

# EL TREBALL COL·LABORATIU EN XARXA PER A LA MILLORA DE LA INTERVENCIÓ ASSESSORA

M. José de Molina / Manel Seguer

EAP B-37 de Sant Boi de Llobregat

A8900300@serveis.xtec.es

## RESUMEN

Este artículo pretende diferenciar las diversas concreciones que a menudo se dan cuando se trata del trabajo en red. En este sentido, lo vinculamos en un trabajo en colaboración y así pretendemos definirlo.

Este trabajo en colaboración requiere ser abordado como un proceso de construcción donde intervienen los diferentes agentes. Se fundamenta en un sistema de relaciones y se sustenta en la expresión de la aceptación y el reconocimiento del "otro", como herramientas clave.

## ABSTRACT

This article tries to differentiate the diverse concretions that often occur when is the work in network. In this sense, we tied it in a work in collaboration and thus we try to define it. This work in collaboration requires to be abordado like a construction process where the different agents take part. It is based on a system of relations and it is sustained in the expression of the acceptance and the recognition of the «other», like tools nails.

Aquest article es basa en el projecte realitzat per diferents membres d'EAP al voltant del treball col·laboratiu amb d'altres professionals.

Les "ulleres" que ens hem posat per mirar aquesta intervenció assessora, tenen en compte els pressupostos de la comunicació i les relacions com eix fonamental, es a dir, una visió sistèmica de les interrelacions.

En aquesta reflexió volem posar sobre la taula un repte de present i futur: Podem treballar amb els altres professionals des de la col·laboració en xarxa? De quina manera, com ho entenem, de què partim, quines són les nostres concepcions prèvies sobre aquest plantejament, de què ens ha de servir? Aquests són alguns dels interrogants que ens plantegem per tal de que la nostra intervenció assessora permeti donar respostes a una realitat complexa, teixida de múltiples relacions interpersonals.

Sovint se'n parla des de diferents àmbits (organitzacionals, sociològics, ...) del terme "xarxa", també des del nostre àmbit psicopedagògic. S'utilitza el terme xarxa per a referir-se al teixit d'interrelacions i comunicacions en què un individu o element està inserit i del que depèn i sustenta.

Des de l'àmbit psicopedagògic la utilització que se'n fa es vincula més al "treball en xarxa", referint-se habitualment a la intercomunicació que es dona entre diferents professionals o institucions quan s'incideix sobre un alumne o família. Les relacions multiprofessionals augmenten cada vegada més en aquest àmbit i es veu la necessitat de cercar maneres de treballar des de la pluralitat de mirades i enfocos.

El nostre propòsit no és fer una definició exclusiva d'aquest terme, sinó que a partir d'una aproximació sobre el seu significat, reflexionar com es dona i sobretot com es podria millorar aquest "treball en xarxa". Per a poder-ho fer, primer hem partit del nostre

punt de vista sobre què entenem per treball en xarxa i en què se sustenta. Aquest serà el primer pas per entendre posteriorment el procés per a desenvolupar-ho -vinculant-lo a la relació de col·laboració- i a les dificultats que tenim a la pràctica. Acabarem l'article avançant possibles estratègies i idees clau a utilitzar per a dotar de major efectivitat les nostres actuacions en aquest àmbit.

## SITUACIÓ DE LA QUE PARTIM

Per parlar de treball en xarxa primer hem d'abordar com es configuren les relacions amb altres professionals.

Des de l'EAP, la necessitat d'abordar un tema com aquest sorgeix, d'entre d'altres aspectes, de la dificultat d'establir, a cops, una comunicació efectiva amb d'altres professionals i Serveis. Per tant ens és necessari trobar noves maneres que ens permetin millorar la nostra intervenció assessora.

Quines dificultats es donen quan intentem col·laborar amb d'altres professionals?

Sovint podem trobar que les nostres actuacions tenen una efectivitat limitada. Hi ha vegades que tenim dificultat per arribar a acords amb els altres. Altres cops podem tenir la sensació de no ser prou tinguts en compte a l'hora de prendre decisions. Podem pensar igualment que la necessitat de col·laboració no és compartida per d'altres professionals. Fins i tot hi ha moments que podem sentir que hi ha rivalitat o afany de protagonisme per part de l'altre en relació a la família o el cas. Aquestes dificultats d'intercomunicació no eviten però que des de l'EAP i des dels altres professionals s'intervinguí, encara que molts cops poden ser viscudes aquestes intervencions com un treball en paral·lel.

