Centre per a la recerca de pràctiques organitzatives en l'àmbit social

EQUIPS AUTOGESTIONATS DE PROFESSIONALS: I ELS CAPS PER A QUÈ?

Publicació 3_desembre 2024 / Equips autogestionats

innova

El **Centre per a la recerca de pràctiques organitzatives en l'àmbit social** vol posar a disposició de referents d'equips i d'institucions el recull dels continguts generats a les activitats de reflexió sobre temàtiques organitzatives pròpies de l'àmbit social.

Aquesta tercera activitat se centra en la reflexió sobre les condicions organitzatives acompanyants que fan possible el treball dels equips de professionals autogestionats en una organització o servei; distingint-ho de la necessària capacitat d'auto-organitzar-se i de discrecionalitat inherent a la condició de tot professional.

A partir de les experiències compartides pels participants, –referents d'equips o d'organitzacions d'atenció a la persona– s'han explorat també les possibles contribucions que poden fer els Caps als equips autogestionats.

Situacions compartides pels participants:

⇒ Grups de treball sobre una temàtica concreta en un Centre Residencial d'Educació Intensiva – CREI.

⇒ Serveis socials d'un Ajuntament que treballen en equips desplaçats al territori.

⇒ Centre d'atenció primària autogestionat per l'equip de professionals com a entitat de base associativa (EBA)

⇒ Grups de professionals mixtes per a tractar temes concrets en un CDIAP que és també cooperativa.

⇒ L'organització per part d'un equip tècnic de les jornades anuals dirigides a tot l'equip professional dels Serveis Socials d'un Ajuntament.

⇒ Comissions de treball per reflexionar sobre els models d'atenció a serveis socials d'un Ajuntament.

⇒ Organització amb equips autogestionats de docents de la celebració dels 40 anys de l'edifici d'un institut públic de secundària.

⇒ Equips autogestionats de creació espontània en una Gerència de Serveis Socials.

Preguntes suggerides a partir del diàleg:

- Com detectem el què passa realment a l'equip per poder aportar a la seva tasca des de fora? Hem creat un vincle de confiança suficient entre Cap i equip autogestionat per tal de poder conèixer per on passen sense que se sentin fiscalitzats i es protegeixin?

- Els equips poden tenir diferents graus d'implicació dels seus membres, de compromís i d'assumpció de responsabilitat, com els acompanyem per a no generar dinàmiques negatives internament o per reconduir-les en benefici de la tasca?
- Els equips poden tenir diferents capacitats per a l'autogestió; com els configurem perquè hi hagi un equilibri? Si no podem elegir la seva composició, com acompanyem en el desenvolupament de les capacitats necessàries per a treballar de forma autogestionada?
- Els equips autoregulats sembla que funcionen millor amb una persona al càrrec del procés (del temps, la tasca, la participació,...). Quina és la persona més idònia? Qui té la legitimitat i autoritat per a regular internament el procés?
- Quin grau d'autoritat interna té l'equip per prendre decisions, organitzar-se internament, divergir entre ells? (els membres de l'equip la poden tenir en diferents graus)
- Preparem la gestió d'equips autoregulats creats per alguna raó explícita, però quan es creen de manera espontània, coneixem la causa de la seva creació? Quina necessitat implícita estan cobrint?

Alguns aprenentatges:

Condicions organitzatives:

> Si fem un canvi de model cap a l'autogestió, com qualsevol procés de transformació organitzativa, caldrà posar el focus en el que hi ha i és possible segons les circumstàncies presents (i no en l'ideal del que hauria de passar).

> És un requisit que els membres de l'equip treballin amb compromís i motivació en la tasca i en el model d'autogestió; això no s'aconsegueix per obligació, sinó que cal treballar des de la voluntarietat i graus de llibertat dins un marc.

> L'autogestió requereix un esforç més gran que treballar des de la dependència, per això els professionals que hi participen han de tenir inquietuds més enllà de la seva feina i el desig de desenvolupar-se professionalment.

> Cal vetllar perquè els professionals de l'equip mantinguin el focus en la finalitat organitzativa en el seu conjunt o tinguin sentit de servei públic, i no només preocupació pel propi resultat com a equip.

