

Tasca: processos i contribucions.  
Eines de millora pels equips d'atenció precoç

**Jaume Benavent i Guardia**

Director de Projectes d'INNOVA,

Associació per a la innovació organitzativa i social



## **Resum**

Els Centres de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç de Catalunya, estant re-bent, en els últims anys, un increment significatiu de la demanda. Aquest augment, tan a nivell de volum com de varietat en el tipus de demanda, aboca als centres a una reconfiguració dels seus models professionals, organitzatius i managerials. En el present article, fruit d'una conferència dins de les XI Jornades de "l'ACAP", es proposa una línia de reflexió basada en la pròpia experiència com a consultors d'organitzacions, respecte a quins processos de treball i contribucions resultarien útils de realitzar, des del propi Equip d'Atenció Precoç, per tal de gestionar aquestes demandes d'una manera més eficaç.

## **Paraules clau:**

Grups de interès: usuari, pacient, client, ciutadà; tipus de demanda; composició multidisciplinària; gestió del centre; processos de treball; finalitat principal; contribucions dels professionals; rols; ansietat organitzativa; espais de contenció; sistema humà de treball.

En el marc de les XI jornades de “l’ACAP” vaig tenir l’oportunitat de realitzar una conferència sobre quines eren, des del nostre punt de vista com a consultors i professionals d’INNOVA, les contribucions necessàries per a realitzar la tasca dels **Equips d’Atenció Precoç** considerant la naturalesa dels seus processos de treball i tenint en compte que en els últims anys s’ha donat un increment significatiu de la demanda dels serveis dels **Centres de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç** de Catalunya.

El marc d’aquesta conferència va representar un espai per a **compartir una sèrie de reflexions, que a continuació exposaré, sobre qüestions organitzatives que poden estar afectant als Equips d’Atenció Precoç** partint de l’experiència que, des d’INNOVA, tenim en el camp de la intervenció organitzativa, principalment en realitats que, a l’igual que succeeix actualment amb els Centres de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç, es troben en processos de transicions.

Finalment la qüestió que es planteja de fons es com trobar una millor resposta a l’actual creixement de la demanda. Ara bé, la resposta a aquesta qüestió comporta, ineludiblement, tal i com ja han identificat des de la pròpia ACAP, una sèrie d’ajustos, millores i fins i tot innovacions organitzatives en els propis Centres i Equips, la naturalesa dels quals proposem de introduir-nos durant aquest escrit.

**Donat que la realitat ens presenta un increment de la demanda dels serveis dels Centres, seria interessant, al nostre parer, fer una primera reflexió respecte a la naturalesa d’aquesta “demanda”.** Segurament, tal i com s’està donant en altres tipus de centres i institucions de salut, la incorporació i el pes de l’usuari –en aquest cas representat també per la família- trastoca cada cop més, tal i com apunta el meu col·lega Joan Roma, President d’INNOVA, els models professionals, organitzatius i de *management* que les institucions de serveis de salut utilitzen. Al mateix temps, produeix disfuncions que, més enllà d’una simple adaptació, requereixen d’una transformació en profunditat de les perspectives de funcionament de les diverses parts de l’organització i de les seves interaccions.

La premissa anteriorment plantejada introdueix que, probablement, **no només és una qüestió de volum de feina, que també, sinó de posicionament de l’usuari**, que, a més, pot prendre diverses formes d’interacció amb el Centre de Desenvolupament com poden ser les de pacient, client, ciutadà...Per tant l’amalgama de perspectives des d’on s’aborda el servei es va ampliant i, per tant, la seva expectativa de demanda satisfeta varia sensiblement segons s’ubiqui en un o altre rol social fent més complexa la resposta del Centre de Desenvolupament.

D'altra banda el Centre de Desenvolupament està inserit en un barri on hi ha tota una sèrie d'equipaments com escoles, centres de salut, serveis socials, administració pública ... que també tenen expectatives actives respecte al tipus de demanda que hauria de satisfer el Centre.

**Com a contrapart a aquesta complexitat de demandes externes, el Centre està representat per una composició multidisciplinària dels Equips d'Atenció Precoç. És a dir que, internament, hi ha una concepció d'aquest usuari que seria interessant veure fins a quin punt és compartida** entre la que té el logopeda, la que té el psicòleg, la que té el pediatre, la que té el pedagog... I, conseqüentment una idea configurada per les respectives formacions i praxis professionals de com s'ha d'enfocar aquesta demanda.