Quan a vegades es manifesten aquestes dificultats es fa evident la necessitat de millorar la situació si volem accedir a una major efectivitat de les actuacions respectives.

**COM ENTENEM EL TREBALL EN XARXA?**

**1. Definició de treball en xarxa**

Com ja hem dit un alumne o família pot rebre, a més de la nostra intervenció, la d'altres professionals des de diferents àmbits (educació, salut, benestar social, lleure...). Per tant, el contacte i la relació amb els diferents Serveis que participen d'actuacions simultànies forma part consubstancial de la nostra intervenció.

Aquesta consideració de la relació amb d'altres professionals es dona a dos nivells, un més **institucional**, que incorpora totes aquelles comunicacions que es fan entre dos, o més Serveis, Equips o Institucions i acostuma a ser de caire planificador o de gestió, i una altra relació més **individual**, de professional a professional, "d'agent a agent" podríem dir, on l'objecte d'abordatge és un subjecte, sigui alumne/a o família. Aquestes relacions s'insereixen en el marc que la relació institucional defineix i queden condicionades per aquesta.

Voldríem doncs diferenciar aquesta primera caracterització – i per tant dos plans d'anàlisi: institucional i interindividual- que es dona i que a cops es va barrejant, sobretot quan parlem del "treball en xarxa". I a vegades, a més, aquest terme el podem confondre també per un altre, el que es denomina "treball de zona o sector".

Des del nostre punt de vista entenem "sector o zona" com un àmbit geogràfic concret que abarca el conjunt de Serveis i Recursos que des de diferents àmbits professionals poden incidir sobre un alumne o família. Seria doncs un simple descriptor, un terme que descriu més que qualifica; descriu quins són els possibles agents de les interaccions però no explica com són o han de ser aquestes.

Si passem al contingut de la interacció entre els Serveis, ens trobem una configuració de la relació que pot anar-se desenvolupant en una progressió constant. Volem dir que les relacions que poden tenir els diferents professionals o Serveis poden trobar-se limitades sols a certs nivells de comunicació o, pel contrari, poden anar construint una interrelació, i alhora interdependència, que fa que la intervenció sobre el cas adquireixi un major grau d'elaboració i complexitat.

Ens trobaríem doncs, a grans trets, amb tres nivells de relació:

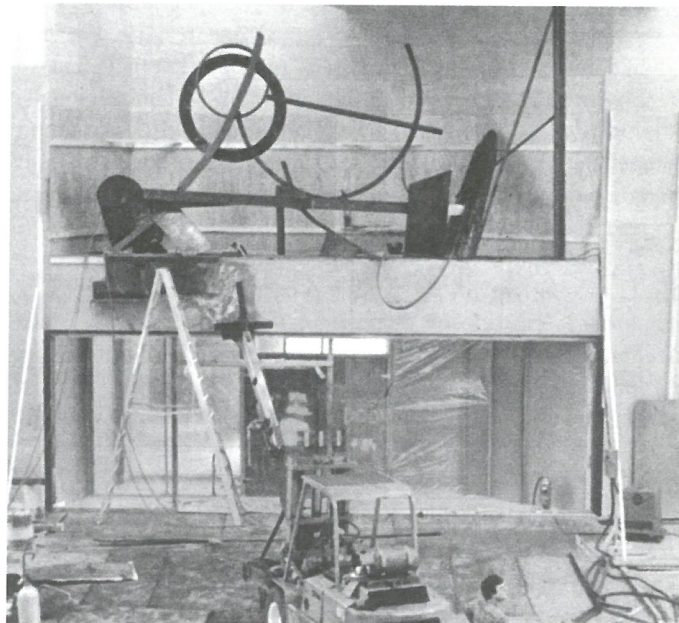
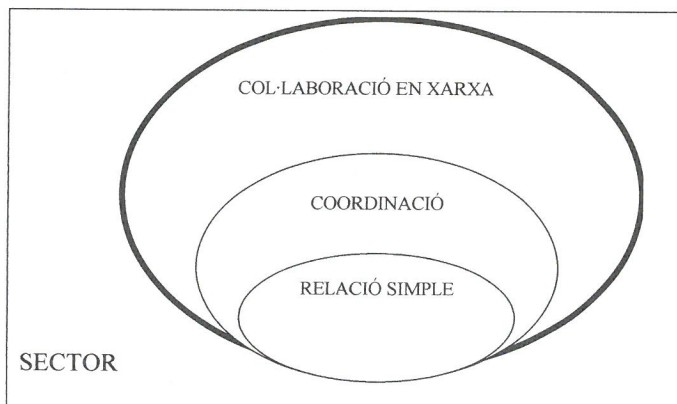
- **Relació simple**, seria aquella que es dona de forma puntual i es produeix per una necessitat de comunicació momentània entre un o altre professional.
- **Coordinació**, seria la relació que es dona quan dos professionals intercanvien de forma sistemàtica les respectives informacions sobre un cas.
- **Col·laboració**, seria la relació sistemàtica que es dona entre dos, o més, professionals que intenten establir objectius comuns o propers a aconseguir en relació a un cas, des dels respectius àmbits.

