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

El "dolent de la pel·lícula" entre d'altres: EFECTES ORGANITZATIUS DE LES EXPECTATIVES DE L'EQUIP EN EL ROL DE CAP

Publicació 4_març 2025 / Expectatives en el rol de Cap

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 quarta activitat se centra en la dimensió psico-social del treball, en l'exploració de les imatges construïdes sobre el rol de Cap i les expectatives implícites que generen que, per ser menys evidents, poden resultar més difícils d'identificar i tenen una gran influència en el desenvolupament del propi rol, el funcionament dels equips i la tasca.

A partir de les experiències compartides pels participants, –referents d'equips o d'organitzacions d'atenció a la persona– s'han explorat exemples dels efectes de les imatges dels equips sobre el rol de Cap, experiències de com identificar-les i de com gestionar les dinàmiques que generen en benefici de la tasca.

Situacions compartides pels participants:

⇒ L'experiència d'assumir el rol de Direcció d'un equip d'un Servei especialitzat d'atenció a la infància i l'adolescència d'un Ajuntament, quan prèviament la persona havia estat una companya de l'equip.

⇒ La Gerència d'un Organisme autònom municipal d'Assistència Integral Social i Sanitària d'un Ajuntament que ha tingut molts canvis de Gerent en poc temps.

⇒ La Coordinació Tècnica de l'equip interdisciplinari de professionals-socis d'un Centre d'Atenció Precoç que també és cooperativa.

⇒ La Direcció d'un co-working de professionals d'atenció psicològica, quan es té un doble rol de propietària i cuidadora de l'espai i de professional que atén usuaris en el mateix espai

⇒ La Direcció d'un Servei de programes i projectes de suport a l'atenció primària d'un Ajuntament i les imatges generades pels professionals que no són del propi equip.

⇒ Assumir el rol de Coordinadora d'un Equip d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família quan abans eres membre de l'Equip i havies realitzat alguna tasca com a referent

⇒ Avantatges i inconvenients de prendre un rol de Direcció d'una Fundació d'atenció a persones afectades per malalties neurològiques quan es ve de fora de l'entitat.

Preguntes suggerides a partir del diàleg:

- Prendre un rol de referent, quan s´és tècnic expert en la tasca, genera tota mena de preguntes d'ordre psico-social i individual (*com exerciré l'autoritat si jo no sento que en tingui?)*
- Com gestionar les expectatives generades en l'equip quan la Cap ha estat companya? *("ens defensarà bé", "no ens donarà guerra",...)*
- Com les pròpies imatges sobre l'equip ens poden dificultar la identificació de dinàmiques dels propis companys cap al nostre rol de referent? *(sensació de sentir-se diluït, sorpresa perquè fan silenci quan entro...)*
- Com l'històric de l'equip en relació a la figura de Cap genera unes expectatives específiques sigui qui sigui que assumeixi el rol *(ex: Quan han passat molts gerents en poc temps, qui és el gerent "encobert" a la pràctica?)*
- Com acceptar que exercir el rol de Cap genera resistències perquè transforma la dinàmica establerta tant si venim de fora com si formàvem part de l'equip?
- Com identificar quan allò que sembla que ens va en "contra", aquell que ens qüestiona o ens fa prendre un rol diferent al que voldríem, ens pot ajudar a situar-nos en el nou rol?
- Com la imatge prèvia que s'ha anat construint sobre un mateix –dins o fora l'equip–, influirà en les expectatives sobre el nou rol?
- Com distingir imatges pròpies que ens poden limitar el com prendrem el rol (*la por a semblar autoritari/a quan algunes decisions no són democràtiques, la por a que no tothom estigui content, por a decebre,...)*
- Com preparar-nos per què ens projectin aquella imatge que més rebutgem de nosaltres mateixos? (autoritari, desentès, el que no cuida,..)
- A l'assumir el rol de Cap del propi equip del que som experts, com clarificar l'encàrrec i no donar per suposat que el sabem? Com distingir la tasca que farem de l'encàrrec que s'espera en el rol de Cap?
- Com gestionar en favor de la tasca, les dinàmiques generades per les imatges prèvies atribuïdes mútuament? *(identificar la dinàmica, mencionar el que sembla que està passant,...)*
- Qui ajuda a contenir el Cap i per tant contribueix a que ell/ella pugui fer una bona tasca de contenció?

- Com regular les pròpies expectatives que un/a té com a Cap, com si hagués de ser "especialista en direcció", quan sent que no ho és?

Alguns aprenentatges:

> En relació a les expectatives –cap a nosaltres mateixos com a Caps i de les de l'equip cap al rol de Cap–, ajuda el distingir tres aspectes: la idea que tu tens del que voldries fer com a Cap / la idea que l'equip té del que esperen que facis / el que la tasca requereix que facis

> Revisar la contribució que fem com a Cap a l'imaginari generat des de l'equip en relació a la nostra posició

> Revisar si hi ha hagut variacions en el temps, en la imatge o imatges que ens projecten, com a indicador de com estem dirigint

> No oblidar que cada vegada que el Cap posa límits, es confronta amb la imatge de "dolent de la pel·lícula"

> Pot resultar molt útil quan fem de Caps, intentar identificar quina és la versió de "dolent de la pel·lícula" amb la que ens veiem reflectits en el propi equip (*p.e. com una "mala mare", com una "mestra castigadora"...)*

> No perdre de vista que de vegades es deposita en la figura del Cap les angoixes i el malestar que provoca en els professionals la pròpia tasca d'atenció a la persona

> Quins recursos tenim per identificar quan la dinàmica psico-social no ajuda a la tasca? (*p.e. les pròpies emocions, quan es parla molt dels altres i no de nosaltres, reaccions desmesurades pròpies o dels altres, quan no s'acaba de tancar un tema, quan l'equip et posa en un rol de repetició, quan l'equip pregunta coses que ja saben...)*

> No prendre's com a personal aquest tipus d'atribucions, doncs és part de la feina i va amb el rol de referent

> Com aprendre com a Cap a no necessitar tant el reconeixement per part de l'equip; doncs tot i que entre professionals és necessari que es doni per poder-te validar com a Cap, a la vegada és molt difícil que es manifesti

- Estar alerta com a Caps a l'emissió de missatges amb doble vincle que contribueixen a generar certes imatges en l'equip *(ex: "sou com els meus nens, tots adults i professionals")*

- Crear espais organitzatius que contribueixin a la contenció i a l'autocontenció de l'equip, per no dependre tant de la contenció que pot fer el Cap

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 l'11 i 25 de març 2025, amb les aportacions de:

Sònia Arnau Montoro, Cap del Servei de programes i projectes de suport a l'atenció primària - Serveis socials de l'Ajuntament de Terrassa

Maite Basáñez Camino, Directora tècnica - CDIAP MAGROC, Terrassa

Mati González, Coordinadora de l'Equip d'Assessorament Tècnic de Família (EATAF) de Barcelona. Departament de Justícia

Gisela Mora, Psicóloga i Terapeuta Familiar, coordinadora d'Espai Gut, (Espai "coworking "sanitari de psicologia i Logopedia)

Núria Planchart, Cap del Servei Especialitzat d'atenció a la Infància i a l'Adolescència (SEAIA) de l'Ajuntament de Terrassa

Juanma Rivera, Gerent d'OAM AISSA Ajuntament Vilanova i la Geltrú

Anna Soler i Farran, Directora General - Fundació AVAN Neurologia

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