

MODEL OPERATIU PER A L'ANÀLISI I MILLO- RA DE LA DINÀMICA RELACIONAL DELS EQUIPS DE TREBALL

Lluís Ballester
Josefina Santiago

Presentació

Amb aquest article ens proposem estudiar el paper dels factors relacionals que intervenen en els equips. Una comprensió millor de la naturalesa de la interacció entre els membres dels equips ens pot ajudar a tots a aconseguir una relació més fructífera.

L'article no pretén fer un esbós sistemàtic de la dinàmica dels equips, i tampoc no és un estudi sociològic. Més aviat pren com a punt de partida les situacions habituals en què es solen trobar els diversos professionals i proposa una metodologia per a poder-les analitzar. És un intent d'aclarir els factors interpersonals que intervenen en la dinàmica. Amb la gran quantitat d'activitats que tenen lloc en un equip hi ha poc temps i espai per reflexionar sobre el significat de les interaccions que es produeixen. Esperem que aquest treball subministrarà material de reflexió, i que ajudarà a observar una part important de les relacions amb les quals es troben els membres d'un equip, a pensar-hi i a trobar-hi un sentit.

Molts professionals que treballen amb altres professionals sovint es senten neguitosos i aclaparats per la quantitat de problemes personals dels equips. En no comprendre del tot la naturalesa de les dificultats, tendeixen a implicar-s'hi massa, o a ser-ne merament crítics, o a evitar enfrontar-les. No hi ha respostes fàcils, però volem mostrar que l'observació detallada i el coneixement de la comunicació poden subministrar-nos informació sobre la naturalesa dels problemes i, per tant, conduir-nos vers en una aproximació més constructiva.

I. ACLARIMENTS

Abans de presentar les propostes metodològiques recollirem algunes de les consideracions bàsiques per poder fonamentar l'actuació dels equips.

1. Tipus de grups i equips. Objectius específics del treball en equip.

Podríem considerar que l'equip és un grup especial: L'EQUIP ES DEFINIX ESSENCIALMENT PER LA UTILITZACIÓ D'UN CERT TIPUS DE TREBALL I DE FUNCIONAMENT. CAL NO PARLAR D'EQUIP SI NO HI HA UNA METODOLOGIA DE TREBALL EN EQUIP. La reunió de professionals és la situació de partida d'un equip, una determinada tasca constitueix el sentit del grup de professionals, però un equip només és el producte d'un procés de treball basat en una metodologia.

Treballar en grup no significa treballar en equip, les estratègies són prou diferents:

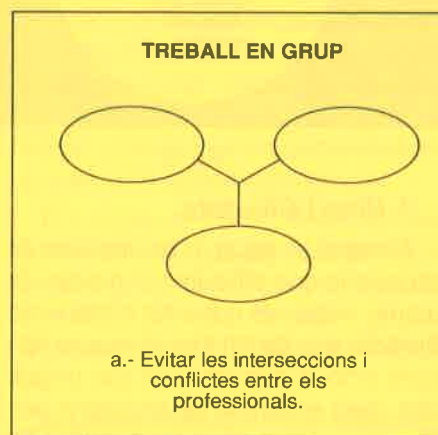


Fig. 1

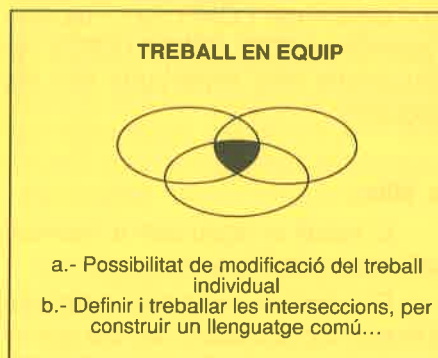
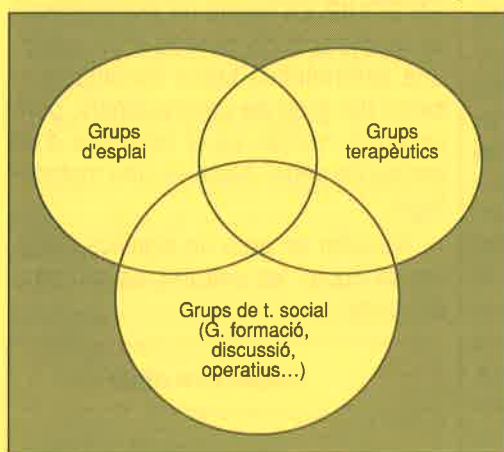


Fig. 2

Els objectius del treball en equip són els recollits sota la figura 2, i per aconseguir-los es treballa sobre la base de la CONTRASTACIÓ i COACTUACIÓ entre els membres de l'equip, evitant les DUPLICITATS i la INCOMUNICACIÓ.

L'equip de treball té unes característiques prou diferenciades d'altres grups, especialment dels grups terapèutics i dels grups d'esplai, encara que hi ha alguns fenòmens comuns als tres tipus de grups. Es un grup caracteritzat per funcionar sobre la base de tres models de dinàmiques complementàries: la del grup OPERATIU, la del grup de DISCUSSIÓ i la del grup de FORMACIÓ.



