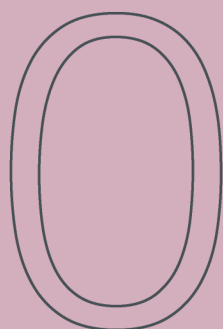


MARC ESTRA- TÈGIC



ANNEX del relat
del procés
de la reflexió
estratègica
2015-2018

MARC -ARTS TÈGIC

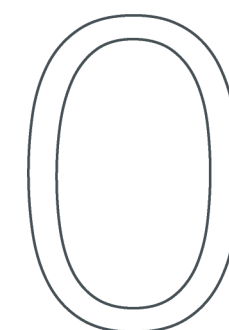
MARC ESTRA- TÈGIC

© edició
Consorci d'Acció Social de la Garrotxa

© disseny i maquetació
demaneragrafica

Impressió
Gràfiques Garrotxa - Olot

Olot (La Garrotxa), juliol de 2022



ANNEX del relat
del procés
de la reflexió
estratègica
2015-2018

Índex

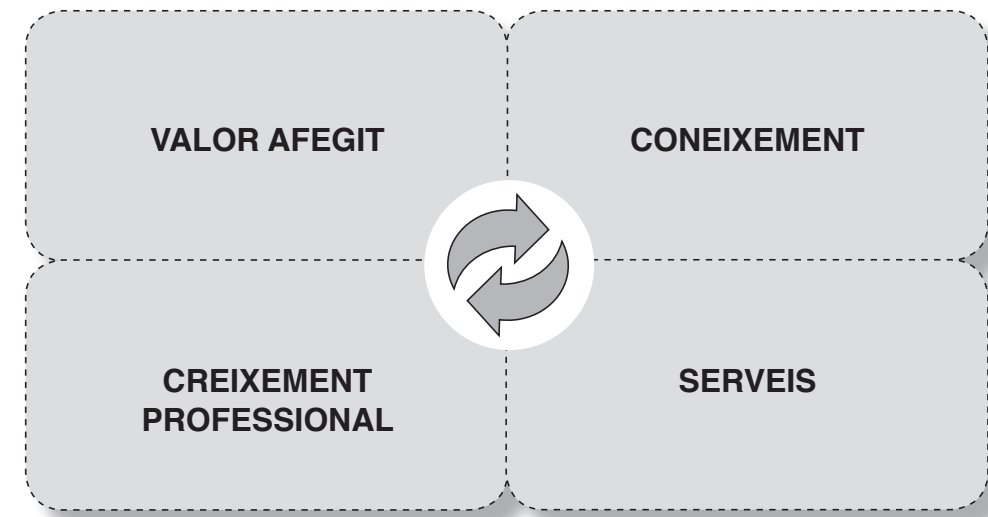
1. Presentació	7
2. Els serveis	9
2.1. D'on partim, els marcs de referència	9
2.2. La ciutadania, les necessitats socials	9
2.3. El model d'intervenció social i comunitària	17
3. El coneixement	25
3.1. De què parlem	25
3.2. El coneixement al CASG	28
3.3. Línies de treball	29
3.4. Actuacions	32
4. El creixement personal	38
4.1. De què parlem	38
4.2. El creixement professional al CASG	41
4.3. Línies de treball	43
4.4. Actuacions	48
4.5. Les competències professionals	50

1. Presentació

El Consorci d'Acció Social de la Garrotxa (d'ara en endavant, CASG) és l'entitat pública responsable de gestionar els serveis socials de la comarca de la Garrotxa.

El moment actual -la situació social, el canvi social i cultural de la ciutadania, el nou paradigma de gestió pública i d'organització- obliga al CASG a plantejar-se com fer el Pla estratègic. Per això, busca l'assessorament i la col·laboració de Manel Muntada [<http://blog.cumclavis.net/>] en l'enfocament i la metodologia de planificació.

L'elaboració d'aquest pla ha implicat un procés de reflexió i de creació d'un relat de l'equip sobre els eixos estratègics:



Els serveis, eix estratègic

Els serveis del CASG volen respondre a les necessitats socials de la ciutadania de la Garrotxa. Definir l'objecte de treball dels serveis socials esdevé primordial per a poder millorar de manera continuada els nostres serveis.

El coneixement, eix estratègic

El coneixement, la seva gestió i transferència, són un dels eixos estratègics clau pel moment actual en el què vivim en aquests moments. El Consorci d'Acció Social de la Garrotxa com a institució innovadora i dinàmica que té la missió de donar resposta a les necessitats socials de la ciutadania de la comarca no és aliena a aquesta situació social i per tant esdevé estratègic la seva visió i gestió del coneixement.

El creixement professional, eix estratègic

Les persones constitueixen un factor clau en les organitzacions per a l'assoliment dels seus objectius estratègics. Com a ens de l'Administració Pública, el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa és conscient de la importància creixent que té la capacitat de les persones que hi treballen en l'assoliment dels objectius de l'acció pública que du a terme.

Entenem que en l'àmbit dels serveis públics, els recursos humans de l'organització, les persones que en formem part, són la base en l'estratègia de modernització (adaptació al canvi) de l'Administració i alhora són la clau per a garantir el seu bon funcionament i la millora de la qualitat dels seus serveis.

Entenem que el fet de ser una entitat pública d'acció social vol dir que s'orienta a l'acompanyament a les persones, amb la qual cosa requereix un posicionament i una actitud madura per part de l'equip professional.

El valor afegit, eix estratègic

Per la idiosincràsia de la cultura i la raó de ser de l'organització, estem en contacte amb la comarca i les seves necessitats, ens sentim implicats en el seu desenvolupament.

I, és evident, que pretenem que la seva evolució sigui des d'una perspectiva inclusió i de sostenibilitat respecte a l'entorn. Per això, participem activament en espais i projecte on volem influir des d'aquesta mirada.

Aquest document és un annex del marc estratègic i recull el relat extens del treball que s'ha fet internament en 3 dels 4 eixos estratègics: el dels serveis, el del coneixement i el del creixement personal. L'objectiu és poder recollir les reflexions teòriques, les línies de treball i les actuacions que hem fet des del CASG en cadascun d'ells.

2. Els serveis

[el model d'intervenció social i comunitària en les necessitats socials]

2.1. D'on partim, el marc de referència

La Generalitat és la institució a nivell català qui aprova la legislació dels serveis socials. El marc jurídic és ampli però principalment parteix de la Llei 12/2007, de l'11 d'octubre, de Serveis Socials, incloent la resta de legislació sectorial i específica.

Segons la Llei esmentada els principis d'actuació són: universalitat, igualtat, responsabilitat pública, solidaritat, participació cívica, globalitat, subsidiarietat, prevenció i dinamització comunitària, foment de la cohesió social, normalització i coordinació, atenció personalitzada i integral, respecte pels drets de la persona, foment de l'autonomia personal, economia, eficiència i eficàcia, qualitat dels serveis, continuïtat dels serveis.

Per a desplegar les lleis són importants, com a referència, els plans aprovats pel govern que serveixen per emmarcar l'estratègia que es vol aconseguir i les accions que es volen dur a terme. Els plans d'actuació han de ser l'eix vertebrador de la política de govern i d'ells han de derivar els programes i accions concretes destinades a millorar la qualitat de vida de la ciutadania.

2.2. La ciutadania, les necessitats socials

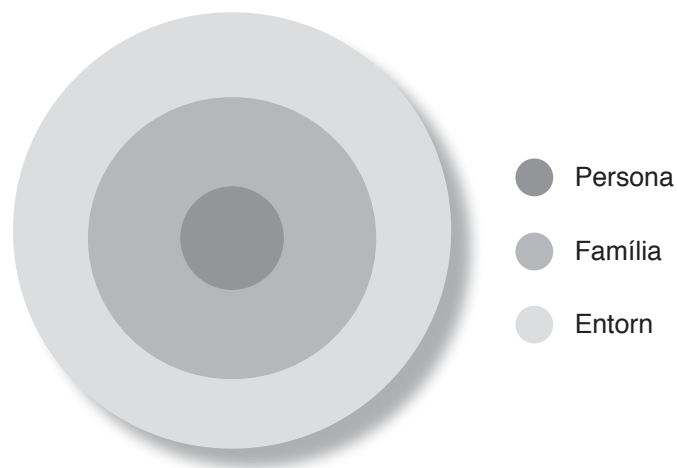
a- La persona

La persona com a ésser humà és racional, conscient de sí mateixa i compta amb la seva pròpia identitat. Està dotada de sensibilitat, intel·ligència i voluntat i conformada per aspectes físics i psíquics que la fan única, singular i irrepetible.

Les persones són éssers socials que necessiten de les altres persones per sobreviure, tant pel que fa a les necessitats físiques (necessitats bàsiques: alimentació, seguretat) com a les afectives. Schalock (2000) defineix la qualitat de vida com un concepte que reflecteix les condicions de vida desitjades per una persona, relatives a les vuit dimensions de la seva vida: benestar emocional, relacions interpersonals, benestar material, desenvolupament personal, benestar físic, autodeterminació en la presa de decisions, inclusió social i drets.

Cada persona té factors socials com l'edat, el gènere, l'origen, l'orientació sexual, la salut, la classe social, la religió/les creences, ... que la fan diversa i única.

La socialització és un procés permanent, que comença des que es neix i que ha de ser continu per dos motius: la societat canvia i la persona s'ha d'adaptar a l'entorn constantment.



La família és el primer i primordial espai de socialització, on la persona genera vincles afectius i el sentiment de pertinença pel qual s'adapta al grup al qual pertany. Parlem de la xarxa primària que és l'espai relacional constituït per les persones que formen la família. Tot i que a mesura que la persona es va fent gran va identificant persones que per ella són significatives i que formen part de la seva xarxa primària, siguin o no membres de la seva família. Les dinàmiques relacionals del nucli familiar són l'espai d'aprenentatge significatiu per la manera de fer i de vincular-se amb la resta de persones.

Quan a la xarxa primària es generen relacions de reciprocitat és quan es genera unes relacions de confiança, seguretat, cura i reconeixement, que afavoreixen que vagin emergint les singularitats de cada persona. Quan a la xarxa primària es generen relacions de poca reciprocitat, les relacions parteixen més des de l'exigència, la invisibilitat, la no acceptació, el judici,... que comporten vincles més dependents.

Les relacions socials que es generen en la comunitat, de manera quotidiana, són les que faciliten l'adaptació de la persona a la societat, ja que generen el sentiment de pertinença al territori, ja sigui barri, municipi, comarca, etc. Els espais públics i els equipaments on es generen les relacions socials, entre persones molt diverses, són generadors d'identitat comuna. Actualment, en aquests espais, també hi tenen un paper important les xarxes socials, l'espai virtual.

La xarxa secundària és un espai d'acceptació activa, aquesta es produeix per la capacitat que tenim de generar valor en les relacions. Són xarxes socials (amics, veïns, persones d'una entitat/col·lectiu, amics a les xarxes socials, etc) i professionals on les altres persones esperen que es produeixin transaccions que generen beneficis mutus. La xarxa secundària sorgeix de la necessitat que tenim de col·laborar per sobreviure, un espai de col·laboració i de dimensió col·lectiva.

L'espai de l'entorn, com és el paisatge urbà i rural, i les condicions del context són primordials pel desenvolupament de les xarxes socials entre les persones.

Els individus necessiten la xarxa primària per construir vincle i la xarxa secundària per construir valor afegit. Quan la persona té les necessitats bàsiques cobertes necessita la seguretat de disposar de recursos per encarar el futur i de sentir que és necessària, que té el reconeixement, que fa que se senti part de la societat.

Acompanyar en la identificació les febleses i fortaleces a la xarxa primària i secundària d'una persona, família i/o grup és una de les tasques primordials dels serveis socials.

