



Intravisió:
Un model d'anàlisi de la
pràctica professional

PLATAFORMA EDUCATIVA

La revisió i coordinació dels continguts d'aquesta publicació ha anat a càrrec de Plataforma Educativa

Redacció: Dr. José Daniel Fierro Arias

EDICIÓ

Abril de 2021

DISSENY DE LA COL·LECCIÓ

Plataforma Educativa

IMPRESSIÓ

Edició digital

DIPÒSIT LEGAL

DL Gi 1064-2021



L'obra s'ofereix segons els termes de llicència pública de creative commons (d'ara endavant "ccpl" o "llicència"). L'obra està protegida per la llei espanyola de propietat intel·lectual o qualsevol altra norma aplicable. queda prohibit qualsevol ús de l'obra diferent del que autoritzi aquesta llicència o disposin les lleis de propietat intel·lectual. L'exercici de qualsevol dret sobre l'obra comporta que accepteu les limitacions i obligacions d'aquesta llicència i hi consentiu. El llicenciador us cedeix els drets continguts en aquesta llicència, sempre que n'accepteu les condicions que hi són presents.

Intravisió:
Un model d'anàlisi de
la pràctica professional

PLATAFORMA EDUCATIVA

Introducció

A mitjans de l'any 2009, les persones responsables dels diferents serveis gestionats per les entitats membres de Plataforma Educativa, vàrem iniciar la construcció d'un model propi de suport a la pràctica educativa que desenvolupaven els equips d'atenció directa.

Aquest procés es va iniciar reflexionant en torn a la funció de la supervisió i les diferents modalitats en les que s'utilitzava dins els serveis: Supervisió clínica de casos, supervisió d'equip i supervisió vinculada a una temàtica específica.

Les conclusions d'aquella reflexió ens varen portar a pensar que calia un procés complementari a la supervisió, focalitzat en el funcionament de l'equip com a sistema viu i amb una constant interrelació dels seus membres.

Fruit d'aquesta inquietud vàrem tenir accés al treball de la Martina Erpenbeck i al model de la intervenció. Aquesta proposta, centrada en la col·laboració entre professionals que exerceixen un mateix rol i funcions ens va resultar molt interessant i suggeridora. Ens va conduir a pensar que era possible desenvolupar una metodologia que permetés als equips obtenir una visió interna diferent i millorada, a partir d'una identificació conjunta dels diferents sistemes que envolten la dinàmica del grup.

Així doncs, partint d'aquesta proposta, vàrem iniciar la construcció d'un model propi, destinat a que els diferents equips disposessin d'un entorn on reflexionar sobre la pràctica educativa, al marge dels espais de reunió d'equip i en paral·lel a les sessions de supervisió. A aquest espai d'anàlisi col·laboratiu el vàrem anomenar Intravisió.

Professionals d'un mateix servei, recurs o equip, que amb diferents rols i funcions, comparteixen un espai de confiança, escol-

ta i anàlisi orientat a la construcció de ponts entre els subsistemes interns de l'equip. Això els ha d'acompanyar en la millora de les dinàmiques relacionals entre els seus components així com també a obtenir una major informació sobre com la seva relació com equip intervé en la millora de la pràctica educativa que desenvolupen dins els serveis.

Aquest llibre és el recull d'aquests més de 10 anys de feina feta, d'implantació d'un model propi que ens havia de permetre un pas endavant en la reflexió vers la pràctica educativa.

Aquesta ens ha donat l'oportunitat de revisar la metodologia i generar propostes i recomanacions que han de permetre l'actualització del model i la seva consolidació com una metodologia vàlida per a la millora del funcionament dels equips d'atenció a les persones.

Així també considerem que ara és el moment d'obrir aquesta experiència a tothom que la vulgui incorporar als serveis o entitats on desenvolupa una tasca d'atenció a persones.

Ricard Calvo Pla

Sotsdirector General Plataforma Educativa
Responsable de l'Àrea de Gestió del Coneixement

Índex

Introducció	5
1. La contextualització de la intravisió en el marc de la supervisió, la intravisió i el treball terapèutic i d'equip	9
1.1. Intravisió, intervisió i supervisió	14
1.2. Els grups Balint i els cercles de teràpia	23
2. Metodologia de la intravisió i la seva posada en pràctica	25
3. Estudi de casos i reflexions sobre la pràctica	41
4. Anàlisi dels efectes de la intravisió.	
Un apropament en el context actual	69
4.1. Participants en l'estudi i context professional	69
4.2. Instrument de recollida de dades	71
4.3. Procediment	73
4.4. Anàlisi de dades	73
4.5. Anàlisi de resultats	74
A. Consideracions generals	74
B. Particularitats de la metodologia	77
C. Avantatges, beneficis i oportunitats de l'ús de la intravisió	86
D. Principals dificultats, febleses i limitacions	95
E. Necessitats pel funcionament de la intravisió i per a resoldre	103
F. Expectatives i reptes de futur	114
G. Àmbits d'efectivitat	120
H. Independència i riscos	151
I. Efectes de la figura d'acompanyament	159
J. Valoració personal de l'experiència	165
5. Conclusions i recomanacions metodològiques	172
6. Referències	224
7. Annexos	229

1. La contextualització de la intravisió en el marc de la supervisió, la intervisió i el treball terapèutic i d'equip

Quan escoltem el terme *intravisió* potser l'associem de primeres a 'una visió cap a l'intern' o 'una mirada cap a dins' d'un mateix o mateixa o algun lloc on un pertany o es troba. Cal dir d'inici que crida l'atenció que no és un terme que abundi en referències en el camp de les ciències del comportament i l'educació: fent recerca sobre el seu significat i aplicacions, no en trobem gaires. Certament, la idea o el concepte de 'visió interna' o 'mirada cap a dins' es pot referir a multiplicitat de temes o aspectes, i per tant d'àrees de coneixement, des de les ciències físiques i biològiques fins a la filosofia i les tradicions espirituals.

Crida també l'atenció que el trobem utilitzat com a nom de projectes, companyies, marques, etc. tot i que sovint no està associat a l'arrel literal del terme. Destaquem algunes troballes que intenten explicar el seu significat en àrees diverses.

1. En el cas de la filosofia, trobem en primer terme per exemple que Cornford (1976), autoritat en el camp de la filosofia grega, explica que Sòcrates va descobrir que la verdadera persona humana no és el seu cos, sinó la seva ànima; entenent per aquesta la *facultat d'intravisió*, la capacitat de distingir entre el bé i el mal i triar infal·liblement el bé, i que equival al reconeixement del verdader jo, conduïnt al coneixement d'un mateix. Així doncs, aquest filòsof entén la intravisió com **un mode de descobrir-se un mateix, una visió desenvolupada de si mateix** (Pizzolo, 1997).

De la mateixa manera, el filòsof i musicòleg francès contemporani Vladímir Jankélévitch defineix *intravisió* com **una condició sensorial que possibilita una mirada 'entre' les coses i 'dins' del subjecte, de la persona**; aquella percepció d'allò

desconegut d'un mateix, el 'no-sé-què' d'un i de les coses que requereix, i a la vegada provoca, aquesta dot de la intravisió (Calabrese, 2008).

II. D'altra banda, la idea d'intravisió com a mirada interior, cap a dins, o *contemplació del propi ser* també es troba present, com avançàvem, en les cosmovisions de diferents sistemes culturals i d'espiritualitat. Per exemple, en la praxis hindú la intravisió constitueix una tècnica que permet **completar, verificar i fructificar la missió i l'esforç humà d'experimentar la totalitat de les coses i la realitat des del món propi, sense límits ni errors**. Arrelat en aquest sistema de creences, a nivell aplicat trobem també un seminari anomenat *Intravisió (visió interna)*, que dona als aprenents al llarg de diferents sessions l'oportunitat de **diferenciar la veu de la intuïció d'altres veus que podem tenir al cap i confiar en ella**; a partir de lectures psíquiques intuïtives basades en tres principis essencials: romandre quiet/a, escoltar i deixar anar, passant després a l'acció. D'aquesta manera la ment conscient es vincula amb la 'veu verdadera' de la raó interna (Seminario Visión Interna, 2017)¹. En aquest cas, 'intravisió' es veu relacionada amb altres categories i capacitats com la intuïció, la reflexió, la quietud o 'la veritat interna', entre d'altres.

Paral·lelament, Argüelles (2005), parlant del coneixement de les cultures antigues sobre els cicles del temps, la ciència i les matemàtiques - en particular, de la cultura maia - identifica la intravisió amb **un dels múltiples mitjans per arribar a la veritat, juntament amb la intuïció directa, l'experiència i la revelació**; semblant a com es fa amb la contemplació i el sentit comú.

L'autor explica que aquests processos es complementen amb d'altres com l'estudi, la investigació, l'experimentació i la comprovació o examen d'aquesta veritat.

¹ Enllaç Seminari Visión Interna: <https://seminariovisioninterna.weebly.com/queacuta-es-el-seminario-visioacuten-interna/>

III. Finalment, altres mencions del terme *intravisió* les trobem en l'àmbit de l'arquitectura i les arts. Per exemple, analitzant el tipus d'obres exposades a una presentació de pintures anomenada *Intravisió* de l'artista Anabel Jujol (Ajuntament de Sant Joan Despí, 2018; Galeria Antoni Pinyol, 2011), es pot apreciar que l'artista exposa en les seves creacions pictòriques una mena de 'radiografies' sobre **aquelles coses que no es veuen**, que es troben més enllà de la superfície de les obres, però que es poden visualitzar en ser expressades en una obra; com a reproducció i simulació de **possibles relacions o integració entre realitat i ficció o il·lusió**, o bé com a evidències d'**estructures i connexions entre els pensaments, els sentiments i les sensibilitats humanes**².

Magli (2011), per la seva banda, refereix la intravisió com un règim visual que s'obre quan es consideren els forats i altres esquinços de les construccions com a objecte d'estudi, i que condueixen a un 'interior protegit' que resta amagat o no ofert a la vista, negat a la mirada estranya. A diferència d'elements com portes o finestres, que constitueixen llindars entre dos espais accessibles, els forats són accés a "un espai intern i ocult, passatge abusiu sovint, i per tant il·legal, que s'obre a una zona prohibida", que **assenyala la mirada, la visió, a una nova forma d'espacialitat**.

Referències a 'intravisió' en el camp psicològic

La definició esmentada sobre aquesta categoria com a mirada conscient interior, la trobem referida en algunes entrades trobades en fer una recerca general i exhaustiva més referida a les intervencions psicològiques o educatives i les relacions interpersonals a diferents contextos. Com hem dit abans, no n'hi ha gaires, i per tant podríem considerar que *intravisió* no resulta una categoria en ús i d'estudi gaire desenvolupada.

² Enllaç a Youtube sobre l'exposició "Intravisió":
https://www.youtube.com/watch?v=zB_Wc-tALjA

En aquest cas, trobem dues referències rellevants:

1. El psicòleg i coach Richard Frenkel anomena *intravisió* a la **mirada interior i la visualització d'allò que succeeix dins d'un mateix o una mateixa**; constituint un **espai temporal de reflexió profunda** per visualitzar el que s'ha fet durant el dia, descansar la ment, ordenar les idees, carregar-se d'energia i programar el que es farà l'endemà. Així doncs, la intravisió té la funció de possibilitar a la persona identificar quines són les seves idees errònies, condicionants d'una manera correcta de pensar; idees que normalment han sigut imposades per mandats familiars, situacions passades o pels excessos del tipus de societat en què es viu, i que impedeixen avançar correctament en determinades àrees (Frenkel, 2020).

D'aquesta manera, **la intravisió seria la base de l'ordre diari que produeix pau, calma i alleujament per viure millor**. L'autor diu que la intravisió es pot aprendre i entrenar mitjançant programes educatius integrals, formadors d'hàbits de vida saludable (com els que ofereix ell mateix).³

2. En el camp del lideratge d'àmbit empresarial, O'Donell (2008) parla de la intravisió com **una capacitat i qualitat personal per veure's a si mateix o mateixa, tenir equilibri i consciència**, per part del o la líder o qui pretén ser-ho. Un bon o una bona líder ha de tenir capacitat de posar-se al centre de les situacions i observar objectivament, per tenir una visió sistèmica i prendre decisions precises i encertades; a més de força per desenvolupar relacions saludables i crear ambients de confiança i respecte.

A això s'hi afegeix la capacitat supervisora (visió des de dalt) per donar instruccions explícites en moments crítics; però sent un bon 'intervisor' en moments no crítics, amb una mirada més ampla i capaç d'involucrar, inspirar i fer participar la gent (Portafolio, 2008).⁴

³ Consultat a: <http://richardfrenkel.blogspot.com/2020/04/intravision.html>

⁴ Consultat a: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/quedaron-sabelo-todo-carisma-e-interes-empleados-aprenda-lider-crisis-227924>

Amb aquest darrer exemple es posa de relleu la importància de termes que s'associen a *intravisió* en el context del treball grupal i organitzacional; concretament, *supervisió i intervisió*. A la comprensió de la intravisió en aquests àmbits de treball i en relació a aquestes categories dediquem l'apartat següent. Finalment, resulta oportú per semblança fer esment del terme *introvisió* en el camp de la Psicologia. Pel que fa a la teoria de la Gestalt, es refereix a aquella percepció sobtada que es té quan totes les parts d'una totalitat s'integren i vinculen amb aquesta totalitat organitzada; un dels principis bàsics d'aquesta perspectiva teòrica.