Així doncs, en aquest punt de la reflexió es pot percebre el Centre de Desenvolupament com una realitat polièdrica que presenta un gran repte per als equips directius o referents del propi Centre, en el sentit de **com seran capaços de processar no solament les demandes si no les necessitats i les expectatives dels anomenats grups d'interès o stakeholders externs – usuaris, clients, ciutadans, altres professionals, legisladors- aconseguint implicar, a més a més, als professionals de l'organització** en la gestió de les mateixes, donat que aquests tenen un paper clau en la possible millora dels processos de treball.

En aquest sentit **és altament clarificador revisar i ajustar explícitament quina és la Finalitat Principal o Tasca Primària del Centre segons els diferents professionals de l'equip que el conformen, en el sentit de quina és la comprensió que fan de la mateixa i, com a conseqüència, a què es poden comprometre.** Això permet orientar les contribucions de cadascun dels especialistes a l'hora de treballar en els diferents casos i, per tant, regular, més eficaçment, el rol que estan desenvolupant en benefici de la Finalitat al mateix temps que permet emmarcar la demanda.

Som conscients, i la nostra experiència professional així ens ho demostra, que aquesta alineació entre Finalitat Principal-Contribucions-Rols és un procés dinàmic i per tant que s'ajusta i es desajusta com a conseqüència de la pròpia activitat de l'organització. Al mateix temps, és un punt de referència per a poder plantejar-se a l'hora de donar sortida a demandes poc estructurades i abordades necessàriament des de procedències multidisciplinàries, com és la que ens ocupa.

En aquest sentit **la inèrcia de la pròpia especialitat**, aspecte bàsic per poder resoldre clínicament els casos que arriben als Centres, **configura una comprensió**

**de la realitat molt marcada i per tant fa més complex tots els aspectes que tenen a veure amb la gestió i coordinació d'equips.**

**Entre els aspectes a gestionar hi entra, des de la nostra perspectiva, tot allò que fa referència a l'amalgama de sentiments i emocions que es generen com a conseqüència de la feina que es desenvolupa i com a resultat de les interaccions i relacions que es donen amb els nens i amb els familiars així com amb la resta de companys de l'equip.** Si això ho posem en un context d'alt nivell de demanda amb recursos que són percebuts com a limitats o insuficients i amb dificultats per a complir els compromisos amb les institucions públiques, i tenint molt en compte el tipus de temes que plantegen els infants a través de les seves famílies, és bastant esperable que l'ansietat sigui un element present en la dinàmica organitzativa de Centre de Desenvolupament.

**El tema que se'ns presenta, per tant, és com tractar l'ansietat generada en el si de l'Equip d'atenció precoç. En aquest sentit hi ha diferents possibilitats d'abordatge dependent on es posi l'accent.** Si, per exemple, és vist com una qüestió individual es tractaria, en aquest cas, de 'no posar-se nerviós' i intentar autoregular-se. Si, en canvi, és vist com un aspecte que té a veure amb la personalitat es tractaria de diagnosticar les causes que provoquen aquest tipus de sentiments segons la manera de ser de l'afectat. Si és una cosa generada per l'ambient i la dinàmica de canvi permanent que es dona a nivell social i organitzatiu es tractaria de fer algun taller de control de l'ansietat i gestió del canvi. I així podríem anar desenvolupant diferents supòsits.

La nostra proposta passa per considerar aquesta ansietat com un dels elements a tractar i intentar gestionar des del propi centre, intentant que pugui aprofitar-se en benefici de la tasca comuna. En aquest sentit el nostre plantejament es basa en **la creació d'uns espais, dins del funcionament habitual del centre, on els professionals puguin compartir i fer sentit d'aquests sentiments i emocions que els poden estar afectant en el desenvolupament del seu rol.** Evidentment que la gestió d'aquest tipus d'espais necessita d'unes condicions específiques on el focus no és tant la persona sinó el rol i el que aquest pot estar representant pel conjunt de professionals del Centre.