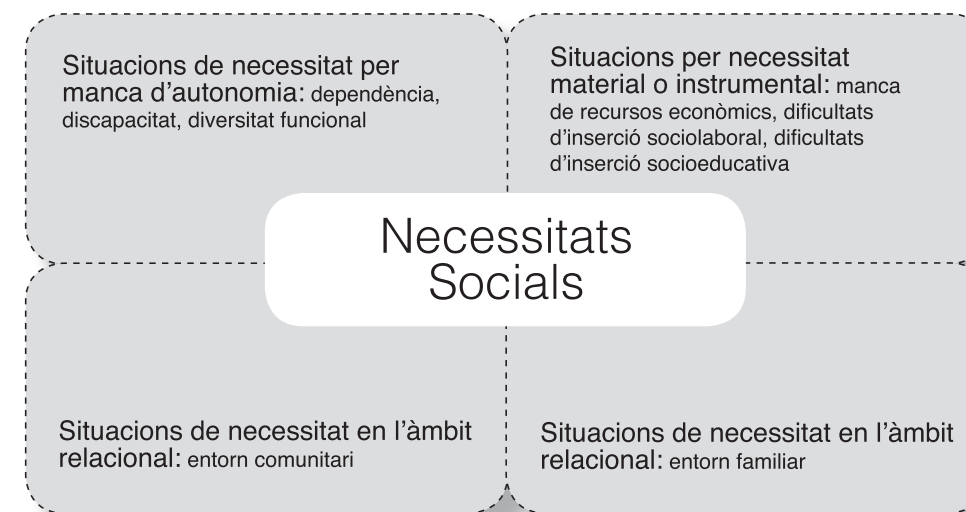
b- Les necessitats socials

Tal i com s'explica al Pla estratègic del serveis socials de Catalunya (2010-2013, Generalitat de Catalunya), les necessitats socials són l'objecte de l'acció social. La necessitat és un constructe social, no és un concepte universal sinó que està lligat a la societat i, per tant, a un moment històric, ambiental i sociocultural concret.

Les necessitats socials són estats de carència relacionats amb el desenvolupament personal i social que s'emmarquen en una societat concreta, que viu en un territori i en un moment històric concret; el seu caràcter és relatiu, i per tant, canviant.

La Llei catalana de Serveis Socials 12/2007 les defineix com "les que repercuten en l'autonomia personal i el suport a la dependència, en una millor qualitat de vida, personal, familiar i de grup, en les relacions interpersonals i socials i en el benestar de la col·lectivitat. Les necessitats personals bàsiques són les pròpies de la subsistència i la qualitat de vida de la persona."

La categorització de les necessitats socials pretén ordenar i organitzar les dades per analitzar però cal tenir en compte que són agru-



pacions per facilitar la planificació. No podem perdre de vista la visió holística de la persona, amb el seus cicles vitals i els factors socials anomenats anteriorment. En el següent dibuix podem identificar les agrupacions de necessitats, des d'aquesta òptica global:

– *Situacions de necessitats material i instrumental.*

La conceptualització dins aquesta categoria de situacions de necessitat engloba tant la subsistència mateixa com les capacitats de les persones per obtenir aquesta subsistència de manera autònoma, enteses des d'una perspectiva social. Així, en aquest marc, s'identifiquen tres grans grups de necessitats materials i instrumentals:

La situació administrativa de la persona que dona accés o no a les polítiques públiques, doncs la major part dels ajuts socials de l'Estat estan condicionats a la residència legal dels sol·licitants, per tant, les persones en situació administrativa irregular en poden quedar excloses.

La manca o el dèficit de recursos materials (àmbits econòmic i de l'habitatge): les dificultats econòmiques per la vida diària, com l'alimentació, la vestimenta, la higiene personal i de la llar, per garantir la subsistència. L'habitatge és un element central de la vida de les persones, tant en la seva dimensió personal com en la seva dimensió social. No disposar d'habitatge col·loca les persones en situacions difícils, obligant-les a viure en condicions inadequades. Inclou no poder assumir les despeses de manteniment i de subministrament de l'habitatge.

Les dificultats per a la inserció sociolaboral, és a dir, per accedir al món laboral per part d'algunes persones, les situacions relacionades amb la manca d'habilitats socials en l'entorn laboral, i la precarietat en l'ocupació.

L'educació és l'eina fonamental per reduir les desigualtats socials i per permetre trencar amb el cicle reproductor de la pobresa. La diferència de resultats educatius entre els diferents grups socials té efectes perjudicials més enllà de l'àmbit estrictament educatiu. Les desigualtats socials de resultats educatius poden produir efectes negatius en termes de cohesió social, costos econòmics o en les oportunitats socials i laborals dels col·lectius més desafavorits.

Com a sistema de serveis socials, l'objecte de treball són les capacitats de les persones per encarar-se en aquestes mancances. Però el treball de les necessitats pròpies com l'habitatge, l'ocupació, l'educació no són perímetre de l'acció social. S'entén que les persones que arriben als nostres serveis tenen aquestes dificultats i per això esdevenim interlocutors amb els agents responsables d'aquests temes.

– *Situacions de necessitat per manca d'autonomia.*

S'entén per necessitats d'autonomia aquelles necessitats que tenen les persones que, per raons lligades a la manca o pèrdua de capacitat física, psíquica o sensorial, necessiten l'ajuda d'altres persones per realitzar les activitats de la vida diària i tenen minvada la seva autonomia personal.

Les activitats de la vida diària (AVD), és a dir, aquelles que tenen a veure amb la cura personal i quotidiana, tenen un paper fonamental per a l'auto suficiència, per la participació familiar i social.

Les activitats de la vida diària (AVD) són totes aquelles que les persones fan de manera quotidiana, com alimentar-se, vestir-se, mantenir una higiene personal, desplaçar-se, relacionar-se, etc. Existeixen diferents classificacions de les ADV però una de les més senzilles, la de l'AOTA (Associació Americana de Teràpia Ocupacional), distingeix entre:

– *Activitats Bàsiques de la Vida Diària (ABVD).* Són les que tenen a veure amb l'àmbit més personal, de tenir cura del cos i de la qualitat de vida d'un mateix.

– *Activitats Instrumentals de la Vida Diària (AIVD).* Són les que tenen a veure amb la interacció amb el medi (manteniment de la llar, moure's en la comunitat, tenir cura dels altres, cuidar nens, emprar les noves tecnologies, etc).

L'envelliment demogràfic de la comarca genera unes conseqüències socials relacionades amb la salut, la dependència i amb la diversitat de maneres d'envellir. Cal tenir en compte també el sentiment de solitud, moltes persones grans acostumen a tenir problemes de mobilitat, pel que no se senten segures a l'hora de sortir al carrer o directament no poden fer-ho. Això fa que quedin aïllades a casa.

La dependència és l'estat de caràcter permanent en què es troben les persones que per raons derivades de l'edat, la malaltia o la discapacitat, i lligades a la falta o pèrdua d'autonomia física, mental, intel·lectual o sensorial, necessiten l'atenció d'una persona o ajut important per realitzar les ABVD.

La discapacitat és quan la persona té les possibilitats d'integració educativa, laboral o social minvades com a conseqüència d'una deficiència previsiblement permanent, de caràcter congènit o no, en les seves capacitats físiques, psíquiques o sensorials.

El principal focus de treball relacionat amb aquesta necessitat és l'apoderament de la persona en la presa de decisions en un moment de canvi, l'acceptació de pèrdues. Recolzar i assessorar a la persona cuidadora, a la família i l'entorn pròxim.

– *Situacions de necessitat de l'àmbit relacional familiar.*

En aquesta categoria s'hi inclouen totes les situacions en les quals hi ha dificultats en les relacions sigui perquè no n'hi ha o per l'existència de relacions disfuncionals que creen risc a les persones en el seu desenvolupament psicosocial, dins l'entorn familiar.

En el context actual, trobem una gran pluralitat de composicions familiars: famílies monoparentals, reconstituïdes, extenses, adoptives, d'acollida, etc. Tot i que no podem negar que d'aquesta diversitat se'n deriva una gran riquesa, cal tenir present la tendència a què els nuclis familiars siguin cada cop més reduïts i individualitzats i hagin d'afrontar tensions i situacions d'estrès que poden exigir la resposta dels professionals de la xarxa social.

En l'entorn familiar es donen situacions provocades per la manca de compliment de les funcions de suport i ajuda que ha de desenvolupar la família; dificultats en les competències parentals, les situacions de violència, les situacions de desempament i de negligència en l'atenció a persones vulnerables (infants, gent gran, persones amb discapacitat) i també l'aïllament per manca de xarxa familiar.

– *Situacions de necessitat en l'àmbit relacional comunitari.*

Aquesta categoria posa l'accent en les relacions socials entre les persones. Aquelles situacions en les quals una persona o un grup, per diverses causes, presenta dificultats per a la integració en els seu entorn més immediat.

Les persones interaccionen, ens relacionen i comparteixen espais comuns. Un dels valors més desitjats per a qualsevol municipi és que aquests espais compartits siguin entorns on predomini el respecte, el reconeixement a l'altre i la convivència. Perquè això sigui una realitat, cal que coincideixin dos aspectes: per una banda, que totes les persones comparteixin uns valors i unes normes bàsiques i per l'altra, que siguin capaços de reconèixer i respectar la diversitat de les persones que ens envolten.

Els constants canvis de la societat actual no afavoreixen ni faciliten aquestes dues condicions. Les grans transformacions socials que es donen, si bé tenen un caràcter estructural i global, afecten de manera directa a la vida de les persones. Un dels efectes d'aquests canvis és la generalització de les migracions. Aquestes tenen forts impactes al món local, ja que donen resposta a necessitats de les societats d'acollida però, posen de manifest algunes problemàtiques de tipus legal, polític o social.

A aquest fet, cal sumar-hi la crisi sorgida a finals del 2007 que ha provocat que les condicions socials de les persones siguin cada vegada més dures (aturs de llarga durada, manca de recursos, desnonaments,...)

Aquestes situacions de canvi i duresa, són també una oportunitat per al treball social comunitari. És en aquest sentit que entenem que l'entorn més proper a les persones pot esdevenir un suport i un espai on trobar el recolzament i la força necessària per resoldre situacions personals o per compartir preocupacions i sentir-se acompanyat. Espais on la diversitat generi la riquesa i la força conjunta per transformar el dia a dia de tots. Les relacions i el suport social de qui ens envolta pot esdevenir un element clau a la vida de les persones.

Per contra, la manca de relacions i xarxa social porta a la solitud i aquesta comporta un risc d'exclusió social. Hem de tenir en compte el fenomen de la solitud no volguda, ja que aquest és cada cop més freqüent i afecta a més col·lectius. Cal pensar com abordar la qüestió i com generar espais, recursos i serveis que donin resposta a la necessitat de relació i suport social que tenim les persones.

És evident que l'espai físic juga un paper clau en tot aquest tema i per tant, la manera com es dissenya la ciutat mostra també la manera com es vol que la nostra ciutadania s'interrelacioni o per contra, no es relacioni. Des del món social es pot influir per tenir una ciutat més amable, insistint en el disseny d'espais públics que promocionin les relacions, així com també, facilitant espais de trobada als barris: apostant per un model de casals de barri que faciliti el contacte entre la ciutadania i promogui les activitats conjuntes. De fet, entendre els barris com espais de construcció comuna i de suport comunitari ha de ser la base de la millora de les relacions socials. Per això, és important estar atents als barris que estan en una situació més desavantatjosa i posar-hi esforços per tal que esdevinguin barris amb més teixit social, equipaments i on la gent hi posi més atenció. La implicació dels ciutadans en els afers col·lectius és una mostra de civisme, de preocupació pel bé comú i en definitiva, de voluntat de millora de les condicions de vida del conjunt de la població, més enllà dels interessos particulars.

