LA TRANSVERSALITAT A L'ÀMBIT COMUNITARI

EL PROGRAMA DE PREVENCIÓ I MEDIACIÓ COMUNITÀRIA A CATALUNYA

DEL CONCEPTE A LA REALITAT

Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia

«Valor Humà»: el model socioeducatiu a Castell-Platja d'Aro

Anna Viñas, cap de l'Àrea d'Atenció a les persones, i Pilar Poyatos, cap de la Unitat de Dinamització Comunitària, de l'Ajuntament de Castell-Platja d'Aro

CONTEXT

El municipi de Castell-Platja d'Aro és un municipi peculiar per les seves característiques i dinàmica econòmica, que n'han condicionat i condicionen la realitat demogràfica i social. El municipi està format per tres nuclis diferenciats, tant per dinàmiques socioeconòmiques com per la seva trajectòria històrica:

- Per un costat tenim el nucli de Castell d'Aro, nucli històric que manté la seva estructura medieval. Té unes dinàmiques de poble tradicional, en què els sectors econòmics primari i secundari encara juguen un paper important.
- Al nucli de s'Agaró hi predomina la segona residència, i mostra poca dinàmica econòmica fora del sector pròpiament turístic.
- El nucli de Platja d'Aro és on viu la gran majoria de la població. Aglutina la major part de serveis públics i municipals, tot i que molts estan duplicats a Castell d'Aro. És on podem trobar l'Ajuntament i la gran massa de sector comercial, de restauració i oci.
- També tenim moltes urbanitzacions, algunes allunyades dels nuclis.



Al municipi, hi ha 10.860 persones empadronades (2019, IDESCAT), de les quals 5.357 són homes i 5.503 dones.

Un 29,41 % de la població del municipi és d'origen estranger, molt per sobre de la mitjana de la comarca, que se situa en un 19,24 %, i dobla la mitjana de Catalunya, que és del 14,24 %. El principal motiu per a aquest percentatge elevat és la forta atracció que el sector serveis genera en la població immigrada, sobretot per les oportunitats laborals que hi ha a la temporada d'estiu, circumstància que genera una ocupació inestable i marcada per l'estacionalitat, però amb molta demanda puntual en serveis turístics i de restauració.

El desenvolupament econòmic basat en el turisme té relació amb la temporalitat, ja que genera feina a l'estiu, però explica la precarietat de moltes famílies, que treballen uns mesos i han de viure'n tot l'any. La Renda Familiar Disponible Bruta a Castell-Platja d'Aro el 2016 era de 12.100 euros per habitant. El mateix any, al Baix Empordà, era de 13.600 i, a Catalunya, de 17.000.

En contrapartida tenim un ajuntament amb una alta capacitat inversora, en comparació amb els dos municipis del costat amb les mateixes característiques. El 2018 hi havia una previsió d'ingressos de més de 80 milions d'euros al pressupost municipal, mentre que a Sant Feliu de Guíxols era de 28 milions i, a Palamós, de 23 milions.

«Podríem dir que l'ajuntament té una alta capacitat inversora per gestionar un municipi on moltes famílies disposen d'una renda per càpita baixa».

El municipi sempre ha estat sensibilitzat per aquesta qüestió i és per aquest motiu –i perquè les lleis supramunicipals ho començaven a marcar– que a finals dels anys vuitanta es van crear els Serveis Socials i, a principis dels noranta, uns projectes destinats al lleure educatiu de joves i infants. Més endavant es van obrir, entre altres equipaments, un casal per atendre les necessitats de la gent gran, un de dones i l'aula d'adults. Així doncs, els serveis i recursos es van anar creant per donar resposta a les necessitats que anaven sorgint.

Alguns exemples van ser la necessitat de fomentar la xarxa social, fruit de les característiques del municipi; de gestionar l'arribada, la integració i la convivència de població estrangera comunitària i extracomunitària; de repensar la dotació de recursos i serveis per poder fer l'acompanyament a l'envelliment de la població; que infants i joves coneguessin un oci alternatiu al nocturn i de consum; l'acompanyament a les famílies amb petita infància...

Des dels serveis socioeducatius del municipi s'ha fet una gran aposta per garantir la provisió de les necessitats bàsiques materials (alimentació, medicaments, higiene, ocupació, habitatge) intentant reduir l'estrès de les famílies que passen per una situació de vulnerabilitat, acompanyant-les perquè puguin fer canvis enfocats a

l'apoderament i el benestar emocional, i alhora treballar i donar suport a la comunitat per fomentar que esdevingui proactiva a través de diferents formes de participació (voluntariat, associacionisme, cooperació, intercanvis, ajuda mútua, processos participatius, implicació...).

El 2007 és una data important en la història del model i de la seva aplicació. Després del tancament de la UEC (Unitat d'Escolarització Compartida), on anaven els nois i noies que no estaven adaptats al medi escolar, on es treballaven les matèries bàsiques formatives, les habilitats professionals i es feien tallers de gestió emocional, es van donar nombrosos incidents de conducta antisocial, incívica i fins i tot predelictiva per part d'un grup nombrós d'adolescents. En aquell moment es va demanar l'Assessorament de l'Equip del Programa de suport a la prevenció de la delinqüència juvenil i a la medicació comunitària del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. A partir d'aquesta col·laboració:

- Es va crear la Comissió per a la Prevenció de la Delinqüència Juvenil que en aquell moment reunia els següents serveis: Policia Local, Mossos d'Esquadra, Serveis Socials, Joventut, escoles i institut, EAP, DAM i els professionals del Departament de Justícia.
- Es va fer una anàlisi exhaustiva de la situació.
- Es van proposar un seguit d'accions, projectes i recursos que donaven alternatives i possibles solucions a la situació. L'equip de govern i els grups polítics de l'oposició van donar suport a totes les propostes.

Va ser en aquell moment quan es va començar a funcionar com una xarxa dinàmica en la qual es compartien les idees, les preocupacions, les observacions i les propostes. Aquesta comissió va activar un procés que va passar per diverses fases i que va anar generant un model de creixement basat en els principis sistèmics.

El fet de viure, compartir i treballar plegats, posant al centre els joves del municipi i el seu benestar, va permetre generar un sentiment de suport entre les professionals,[1] i va fer que veiéssim les intervencions, els projectes, els problemes i els símptomes amb una mirada més àmplia: vam poder connectar el que estava passant amb el context en què estava passant.

Aquesta aproximació va permetre més flexibilitat i crear noves possibilitats i perspectives amb les quals veure i entendre els problemes. Les professionals participants de la Comissió van introduir una visió més àmplia i horitzontal de l'organització dels serveis, i aquest model sistèmic va donar més opcions que no pas el model lineal que s'havia aplicat fins aleshores.

[1] Atès que la majoria de persones que treballen als serveis socioeducatius són dones, s'utilitza *la professional i les professionals* amb valor de genèric, referint-nos tant a dones com a homes.

A poc a poc i amb el treball constant i continuat, la situació es va anar reconduint i calmant. Va arribar un moment en què els objectius de la Comissió per a la prevenció de la delinqüència juvenil es van anar transformant. Es va veure la necessitat d'incorporar a la comissió d'altres serveis del municipi que treballaven amb altres col·lectius, però que havien nascut en el marc del mateix model, principis i valors, sobretot l'àrea de Dinamització Comunitària, la Casa Lila, Ensenyament i Cultura. I més endavant s'hi van afegir Promoció Econòmica, Biblioteca, Eesports, SIE i Llar d'Infants.

Treballant des de les Bases del Model relacional-vincular es va crear un clima de creixement que va permetre generar un sentiment de suport entre les professionals, que han manifestat que aquest model proporciona:

- Un coneixement més profund dels serveis entre ells
- Una perspectiva que fa veure les capacitats, i no la manca d'aquestes
- Una anàlisi més àmplia de les necessitats
- L'optimització dels recursos de la comunitat
- Agilitat i adaptació
- Ser més resolutius
- Millorar les estratègies de prevenció i mediació.