(Fig. 3)

2. Mites i dificultats.

Al treball en equip, hi ha una sèrie de situacions que dificulten el procés de l'equip, sobre les que s'ha d'intervenir. Després abordarem tres situacions típiques amb la metodologia que proposem, però el conjunt de situacions problemàtiques que s'han descrit (JACOBSON i MONELLO, 1987 ; PLENCHETTE-BRISSONET, 1987), són molt diverses, i totes elles amb aspectes negatius que produeixen CONFUSIÓ, i faciliten l'aparició de JOCS PSICOLÒGICS; les situacions més importants són les següents:

a. Mites:

- El treball en equip com a "necessitat", imprescindible sempre.
- El treball en equip com a sinònim d'intervenció col·lectiva, sempre que es fa treball en equip s'ha de produir una

intervenció col·lectiva.

- L'equip com una realitat estàtica, que no té fases diferenciades ni viu processos. El mite considera que una vegada aconseguit un cert nivell de treball en equip ja no s'han de produir canvis.

- El mite de l'afecte en l'equip: es pensa que l'estructura de treball s'ha de basar sobre l'afectiu, considerant secundari la consolidació de la metodologia.

- El mite de la igualtat i de la justícia, de la compartició, basat en la idea de que tots disposen de les mateixes capacitats i competències, que tots poden fer de tot.

b. Objectius implícits:

- El desig de trobada, d'expressió. Pot fer que les sessions de l'equip només serveixin perquè la gent es trobi.

- La curiositat pels altres. La recerca i producció de "xafardeig", com a producte principal de les sessions d'equip.

- La recerca del recolzament, del "suport acrític".

- L'equip com a lloc de reconeixement, com a lloc per fer aliances per actuar sobre el conjunt de l'organització, com a lloc de presa de poder.

- L'equip com a lloc de presentació dels conflictes personals.

c. Dificultats psicològiques:

El treball en equip és tan frustrant que ha de ser "compensat" per una certa producció de plaer, però hi ha professionals que presenten resistències molt importants per impossibilitat d'afrontar els aspectes frustrants, en especial els derivats de:

- Pas de normes de funcionament individual a normes de grup.

- Activació de problemes personals gens o mal resolt: percepció que cadascú té d'ell mateix, subestimació de les capacitats personals, incapacitat per assumir la crítica dels altres...

d. Dificultats metodològiques:

- Resistència a la metodologia, basa-

da en el mite de l'espontaneïtat i de l'autenticitat, de la superioritat de l'experiència personal...

- Resistència al canvi, impossibilitat d'evolucionar com a equip, evitant la reflexió metodològica.

e. Dificultats institucionals i/o orgàniques:

- Manca de negociació entre les institucions i els equips de base, que fa que aquests darrers s'independitzin, prenent el poder de decisió en tots els temes no clarament definits.

- Doble direcció/ doble jerarquia sobre els equips de base.

- Ambigüitat dels organigrames institucionals: definició dels organigrames en funció de criteris de repartiment de poder, d'influències personals... Responsables que eviten exercir les seves funcions, creant ambigüitat i confusió.

- Selecció de nou personal, canvis organitzatius... seguint només els criteris institucionals i no considerant les reflexions aportades pels equips de base.

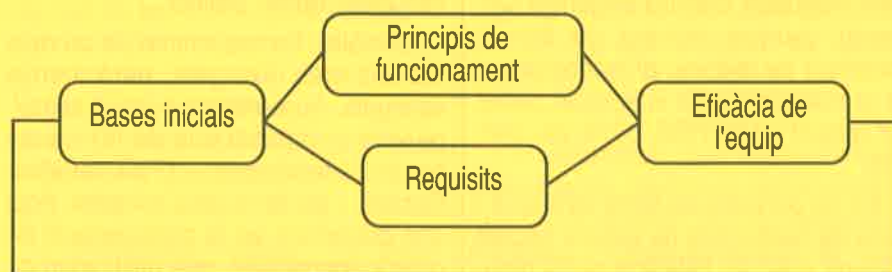
Per veure altres dificultats i jocs d'àmbit institucional: SELVINI PALAZZOLI, M i altres, 1986; pp. 185-196.



II. MODEL PER A UN ENFOCAMENT OPERATIU.

1. Principis de funcionament i requisits.

L'equip funciona sobre la base de la noció de CANVI PLANIFICAT, la qual es pot explicar com a resultat de considerar els elements inclosos al següent esquema:



(Fig. 4)

a. Bases inicials:

MOTIVACIÓ: és el principal fonament del procés, sense motivació no es pot plantejar la construcció de l'equip.

NEGOCIACIÓ: consisteix en assumir la necessitat de fer concessions. Per funcionar com a equip s'ha de definir el sistema de negociació. Un dels primers moments, en el procés de construcció de l'equip que s'ha de posar a prova la capacitat de negociació és el de l'elecció/acceptació del coordinador de l'equip.

