col·lectiu. En aquest sentit, presentarem estratègies de mètode que contribueixen a generar pensament complex, recollirem reflexions que els propis participants van realitzar i algunes pistes d'acció per a construir millor la xarxa de serveis a les persones.

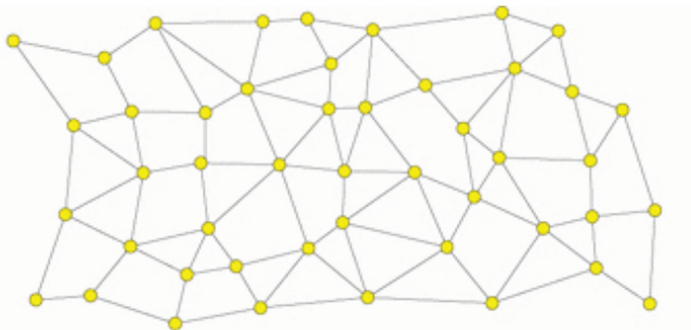
Per a visualitzar-ho amb més claredat presentem els resultats de dues experiències d'Anàlisi del Cas que es va treballar en Petits Grups. El relat dels casos ha estat degudament transformat per garantir-ne la confidencialitat.

Desitgem que, lluny de deixar el tema tancat, aquest article us susciti noves aproximacions ja que és un tema de gran actualitat i projecció.

1. Treballar en xarxa

Molts professionals com els que treballen en l'atenció precoç de la salut dels infants tenen una llarga tradició d'haver-se coordinat, de manera espontània, amb la família, les escoles, altres serveis especialitzats etc. de manera que amb el temps han anat configurant uns patrons de coordinació naturals. En els darrers decennis les aportacions de les ciències de la complexitat ens han ofert noves conceptualitzacions com per exemple, parlar de la capacitat d'autoorganització dels professionals, com d'una propietat dels sistemes vius. En els organigrames ja no és tant important el poder o el rang, com la funció i la pròpia responsabilitat per assolir el resultat.

Podríem dir que la xarxa s'autoorganitza i els patrons habituals de connexió amb els altres serveis o entitats es reforcen i faciliten l'emergència de noves interconnexions que van en el mateix sentit. Les interconnexions entre serveis van prenent una direcció determinada, reforçant els patrons de comunicació dels seus integrants i generant connectivitat. (Buchanan , 2007)



Model de xarxa oberta i distribuïda: L'orientació a la tasca regeix les connexions. S'afegeixen nous nodes a mesura que sorgeixen noves necessitats

Des de la teoria de la complexitat s'han estudiat fenòmens socials sota el prisma dels sistemes dinàmics no lineals i ens han donat eines per a comprendre els funcionaments socials en xarxa (Navarro Cid, J. 2000 i 2006). Per veure les xarxes de serveis hem de posar la nostra mirada en una escala àmplia, de la mateixa manera que si disminuïm el zoom d'una màquina de fotografiar veiem un paisatge més ampliat. La mirada atenta en aquest context general ens pot fer adonar de l'existència de diferents nodes o serveis que constitueixen la xarxa d'atenció per a millorar la qualitat de vida de la població.

També des de la teoria de la complexitat s'observa que el potencial d'un col·lectiu supera amb escreix la suma de potencials dels membres de la comunitat, considerats separatament. Aquest és el valor d'una xarxa. No es gaire difícil pres-

suposar que la suma de l'esforç de tots els professionals que en formen part ofereix millor servei a la col·lectivitat que l'esforç individual d'un sol tipus de serveis o d'un únic professional. Cada tipus de servei podem considerar que té una posició nodal respecte a la xarxa i els diferents serveis tenen tasques inter-connectades, ja que atenen a una mateixa població.

Estem avesats a pensar cartesianament i per això, podríem tenir la temptació de parcialitzar les nostres actuacions, perdent de vista el context dels altres serveis que realitzen tasques similars o complementàries i ens podem excusar en el fet que pertanyen, per exemple, a una altra entitat administrativa. Per no quedar reduïts al nostre petit món val la pena pensar i treballar en una cultura i en una metodologia formalitzada, de xarxa. Hi ha institucions públiques i privades que ho han entès així i es parla sovint de la xarxa educativa, de la xarxa de serveis socials, de la xarxa de l'atenció primària de salut. És a dir, s'ha produït una formalització de l'estructura de xarxa amb una coordinació explícita, responsabilitats definides, estructura organitzativa i el reconeixement dels gestors. D'aquesta manera es legitimen les decisions que aquesta adopta, malgrat que hagin intervingut múltiples serveis. De fet, tots se senten compromesos amb els objectius i amb els resultats¹.

Cada xarxa té un elevat nivell de complexitat i de dinamisme. Per exemple, les xarxes s'organitzen i es defineixen per les interaccions pròpies i de les altres xarxes. De fet ens trobem amb l'existència de moltes xarxes de serveis que funcionen en paral·lel. Un aspecte rellevant és el de la complementarietat de les xarxes formals i informals. En la xarxa informal les persones participen sense cap planificació conjunta i cadascú ho fa en el moment en què ho creu convenient.