Després de nou anys treballant juntes i havent ampliat els serveis que formaven la Comissió, es va decidir que la denominació que tenia aquesta ja no reflectia el que s'estava fent. El focus de la feina havia canviat: s'havia passat dels incidents i els problemes a la promoció de la convivència, i per això va passar a anomenar-se **Comissió per a la Promoció de la Convivència**. Vam passar d'estar centrades en la prevenció de la delinqüència a la promoció de la convivència. Aquest va ser un canvi molt important per a nosaltres.

Amb tota aquesta trajectòria, el 2014 van succeir dos fets importants:

- El mes de juny, en el marc de la col·laboració del Programa de Prevenció i Mediació Comunitària de la Direcció General d'Execució Penal a la Comunitat i de Justícia Juvenil (DGEPCJJ), vam organitzar la jornada «Habilitats per a la Vida. De tu a tu. Alimentem les relacions». Hi vam compartir l'experiència de la comissió i vam treballar la importància de formar en habilitats per a la vida (concretament, vam formar-nos sobre l'humor, la comunicació i la resiliència). Hi van assistir més de 350 persones.

- Amb la sensació que la feina feta havia servit per millorar la situació de les persones del municipi, ens vam plantejar la possibilitat d'avaluar el model d'intervenció i el treball en xarxa. Una petita comissió es va encarregar de buscar algun grup de recerca especialitzat en el treball social i educatiu perquè ens pogués ajudar a analitzar la nostra pràctica i el seu impacte en la comunitat.

LA RECERCA

El grup GIAS (Grup de Recerca Innovació i Anàlisi Social de la Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés de la Universitat Ramon Llull) es va engrescar amb el projecte perquè estava en la línia dels seus objectius, i el març del 2015 vam signar un conveni entre les dues institucions (Ajuntament i Universitat) per dur-lo a terme. El treball conjunt va ser fluid, i el procés de la recerca, un camí d'aprenentatge per a tothom.

La nostra primera proposta va ser avaluar el treball en xarxa, però un cop exposada la història dels serveis socioeducatius municipals i com treballàvem, ens van aconsellar avaluar el model del treball i, si es validava, teoritzar-lo.

LA HIPÒTESI

«Treballar amb un model relacional-vincular i amb fonaments propis de la pedagogia social comunitària ha millorat la qualitat de vida i el benestar de les persones que han participat en els projectes del municipi, ja que s'ha enfortit la salut comunitària de la població, la participació social i l'apoderament de les persones i de les comunitats i s'ha avançat en la construcció d'un model de ciutadania crític, actiu i compromès».

Es pretenia comprovar si un model de creixement centrat en la persona i en el treball cooperatiu ajuda la ciutadania i la comunitat a superar els seus problemes, i a fer que aquesta comunitat esdevingui resilient i nutritiva.

També vam definir els següents objectius:

— Conceptualitzar i sistematitzar el model relacional-vincular al municipi de Castell-Platja d'Aro.

- Definir el model relacional-vincular.
- Elaborar una guia teòrica i metodològica (amb materials de suport) del model per a professionals, perquè puguin aplicar-lo en la seva tasca socioeducativa.
- Fer visible i difondre el model d'intervenció socioeducativa mitjançant publicacions, jornades...

— Avaluar l'impacte del model relacional-vincular en projectes, participants i grups al municipi de Castell-Platja d'Aro i a s'Agaró.

- Identificar i valorar els principis, criteris, metodologies i actuacions anteriors que han influït a la pràctica diària de les professionals, recursos i serveis i als quals, tant les professionals com la ciutadania, atribueixen un valor significatiu.

- Identificar els beneficis que el model d'intervenció ha aportat.
- Identificar els aspectes que no han contribuït a la millora de les situacions de vida de les persones.

- Identificar resultats produïts gràcies a l'aplicació del model:
  - Entre les professionals
  - Entre participants
  - En la comunitat

— Generar cooperació entre les professionals i la ciutadania per reforçar i consolidar els efectes positius produïts i per millorar aquells aspectes que requereixin millores.

- Potenciar un procés de millora i de transformació de l'acció socioeducativa.
- Fomentar, mantenir i enfortir el treball en xarxa.
- Orientar sobre línies innovadores i eficients.
- Proposar millores als diferents espais d'intervenció.
- Formar les professionals per estendre l'aplicació del model relacional-vincular.
- Definir com es poden posar en marxa les propostes de millora i les recomanacions que deriven d'aquesta recerca.

— Afavorir la transferència del model relacional-vincular a l'àmbit social i científic.

La **metodologia** de la investigació triada va ser l'avaluativa de caràcter participatiu, que segons Morata (2009) pretén obtenir judicis de valor sobre el disseny, l'aplicació i els resultats de programes d'acció social. Aquests judicis de valor, degudament tractats, podran després sustentar la presa de decisions per implementar millores en aquests mateixos programes.

Els programes que es van triar van ser aquells que portaven com a mínim 15 anys treballant des del model vincular-relacional (espais familiars, treball socioeducatiu amb adolescents, aula d'adults, acollida i convivència i prevenció i benestar per a persones grans) i també la Comissió de promoció de la convivència perquè, tot i no portar 15 anys funcionant, la majoria dels seus membres havien format part de la Comissió d'Infància, que es va posar en marxa el 2000.

Es van triar cinc dimensions de les nou que defineix l'INE per avaluar la qualitat de vida, l'educació, el Lleure i les relacions socials, la seguretat física i personal, la governança i drets bàsics i el benestar subjectiu.

A més, es van triar cinc aspectes per avaluar el model relacional-vincular: la persona com a eix principal de la intervenció, les professionals com a eina d'intervenció, els projectes i contextos nutricis, el treball en xarxa i la participació social i comunitària. Durant el treball de camp van participar 277 persones a l'estudi:

- Es van passar 215 qüestionaris als participants dels diferents programes analitzats.
- Es van fer 35 entrevistes en profunditat a professionals, participants, càrrecs electes i agents clau del territori.
- Es van formar cinc grups de discussió, amb un total de 27 participants:
  - Grup de discussió de joves
  - Per parlar sobre el treball en xarxa
  - Per parlar sobre la relació entre famílies i centres educatius
  - Per parlar de la implementació del model
  - Per parlar sobre participació.

Un cop fet el treball de camp i amb uns resultats molt satisfactoris, el model quedava validat. **Treballant des del model relacional-vincular i en xarxa, s'augmenta la qualitat de vida de les persones participants, de les professionals i també de la comunitat.**

Es van redactar els pilars conceptuals i metodològics inspiradors del model. Els resultats ens mostraven quins beneficis concrets havien tingut els/les participants, professionals i comunitat. Es va seleccionar tot allò que era transferible i, alhora, es van detectar aquells aspectes que faltava millorar.

Les respostes de participants i professionals recollides en entrevistes i en qüestionaris evidenciaven que l'aplicació d'aquest model de treball socioeducatiu té un impacte multidimensional i positiu en les condicions de vida de les persones.

Van manifestar que se sentien més properes als recursos i als professionals de l'Administració, que confiaven més en el seu projecte de vida, que creixia el seu nivell de benestar subjectiu en sentir-se escoltades, i que la sensació de seguretat i confiança en l'entorn es feia més sòlida. I, des d'una perspectiva que transcendeix l'individu, s'incrementava significativament el capital social, la xarxa de relacions i la circulació social de les persones, i també els circuits d'inclusió que es dibuixen a partir d'aquí.

Aquestes conclusions concorden amb les idees i directrius que marquen els darrers textos legislatius de diferents àmbits (supracomunitari, estatal i regional), les darreres recerques en l'àmbit acadèmic i el posicionament i les propostes de bona part dels agents interessats a Catalunya en les polítiques socials.