Sobre la base de la capacitat de negociació es definiran els marges de gestió, el clima organitzacional i la jerarquia funcional (la jerarquia en funció de les capacitats diferents de cada professional per fer aportacions i definir les opcions estratègicament més adequades) (RUEDA, J.M^a, 1987)

DELEGACIÓ DE TASQUES: consisteix en la capacitat per fer i rebre demandes dels altres membres de l'equip, així com assumir el compromís de fer coses diferents a altres membres de l'equip...

Sobre la base de la delegació de tasques es pot aconseguir iniciar un procés per arribar a la igualació dels status, la

diferenciació de rols i rotació de rols (RUEDA, J.M^a, 1987)

b. Principis de funcionament:

a. La forma de conèixer la realitat i el model d'anàlisi, caracteritzen el model d'intervenció/treball.

b. Els conflictes de la realitat es reproduïxen a l'equip (en formes diverses: incapacitat per definir límits i entrar i sortir de les situacions problemàtiques amb les que treballa l'equip, no respec-

te de les normes de l'equip...)

c. Els conflictes personals/professionals s'han d'explicitar per evitar els desplaçaments i distorsions sistemàtiques de la informació (en forma de secrets que produeixen coalicions, rumors, informació confusa...). En aquest sentit s'han d'evitar l'existència de reunions en que no estan presents tots els membres de l'equip, les situacions en que alguns membres de l'equip acudeixen a persones "prestigioses" externes a l'equip amb les que tenen establertes coalicions...

Els dos tipus de conflictes per explicitar, més habituals, són: conflictes estructurals (rigidesa institucional, manca de recursos, conflictes de rols...); conflictes operatius (dificultats per entendre o actuar...)

d. Els equips són grups en els que hi són presents els fenòmens d'interacció característics de tots els grups humans.

e. La jerarquia institucional/administrativa (poder) no té per què ser coherent amb la jerarquia funcional, podent produir-se fenòmens d'aliança, conflictes de liderat...

f. Les crisis. L'equip que evita sistemàticament la crisi, es resisteix al canvi de manera subtil, perquè evita un

dels principals recursos per a l'aprenentatge grupal.

g. La producció col·lectiva. L'equip que està incapacitat per fer productes col·lectius (articles, propostes...), es resisteix a la contractació/maduració de manera subtil, perquè evita un dels principals recursos per a l'aprenentatge grupal. A vegades aquesta incapacitat s'intenta encobrir mitjançant una "delegació fraudulenta", que consisteix en què formalment tots participen del document produït, però només ha fet aportacions substancials una persona o un grup reduït de l'equip.

h. L'acord amb els usuaris i la institució/organització que es limita a la demanda concreta que se li formula, i que no considera el context en què es produeix, redueix la seva capacitat d'actuació en lloc de fer més eficaç l'equip. Opta pel reduccionisme per fer front a la complexitat de la realitat.

Requisits:

a. L'equip és un dels recursos fonamentals, s'ha de dedicar temps per a l'equip: ESPAIS DE REGULACIÓ. Diferenciant els espais de regulació de la gestió i de la metodologia, mitjançant sessions diferents. La regulació sistemàtica permet iniciar un procés de definició de l'organització de l'equip, procés que es concretarà en normes i criteris de funcionament.

b. L'equip es manté sobre la base de la informació que rep i que produeix, per això ha de definir com vol conèixer la realitat, com fer circular i produir informació: el SISTEMA D'INFORMACIÓ.

c. L'equip evita la inèrcia reflexionant sobre els seus mètodes... per això ha de definir el SISTEMA D'AVALUACIÓ.

d. El procés de l'equip s'estructura considerant la dimensió temporal de tota la activitat que realitza. L'equip ha de disposar d'una perspectiva, ha de treballar amb la consideració del procés que està seguint, per això ha de PLANIFICAR, establint objectius estratègics, responsables, fases i terminis...

e. L'equip està format per persones/professionals amb necessitats i processos personals/professionals diferents, per això té sentit considerar la

SUPERVISIÓ com a una eina indispensable. La concepció de la supervisió que no entraria en contradicció amb els principis de funcionament es basaria en la idea que és un "espai de seguretat", destinat al suport personal/professional i l'assessorament, i no al control administratiu. Aquest darrer seria desenvolupat pel coordinador de l'equip mitjançant sessions de seguiment de la feina, mentre la supervisió és recomanable que sigui assumida per algú que no tenguí responsabilitats en la jerarquia de l'organització.

d. Eficàcia de l'equip:

Tradicionalment el concepte d'eficàcia es relaciona en tot moment amb la productivitat, d'acord amb uns objectius prèviament establerts. Però tant la reflexió sobre el concepte d'eficàcia, com l'experimentació sobre la realitat, han fet veure que calia considerar més factors en parlar de l'eficàcia d'una organització.

ARGYRIS ha arribat a un model que qualifica de multidimensional, en relació a l'eficàcia d'una organització.