- La vida d'un equip autogestionat passa per diferents estats psico-socials -individuals i col·lectius-, per això no podem donar per suposat que un bon funcionament inicial es mantindrà a llarg termini.
- Entre les raons que apareixen per voler participar en un equip autogestionat trobem: sortir de la rutina, sentir que aportem al conjunt, trobar-te amb companys en contexts diferents, aportar capacitats o interessos d'altres àmbits, aportar més enllà de la tasca diària, (re)connectar amb el plaer, la part lúdica de la feina...

Aportacions dels Caps:

- Establiment i acord inicial de la tasca i el marc temporal per al seu desenvolupament (el cronograma de seguiment i resultats esperats en cada etapa), que potser caldrà reajustar durant el procés.
- Tenir una finalitat o objectiu concret i clar d'entrada que conegui tot l'equip.
- Coordinació regular amb l'equip per tal de recordar el context organitzatiu de la seva tasca i evitar que l'equip es desconnecti, fer de lligam amb el conjunt de l'organització.
- Marcar els límits que ja no es poden tractar a l'equip (ex: quan quelcom ja es va decidir, quan ja no hi ha temps o pressupost,...).
- Crear el temps i l'espai organitzatius perquè l'equip pugui pensar en com treballen junts, quines millores poden fer, què necessiten del Cap o de la resta de l'organització.
- Validar, recolzar, reconèixer la tasca que està fent l'equip i que no se sentin abandonats per l'organització (sobretot pot passar amb els equips que funcionen bé i de manera autònoma).
- Acompanyament a la dinàmica interna del grup per reconduir resistències que poden emergir durant el procés (estats anímics individuals o grupals, conflictes,...)
- Conèixer la personalitat de l'equip (maduresa, formes de fer, valors, la seva història,...) per tal de poder acompanyar-los en el canvi de cultura que suposa l'autogestió.
- Persistir en el model encara que sorgeixin dificultats, creure-s'ho per tal de ser un catalitzador del canvi.
- Generar condicions per a l'aprenentatge de presa d'iniciativa, de risc, de prova i error sense penalització.

- Ajudar a mantenir la visió del conjunt i aprofitar l'aportació d'un grup al conjunt (ex: posar en comú idees d'un grup potent per crear procediments iguals per a la resta de l'àrea o organització).
- Necessitat d'un seguiment extern per contrarestar la tendència endogàmica de tot grup de treball. Quan la tasca és més oberta, interpretable, més regular ha de ser el seguiment extern perquè es pot perdre el sentit més fàcilment.

Hi han participat:

Aquest recull ha estat elaborat per Jaume Benavent Guardia i Sandra Carrau Pascual, membres de l'Institut Innova, a partir de les reflexions generades a les activitats d'*action-learning* facilitades per Innova el 3 i 17 de desembre 2024, amb les aportacions de:

- Jordi Enjuanes i Llop, Director del CREI Castanyers.
- Maria Ferrer Martínez, Cap de Servei de Serveis Socials de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.
- David Garcia Vidal, Director ABS Alt Camp Oest- Gerent Atenció Primària Alt Camp SLP.
- Lucía Linuesa Junquero, Directora de Serveis Socials, Ajuntament de Terrassa.
- Núria Oñoro Majoral, Gerent Cooperativa Magroc, Terrassa.
- Miquel Rocasalbas Ramírez, Director d'Institut.
- Carmen San Miguel, Cap de Districte Serveis Socials Bàsics de l'Ajuntament de Terrassa

Altres publicacions del Centre disponibles al web:

Núm 1_Feb. 2024. Projectes transversals: models ideals i conflictes habituals.

Núm 2_Maig. 2024. Efectes en la persona atesa de la nostra forma d'organitzar-nos

Núm 3_Desembre. 2024. Equips autogestionats de professionals: i els caps per a què?

Núm 4_Març. 2025. Efectes organitzatius de les expectatives de l'equip en el rol de Cap

Núm 5_Juny. 2025. Primeres acollides: organitzant la "trinxera" del sistema

Núm 6_Novembre 2025. Capacitats clau dels equips d'atenció a la persona

Núm 7_Abril 2026. Efectes dels protocols en el treball dels nostres equips