L'administració pública ha de facilitar les condicions perquè els ciutadans exerceixin els seus drets de ciutadania i el seu rol cívic, entès com el del ciutadà compromès amb el seu entorn i que treballa per a la seva millora. Per tant, el foment, l'estímul i la posada en marxa d'espais per a la participació social ha de ser una voluntat clara que s'ha de concretar en accions. Accions que cal que siguin pensades i reflexionades i que necessiten d'un pla o d'un model de participació consensuat políticament que ho faci possible. No podem obviar aquí la tasca de les associacions i el voluntariat com a les dues formes

de participació més destacades. Habitualment acostumen a anar de la mà, ja que moltes entitats socials es nodreixen de la col·laboració desinteressada dels voluntaris. És un valor per al municipi, com a reflex de la societat diversa i per la seva capacitat de mobilització al voltant de projectes col·lectius. Les associacions són generadores de canvi, detectores de necessitats socials, arriben on l'administració no arriba i enriqueixen la qualitat de vida de les ciutats, són una part important de l'engranatge necessari per assolir la cohesió social. Aporten un treball col·laboratiu en pro de la qualitat de vida i la convivència. Com a administració pública que reconeixem aquesta vàlua, hem de donar suport a les entitats i no podem fer-ho d'altra manera que no sigui conjuntament amb elles.

No obstant això, l'individualisme, les desigualtats, les condicions personals dures i la dificultat per acceptar una societat canviant i diversa, fa que les persones, més enllà de buscar en l'entorn més proper aquest suport i acompanyament, sovint evocuem en els espais comuns el malestar, les preocupacions... És, doncs, justament en aquests espais compartits on es visibilitzen més les situacions difícils per les quals molta gent està passant i la manca d'empatia i acceptació d'una societat diversa en molts sentits.

Des dels municipis cal que fer un incís especial en la diversitat de la societat, és important entendre la diversitat com a riquesa social, però també com un dret. Cal garantir una igualtat de tracte i reduir les discriminacions que la ciutadania pugui patir ja sigui per temes relacionats amb diversitat sexual, cultural, de gènere, funcional o de creences. Per això, cal estar molt atents a les discriminacions i incidències que es puguin donar en aquest sentit i poder oferir assessorament, suport i atenció a aquestes persones, així com també poder fer accions de sensibilització sobre la riquesa que aporta la diversitat a la nostra societat.

Més enllà de les discriminacions que pateixen, les desigualtats pròpies que generem com a societat fan també trontollar la identitat de molts dels ciutadans que ens envolten. En aquests moments preocupa especialment la situació en la què es troben molts joves procedents de famílies que han migrat i que es troben enmig de dos mons que sovint xoquen i a qui hem de poder donar un suport per gestionar de la millor manera possible aquesta situació que viuen i també per donar-los els espais i les condicions necessàries per desenvolupar els projectes que tenen en ment per millorar la seva vida i la de qui els envolten, ja que sovint no tenen les mateixes condicions ni facilitats que els joves nascuts de famílies autòctones.

2.3. El model d'intervenció social i comunitària

Partim doncs de la proposta d'en Fernando Fantova on defineix l'acció social com a cures, suport, acompanyament i intervencions per millorar i complementar la interacció de les persones, és a dir, la seva autonomia per a poder prendre les decisions i activitats de la vida diària en relacions primàries familiars i amb la xarxa social comunitària.

Els pilars bàsics sobre els quals s'assenta la construcció del nostre model de la intervenció social i comunitària per treballar les interaccions socials són:



- les persones, la ciutadania
- l'organització de l'equip
- el treball en xarxa

A continuació expliquem com estem entenent cada un d'aquests pilars.

a- Les necessitats socials de la ciutadania

Es parteix de la idea que treballem amb i per les persones, per això el model posa tant d'èmfasi en la nostra mirada centrada en la persona, la família i el seu entorn.

– La persona.

La mirada centrada en la persona implica que la visió parteix d'aquesta des de totes les seves dimensions i per garantir la seva qualitat de vida. Tal i com planteja Schalock (2000) la qualitat de vida és un concepte que reflecteix les condicions desitjades per una persona, relatives a les seves vuit dimensions troncal: benestar emocional, relacions interpersonals, benestar material, desenvolupament personal, benestar físic, autodeterminació, inclusió i drets.

La persona des de la seva diversitat, de com viu i es defineix a partir de l'edat, el gènere, l'origen, l'orientació sexual, la salut, la classe social, la religió/les creences, la cultura, etc. Per això, és important, conèixer les diversitats, i conversar sobre les perspectives d'intervenció tenim en compte les diversitats (diversitat funcional, de gènere, culturals, de creences religioses, etc).

La persona des de la seves capacitats, aptituds, limitacions, desitjos i bloquejos. Aquesta viu en unes circumstàncies que poden fer possible i/o dificulten certs aspectes de la seva vida. Ella és protagonista del seu itinerari vital.

La intervenció dels serveis socials pretén acompanyar a la persona per aprofitar el màxim les oportunitats, entenen els seus límits i bloquejos, i obrint noves possibilitats per transformar la seva situació, des de la seva capacitat. Això no implica que també es facin accions assistencials i fins i tot pal·liatives quan la situació ho requereix. No es pot perdre de vista la part assistencial que a vegades necessiten les persones, però no des d'una visió paternalista, sinó de cura i protecció per a poder després desenvolupar les capacitats. S'entén que el punt de partida de cada persona és diferent, no tots tenen els mateixos privilegis, ni oportunitats, per tant tractar a tothom igual no és just. Es pretén entendre la situació de cada persona i amb ella poder identificar què necessita per transformar la seva situació. I, sobretot ho es vol fer amb ella i partint de la consciència del rang que tenim pel fet de ser treballadores públiques.

Tenint en compte, com el condiciona l'entorn, per veure possibilitats i límits.

– Les famílies.

S'entén la família com el sistema en el qual el subjecte s'estructura com a persona. És una font de relacions, vinculacions, afectes i

també conflictes i desafeccions. I, sobretot, el nucli d'aprenentatge de com vincular-nos com a persones, amb nosaltres mateixes i el nostre entorn.

És on l'infant aprèn allò essencial, a vincular-se, relacionar-se, on desenvoluparà el seu procés de socialització primari. També els hàbits, els comportaments, les normes i pautes culturals que l'ajudaran a desenvolupar-se al llarg de la seva vida.

Les famílies tenen els seus cicles vitals també en funció dels cicles vitals dels seus membres. Poden ser diferents cicles, com per exemple, lligats a l'edat dels membres: la criança, l'adolescència, la maduresa, l'envelliment.

S'entén també la diversitat de models familiars actuals per la seva situació estructural i cultural. La composició familiar, el rol que ocupa cada membre, les opcions ideològiques, les relacions que s'estableixen informals i formals, la cultura familiar, els diferents models de cura cap als infants i cap a les persones grans i el seu procés d'envelliment, etc.

La nostra mirada es centra en intervenir i acompanyar el moment vital de la família, posant èmfasi en:

- la criança positiva com a compendi d'accions de cura, protecció i educació. Parteix de la creació de vincle afectiu com a experiència emocional que dona seguretat.
- les competències parentals que tenen les famílies per cuidar, protegir i educar els infants, principalment parlem de l'aferrament i l'empatia.
- les habilitats parentals que esdevenen habilitats per a la vida.
- els bons tractes com a manera de fer, cultura familiar. Els rols que s'estipulen en el marc familiar.
- el paradigma sistèmic que entén que cada membre de la família, i aquesta en si mateixa, forma part d'un sistema.

Les principals funcions de les professionals del servei són :

Acompanyar des del vincle per això esdevé tant important la presència i la proximitat. A partir de conèixer a la persona, vincula -la, conèixer com es relaciona ella per fer fàcil aquesta relació.

Generar un espai de confiança perquè la persona es vinculi amb nosaltres i el servei per poder comprometre's amb el procés i els objectius consensuats.

– *L'entorn.*

Quan es parla de l'entorn es parla de l'escenari on passen coses entre les persones. Com és l'entorn facilita o bloqueja les relacions. On la persona com a individu, amb interacció amb el seu entorn més proper, teixeix vincles diversos (d'ajuda, d'amistat, de servei, de pertinença, de submissió, etc).

La persona necessita sentir que forma part, que es vincula amb altres persones, en un grup. La proximitat entre les persones és el que possibilita les interaccions i per tant implica la creació dels diferents tipus de vincle, la generació de confiança, el trencament de prejudicis, la fricció, l'activació o de construcció del sistema de creences, el rol que pren cada persona, etc, en definitiva, la construcció de la xarxa de relacions.

La diversitat de les persones fa complexa la convivència quotidiana però per això també la fa rica i plural.

Aquest entorn actualment és físic i virtual. Les xarxes socials tenen paper molt important en les relacions, on les persones poden sentir-se acompanyades i/o també es genera sentiment de solitud.

Les circumstàncies de l'economia, la situació d'ocupació, la formativa, l'habitatge, com és l'espai públic, la salut, la situació social, la cultura, la participació democràtica, etc. del territori són essencials, ja que en funció de la seva naturalesa poden esdevenir factors de protecció o ve generadors d'exclusió social. Per això, esdevé tant important també enfocar-nos en aquesta part del sistema, i no culpabilitzar a les persones de la seva situació.

b- L'organització de l'equip

Pel que fa l'organització parlem d'aspectes interns com l'equip de professionals i la seva manera de relacionar-se, els serveis, les metodologies i eines de treball i els espais físics on intervenim. A continuació detallem els diferents aspectes:

– *Les professionals com a persona, peça clau.*

Com que partim d'una visió sistèmica cal que també identifiquem a la persona que des d'un rol professional es posiciona per acompanyar, amb tot el que representa això.

La persona professional és el propi instrument de treball i el vehicle del contingut. Necessita generar un vincle, un espai de confiança i de seguretat per tal que la persona pugui expressar-se.

En aquesta relació entre professional i persona hi juguen un gran

paper les emocions. Conèixer les pròpies emocions del professional en el moment de la interacció amb la persona esdevé font de coneixement i genera capacitat d'empatia.

El tarannà de cada professional, l'estil relacional, la manera de portar a la pràctica les metodologies, el llenguatge i expressió corporal que usa habitualment, el com es mostra l'interès cap a l'altre, des d'on es fa la intervenció.

Per tant, pretenem que el nostre acompanyament sigui des de la vinculació amb la persona, és a dir, el lligam afectiu. La interacció que farà possible establir una relació de confiança i de seguretat que ens permetrà poder acompanyar-la. Per tant, la proximitat, és a dir, estar presents, el contacte amb les persones i el seu entorn, esdevé element clau.

La cura de la persona professional, l'espai per identificar què em passa a mi amb tot el què passa amb la relació a l'acompanyament i disposar d'eines per la seva gestió. Els espais de cura entre les persones professionals, amb la diversitat de maneres d'entendre i viure la cura. Per tot això, es fa imprescindible contemplar el creixement professional de cada persona de l'equip com a element clau, en aquest model de treball.

– *El rol i les funcions de la diversitat de tècnics socials: claredat en el nostre posicionament.*

Tenir clar l'encàrrec per poder definir el rol professional ajuda a posicionar-s amb més obertura i generar més confiança entre professionals de la xarxa.

Quan no una persona no té clar a què es dedica, quin és l'encàrrec, quina és la funció, què aporta,... el llenguatge que usa, el rol, que marca unes conductes i uns comportaments, genera confusió. Sorgeixen límits que no permeten col·laborar-se, per què no queda clar què aporta i què pot esperar de l'altra persona. Quina perspectiva aporta cada una de les persones i com les visions es complementen i s'equilibren les expectatives de cadascuna.

Definir amb claredat el servei, la seva missió, el seu encàrrec, les funcions de cada tècnica ajuda al posicionament professional.

– *El treball en equip.*

Actualment, el Consorci està organitzat per equips de treball especialitzat en la mirada a la ciutadania per les necessitats socials. Són equips multidisciplinars (tècniques socials amb les disciplines de treballadora social i educadora social, integradores social, tècniques comunitàries, ...) amb una figura de coordinació.