L'autor el concreta en tres dimensions:

a) Aconseguir els objectius. No hi ha dubte que la raó de ser d'un equip està en l'obtenció d'uns objectius determinats, respon a l'encarrec que se li ha fet com equip.

b) Mantenir-se internament com equip. Es el que garanteix l'estabilitat de l'oferta i estratègia definides.

c) Adaptar-se al medi ambient exterior. És el que justifica la seva existència com a organització. Permet evitar la rigidesa, burocratització i desconeixement de la realitat.

Una organització serà eficaç en la mesura que sigui capaç de realitzar aquestes tres funcions. Perquè es disposa d'uns mitjans que condueixen als objectius proposats, hi ha una estructuració de l'estabilitat i la flexibilitat suficients i una adequada interrelació amb l'ambient, l'organització reuneix condicions per actuar amb eficàcia. Eficàcia que té les seves garanties en la situació existent, la qual possibilita la realització al llarg del temps de la estratègia elegida. Segons el ritme canviant de la situació social més àmplia i de l'entorn immediat -que afectarà el conjunt de

l'organització i els seus membres-, l'estabilitat d'aquestes condicions pot ser més o menys llarga.

"En altres termes, la nostra visió de l'eficàcia organitzacional es basa en un model de sistema, a diferència del model tradicional més popular, que se centra en l'obtenció dels objectius de l'organització... que dediqui tots els seus esforços a accomplir una sola exigència funcional, encara que sigui la de portar a terme les activitats de cara als objectius, posarà en perill l'acompliment d'aquesta mateixa exigència funcional, perquè deixarà de banda l'obtenció de mitjans, el manteniment de la maquinària i la integració social del conjunt" (ARGYRIS, 1979; pp. 162-163)

En un període de forta evolució i canvi de l'estructura de serveis socials mesurar (valorar) l'eficàcia d'una organització analitzant només la correlació objectius-resultats presenta el risc de la inestabilitat dels primers. Això vol dir que en aquest cas les tres dimensions mencionades adquireixen molt de relleu a la nostra concepció.

2. Anàlisi de les interaccions i rols.

Hi ha molts models d'anàlisi dels grups aplicables als equips, entre tots els que coneixem hem optat per dos que són complementaris: l'anàlisi de R.F.Bales i el model de l'Anàlisi Transaccional (Berne, Steiner...)

a. L'anàlisi de R.F.Bales

El model d'anàlisi de Bales ens proporciona una informació molt interessant sobre les dues dimensions bàsiques d'un equip: **REGULACIÓ** (relacions i gestió) i **PRODUCCIÓ**. Així com també sobre alguns processos fonamentals: **INTEGRACIÓ**, **REGULACIÓ DE LA TENSÍO**, **DECISSIONS**, **CONTROL** i **ORGANITZACIÓ**, **AVALUACIÓ**, **ORIENTACIÓ**, i sobre la consolidació dels **ROLS**, **ALIANCES** i **COALICIONS**. Però és bastant conegut i accessible sense necessitat de fer aplicacions i aportar exemples. Pels qui vulguin conèixer una divulgació poden consultar: KIRSTEN, R.E. i J. MÜLLER-SCHWARZ, 1976, pp.40-41

L'únic inconvenient del model de Bales és la seva rigidesa, requereix fer registres molt sistemàtics, mitjançant

gravacions de les sessions i anàlisis detallades posteriors... que l'equip pot rebutjar fàcilment. A més pot produir, si no s'utilitza amb compte l'efecte de "conill d'índies", és a dir, distorsions a partir que es sap que s'analitzaran les intervencions que es facin. Aquest inconvenient s'ha pogut superar amb un model d'anàlisi molt més flexible i tan eficaç, sino més, com el de Bales, ens referim a algunes aportacions de l'Anàlisi Transaccional.

b. El model de l'Anàlisi Transaccional (Berne, Steiner...)

L'Anàlisi Transaccional és un dels models més divulgats, però menys coneguts. Aparentment és molt senzill, però la profundització de les seves bases teòriques (Psicoanàlisi, Gestalt...) pot fer-lo prou complex. Aquí ens detindrem en la consideració de quatre aportacions, que utilitzarem de manera poc ortodoxa:

- l'anàlisi de l'estructuració del temps;
- els tipus de transaccions;
- els rols que produeixen confusió;
- els jocs.

b.1 L'anàlisi de l'estructuració del temps.

Una de les aportacions més interessants de Berne va ser l'anàlisi de l'estructuració del temps en les relacions personals. La seva utilitat en els equips es fàcil de comprendre: molts grups de professionals passen molt de temps junts, "reunits", considerant que el fet d'estar reunits ja es una forma de treballar junts. Però tots sabem l'inútil que són la majoria de reunions. Aquesta falta d'eficàcia té moltes explicacions, des d'errors de plantejament de les reunions fins a conflictes i resistències que bloquegen les sessions.

L'anàlisi de l'estructuració del temps no intenta definir "culpables", sinó clarificar com treballam junts, a partir de la idea que la relació és el que fonamenta la possibilitat del treball en equip.