Es considera necessari aprofundir en la integració del model d'atenció social i el model d'atenció sanitària, posant el focus en la persona usuària, afavorint-ne la promoció de la independència, la creació d'entorns físics i socials facilitadors, la protecció i garantia de la intimitat i privacitat i un increment del benestar subjectiu, tant des d'un punt de vista identitari com d'autoconcepte.

Era un fet que el treball socioeducatiu actuava com a mecanisme de canvi en la vida de les persones, i estava produint transformacions positives tant en individus com en grups.

Un altre tema, però, era la segona part de la hipòtesi, a mesura que també s'enfortien processos de participació social actius i d'apoderament de les persones i de les comunitats per a la construcció d'un model de ciutadania crític, actiu i compromès.

Els resultats de la recerca ens permetien constatar que, per bé que s'articulaven xarxes comunitàries i processos d'incorporació social, el salt cap a una ciutadania *crítica, activa i compromesa* era més difícil de validar. El model articulava un pla de treball que anava des de l'acompanyament individual fins al grupal-comunitari, amb projectes que promovien un enfortiment comunitari i un entorn acollidor.

Però, en els programes analitzats, no podem assegurar que hi hagués un model clar i ben delimitat que vertebrés aquests processos de treball des d'un punt de vista cívic i polític. No obstant això, feia un parell d'anys que s'havia creat la Regidoria de Participació Ciutadana, que estava treballant en aquesta línia i s'havien fet processos de participació en altres àrees que no eren objecte de l'estudi.

Un cop acabat l'informe final de la recerca, es va publicar –juntament amb el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat i la Universitat Ramon Llull– el llibre *Valor Humà: El model relacional-vincular en el treball socioeducatiu a Castell-Platja d'Aro*, i un llibret de lectura fàcil que explica el model, sense tecnicismes, en català, castellà, anglès, francès, àrab i rus, per repartir a la ciutadania.[2] I el dia 13 d'abril del 2018 es va fer la jornada de presentació de la recerca.

Tota aquesta feina va provocar un efecte transformador dels serveis, ja que també va posar de relleu els aspectes que calia millorar, i això ens va ajudar a posar base, enfortir, expandir i aprofundir en el model de treball.

Un dels fruits de la recerca, tal com s'ha dit, és la redacció de la base del model. A continuació en fem un resum.

---

[2] Els enllaços d'aquestes publicacions i del vídeo *Valor Humà*:
- *http://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/01departament/08publicacions/ambits_tematics/serveis_socials/34Valorhuma/valor_huma_digital.pdf*
- *http://dixit.gencat.cat/ca/detalls/Article/valor_huma_serveis_atencio_persones_poble*
- *https://www.youtube.com/watch?v=Lki2HpbElwo*

ELS PILARS CONCEPTUALS DEL MODEL RELACIONAL-VINCULAR

La base del model s'inspira en la tendència de posar la persona i el seu benestar en el centre de la intervenció, treballant amb la perspectiva sistèmica i la pedagogia social comunitària. Des d'aquest punt de vista, la professional acompanya la persona o família en el seu procés, deixant el protagonisme a la persona mateixa i a les seves capacitats.

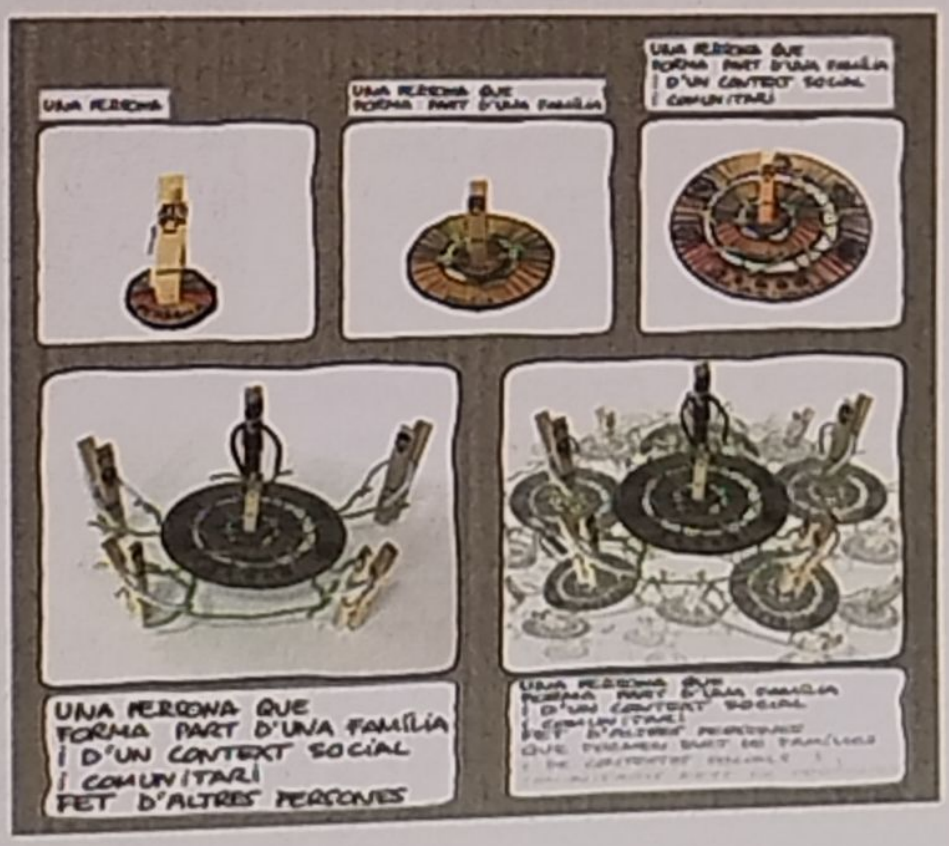
Aquest model propicia una relació entre professionals i ciutadania que afavoreix la proximitat, el vincle i la confiança perquè es pugui donar un acompanyament capacitador. Es fa una mirada individual, familiar, grupal i comunitària, treballant des de les relacions més primàries fins a les comunitàries.

Parteix d'un punt de vista constructivista de la realitat. La realitat és quelcom que les persones construeixen, no que descobreixen. Aquesta mirada ajuda a veure les possibilitats de canvi amb què les persones –i, naturalment, les professionals, els grups i les comunitats– decideixen i construeixen la pròpia realitat.

Generem contextos que afavoreixen el creixement, la inclusió, la justícia, el respecte, i que faciliten una comunitat que se sostingui i es preocupi pel benestar de la ciutadania, i en la qual tothom tingui un paper protagonista.

Les principals característiques del model:

— **Al centre de la intervenció hi ha la persona i el seu benestar**. La persona és acompanyada per les professionals des d'una perspectiva ecològica, en el seu entorn més immediat: la xarxa familiar i la xarxa bàsica de suport. Es treballa en xarxa amb altres professionals per poder oferir un acompanyament més eficient, sostenible i integral. També, quan arriba el moment –moltes vegades ja des de l'inici–, s'afavoreix la participació en projectes amb dimensió comunitària. Les professionals poden així esdevenir agents de canvi social en termes de corresponsabilització, disseny de les intervencions i sensibilització.
Cal veure la persona com a autònoma, capaç i amb recursos per poder millorar. El que fem professional-



ment és acompanyar-la perquè pugui connectar amb l'acceptació personal i veure com pot canviar la situació que no li aporta benestar. Cal tenir present que les conductes, les emocions i les creences estan relacionades, i que amb aquestes es pot treballar. L'error no es castiga en aquest model, perquè pot ajudar a aprendre sobre allò que l'ha provocat. Si hi ha un conflicte, s'acompanya la persona perquè el solucioni: se l'acompanya a reparar el dany, i a reconstruir les relacions i millorar la convivència.