Quan parlem de treball en xarxa podem referir-nos a una coordinació de xarxes formal i informal a la vegada. Les informals necessiten sustentar-se en xarxes organitzades, però si aquestes no volen convertir-se en estructures burocratitzades en excés i tancades en elles mateixes, necessiten de l'aportació del sistema informal de comunicació entre xarxes.

Les xarxes de serveis tenen el repte d'anar-se'n construint dia a dia, vetllant per superar l'entropia, mantenint la tensió necessària per al seu bon funcionament generant confiança, efectivitat i innovació. Hi ha diferents nivells de construcció de les xarxes (Rovere, M, 1999. p.25) que permeten desenvolupar-les i respondre a la realitat canviant i als nous requeriments de la ciutadania. Pas a pas, en cada nivell hi ha unes accions que ho propicien i uns valors que garanteixen la transició progressiva.

Nivells de construcció de la xarxa	Accions a impulsar	Valors que cal desenvolupar
1. Associar-se	Compartir objectius i projectes	Confiança
2. Cooperar	Compartir activitats i/o recursos	Solidaritat
3. Col·laborar	Prestar ajuda	Reciprocitat
4. Conèixer	Conèixer el que l'altre és o fa	Interès mutu
5. Reconèixer	Reconèixer que l'altre existeix	Acceptació mútua

Rovere, M (1999. P.25) Tal i com s'aprecia en el següent esquema podem identificar el nivell 1 com el més profund i integrat a la xarxa i el nivell 5 com el nivell més incipient i inicial.

Per a la Jornada es va fer un disseny metodològic que permetés que els participants poguessin experimentar aquests diferents nivells de construcció de xarxes. D'una banda per aprendre'n més, i de l'altra, per reflexionar sobre el funcionament actual, com aixecar barreres i pistes per optimitzar-ne el procés.

Per això la Jornada va constar de diferents espais : Una plenària amb una introducció per part d'un teòric, que donés coneixement i pistes sobre la complexitat de les xarxes, una taula rodona amb experiències diverses i concretes , uns grups petits per treballar un cas a la manera d'una xarxa i finalment un espai de tots els participants i ponents per intercanviar les impressions i posar en comú els aprenentatges.

Nosaltres ens centrarem en la taula rodona i en els grups petits.

La Taula Rodona, possibilitava el nivell més bàsic de construcció de xarxes (Rovere, 2000): el de reconèixer-se i el de conèixer-se els diferents agents participants a la xarxa. I el Petit Grup, possibilitava abordar alguns aspectes dels nivells superiors de construcció de les xarxes com són els nivells de pensar junts per a col·laborar, cooperar i associar-se, integrant la diversitat dels professionals.

2. La taula rodona

Presentar les experiències de treball en xarxa en les quals actualment cooperen professionals sanitaris, educatius, de primera infància... facilita visualitzar-se en el mapa de nodes, reconèixer-se i confirmar que, efectivament, són recursos complementaris i cooperen aportant valor afegit. Comunicar la pròpia experiència afavoreix donar-se a conèixer i conèixer els altres, tot plegat per a fer-se càrrec de qui és l'altre, què fa, punts forts, finalitats, organització... tots aquests són els primers passos essencials per a fer sorgir la necessitat de col·laborar -treballar junts- i cooperar -operar conjuntament- (Rovere, 2000).

Després de l'exposició de les diferents experiències, el debat va posar sobre la taula de forma punyent, la importància dels mecanismes de coordinació entre

els professionals per a l'assumpció de responsabilitats i la presa de decisions. Igualment, es van anar desgranant elements essencials per a una cultura coherent.

En el dia a dia de la prestació de serveis al ciutadà es presenten situacions complexes que requereixen tasques comunes entre serveis, i en les quals, sovint es constata el risc de diluir responsabilitats en la presa de decisions, especialment quan aquestes són difícils i impopulars. El problema que sovint es planteja és el de: “Qui posa el cascavell al gat?” quan s’han de modificar rutines disfuncionals, arrelades en el funcionament habitual dels serveis; quan s’han de prendre mesures que van més enllà de la competència tradicional d’un servei o quan cal compartir criteris d’actuació per a respondre des de diferents col·lectius a les exigències que presenta un cas.

Un mecanisme de defensa que utilitzen alguns professionals per tal d’evitar les angúnies que comporta prendre decisions, és la de tornar-se a aïllar en la seva feina o el seu servei. És per això que molts dels qui ja tenen experiència en aquest model d’organització senten que *la xarxa pot caure* contínuament, s’ha d’anar remallant, ordint-la de nou i cuidant-la per mantenir-la en un estat de funcionament àgil, flexible i d’alta connectivitat.

El temps per a la planificació conjunta i per a fer suport a les entitats que hi participen és un element central. Treballar en xarxa requereix un temps i cal que aquest sigui registrat, comptat i valorat per les empreses com un temps de treball efectiu, ja que resulta essencial per a l’intercanvi entre els professionals. En aquest sentit, de la connectivitat d’una xarxa i de la profunditat dels mecanismes de cooperació per operar en situacions complexes, en depèn la seva funcionalitat i cal tenir present que estem parlant d’heterogeneïtats organitzades (Rovere, 2000).