Berne assenyala sis formes d'estructurar el temps:

- Situacions d'aïllament o de retir. La base d'aquesta situació és l'evitació de la transacció amb els altres membres de l'equip, o l'establiment de la relació

només a partir de preguntes, petits comentaris sarcàstics... Pot tenir diverses explicacions, per exemple pot estar motivada per una situació de major fragilitat temporal (per la mort d'alguna persona propera, per exemple). Però quan es converteix en una situació repetida sistemàticament, el coordinador de l'equip ha d'intervenir, mitjançant la metodologia que després proposam, per abordar aquesta situació.

En la situació d'ocultació, no hi ha cap risc de ser criticat, però tampoc hi ha cap reconeixement per part de l'equip, són persones que només s'aprofiten de l'equip, però no aporten res. Aquesta situació facilita la desaparició de la motivació i la creació d'aliances.

- Situacions rituals. La base d'aquesta situació és la relació a partir de transaccions senzilles, estereotipades i altament predibles. No aporten res a l'equip, només el reconeixement més primari, però a vegades ocupen molt de temps. Són importants ja que faciliten un context de relació més càlid, però la ritualització de les transaccions produeix una pèrdua de qualitat en la comunicació.

Un exemple de situacions d'aïllament i rigidesa (ritualització) són les que es produeixen per por de la crítica. Molts membres dels equips tenen por de ser el blanc dels comentaris crítics dels seus companys. La capacitat professional i la maduresa personal probablement seran valorades constantment i revisades críticament. En aquestes situacions no passaran desapercebuts gaire temps els errors ni les debilitats de cada professional. És, per tant, essencial que es tingui una certa consciència i tolerància de les pròpies insuficiències. És igualment important que es tingui prou seguretat en si mateix per poder distingir entre els comentaris crítics justificats i els que són una projecció dels sentiments negatius d'altres membres de l'equip. La major part dels professionals responen amb respecte i simpatia a una persona que pot admetre els seus errors. Aquesta sinceritat també anima a cada un a desenvolupar una certa tolerància amb si mateix, a ser honest en la pròpia

valoració, a valorar i respectar la diferència entre els membres de l'equip, i a aprendre dels errors (KRACK, NASIELSKI i VAN DE GRAAF, 1981; pp. 166 i ss.).

Un professional que sent que qualsevol comentari advers és un atac, probablement "contraatacarà" i adoptarà una actitud crítica envers els seus companys amb els que no tinguin aliances establertes, reproduint el patró de rols i entrant en una "escalada simètrica" de difícil solució. La seva incapacitat per suportar la crítica, provocarà conflictes innecessaris que no podran ser aprofitats de manera constructiva.

- Passatemps. Són intercanvis no estereotipats, però molt convencionals i de baixa qualitat. No són totalment predibles, i la seva duració pot ser molt llarga. Hi ha equips que dediquen una part molt important de les seves reunions a aquestes transaccions, els exemples són molt nombrosos, per dir només els més coneguts, són passatemps freqüents: "Parlem malament dels altres", "Parlem del malament que va tot"... Normalment no hi ha possibilitat de concloure res d'aquestes converses, i tots participen de la frustració o de l'absurd i esterilitat, però compleixen la funció d'evitar que s'abordin els temes realment importants, els que impliquen personal/professionalment a cada membre de l'equip. Quan es converteix en una situació repetida sistemàticament, el coordinador de l'equip ha d'intervenir, mitjançant la metodologia que després proposam, per abordar aquesta situació.

- Activitat/comunicació fructífera. La base d'aquesta situació és la relació a partir de transaccions més complexes, que faciliten la comunicació d'alta qualitat i la realització de tasques. Exigeixen una gran flexibilitat i maduresa per part dels membres de l'equip, ja que s'ha d'assumir el risc del que no és clarament previsible ni estereotipat. Són situacions que faciliten l'aprenentatge personal i grupal. És una situació d'aquest tipus l'anàlisi d'un cas, o d'un problema, a partir de la informació que aporta el demandant; o l'actuació amb un grup de persones que du la seva pròpia dinàmica i al que s'ha d'aportar

assessorament.

Són les situacions que el coordinador, i tots els altres membres de l'equip han de crear per fer evolucionar el procés de tot el grup de professionals.

- Jocs. Són sèries de transaccions manipuladores, que provoquen la confusió o el malestar de les persones implicades. A vegades dona la impressió que s'estan realitzant comunicacions fructíferes, però amb un entrenament adequat són fàcilment identificables. Alguns membres dels grups professionals, amb gran prestigi en els equips, en realitat són especialistes en jocs. Les seves aportacions són reduïdes, però inevitablement han utilitzat els "rols de la confusió" per fer que els equips les considerassin. Donada la importància dels JOCS, després dedicam una secció especial a parlar d'ells. Però ha de quedar clar que són situacions a evitar de manera radical, el coordinador de l'equip ha d'intervenir, mitjançant la metodologia que després proposam, per abordar aquestes situacions.