— **Acompanyem des del vincle:** aquest model, basat en el vincle i la confiança, beu de les teories que diuen que la relació amb la professional i el lliaç emocional entre la persona i la professional són un bon predictor dels canvis que es poden produir, i la base perquè hi pugui haver creixement.

Una de les eines que ens donen pistes per entendre-ho és el SOATIF, un sistema d'observació de l'aliança terapèutica (Friedlander, Escudero i Heathetington, 2010). Amb aquest instrument es desenvolupen quatre dimensions del vincle:

- *Adhesió al procés d'acompanyament:* la intervenció té sentit per a la persona. S'hi sent involucrada i treballa amb la professional. Considera que els objectius i tasques de l'acompanyament es poden discutir i que pot dir-hi la seva.
- *Seguretat en el sistema d'acompanyament:* s'expressa quan la persona considera el context com un espai en què pot assumir riscos i manifestar-se obertament, mostrar-se vulnerable, sensible. Té sensació de comoditat i sent que no hi ha necessitat d'estar a la defensiva.
- *Connexió emocional:* la persona veu la professional com algú important en un moment determinat de la seva vida. És algú a qui tracta amb familiaritat però no com un «col·lega». La relació es basa en la confiança, l'afecte, l'interès i el sentit de pertinença.
- *Compromís amb els objectius:* esperit de treball col·laboratiu. Els objectius es consensuen entre professionals i persones ateses, tot i que aquests objectius siguin objecte de control.



— **Els contextos nutritius afavoreixen el creixement:** la professional acompanya la persona a obrir la mirada –que moltes vegades està centrada en el problema o en la dificultat– de manera que posi èmfasi en les capacitats, ja que, si la persona connecta amb el que sap fer, en lloc de fixar-se en les mancances tindrà una palanca de confiança i canvi. Amb aquest objectiu, la creació de contextos (entrevista individual,

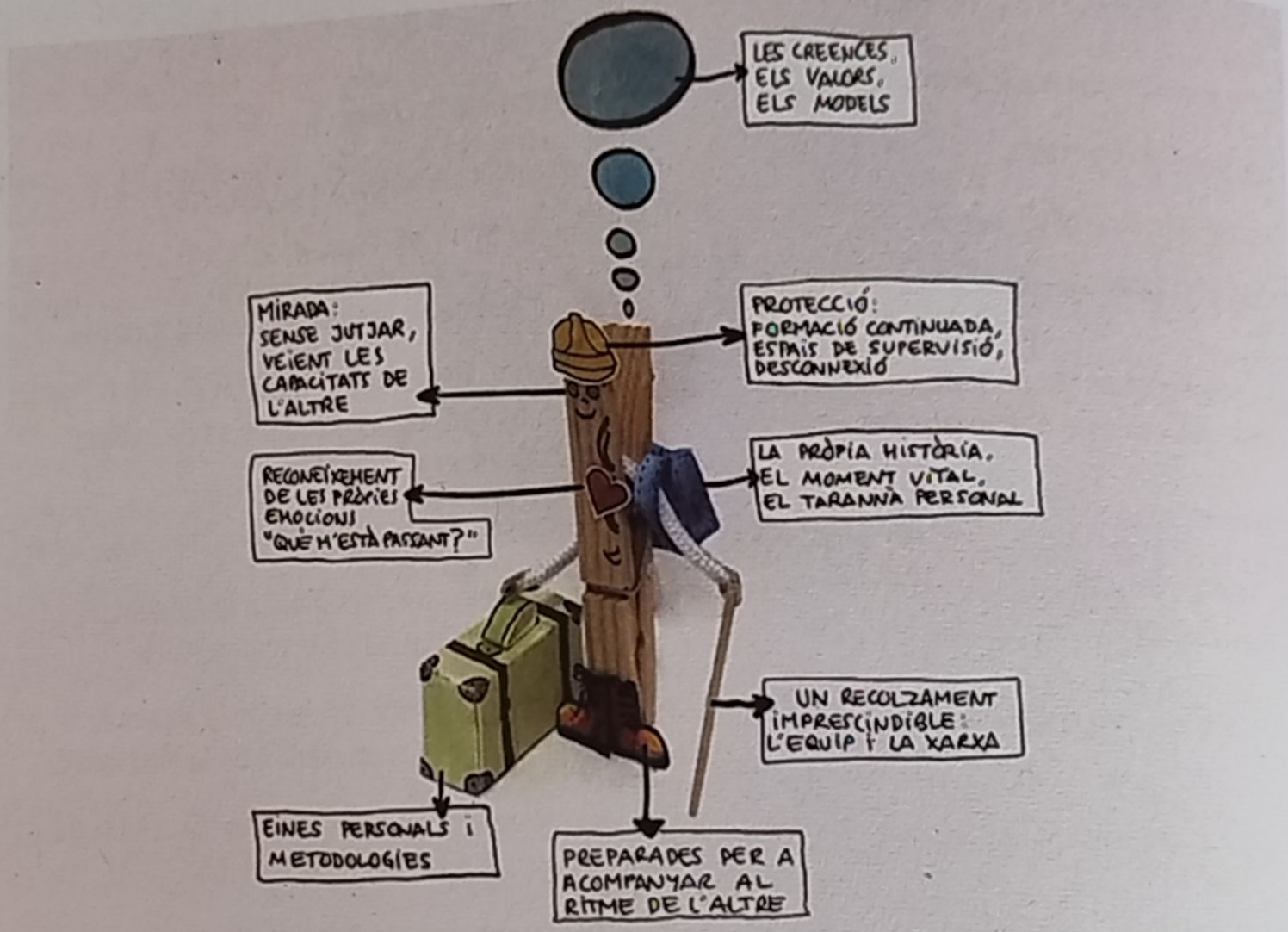
activitats, serveis...) en els quals les persones puguin créixer i siguin nutritius farà més fàcil el camí del creixement.

Les psicòlogues xilenes Ana M. Arón i Neva Milicic (1999) descriuen les característiques dels contextos nutritius, comparant-les amb les dels contextos tòxics. Es mostren a la taula següent:

Característiques nutritives	Característiques tòxiques
Es percep un clima de justícia	Percepció d'injustícia
Reconeixement explícit d'allò que es fa bé	No hi ha reconeixement i pot haver-hi desqualificació
Predomina la valoració positiva	Predomina la crítica
Es toleren els errors	Focalització excessiva en els errors
Sensació de ser algú valuós	Sensació de ser invisible
Sentit de pertinença	Sensació de marginalitat, de no pertànyer
Coneixement de les normes i de les conseqüències de transgredir-les	Desconeixement i arbitrarietat en les normes i en les conseqüències de la seva transgressió
Flexibilitat	Rigidesa
Sentir-se respectat en la pròpia dignitat, en la individualitat i en les diferències	No sentir-se respectat ni en la dignitat, ni en la individualitat, ni en les diferències
Accés a la informació rellevant	Manca de transparència en els sistemes d'informació. Ús privilegiat de la informació
Afavoreix el creixement personal i la creativitat	Interfereix en el creixement personal i posa obstacles a la creativitat
Permet afrontar els conflictes de forma constructiva	No afronta els conflictes o els afronta autoritàriament

— **Les professionals com a eina relacional**: en aquest model, la professional esdevé un element de canvi. Si hem dit anteriorment que la relació i el vincle entre persona i professional és important per provocar canvis, la professional juga un paper d'acompanyant tot utilitzant-se a si mateixa. Per aquest motiu és important que la professional revisi alguns aspectes que poden tenir a veure amb les seves pròpies capacitats.