Per altra part, en el camp de la psicoanàlisi la introvisió és la captació o percepció precisa a què arriba la persona atesa del significat de les idees, els motius i els records recobrats des del pla inconscient; el moment en què es dona aquesta claredat en el pla conscient (Glosarios Servidor Alicante, 2018). Com veiem, s'apropa d'alguna manera al significat de la intravisió, en tant que refereix **una mirada d'allò que és a dins**, d'alguna cosa que estava amagada o no accessible a la consciència i s'arriba a descobrir en un moment determinat.

Totes aquestes definicions i referències ens fan apostar per l'ús d'aquesta categoria per anomenar el treball que anem explicant al llarg d'aquest llibre. També permetrà justificar la proposta metodològica i concloure a partir de les particularitats que comporta el treball d'assessorament entre membres d'un mateix l'equip.

1.1. INTRAVISIÓ, INTERVISIÓ I SUPERVISIÓ

Explicuem de manera succinta les generalitats d'aquests tres conceptes, especialment dins de l'àmbit del treball organitzacional i de l'atenció a les persones.

A. *La intravisió*

En el marc del treball d'equip en intervenció social amb persones desfavorides, en situació d'exclusió social o en risc de patir-ne, es pot proposar la intravisió com **un espai de reflexió de la pràctica professional, d'assessorament i suport entre professionals d'un mateix equip, des d'una relació d'horitzontalitat.**

Aquest model d'actuació sorgeix de la revisió dels estàndards d'avaluació i de l'anàlisi de la intervenció realitzada a cada un dels serveis de les entitats del grup Plataforma Educativa, i la necessitat de disposar d'un espai de treball per desenvolupar una anàlisi més profunda de la intervenció professional i la dinàmica dels equips.

Es pretén que aquest espai serveixi per:

1. *Posar en comú el sentir de l'equip*; parlant de temes, casos, situacions, vivències o dificultats que preocupen els individus o a l'equip conjuntament, escoltant i sent escoltat o escoltada alhora pels altres, i així **'descomprimir' possibles tensions o malestars que puguin estar experimentant** les persones treballadores dels centres i serveis. Per desenvolupar la dinàmica d'aquest espai de manera reeixida resulten fonamentals la cooperació, la confiança i la confidencialitat per part de totes les persones participants.
2. Així mateix, la intravisió permet *augmentar l'autoestima i la capacitat de cura* de l'equip i els seus membres. En compartir de manera transparent i sincera les emocions experimentades, els dubtes sobre la pròpia acció i la interpretació de les situacions que es viuen, l'acció s'adreça a buscar

solucions, reforços i noves interpretacions, entre d'altres, que donin seguretat, possibilitats de majors i noves valoracions de la feina pròpia i aliena, o nous enfocaments per visualitzar i/o reconduir la intervenció professional futura, sempre buscant la millora. Tot això comporta i afavoreix, al seu torn, la millora de la comunicació i l'escolta activa.

3. *Reflexionar de manera individual i conjunta*; a partir de la dinàmica fomentada i establerta (explicada en el proper capítol) per a guiar la discussió i les possibilitats d'assessorament mutu, però sent un espai dissociat de la gestió i/o de la presa 'final' de decisions, les quals es prenen en les reunions d'equip. Fer aquesta dissociació clara facilita als membres de l'equip centrar-se en els temes i les idees que han d'aportar un nou punt de vista a la situació plantejada.
4. Es pretén també que tot l'anterior faci *aflorar o facilitar la construcció d'estratègies, noves pràctiques i potencialitats de l'equip i dels seus i les seves membres*; sempre des del seu saber i la utilització conscient i reflexionada del mateix.
5. *La creació d'una xarxa interna*, amb la qual s'aconsegueix solidaritat entre companys. Els membres del grup es van coneixent cada vegada més i es va constituint en les seves sessions una base de suport per a la vida professional.

La intravisió s'arrela en el concepte i la metodologia de la *intervisió*, assessorament entre professionals de diferents equips i d'àrees semblants. També té influències de les conceptualitzacions i perspectiva aportades *pels grups Balint*, de presentació de casos difícils en l'àmbit mèdic, psicoterapèutic i psicoanalític per a la seva reflexió i per treballar els sentiments que genera en els i les professionals implicades. Ambdues qüestions s'expliquen en apartats següents.

En general, per poder posar en pràctica la intravisió resulta

necessari que cada persona que hi participi conegui de manera clara i a fons la metodologia d'intervisió, tot i que després per a les sessions d'intravisió aquesta es vegi adaptada a la realitat i al tarannà de cada equip. En aquest sentit, i **pel fet que es dona entre professionals d'un mateix equip, és que adquireix un caire propi, que es diferencia de la intervisió.**

Aquesta pràctica es va implementar a les entitats del grup Plataforma Educativa en determinats períodes des del 2010, amb la voluntat de què cada equip de professionals disposi d'un espai de treball per desenvolupar aquesta anàlisi més profunda de les seves intervencions amb les persones ateses i de la dinàmica dels equips de treball. A partir de l'any 2013 s'ha anat consolidant la intravisió en la majoria dels equips de les entitats del grup; tot i que a determinats centres i serveis ha quedat en suspens de manera indefinida, o bé no s'ha aplicat per diversos motius o complicacions.

Sorgeix de la visualització reflexionada de **l'existència de la gran quantitat de saber i potencial que hi ha en les persones professionals i equips** que treballen en els diferents centres i serveis del grup, però que sovint no es té en compte, i que es pot compartir. Llavors la intravisió es va veure en aquell moment com una manera de posar en valor i evidència 'allò que se sap i que no se sap que se sap', que resulta més del que es pensa, i com una forma de compartir-ho.

Per implementar-la, es van obrir diverses maneres de fer, permetent que alguns equips parlessin de casos de persones ateses concretes i altres de temes que es repetien entre casos, o bé de temes sobre les persones professionals i com a equip; però sempre a partir d'allò que el propi equip i els seus i les seves integrants consideressin, de manera *autodeterminada*. I partint, alhora, de la necessitat d'obrir més i/o noves mires sobre aquestes qüestions, mitjançant una 'metavisió' que podia ser justament donada per les pròpies persones que

constitueixen el grup de treball; idònies pel fet de compartir i ser part del context de la resta, per moure aquest saber i aprofitar el seu potencial.

Els propers capítols s'adrecen a aprofundir i detallar aquesta pràctica en una diversitat de serveis, així com a explorar els resultats que ha tingut la seva aplicació.

B. La intervisió.

Erpenbeck (2001) la defineix com una *forma d'assessorament sistemàtic entre iguals*, habitualment professionals de l'àmbit social, que serveix per reflexionar sobre situacions i processos sorgits de l'exercici de la pràctica laboral quotidiana, amb la finalitat de fer-los transparents i clars.

Aquest espai específic de reflexió permet visualitzar la pròpia praxis professional des de lluny o amb certa distància, fora del context de pressió en què s'intervé o es prenen decisions, amb major consciència i ajudant a fer ús del potencial dels recursos dels i les professionals per desenvolupar idees i estratègies. Diverses recerques confirmen els efectes de l'aplicació de la intervisió en la millora de la motivació i la satisfacció, i en la disminució de la càrrega laboral i la percepció d'aquesta disminució alhora.

L'autora citada diu que la intervisió permet i té per objectiu crear xarxa, amb la qual els i les membres del grup creat es poden conèixer cada cop més, dins d'una atmosfera que serveix de base per a solidaritzar-se i donar-se suport per a la vida professional, facilitar contactes i intercanviar informació eficaçment. Les persones que participin en la intervisió han de ser de la mateixa professió o amb treballs d'àmbits semblants, tot i que pot contemplar amplitud pel que fa als contextos o institucions on treballin. Com s'ha dit, a diferència de la intravisió, l'assessorament es donarà entre professionals de *diferents* equips de treball o serveis, no del mateix; i a més,

en el cas de la intravisió, els i les professionals tenen rols diferents, que d'alguna manera 's'esborren' per parlar en un pla d'igualtat i potser més personal, de manera potser més marcada que a la intervisió, pel fet de treballar plegats. Així mateix, en el cas de la intravisió, els rols habituals són els proposats per la intervisió, però se'n poden proposar altres d'acord a la situació i la finalitat concretes. Justament, amb l'objectiu d'evitar formar jerarquies i responsabilitats individuals pròpies en aquesta dinàmica, s'emfasitza *anar canviant els rols al llarg de les sessions*, tant en el cas de la intervisió com, i més, de la intravisió.

En ambdós casos, aquest nou grup s'estableix sense jerarquies i principalment per a presentar problemes o casos que produeixen insatisfacció, problemes laborals de difícil solució o no clarificats, si s'experimenta insatisfacció professional i es vol reflexionar sobre el treball, o si es té curiositat per aprendre coses, ampliar l'horitzó laboral i plantejar-se nous reptes. Sabent que els i les col·legues de qui es reben diferents punts de vista passen per situacions semblants, i hom pot descansar i enfortir-se emocionalment. A més, l'assessorament donat i rebut no estarà condicionat a haver pagat o esperar res més. De la mateixa forma, la intervisió serveix per desenvolupar estratègies per aplicar en el treball i per fer pràctiques de gestió de conflictes, un cop el o la professional ha tornat al propi equip.

Algunes recerques confirmen que la pràctica de la intervisió permet assolir un determinat nivell de qualitat professional (p.e., Wender, 2010; Vera i cols., 2009, Rico i cols.. 2009), tenint com a conseqüència **un increment en la efectivitat del treball realitzat pel personal treballador**, entre d'altres beneficis. Erpenbeck (2001, p. 57) adverteix que no hauria de ser considerada "com una solució d'emergència ni com una solució barata; hauria d'entendre's com una veritable forma

d'autosuficiència", ja que l'activació del potencial dels membres permet assolir un desenvolupament personal i laboral més alt, en una praxis iniciada i sostinguda pels mateixos i mateixes, i amb un marc d'acció creat amb flexibilitat.

També altres autors i recerques sostenen que on es practica la intervisió es troba major satisfacció a la feina, la càrrega laboral disminueix i augmenta la motivació; entre d'altres beneficis addicionals. Per exemple, Staempfli i Fairtlough (2019) troben que la intervisió resulta una aproximació i enfocament útil per incorporar la pràctica reflexiva dirigida per parells o iguals, companys i companyes, a partir de les troballes obtingudes en investigar sobre els impactes de la introducció de la intervisió entre estudiants i posteriorment professionals del treball social. Per la majoria d'aquestes persones, aquesta pràctica **oferia contenció emocional, eixamplava les seves perspectives i millorava habilitats per a la pròpia intravisió**. També el compromís entre participants i l'habilitat dels o les facilitadores (persones encarregades o acompanyants) per a modelar el procés intervisiu van ser factors contribuents a la varietat de les intravisions viscudes, i l'enriquiment obtingut a partir d'elles. Així mateix, les persones estudiades van identificar diversos impactes positius en el seu desenvolupament i pràctica professional, com els abans esmentats.

La conceptualització, la metodologia i l'aplicació de la intravisió que plantejem en aquest volum comparteix la majoria dels trets i finalitats explicats sobre la intervisió, ja que es basa en ella; tot i que amb diverses matisacions que hem anat explicant i assenyalant més endavant també, a partir de les idees recollides amb les persones entrevistades, que mostren les seves particularitats, essent un procés i procediment que es fa entre persones que sovint treballen 'colze a colze'. Això pot comportar particularitats que pretenem conèixer preguntant als i les protagonistes d'aquestes interaccions.

C. La supervisió

En relació a **la supervisió**, interessa dir aquí que en el camp de la intervenció social es concep, segons Quílez (2018) com un suport cap a les persones professionals, concretada en revisar la feina realitzada i els sentiments que l'acompanyen. També es pot concebre com un *espai de renovació* i una mena de *formació permanent* d'aquestes persones per fer dita revisió, contrastant els marcs conceptuals o teòrics en què es basa, amb la pràctica laboral quotidiana; i així permetre una major seguretat i satisfacció en el desenvolupament de l'exercici professional, millorant l'efectivitat i la qualitat de la feina (Puig, 2014; Aragonés, 2009; Vera i cols., 2009).

La reflexió sistemàtica feta sobre l'acció professional no compleix funcions de control, sinó que serveix per canalitzar les qüestions no solucionades, preguntar, exposar dubtes, crear conflicte – en el sentit de generar alternatives o qüestionament – i permetre que flueixi el que els i les participants pensen i senten, mentre que la resta del grup i la persona supervisora ho faciliten i escolten (Puig, 2009).