- Finalment, Berne parla de les situacions d'intimitat. És el nivell més intens, profund i autèntic de la relació personal. No hi ha manipulació, pel que permet l'expressió dels sentiments personals. És una situació que no té per què donar-se en una relació d'equip, de fet un dels "mites" que s'han mencionat és aquest, la il·lusió que l'equip ha de funcionar sobre la base de relacions d'intensa amistat. Els especialistes en jocs a vegades aprofiten aquest "mite" per crear aliances i/o coalicions, estimulants les relacions externes al treball, cercant establir afiliacions personals que interferiran en les "activitats/debats/decisions" dels equips...

En aquests casos el coordinador ha d'intervenir només si es produeixen els jocs, les aliances i coalicions contra la dinàmica democràtica de l'equip.

b.2 Els tipus de transaccions.

Una altra aportació interessant per complementar l'anàlisi i la facilitació dels processos dels equips, és la de les transaccions.

Els tipus bàsics són els següents:

- Transaccions COMPLEMENTÀRIES

Són intercanvis basats en l'espera d'una resposta apropiada a l'estímul. La resposta esperada és la que facilita la continuació de l'intercanvi. Són les comunicacions dels PASSATEMPS i dels RITUS, no aporten cap contingut especial, però faciliten que hi hagi reconeixement. Un equip que funciona només sobre la base d'aquesta comunicació, no podrà arribar a fòrmules de CONTRASTACIÓ i de COACTUACIÓ, per la qual cosa no madurarà com a equip, funcionant de manera burocràtica, per inèrcia... per tant cada vegada serà menys eficaç, tal com abans hem definit l'eficàcia.

Els equips que funcionen amb aquestes transaccions tenen reunions que es basen en rituals de salutació, "xafardeig", intercanvi d'informació - sense debat-, i finalitzen les sessions amb els acords per fer la següent reunió.

- Transaccions CREUADES

Resposta no esperada.

PERTINENT (és factible la resposta perquè es pot integrar la comunicació: crítica objectivable, aportacions de nous punts de vista...). És la comunicació més útil a l'equip, perquè aporta informació/comunicació nova, però que és integrable per als altres membres del grup. No utilitza els rols de la manipulació, per la qual cosa no provoca "jocs".

COMBAT /DEFENSA (incita a la confrontació). És un tipus de transacció potencialment aprofitable, sempre que es pugui reformular en termes "pertinents", és a dir, integrables i no manipuladors.

Normalment és la comunicació que s'estableix a partir de la inseguretat, el temor, l'agressivitat, la suspicàcia... Pot provocar fàcilment situacions "d'escalada simètrica", és a dir, respostes que reproduïxen el patró de rols del que ha iniciat la comunicació. En aquests casos s'ha d'evitar clarament aquesta sèrie de transaccions.

Després veurem una situació que provoca aquest tipus de transaccions i algunes consideracions per aprofitar-les, però un exemple molt senzill podria ser el següent:

1. "Per què no presentes tu primer els teus casos"

2. "Tu sempre intentes que comenci jo, i no estic disposat a fer-ho"

TANCAMENT : són transaccions que intenten que l'intercanvi no es produeixi, és la comunicació que s'estableix des de les situacions més de mancança, és típica de persones que tenen pocs recursos verbals, o dificultats per intel·lectualitzar, per exemple, algunes persones en situacions d'adaptació. També la utilitzen persones molt receloses, sense l'energia que requereix la comunicació de combat/defensa. Normalment es cerca el silenci defensiu. Seguint l'exemple anterior:

1. "Per què no presentes tu primer els teus casos"

2. "Comença tu".

Un exemple de situació a la que habitualment s'utilitza comunicació creuada de combat/defensa és la d'hostilitat. Molts professionals tenen por de l'hostilitat. Això és degut, en part, al fet que quasi invariablement és sentida com un atac personal. És útil distingir aquells casos on s'és objecte d'odi d'aquells altres on els membres de l'equip tenen prou confiança en la seguretat de l'altre i creuen que els pot entendre i tolerar els sentiments hostils.

Una certa frustració és inherent al fet de treballar en equip, com ja hem dit; d'aquí que una certa quantitat d'agressivitat probablement serà inevitable a totes les situacions grupals. Un membre de l'equip que temi això eludirà fer demandes i aportacions crítiques als altres, i serà incapaç d'enfrontar-s'hi amb fets desagradables. Probablement això minvarà la confiança entre els membres de l'equip i impedirà una dinàmica eficaç. Aprendre a conviure i assumir un cert nivell de frustració facilita el treball en equip, perquè respecta el context del treball en equip com un context de "confiança" i "seguretat". Aquell que

tem i evita l'expressió d'agressivitat està tractant d'apartar, desplaçar, aquests sentiments. Per tant es veu forçat a guardar els sentiments negatius i expressar-los en una altra banda, ja sigui amb els usuaris del servei o amb altres de fora de l'equip. Si l'equip no tolera aquests sentiments, es reforça la por que tota agressió és destructiva. Pot arribar a inhibir-la fins a un punt que interfereixi amb el progrés i eficàcia.