- La gestió del judici i l'escolta per crear un clima de confiança.
- El respecte del ritme de la persona atesa, que és la responsable i protagonista de la seva vida. Encara que costi, s'ha d'acceptar també la decisió de no canviar.
- Tenir clar el rol de cadascú, ja que la principal eina d'intervenció és ella mateixa.
- L'acompanyament en el descobriment de les capacitats, ajudant a obrir el focus per veure més enllà dels problemes i les preocupacions.
- Les emocions que li generen les intervencions les treballa amb espais de supervisió, desconnexió, intervisió, demanant ajuda...
- En aquest model és imprescindible donar i rebre suport de l'equip i de la xarxa.
- Tenir en compte com influeixen les pròpies creences, els valors i els models.
- Està preparada perquè té formació, eines, metodologies...



— **La perspectiva sistèmica com a base de l'acompanyament.** La mirada sistèmica fa que ens basem en l'anàlisi dels sistemes i les seves interaccions. S'ha de tenir en compte que quan es produeix un canvi en alguna part del sistema això provoca canvis en la resta.

Aquesta mirada ens permet observar les intervencions en l'esfera individual, familiar, grupal i comunitària, i contemplar els serveis i recursos del municipi com a sistemes, com a conjunts organitzats que s'interrelacionen i s'influencien els uns als altres.

Tots aquests sistemes són complexos, però tenen una dinàmica pròpia i tendeixen a l'equilibri. Els nostres serveis no podrien sobreviure sense intercanviar contínuament informació entre si. Aquesta mirada modifica l'angle d'observació de la realitat i l'amplifica. Passa d'una òptica lineal a una mirada circular, i passa del mecanicisme a una visió holística.

— **El treball en xarxa:** la societat cada dia és més complexa, perquè intervenen més i més factors en la vida de les persones. El treball en xarxa ens permet treballar de manera integrada (des de diferents àmbits i experteses) i integral (personalitzada i adaptada). Pensem que la millor manera d'afrontar la nostra feina és treballant des de la globalitat i de la complexitat.

Actualment no entendríem una altra manera de treballar. Si cada servei actués en solitari oferiríem intervencions segmentades, i no seríem eficients amb els recursos que tenim. De fet, estem convençudes que hi ha situacions que serien impossibles d'abordar.

Aquesta manera de treballar no entén de jerarquies, perquè és horitzontal. Tots els serveis, recursos i professionals tenim el mateix valor i importància, i són més importants les funcions que els càrrecs.
Un altre aspecte a destacar és l'efecte aspersor: tot i no participar de la comissió, els professionals senten que formen part de la xarxa.

De treball en xarxa n'hi ha de molts tipus. Des del model relacional-vincular també s'incideix en la importància de la relació entre serveis i professionals i que d'aquesta bona connexió depèn el treball a fer. Acostumar-se a treballar en xarxa requereix un procés que passa per diferents fases. La taula sobre els nivells de construcció de la xarxa, les accions per impulsar i els valors a desenvolupar de Rovere (1999) ens ho expliquen molt bé.

Nivells de construcció de la xarxa	Accions per impulsar	Valors que cal desenvolupar
Reconèixer	Reconèixer que l'altre existeix	Acceptació mútua
Conèixer	Conèixer el que l'altre és o fa	Interès mutu
Col·laborar	Prestar ajuda	Reciprocitat
Cooperar	Compartir activitats i/o recursos	Solidaritat
Associar-se	Compartir objectius i projectes	Confiança

Font: Rovere (1990).

— **Inclusió social i pedagogia social comunitària:** si remuntem als primers anys dels serveis socioeducatius del municipi, ens adonem que, donada la realitat del municipi, des del principi hem treballat per facilitar que es generi una xarxa social i comunitària forta que pugui sostenir els canvis.

El municipi s'ha anat configurant gràcies a les onades migratòries: als anys seixanta i setanta, de persones que venien del sud de la península; als anys vuitanta i noranta, de persones que venien d'altres països europeus, i també de fora d'Europa; i després, de moltes persones que han vingut a jubilar-se al municipi. Els serveis han anat fent-se i evolucionant segons les necessitats del moment, i també han influït en la realitat social les successives crisis i les polítiques neoliberals, que han provocat un descens de la qualitat i de la presència dels drets socials i polítics entre la ciutadania. L'aposta que hem fet des de l'Ajuntament ha estat anar treballant per garantir la provisió de les necessitats bàsiques materials (alimentació, medicaments, higiene, ocupació, habitatge), intentant reduir l'estrès de les famílies que passen per una situació de vulnerabilitat, i treballant amb elles perquè puguin fer canvis enfocats a l'apoderament i al benestar emocional.

Alhora, hem apostat per treballar i donar suport a la comunitat perquè esdevingui activa a través de diferents formes de participació (voluntariat, cooperació, intercanvis, processos participatius, implicació, ajuda mútua...). Així doncs, des de la xarxa hem invertit molt en l'oferta de recursos per generar dinàmiques de canvi a persones, famílies, grups i col·lectius en situació de vulnerabilitat i a la comunitat perquè les pugui acompanyar.

Una de les decisions que valorem més encertades i que vam adoptar des del principi és que tots els recursos i serveis havien de ser normalitzadors, per evitar l'estigmatització. Aquest fet ens ha ajudat a treballar per la inclusió real i autèntica, viscuda com a dret.

Som conscients que per acabar amb l'exclusió calen canvis polítics i estructurals en l'àmbit comunitari, estatal, europeu i fins i tot mundial. Però dins del nostre marc d'intervenció municipal podem fer moltes coses perquè les persones, tot i viure situacions difícils, se sentin ciutadania de primera, integrada, que forma part, que pot implicar-se en la millora de la societat del seu voltant; que notin que es tenen en compte les seves necessitats, interessos i inquietuds, i que es destinen recursos als quals poden accedir amb dignitat...

La pedagogia social comunitària i la seva teoria ens han ajudat a treballar amb la comunitat. Acompanyem persones, famílies, grups i comunitat perquè s'apoderin, s'impliquin en processos participatius, treballin per millorar la qualitat de vida i el benestar de les persones, amb la idea que es vagi construint una societat solidària, compromesa i que miri pel bé comú.

Tal com deia Zimmerman (2000), una comunitat és competent quan els seus integrants tenen les habilitats, desitjos i recursos per implicar-se en activitats que milloren la vida d'aquesta mateixa comunitat.

l Maton (2008) ens parla dels requisits que ha de reunir una comunitat que vulgui afavorir l'apoderament dels seus ciutadans: un sistema de creences basat en el grup, activitats centrals, un ambient que afavoreixi les relacions, una estructura d'oportunitat per a l'exercici de rols i lideratge i, finalment, canvi i manteniment de l'escenari.

La feina que s'ha anat fent durant els darrers 20 anys per promoure l'associacionisme ha donat els seus fruits. Actualment podem dir que tenim més de 70 associacions actives. Quan es va redactar el Programa de Dinamització Comunitària, el 1998, vam detectar que gairebé no hi havia associacions al municipi, a part dels dos casinos i alguna entitat esportiva. Aquest fet ens ha facilitat impulsar processos participatius i fomentar la participació social.

Segons Morata, la pedagogia social comunitària requereix una professional que potenciï de manera especial la vessant més emancipadora, crítica i alliberadora de la persona i de la comunitat, que intenti transformar la realitat impulsant la conscienciació, el pensament crític i la participació activa de la ciutadania. És imprescindible un treball transversal, coordinat, de tots els agents professionals implicats en la pràctica comunitària per obtenir resultats efectius, ja que així s'apoderen l'individu i la comunitat i es fomenta la participació i la cohesió social.