Així doncs, i com a clau de volta, el treball en xarxa s’ha d’entendre més enllà d’un sistema de coordinar activitats entre serveis i organitzacions, donat que en situacions de crisi aquest funcionament mostra una baixa capacitat resolutiva (qui és més adient per a prendre les regnes en una determinada situació crítica? i qui faria de referent davant del ciutadà? qui aportaria recursos? quins?...). Per a respondre amb determinació i propietat, convé aprofundir en els vincles dins la xarxa. Aconseguir un objectiu comú i que cada agent des dels seus objectius específics pugui operar en la seva consecució, des del seu servei, la seva cultura i les seves eines.

Aquest plantejament necessita el reconeixement explícit del paper de cadascú, donant valor a l’heterogeneïtat i legitimació/acord de tots els agents cap aquell qui farà de “pal de paller” o de referent en el procés.

3. El Petit Grup

L'experiència de pensar junts per a treballar, col·laborar i generar confiança ens remet a un nivell més elevat de construcció de les xarxes (Rovere). El Treball en Petit Grup es basa en l'Anàlisi del Rol del professional en un determinat Cas (ARC) en el qual s'ha hagut de treballar en xarxa, és a dir, amb la cooperació de diferents unitats o serveis professionals.

Construir una xarxa sòlida i eficient entre serveis, institucions i professionals inexcusablement reclama una visió, uns valors compartits, així com unes estratègies per a operar amb confiança. Però, és clar, com s'aconsegueix aquesta cohesió? És necessari un estil de treball i un pensament "en xarxa"?

L'apartat que seguidament presentem proposa una reflexió sobre la importància del pensament col·lectiu i el perquè de les metàfores com estratègia de pensament capaç d'integrar les diversitats i generar coherència.

Un professional realitza constantment actes cognitius. Sperber (2007) afirma que tots els processos socials són també processos cognitius. Totes les interaccions socials impliquen persones que actuen sobre la ment d'altres persones. De la mateixa manera es pot dir que qualsevol acció sobre la ment d'altres persones és una acció social. El vincle entre els esdeveniments socials és cognitiu ja que passa a través de les ments de les persones, però també passa per l'entorn, i d'aquest a les ments individuals. L'autèntica cognició és viscuda en cada persona, amb tot el seu cos (en diu que és encarnada) i també la cognició es troba situada en un context. Els processos cognitius individuals es produeixen en situacions socials concretes que els estructurin. A més, l'acte cognitiu es troba distribuït: molts processos cognitius són realitzats no pas per un sol individu, sinó per una xarxa que implica molts individus.

Tusón, J. (2008) exposa que les metàfores formen part inexcusable no únicament de la nostra manera de parlar, sinó també de la nostra manera de pensar, d'entendre el món, de categoritzar-lo. Els humans som una espècie molt evolucionada i primitiva, a la vegada. Tenim la necessitat d'associar tot el que ens envolta i ens inquieta a pautes familiars, hem de reduir allò que ens és desconegut a allò que ens és familiar. I aquesta pot ser la raó per la qual hi ha tantes metàfores que tenen com a punt de referència el cos humà i les seves parts. Per exemple, el món extern és ple de caps ulls, boques, mans, braços, cors, pulmons i peus. Les ciutats tenen caps i cors, el bosc és el seu pulmó. El mar té braços, entrades estretes i allargades, en les costes. També diem "ens falta el peu" de mobles o llibres o fotografies... I en cap, esmenta Tuson, cap d'aquest tipus de peus caminen ni tenen 5 dits...

Una metàfora és un viatge en un món de semblances; en un joc creatiu l'esser humà pot fer aquest viatge analògic, percebre les semblances entre el món extern i

les representacions conegudes per poder entendre allò que es desconegut. Els humans tenim incorporades unes capacitats per a la simbolització i per a l'abstracció que són el moll de l'os de qualsevol metàfora, feta possible per la percepció de les semblances entre dos móns o classes d'objectes ben diferents. La imaginació és el factor clau que fa brollar uns productes especials a les nostres vides i que són font decisiva de progrés. Les metàfores relacionen conceptes a partir d'una correlació, d'un agermanament que no depèn de les coses relacionades sinó que és un producte de la ment humana, creadora d'aquestes associacions o relacions.

En aquesta jornada es va veure clar que si l'entorn en el qual treballa el professional és en xarxa, la seva ment individual ha de funcionar també en xarxa. Aquest funcionament suposa establir connexions, fer metàfores, associacions sobre el viscut, què és desconegut, perquè passi a ser comprès per les ments individuals. Per aquest motiu es va triar una metodologia de grups de treball. Uns grups volgutament constituïts per professionals de diversos serveis i institucions i cadascun des de la seva perspectiva i cultura professionals, observar el cas descrit per tal de comprendre'n la complexitat, dilucidar la lògica del funcionament de la xarxa i els dilemes que planteja.