- Transaccions ULTERIORS

És un tipus de transacció perillosa, ja que és la comunicació amb missatge ocult, o doble missatge. És la comunicació pròpia dels cíncics, manipuladors... i en conseqüència du necessàriament als jocs manipuladors, o a la confusió. Fins i tot estan estudiades situacions de comunicació ulterior com a productores d'esquizofrenia, com són les comunicacions ulteriors entre les mares i els seus fills neonats.

A vegades aquests tipus de transaccions van ocultes amb comunicació en "línea calenta", s'intenta encobrir l'agressió o la manipulació mitjançant rituals que manifesten interès pels altres, com així les converses per felicitar a algú, o per interessar-s'hi pels seus problemes, però amb l'ocultació del que s'intenta aconseguir amb aquesta comunicació. Aquest tipus de comunicació, a un nivell d'anàlisi més general, era utilitzada pels líders "nazis", i va ser teoritzada per Goebbels.

A continuació analitzarem breument els jocs, i es presentaran exemples d'aquestes transaccions.

b.3 Els jocs.

Són situacions que es repeteixen amb freqüència, que es presenten de manera molt semblant, i que finalment sempre produeixen confusió o sentiments negatius entre les persones que s'hi han vist involucrades. Els jocs apareixen a totes les situacions de relació, per exemple: en la relació de parella, en la relació amb els amics, en la relació amb usuaris dels serveis, o en la relació amb altres professionals. Les situacions de manipulació i confusió, els jocs, són fàcils d'identificar, però es requereix una certa atenció a alguns aspectes estructurals:

- Fórmula dels jocs:

Els JOCS funcionen sobre una pauta molt estudiada que es podrà simplificar de la següent manera:

1. Estímul, comunicació que presenta un membre de l'equip, que normalment du quelcom ocult, destinat a enganxar alguna característica sensible d'un altra persona.

2. Flaquesa, debilitat per part de la persona que rep la comunicació i que respon enganxat-se en el joc.

3. Resposta, acció o comunicació amb la que s'entra al joc.

4. Canvi de rols, el primer jugador canvia la seva actitud, i en conseqüència el seu rol, per provocar la confusió o malestar a la persona que s'hagi enganxat.

Els tipus de jocs són molts variats, però tots funcionen amb aquest esquema, després veurem alguns exemples de jocs típics.

- Rols que faciliten els jocs:

Els jocs s'estableixen, s'envia l'estímul i es dona la resposta, a partir d'una sèrie de rols molt limitades, especialment significatius són els següents:

1. Víctimes: és el rol que s'expressa a partir de la presentació de les mancances, les dificultats, en definitiva des de la necessitat d'ajuda. Aquest rol invita a sentir culpabilitat per part dels receptors de la comunicació.

2. Salvadors: és el rol que s'expressa a partir de l'oferta d'ajuda. Aquest rol facilita el sentiment de que l'altre et necessita.

3. Perseguidor: és el rol que s'expressa a partir de les comunicacions de combat, o de comunicacions ulteriors que oculten l'amenaça. Aquest rol invita a sentir temor per part dels receptors de la comunicació.

Al llarg del joc es pot començar amb un determinat rol per canviar a un altre, un exemple:

1. Estímul:

Usuari (ROL de VÍCTIMA): "venia a demanar una plaça de residència pel meu pare, nosaltres no el podem cuidar, perquè treballam tot el dia i ell ja no es pot moure del llit. Moltes vega-

des quan arribam a casa ha caigut del llit, i no podem fer res. Ens ha d'ajudar urgentment".

2. Flaquesa:

Assistent Social: no puc tolerar una situació així, he de solucionar això.

3. Resposta:

Assistent social (ROL de SALVADOR): "no s'ha de preocupar, jo li trobaré una plaça en poc temps"

L'assistent social no està considerant altres alternatives d'actuació, com ara l'ajuda a domicili, o la necessitat d'estudiar més a fons la situació; assumint un compromís que difícilment podrà complir donada la manca de places residencials. Ha entrat en un joc.

4. Canvi de rols:

Usuari (ROL de PERSEGUIDOR - en la següent sessió): "encara no ens ha dit res de la residència, vostè no s'interessa pel nostre cas..."

- Tipus de jocs als equips:

Aquest mateix tipus de situacions s'estableixen en la relació entre els membres dels equips, produint una sèrie de jocs ja molt coneguts com els següents:

- Culpar a un altre pel que s'ha deixat de fer.

- Carregar-se de treballs que no es poden fer correctament.

- Competir.

- Presentar a un tercer quelcom perquè doni la seva opinió, quan ja està decidit el que s'ha de fer.

- Demanar sistemàticament ajuda, al·legant necessitats reals o imaginàries.

- Provocar situacions irresolubles positivament, a les quals totes les solucions possibles són negatives.

- Provocar que altres dos membres de l'equip es barallin.

- Provocar la decisió o acció d'un altre per criticar-lo.

- Demanar alternatives, opinions... per rebutjar-les sistemàticament.

- Donar consells i fer recomanacions, sense que ningú li hagi demanat, de manera repetida.