En aquesta i altres fonts s'insisteix en què la supervisió no 'dona' solucions o eines per si mateixa, sinó que és un mitjà perquè els i les professionals desenvolupin *la seva pròpia* competència, fent l'esforç de revisar la seva acció i es disposin a invertir en el seu *propí* benefici. Ruf (2006, p. 31) afegeix que es conforma com “un recurs preventiu d'higiene mental pels tècnics i tècniques que atenen persones amb risc de patiment psíquic, de dependència i d'exclusió social”.

Referint-se a la supervisió en general, Hernández (2000) insisteix en el seu caràcter d'assessorament *sistemàtic i orientatiu* per desenvolupar un aprenentatge autònom i de forma contínua, en què la persona que supervisa fa mediació en aquest procés, i ajuda a integrar els diversos sabers, de dife-

rent naturalesa. Diu també que en els àmbits laborals dona resposta als variats requeriments que planteja el treball en equip, a la creativitat i el gaudí que pot oferir la feina desenvolupada i a l'excel·lència en els recursos humans.

La persona supervisora n'és una tècnica i experimentada, aliena a l'organització que ajuda en aquest recorregut a les persones en el seu treball, acompanyant-les en la resolució dels problemes i conflictes de les interaccions professionals. Puig (2009) també diu que el supervisor o la supervisora no té funcions de direcció, coordinació o control, sinó més aviat de foment i 'facilitació' per assolir determinades finalitats. La posició de relativa distància d'aquesta persona de les funcions i les problemàtiques laborals, es tradueix en una oportunitat per les persones supervisades de descobrir les pròpies maneres de reaccionar o actuar, fortaleces, potencials i possibilitats. Des del punt de vista de Ruf (2006), les preguntes i suggeriments que fa aquesta persona **creen un model per a què els i les professionals aprenguin a qüestionar-se amb esperit crític i ètic l'atenció donada a les persones.**

Tal i com passa a la intervisió i la intravisió, es pot donar el tractament de casos individuals sobre persones ateses o bé l'efecte que tenen sobre la intervenció realitzada amb aquestes, les diferents situacions que l'envolten i altres factors o situacions institucionals. A més, la supervisió pot fer-se de manera individual o grupal, considerant que en equips d'atenció primària o social, interessa més la de tipus global (Puig, 2009).

Com podríem inferir, la intervisió i la supervisió es complementen, ja que, d'una banda, el grup d'intervisió pot estar passant per conflictes, situacions difícils o moments complicats que fan adient demanar ajuda a la persona supervisora de l'organització, o bé, a una d'externa, mentre s'enfronten

les dificultats o bé després. Per un altre costat, la intervisió pot reforçar la supervisió en tant que suposa estalviar temps. Erpenbeck (2001, p. 51-52) esmenta que, a més, **en el treball social la reflexió no és domini exclusiu de la supervisió professional, sinó que és present a cada individu, cada interacció i a la totalitat del grup.** Per això, a les sessions de treball seria 'inevitable' que es comparteixin els pensaments i sentiments de les persones que participen, i si aquestes trobades es planifiquen i s'organitzen, la reflexió pot produir-se *de manera sistemàtica i protegida*. D'aquesta manera, la persona supervisora exerceix com facilitadora dels diversos assoliments que permeten desenvolupar l'expertesa de l'equip. Habitualment, a l'inici del treball de grup la persona supervisora sol proporcionar, facilitar o proposar un marc, una metodologia o una tècnica per dur-lo a terme; i els grups d'intervisió solen optar per continuar el seu treball com a tals quan la supervisió no és necessària, de manera auto-organitzada i establint i concretant la forma de dur-la a terme; tot i que sovint utilitzant tècniques pròpies de la supervisió professional. Insistiríem finalment en la importància que prenen tots aquests elements quan la 'supervisió entre iguals' es fa entre persones que treballen juntes o pertanyen a un mateix grup o centre de treball.

1.2. ELS GRUPS BALINT I ELS CERCLES DE TERÀPIA

Com hem dit, un altre referent principal de la intravisió són els grups Balint de treball. La feina grupal, tant en l'àmbit clínic com d'altres d'atenció a persones, està històricament arrelada de manera clara en les conceptualitzacions i dinàmiques d'aquests grups. És clar, d'altra banda, que la proposta metodològica d'Erpenbeck es basa al seu torn en les sessions dels grups Balint.

La seva dinàmica i metodologia es basa en els seminaris de formació psicològica que Michael i Enid Balint, metges psicoanalistes, duïen a terme des dels anys cinquanta a Londres amb especialistes en formació; els quals no rebien lliçons acadèmiques sinó que es reunien amb un psicoanalista líder en grups petits per presentar i discutir casos, per centrar-se en els aspectes emocionals del cas i els sentiments que genera en el o la tractant (Salinsky, 2009; Ribé, 2012). Aquesta pràctica va evolucionar cap a estudiar la relació entre metge i pacient en el context de les consultes ordinàries sostingudes (i no només per situacions excepcionals o emergents), amb la finalitat de poder donar seguiment setmanal i al llarg dels anys als pacients i els seus progressos; una continuïtat que alhora permetia els membres del grup sentir-se còmodes amb la resta. Així mateix, l'objectiu d'inici de Balint era "ampliar la sensibilització i promoure l'entendiment de la dimensió psicològica de la relació clínica entre el pacient i el metge" (Ribé, 2012, p. 16).

Els beneficis observats arrel d'aquesta participació grupal són bàsicament:

1. Trobar *un lloc segur* on es pot parlar de les interaccions tingudes amb els pacients, amb persones que puguin empatitzar; tenint en compte que tots els altres membres del grup han estat en situacions semblants personalment. Representa un alleujament i que s'experimentin de forma menys 'terrible' les interaccions posteriors amb la persona

atesa. El citat autor defensa que també aquesta experiència grupal ajuda a evitar l'esgotament professional.

2. Els grups Balint encoratjaven i encoratgen més els i les practicants a *veure les persones tractades com a essers humans*, producte de les seves interaccions i amb una vida pròpia fora de la consulta.
3. Les i els membres poden gradualment *assolir un nivell de comprensió més profund dels sentiments dels consultants i els propis*. Adonar-se que determinats pacients i emocions poden ressonar amb allò que estan vivint en les seves vides (tant a nivell interna com relacional); cosa que pot generar conflictes o problemes que el o la tractant pot aprendre a evitar o reconvertir en avantatge terapèutic.

També resulta important la perspectiva aportada per Michael Balint pel que fa a *la consideració i integració de la cultura i la relació humana* en la inicial relació “metge-pacient”, que ha fet que se’l consideri un referent d’interdisciplinarietat i en la integració i consideració de la psicoanàlisi en altres àmbits (Ribé, 2012); per exemple, en el camp de l’atenció social a persones vulnerables o en condicions de vulnerabilitat.

Els grups Balint s’han estès per tot el món amb la finalitat de fomentar i desenvolupar el seu enfocament. Tot i els considerables canvis teòrics i tècnics que ha sofert tant en el moviment com en les dinàmiques dels grups, encara es parla de consens pel que fa als *elements fonamentals que els constitueixen* (Tizón, 2005; p. 454): l’intent actiu de crear un clima de contenció, confiança, esperança i comunicació mútua en el grup, per un costat, i l’atenció específica – encara que no sempre explícita o directa - a les emocions del/a professional, per l’altre. Constitueix encara una corrent que persisteix en aconseguir una atenció sanitària que atengui els consultants i les seves famílies de manera holística o global, atenent els

aspectes biopsicosocials integralment, i sense deixar d'incorporar ni considerar les millores tecnològiques, organitzatives i organitzacionals, que incideixen en el camp de treball i la praxis professional. Aquesta perspectiva també s'ha tingut en compte per part de les direccions i responsables de les entitats del grup Plataforma Educativa; raó per la qual resulta fonamental explicar-la. Algunes de les seves dinàmiques i passes metodològiques i procedimentals les referim a l'apartat següent.

2. Metodologia de la intravisió i la seva posada en pràctica

Com ja introduïem en el capítol anterior, a les sessions d'intravisió es porta una situació que preocupa a un membre de l'equip de treball de forma vivencial i subjectiva. També es poden fer arrel d'un tema o problema que preocupa a tot l'equip, en la intervenció i/o relacions amb individus, famílies, grups, institucions, activitats dutes a terme, etc., encarregant-se'n de la preparació un o una membre del mateix. En realitat, en el moment en què el cas, tema o problema el porta tot l'equip o gran part d'aquest, el 'rol de la persona que porta el cas' queda diluït.

Erpenbeck (2001) delimita 'cas' no com a temes genèrics o experiències per descriure, sinó en referència a persones concretes i situacions que s'hi relacionen i que preocupen als i les professionals; que els suposen preocupacions concretes o preguntes per les quals no han trobat una solució en la seva reflexió personal; i així és com les entitats de Plataforma Educativa ho conceptualitzen. Sobre allò que les situacions de malestar poden representar pels i les professionals s'aprofundeix en un apartat posterior; però bàsicament es busca amb aquestes trobades anar fent aportacions constructives que ofereixin una nova visió

de la qüestió que preocupa, que sigui útil i ajudi a trobar solucions potencialment reeixides. Com s'ha dit, les persones que participen a les sessions d'intravisió han de conèixer a fons aquesta metodologia, implementada pels experts en aquest tema, principalment Erpenbeck.

Les sessions d'intravisió es van implementar a totes les entitats i equips del grup Plataforma Educativa de forma contínua i progressiva entre els anys 2010 i 2012, amb la finalitat de **reforçar el treball en equip i l'enriquiment i la complementarietat entre els seus membres**; disposant d'un treball específic per això fora del temps dedicat a les reunions d'equip, per desenvolupar una anàlisi més profunda de la intervenció professional i la dinàmica dels equips. La intravisió s'impulsa des de la Direcció General del grup com un eix estratègic i metodològic que ha de caracteritzar tots els serveis que en formen part.

A les direccions dels centres i a les coordinacions tècniques se'ls va proporcionar, a l'inici de tot aquest període, formació bàsica en el tema de la supervisió i la intervenció principalment, així com documentació tècnica en relació a com s'havien d'estructurar i organitzar reunions d'aquesta mena. De manera general havien de reservar dins dels calendaris laborals dels seus equips unes dues hores mensuals per realitzar-les; instaurant-se d'aquesta manera com una pràctica contínua que ha permès veure els seus beneficis.

Tot i això, en determinats serveis i equips, i en períodes de considerable durada, s'ha vist interrompuda per diferents motius, com abans dèiem. Alguns l'han aplicada de manera contínua o gairebé permanent en aquests més de deu anys; mentre que d'altres han tingut períodes llargs en què s'ha deixat de banda per reprendre-la després; i d'altres no l'han reprès des que es van recollir-ne sistemàticament els resultats a totes les entitats del grup en què s'havia implementat durant el primer període.

Expliquem a continuació diversos aspectes generals que constitueixen o caracteritzen la intervenció i la intravisió, així com la metodologia bàsica per dur-la a terme. Després, en el següent capítol analitzem quins resultats ha aportat a diferents equips de treball de les entitats de Plataforma Educativa; principalment en termes de les dificultats i oportunitats que ha comportat la seva implementació al llarg dels anys, les necessitats, expectatives i propostes de millora que es té amb aquesta pràctica, i d'altres diversos aspectes relacionats amb la praxis intravisió. Per aprofundir en les particularitats i aspectes més rellevants es farà l'aplicació d'una entrevista *semi-estructurada* a sis persones que han estat participatives durant la seva pràctica, sigui que es continuï fent o no en l'actualitat al seu centre o servei.

Distribució de tasques i rols.

Tal i com s'ha implementat la pràctica en el grup Plataforma Educativa, tant els rols exercits com les tasques a dur a terme són canviant de sessió a sessió de la intravisió, intentant evitar així la formació de jerarquies i responsabilitats individuals, o que les persones participants puguin desenvolupar noves i diverses competències i rols, entre d'altres. Tot i que poden variar, afegint-se'n de nous o modificant-ne les funcions principals, normalment els rols són:

- A. *Amfitriona*: És la persona responsable de l'entorn on es porti a terme la sessió, de la preparació de l'espai físic i dels àpats o refrigeris que es vagin a consumir, així com de què durant la sessió no hi hagi interrupcions ni molèsties. En alguns centres/serveis s'ha tendit a identificar aquesta figura amb qui directament presenta el cas o tema a treballar.
- B. *Moderadora*: Aquesta persona s'encarrega d'iniciar i acabar les diferents etapes de la sessió i té una visió general del procés, fent associacions i interrelacions entre els diferents elements del cas o tema. D'altra banda, s'organitza i coordi-

na amb les persones que demanen portar un cas a sessió, ajudant-les a concretar-ne la presentació i supervisant-ne els detalls.

- C. *Estructuradora*: Persona que registra la sessió, controla el temps i dona suport a la persona moderadora, observant el sistema de relacions que s'hi produeix. La seva posició 'des de fora' pot ser d'utilitat per donar una visió diferent, recollint allò que observa i compartint-lo de manera que contribueixi a ampliar la perspectiva, els temes sobre el que s'ha exposat i el que va succeint durant la sessió, i ajustar-lo. Segons Erpenbeck (2001), eventualment aquestes funcions les pot desenvolupar la mateixa persona que faci de moderadora.