El mètode de l'Anàlisi del Rol en el Cas (ARC) és una metodologia fonamentada en el pensament que utilitza associacions, representacions simbòliques i imatges metafòriques per a sortir de la racionalitat del cas, somiejar-lo i comprendre'l amb una altra lògica que inclou la dels sentiments i la dels aspectes més inconscients. Una metodologia que busca expressament no emetre judicis de les actuacions que s'han fet, ni donar solucions "senzilles" al que s'hauria de fer. Una experiència de treball en equip, comproment-se i fent-se co-autor com a grup d'iguals.

Aquesta metodologia de pensament col·lectiu parteix de casos reals redactats i presentats per un facilitador expert a partir de la seva experiència pràctica en el territori. La metàfora permet aflorar el que aquest cas suggereix en la ment del professional i també el que li suggereix al propi grup. La reflexió sobre la imatge, i els significats emocionals que l'acompanyen ofereix una gran potencialitat per a identificar la lògica amb la qual ha funcionat la xarxa, i permet aproximar-se de nou al cas des dels diferents àmbits d'actuació.

La possibilitat d'establir un diàleg entre els participants, sobre la visió des dels diferents punts de vista (vèrtexs) i les seves hipòtesis, permet avançar el grup a noves formulacions que ajuden a entendre el rol del professional en el cas i les interrelacions que estableix amb la xarxa, tot suggerint noves perspectives i abordatges que altrament no s'haurien descobert. Per exemple, plantejar noves maneres de vincular-se a la xarxa, nous compromisos a adquirir, agendar nous temes a resoldre potser com a institució, o servei o potser entre nòduls.

En definitiva, el diàleg permet re-inventar noves maneres de posicionar-se com a professional (transformació de rol), així com aprofundir i enfortir noves maneres d'interacció com a xarxa de prestació de serveis a la persona (xarxa per a).

Amb la idea de visualitzar aquesta metodologia per a aprofundir els vincles i per a operar com a xarxa presentarem el treball realitzat d'un petit grup.

4. Casos pràctics

Cas pràctic núm. 1

L'experta-facilitadora, psicòloga d'un Centre d'Atenció a la Infància Primerenca (CDIAP), exposa el cas al grup de professionals sobre una nena de 6 anys atesa en un CDIAP derivada per l'Equip d'Atenció a la Infància i de l'Adolescència (EAIA) quan tenia 3 anys i mig.

En aquest cas, els agents que actuen són els Serveis Socials, el CDIAP i molt puntualment l'escola i la pediatra de l'Àrea Bàsica de Salut, i l'EAIA que a més a més els coordina.

Els dos pares són a la presó. Viu amb l'àvia paterna que té la guarda i custòdia. Va ser concebuda en un "vis a vis"; diuen que va ser desitjada que volien tenir un fill. La nena va néixer a la presó i hi va estar fins els 9 mesos. Tant els avis materns com els paterns són matrimonis separats, no obstant això, tots ells mantenen contactes puntuals amb ella.

La nena té un comportament neguitós, li costa atendre a les normes, sobretot a nivell familiar. A nivell escolar li costa aprendre, parar atenció i seguir les pautes establertes. Tot i que les mestres la veuen una nena intel·ligent la relació amb els iguals és conflictiva quan no fan el que ella diu.

A l'àvia li costa molt posar-li límits. La nena és molt exigent amb ella, fins i tot podríem dir "tirana". Presenta una gran voracitat amb el menjar, mai en té prou i té sobrepès. Aquest és un punt difícil de treballar amb l'àvia perquè, per ella, posar el límit també en el menjar és frustrant.

Cada 15 dies visita als pares a les respectives presons i li han dit que hi estan treballant i que per això no poden sortir.

La nena mai no parla ni de sentiments, ni d'emocions, ni dels pares. Després d'un temps de tractament psicològic ha estat capaç de dibuixar una casa amb reixes i vigilants (molt clarament era una presó) i explica que és el lloc on treballen els seus pares i que els vigilants i les reixes hi són, per a què els dolents no entrin a robar ni a fer mal. A l'intentar que expliqui alguna cosa més, es refugia en "no sé, no ho recordo". D'altra banda, és capaç de jugar amb les nines amb un joc simbòlic adequat a la seva edat.

Paral·lelament al treball psicològic amb la nena s'efectuen entrevistes amb l'àvia, però aquestes són sempre recurrents sobre embolics familiars, de qui vol i qui no vol a la nena.

Sovint l'àvia parla indiscriminadament davant la nena d'aquests embolics i de la situació dels pares sense cap tipus de vel ni pudor. Des del CDIAP es van fer diverses reunions amb la resta de la família per demanar suport i ajut cap a l'àvia, però ells responen com poden i no sempre l'ajuden. Ella se sent sola, amb dificultats de mobilitat i amb pocs recursos per poder fer front a l'educació i a les necessitats de la néta. Per tal de donar suport a l'àvia s'ha proporcionat una treballadora familiar per portar la nena a natació i a l'escola, ja que l'àvia està molt delicada dels ossos, té molt dolor i dificultats per caminar.

Un cop llegit el cas, el grup amb l'ajuda d'un consultor comença a treballar amb les imatges que sorgeixen a cadascun dels participants arran de la lectura.