Es disposen d'espais de treball en equip:

- Espais per a l'equip: per fer equip, compartir i intercanviar informació, planificar projectes.
- Espais pel suport: per compartir i veure altres mirades de les situacions de les persones.
- Espai de supervisió: un espai de cura, de relació i de revisió entre les professionals, que hi juga un paper primordial.
- Sessions de planificació i avaluació: espai de valoració de les actuacions i de disseny d'objectius i/o projectes per atendre les necessitats.
- Sessions de construcció de model: espai de consensuar, definir, repensar el model d'intervenció i obrir-nos a diferents maneres de fer. A partir de la millora es generen projectes i metodologies innovadores.

Existeixen diferents graus de treball en equip i col·laboració. S'identifiquen diferents ingredients que el faciliten:

- El sentiment de pertinença a un equip fa que sigui més fàcil iniciar el treball amb l'equip de treball habitual, on aquest genera un tarannà. Les interaccions que es donen entre les persones professionals, el vincle és també clau per treballar amb seguretat.

Actualment, en el CASG estem treballant per obrir-nos a cap a un model col·laboratiu per treballar en equip amb persones que formen part d'altres àmbits interns o externs.

- La confiança també és un ingredient imprescindible per a poder funcionar com a equip. Aquesta es genera fent conjuntament, treballant plegades. La generositat per a compartir experiència i intercanviar els coneixement, els aprenentatges apresos. Disposar d'espais per a aportar l'expertesa singular de cada persona professional.

- El fet de sentir-se sostinguda, com a equip. Quan una situació és molt complexa i no la professional no està sola prenen les decisions sinó que les companyes li donen el seu punt de vista, li mostren quin posicionament pren, l'acompanyen, es genera un sentiment que també l'equip sosté la situació. Donar i rebre suport per part de les altres persones.

- Compartir visions diferents. Cada persona aporta la seva perspectiva, una mirada diferent, fruit de la seva expertesa i de la seva història. El fet de contemplar diferents punts de vista ens ajuda a ampliar la nostra mirada de la situació. Per això és important incloure mirades professionals diferents i diverses.

– *Les eines i metodologies.*

Les nostres principals eines de treball són l'entrevista, la reunió, l'espai grupal i els projectes. Les nostres intervencions parteixen de disposar:

- D'eines per la detecció, indicadors que ens ajuden a veure cap a on va la situació i fer diagnòstic.
- Projectes i plans de treball per a la intervenció, com a tractament i posteriorment, el seguiment. A vegades, són accions més reactives, passa una situació i hem de reaccionar ràpid. I, a vegades, es fan mesures preventives.

- Actuacions per a la prevenció. La vessant preventiva, una acció continuada i persistent a llarg del temps, que d'alguna manera va generant un clima i una manera de conviure, parlem d'accions de sensibilització també.

– *L'espai físic.*

La importància de l'espai físic on es fa la intervenció.

Per una banda, es parla, de les diverses dependències a on s'atén: en quines condicions està, és un espai accessible, agradable i que generi seguretat. Actualment, estem treballant per fer accessible Can Castellanes, la seu. També, es disposa de l'espai Famílies i l'espai pel projecte d'àpats, dutxes i bugaderia.

I per altra banda, d'altres espais on la persona/grup sent més afinitat i comoditat i és més adequat aproximar-nos. Es contempla una varietat d'espais: la pròpia llar de la persona atesa, al local d'una entitat, en un servei de salut (CAP), d'educació (una escola, etc), en un casal de barri, a un espai més informal, com una plaça, el carrer, etc. Tenir en compte, on serà més fàcil per la persona/grup per a dur a terme la nostra intervenció.

c- El treball en xarxa

El treball en xarxa és un model relacional, ja que parteix de la idea que cal que els diferents professionals ens trobin per aportar les diferents visions multidisciplinàries.

Es busca la transversalitat com a eix de treball bàsic intern i entre sistemes. La connexió entre els serveis, equips que treballen amb les persones des de diferents perspectives.

Tal i com hem esmentat anteriorment, la persona és global i li afecten els elements de l'entorn com l'ocupació, l'habitatge, l'activitat cultural i educativa, els aspectes de la salut i el medi, l'urbanisme de l'espai, etc.

Els ingredients clau pel treball en xarxa: la confiança, la generositat i això es dona amb la presència des de la proximitat.

Per tal de treball en xarxa tenim diferents passos a seguir:

no treball conjunt - informació – coordinació – plans de treball conjunt- disseny i implementació de projectes de manera conjunta.

Per tal de poder-lo fer es necessiten espais i estructures de treball continuat, on generar confiança i establir aliances, construir un vocabulari comú, reconèixer a l'altra persona, promocionar la curiositat per ampliar la mirada.

Tenim diferents tipus d'espais:

Reunió de treball: espais que pretenen facilitar el treball en equip, des de la part més operativa i quotidiana a la part més de construcció d'eines, metodologies i estratègies per millorar l'atenció a la ciutadania.

Taula: és una plataforma de molts agents, habitualment per un tema concret. On es pretén informar, crear sinèrgies, marcar les línies per ser el punt de partida per treballar amb grups petits (comissions, grups de treball, ...)

Comissió: és un espai de treball en xarxa amb els agents del territori, entitats, altres administracions. Habitualment, són grups de treball, específics per un tema en concret.

Grup de treball: grup de persones que té una finalitat comuna i que es troba durant un temps concret per fer propostes i fins i tot implementar actuacions conjuntes.

Per a nosaltres també és important valorar els espais, de manera habitual i periòdica:

- La finalitat de l'espai encara té sentit? És una finalitat compartida per a totes les persones participants?
- Les persones que hi participen són les més adequades pel treball proposat?
- La durada, periodicitat són les necessàries?
- Hi tenim representada la ciutadania d'alguna manera?
- Entre reunió i reunió, passa allò que ens hem proposat?
- Quins aspectes funcionen i els podem reconèixer.
- Quins aspectes ens cal millorar.

L'avaluació esdevé clau per generar la confiança i la generositat per relacionar-nos amb la xarxa i construir valor afegit en la intervenció adreçada a la ciutadania.

3. El coneixement

[aprofitament del coneixement i l'expertesa_ interna i externa]

3.1. De què parlem

Per començar es fa necessari definir de què parlem quan parlem de coneixement. Partim de les diferents premisses:

a. Informació versus coneixement

informació

La informació, en paraules de Claude Shannon, és el que redueix la incertitud. També podem parlar de tot allò que un ser humà és capaç de percebre, incloent-hi les comunicacions escrites i orals, les imatges, l'art o la música.

coneixement

El coneixement és el conjunt de dades, conceptes i pràctiques al voltant d'una matèria o assumpte, un sinònim de saber. El saber és el conjunt de coneixements que produeixen, un pensament continu de records dels coneixements adquirits al llarg del temps.

Què és el coneixement? Dades, informació, coneixement i saber. Encara que a vegades utilitzem com sinònims els termes "dades", "informació" i "coneixement", en realitat no signifiquen el mateix:

– Entenem com a dades el resultat de les activitats d'observació o d'experimentació. Es consideren la "matèria prima" per als processos de generació d'informació i coneixement.

– La informació es compon de dades que han estat organitzades, classificades o sistematitzades de manera que poden transmetre's o utilitzar-se com un input de les activitats de coneixement.

– El coneixement comprèn l'habilitat o la intel·ligència teòrica o pràctica necessària per a entendre, manipular o utilitzar dades i informació en activitats útils.

Mentre que les dades i la informació existeixen amb independència dels individus, el coneixement és una qualitat humana i implica una activitat cognitiva per part dels actors.

Una altra aproximació al concepte de coneixement: és un producte de la informació, les habilitats i l'experiència, que permeten produir respostes el més adequades possibles a les situacions que es presenten (reactiu), o que és capaç de provocar (proactiu).

b. Tipus de coneixement

De les moltes tipologies que podem definir de coneixement, en destaquem dues que considerem importants a tenir en compte:

– La primera tipologia diferencia entre el tipus d'agent en què resideix el coneixement: individual i col·lectiu. El coneixement individual és el que es produeix o resideix de manera aïllada en un individu. El coneixement col·lectiu es produeix o resideix en un grup d'individus, entre els quals està repartit. El coneixement col·lectiu és superior a la suma dels coneixements individuals.

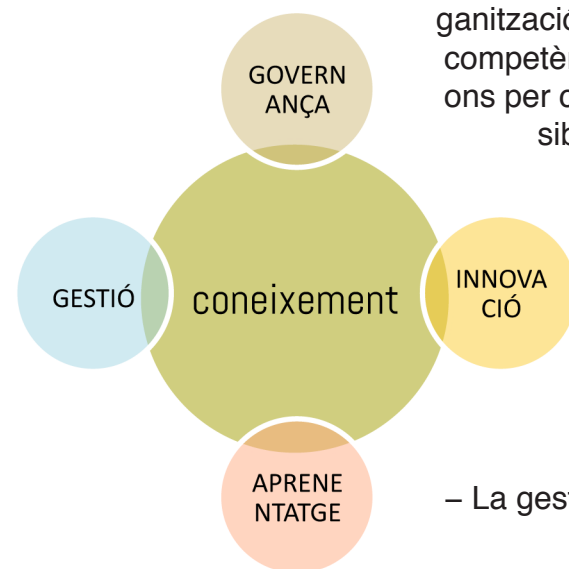
– La segona tipologia classifica el coneixement d'acord amb el tipus de codificació: coneixement explícit i coneixement tàcit.

El coneixement codificat o explícit és aquell que ha estat sistematitzat i escrit en algun tipus de llenguatge, com codis que poden ser llegits, emmagatzemats i/o transmesos de manera que s'hi pugui accedir en altres temps o altres llocs, per exemple, manuals, informes metodològics. És un coneixement aparentment fàcil d'estructurar i de transmetre.

El coneixement tàcit és el que es troba a la base del coneixement col·lectiu però que no es manifesta. És un coneixement difícil d'estructurar i expressar, ja que passa per allò més informal. Molt sovint és un coneixement fruit de l'experiència. A través de la conversa és com es comparteix i dona visibilitat d'aquesta expertesa.

c. La gestió del coneixement

Un concepte aplicat a les organitzacions que inclou el conjunt de mètodes, pràctiques i tecnologies que faciliten la generació i l'intercanvi de coneixements entre els membres d'una organització o col·lectiu. Implica el desenvolupament de les competències necessàries a l'interior de les organitzacions per compartir-lo i utilitzar-lo de la millor manera possible entre els seus membres, així com per valorar-lo i assimilar-lo, si és exterior a aquestes.



Les finalitats de la gestió i la transferència del coneixement són:

- La governança: el coneixement per a poder governar l'organització, implicant-hi les persones adequades, com una manera de fer-ho.
- La gestió: el coneixement per a la millora de la gestió.

– L'aprenentatge: compartir allò après i l'enfortiment, l'expertesa per aprendre.

– La innovació: fomentar processos de millora contínua dins de l'organització.

La gestió del coneixement s'encarrega de dissenyar i implementar sistemes per a identificar, capturar i compartir sistemàticament tot el coneixement involucrat dins d'una organització, per tal que pugui proporcionar valor afegit i contribuir a la consecució dels objectius perseguits per la pròpia organització.

Consta i es nodreix de diferents àrees:

– Les ciències cognitives, que proporcionen els fonaments teòrics de l'aprenentatge.

– L'enginyeria de les organitzacions, que estudien els fluxos d'informació i els models organitzatius.

– L'economia del coneixement, que analitza els efectes econòmics de la generació del coneixement i dels models organitzatius.

– La gestió documental, que estableix les metodologies i els estàndards per al tractament de la informació

– La tecnologia de la informació i comunicació (TIC), que proporciona les infraestructures del hardware i del software.