D'altra banda, les experiències d'intravisió a Plataforma Educativa han mostrat que de vegades resulta adequat a més la incorporació del rol de *persona experta*, qui s'encarrega de buscar amb antelació informació relativament especialitzada sobre el tema a tractar, enriquint així les aportacions que es facin. La complexitat i grau d'anàlisi que alguns cops requereixen els casos o situacions, fan necessari tenir un enfocament força específic en temes que s'hi relacionen, correlatius a àrees de coneixement especialitzat.

Així mateix, entre els anys 2012 i 2017 es va dotar periòdicament d'un o una professional que acompanyava, observava i dinamitzava la implementació i el seguiment de la intravisió. Aquesta persona resultava un agent important a l'hora d'identificar els punts forts i febles dels equips i en les seves interaccions, donar-los feedback pel que feia a l'establiment, posada en marxa i contextualització de la intravisió, i suggerir noves propostes adaptades a cada equip segons anaven avançant. La persona que ha exercit aquestes funcions és una de les entrevistades, i s'ha considerat pertinent comptar amb les seves experiències, opinions i reflexions a partir de l'exercici d'aquestes funcions que va tenir en aquells anys.

Estructura de les sessions.

Pel que fa a l'organització prèvia de sessions d'intravisió, en general durant el mes anterior a la reunió programada els membres dels equips aporten els temes, dificultats o casos susceptibles de ser treballats. Normalment amb una setmana d'antelació decideixen quin o quins són els que es treballaran. Recordem que aquestes línies generals poden trobar considerables variacions a cada equip o servei, ja que s'ha donat un marge de llibertat molt ampli perquè aquests determinin o decideixin com dur-lo a terme de manera especificada.

Erpenbeck (2001) proposa com a ideal que els grups siguin d'entre cinc i vuit membres. En el cas de la intravisió, però, amb equips amb més professionals, i/o quan cal presentar més d'un tema alhora, s'ha implementat l'opció de dur a terme simultàniament més d'una sessió. Si aquest és el cas, resulta idoni que la distribució en diversos equips s'hagi previst a les reunions d'equip prèvies. També pot ser d'utilitat que en finalitzar cada sessió es defineixi la repartició de rols per a la sessió següent.

Desgranem a continuació l'estructura bàsica segons ho proposa l'autora citada, i esmentem elements que poden resultar particulars o veure's modificats o matisats en el cas de la intravisió; en particular per principis provinents de la metodologia dels grups Balint, o pel fet que els i les participants que participin a la sessió siguin d'un mateix equip; manera com s'han estat implementant dins les entitats del grup Plataforma Educativa, a partir de les experiències que han aportat i els seus resultats.

1. En cas que es pensi presentar més d'un tema, cas o situació problema dins d'una sessió, se suggereix que es faci un '*torn ràpid*' en què els i les membres del grup els presentin i de forma grupal es decideixin quins i en quina seqüència seran tractats.
2. *Presentació del cas, tema o problema.* La persona que pre-

senta el tema o cas i demana consell disposa d'uns cinc minuts per fer-ho. S'ha d'escoltar-la atentament i sense interrupcions, tret que es perdi en les explicacions o se sobrepassi significativament el temps; casos en què la persona moderadora serà qui hagi d'intervenir a què es 'readreci' i/o es conclogui en breu. Les maneres de presentar resulten força variades, considerant que la naturalesa d'allò que es presenta pot ser igualment variat, depenent si es parla de persones ateses, qüestions de funcionament del grup o temes genèrics que es relacionen amb la feina, per exemple i entre d'altres molts temes possibles.

3. *Entrevista per part de la persona moderadora.* Es fa amb l'objectiu d'identificar el problema (que pot tenir diferents nivells de claredat o delimitació després de l'exposició), centrar-lo o ajudar a arribar a la pregunta central que comprèn la demanda que fa la persona presentadora. En determinats tipus d'exposició i entrevista, per evitar que aquesta se senti pressionada o obligada a justificar-se se suggereix evitar preguntar en termes de per què; sent més idoni fer preguntes que comencin per com, què o altres interrogants (Erpenbeck, 2001). Això mateix han de tenir en compte la resta de participants, que podran fer per la seva banda preguntes per demanar més informació i completar la comprensió del cas o la situació, un cop la persona presentadora demana la seva opinió mitjançant la pregunta que arriba a formular. Tots i totes les participants han de posar plena atenció tant al contingut d'allò que s'explica com als gestos i la mímica durant l'exposició, considerant que allò 'no parlat' també es comunica i transmet el sentir del o la presentadora.

Salinsky (2009) esmenta que, en el cas de grups d'anàlisi clínica, la persona que lidera una sessió grupal ha de desaconsellar suaument l'excés de preguntes a la persona presentadora d'un cas, ja que l'objectiu és, a més de no pressio-

nar-la, que les i els membres del grup vagin treballant elles i ells mateixos el cas a partir del que escolten, tenint un temps posteriorment per posar en comú les reflexions generades individualment.

4. *Feedback del grup i ronda oberta.* En el cas de presentació de situacions problemàtiques amb persones ateses o que pertiquen al funcionament o relacions entre el grup, la persona que ha presentat el cas o plantejat el problema i està sent aconsellada o qüestionada escolta atentament, sense interrompre i amb actitud oberta tot allò que cada membre del grup li retorna com a retroalimentació i pot ser d'utilitat. La persona moderadora engresca a la participació en cas que sigui necessari augmentar la 'vitalitat' de les intervencions dels membres del grup. Aquests transmeten a la persona presentadora les seves impressions, el que els ha cridat l'atenció de l'exposició del cas, tema o problema, i també tant les emocions que han pogut captar com les que han sentit personalment; amb quina part del conflicte o persona implicada se senten identificats, i allò que els ressona. Ho fan sense distorsionar ni avaluar el que ha dit o exposat la persona encarregada. Erpenbeck puntualitza la utilitat d'aquest torn obert, ja que serveix per la integració del grup i que no perdin l'interès pel tema; a part que, clar, s'aprofitin les idees i altres recursos que es van acumulant.

Ribe (2012) explica que, quan un professional fa la presentació d'un cas (en el context grupal de pacients de tractament psiquiàtric o psicològic) ha d'intentar relaxar-se, tolerant no rebre respostes fàcils, consells o 'receptes', i escoltar el que senten i pensen els membres del grup sobre la relació. Aquests funcionen com un gresol o prisma que revela emocions que possiblement la persona presentadora desconeix, no veu fàcilment o no pot interpretar amb claredat, i que es descobreix mitjançant una escolta diferent, en ser acompanyat o

acompanyada pel grup.

En tot aquest procés resulta adient anar prenent nota de les intervencions clau i elements del procediment seguit que es considerin importants o necessaris.

5. *Resposta de la persona presentadora o aconsellada.* Expressa tot allò que li ha impressionat, emocionat, ajudat a aclarir el tema o cas, podent fer una reformulació del tema exposat. En cas que no es refereixi a una problemàtica d'intervenció amb un subjecte concret, sinó a un tema que constitueix problemàtica o un altre aspecte de la dinàmica del grup, aquesta persona pot passar el torn de paraula a altres participants per a què comparteixin les seves impressions, emocions, aclariments rebuts i reformulacions, en termes iguals que la persona que primer ho va rebre.

6. *Anàlisi del problema, formulació i desenvolupament d'hipòtesi(s).* Els i les membres del grup treballen exposant idees, fent suposicions, aportant perspectives i experiències. Amb tot aquest material es formularà una o més hipòtesis de treball. Aquestes serveixen per tenir conceptualitzada i concreta alguna cosa que es vulgui assolir, aclarir, i/o sobre la qual treballar de manera específica, aplicant mesures, donant respostes, trobant solucions, etc., posteriorment.

De la perspectiva Balint, pel cas d'intravisions que presenten situacions o casos problemàtics o de relacions problemàtiques amb les persones ateses, podem rescatar la idea que és important parlar sobre **com això ha fet sentir els i les assistents**. Salinsky (2009) explica que un grup a qui no li agrada o tem aquesta persona de qui es parla (en el cas d'intravisions, ho faríem extensiu a situacions analitzades incòmodes, també) pot no estar disposat a involucrar-se i intentar 'escapar-s'hi' parlant sobre generalitats i idees preconcebudes, o derivar-ho a algú que hi sigui expert per trobar solucions.

En aquests casos, la persona que lidera la sessió ha de fer que el grup no defugí i torni al punt; partint de què la intravisió busca poder **parlar d'allò que com equip dificulta la feina i busca reajustar processos o dinàmiques que afecten el bon funcionament del servei.**

7. *Formulació o planificació d'alternatives, estratègies i accions.*

Els i les participants desenvolupen idees i propostes d'acció i solució, i en faran un retorn a la persona aconsellada o presentadora. Es pot fer ús d'una diversitat de mètodes creatius, fins i tot dibuixos, narracions, construcció d'escultures humanes, jocs de rols i canvis de rols, entre d'altres, i de l'àmbit de coneixement previ dels i les participants. En el context actual, pel que fa a les intravisions dutes a terme pels serveis de Plataforma Educativa es busca anar desenvolupant instruments i formats estandarditzats que permetin donar seguiment a les accions empreses i sistematitzar tot el relatiu a la intravisió en general.

Erpenbeck suggereix a més que quan els i les membres proposin solucions relacionades amb experiències personals, no es desviïn del tema central tractat; raó per la qual les anomenades 'solucions' no haurien de sorgir de forma precipitada en les reunions, sobretot al principi de la implementació de la pràctica. D'alguna manera, indica que l'efectivitat d'aquesta pràctica està en part determinada per un treball conscient i detallat de les respostes i les solucions, que es van construir amb la participació de tothom.

8. *Presa de posició de la persona supervisada.* Expressa la seva posició pel que fa a les idees i suggeriments rebuts, i en treu les seves pròpies conclusions, reflexionant sobre quines noves impressions li ha generat tot aquest feedback o retroalimentació, en termes de la utilitat de les propostes, què pot fer amb allò, quins camins pot emprendre, i amb quina de les

alternatives es veu amb cor de tirar endavant. Com es veu, hi ha una essencial interacció entre el que la persona pensa i sent, i per això es fa necessari posar èmfasi també en els components afectius de la situació i la seva anàlisi, que es desenvolupen arrel de treballar-la.

Pel que fa a les variants del tipus de temàtica tractada, com s'ha dit pot passar que hi hagi aquests posicionaments per part de tots i totes les participants, en la recerca de solucions, conclusions, mesures o d'altres; en aquest cas, les decisions o resolucions preses han de ser el més consensuades possible. Normalment, és la persona que ha presentat la situació o cas qui tanca la sessió dient les últimes paraules

9. *Posada en marxa i control.* Erpenbeck proposa que resulta adequat que la persona aconsellada informi dels resultats que ha donat l'aplicació d'allò que va recollir del grup, en la sessió o reunió següent; i també les raons de per què no ho ha fet si és el cas.

Pel que fa a les experiències d'intravisió, sovint s'ha evidenciat que resulta clau el seguiment de les actuacions, decisions o conclusions de les sessions anteriors, pensant que no s'esgota o resol el tractament d'un problema o temàtica en un dia. El que les parts implicades continuen treballant juntes en tot el període intermedi, fa normal que s'estableixi alguna mena de continuïtat i concatenació entre intravisions. També, perquè 'una' intravisió es considera un procés que transcorre normalment des del seu plantejament fins a moments posteriors al seu tractament, sempre que sigui necessari reprendre-la per algun motiu, un cop implementades les solucions o decisions correlatives.

L'autora subratlla així mateix que és important seguir l'ordre seqüencial i de temps en l'estructuració i desenvolupament del procés; no només per portar bé una sessió, sinó perquè resulta útil per la *pràctica quotidiana* dels i les professionals

en les seves feines particulars. Aquesta qüestió de les aportacions de la metodologia genèrica de la intravisió a la feina i pràctica quotidiana del personal, serà un element interessant d'enfocar també amb les argumentacions que donin les entrevistes per analitzar.

Per les entitats de Plataforma Educativa s'ha generat un format estàndard d'observació amb la finalitat de recollir les principals qüestions observades i com ha anat la sessió pel que fa a la metodologia, la comunicació entre els i les professionals participants, i les seves actituds durant la trobada, els temes tractats, els rols desenvolupats i el feedback donat i rebut. El moderador o la moderadora, qui és qui normalment recull aquesta informació, especifica qüestions com ara si la comunicació ha estat correcta i en quins moments, si s'han guardat els torns de paraula, si s'han cuidat les formes, si s'ha creat un ambient distès amb lloc per l'humor, si s'han posat en positiu les coses exposades i oferint estratègies, si s'ha donat feedback i de forma metòdica o no; resumeix quins aclariments i reformulacions s'han realitzat, i explica com s'han sentit les persones assistents amb la intravisió en general.