**Gestionar aquesta ansietat organitzativa, necessàriament passa per gestionar la pròpia ansietat del professional.** Això no resta que un nivell adequat de defensa contra l'ansietat és necessària a l'organització i que pot ser, al mateix temps, aprofitada com energia creativa en els equips. Per aquesta raó la quantitat d'ansietat que contenim individual i col·lectivament és un dels elements que pot determinar si

aquesta ansietat contribuirà a una major creativitat o pot portar a la ineficàcia del sistema. Un altre element és la naturalesa de les defenses contra l'ansietat que es generen i com els responsables dels Centres les gestionaran a favor de la tasca.

A partir de la nostra experiència directa amb organitzacions de salut ajudant a crear **aquest tipus d'espais, podem afirmar que són valorats i apreciats pels professionals que les integren com un recurs eficient que contribueix tant a la gestió del propi rol professional com al conjunt de l'organització.**

Penso que, en el punt en el que estem, abans de finalitzar, seria útil **clarificar, què entenem nosaltres quan parlem del rol, donat que és un element clau a l'hora d'abordar la realitat del propi Equip.** El rol l'entendem com un resultat de la relació que establim amb els altres rols que estan operant en un mateix context organitzatiu i que ve marcat per determinats patrons d'acció que hem anat incorporant durant la nostra història vital. Per tant, nosaltres proposem que a l'hora d'analitzar organitzativament els equips de treball ho fem des de la perspectiva de sistemes humans de treball, amb la qual cosa el focus està en els rols i no en les característiques personals dels individus que conformen aquests sistemes. Des d'aquesta perspectiva, **es presenta la possibilitat d'innovar en les relacions establertes, ajustant-les d'una forma més funcional a la finalitat que es planteja en cada moment del procés de treball.**

Aquesta visió dinàmica de les relacions a la feina i entre el propi equip **permet un ventall de possibilitats d'actuació i per tant de contribucions diferents.** Es aquí quan apareix el gran repte de qualsevol Equip de Professionals: Serem capaços de contribuir d'una manera diferent essent els mateixos? Serà possible organitzar-se d'una altra manera?

En aquells equips instal·lats en una dinàmica determinada, segurament se'ls hi fa molt difícil de pensar que es puguin donar alternatives de funcionament. L'experiència que tenim des d'INNOVA és que, **a partir d'un procés de treball que incorpora, entre d'altres, alguns dels elements que hem anat desgranant aquí, és possible i viable reajustar els equips de treball, d'una manera més efectiva.**

Ara bé, això no es pot fer "malgrat" els equips i els professionals que els integren. Els referents o responsables dels Centres de Desenvolupament poden disposar del poder per proposar, marcar, manar... però **la gestió del Centre, a la pràctica, es fonamenta també en les diferents aportacions que fan cada un dels seus integrants, entre les quals hi ha les dels professionals.** Podem pensar que la gestió és una exclusiva dels "jefes" o dels que coordinen. **Des de la nostra perspectiva, però, els aspectes de gestió estan incorporats ja des del moment que hem de**

**gestionar-nos en el propi rol.** Si això ho portem al punt inicial d'aquesta reflexió, per exemple, podríem apreciar els efectes que té pel Centre i per l'Equip el tipus de gestió que fa el professional de cada una de les demandes que se li presenten. Perquè, tot i que tenim costum de parlar de les demandes que gestiona el Centre, en realitat qui les gestiona són les diferents persones que hi treballen.

És evident que aquests aspectes que acabo de compartir poden ser desenvolupats d'una manera molt més extensa i detallada. Ara bé, la meva pretensió ha estat la de proposar un marc de reflexió, des d'una perspectiva organitzativa i social, en relació a les possibles implicacions en l'augment significatiu de la demanda que s'està donant actualment en els Centres de Desenvolupament i proposar alguns recursos de base que crec que poden contribuir a la millora del propis Equips.



---

---

**Block, P.:**

*El manager fortalecido:*

Ed. Paidós. 1990.

---

---

**Hoebeker, L.:**

*Making Work Systems Better:*

Wiley. 1994.

---

---

**Menzies, I.:**

*Defensa contra la ansiedad.*

*Rol de los sistemas sociales:*

Ed. Lumen-Hormé. Buenos

Aires. 1994.

---

---

**Roma, J.:**

**“Professionals a**

**l'organització”.**

*Revista de Treball Social,*

núm. 140, Desembre 1995.