RESULTATS DE LA RECERCA

En aquest punt farem un resum dels resultats de l'impacte que ha generat el model de treball en participants, professionals i comunitat.
Impacte sobre els participants que han participat als projectes analitzats:

- Aquest model crea contextos i projectes nutricis per als participants.
- Els projectes normalitzadors es viuen com una oportunitat de millora.
- Les persones participants senten que són el centre de la intervenció.
- Valoren molt la confiança en les professionals, la utilitat dels serveis, el fet que els objectius de les professionals i els dels participants siguin els mateixos, i senten molta connexió emocional amb les professionals.
- Un 85,1 % tenen la percepció d'haver millorat la seva formació.
- Un 80 % se senten segurs al passejar sols de nit.
- La satisfacció amb la situació econòmica millora, tot i que no ha canviat.
- Un 85 % estan satisfets amb el seu temps disponible.
- El 94,4 % ens diu que la confiança amb els altres millora bastant o molt, un cop han passat pels programes.
- Un 97,6 % manifesta tenir una alta o molt alta satisfacció amb les relacions personals després de passar pels programes.
- El 88,8 % ens diu que el pas pels programes els ha permès ampliar la xarxa de persones amb qui parlar de temes personals, i el 89,3 % ens diuen que han ajudat a millorar les seves relacions socials.

Impacte sobre les professionals de la Comissió de promoció de la convivència:
- Perceben que el treball en xarxa els genera benestar, confiança i sentiment de no estar soles. I senten que és una font d'aprenentatge.
- Ens diuen que el suport de la resta de serveis i professionals allibera de tensions i estrès.

Impacte sobre el conjunt de la comunitat:
- Aquest model fa que la ciutadania creixi en nivell de compromís, consciència i responsabilitat social (creació d'un «nosaltres»). Aquesta implicació fa que es puguin fer projectes que milloren la qualitat de vida.
- Amb els programes analitzats, la comunitat s'apodera, potenciant els vincles i tenint una cura especial entre els membres.
- El treball en xarxa acaba posant l'accent en la dimensió comunitària: la comunitat es percep a si mateixa com a xarxa de suport mutu.
- Hi ha un impacte quant a integració: la comunitat es converteix en un espai acollidor, integra la diversitat, afavoreix la convivència i la cohesió social.
- Hi ha una millora en la confiança en l'administració pública, en els **càrrecs electes** i en les professionals.

Un cop analitzats els resultats, vam voler definir tots aquells elements que són transferibles, per tenir en compte si es vol implementar aquest model a un altre territori.

ELEMENTS DE TRANSFERÈNCIA

Hi ha elements d'aquest model que tenen a veure amb elements contextuals que condicionen la seva hipotètica adaptació a qualsevol altre servei socioeducatiu. El primer té a veure amb el fet que Castell-Platja d'Aro és un ajuntament amb una notable inversió en polítiques socials, lluny de les restriccions pressupostàries de molts altres municipis catalans en circumstàncies similars.

En termes estrictament professionals, aquesta proximitat afavoreix també un ecosistema format per equips amb una visió conjunta sobre el treball en xarxa, la definició d'objectius i el model d'intervenció.

Dit això, quins altres elements són, segons el nostre parer, aplicables a altres contextos de treball? De quina manera podem afavorir la **transferència** d'algunes pràctiques professionals?

Sens dubte, la situació pressupostària i el múscul a l'hora d'invertir en polítiques socials a Castell-Platja d'Aro és una variable a tenir en compte a l'hora de replicar el model. En aquest sentit, ens podríem preguntar si un municipi que no té prou recursos pressupostaris està en condicions d'adaptar el model. Per descomptat que sí. El model relacional-vincular no està condicionat a un gran nombre de recursos, professionals i projectes, sinó a la manera com aquests s'articulen en l'acció socioeducativa. Per tant, no es tracta tant de centrar-se en **què** es fa, sinó en **com** es fa.

És important assenyalar que el canvi i l'adaptació del model tenen diferents nivells d'aplicació:

— En l'àmbit individual:

El primer nivell és l'estrictament personal i professional. El projecte pot ser aplicat per una sola persona en un equip que treballa amb un model diferent? Sí, una sola persona pot treballar des d'aquest model. Ho pot fer perquè les professionals tenen dins el seu àmbit un espai de llibertat: cadascú decideix com atén les persones, com articula els recursos, com es vincula a la xarxa i com es relaciona amb la resta d'agents.

La professional pot escollir i assumir la responsabilitat sobre el seu recorregut formatiu i sobre la protecció de la seva persona, i també envers la persona que atén i la intervenció que fa. Com més coneixem la nostra eina de treball, més elements tenim per fer-la servir. La professional pot revisar els seus patrons –que inclouen la forma de veure el món, les creences, la cultura, les seves potencialitats i vulnerabilitats– i, a partir d'aquesta presa de consciència, pot revisar la pròpia construcció del món i de la professió, i això correspon a l'àmbit purament individual.

La professional pot fer la *radiografia* de l'organització on presta serveis per reconèixer els aspectes positius de la seva pròpia pràctica i crear-se un espai d'autonomia. Així mateix, pot activar la xarxa per respondre a situacions que depenen de la seva competència.

No es pot negar que una perspectiva d'intervenció contrària o allunyada del model pot limitar el seu impacte en alguns aspectes. En tot cas, és important assenyalar que pot afectar el que es fa, però no la manera com es fa.

D'altra banda, no hem d'oblidar que, d'acord amb la perspectiva sistèmica, un canvi en un dels membres del sistema provoca el canvi en la resta del conjunt. Per tant, si com a professionals actuem com a agent de canvi, la nostra relació amb altres professionals, agents comunitaris o socials pot tenir un efecte contagi i noves possibilitats de connexió que amplifiquin els efectes de la manera de treballar, que es traduirà en projectes, comissions o metodologies noves.

Així doncs, si molts agents incorporen aquest model, el seu impacte creixerà exponencialment.

— En l'àmbit d'equip:

El segon nivell d'aplicació és el de l'equip d'intervenció. L'experiència de Castell-Platja d'Aro ens demostra que poden conviure alhora equips que treballen amb models diferents. Però, des de la nostra perspectiva, concebem la professional com a agent de canvi i, per tant, qualsevol situació que generi tensió o conflicte pot reconduir-se. La professional comprèn la complexitat de la situació i decideix posicionar-se en un altre lloc. En equips en els quals la jerarquia i el control són molt marcats, el repte és més complicat i pot requerir ajuda externa.

Els equips es poden entendre com a grup de professionals que treballen junts o bé, d'acord amb el model, com a organització que es proposa una tasca i s'organitza per assolir un objectiu comú. Respectant les particularitats i els potencials de cadascú, tots els membres saben quin és l'objectiu i cap on van, i s'organitzen per atènyer-lo. L'aplicació del model relacional-vincular en equip té unes potencialitats innegables també en termes sistèmics. Reconeix la importància de cada membre del grup i cor-responsabilitza i apodera les aportacions de cadascú per al bon funcionament de l'equip.

— En l'àmbit de xarxa

El tercer nivell és el nivell de xarxa. El treball en xarxa també es configura com un equip, a partir de l'especificitat que aporta cada àmbit. Davant d'un problema comú, es fa una exploració de la posició de cadascú. És important que el primer que prengui consciència del problema o de la situació demani ajuda a la resta per cercar solucions o millores.

La construcció d'una visió compartida posa de relleu les aportacions singulars de cada àmbit, i així s'afavoreix l'ampliació, coherència i multiplicació de les respos-tes. Per fer viable la potencialitat de la xarxa, aquesta ha de poder tenir capacitat d'articular respostes a les necessitats detectades, i cal que sigui legitimada per les institucions que la configuren.

— En l'àmbit comunitari

Un quart nivell d'implementació del model correspon a l'articulació de xarxes comu-nitàries i de promoció del capital social destinades a crear, amb un treball socioedu-catiu compartit, una *malla de protecció* perquè les persones usuàries puguin engegar itineraris de circulació social. El model potencia el treball comunitari, de manera que les persones evolucionen: de ser beneficiàries passen fins i tot a participar en progra-mes sociocomunitaris. En termes de serveis socials, la comunitat pot ser un recurs inesgotable si s'aprofundeix en la lògica de la construcció de xarxes socials.