En les primeres èpoques d'implantació, era la persona acompanyant i que feia feina de supervisió d'aquesta implementació, qui recollia totes les observacions en un format, pel que fa a aquests elements observats, organitzats en els apartats de: Metodologia, Comunicació entre professionals, Temes, Rols, Actitud dels i les professionals i Feedback (retroalimentació).

Acords i regles.

- Tenim en primer terme la necessitat de comptar amb un *grup fixe*, amb assistència i participació regulars, que possibilitin **la creació del clima i de la confiança adients per a la intravisió**; i tot i estar obert en principi a tots els i les professionals membres d'un equip determinat, i d'altres que puguin estar inte-

ressats o interessades en participar. Com s'ha dit, el nombre ideal de participants és entre cinc i vuit. No obstant, alguns equips o grups poden determinar raons per fer intravisions més nombroses; tal i com ha sigut el cas d'alguns centres residencials de la Fundació Resilis, per exemple, en què en el seu moment es van fer amb fins a 15 o 16 persones justificant-ho amb què estant totes i tots junts s'enfortien més els lligams amb la intravisió; decisió que ha sigut respectada per les seves corresponents direccions tècniques i gerències.

- En segon lloc, resulta fonamental la consideració i el respecte d'un *acord de confidencialitat*, pel qual els i les participants es comprometen a què allò que succeeixi o es parli a les sessions **no surti del grup**. La confidencialitat es considera un aspecte bàsic per a poder compartir amb transparència i llibertat aspectes íntims de les situacions i les vivències; i evidentment, això és un aspecte que es treballa transversalment i es reprèn en les intravisions en determinats moments
- Pel que fa a la *durada i la regularitat* de les sessions, el grup decidirà la freqüència de les trobades i la duració. Erpenbeck (2001) esmenta que la freqüència màxima de cada sessió d'intervisió ha de ser d'una cada tres o quatre setmanes, i amb una durada de 90 minuts, podent ser però més breus. L'experiència en sessions d'intravisió a les diferents entitats del grup Plataforma, ha portat a considerar en contrast que una hora per cas plantejat és l'idoni; i fins a un màxim de dos casos per cada sessió, a més de considerar una estoneta de trobada informal, refrigeri, etc. Com sembla evident, per un adequat desenvolupament de la intervisió o intravisió l'entorn i l'espai de reunió han de ser agradables; i el grup decidirà si el millor resulta comptar amb una sala fixa per realitzar les trobades o bé anar rotant en diferents espais que els i les membres puguin oferir sabent de la seva idoneïtat, cas aquest en què la persona que ofereix tal espai s'adjudica

normalment de manera implícita el rol d'amfitriona.

Aquests criteris coincideixen amb els esmentats per Ribé (2012) pel que fa als grups Balint: la duració de les sessions d'abordatge de casos es calcula en uns 90 minuts, amb una periodicitat d'una vegada per setmana; en aquest cas però amb una durada d'un any i mig d'anàlisi continu i, evidentment, amb continuïtat assistencial per part dels i les participants. Subratlla les idees de què aquesta continuïtat resulta important, ja que **facilita la cohesió grupal, desenvolupa una cultura de grup i fa que s'emmagatzemin una sèrie d'experiències que poden ressorgir en discussions o trobades posteriors.**

- Finalment, en el cas de la intravisió s'ha introduït a més la idea d'un '*tracte de competència*'; referent a què és exclusivament la persona que demana ésser supervisada, quan és el cas, qui pot decidir el que li sembla més adient, i allò que decideix finalment utilitzar o aplicar de l'ajuda rebuda i les diferents perspectives i alternatives d'acció. Quan es plantegen les hipòtesis, no s'està 'apostant' o competint per comprovar *per se* quina és la més correcta, sinó que la funció central d'aquesta fase és l'*ampliació de les diferents perspectives* que al final contribuiran a una millor presa de decisions.

Dificultats i reptes de la intervisió i la intravisió.

Entre les principals dificultats podem citar les següents:

- De vegades els equips incorren en fer un *aprofundiment no suficient* als casos i a les situacions analitzades, sigui o no a consciència. El seu tractament superficial pot estar arrelat en una estratègia evitativa i poc reflexiva. Segons Lazarus i Folkman (1986), l'evitació s'associa negativament amb les formes d'afrontament centrades en els problemes; i partint de què la intervisió i la intravisió s'estructuren a partir del centrament en situacions problemàtiques, sembla fonamental

que es treballin les evasions i tothom estigui conscient que es participa d'aquestes trobades per aprofundir tot el necessari en les situacions objecte d'anàlisis; incloent el malestar o les emocions negatives que puguin estar generant en qui les viu i/o exposa.

Un abordatge poc profund pot ser en part també a conseqüència de la flexibilitat i el respecte que se sol tenir cap als equips a l'hora d'aplicar el model; però en aquest cas en general s'aposta perquè l'autonomia i autodeterminació dels equips comporti desenvolupar el compromís, la consciència, la responsabilitat i la voluntat d'abordar tot el que calgui d'un cas o situació que es vol resoldre o millorar; alhora no menystenint per això el respecte als ritmes i límits de les persones implicades. Respecte que no s'identifica amb la concessió per a tractar superficialment o de manera evasiva els temes, ja que es parteix de què els i les professionals de les entitats estan compromeses amb la millora que pot portar-ne l'abordatge

- Relacionat amb això, de vegades la *manca de direcció* pot ser la causa de què no s'obtinguin resultats positius. En aquest sentit, es posa de relleu la importància del paper 'intermitentment directiu' que van duent a terme les persones participants, i treballar per potenciar la seva efectivitat. D'altra banda, la intravisió és un procés i comporta unes dinàmiques en què es tendeix a l'horizontalitat, de manera que tot es dirigeix a apoderar les persones participants per tal que siguin capaces d'assumir aquesta posició sempre que sigui necessari.
- En contrapart, *ambicions massa exigents* sobre la intensitat i efectivitat del que s'està fent. Les persones implicades poden tenir com a referents persones expertes en el tema que han obtingut resultats envejables, o bé esperar de sí mateixes un grau d'èxit que en principi mai està garantit. Aquesta qüestió i l'ajustament de metes i l'assumpció de què s'han de plan-

tejar objectius realistes i assolibles, són temes que també es converteixen en objecte de les intravisions.

- També els *prejudicis* sobre que, en no ser un espai pel que s'ha pagat per rebre un servei 'professional' (això és, contractat mitjançant una entitat externa), resta valor a la feina que s'està fent. En el cas de la intravisió això es veu matisat, ja que aquest treball grupal ve fomentat per una necessitat detectada pel o en el mateix grup; tot i això, justament però el que no vingui 'algú de fora' pot igualment influir de forma poc conscient en la seriositat i el valor real donat a aquesta feina, i per això s'ha de reprendre de tant en tant també com a objecte o tema de tractament dins les intravisions.
- En ser pràctiques que estableixen una horitzontalitat entre les persones participants, com s'ha dit, hi ha poca jerarquia, cosa que al seu torn pot influir per exemple en la relaxació de l'acompliment 'professional' de compromisos (puntualitat, seriositat, seguiment) o en l'acceptació de les observacions que la resta facin a la persona que cau en això, generant-se *retrets o frecs*, que poden contaminar la relació entre individus.
- Pensar i sentir que la *dimensió dels problemes* sobrepassa les solucions, fàcilment pot influir en la disminució de l'interès o l'entusiasme. És clar que intentar redimensionar-los passa per **una anàlisi curada i reflexiva dels seus elements i una adequada contextualització**. Al llarg dels anys, s'ha observat cada cop més l'atenció a aquesta qüestió i d'altres relacionades són en si elements a treballar, ja que els seus beneficis s'estenen més enllà de l'espai d'intravisió o portar-la a terme millor.

Davant d'això últim, Erpenbeck (2001) recomana com a important parlar-ho amb el grup transparentment; o quan se sent que no hi ha canvis o avenços en les solucions als problemes, o bé que s'està sent massa repetitiu o reiteratiu en els temes. Si no hi

ha motivació, curiositat o confiança, s'ha d'aclarir si els membres del grup estan interessats o interessades en continuar.

L'autora planteja també que l'impuls extern, per exemple d'assessoria o supervisió, pot ajudar a millorar l'ambient de treball, tractar problemes de relació en el grup o de direcció, introduir mètodes nous, o donar suport com a moderador o moderadora, entre d'altres. I que alhora pot resultar d'ajuda la planificació de *formacions específiques*, com a part de la formació professional complementària del treball desenvolupat.

En el proper capítol analitzem els diversos reptes de futur que s'han anat plantejant, al llarg dels anys, a partir de les experiències i el desenvolupament de la intravisió en els diversos equips i entitats de Plataforma Educativa.

3. Estudi de casos i reflexions sobre la pràctica

En aquest capítol expliquem de manera resumida diferents valoracions i reflexions que sobre la implementació i pràctica de la intravisió han generat els seus i les seves protagonistes, així com les aportacions que han fet i han anat permetent **millorar-la, fer-la més efectiva i generant un model d'actuació**, cada cop més adequat al seu context de treball però que es pot generalitzar fins a cert punt. És important dir que, d'altra banda, per motius i raons ben diversos hi ha hagut al llarg de tots els anys des de la implementació de la intravisió situacions que han impedit continuar amb la seva aplicació o han forçat a la seva suspensió, sovint sense poder tenir una clara planificació de la seva represa.

La informació recollida de les actes, valoracions, seguiments i supervisions en la implementació de la pràctica es presenta a continuació pel que fa a diversos aspectes, coincidents amb qüestions abans tractades, com ara l'estructura de les sessions, seguiment dels rols i el format, supervisió i acompanyament. També en termes de beneficis, dificultats i necessitats percebudes, i expectatives tingudes.

D'altra banda, sensacions o sentiments, de tot tipus, que hagi pogut generar, tant en sessions individuals com en valoracions fetes després d'un determinat temps o període. S'inclouen també els reculls fets per les Direccions de les entitats (és a dir, de conjunts de centres o serveis, i que inclouen valoracions fetes individualment), i de diferents agents que en el seu moment portaven alguna coordinació o direcció. No obstant, com s'ha dit, els aprenentatges normalment els van recollir les Direccions dels centres i serveis en aquell moment en actes que s'enviaven a les Coordinacions o Responsables de les entitats a les quals pertanyien o pertanyen.

Generalment, en els primers períodes els equips dedicaven a la intravisió la primera o l'última part de les seves reunions setmanals d'equip; amb el pas del temps, es va anar generant un espai propi per dur-la a terme de manera específica, amb la intenció i voluntat de donar major temps i oportunitat a què es facilités l'assoliment dels objectius plantejats i buscats amb la seva realització.

Cal subratllar que amb les accions de supervisió en la implementació i el seguiment de com es desenvolupaven les sessions es varen proposar determinades accions de millora o reajustament del model d'intravisió inicial. Al principi aquest estava més cenyit a les bases aportades pel model teòric de la intervenció, però amb el temps s'ha anar modificant permetent i adquirint un caire propi i particularitats que s'expliquen per la naturalesa dels equips que la duen a terme, i sobretot pel fet de treballar plegats i plegades, cosa que esdevé en interaccions d'una mena particular i que van mostrant, alhora i com abans dèiem, que cada centre o servei va 'desenvolupant i fent seu', el model de base, donant-li un caire particular i ajustat al seu context.

A. Tractament de temàtiques i continguts.

La majoria dels equips anaven recollint amb antelació els temes que volien tractar per tal de planificar i poder triar de manera consensuada el que els semblava més pertinent o volien tractar el dia de la propera sessió d'intravisió. De vegades es votava a l'inici de la sessió, i d'altres es decidia en finalitzar la sessió anterior o en alguna data prèvia a la següent. En contrapart, hi havia també equips que treien el tema o cas a tractar al moment d'iniciar la sessió, sense votació ni preparació prèvia.

Una gran proporció dels centres i serveis que formen part de les entitats del grup Plataforma Educativa són d'atenció directa a persones en risc d'exclusió social o risc de patir-ne.

Per això, moltes vegades el tema de les intravisions versa sobre les dificultats i problemàtiques que s'afronten en les intervencions; sigui des de la perspectiva d'analitzar casos individuals, visualitzant de manera més transversal o genèrica les preocupacions que comporta a un o una professional d'atenció en concret (amb la qual cosa la intravisió pot estar centrada en ell o ella), o sigui mirant el que preocupa d'això a tot l'equip; cas en què, generalment, s'acabava per tractar el tema X en relació a l'atenció a les persones, de manera, com dèiem, genèrica.

Però la intravisió també s'ha dut a terme en equips que no són d'atenció directa; per exemple en grups creats de Direccions de diferents entitats; de Responsables de Departaments i Coordinacions vàries, o en l'equip de Recursos Humans dels serveis centrals del grup d'entitats. En aquest darrer cas, per exemple, com a tema de treball en intravisió s'han plantejat les adaptacions als ritmes de treball d'altres persones de l'equip, o la necessitat de parlar i reflexionar sobre una sensació generalitzada que es tenia de fer coses però sense avançar en determinats espais i fites; tractant-se concretament tres aspectes que hi intervenen: millores en la gestió del temps, de les interrupcions en la feina quotidiana, i l'efectivitat en el treball d'equip i com impulsar la seva millora. Com es veu, doncs, la intravisió s'ha adaptat i contextualitzat a tot tipus d'equips.