La gestió eficient del coneixement en una organització optimitza el seu flux de transmissió per canalitzar-lo cap als objectius fixats, alhora que maximitza la creació de més coneixement que permet establir nous objectius. Una adequada gestió del coneixement dins l'organització amplifica el talent de les persones i en reforça els vincles amb l'entitat.

Dins de les organitzacions, les persones treballadores poden adquirir coneixement tàcit, degut a la seva experiència o formació, però aquest esdevé de difícil transmissió. Mitjançant processos de socialització del coneixement, aquest esdevé explícit.

Per tal que el coneixement individual i implícit (integrat per les capacitats, habilitats i experiències dels i les professionals) es transformi en capital intel·lectual explícit de l'organització és necessari establir procediments formals que permetin identificar, capturar, organitzar, compartir i difondre aquest coneixement i informació.

És en aquest procés que el coneixement es converteix en un recurs i en un valor afegit a l'organització: facilita els processos d'adaptació i aprenentatge dels i les professionals i fomenta la seva implicació envers l'organització, fet que es tradueix en la millora del servei.

3.2. El coneixement al CASG

Volem esdevenir una organització que aprèn. Entenem la gestió del coneixement com un conjunt de mètodes, pràctiques, tecnologies que faciliten la generació i l'intercanvi de coneixements entre l'equip i l'entorn. La intencionalitat de la gestió del coneixement és disposar d'elements d'anàlisi per a la governança i la gestió. I, ahora, per a l'aprenentatge i la millora continua.

En l'actualitat tothom és conscient que en les organitzacions s'aglutina, es genera i es transmet molta informació que cal gestionar; en definitiva, coneixement. De vegades però, aquest coneixement es troba dispers en les ments de les persones i en la manera com fan les coses i no és fàcil identificar-lo i sistematitzar-lo. Parlem dels talents, les capacitats naturals o adquirides per a certes coses de les que cada individu disposa i de l'expertesa, la qualitat de conèixer una cosa a partir de la pràctica.

La voluntat del Consorci, tal com s'estableix en el Marc Estratègic, destaca la gestió del coneixement com un dels elements clau a desenvolupar.

En aquest moment enfoquem la gestió del coneixement a l'organització com un concepte molt vinculat a la necessitat d'evolucionar cap a una organització que aprèn d'ella mateixa i en el seu entorn.

Quan parlem de la gestió del coneixement dins del CASG pretenem la detecció, la captura, la distribució i compilació del coneixement de l'organització.

Volem ser una organització capaç de fer aflorar, interconnectar i aprofitar el coneixement, el talent i l'expertesa de les persones per assolir els propòsits de la institució. Ampliar amb espais i canals que facilitin i potenciïn l'intercanvi de coneixement expert entre les persones que hi treballen. Al Consorci som ben conscients de l'exigència de treure el màxim partit al coneixement adquirit per la totalitat de la nostra estructura, de la necessitat de relacionar les persones entre si i, d'aquesta manera, crear xarxes de coneixement que enriqueixin la presa de decisions, connectin talents i dotin l'organització de l'agilitat que requereixen els reptes canviants que planteja l'entorn actual.

La nostra organització –com tota aquella que ofereix serveis adreçats a la ciutadania- té una necessitat d'adaptació, de canvi, de millora i d'aprenentatge continu. Això suposa gestionar una informació, un coneixement que tant pot sorgir de la pròpia organització, com procedir de l'exterior.

Volem caminar cap a un model de formació-aprenentatge més inclusiu i participatiu, on les persones treballadores en siguin les protagonistes. Aquest paradigma es basa en la gestió del coneixement i l'aprenentatge corporatiu, en l'aprofitament de les capacitats i del potencial de coneixement de la pròpia organització: la retenció del talent, la facilitació de l'expertesa, les comunitats de pràctica, les experiències per a compartir i fer créixer el coneixement i les habilitats dels professionals, les xarxes de referents, són possibles iniciatives a plantejar. I, sobretot, estar connectades amb el coneixement que es produeix en el nostre entorn.

És evident que qui millor pot conèixer i reflexionar sobre les necessitats del personal són els mateixos professionals de l'ens. Aprendre i compartir coneixements i experiències té un doble objectiu: incidir en el desenvolupament de les competències professionals que portin a un millor rendiment professional i apostar per la millora de les capacitats i oportunitats professionals de les persones. Entenem que el poder de motivació de l'apoderament de les persones conduirà a aprofitar l'expertesa del personal per estendre els seus coneixements a la resta de professionals i ahora plantarà i farà créixer la llavor que ha de dur al creixement professional dels treballadors (una altra de les línies de treball del pla estratègic).

3.3. Línies de treball

Per poder donar-hi resposta estructurarem la gestió del coneixement de l'organització en tres àrees principals sobre les que cal treballar:

a. Les fonts d'informació, per aconseguir la informació-coneixement que ens ajudarà a mantenir un aprenentatge continu.

La informació i el coneixement el podem trobar fora (extern) o dins (intern) de l'organització. S'origina a partir de la reflexió individual, del diàleg o bé d'una experiència vivencial, a banda del que s'assoleix per la transmissió, d'una manera més o menys codificada, del funcionament de la institució, i que es transforma en un procés d'evolució permanent de la mateixa.

Bàsicament podem parlar de dos tipus de coneixement dins el Consorci:

– El tangible i mesurable, també anomenat estructural, és tota aquella informació o coneixement que podem extreure dels suports materials de l'ens.

Bàsicament és el coneixement que acumulem als sistemes d'informació. En aquest sentit parlem sobretot de les eines informàtiques de les quals disposem per guardar, ordenar, classificar i transformar la informació derivada de la pràctica professional diària en coneixement aplicable (GESS, aplicatius diversos, observatori, biblioteca...) o aquella informació que obtenim de fonts externes: formacions, bibliografia, webgrafia....

Cal estar especialment organitzats per tal de tenir tota la informació necessària per al bon desenvolupament de la pràctica professional de tot el personal, però a la vegada, hem de ser curosos de no duplicar la documentació i també hem de garantir una estructura clara, precisa i entenedora per a qualsevol persona de l'organització.

També és coneixement tangible la informació que ens facilita l'anàlisi de les necessitats a les quals hem de donar resposta i l'avaluació que fem de la nostra tasca, i que es concreta en les dades que publiquem (memòries, informes, estudis, indicadors, quadres de comandament...) essent eines fonamentals per a la presa de decisions.

– L'intangible i de difícil mesura, tot aquell coneixement que tenen les professionals que desenvolupen la seva tasca diària a l'organització. És el coneixement que tenen incorporat les persones; el teòric, l'adquirat en la pròpia trajectòria formativa, l'adquirat com a conseqüència de l'experiència professional, el resultant de la relació amb d'altres professionals de l'organització o de fora. Aquest és un coneixement de difícil mesura i encara més complicat de fer aflorar, classificar, difondre i avaluar.

Per tal de gestionar el coneixement de les persones que treballen a l'organització i transformar-lo en formació-informació-coneixement, duem a terme una sèrie d'accions amb la intenció principal de compartir-lo i facilitar eines per seleccionar la informació aplicable a la pràctica professional.

b. El fons de coneixement, per transformar aquesta informació en coneixement aplicable i retenir-lo, posant-lo a disposició.

Qualsevol cosa emmagatzemada és una dada, una informació, però

només esdevé coneixement quan s'organitza i es presenta de manera que tingui un significat.

Per tal que el coneixement que hi ha a la organització estigui a l'abast de qualsevol dels seus membres en qualsevol moment cal, per una banda, que es reculli d'una manera pràctica, organitzada i clara, i per l'altra, que s'emmagatzemi, per tal que es pugui recuperar, transmetre i manipular.

El fons de coneixement del CASG és el banc d'informació i saber, el repositori del coneixement de l'organització. Proveeix els medis per a la recollida, organització i recuperació del coneixement de l'entitat.

Entenem així, per fons de coneixement, el banc o la base de documents / materials / recursos que formen el coneixement explícit del Consorci, que es recull en diferents formats i que s'emmagatzema en diferents plataformes, de manera organitzada, per tal de que estigui a l'abast de tot personal. Per a fer-lo accessible es requereix garantir-ne la transmissió, utilitzant les eines de difusió necessàries i possibilitant que s'utilitzin de forma contínua i adient.

c. La transferència de coneixement, per compartir el coneixement, difondre'l, tan dins com fora del consorci.

La societat del segle XXI es defineix com la societat de la informació i del coneixement, una societat on les noves tecnologies impregnen la vida política, econòmica, empresarial, social i humanitària, concretant i facilitant noves vies d'interacció entre les persones.

Al Consorci no podem ser aliens a aquesta realitat. El repartiment i l'extensió del coneixement és una de les principals motivacions del compromís amb la transformació social.

Ens cal establir i participar en xarxes, internes i externes (per donar i rebre coneixement) que esdevindran un bon instrument de generació de comunitat i de foment de la reciprocitat.

Quan analitzem una intervenció determinada, quan comparem una acció amb una altra, quan avaluem una sèrie d'indicadors i en traiem conclusions, és quan es produeix la màgia, quan les dades es converteixen en coneixement. I és important que aquest coneixement circuli.

És convenient que diferents persones tinguin la seva pròpia lectura de la informació i en dedueixin les seves pròpies conclusions. Contrastar visions, descobrir el que un company/a ha vist i ens havia passat desapercebut... quan el coneixement circula dins de l'orga-

nització, aquesta s'enriqueix, guanya en capes d'anàlisi, resolució i matisos.

En aquesta circulació es genera coneixement col·lectiu que quan queda convenientment consolidat –i si cal explícitament registrat– esdevé coneixement de la pròpia organització. Un coneixement que supera l'àmbit individual, coneixement que heretaran futurs membres de l'organització juntament amb una “cultura de l'organització” orientada a les dades i al coneixement.

3.4. Actuacions

Per tal de desenvolupar l'eix de treball que fa referència al coneixement, ens plantejem serveis i/o actuacions sota aquestes tres línies de treball esmentades:

a- Crear les fonts de coneixements adequades per recollir i sistematitzar-ho.

– *Intranet [www.casg.cat]*

La intranet corporativa és una eina per la millora de la gestió de la informació personal. A la intranet, s'hi troben diferents seccions a través de les quals l'equip de professionals del Consorci té accés a documentació interna, formació, els vídeos de la formació interna,...

També disposa d'un espai per compartir opinions, experiències professionals en determinats temes anomenat el Mur i d'un espai per compartir notícies d'interès per tot el personal.

– *La biblioteca*

Es disposa d'un fons documental (llibres i revistes) distribuït físicament entre la sala de biblioteca i els diferents serveis i espais de l'entitat. També es disposa de recursos bibliogràfics en format digital. Tot aquest fons està recollit i organitzat en la biblioteca, a la qual s'hi accedeix via intranet, des de la pestanya de fons de coneixement.

– *L'Observatori pel desenvolupament sostenible de la Garrotxa*

Partint de l'Observatori social del CASG contribuir i participar, amb la resta d'agents del territori, a crear l'Observatori pel desenvolupament sostenible de la comarca. Amb la intenció de disposar d'una bateria d'indicadors clau per a la presa de decisions i de disposar d'un sistema de difondre la informació.

– *Sistemes d'Informació Social*

Pretenem que el GESS esdevingui el sistema d'informació social. El GESS és una eina que desenvolupament i utilitzem a la vegada. El desenvolupament el treballarem de manera col·laborativa amb la resta d'organismes del territori: Pla de l'Estany, Salt- Gironès, Ripollès, Garrotxa i Alt Empordà.

El GESS és un sistema de gestió d'expedients que planteja un procés de treball, des de l'acollida de la persona al servei, a partir de les diferents fases de la intervenció social fins al tancament d'aquesta.

b- Crear un fons de coneixement de manera que es reculli de manera escrita el coneixement que generen els equips.