- Etcètera.

III. METODOLOGIA I TÈCNiques D'ASSESSORAMENT I DINÀMICA DE L'EQUIP.

Les tècniques d'assessorament permeten reduir la quantitat d'interpretació en la dinàmica de l'equip. Les interpretacions a un equip poden produir conflictes innecessaris, ja que el context de la relació no aporta les condicions per poder fer un procés d'interpretació amb seguretat, i s'hauria d'intentar reduir-la sempre que fos possible (BROWN A., 1988; pp. 107 i ss).

El coordinador ha de saber utilitzar aquestes tècniques correctament per facilitar una dinàmica democràtica, el més eficaç i gratificant. El coordinador ha d'enfrontar-se a moltes situacions tenses: entre ell i un membre de l'equip, entre els diferents membres de l'equip i entre tot el grup i ell. Pot tenir por de perdre el control de la dinàmica, por de l'hostilitat... Sovint és extremadament difícil treballar sense un cert nivell de tensió, sobretot en equips que estan canviant, madurant... Alguns coordinadors són de l'opinió que l'única manera de controlar la dinàmica és fixant uns límits molt estrictes i imposant normes rígides, però això fa que tota la dinàmica de cada vegada sigui menys flexible, creant relacions burocratitzades i fent que el "clima de l'organització" sigui molt negatiu.

Les possibilitats d'actuació són molt amples, sobre la base de les opcions metodològiques per construir el procés de l'equip:

1. Grup operatiu

2. Grup de discussió

3. Grup de formació

Les opcions tècniques bàsiques es podrien resumir en el següent esquema:

SESSIONS INDIVIDUALS. Contactes fora del grup:

- Supervisió (suport i assessorament personal/professional)

- Seguiment (control de l'activitat i assessorament sobre possibilitats

d'anàlisi, opcions tècniques a utilitzar...)

SESSIONS GRUPALS DE TREBALL/DISCUSSIÓ

No fer res: deixar madurar la situació, no precipitar-s'hi.

Respostes indirectes: abordar els temes i situacions problemàtiques a partir de l'actuació en el context que facilita la dita situació. Per exemple: davant una situació d'incompliment sistemàtic de les normes per part d'algú, es pot plantejar un debat sobre la pertinença de les normes generals establertes.

Respostes directes implícites: abordar els temes i situacions problemàtiques a partir de modificar les condicions que les faciliten, sense una explicació del problema. Per exemple, a una persona que no participa se la pot elegir per desenvolupar alguna responsabilitat col·lectiva que exigeixi la seva intervenció.

Respostes directes explícites: parlar a la persona, parlar a la resta del grup, parlar a tot el grup, directament sobre els temes i situacions problemàtiques que s'hagin presentat.

SESSIONS OBERTES, no per tractar temes relatius al treball, a la producció de l'equip, sinó per abordar els aspectes relacionats amb la dinàmica de l'equip.

En tots els casos (sessions individuals o grupals) les tècniques d'assessorament permeten que, a partir de normes i criteris mínims, es pugui fer un procés d'aprenentatge i maduresa molt més eficaç. Les principals tècniques d'assessorament a l'equip són:

a. Escolta.

Consisteix en l'atenció a les ruptures del discurs, ambigüitats, lapsus, errors... permet entendre el que és implícit.

b. Reformulació.

Consisteix en la reproducció, amb altres termes i de manera resumida i ordenada, de determinades intervencions que es considerin confuses o manipuladores.

c. Interpel·lació.

És la demanda, a partir del dit per algú de l'equip, que es facin aportacions orals suplementàries, per completar la informació disponible.

d. Ordenació/divisió del discurs.

És la categorització que aporta un membre de l'equip, per facilitar la síntesi.

e. Confrontació.

Consisteix en la presentació de les contradiccions, incoherències... de tal manera que es pugui produir una consciència de les mateixes.

Bibliografia bàsica:

ARGYRIS, Ch. (1979): El individuo dentro de la organización. Herder, Barcelona.

BROWN, A. (1988): Treball de grup. Pòrtic, Barcelona.

JACOBSON i MONELLO (1987): Le travail social en équip. Privat, Toulouse.

KIRSTEN, R.E. i J. MÜLLER-SCHWARZ (1976): Entrenamiento de grupos, Prácticas de dinámica de grupos. Mensajero, Bilbao.

KRACK, NASIELSKI i VAN DE GRAAF (1981): L'analyse transactionnelle. Méthodes d'application en travail social. Privat, Toulouse.

PLENCHETTE-BRISSENET, C. (1987): Méthode de treball en equip. Ed. Pòrtic, Barcelona.

ROMAN, SENLLE, PASTOR, i altres (1983): Análisis Transaccional. Modelos y aplicaciones. Ceac, Barcelona.

RUEDA, J.M^a (1987): "L'abordatge interdisciplinari dels problemes socials". pp. 15-47, RTS n^o 97, març.

SELVINI PALAZZOLI, M i altres (1986): Al frente de la organización. Estrategias y tácticas. PAIDOS, Barcelona.