En el grup entre d'altres es van parlar d'un "paquetet que va d'un cantó a l'altre"; "d'un paquetet que porta una figura fràgil a dintre"; d'una "cosa molt petita envoltada d'una cosa gran amb pors i interrogants"; d'una "diana amb cercles concèntrics i on el punt central de la diana és la nena" o també d'una "xarxa àmplia però amb forats grossos".

D'entrada i com es pot observar, el conjunt d'aquestes imatges permeten treballar amb hipòtesis que remarquen la figura de la nena, com algú que és portada i transportada d'aquí allà, amb gran perill per la seva fragilitat i sentint-se envoltada de pors.

L'última imatge sembla una visió feta des d'un altre vèrtex. Sembla una xarxa amb molts nodes: CDIAP, Equip d'Atenció a la Infància i de l'Adolescència (EAlA), Serveis Socials (SS), mestra, escola, família, presó "acollidora", però amb grans forats per on es pot escolar aquest cas, és a dir, aquesta nena.

Quines reflexions i emocions suggereixen les imatges?

Col·lectivament, el grup visualitza una nena en situació d'alt risc, pel fet que viu sense els pares i en el qual s'instal·la una mentida oficial: l'explicació que "els pares treballen i no estan tancats a la presó".

De fet, es constata que el grup se sent molt impactat per aquest relat i això ens porta a preguntar-nos fins a quin punt, com si d'un fractal es tractés, el propi grup de treball també queda en una situació semblant a la xarxa social on hi ha forats buits de pensament. El grup és per un moment una xarxa amb forats que no sap com fer -utilitzant les imatges metafòriques- un teixit de pensaments que permeti urdir una explicació, una xarxa més espessa de comprensió que sostingui el desempar de la nena. En aquest sentit tot fa pensar que això és el que li passa a l'àvia: se sent sense recursos i sense poder comunicar-se amb la nena. El grup també observa el risc de la repetició de la història familiar amb el temor que la nena no se'n surti, com els seus pares.

Poc a poc el grup es comença a preguntar el perquè a la nena se l'instaura en una mentida. Una hipòtesi que sembla força plausible és que possiblement

els agents socials que intervenen en el cas, es troben com l'àvia, sense afrontar el fet que els pares estan a la presó. Podríem pensar que l'àvia no pot explicar-s'ho i tampoc li pot explicar a la nena sense que, al fer-ho la trasbalsi tant que el menjar ja no serveixi per apaivegar l'angúnia. O potser per a l'àvia aquesta és la manera de fer que coneix i no pot canviar?

Una altra reflexió que sorgeix en el petit grup és que la nena, en el fons, sap perfectament on són els seus pares, només pel fet que ha estat engendrada, ha nascut, i ha viscut amb la mare a la presó, i els visita regularment. En aquest sentit, el dibuix amb reixes a les finestres mostraria clarament que ella SAP, però no pot DIR-ho amb paraules. Ho comunica amb el dibuix que és una representació de contingut simbòlic.

Aquesta situació la porta a no expressar sentiments, emocions i a no parlar dels pares, perquè viu com un tabú parlar què els pares són a la presó, perquè s'han portat malament socialment. Implícitament sembla prou clar que tant la família com la xarxa d'atenció social també eviten parlar-ne, i que possiblement hi ha el pensament inconscient compartit de que és *millor no saber, per no patir*. Els professionals han optat per treballar reactivament en cada moment i ha estat difícil crear un espai per pensar i, si cal, actuar contra-corrent.

El dilema que plantejaria el cas gira entorn el fet de si verbalitzar o no verbalitzar la situació dels pares. En aquest sentit, sembla prou clar que fer la nena "tonta" o "innocent" respecte a quina és la situació dels pares, provoca reaccions contràries al que es voldria: la nena efectivament està molt inquieta, podent perillar els aprenentatges i sobretot la seva pròpia vida afectivo-social.

El dilema afecta o apunta a tots els professionals i serveis que han intervingut en el cas i això sí que sembla important. Però, és clar, qui "li posa el cascavell al gat"?, és a dir, a qui li correspon d'entre els diferents professionals de la xarxa, a qui se li encomana iniciar el procés i parlar amb la nena obrint la possibilitat de treballar el que porta dins, els sentiments respecte els pares, les emocions? I, en definitiva, qui li permet encarar la seva situació per poder créixer més sanament?

Diem "cascavell al gat" al fet de denunciar des dels professionals i serveis, allò que es detecta que fa soroll o que és el punt calent de la situació i que cal seguir-li la pista per a resoldre-ho, al marge del perill de les reaccions que pot provocar en els diferents serveis, professionals i/o implicats. Tornant a la metàfora, com posar-li el cascavell a un gat sense que t'esgarrapi? En aquest cas, afrontar allò que dringa, representaria per exemple, portar la contrària a la creença tàcita que es detecta en les metàfores del petit grup de que és millor no dir res, quan la situació és tan delicada. Els professionals porten la nena com si fos un paquet fràgil d'un servei a un altre. De fet, posar-li el cascavell al gat cal fer-ho amb el suport i la legi-

timació de tots els nodes de la xarxa que treballant col·lectivament poden sostenir el mateix discurs, ja que els criteris han sorgit d'operar junts fent la tasca, amb responsabilitat i generant confiança mútua.