No cal partir d'una situació de desenvolupament avançat ni en nombre d'agents co-munitaris ni de projectes. Però sí que cal que alguns agents comunitaris que compar-teixin el model s'hi impliquin i col·laborin. És necessari que els serveis socioeducatius assumeixin el compromís de participar-hi, atès el rol funcional i sistèmic que tenen com a agents comunitaris. La mida petita d'un municipi pot ser una oportunitat més que no pas un inconvenient si s'aglutinen els agents clau per desenvolupar el model. No es poden obviar les possibles resistències davant del model: respecte als treballa-dors que tenen funcions de control social, entenem que l'aplicació del model relacio-nal-vincular pot suscitar dubtes pels riscos que comporta la proximitat i la intensitat en la intervenció. Nosaltres, però, fem una lectura contrària a aquest suposat risc i subscrivim la següent afirmació:

«Un model de treball com el que proposem, que parteix de la transparència i de l'honestedat de la professional, de la importància de la relació humana i del vincle que s'estableix, és un model facilitador per afrontar moments especialment difícils de la nostra tasca: posar límits, confrontar, comunicar decisions desagradables, per exemple quan hem d'exercir funcions de control, etc». (Viñas i Fabregó, 2012).

Un altre dels riscos i dificultats identificats pot tenir relació amb la càrrega de feina de les persones professionals. En aquest cas també hem arribat a la conclusió exactament contrària: l'aplicació del model allibera la professional, que té més temps per créixer professionalment. Per què?

Primerament, perquè la col·laboració permet distribuir la feina entre diversos professionals de manera més eficaç i eficient; i en segon lloc, perquè suscita canvis que estimulen els equips i afavoreixen l'aparició de dinàmiques de millora. Entenem que pot haver-hi organitzacions i serveis amb dinàmiques i models molt instaurats que veuen molt complicat modificar la seva manera de funcionar. Però també som conscients de la capacitat dels individus i grups per introduir petits canvis que transformin el conjunt del sistema.

Encoratgem les professionals amb ganes d'incorporar noves maneres de fer, pensar i veure la seva tasca de manera que, sense por, esdevinguin agents de canvi. Que busquin al seu voltant persones amb qui connectar, col·laborar i començar a construir. Aquest model pot ser una guia en el seu camí.



IMPLEMENTAR EL MODEL A L'ÀREA D'ATENCIÓ A LES PERSONES

La recerca ens va permetre fer una revisió de la tasca feta durant molts anys i reforçar el model però també –i molt important– detectar tots aquells aspectes que calia revisar o millorar. En definitiva, també vam poder veure les mancances d'una organització que fins ara havia aplicat el model d'una forma parcial.

En aquest punt, es va començar a parlar d'implementació i de propostes de millora. Els equips van poder manifestar la seva voluntat de millora, van recollir quins aspectes mancaven i, des del seu punt de vista, com es podien millorar les pròpies dinàmiques, el funcionament de projectes i serveis i el treball en xarxa.

A partir de tota aquesta informació es va redactar un informe general de necessitats de tots els serveis que atenen persones en el nostre municipi.

L'equip de govern va realitzar una aposta clara respecte a la implementació del model a l'Àrea d'atenció a les persones, i a partir d'un compromís tècnic i polític es va iniciar el treball d'implementació amb la creació d'aquesta Àrea, que ha esdevingut el paraigües que garanteix una bona implementació del model en tots els serveis, unitats i projectes.

La primera acció que es va portar a terme va ser signar el ***Pacte pel Valor Humà*** el febrer de 2019. Totes les forces polítiques es comprometien a signar un decàleg de punts que garantien l'òptima implementació del model. Així se'l posava en el marc de **l'interès comú de poble** per sobre de qualsevol interès partidista.

Aquest va ser el punt de partida per transformar la dinàmica de les relacions entre els serveis, projectes i professionals. I per fer això, es necessita una estructura que permeti posar en marxa aquestes relacions. Aquesta estructura es concreta amb dos tipus d'espais:

LES COMISSIONS DE TREBALL

Les comissions són espais de treball conjunt que tenen com a principal objectiu generar un clima de treball cooperatiu en el qual es busca crear un espai de confiança per portar a terme totes les iniciatives i canvis. Es treballen les propostes de forma conjunta i es comparteixen les línies de treball més estratègiques. Es distribueix i comparteix el poder i la responsabilitat de forma més repartida, en xarxa, heterogènia i descentralitzada. Són espais que s'autoorganitzen en funció de tot el que va passant i de les necessitats que es van detectant. Exemples d'aquestes comissions són:

- Grup motor (representant/s polítics i tècnics implicats en la investigació i la mirada global de poble).

- Comissió tècnica (amb caps d'unitat i responsables de projectes de l'Àrea d'atenció a les persones)
- Comissió d'Infància i Joventut (en què participen tots aquells serveis que atenen els infants i joves del municipi).
- Comissió de Gent gran, comissió d'acollida, entre d'altres.

Aquests espais permeten incorporar una mirada estratègica de tota l'àrea, tenint una visió àmplia de poble per saber cap a on anem i ubicar cada servei en el seu rol i funció. També vetllen perquè les diferents necessitats es puguin cobrir des d'una mirada global i sostenible. Així mateix, permet legitimar el treball que es realitza, consolidant-lo a través de protocols, tenint clar qui fa què i com es fa.

ELS ESPAIS DE SUPERVISIÓ I FORMACIÓ

Un element clau en termes d'implementació del model té a veure amb la manera com les professionals poden gestionar els riscos derivats de l'exigència i proximitat que el model relacional-vincular implica.

Per poder tenir diferents perspectives, cal aturar-se, reflexionar, compartir, supervisar-se i formar-se. Aquesta revisió, anàlisi o supervisió té dos beneficis principals: la cura del professional mateix i, sobretot, evitar les dependències i les males praxis.