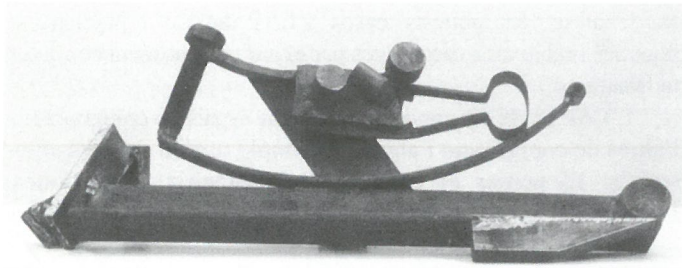
La relació de col·laboració és la que, des del nostre punt de vista, incorpora d'una forma més adequada el sentit de "xarxa" en les interaccions. Dit d'una altra manera, per a nosaltres la relació de col·laboració s'entén com a "col·laboració en xarxa" a l'adquirir els paràmetres de visió circular i complexitat, que des de la simple coordinació no es contemplarien. Per tant, no n'hi ha prou "estar a la xarxa" perquè es doni un "treball en xarxa" sinó que aquest ha d'implicar un treball col·laboratiu (veure taula adjunta).

ON?	CÓM?	
SECTOR	COORDINACIÓ	COL-LABORACIÓ EN XARXA
<b>Definició:</b> Part, aspecte particular, d'un complex. Divisió fitogeogràfica inferior a la província o al domini (G.E.C.)	<b>Definició:</b> Acció de coordinar; l'efecte. Coordinar: Posar en ordre a l'objecte de formar un conjunt. Combinar harmònicament per a una acció comuna (G.E.C.)	<b>Definició:</b> Encreuament o connexió de línies, conduccions, vies de comunicació, canonades, circuits elèctrics... (G.E.C.)
<b>Entenem</b> per "sector" en la intervenció psicopedagògica el coneixement dels serveis i recursos educatius, sanitaris i socials d'un àmbit geogràfic concret	<b>Entenem</b> que la coordinació és "posar-se en relació amb d'altres per a intercanviar informacions, no necessàriament amb uns objectius comuns explícits i compartits"; la coordinació pot ser entre dos o més serveis.	<b>Entenem</b> la "xarxa" com la interrelació entre dos o més serveis. Respecte a la coordinació introdueix una visió més circular o sistèmica, tenint més present la complexitat de la situació. A més, incorpora l'existència d'uns objectius comuns explícits i compartits.
<b>Què implica el treball de sector?</b> -Coneixement dels serveis i recursos educatius, sanitaris i socials de l'àmbit d'intervenció propi de l'EAP (municipi o districte municipal) -Actuacions que tenen una repercussió a les institucions del sector i que contribueixen a l'estat del benestar de la població	<b>Què implica la coordinació?</b> • Coneixement mutu • Reconeixement mutu • Legitimació • Comunicació clara i funcional • Haver explicitat les finalitats dels espais de coordinació • Definició i posteriors redefinicions de la relació	<b>Què implica la coordinació en xarxa?</b> • Corresponsabilitat • Compartir finalitats • Visió no jeràrquica • Posar-se en el lloc de l'altre • Treballar acceptant la complexitat (visió sistèmica) • Identificar la xarxa i els diferents subsistemes