CAS pràctic n° 2

Cas atès per la xarxa de serveis socials des de l'any 2002. Es tracta d'una dona amb 6 fills d'entre 4 i 13 anys, en procés de separació del marit. Sense feina ni recursos (l'ex-marit li passa 150€ mensuals).

Es planteja un pla d'acció des de serveis socials amb recursos, prestacions econòmiques i materials, i amb pactes concrets d'implicació per part de la dona en relació a la gestió de la separació matrimonial, la formació ocupacional, la cura dels fills, etc. La situació del matrimoni no és massa clara ja que la mare diu que estan separats però sembla ser que segueixen veient-se.

Hi ha moltes dificultats per poder treballar qualsevol aspecte amb la família, la dona fa contínues demandes i queixes. La seva actitud és d'exigència i posa per davant que té 6 fills, però els professionals que l'atenen no detecten cap compromís per la seva part. Hi ha incompliments dels pactes firmats per poder rebre la Renda Mínima d'Inserció (RMI), no assisteix a les visites amb serveis socials i no presenta la documentació requerida. D'altra banda, no s'evidencia capacitat per posar límits als fills. Des de l'escola hi ha reiterades queixes pel comportament i agressivitat dels nens. Segons els veïns pot haver-hi possibles maltractaments. Els fills i la mare no van als serveis especialitzats pactats.

Es mantenen les ajudes a la família però al cap d'uns anys s'acaba retirant la RMI per incompliment dels pactes establerts. Com que no paga el lloguer, hi ha un procés de desnonament i ha de canviar d'habitatge. Durant uns mesos els professionals no en tenen cap notícia.

Durant 4 anys s'havia fet un treball familiar coordinadament entre els serveis socials, els serveis de salut i altres entitats del barri, i s'han dut a terme diverses estratègies sense aconseguir canvis per part de la mare. Els diferents dispositius que han intervingut són: Serveis Socials (SS), Centre Salut Mental d'Infància i Joves (CSMIJ), Serveis Socials d'Atenció Primària (SSAP), Equip d'Atenció Psicopedagògica (EAP), Pediatria, Equip d'Atenció a la Infància i de l'Adolescència (EAIA), Parròquia, etc.)

La dona torna als serveis socials, manifesta que està embarassada de 6 setmanes i demana que se li faciliti la Interrupció Voluntària de l'Embaràs (IVE). Un cop fetes les gestions per donar-li suport, la dona es fa enrere al·legant raons religioses.

Actualment, el fill més gran té problemes amb la justícia per consum de tòxics i la filla gran ha marxat a viure amb els avis a Melilla.

Després de repetits desnonaments ara la mare viu en una habitació rellogada amb els més petits i una família del barri té els altres dos fills. L'estada del noi de 15 anys i la noia de 13 anys a casa d'una família del barri els ha portat una certa estabilitat, millor comportament a l'escola i atenció al estudis.

S'ha iniciat de nou un treball coordinat entre serveis socials, Centre Salut Mental d'Infància i Joves (CSMIJ), pediatre i treballadora social de salut per intentar que aquests tres fills més petits es puguin recuperar.

El fill d'11 anys és el que cal treballar més perquè té problemes escolars, està deprimit. A l'escola li estan al damunt i això el fa sentir-se perseguit. La psicòloga el veurà cada 15 dies i la Treballadora Familiar farà l'acompanyament del nen i de la mare els dies que hagin d'anar a parlar amb la psicòloga.

Els altres germans també rebran atenció per part del (CSMIJ) tant bon punt s'obri el nou centre a la zona.

Una vegada es va acabar la lectura del cas, el grup amb l'ajuda d'un consultor va començar a treballar amb les imatges que van sorgir.

Concretament els membres del grup van fer emergir diferents imatges per ajudar el grup a desplegar diferents reflexions i sentiments suggerits pel cas. Les imatges proposades van ser “un cercle tancat amb la família al seu interior i des de fora un bombardeig professional de recursos, actuacions a fer, deures, etc. i la constatació que la família no te gens clar el que necessita”; un altre membre parla d’una mare que havia de ser una ‘superwoman’ per lluitar amb 7 fills i el sentiment que es trobava totalment desbordada”, i a continuació “el pare va ser visualitzat com un forat negre”. Un altre participant aportava la imatge del conte de “La Blancaneus i els 7 nans” malgrat que no va saber com relacionar-ho amb el cas. Un pensament que sorgia cada cop amb més força era que els “professionals havien d'ensenyar a pescar enlloc de donar peix” que és més propi d'una actitud paternalista, però que no ajuda a créixer.

Quines reflexions i emocions suggereixen les imatges?

D'entrada, el conjunt d'aquestes imatges permeten treballar amb la hipòtesis que ens trobem davant d'un tipus de família “en regressió” com descriu Meltzer (1987). Les funcions emocionals en la vida de família que descriu són bàsicament la gran dificultat de contenció de l'ansietat; l'atmosfera de desesperança que acostuma a parilitzar les funcions d'aprenentatge; i una capacitat de crear mentides i confusió que pot portar a tendències psicopàtiques, i al que ell en diu “malmetre els aprenentatges valuosos que han estat adquirits”.