Pel que fa a intravisions fetes entre personal responsable, coordinador i de direcció, algunes de les seves valoracions tenen una doble vessant. Per un costat, es valorava de manera positiva i com a interessant l'oportunitat de reunir-se, fomentar una unió 'transversal', posar en comú les responsabilitat assumides individualment i comptar amb les visions, opinions i expertesa de la resta de participants. Mentre que, per l'altre costat, tot i trobar que tots els i les participants te-

nien funcions similars a nivell general, cadascun o cadascuna funcionava amb procediments diferents, que també portaven a resoldre els problemes o conflictes de diferent manera; cosa que feia difícil o no ajudava a ‘homogeneïtzar’ les solucions que es poguessin trobar.

Per altra banda, també és important dir que per alguns dels equips **tractar determinades temàtiques va arribar realment a marcar un punt d’inflexió o canvis significatius**, a l’hora de prendre decisions a les reunions d’equip a partir del treballat a intravisió; i modificar, canviar o implementar determinades coses. Aquest és, per exemple, el cas d’un servei de suport a l’autonomia: van notar un gir significatiu en les seves intravisions, i en les dinàmiques de treball corresponents, a partir de què es van portar a sessió les dificultats tingudes amb el o la companya amb qui es feien les intervencions amb les persones ateses. Segons s’explica en les valoracions, això va fer que les intravisions adquirissin un aire més profund, seriós i profitós i amb participació més activa; alhora que van fer, evidentment, que es modifiquessin comportaments per part dels i les membres de les parelles d’intervenció.

B. Rols i format d’intravisió.

De manera semblant a les temàtiques, els rols podien venir assignats amb antelació, quan es decidien les temàtiques a tractar en sessions properes. De vegades l’assignació es feia de manera atzarosa i d’altres, seguint algun criteri, com la rotació precisa, la voluntarietat o segons la correspondència entre qui proposés els temes o situacions a exposar, i persones que poguessin ser més adients per assignar-los els rols d’acord amb aquests temes.

En general, la majoria de centres i serveis han seguit de manera més o menys fidel o estricta el format i els rols. En el perí-

ode inicial d'implementació, amb la formació inicial es varen establir els bàsics de persones estructuradora, moderadora i amfitriona, i amb posterioritat es van anar afegint d'altres. Per exemple, el de *persona experta*, qui, com s'ha explicat abans, s'encarregava de preparar un tema o àmbit de coneixement quan la intravisió ho requeria; o també el rol de *controlador* o *controladora del temps*.

En més d'un centre o servei de recent o nou funcionament, i on la majoria de les persones treballadores eren de nova incorporació i no tenien experiència amb el tema de la intravisió o l'anàlisi i assessorament grupal, la Direcció assumia la totalitat de rols, però de manera sempre temporal.

És interessant el cas d'un centre residencial on van implementar la figura de 'síndic de l'educador', amb la funció d'anar recollint informacions i peticions dels i les educadores per després prendre-les com a temes a tractar o treure-les en les discussions de les sessions. En aquest mateix centre, se li donava força importància d'altra banda a la persona que feia d'*observador* o *observadora*, qui se centrava en recollir, analitzar i reflectir a l'equip tot el destacat de la sessió, des de les exposicions dels temes fins a com havia vist a cada persona en les seves actituds, reaccions, sentiments, etc., en una devolutiva més integral i integrada.

Pel que fa a *l'estructura de les sessions*, en general s'han seguit les fases que marca el model original d'intervisió i que abans hem explicat; tot i això, diversos equips han posat èmfasi en la importància de donar-li sentit i continuïtat a cada sessió, i per això sovint intentaven que les seves sessions acabessin amb la participació de tots i totes, havent de dir com a tancament alguna cosa positiva i constructiva a partir d'allò tractat. Per altra banda, d'altres començaven les intravisions revisant els *pactes* fets a l'anterior sessió, valorant si

s'havien aconseguit en l'entremetemps els objectius pactats o no. Aquests 'pactes' constitueixen una figura per donar major serietat a la continuïtat i acompliment dels compromisos i decisions preses.

Pel que fa als *espais de realització*, no tots els equips l'han dut a terme sempre en un mateix espai, valorant generalment la persona amfitriona o entre tot l'equip les possibles alternatives o variacions, i de manera justificada. Les valoracions analitzades expliquen que les variacions o buscar o assignar espais específics per dur a terme les intravisions no feia més que afegir beneficis, molts dels quals ja se sabien per endavant. Per exemple, hi ha experiències que expliquen que es buscaven espais que facilitessin la relaxació, o una situació intravisiu més distesa o informal, o en un context d'acord amb el tema de tractament (espais específics del centre o servei), etc.

Finalment, a l'inici de la implementació de la intravisió es va demanar que s'elaborés un *registre o acta de cada sessió*, amb el llistat de les persones participants, els punts rellevants i temes tractats, i elements i conclusions importants a què s'hagués pogut arribar. També amb el detall dels punts rellevants a l'inici, al llarg i en finalitzar-la.

A partir de 2012 es va fomentar l'ús cada determinat temps d'un registre conegut com 'DONE', en el qual es recullen les diverses dificultats, oportunitats, necessitats i expectatives, amb la finalitat d'anar perfilant de manera més organitzada punts d'enfocament en les accions futures d'intravisió i fora d'ella, per tal de donar-hi resposta. A continuació resumim punts rellevants relatius a aquestes qüestions. Com hi ha una multiplicitat de centres i serveis amb realitats i desenvolupament força heterogenis en l'aplicació de la intravisió, es fa difícil categoritzar per temes. Per això, extraiem les qüestions

esmentades (dificultats, oportunitats, necessitats, expectatives) per alguns casos rellevants que donen prou informació sobre aquestes i que eren comuns o semblants a les presentades per altres equips; i també recollim altres punts DONE de casos diversos, però que igualment han signat la intravisió al llarg del temps d'aplicació. Es ressalten les claus que constitueixen els seus principals elements.

C. Dificultats; preocupacions i entrebancs trobats en l'ús de la intravisió.

1. Un centre va reportar entre les principals dificultats la *rigidesa de les reunions* pel que feia a la temporalitat, considerant que s'hauria de poder fer intravisions quan sorgissin les dificultats o oportunitats que 'demanessin' el moment oportú per fer-les. Per altra banda, en les primeres etapes consideraven que no s'aprofitava gaire la intravisió perquè *no hi havia profunditat en el tractament de les temàtiques*; i era *difícil plantejar-les*.

Igualment, els resultava difícil *assumir els rols, tenir prou objectivitat* pel fet de veure's implicats i implicades en les qüestions exposades, i en la *comunicació entre assistents*, pel fet de ser del mateix equip, cosa que la 'contaminava'. A més, no hi havia *una planificació adequada*, que se situessin de manera fixa i amb prou antelació les dates per realitzar les sessions. Això últim al poc temps es va corregir.

2. En el cas d'un centre ocupacional, se subratlla en primer terme que determinades *dificultats més generals, situacionals i del context* en què s'hi treballa acaben per dificultar la portada a terme de la intravisió. D'altra banda, de vegades s'ha tingut la sensació de què la *figura de Direcció condiona l'obertura* per part de l'equip fins a cert punt. El qual alhora troba que *no sempre és fàcil parlar de les emocions* que es generen en la feina i amb les interaccions,

precisar els temes per treballar a les sessions, *que tothom tingui clar l'objectiu* de la metodologia un cop es contextualitza, i *distribuir els rols* quan són pocs participants.

3. En un centre residencial, tot i que les reunions es van valorar positivament i eren ben rebudes per tothom, es va considerar que no es va aconseguir *que la Direcció tingués menys protagonisme* tant en l'organització com en el desenvolupament de les sessions. Tant en aquest cas com en diversos altres, sembla que sobretot en etapes primerenques d'implantació de la pràctica *la manca de rigor i previsió* en l'organització de les trobades feia que s'anés desdibuixant i perdent força. En alguns casos això es va corregir, però en altres ha influït en l'eventual deixadesa o suspensió de l'aplicació de la intravisió. Sovint passava que la necessitat real o percebuda de *prioritzar atendre altres dificultats o necessitats immediates* no deixava espai per instaurar-la del tot.
4. Els membres d'un altre equip van experimentar *manca de seguretat o preocupacions associades al rol desenvolupat*; per exemple, quan la persona amfitriona no estava segura de si el que havia preparat agradaria a la resta d'assistents. Encara que es reconeixia que té a veure amb manca d'experiència, constituïa un entrebanc per tenir una sessió fluida i relaxada. Aquesta inseguretat també la van reportar quan hi havia *la presència de la persona supervisora, a més d'impaciència i pors associades* a què canviï la impressió que d'un o una mateixa tinguessin els o les altres.
5. En un servei que ha tingut molta continuïtat tant amb l'aplicació de la intravisió com de la valoració del seu aprofitament, l'equip considerava que la fase més complicada d'assolir era la de *buscar i planificar les estratègies i concretar les alternatives d'acció*. També els passava que de

vegades als i a les assistents els resultava difícil aguantar-se i respectar *el torn de paraula* quan algú més està parlant; i *haver d'anul·lar sessions* quan se'ls presentava algun tema prioritari, impossible d'ajornar. Valoracions, d'altres centres i serveis, coincideixen amb això, i afegint que si hi havia interferències i incidències, després *resultava complicat motivar i desenvolupar del tot exitosament les següents sessions*.

Finalment, diversos altres centres o serveis van esmentar en les seves valoracions com a dificultats, preocupacions o entrebancs abans no esmentades:

- *El poc temps de dedicació*; perquè hi havia la sensació que les intravisions es quedaven curtes pel tractament de les temàtiques.
- No tenir clar per part dels i les assistents *la diferència entre la intravisió i la reunió d'equip*, i la necessitat en sí de *diferenciar-la d'altres tipus de reunions*.
- *Que no sortien temes per treballar*; principalment per falta de planificació. En altres casos es reporta que per aquesta mateixa improvisació es parla de molts temes *sense aprofundir massa o sense arribar a conclusions clares*. També hi havia centres en què *'no tenien'* temes o qüestions que realment els preocupessin.
- *No veure la utilitat de la intravisió o pensar que constituïa una pèrdua de temps*; en tant que la resolució de les problemàtiques no estava a les seves mans, o bé perquè no es va fer una correcta diferenciació de les reunions setmanals d'equip, cas en què es van deixar de fer les intravisions.
- *La manca de participació* per part de qui no té un rol específic assignat. En alguns casos en què es tenien rols assignats, s'ha valorat que *no tothom tenia prou habilitats per desenvolupar-los*.

- *Diferències en el grau de motivació i d'implicació* entre membres de l'equip; a part del mencionat de manca d'aquestes en general.
- *Definir les estratègies concretes d'intervenció* amb el jovent del centre.

D. Oportunitats; beneficis i avantatges.

Des de l'inici de l'aplicació de la intravisió els equips n'han reportat múltiples i diversos aspectes, com es veu a continuació amb alguns exemples. Podríem dir que les oportunitats, beneficis i avantatges s'han reflectit especialment en l'atenció donada a l'hora d'intervenir amb les persones ateses o de realitzar les diferents tasques relacionades amb l'atenció. Però també han incidit a nivell de les interaccions entre membres de l'equip i dels individus, no només com a persones treballadores sinó en el desenvolupament de competències personals i relacionals, més enllà del context de la intravisió.

1. En un servei es considerava que la intravisió afavoria un clima distès i relaxat per *poder tractar les preocupacions, malestars i conflictes generats*. Donava oportunitat per *conèixer-se més* entre els i les integrants de l'equip, *augmentant la cohesió*, i facilitant als seus i les seves membres *d'acceptar la crítica*, perquè es percebia com a constructiva i afavoridora de l'assertivitat. Per altra banda, portava a la millora de diversos processos de la feina realitzada, permetent així *el creixement en innovació*.
2. Un centre concep la intravisió com l'espai on es *poden abordar els temes que provoquen malestar*, expressant el que se sent de manera transparent; compartint i veient diferents punts de vista que permeten *empatitzar, millorar la comunicació, fomentar la retroalimentació, i potenciar les relacions* entre les persones de l'equip.

3. L'equip d'un centre residencial ha experimentat i valorat que es potencien i s'extreuen més beneficis **quan es donen les condicions per fer la intravisió de manera metòdica i rigorosa**; constituint-se realment com *una oportunitat per a la millora contínua*. I, per altra banda, el fet de què no s'hagin de prendre decisions 'definitives' dona *més llibertat d'opinió i més temps per reflexionar i madurar* el que s'ha parlat.
4. Diversos equips que atenen infants i/o joves van trobar en la intravisió un espai ideal per aprofundir en com treballar amb ells i elles; sent que les reunions setmanals d'equip educatiu mai deixaven prou temps per fer-ho. Per exemple, un centre on s'atenen nois adolescents va valorar que s'aprofitava per *establir criteris comuns i detallats d'intervenció, pautar estratègies eficaces i compartir recursos educatius*; a més de *conèixer més a fons la seva evolució, el treball tutorial dut a terme, i aportar al seu Projecte Educatiu Individual*.