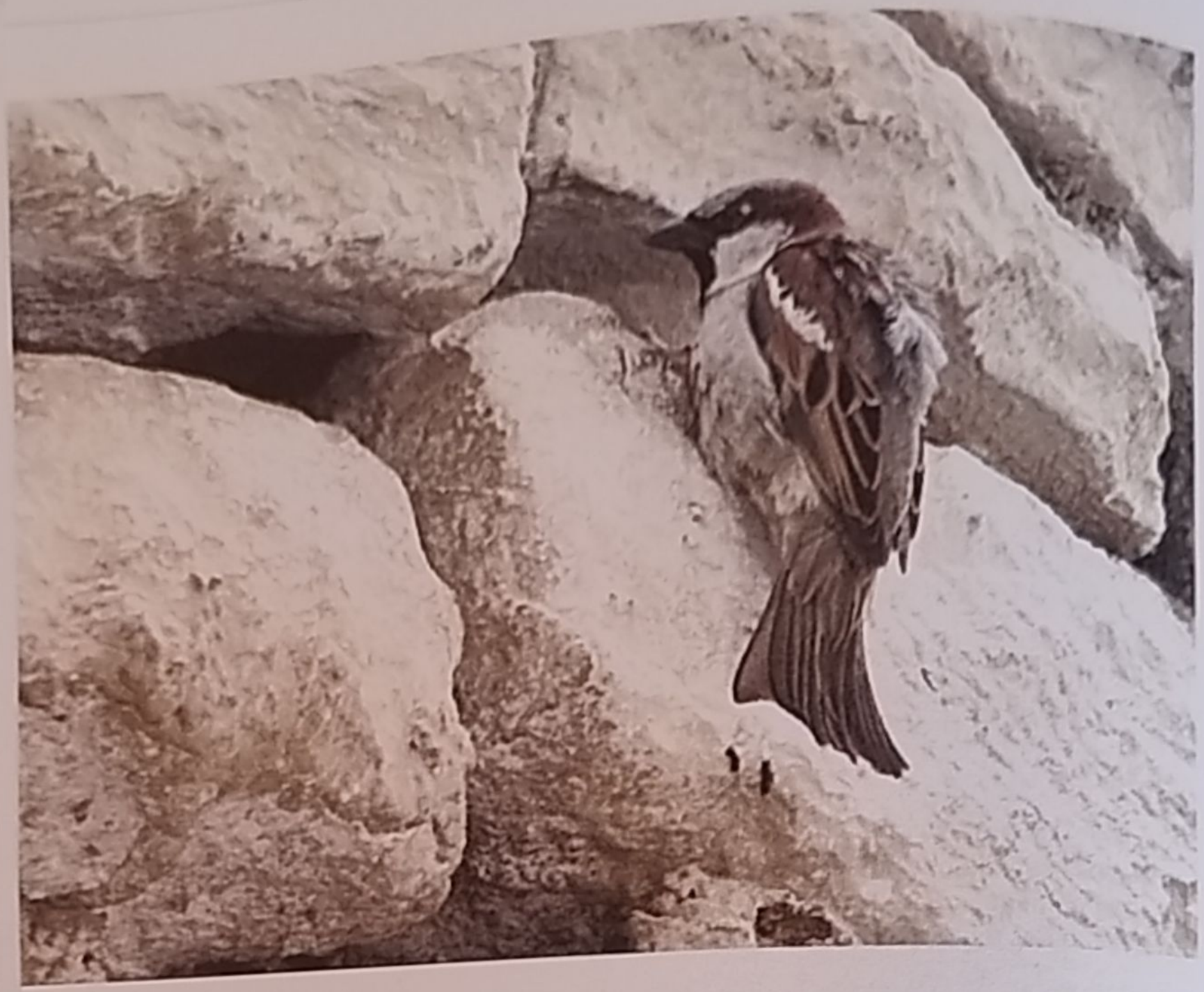
Així mateix, les professionals demanen espais d'interrelació, de convivència de diferents àrees i serveis en què es faci el treball conjunt. D'aquesta manera es creen espais d'experimentació, de recerca professional, que ens permeten generar propostes i projectes que s'ajustin a les necessitats dels ciutadans.

És, per tant, condició *sine qua non* d'aquest model habilitar espais de supervisió, revisió i experimentació professional que acompanyin en la tasca professional a la llum d'aquest paradigma. Aquesta supervisió és cuidada, potenciada i garantida per la figura de la cap d'àrea. És una de les seves funcions principals.

Hem organitzat les supervisions de la següent forma i seguint les mateixes línies de treball que ens han servit en el treball amb les persones, perquè –no ho oblidem– som persones acompanyant persones:

— La supervisió individual

La supervisió individual és aquella que rep la professional de forma individual perquè percep alguna dificultat o interferència en la pràctica del seu rol professional. Es fan sessions mensuals en què la professional pot revisar les seves dificultats i prendre consciència de quin és el camí per poder superar-les i aprendre'n.



— **La supervisió d'equip**

Aquests espais es construeixen amb els propis equips, que són els qui defineixen el seu pla de treball conjuntament amb la supervisora / cap. Hem anat marcant els objectius de treball en la línia del model segons les necessitats que els mateixos equips han anat definint. Han esdevingut espais privats de l'equip, se solen portar a terme mensualment i permeten a l'equip revisar les seves dinàmiques de treball, els seus rols, els projectes i les tasques que desenvolupen en el seu dia a dia.

Dins d'aquests espais es facilita la formació necessària per a la implementació del model, tant si es tracta de formacions específiques de Valor Humà com de recursos i tècniques concretes que permetin desenvolupar millor les funcions de cada equip.

En el punt de la formació es potencia la transversalitat, i els equips es barregen. Per exemple: formacions per a totes aquelles professionals que treballen amb petita

infància independentment de quin sigui el seu servei; formació per a totes les monitores...

ELS ESPAIS DE TREBALL DE LA FIGURA DEL/LA PROFESSIONAL

Aquest és un espai que recull i acull la PERSONA, acceptant totes les seves característiques per tal que pugui reflexionar sobre el seu rol PROFESSIONAL. Es tracta de crear un espai i generar un ambient òptim per mirar-se a si mateix en relació amb els altres, i que permeti obrir-se a una trobada humana.

Aquest espai remet a l'experiència i a la vivència. L'espai esdevé una trobada lliure que la professional escull perquè assumeix la responsabilitat sobre el seu recorregut formatiu i sobre la protecció de la seva persona. Aquesta protecció, a la llarga, la capacitarà i la reforçarà com a professional. També incideix en la responsabilitat quant a la intervenció i la persona que atenem. Com més coneguem la nostra eina de treball, més elements tindrem per utilitzar-la, igual que un jardiner coneix la seva eina i sap quins són els mecanismes que fan que aquesta funcioni millor per realitzar el treball que li han encarregat.

D'aquest coneixement de l'eina, de quins són els dispositius que la fan funcionar millor, és del que estem parlant aquí. El plantejament parteix del fet que els professionals coneguem la nostra «motxilla» o els nostres mecanismes, que inclouen la forma de veure el món, les creences, la cultura, les nostres potencialitats i les nostres vulnerabilitats... A partir d'aquesta presa de consciència podem revisar la nostra construcció del món i de la nostra professió.

Per tant, això es dona en un format de grup totalment enfocat com un procés relacional i interactiu. Aquest espai començarà a l'octubre i serà de participació lliure per a tota professional que vulgui aprofundir en el model.

També convé esmentar els espais de **cohesió i relació**, com la Jornada anual o altres accions que puguin sorgir.

Actualment portem un any treballant en un procés que ens ha endinsat al bell mig del canvi. Com sabem, els canvis poden ser estimulants però alhora no són fàcils de transitar perquè venen acompanyats de caos i resistències. Amb la il·lusió i la implicació de tots els equips i les seves professionals això es va superant, i també es resolen les diferències d'opinió i les incoherències que es perceben quan comencem a posar les coses en comú. També es posen en marxa idees noves que poden no funcionar, i estem aprenent a tolerar-ho.

Amb aquells equips i organitzacions que vulguin caminar per aquest sender hi podem compartir el nostre antídot, que ens ajuda a mantenir alta la motivació i la perseverança. Aquests aspectes són de vital importància per a la salut del procés.

- La **confiança** que el canvi serà bo; la confiança que tothom està fent la seva feina el millor que sap i que pot; la confiança de poder tenir espais on dir les coses i la garantia que, si ho dic, no passarà res.

- El **respecte pel treball dels altres**, amb acceptació. L'acceptació de les diferències és molt important. Es diu que la connexió entre les persones es dona per la similitud, i això està molt bé però, només hi ha creixement si es treballen les diferències.

- **El respecte pel ritme de l'altre**. Hem de fer els canvis progressivament. Sense voler córrer. No tenim pressa. Volem que les coses es consolidin. En aquest sentit, volem posar en valor totes les treballadores, destacant la importància de totes les parts perquè el TOT vagi bé. Es tracta de la idea que tots/es formem part d'un mateix objectiu, cadascú des de la seva tasca i amb les seves funcions, i que som importants perquè tot funcioni.

- La **importància de l'error**. No passa res si ens equivoquem, perquè així podem entendre quin és el problema i trobar-hi la solució conjuntament.

I seguim caminant amb la creença ferma que el treball amb i per les persones val la pena, que el model relacional-vincular ens ajuda a donar-li forma i contingut i –el més important– que entra en la ment i en el cor de les persones i les fa més humanes.