En una mirada més sistèmica i continuant amb el treball sobre les metàfores com estratègia per a comprendre el cas amb una mirada nova, la imatge del “cer-

cle familiar tancat bombardejat per múltiples ajudes” mostraria que enlloc d’una col·laboració, ens trobem davant d’una guerra entre la família (poc competent i amb una actitud resistent) i la comunitat de serveis professionals comunitaris que senten la impossibilitat de trobar solucions efectives, estan envaïts de la malfiança i queden contaminats de la desesperança de la pròpia família: *no hi ha remei*. Després de molts intents de trencar el cercle per a donar els remeis que ells creuen adequats, en un darrer intent s’organitzen per a salvar els tres petits del desastre.

La metàfora dilemàtica entre donar peix o ensenyar a pescar, va obrir una altra línia de reflexions sobre els inconvenients de prestar serveis comunitaris des d’una posició omnipotent. Per ensenyar cal que l’altre tingui el desig d’aprendre, en reconegui la necessitat i es permeti acceptar l’ajuda. En aquest sentit, la família que es descriu en el cas, sembla que no està en aquesta disposició, ja que evidencia incertesa i opacitat en les seves actuacions quan el pare hi és i no hi és; quan sembla que es vol continuar l’embaràs i en realitat no és així, i quan es constata que majoritàriament fracassen els intents dels serveis comunitaris d’adoptar un rol organitzador i contenidor.

D’altra banda la metàfora de la “superwoman i els 7 fills” sembla estar relacionada amb el conte de “La Blancaneus i els set nans”. En les dues imatges ens podríem preguntar qui encarna aquesta “superwoman”. Potser és la dona o potser són el conjunt de professionals que, com la Blancaneus, netegen, cuinen i organitzen la casa dels set nans? D’altra banda, també es pot entendre la família com un conjunt de nans, en el sentit que semblen nens que no han crescut. Una mare que viu com una adolescent la qual cosa ens porta a preguntar-nos com és que no hi ha diferenciació entre adults i nens, o com és que els pares no fan les funcions parentals adultes?

Poden créixer aquests nens? sembla que si poguessin viure de diferent manera, en una família més sana, amb capacitat de contenir i amb persones amb funcions adultes, podrien donar-se canvis a positiu. Aquesta possibilitat d’èxit es constata amb els nois de 13 i 15 anys, quan s’intervé traient-los del cercle familiar tancat i proporcionant-los la possibilitat de viure en una família acollidora.

El pare és la figura visualment absent, però present en l’embaràs de la mare. Semblaria un home furtiu, que entra dins el cercle familiar només a través de les relacions sexuals amb la mare, desapareixent després sense fer-se càrrec dels seus actes. La mare entra en col·lúsió amb l’home, i això crea en la pròpia família un estat de confusió i mentides, ja que com podrà explicar la mare, als fills, el seu embaràs, i la seva relació amb un pare absent oficialment, sinó és a través de mentides? i si els diu la veritat, com podran entendre que el pare es desentengui d’ells?

Per observar i comprendre tot aquest garbuix justament la xarxa de professionals ha de treballar amb una perspectiva àmplia i complexa. Altrament, en el cas descrit sembla que davant d'una família que promou desorganització, desconfiança i desesperança els professionals ,aquests tendeixen a moure's desesperadament per buscar solucions, com una manera de tranquil·litzar-se.

Sortir de la visió parcial, i en aquest cas, sortir de la sensació d'impotència que genera aquesta família, pot permetre al conjunt d'agents comunitaris fer visible el que hi ha i el que és ocultat o furtat per la versió que ofereix la família.

El dilema pels professionals no és “donar peix”, és a dir, oferir múltiples ajudes indiscriminades, sinó la possibilitat de detectar si els pares estan en disposició d'aprofitar-les per esdevenir agents que “aprenen a pescar”, podent col·laborar amb els diferents dispositius d'ajuda. En cas que la col·laboració no sigui possible, la xarxa de serveis professionals ha de concertar les actuacions saludables menys gravoses, per a trencar l'esterilitat del cercle viciós instaurat entre la família a atendre i els professionals.

El paper de la xarxa de professionals, sostinguts per les pròpies organitzacions té la funció i la responsabilitat de fer prevenció (tallar les històries familiars patològiques) i promoure creixement evitant riscos.

Els serveis de la xarxa i els seus professionals tenen la responsabilitat d'adoptar la cultura de treball que propiciï compartir des dels diferents agents la visió, el diagnòstic i el pla d'acció generant comunicació, consensos i optimitzant el seu funcionament en els passos a seguir amb els ciutadans.

Apunts Conclusius

Al llarg de l'article hem proposat un model de treball en xarxa, entenent que la xarxa són els diferents nodes ínter connectats, i que amb la metodologia que hem detallat, es propicia l'emergència de les connexions i el seu aprofundiment (Buchanan, 2007). Amb les estratègies de pensament metafòric (Tusson, 2008), i la creació de nou pensament sorgit del treball en grup/xarxa (metodologia ARC) es proporciona nova visió i comprensió conjunta, el què permet donar respostes a la complexitat dels sistemes de la xarxa de serveis.