– *Col·leccions*

El projecte Col·leccions pretén que quan un equip, servei, àrea, grup, comissió... realitza un estudi, diagnosi, prospecció, treball de processos, definició de model... es recollirà en un document escrit/gràfic/visual el contingut d'allò rellevant, de manera que passi a formar part del fons de coneixement del CASG i pugui ser utilitzat/consultat per qualsevol persona de la institució. A la vegada, se'n facilitarà la difusió, de manera que el material serà socialitzat i passarà a formar part del background del Consorci.

La idea del projecte és fer un recull del coneixement generat pels equips de treball del Consorci i editar-lo; d'aquesta manera es fa un reconeixement a la feina feta i es crea un banc de coneixement que pot ser consultat i utilitzat per qualsevol membre de l'organització.

L'anomenem col·leccions perquè volem impulsar una línia editorial que identifiqui les publicacions del CASG, en tres línies diferents, pel que fa al contingut, al format i al disseny:

– *Monografies*: treballs que tracten a fons un tema concret i que tenen un interès dins i fora del Consorci. (Ex: solituds, cultura de pau, participació, drets civils)

– *Estudis*: (informes, diagnosis, prospeccions, anàlisis...) treballs de recollida sistemàtica d'informació al voltant d'una situació concreta referent a un col·lectiu, territori, necessitat... per tal de prendre decisions a curt i/o llarg termini o per fer visible una determinada situació i plantejar propostes i escenaris per a modificar-la. (Ex: Cuidadores 24 hores)

– *Processos de millora i models de treball*: de construcció, de reflexions internes... recull de la informació d'interès que ha generat el treball realitzat en processos de reflexió i anàlisi de la pròpia tasca que realitza un equip o grup de treball. En aquest tipus de document es

mostren les reflexions, conclusions, propostes d'acció i dades que s'han generat i es posen a l'abast de la resta de l'organització, a la vegada que són documents de referència en el desenvolupament de les funcions de l'equip i les persones que han format part del procés de reflexió. (Ex: Primària, Infància, Administració...).

c- Transferir, dins i fora de l'organització, el coneixement que generem.

Parlem de disposar de les eines i canals perquè es faci difusió del coneixement i l'expertesa que generen les persones de l'organització (STC, les jubilades, comunitats d'aprenentatge, etc).

– *STC, Sessions de transferència de coneixement.*

Les Sessions de Transferència de Coneixement són activitats dirigides a la difusió de coneixements, experiència i habilitats d'una persona o persones de l'organització amb la finalitat de facilitar l'ús, l'aplicació i l'explotació d'aquest coneixement i capacitats a la resta de l'organització.

Els temes a transferir poden ser proposats per la Institució, per la direcció d'un àmbit o bé per la mateixa persona. En tot cas sempre ha d'estar aprovat per la direcció i comunicat al responsable de formació per a la seva difusió. Per tal d'afavorir el coneixement de l'organització que tenen les persones, l'assistència a aquestes sessions és oberta a tota l'organització.

Les Sessions de Transferència de Coneixement són una de les eines principals per a la gestió del coneixement corporatiu. A més, són una eina excel·lent d'innovació, millora i reconeixement de la feina duta a terme pel personal tècnic.

– *Pt _ Píndoles de coneixements tècnics.*

La gestió de les mesures de protecció de la pandèmia Covid 19 es fa a través de dos grups de professionals que s'ubiquen a l'espai de Can Castellanes, que s'organitzen presencialment per cercles. Per tant, aquests mesos les professionals sempre coincideixen en el despatx amb les mateixes companyes i es veuen tot l'equip, de manera virtual, a través de les reunions de suport, d'àmbit i/o d'equip.

Actualment, també, estem, igual que moltes altres administracions, en fase d'oposicions dels llocs de treball. Això implica moviments de persones, canvis de llocs de treball.

Aquesta situació genera que en algunes persones no tenen claredat en informació tècnica sobre:

- L'accés a serveis.
- Els recursos (interns, externs).
- Projectes del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa.
- Projectes que fan altres agents de la comarca.

En l'organització tenim persones que tenen aquesta informació i que poden compartir el seu coneixement. Generar un espai temàtic també pot visualitzar diferents coneixements que tenen les professionals.

Per això proposem organitzar Pt _ Píndoles de coneixements tècnics, sobre serveis, recursos i/o projectes, ja sigui amb persones del Consorci com amb entitats, serveis externs.

Espais d'informació tècnica, d'una hora de durada, cada 15 dies, i de manera virtual.

– *Projecte Jubilades.*

Pretén recollir i donar valor a aquells coneixements que les persones que han estat treballant a la institució i estant en procés de jubilació volen compartir.

Respon als següents objectius:

- Reconèixer el coneixement de les persones professionals de la institució.
- Valorar l'experiència i coneixement de la institució de les persones que la formen.
- Deixar constància d'aquests coneixements.
- Visualitzar i compartir amb la resta.

El procés que seguim és el següent: quan una persona està en procés de jubilació, se l'entrevista perquè pugui deixar constància d'aquelles idees, pensaments o aspectes que considera importants del seu pas pel Consorci, i que cregui que poden ser interessants per la institució. L'entrevista es grava per editar-ne un petit vídeo.

Pretenem tenir un recull de material gràfic a mesura que les persones es vagin jubilant.

– *Comunitats de pràctica.*

Les comunitats de pràctica són grups de professionals constituïts amb la finalitat de desenvolupar un coneixement especialitzat, compartint aprenentatges basats en la reflexió compartida sobre expe-

riències pràctiques, és “un grup de persones que comparteixen una preocupació, un conjunt de problemes o un interès comú sobre un tema, i que aprofundeixen el seu coneixement i expertesa en aquesta àrea a través d’una interacció continuada”.

Una comunitat de pràctica fa explícita la transferència informal de coneixement dins del CASG, oferint una estructura formal que permet adquirir més coneixement a través de les experiències compartides dins del grup.

Una comunitat de pràctica és un grup de persones que comparteixen coneixement al voltant d’un tema de la seva pràctica comuna [una necessitat, una idea de millora, un tema no resolt, etc], amb la finalitat d’enriquir-se mútuament, aprendre i créixer, mentre cerquem com resoldre la necessitat o vehicular la idea de millora.

– *ERESS, Espai de Reflexió Ètica de Serveis Socials.*

L’ERESS és un grup de 8 persones de diferents equips de tota l’organització que tenen la missió de promoure l’ètica aplicada en la intervenció social. Una persona, que té la formació adequada, és la que fa les funcions de coordinació, facilita les sessions i es la responsable de l’ètica, la cara més visible.

L’ERESS del CASG es reuneix en sessió ordinària bimensualment. Quan circumstàncies urgents ho requereixen, la coordinadora de l’ERESS pot convocar sessions extraordinàries.

Les funcions de l’ERESS del CASG són:

- Promoure la sensibilització i la formació en valors ètics al CASG.
- Estimular la reflexió ètica dins la institució i fomentar-ne la pràctica.
- Donar suport a l’equip de professionals del CASG en la detecció, abordatge i resolució de dilemes ètics , fomentant-ne la deliberació entre professionals i en la mesura que sigui possible amb usuaris.
- Elaborar un manual de bones pràctiques en referència a l’ètica aplicada dintre el CASG, mitjançant l’elaboració de protocols, criteris i recomanacions.
- Redactar el Codi d’ètica del CASG i mantenir-lo actualitzat.
- Ser una eina consultiva propera i fàcilment accessible davant casos o situacions que generin conflicte entre les persones (professionals, usuaris, organitzacions...).
- Col·laborar en l’educació sobre l’ètica en l’ús dels serveis socials públics per la població, i difondre entre la ciutadania la idea de la necessitat de fer un ús responsable dels serveis socials.

– *Visites a serveis/projectes.*

Les visites a serveis tenen la finalitat d’incorporar coneixement explícit d’altres organitzacions a partir del contacte directe amb elles o de la transmissió indirecta per part dels seus professionals. Parlem de:

- Visita a altres organitzacions.
- Assistència a congressos i a jornades.
- Participació activa en comunitats extraprofessionals d’experts.

També generem espais d’intercanvi amb la intenció de compartir i donar visibilitat al model de treball, la manera d’organitzar-se i els aprenentatges que acumulem amb els anys i l’experiència.

4. El creixement personal

[el desenvolupament professional i personal]

4.1. De què parlem

Si no fa gaire temps les organitzacions tenien el focus centrat en l'eficiència, és a dir, en fer el mateix però reduint temps i augmentant productivitat, a l'actualitat les organitzacions que volen tenir continuïtat s'han de centrar en la innovació, que es basa en la creativitat i en especial en el coneixement, dos elements importants que rau en les persones.

El focus estratègic clau passa, doncs, per les persones, de manera que totes les línies d'actuació s'han de dissenyar tenint en compte aquesta premissa.

L'administració pública no és aliena a aquesta necessitat. Les persones que hi treballem són un factor clau en l'estratègia de modernització de l'Administració i l'element fonamental per a garantir el seu bon funcionament i la millora de la qualitat dels serveis públics.

Els constants canvis ideològics i culturals exigeixen al sector públic treballar en un continu procés de canvi cap a models de gestió més flexibles, àgils i eficaços, però sense disminuir la seva funció essencial de garantir els drets civils i les llibertats públiques de la ciutadania.

Solament a través de la implicació dels treballadors i treballadores públics en la millora dels serveis que s'ofereixen —dotant-los de major agilitat i eficàcia— es pot aconseguir adequar-los a les noves demandes socials, i per fer-ho, s'han de poder integrar els objectius de l'organització amb els de la persona i relacionar l'avaluació, al seu torn, tant amb la millora de la gestió com amb la responsabilitat i la motivació de les persones treballadores.

Cal construir el procés de creixement professional sobre les preferències i il·lusions de la persona, la visió de si mateixa i de la seva vida; adaptant-lo a cadascú, a les seves potencialitats i capacitats individuals, preferències, valors, estils de vida i aspiracions. I cal fer-ho amb la implicació i responsabilitat de la persona vers el seu pla de desenvolupament, considerant la seva opinió, introduint les seves decisions i respectant-les, i promovent la seva participació activa en tot el procés. Quins són aquells coneixements, capacitats, habilitats que necessita adquirir per a una vida professional plena.

Així doncs, cal adaptar la gestió de les persones a les noves necessitats, tenint en compte les següents àrees clau:

a- La cultura corporativa.

Parlem del sentiment de pertinença a l'organització, que té una manera de fer, un tarannà. Generar una cultura corporativa forta, potent i consistent, basada en la confiança, l'autorealització i l'entusiasme, és a dir, la motivació.

Per a generar cultura organitzativa també és bàsica la qualitat de la comunicació, no només dels valors i objectius de l'organització, sinó entre els membres de la mateixa, és a dir, la comunicació horitzontal i vertical, és el fonament d'un equip.

b- Els talents i les singularitats de cada persona.

Cada persona se sent motivada per interessos diferents. No podem esperar que la motivació ens vingui donada per l'organització, perquè al cap i a la fi, cadascú té la seva pròpia clau de la motivació i decideix si la fa servir. Però és l'organització qui pot, o no, facilitar-la. Cal una organització àgil, oberta i flexible que s'adapti a les persones, que pugui respondre amb rapidesa a les seves necessitats i que no en bloquegi les iniciatives.

També és imprescindible generar espais de conversa, entre la direcció i cada persona, per identificar quins són els seus talents i el seu valor, per anar veient quin és el lloc on pot aportar més en aquest moment. Que la gestió sigui prou flexible per què cada persona trobi l'espai on la seva aportació sigui més valuosa. Per tant, definir, conjuntament, les seves funcions, recollint interessos, motivacions, els requisits i les expectatives d'ambdues parts i el que s'espera del desenvolupament del lloc de treball. Implica un seguiment del rendiment que valori l'esforç de les persones, on el reconeixement és clau.