És manifesta doncs l'augment progressiu del grau de complexitat en les interrelacions que les anteriors descripcions sintetitzen. Igualment queda palès, la idoneïtat d'intentar aconseguir que les interaccions amb d'altres Serveis es moguin cada cop més en termes de relació de col·laboració en xarxa. Això no implica però que tots els casos requereixin aquest grau d'interrelació, però sí que si es fes necessari l'establiment d'aquest tipus de relació, no hi haguessin grans dificultats per accedir-hi.

El següent gràfic intenta expressar les dades anteriors:





## 2. Aspectes a remarcar en la relació entre Serveis

Les nostres intervencions ens demostren que hi ha exemples força reeixits en que el treball de col·laboració en xarxa s'ha pogut establir. També però en podem mostrar d'altres en que cal assolir algunes fites prèviament per poder iniciar un treball exitós.

Darrera d'una col·laboració poc reeixida amb un altre professional des de l'EAP copsem sovint que:

- D'entrada, hi pot haver un **desconeixement mutu** que tenim els Serveis que interactuem. Més enllà de les informacions superficials o descriptives, hi ha un coneixement insuficient del context on cada Equip s'insereix i des del que parteix, dels objectius propis que guien les actuacions i de la metodologia que cada un emprà.

- Això ens porta a creure amb massa facilitat que l'altre ha de tenir uns **pressupòsits, prioritats** en la seva tasca i objectius a aconseguir gairebé **similars als nostres**, quan no necessàriament ha de ser així.

Les diverses dependències institucionals, la pròpia idiosincràsia dels Equips o professionals, o bé els marcs teòrics als que es vinculen comporten un diferent establiment de prioritats i objectius. A més no oblidem que a cops entre els diferents Serveis, de forma inconscient, es dona una dinàmica de treball i uns plantejaments davant les finalitats a aconseguir que a vegades tenen a veure més amb intentar la perpetuació de la situació per tal de fer-se necessari davant l'usuari i dins el sistema de serveis públics, com una manera de autopetpetuar-se, que la de cercar sortides a la situació plantejada.

- Altre element del que ens n'adonem és el **diferent grau de necessitat** que es té des dels diversos Serveis per establir aquesta col·laboració. Hi ha institucions que si bé no de forma explícita, sí a partir de la definició de la relació que fan, palesen que no tenen una necessitat prioritària d'establir objectius comuns ni actuacions consensuades. Això es reconeix per la disponibilitat per a la coordinació, el temps a dedicar-hi, les facilitats de comunicació, ... Inclús això ho podem veure quan la relació es dur a terme, en el tipus de contingut/informació que es transmet o en la terminologia que s'utilitza per a comunicar-la, no sempre entenedora o amb significats compartits.

Aquests entrebancs comporten a mig termini dificultats en la relació i disfuncions en la comunicació que s'estableix entre els Serveis. A la llarga aquests desentesos poden acompanyar-se de desqualificacions, o si més no, no reconeixements de l'altre de forma adequada. Aquesta insatisfacció pel tipus de relació establerta promou desconfiança i expectatives pobres sobre la competència de l'altre. En definitiva, el que es genera és una visió crítica de la intervenció de l'altre (Servei), la qual cosa provoca i reforça rivalitats i, a cops, l'intent de monopolitzar el cas per uns o altres.

## ALGUNES IDEES CLAU PER SEGUIR AVANÇANT

En aquest darrer apartat volem compartir algunes idees claus que ens permetin millorar la nostra intervenció des de la perspectiva de la col·laboració en xarxa..

### *La incidència de l'EAP depèn de l'actuació dels altres*

Partim de la premissa que com EAP vetllem per les relacions i la comunicació per gestionar decisions. Alhora la nostra intervenció es fonamenta en la incidència sobre d'altres persones (professorat, alumnes, famílies, altres professionals) a diferent nivell. Aquesta característica de la nostra funció determina una estreta relació amb els altres però no únicament això, sinó que, sovint a més, una dependència de les seves actuacions.