A part del dit abans, les observacions i valoracions realitzades al llarg dels anys de pràctica permeten considerar que la intravisió ha contribuït fins ara a:

- *L'apoderament i l'augment de l'autoestima dels equips.*
- Formalitzar i donar valor al *cuidar-se mútuament* a través del rol de l'amfitrió o amfitriona.
- Ser capaç de *dialogar de forma més conscient i respectuosa* entre les persones membres de l'equip, a través del rol de moderador o moderadora.
- Millorar l'ambient i el to emocional en el conjunt d'interaccions que s'esdevenen en el context del treball, és a dir, del *clima laboral*.

- Millorar la vivència de les dificultats i la generació d'estratègies per gestionar-les.
- Millorar la capacitat de *prendre distància* del propi sentir i *contemplar i integrar altres mirades*.
- Generar espais per *compartir la formació rebuda*, podent aprofundir-hi en aspectes concrets en determinades intravisions. També en relació a això, *reflexionar i revisar el 'saber fer'* professional per generar canvis i així mateix millorar-lo.
- *Aprendre de i amb els terapeutes de nens, nenes i adolescents atesos i ateses*, quan se'ls va convidar per parlar de casos concrets.
- Generar *relacions interdepartamentals*; concretament, en fer intravisions i millorar la comunicació entre les àrees de Finances i de Recerca de subvencions.

Cal insistir en què en la implementació d'aquesta pràctica s'ha fet un plantejament molt respectuós i flexible que ha permès que cada equip pogués adaptar el model d'intravisió al seu moment i necessitats, aconseguint així un estil propi on l'equip se sentís còmode. S'ha apostat perquè aquesta *autodeterminació* resulti en donar beneficis més reals. Des d'aquesta perspectiva, sense dubte resulta d'interès esbrinar com actualment, al pas del temps, han cristal·litzat les oportunitats, avantatges i beneficis en els equips, cosa que podem veure amb les entrevistes aplicades.

De la mateixa manera, en tot el període analitzat els i les professionals de diferents centres i serveis sovint han anat reportant alguns beneficis que podem identificar amb els esmentats per Ribé (2012, p. 16), que s'ha constatat que aporta el treball en els grups Balint de treball, abans descrits:

- Una millora en *la comunicació* amb la persona tractada o atesa.

- Un *augment de l'interès* per aquelles persones amb les quals el tracte inicialment resultava tediós, i així de la *capacitat reflexiva* cap a una posició més racional, havent pogut experimentar més emocionalment i processant l'experiència, amb la intercessió del treball en grup.
- *Obertura* a noves possibilitats i concreció en el seu tractament i maneig, incrementant la seva *observació analítica* abans i després de decidir.
- Una “catarsi i descompressió d'ansietats i frustracions produïdes pel treball”, en termes de l'autor citat, millorant la *satisfacció personal*; que al seu torn pot ajudar a prevenir o disminuir l'anomenada síndrome del treballador cremat. En relació a aquest últim aspecte, resulta pertinent fer esment de la importància que aquesta síndrome pot tenir en la persona treballadora, a nivell no només laboral sinó també en altres dimensions de la seva vida.

Les problemàtiques contínues i la insatisfacció amb la feina fan créixer l'estrès i la sensació de cansament; fins a un punt d'esgotament tant físic com mental i emocional. Segons s'ha estudiat, es pot identificar amb sensacions de frustració, desil·lusió, fastig, despersonalització, i manca de realització; i es presenta amb més freqüència en persones amb feines relacionades amb l'atenció a altres persones, la resolució de problemes socials, i quan es tenen alts ideals, interès i expectatives de superació (Fierro i Villar, 2020).

A part de tenir un enfocament general sobre la feina que reforci la identitat de la persona treballadora i els assoliments i avenços de les tasques fetes, resulta important en la prevenció de la insatisfacció laboral **que els treballs estiguin estructurats amb una lògica i condicions que promoguin el reconeixement i el reforç de les tasques dutes i per realitzar.** I tenir espais específics per la ‘descompressió’ esmentada in-

cideix en l'enfocament de metes realistes i assolibles, i en la prevenció de l'aparició d'actituds de desinterès, indiferència, pessimisme o cinisme. D'aquesta manera, en les entitats de Plataforma Educativa s'ha apostat per la intravisió també com un espai que reforci o contribueixi a aquestes necessitats.

E. Necessitats.

Com es pot comprendre amb facilitat, les necessitats es troben estretament relacionades per un costat amb les dificultats i per l'altre, amb les expectatives; de manera que diverses de les esmentades a continuació estan en consonància amb el que s'ha dit abans i el que expliquem en el següent apartat.

S'ha de dir que la manera en què es va implementar la metodologia d'intravisió, explicada anteriorment, no sempre va incloure *la presència freqüent d'una figura supervisora* que revisés amb detall com es duia a terme aquesta implementació, ni el seu desenvolupament. En part per això, amb el pas del temps bastants equips (la majoria) van coincidir en manifestar això com una necessitat important. Se'n manifestava la necessitat en diversos termes i formes:

- Comptar amb una 'visió i orientació' externa de l'equip en determinades ocasions.
- Poder tenir una mirada externa que ajudés a veure les coses amb 'objectivitat' i des d'una altra òptica.
- Una persona externa cada tres mesos que 'estirés' els i les participants a dir el que succeïa 'realment', sense por, inseguretats i dins d'uns límits, i perquè no recaigués aquesta funció en la Direcció.
- Com a 'promoció de la cura professional' i per a resoldre els conflictes tant en l'equip com en l'organització general de la intravisió i del treball del servei.

- Una estructuració externa a Direcció perquè no fos tan dirigida per part d'aquesta figura.
- Algú que oferís un enriquiment professional a tots els equips.

Davant això, es va anar insistint, per part de qui coordinava o supervisava els equips, en què es tractava que ells i elles mateixes poguessin dur a terme les intravisions **amb la mínima dependència de les figures externes, promovent d'aquesta manera tant l'autodeterminació com l'autonomia** per la resolució d'aquestes i de la majoria d'altres necessitats. Tot i facilitant alhora la figura d'acompanyament per casos especials i en què l'equip ho demanés quan considerés que no en podien prescindir. Durant els anys en què es va proveir aquesta figura (2010-2017) algunes persones responsables de les entitats van observar una millora en el compliment, l'aplicació i la sistematització del model d'intravisió per part dels equips, que ha revertit en una major confiança en la seva pràctica de manera autònoma.

Per altra banda, es pensava en la possibilitat de què la flexibilitat i el respecte cap als equips a l'hora d'aplicar el model, sense supervisions o seguiments constants, comportés el risc de fer un abordatge poc profund dels casos o les temàtiques analitzades, amagant per exemple estratègies d'evitació o poc reflexives i de les quals no hi hagués una conscienciació per part d'una persona externa a l'equip que les pogués detectar. Certament, resultaria interessant preguntar a les persones protagonistes de la intravisió quines consideracions tenen pel que fa a aquests aspectes, i per això s'han inclòs en l'entrevista aplicada.

Referim a continuació alguns reculls d'altres necessitats elaborats per serveis i centres que els explicaven de manera relativament detallada.

1. L'equip d'un centre residencial plantejava que els calia veure com *millorar l'exercici dels rols*; sobretot en les etapes primerenques d'aplicació de la metodologia, ja que consideraven que tenien pocs referents o exemples per saber com dur-los a terme. També es va manifestar que calia *que es garantís la freqüència i treure més efectivitat a les sessions*, en el sentit de què contribuïssin més clarament als objectius plantejats. I, pel que fa als comportaments i actituds del personal, es va reportar en els reculls com a necessari que aquest en general es *cregués encara més que la intravisió és una oportunitat, deixar aflorar tot el seu potencial personal per aprofitar-la i fruir dels seus beneficis, i actuant amb més sinceritat, professionalitat, assertivitat i crítica constructiva en les sessions*.

2. Les intravisions dutes a terme per dos equips de l'àrea administrativa (diferents departaments de la mateixa entitat) van manifestar nombrosos guanys, dificultats, expectatives i necessitats alhora. Van comentar que es constituïa un grup a qui els costava molt trobar temes per parlar, en part per la naturalesa de les seves tasques, pel fet de tenir diferències entre àrees que complicaven compartir, i en part perquè en les primeres etapes hi havia diferents graus d'implicació: mentre que hi havia persones que consideraven que la intravisió era un espai per aprofitar i treballar temes que els preocupaven, d'altres pensaven que era una pèrdua de temps. Llavors tenien la necessitat *d'arribar a què tothom trobés el sentit i utilitat de la metodologia*, i també a *parlar un llenguatge comú*; coses que en part es va assolir durant els períodes posteriors.

Per altra part, comentaven que la majoria de les persones participants tenien una mentalitat administrativa, la qual tendeix a necessitar resoldre els problemes concrets que se li plantegen de forma més o menys immediata per po-

der avançar en la resolució dels següents o dels objectius finals que es tinguin; i, en aquest sentit, fer ús de la intravisió havia de servir-los d'alguna manera per *tenir canals de comunicació fluids*, que facilitessin trobar respostes ràpides i no endarrerir les tasques. També trobaven necessari, pel que feia a les sessions mateixes, que resultessin *cada cop de més utilitat, dinàmiques, participatives, plurals, amb la possibilitat de parlar més obertament* i on les persones participants se *sentissin còmodes*.

3. Les persones del centre ocupacional al qual s'ha fet referència abans, trobaven necessari que hi hagués una *impliació a parts iguals de tots els i les membres de l'equip*, ja que es notava el desequilibri i això feia la intravisió menys efectiva per assolir el que es volia. Per altra banda, a mesura que anaven evolucionant les intravisions es feia palesa la necessitat de comptar amb *formació en habilitats de relació i comunicació*, tant per saber desplegar-se a les intravisions com per millorar en l'acompliment de les tasques laborals en general. I també *formació pel que fa a la intravisió mateixa*, sobretot per tal de no haver d'estar recordant a les i els participants amb tanta freqüència la seva mecànica, i què suposaven els rols desenvolupats. En aquestes darreres necessitats de formació van coincidir bastants equips.
4. En un altre centre residencial, es va concloure de les valoracions fetes que calia *seguir una rutina més rígida en els rols establerts*, perquè no s'assumien al nivell que semblava necessitar la intravisió per donar els resultats que oferia o podria oferir.
El mateix equip va reconèixer en aquestes conclusions que sistematitzar això era relativament senzill, fàcil d'establir. Per un altre costat tenien la necessitat, com a equip de professionals de l'àmbit residencial, que la intravisió per-

metés *aprofundir i analitzar amb més detall i perspectiva els casos de les i els joves atesos, cosa que van anar assolint amb el pas del temps i el manteniment de la continuïtat en les trobades i el tractament dels casos o temes.*

5. Per últim, un altre equip trobava necessari que se li donés el *temps suficient per poder donar resultats*, a més de respectar el *manteniment de les sessions*, com es feia amb altres reunions o gestions. Quant a les necessitats de l'equip, es va subratllar la necessitat de què la intravisió es constituís com un espai fora del lloc de treball per *afavorir la comunicació entre els companys i companyes de feina*, i poder resoldre possibles conflictes, sorgits de les interaccions laborals, però sense pressions de temps. Per tot això, quedava implícita la idea de què sense dubte calia *donar valor i tenir clara la metodologia intravisiiva*, i així poder veure'n els beneficis.

Altres necessitats expressades en les diferents valoracions van ser:

- *Aprofundir més en els temes o casos; però sobretot en combinació amb parlar de com afecten les vivències i qüestions a un o una mateixa, com a treballador o treballadora. En un centre van valorar que no tothom està disposat a treballar d'aquesta manera; per això, cal formar-se al seu torn en la gestió i expressió de les emocions, i d'altres temes semblants, com ara les pors davant la necessitat d'obrir-se, o les habilitats de relació i comunicació generals, abans esmentades.*
- *A diversos centres residencials, es va apuntar també aquesta necessitat de treballar cada cas a intravisió al menys una vegada l'any, per poder disposar de més recursos i estratègies per a la interacció amb cada nen, nena o jove.*

- En el cas d'alguns equips, *que els temes seleccionats siguin motivadors i interessants per la majoria*. Això es donava en casos que la intravisió es portava amb perspectiva 'formadora' i en interacció amb les vivències de les persones treballadores, sobretot en els seus inicis. Tot i això, en etapes posteriors alguns equips han anat reprenent la idea de què la intravisió pot tenir aquesta vessant *en què una persona prepari una temàtica* relacionada amb els temes i problemes que interessin a l'equip, perquè pot aportar molt aprenentatge.
- Finalment, disposar de l'espai intravisiu per *establir criteris comuns* pel que feia a la dinàmica general dels centres amb diferents torns, de manera que es pogués *treballar amb major cohesió i coherència*.