Aquest seguiment també en el rendiment dels objectius proposats. Cada persona ha d'establir els seus objectius i incentius de manera clara. Això ajudarà a la motivació de l'equip. Al cap i a la fi cal transmetre el missatge que el benefici comú es tradueix en beneficis individuals.

c- La direcció i el lideratge.

Uns lideratges adequats són imprescindibles per aconseguir un bon desenvolupament del personal. D'aquesta manera, la institució ha de facilitar que els líders comptin amb les eines necessàries per a dur als seus equips cap a l'èxit comú, i que desenvolupin l'estil de lideratge més adequat a la seva manera de fer i deixar emergir les singularitats de les persones del seu equip.

Està comprovat que el nivell de compromís d'un equip està relacionat amb el responsable del que depèn. Les mateixes persones o el mateix equip sota la direcció d'una o altra persona o lideratge, poden tenir resultats completament diferents. La creació de la cultura del treball d'equip i el suport en la seva cohesió és un paper primordial de les persones que lideren. El tarannà del lideratge contribueix fortament a la manera de fer de l'equip.

Les claus per a un bon lideratge són:

- Transparència, una comunicació clara i fluïda.
- Generar confiança i oportunitats de desenvolupament (reptes)
- Fomentar l'autonomia i la cooperació, una cultura oberta.
- Creació de valors conscients i compartits.
- Fomentar el reconeixement i la comunicació transparent i constructiva.
- Ser coherent, actuar com una mateixa expressa.

d- L'organització.

L'organització ha de facilitar aquest sentiment de pertinença, la gestió de les talents i les singularitats, les motivacions i interessos de cada persona, i uns bons lideratges.

Per fer-ho cal que activi polítiques en:

- La definició i l'avaluació de les competències professional.
- La selecció i l'acollida de nous professionals.
- Els itineraris de desenvolupament professional.
- L'estratègia de formació: cal vetllar per la formació de les persones, i d'actualitzar les competències necessàries pel desenvolupament de les seves tasques. La formació i capacitació dels equips esdevé una eina clau per agilitzar l'adaptació als canvis constants de l'entorn i estar preparats per assumir nous reptes.

4.2. El creixement professional al CASG

La missió del Consorci d'Acció Social de la Garrotxa és gestionar i facilitar els serveis necessaris a les persones i a la comunitat per millorar el benestar i contribuir a la cohesió social.

Així doncs, l'activitat que es du a terme al CASG com a dispositiu d'intervenció social i comunitària, els i les professionals són el recurs més valuós. Les persones que hi treballen són un instrument de treball cabdal i el vehicle dels continguts i de la metodologia que es posa en pràctica. Utilitzem la paraula instrument i/o recurs per i reconèixer que nosaltres esdevenim el principal agent per acompanyar a la persona. Sovint, hem partit de buscar recursos externs, però l'acompanyament només el podem fer nosaltres en primera persona, és en un segon terme que necessitem projectes i recursos de la cartera de serveis per donar respostes.

En la funció d'acompanyants de processos de canvi, els i les professionals esdevenen un suport i sostenen en el temps, el procés de la persona a la qual s'acompanya.

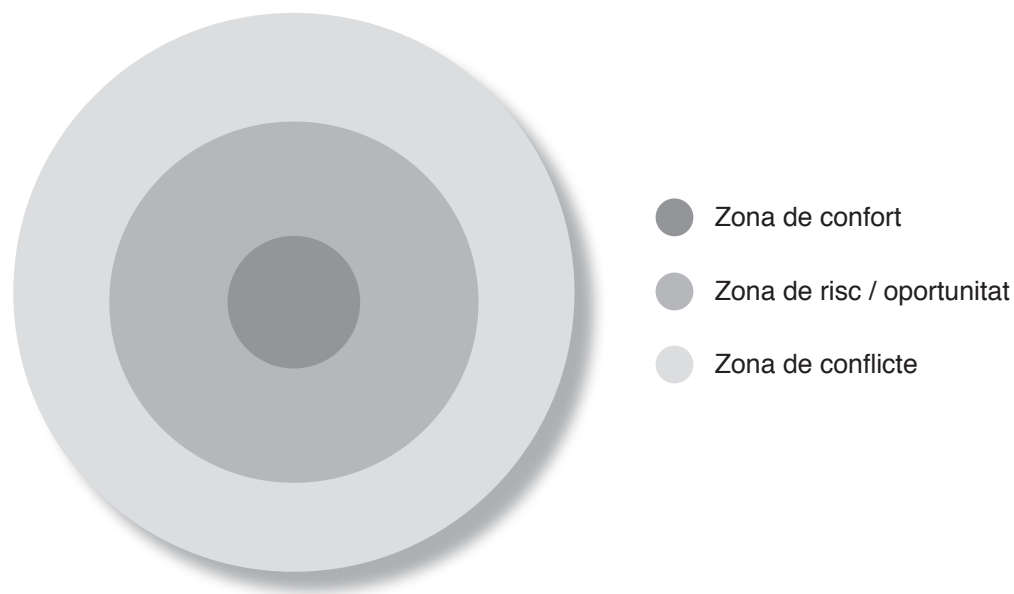
Com a professionals de suport hem d'estar orientats/centrats en la persona, i ser prou àgils i flexibles per adaptar-nos a les seves necessitats canviants és el repte que hem d'afrontar com a organització.

Des del Consorci es fa imprescindible treballar aquells aspectes interns de l'organització que contribueixin a millorar la implicació, el compromís i en definitiva, la motivació del capital humà; i cal fer-ho, en tant que institució de l'àmbit social, de la mateixa manera que ho fem en adreçar-nos a la ciutadania: des de l'acompanyament i el reconeixement, és a dir, tenint com a eix principal del procés de desenvolupament professional a la pròpia persona. Entenem que es fa imprescindible una actitud d'escolta activa per part de la direcció per poder acompanyar en el procés de canvi en el qual es troba la persona.

Per a fer possible aquest repte, des del Consorci ens plantegem introduir el creixement professional com un dels eixos clau aquest Pla Estratègic, parlem de posar en valor el fet de "tenir unes ganes tremendes de créixer".

Això implica definir quines mesures de desenvolupament professional introduïrem per alinear les persones amb els objectius estratègics i passar de la perspectiva del "projecte del Consorci" a la del "nostre projecte".

L'objectiu és que les persones que treballem al CASG tinguem un pla, un compromís amb nosaltres mateixes/aspiració/projecte de vida respecte la nostra feina.



El canvi és constant. La vida progressa, avança, evoluciona, canvia de forma permanent. Com a entitat pública, dinàmica, innovadora i compromesa a millorar el benestar de les persones i contribuir a la cohesió social tenim la obligació d'anticipar-nos als canvis socials i a les noves demandes de la ciutadania.

Per adaptar-nos a aquest canvi permanent, com a institució i com a persones, hem de ser capaces de mantenir i potenciar les competències professionals de cadascú. Això implica un coneixement d'una mateixa i uns espais de revisió per poder reconèixer aspectes potencials i febleses i també uns espais de cura personal.

Entenem que bàsicament parlem de dos eixos claus, des de la perspectiva del creixement professional del CASG:

– La persona i els seus àmbits de treball.

Quines són les actituds que necessita cada persona adquirir per a una vida professional plena:

- L'autoconsciència, cal reflexió, des de la consciència. On estic i on vull anar. Un cert qüestionament sobre una mateixa i alhora un reconeixement de les potencialitats.
- L'autonomia, la voluntat i actitud de la pròpia persona.
- El compromís, la llibertat i la maduresa d'una mateixa per implicar-se en el projecte i en les persones.
- La iniciativa, com a element dinàmic, actiu, en moviment per a afrontar aquelles inquietuds.
- L'evolució, el procés d'aprenentatge i de canvi que cadascuna fa pel seu propòsit de millora. Una fita que té a veure amb el desenvolupament de les competències professionals, i els propis projectes de futur.
- La col·laboració, com una actitud i estratègia per a facilitar l'empatia i el treball en equip.

– L'organització i els seus àmbits de treball:

Generar espais de conversa, un clima de confiança que ens permeti tenir un diàleg on podem conjunta i consensuadament identificar i proposar accions. Alhora esdevenir una organització àgil, oberta i flexible que s'adapti a les persones, que pugui respondre amb rapidesa a les seves necessitats i que no en bloquegi les iniciatives.

Detecció de necessitats, entendre que cal estar alerta als requeriments de les persones, què necessiten per poder oferir un pla de formació adequat.

L'acompanyament entès com a destinar un temps i un espai per la conversa amb la persona. El diàleg, el feedback com a elements de suport i/o orientació.

Itineraris personalitzats, cada persona ha d'anar construint el seu propi camí, com a procés de creixement.

Uns lideratges que facilitin aquesta manera de fer.

Per aconseguir-ho plantejem desenvolupar un model que fomenti la responsabilitat, el creixement individual i incorporar eines i metodologies innovadores en la formació i el desenvolupament professional. Per això, proposem accions de treball en aquests dos àmbits: les persones, com a protagonistes del seu creixement professional i l'organització, com a promotora d'aquest desenvolupament.

4.3. Línies de treball

Volem ser una organització que creix a través del creixement de cada una de les persones que la formen.

Per concretar l'estratègia que es proposa el CASG en relació al desenvolupament professional partim de la conversa com a espai de relació.

L'art de la conversa

L'eina principal de treball són les converses, un espai de diàleg, on la comunicació [verbal i no verbal], esdevenen el principal fil per poder expressar, identificar, transmetre aquelles idees, pensaments i/o emocions que ens ajudaran a analitzar, raonar, conceptualitzar, per conèixer, crear clima de confiança, crear sentiment de pertinença, etc.

Generar espais de conversa, un clima de confiança que ens permeti tenir un diàleg per a la construcció de relat, l'aprofundiment del coneixement, la consciència del propi aprenentatge, la construcció d'identitat col·lectiva,... buscant converses de qualitat. També deixar espai per la conversa informal en el marc de la vida quotidiana de l'organització. Són elements imprescindibles pel creixement professional i també per la transferència de coneixement.

Aquestes converses les volem generar en el marc de les quatre línies de treball:

a. Gestió de les persones.

La direcció està convençuda del paper estratègic en la gestió de les persones per a la consecució de l'èxit organitzatiu.

Garantir que la gestió de les persones que treballen al CASG tinguin una vida laboral, en cada un dels seus cicles (selecció, acollida, creixement i comiat) adequada a les seves necessitats per poder atendre amb qualitat les necessitats de la ciutadania.

Gestionar per competències implica dedicar una atenció prioritària als elements qualitatius de la inversió en capital humà, i afecta sobretot a dos nivells: el que s'encarrega de la incorporació de les persones al lloc de treball i el que s'encarrega del seu desenvolupament i progressió professional.

Pel que fa a la incorporació al lloc de treball hi ha dos escenaris que hem de tenir en compte:

– La selecció: la selecció és fa amb el procés que marca la norma establerta com a administració pública. Tenir definides les competències de la persona per ocupar cada lloc de treball ajuda a poder fer la selecció. Tenint en compte que els valors corporatius són un element clau també en la decisió.

– L'acollida: la rebuda i l'acompanyament inicial de les persones que comencen a treballar a l'organització és un element clau per la seva seguretat i implicació en el desenvolupament de la seva feina. Per una banda, cal que parlem de l'acollida institucional i per altra, l'acollida de l'equip de professionals que formarà part la persona que entra de nou, la seva vida més quotidiana.

– El comiat: poder acompanyar i tancar bé aquesta etapa laboral, ja sigui per què la persona es jubila, fa un canvi professional o bé no encaixa en la manera de fer.

Pel que fa referència al desenvolupament i progressió professional, hi ha dos aspectes a tenir en compte, l'acompanyament i el reconeixement.

La importància d'aquests processos ens porta a establir-los com una línia de treball més:

b. El procés de creixement professional.