Si mirem els professionals dels diferents àmbits (educatiu, salut, social, ...) que treballen amb un alumne o família, podíem dir que l'EAP és l'únic agent que no treballa directament amb el subjecte en qüestió, sinó que ho fa indirectament, a partir de la intervenció dels altres. El docent, el terapeuta, el treballador social tenen una actuació directa sobre els alumnes, pacients o usuaris, l'EAP no sempre pot dir el mateix.

### *El nucli de la nostra intervenció és arribar a acords, produir significats compartits per a què d'altres (docents, família) actuïn.*

Si es tracta de l'alumnat en el seu procés d'aprenentatge, caldrà que el professorat sigui sensible a revisar les seves pràctiques. Si es tracta d'un noi o una noia i de la seva família caldrà que aquesta es replantegi les seves actuacions per a proposar millores de la situació. És per això que creiem que els professionals de l'EAP són els que mostren més necessitats de col·laboració amb els altres.

### *La col·laboració es construeix*

La col·laboració, tal com l'hem definit aquí, la podem entendre com un procés en què les relacions es van construint. Un procés amb anades i vingudes, creant vincles, establint uns paràmetres de treball, revisant les tasques, les actuacions, els continguts, redefinint les relacions.

En aquest procés ens caldrà aprendre a:

- Compartir objectius tot diferenciant les intervencions i funcions.
- Avançar en el treball complementari.
- Afavorir i explicar experiències exitoses.
- Dotar-nos d'estratègies de treball funcionals.
- Reconèixer la mútua competència.
- Acceptar les limitacions de la pròpia disciplina.

### *La comunicació com element clau del nostre treball*

Tota col·laboració s'instal·la sobre un adequat sistema de relacions i comunicacions entre les persones que hi participen i, per tant, el treball en xarxa seria el paradigma.

Considerem que la cura de la comunicació és essencial en la nostra intervenció. El nostre propòsit hauria de ser preservar-la i poder mostrar a l'altre la importància que per a nosaltres té. Això comportaria reservar uns espais físics i un temps concret per poder-la desenvolupar. Quan fem això, li donem rellevància, estem

transmetent que estem disposats a compartir, a saber de l'altre i dotar una significació més important als missatges a emetre.

Podem afirmar per altra part que **som més gestadors de relacions que de continguts específics**.

Més enllà de les dades, de les informacions rellevants, ens interessa preservar el circuit comunicatiu perquè és el possibilitador de l'emissió de missatges i continguts. La nostra actuació està plena de missatges no verbals que donen la possibilitat d'establir comunicacions fluides, obertes, dialogants i complexes.

Durant les coordinacions podem fer saber a l'altre que ell és important per a nosaltres, i fins i tot, podem arribar a expressar que el necessitem, que ens és fonamental per entendre la situació, per poder definir un camí a fer plegats o redefinir línies ja endegades.

És en aquests moments de la definició de la relació en què podem mostrar una posició dependent de l'altre (posició down) per a possibilitar que aquest altre professional sigui receptiu a la nostra intervenció i s'opongui en el mateix sentit.

### *El reconeixement de l'altre, com estratègia relacional*

Un dels eixos que permet construir un camí dialogant és fer explícit el reconeixement vers l'altre. Reconeixement per mostrar la nostra predisposició a la relació, per valorar les capacitats de l'altre, per expressar les expectatives positives en relació al seu treball i a la possible col·laboració. El fet d'enviar missatges reconeixadors a l'altre per tal de que s'adoni del que pensem ens permet avançar en el procés de construcció de la relació amb la finalitat de la col·laboració.

### *Tots hem de sentir que sortim guanyant*

El procés de construcció de la relació ens porta a qüestionar-nos què és el que en treu l'altre de la col·laboració amb nosaltres? Es a dir quin "benefici" en treu de la proposta de treball conjunt? Aquest plantejament ens torna a posar en una situació d'estreta dependència, ja que si l'altra persona no troba algun sentit important a la col·laboració o bé no li veu una finalitat a tot el que es va traçant, difícilment voldrà seguir aquest procés. Quan parlem de "beneficis" entenem tot allò que pot enriquir, i això poden ser visions, informacions o continguts concrets o poden ser elements de reconeixement que incideixen en l'autoestima de l'altre..