Aquest model de treball genera contenció i sobretot obre a noves maneres d'actuar conjuntament (Rovere, 2000), que beneficien la comunitat i l'individu i, generalitzades, poden afavorir l'aplicació de polítiques comunitàries de prevenció, gestió del risc i dels recursos.

Proposem obertament un funcionament en xarxa com una resposta a les solucions fragmentades des de cada unitat, permetent resultats que no es produirien si s'actués individualment. Un nivell de més alta complexitat, capaç d'incloure,

sense diluir-los, els diferents subsistemes i on cada node sosté la visió d'organització pròpia (eix horitzontal), mantenint una visió clara de l'organització superior emergent (eix vertical) a fi de contribuir-hi amb eficiència.

Defugir les estructures jeràrquiques i centralitzadores que simplifiquen el saber tot prenent poder als diversos nodes, sota una falsa sensació de control i establir recurrentment mecanismes per democratitzar la informació, estructurant formes de participació per assumir responsabilitats de forma distribuïda.

En resum, la jornada que ha promogut la realització d'aquest article, en el seu conjunt va ser valorada amb un alt nivell de satisfacció per part dels participants, que van assenyalar la seva utilitat de cara a analitzar les implicacions organitzatives, les barreres i els elements facilitadors del mateix treball en xarxa.

Les diferents conclusions evidencien la necessitat d'aprofundir en una cultura sòlida que impliqui professionals, institucions, unitats, i sobretot també, els propis ciutadans. Per a trobar-li tota la seva potencialitat estem tots convidats a contribuir-hi activament i a co-construir les xarxes amb generositat i convicció.

Agraïments:

Volem fer un agraïment explícit a tots els participants i col·laboradors de la taula rodona, consultors i facilitadors que han possibilitat aquest treball, especialment a Montserrat Gavaldà (Centre Atenció Precoç, Agalma) i M. Àngels Fuertes (SAP Muntanya, Via Barcino) per permetre'ns treballar els seus casos en aquesta publicació.

NOTES

1. Per exemple, ens referim a la Llei 12/2006 de Serveis Socials i al “Pla d’Innovació d’Atenció Primària i salut comunitària” del Departament Salut.

ALBAIGÈS, LL.; CASTELL, E.; DUNYÓ, F.; FERNÁNDEZ, F.
“Anàlisi del rol en el cas (ARC). Un aprenentatge per l'experiència”.
Comunicació presentada en el V Congrés de l'Associació de Psicoteràpia grupal analítica Integrant diferències, construint identitats.
Novembre 2008, Sitges.

BION, W.:
Aprendiendo de la experiencia:
Paidós Ibérica, Barcelona, 1997.

BION, WILFRED.:
Experiencia en grupos:
Paidós Ibérica, Barcelona, 1980.

BUCHANAN:
“La simplicitat oculta en la física i en els afers humans.” publicat a *V.V.A.A. Intel·ligència col·lectiva. Noves fronteres de la ciència, l'art i el pensament:*
Editorial KRTU, Barcelona, 2007.

Document de:
“Pla d'Innovació d'Atenció Primària i Salut Comunitària”:
Departament de Salut, Barcelona, 2008.

MELTZER, D. – HARRIS, M.:
El paper educatiu de la família:
SPAXS S.A, Barcelona, 1987.

NAVARRO, J.:
“Caos, complejidad y consultoría” a Quijano, S.
Dirección de Recursos humanos y consultoría en las organizaciones:
Icaria ed., Barcelona, 2006.

NAVARRO, J.:
“Gestión organizacional y teorías del caos: un marco de referencia para entender la dinámica organizativa”.
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa: 9 (2), 41-52., 2000.

NORMAN, JOHAN & BJÖRN SALOMONSSON, STOCOLM “Teixit de pensaments’ Entramat de pensaments’. Un mètode per a presentar i comentar material psicoanalític en un grup d'iguals”. *The International Journal of Psychoanalysis:* Volume 86 Issue 5, Pàg. 1281–1298 Publicat Online: Normant, J., Salomonsson, B. (2005). ‘Weaving thoughts’: A method for presenting and commenting psychoanalytic case material in a peer group. *International Journal of Psycho-Analysis,* 86:1281-1298. (<http://www.pep-web.org/document.php?id=ijp.086.1281a>)

ROVERE, M.: (1999).
Redes en salud; un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad:
Ed. Secretaría de Salud Pública/AMR, Instituto Lazzarte (reimpresión), Rosario (República Argentina), 1999

SPERBER DAN:
Com naturalitzar les ciències socials. El model epistemològic:
Editorial Graó, Barcelona, 2007.

TUSÓN, J.:
Això és (i no és) Allò. La invasió de la metàfora?:
Ara Llibres, Badalona, 2008.

<http://www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c65.pdf>

<http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn37p11.pdf>

<http://www.doredin.mec.es/documentos/12040151REV.pdf>