Responsabilitzar a cada una de les persones que treballa en el CASG del seu procés de creixement professional i atendre els requeriments per facilitar-lo, des de l'organització.

Pel que fa al desenvolupament de les persones, la gestió del talent té dos reptes principals: d'una banda, les polítiques de formació i, de l'altra, el disseny de l'itinerari individual.

Capacitar estratègicament les persones no és formular una oferta de cursos i prou. Per tal que la formació jugui aquest paper primordial és imprescindible que planifiquem, gestionem i avaluem, en funció i al servei, de les prioritats i objectius de l'organització; que la inversió en capacitació tingui un retorn previst i avaluat. Aplicar la gestió per competències a la formació implica, a més, haver assumit que la qualificació de les persones, com s'ha dit abans, excedeix la simple acreditació de coneixements o l'acumulació d'experiència, mesurada simplement pel transcurs del temps de desenvolupament d'una determinada tasca.

Necessiten estimular l'aprenentatge, el desenvolupament de coneixement i habilitats, l'excel·lència professional de cada persona treballadora del CASG, partint de les seves inquietuds, motivacions, habilitats i en funció del seu moment vital dins l'organització.

c.El lideratge i desenvolupament de les competències directives.

Que els estils de lideratge de les persones facilitin poder implementar aquest model de treball.

Per aconseguir tot el que hem esmentat en els dos punts anteriors no podem oblidar la necessitat de tenir un lideratge fort i inclusiu, que tingui en compte les diferents mirades, al davant.

Només lideratges efectius i compromesos amb la innovació són capços d'afrontar i vèncer les nombroses resistències al canvi. Desenvolupar capacitats directives és una de les claus de l'èxit: parlem de coneixements i habilitats específiques, però, molt destacadament, parlem d'actituds.

d. La cultura organitzativa i la motivació.

Vetllar perquè la cultura organitzativa permeti el desenvolupament de les persones i els valors organitzatius esdevinguin claus en la manera de fer.

Des del CASG es vol generar una cultura corporativa forta, potent i consistent, que es basi en la confiança, l'autorealització i l'entusiasme, és a dir, en la motivació i la il·lusió. Només així aconseguirem contagiar la passió pel projecte del Consorci a les persones que en formen part.

La cultura corporativa és la forma de ser de l'ens, la personalitat. Fa referència al conjunt de valors, normes, processos, procediments i conductes que compartim tots els integrants de la plantilla.

La missió, la visió i els objectius del CASG aglutinen aquests elements, i alhora, permeten unificar la direcció que pren l'estratègia de la institució.

Una cultura corporativa positiva, propositiva i col·laborativa fa que les persones treballadores siguin més felices i estiguin més satisfetes per encarar, amb la millor actitud, els reptes del dia a dia de l'organització.

Cal considerar, a més, que la cultura corporativa és dinàmica, canvia amb el temps, ha d'adaptar-se als nous reptes i oportunitats que es plantegen i ha de possibilitar la superació dels obstacles que, amb els anys, es vagi trobant el Consorci.

En definitiva, la cultura corporativa és un element estratègic per la supervivència i el creixement del CASG.

Per aconseguir una cultura organitzativa sòlida i que incentivi un sentiment de pertinença a la institució cal:

– La cultura corporativa: actualitzar-la constantment i també tenir en compte els mitjans amb els quals es dona a conèixer; així com buscar estratègies per tal que emergeixi.

– Treball en equip: tenir equips forts que es donin suport en tot moment, per resoldre els problemes conjuntament i permetre la participació de tots els integrants de la plantilla en la definició dels objectius; amb això aconseguirem una major implicació en el devenir del Consorci.

– Diversitat: un equip es compon de persones amb habilitats complementàries, diferents personalitats, coneixements, expectatives i interessos. La diversitat és un element clau per a la cohesió dels grups de treball. Diferents punts de vista ajuden a trobar millors solucions i alternatives. És important promoure espais de coneixença entre les persones que treballen al CASG i possibilitar la participació de les persones en diferents equips/projectes.

– Saber comunicar: la comunicació és la clau de qualsevol relació. És el vehicle fonamental per transmetre la cultura de l'organització. Cal saber què, des d'on, quan i com ho comuniquem.

– Saber escoltar: és important generar espais per compartir coneixements, basats en la confiança, per escoltar els equips i per de(construir) conjuntament; a la vegada, cal possibilitar espais de conversa individuals en els quals cada persona pugui expressar com se sent, com està i què vol, en relació a la institució.

– Reconèixer les persones treballadores: cal incentivar les persones per tal que s'impliquin en el projecte, oferint un entorn que els permeti créixer, sentir-se respectades i reconegudes.

4.4. Actuacions

Per poder concretar com passem del relat a l'acció, sota cada línia estratègica d'aquest eix també expliquem les actuacions que estem portant a terme:

a. Respecte a la persona.

- La selecció del personal.
- En el protocol d'acollida als nous i noves professionals: organitza quines persones expliquen què en la benvinguda a la persona. A partir d'aquí es fa un seguiment fins que la persona ho necessita. El protocol d'acollida està escrit en un document que es pot consultar.
- El tancament de l'any i la valoració anual: al final de cada any, quan l'equip de professionals dels Serveis generals i administració fa la memòria tècnica, també aprofita per fer un qüestionari d'autoavaluació respecte la seva actitud individual i els comportaments com a equip. La conversa que es genera entre el/la professional i la directora del servei planteja conèixer's, identificar punts forts de la persona i un repte per millorar en algun aspecte

b. Respecte a l'organització.

- La jornada corporativa com un espai per a generar sentiment de pertinença. Organitzat per la direcció i adreçat a tot el personal de la institució. Un matí on es pretén, a través de l'exposició d'una idea per part d'una persona externa, generar converses i aliances entre les persones que formen el Consorci. Quan organitzem la jornada l'entendem com un regal, per això, intentem tenir molt en compte a qui ens adrecem, quins continguts volem transmetre i com és el seu embolcall.
- El pla de formació com a accions que organitza la institució responnent les necessitats formatives dels equips.
- La supervisió com a espai de reconèixer i revisió de les actituds i comportaments davant a la ciutadania, en el quotidià. També espai de cura i relació entre l'equip de treball.
- Les coordinacions i direccions desenvolupen un rol de facilitar el desenvolupament personal. Acompanyar a les persones del seu equip per reconèixer aspectes potenciadors i per identificar aspectes de millora pel propi creixement. Facilita les eines necessàries perquè les persones creixin, encara que tenint en compte que cada persona és propietària del seu propi desenvolupament.

- Dissenyar i implementar Pla personal d'actuació:

Aquest pla consta de tres fases.

b1. L'avaluació: conèixer la situació de partida.

El primer pas passa per valorar la situació de la persona, des del punt de vista de competències i també de quin és el seu benestar en el seu lloc de treball.

La primera part del pla consisteix en identificar l'estat de la situació i tenir-ne consciència, la persona implicada, i coneixement i l'organització. A partir del qüestionari d'autoavaluació la persona valora les seves competències respecte l'orientació a l'usuari, el treball en equip, l'iniciativa, la flexibilitat, i la capacitat tècnica. La persona que farà de rol avaluador també en fa una valoració.

Les singularitats de cada una: aproximar-nos i entendre les necessitats de cada persona.

Com que pretenem que les persones puguin desenvolupar tot el seu talent, necessitem conèixer les capacitats, habilitats, i també les motivacions, interessos, el projecte personal de la persona. Si entenem què mou, quina meta té la persona, com pot treballar millor i com beneficia que la persona se senti satisfeta treballant a la institució serà més fàcil plantejar propostes conjuntament. Per això, plantegen l'entrevista de benestar, un espai de confiança on generar aquesta conversa i poder identificar el projecte professional de cada persona.

b2.El pla d'actuació: passem a l'acció.

A partir de la valoració que ha fet la persona, conjuntament amb la figura que fa el rol avaluador, es pretén definir un pla personal d'actuació. Quin compromís de millora pot assumir la persona i què necessita de l'ens que faciliti l'execució d'aquest.

b3. El seguiment i avaluació.

Disposar d'espais de conversa amb la persona per saber com li va, possibles bloquejos, reconèixer aprenentatges i tasques. Fer un seguiment, per anar seguint l'itinerari que cada persona es planteja.

- Generar converses per alinear persones, en un moment concret, a les línies de treball i la cultura de la institució.

Pensem que les persones passen per diferents circumstàncies i moments i que no podem donar per suposat res. A vegades ens trobem

en una situació que una persona està tenint un posicionament o actitud que es desmarca dels valors institucionals i de la manera de fer de la institució. En aquestes ocasions una persones de direcció i/o coordinació genera una conversa amb ella per alinear-los. Poder parlar de què està passant, perquè i com millorar els aspectes detectats.

4.5. Les competències professionals per atendre les necessitats socials.

En el taller, celebrat el 5 de maig de 2017 sobre els serveis, dediquem un temps a identificar les actituds i competències que han de tenir les persones professionals per poder atendre adequadament i intervenir, en funció de cada tipus de necessitat. Es recullen les idees clau:

Competències i actituds dels professionals

Identifiquem les competències i actituds tenint en compte les necessitats específiques en què es troba la persona en funció de l'àmbit:

a- Necessitats d'autonomia.

humilitat (bon tracte)

empatia

il·lusió

obertura al canvi

capacitat per fer un bon diagnòstic

marc conceptual limitador

reflexiva no apaga focs!

capacitat d'adaptació i flexibilitat

creatius i innovadores

capacitat de treballar i dinamitzar grups

capacitat de cura

escolta

reconèixer les nostres dificultats i límits. autoconeixement

capacitat de donar eines, tenir expertesa, amb bon tracte i respecte

Perfil professional (diversitat de visions i opinions)

– Professionals especialitzats.

– Professionals molt flexibles, adaptables, capaços de canviar i facilitar autonomia no obstaculitzar.

– Ser referent. Tècnic social amb altres professionals de referència i suport.

– Oblidar el “aixó no em toca”.

– Pocs professional i que siguin “súper” professionals?

b- Necessitats instrumentals.

lideratge

visió global i capacitat d'anàlisi del sistema

bons diagnòstics social

capacitat d'argumentació

motivació reivindicativa

flexibilitat

capacitat d'escolta

trencar barreres i negociació (capacitat de mediació)

nivell implicació de l'altra persona segons les possibilitats

espais i actituds més col·laboratives

gestionar les emocions

proactivitat (creativitat, imaginació per buscar solucions): capacitat d'innovar

crear xarxa social

capacitat d'estar en silenci

capacitat d'aguantar la pressió

bloqueig: economia col·laborativa, consum sostenible, arquitectura

curiositat per buscar altres projectes i contactes

c- Relacions familiars.

treball en equip
escolat activa (++)
respectuós/osa (++)
empatia (++)
mantenir la distància
flexibilitat (++)
+ facilitadors (- intervencionistes)
no prejudicis, no jutjar
coneixença del sistema (familiar, relacional, serveis, legal)
formació especialitzada
motivació laboral
compromís
capacitat d'innovació
capacitat de relació, sociabilitat, ser acollidors
capacitat per gestionar les emocions
predisposició

d- Relacions comunitàries.

COMPETÈNCIES
capacitat comunicativa
experta en relacions
resolució de conflictes
treball en equip
expertesa en dinàmiques de grup
maduresa/ autoconeixement
criteri professional/coherència/objectivitat
capacitat per veure i treure potencialitats
capacitat de relacionar/vincular/analitzar fets
mà esquerra, cintura, estratègia
capacitat de contenció
lideratge/influència/ carisma/ ser referent

ACTITUDS
empàtica
respectuosa
escolta activa
dialogant
flexible
inclusiva
assertiva
reflexiva
oberta de mires
proactiva
creativa
coneixement personal
innovadora
humil

MARC ESTRA- TÈGIC

MARC -ARTS TÉGIC



Consorci
d'**ACCIÓ SOCIAL**
de la Garrotxa