No podem oblidar però que en tot procés de construcció hi ha diferents fases, diferents moments i situacions que permeten avançar d'una manera o una altra. Per això és important poder-nos plantejar conèixer:

- En quin moment es troba la construcció del treball col·laboratiu.
- Definir quines dificultats es donen.
- Que depèn de nosaltres i que depèn dels altres professionals
- Quins elements són més afavoridors
- Quins cal, pel contrari, revisar.
- Amb quins professionals es pot iniciar.
- En quins s'ha de tenir en compte altres premisses prèvies.

Tots aquests elements d'anàlisi ens permeten conèixer l'escenari en el que ens movem i les possibilitats reals de treball .

Cal dir però, que no tota relació es configura finalment com treball col·laboratiu en xarxa. Ens trobem amb situacions en què després d'utilitzar tota classe d'estratègies, la col·laboració pot

no donar-se. En aquests casos l'EAP ha de replantejar-se objectius i rebaixar expectatives per evitar un sentiment continuat de frustració.

L'EAP ha de ser capaç de preservar espais de col·laboració, d'altres de coordinació i alguns de simple relació amb els altres Serveis. El pensar el contrari ens confegiria un sentiment d'omnipotència i manca de realisme que en absolut està al nostre abast.

Per aquest motiu s'ha de prioritzar aquells Serveis i professionals que puguin convergir en els plantejaments citats, i intentar potenciar-los en els altres casos, limitant-se però a establir objectius menors si no s'aconsegueix. En tot cas, cal que aquest canvi de finalitats pugui ser explícit a l'altre, per a redefinir clarament la relació.

Finalment volem concloure que si bé és important tot allò que es construeix des de la col·laboració amb els demés, hem de pensar, com estratègia, que nosaltres tenim un paper important en aquest procés i per tant que la possibilitat efectiva de la col·laboració amb els altres recau fonamentalment, encara que no única, amb nosaltres mateixos.

Sols cal afegir que hem de poder viure amb aquests reptes de present i futur perquè representen motors per continuar creant nous camins que ens portin a seguir millorant en la nostra intervenció assessora.

#### Notes

[1] El grup de treball va estar format per: Bassedas, E; Huguet, T.; Marrodan, M; Molina, M.J.de; Planas, M; Seguer, M; Sullà, T; i Vilella, M. Va elaborar la memòria del treball al voltant de "La coordinació de l'EAP amb d'altres serveis: Estratègies d'intervenció sistèmica aplicades a la gestió del treball en xarxa". Departament d'Ensenyament, 2001

[2] Com per exemple el document "Projecte Interxarxes" (Projecte de treball en xarxa al Districte d'Horta Guinardó).

[3] Extret de l'article "L'Assessorament psicopedagògic un treball en col·laboració", de la revista nº3 d'Àmbits de Psicopedagogia i Educació, octubre de 2001

#### Referències bibliogràfiques

CASTILLO, F. (1997): El profesional en las organizaciones de servicios, a COLETTI, M.; LINARES, J.L. *La intervención sistèmica en los servicios sociales ante la familia multiproblemática*. Paidós Terapia Familiar.

VEGA, S.: Instrumentos de trabajo, a COLETTI, M.; LINARES, J.L. (op.cit.)

CORNELLA, A.: Gestión del conocimiento que funciona, o reinventar Rousseau.

III Jornades de l'ACPEAP: Taula rodona sobre el treball en xarxa

I Jornada sobre "La infància al districte Horta-Guinardó". Treball amb famílies i treball en xarxa (materials)

BASSEDAS, E. i altres: La coordinació de l'EAP amb d'altres serveis: Estratègies d'intervenció sistèmica aplicades a la gestió del treball en xarxa. Memòria del grup de treball any 2001.

HUGUET, T. i altres: L'assessorament psicopedagògic un treball en col·laboració. Conclusions de les terceres jornades de l'ACPEAP, gener 2001. Publicat a Revista Àmbits de Psicopedagogia i Educació, nº 3 octubre de 2001

"Projecte Interxarxes" Projecte de treball en xarxa al Districte d'Horta Guinardó. Barcelona. Iniciat a l'any 1999. Pròxima publicació en pàgina web.