Com es veu en tot aquest recull, sembla que les necessitats "pel que fa a la intravisió" es poden entendre al menys en dos sentits: les necessitats dels equips a les quals aquesta s'adreça a resoldre, i les necessitats de la pròpia metodologia intravisiu per poder ser efectiva i funcionar amb els equips. Aquest doble plantejament serà considerat a l'hora d'analitzar l'estudi empíric.

F. Expectatives i oportunitats de millora.

En aquest punt s'inclouen les diverses propostes en relació a objectius i reptes que els equips han valorat en el seu trànsit per la pràctica intravisiu.

Una expectativa o proposta de millora que es va observar en la majoria de les valoracions, i d'acord amb les seves consideracions i decisions, va ser la referent a *la reformulació dels rols*, adonant-se que el seu exercici tenia molt a veure amb la manera en què es desenvolupés una sessió; així com a *la forma d'estructurar les sessions*, veient que d'això depenien força els resultats que s'hi obtinguessin. Un centre residencial,

per exemple, va concloure dels reculls fets al llarg de les seves valoracions que per treure més profit de la intravisió el que els semblava millor era reformular-la i distribuir totes les sessions del proper any entre la totalitat de membres de l'equip educatiu, fent que cada 'responsable del mes' preparés la que li havia tocat, decidint el tema, preparant-lo i assumint els tres rols intravisius bàsics. Això amb la finalitat o expectativa d'assolir *que tothom s'impliqués per igual i participés de la mateixa manera*; i, per altra banda, *que no els costés treure temes*, com els passava abans, ja que vindrien preparats per endavant per la persona responsable de la sessió.

De manera semblant, un altre centre va determinar que calia *donar-li més sentit estructural a l'espai d'intravisió* i que, per això, l'equip educatiu va acordar que qui presentés el tema pogués parlar prèviament amb la persona moderadora de la sessió perquè aquesta pensés en com estructurar l'espai de manera òptima. Això al seu torn volia dir que aquest rol moderador havia de servir no només per donar paraula a qui volgués parlar i controlar els torns, sinó també per contribuir a aquesta fita i així també *donar-li més forma o contextualització al contingut tractat a les sessions*, des d'una posició que ho facilitava.

En un altre cas, l'equip va proposar estructurar les sessions de manera que es poguessin treballar dos casos i així al llarg de l'any tots *haguessin estat abordats i analitzats de manera intravisiua al menys un cop*. Per això també calia fer un treball previ que clarifiqués com desenvolupar els rols d'intravisió, revisant els Projectes Educatius Individuals i els Informes Tutorials de Seguiment Educatiu dels casos, portant ja proposades i aportacions, i informant-ho a les persones que durien a terme els rols.

La perspectiva d'un altre centre era que a la sessió s'havien de *treballar temes més centrats en els infants atesos* i, d'altra

banda, que no fos obligatori exposar si no hi havia una dificultat concreta tinguda amb algú. L'equip seguia de manera força canònica les regles, rols i el protocol de la metodologia, i aquesta *flexibilització del seguiment del format* d'intravisió també es va veure en proposar una major flexibilitat pel que fa als torns d'exposar (és a dir, que no se seguís un ordre estricte de torns), poder diversificar els espais i formes d'organització de les sessions, etc. També trobaven adequat que entre membres de l'equip es poguessin suggerir temes a tractar, i preparar-ne l'exposició dins de l'horari laboral, ja que no es volia que fos de manera improvisada i tampoc es podia ocupar gaire temps fora d'horari per dedicar-s'hi tot el necessari i fer-ho amb cura.

En contrast, hi va haver equips que van obviar força els rols i els van seguir de manera molt intermitent o sense donar-los massa importància, o bé van decidir no rotar-los per una determinada quantitat de mesos.

En qualsevol cas, hi ha hagut tota mena de formes per adaptar i utilitzar els rols bàsics en cada equip, a l'igual que per fer les sessions més 'seves' portant-les com els semblés millor. Com s'ha dit, des de l'inici es va promoure la independència de funcionament i l'autonomia en la presa de decisions pel que feia a la contextualització i concreció del model bàsic d'aplicació de la intravisió.

A part, un altre tema esmentat sovint era la consideració de què s'havia de *flexibilitzar la freqüència de les reunions*. Alguns pensaven que amb fer-les un cop cada dos mesos era suficient; altres pensaven que ja estava bé que fossin mensuals, però que haurien de ser més llargues o més curtes; i altres es van proposar fer X nombre de sessions l'any, amb la possibilitat d'anar variant segons les necessitats i resultats del treball intravisiu. En aquest sentit, es va veure que mica en mica, segons s'anaven experimentant les diverses possi-

bilitats i els fruits de la intravisió, **els equips van tendir, en general, a reconèixer i valorar que dues hores dedicades a aquesta pràctica en realitat els resultava poc o insuficient.**

Resumim ara altres valoracions de serveis i centres que recullen diverses expectatives i propostes de millora.

1. Alguns equips van haver de suspendre la intravisió per diversos motius, la majoria dels quals van proposar-se *reprendre-la tan bon punt fos possible*. És el cas d'un equip, que a les seves valoracions del període en què l'aplicava va explicar que tothom estava receptiu i motivat per fer-ho un cop es poguessin corregir els desajustos soferts en aquell any; millorant així també la integració i estabilització de la intravisió en la programació del centre, donant-li *un espai adient i realment diferenciat* de les reunions d'equip ordinàries. I acompanyat també d'altres expectatives més per dit moment, com ara poder *iniciar i/o acabar les sessions amb algunes dinàmiques de grup, o fer sessions dirigides o supervisades* per visualitzar i legitimar millor el model de intravisió.
2. Tenim el cas d'un altre equip que va recollir expectatives i propostes que coincideixen amb bastants de les fetes per la majoria dels equips: *millorar en les tasques d'atenció i d'intervenció; millorar com a equip i conèixer-se més; tenir una participació més rica i igualitària; fer transcendir el que es recull a les sessions, donant-li continuïtat i complint amb el que decideix, i, a nivell individual, que el que es recull dels plantejaments que fan la resta es vegi com a aportacions per millorar*, de manera positiva i constructiva. Aquest equip, a més, es plantejava la importància de *treballar aspectes ètics* com a temes d'intravisió. No tenim notícia si això últim ho van arribar a fer o no.
3. Un equip que va portar amb molta cura la continuïtat en

les avaluacions i força afany l'assoliment d'objectius tenia com a expectativa igualment tenir continuïtat en la utilització de la intravisió i en tots els aspectes que comportava i el que es decidia; per exemple, proposant-se afegir a la dinàmica d'intravisió feta un resum de la sessió anterior, i preguntant a la persona que proposava el tema *si la tasca realitzada li havia sigut útil*. A més, esperaven que *ajudés a superar situacions d'estrès, tensions i/o conflictes*. Amb el pas del temps, en avaluacions posteriors van especificar que esperaven *vetllar perquè els conflictes es minimitzessin, que hi hagués una relació fluida entre tot el personal, i en un bon clima laboral*; de fet, es proposaven *incloure la intravisió com a mètode de resolució de conflictes*, en el seu conjunt de pràctiques. A part, aprofitar-la com a context *per implementar noves pràctiques, fomentant la innovació*.

Puntualitzar en aquest punt que cada equip i servei ha anat variant en l'enfocament d'aplicació de la intravisió, en el sentit que hi ha hagut etapes en què s'ha buscat tenir molta continuïtat per l'assoliment d'objectius, però també d'altres en què es donaven girs o canvis d'enfocament, organització i pràctica de les sessions relativament radicals, d'acord amb el que l'equip decidia que li anava millor i en funció de veure els resultats obtinguts sobre les decisions prèvies.

4. En els inicis de les intravisions fetes conjuntament entre els equips de Finances i Recerca de subvencions, alguns i algunes membres dels equips van veure important *trobar temes que fossin comuns o afectessin més a tothom*, de manera que tots i totes poguessin opinar i participar més activament, ja que la participació no era homogènia sobretot perquè la gent no s'identificava amb el que s'estava analitzant. En concret, es va trobar pertinent enfocar les

intravisions cap a temes que ajudessin a millorar la eficiència en el treball, les relacions amb la resta de l'equip, i situacions concretes generadores d'angoixa o preocupació. En un altre moment, es va valorar que resultaria adient *informar prèviament sobre els temes amb una ordre del dia*, per tal que les persones assistents poguessin anar més preparades i aportar; sobretot, perquè *les anàlisis i les intravisions en general fossin més pràctiques, resolutives, funcionals i no tan genèriques*.

És pertinent fer menció aquí que l'equip de Recursos Humans del grup Plataforma es plantejava la proposta i veia la necessitat de *fer intravisions conjuntes* amb aquests departaments, amb els quals es compartien els espais dels serveis centrals. Les valoracions fetes quan la situació ja era aquesta, assenyalen que va resultar positiu, sobretot perquè els permetia tenir una visió més general de gran part de les entitats i d'una diversitat major de processos.

És el mateix cas dels i les professionals d'un centre ocupacional i una llar residència que es trobaven al mateix municipi, que es van plantejar i assolir millorar l'organització de les seves programacions i intravisions per poder fer un sol grup de professionals d'ambdós àmbits i fer les sessions de manera conjunta.

5. L'equip d'un altre centre residencial va considerar que calia millorar *sent més immediats amb les propostes que es generessin a intravisió*, i portar-les a la reunió d'equip educatiu següent, i així portar-les a la pràctica de manera no tan desfasada i més efectiva. Per altra part, es van posar com a expectativa després del primer any d'aplicació *diversificar les propostes sobre temes a tractar*, i que no fessin només referència a la mecànica i la dinàmica de la tasca dels educadors i educadores.

Altres expectatives i propostes de millora comunes esmentades per alguns equips en les seves valoracions són:

- Buscar maneres i fer un treball previ que *incrementessin el grau d'implicació i compromís* respecte la pràctica de la intravisió, en totes i cadascuna de les persones integrants de cada equip.
- Buscar eines que facilitessin encara més *l'horitzontalitat en la relació*, abstraient-se dels rols habituals en l'equip; més difícils del que semblava en principi.
- Integrar i *sistematitzar cada cop més l'aplicació del model d'intravisió*, a partir de les experiències acumulades i els resultats generats en els propis equips de les entitats del grup.

Amb els resultats obtinguts de les entrevistes per aplicar, es podrà comparar i valorar en quina mesura i aspectes s'han anat assolint algunes d'aquestes expectatives i propostes.

F. Experiències amb la intravisió més enllà del context dels centres i serveis de les entitats del grup Plataforma.

Fem per últim esment de com el treball d'intravisió ha sigut considerat en diversos treballs, activitats i participacions institucionals.

1. La Fundació Gentis ha sigut l'entitat promotora de l'Ateneu Cooperatiu de Terres Gironines, que busca conèixer la realitat i crear xarxa sobre l'Economia Social, Emprenedoria i la Cooperativa al territori de la província de Girona; fent créixer la Taula Territorial aportant nous interlocutors (Economia Social, s./d.). *La creació d'espais d'intravisió cooperativa per a compartir sinèrgies* es troba entre els eixos estratègics d'aquesta iniciativa. Amb això ha buscat que l'Ateneu esdevingui un punt de trobada de les reali-

tats d'empreses, entitats i cooperatives d'economia social, compartint les problemàtiques quotidianes per a buscar solucions conjuntes i intercanviar bones pràctiques i avantatges. Malauradament, no hi va haver continuïtat en les intravisions després d'unes primeres trobades.

2. La intravisió també s'ha compartit com una bona pràctica pel que fa a la seva aplicació a centres residencials d'atenció a la infància i l'adolescència, en el context de la 3a Jornada sobre aquest tema, duta a terme el 2012, i organitzada per la Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i l'Adolescència (FEDAIA); enfocada en aquella ocasió en *"Qui cuida al cuidador? La cura de l'educador davant del treball educatiu"*. En aquesta trobada es va presentar la metodologia bàsica de la pràctica, els objectius que persegueix, els resultats obtinguts, els reptes de futur i testimonis dels seus protagonistes, personal educatiu de centres. Actualment, es té entre els objectius més generals de la reimplantació i promoció d'aquesta pràctica, donar-la a conèixer i proposar la seva aplicació amb altres agents externs i entitats del sector per multiplicar els seus beneficis, prenent diferents formes d'acord amb els agents participants.
3. Per altra banda, Roig (2008) fa esment de la intravisió pel que fa a un projecte d'atenció psicoterapèutica i mèdica especial per part d'un equip pilot, amb pacients amb trastorns mentals severos dins d'una Unitat de Salut Mental del Servei Català de la Salut. El responsable de l'experiència pilot s'ha de fer càrrec de la filosofia integradora del projecte; supervisar el funcionament adequat de cada espai terapèutic segons les directrius que es detallen; informar, comunicar i comptar amb la coordinació de la Unitat de Salut Mental, i buscar fórmules de supervisió adequada d'acord amb l'equip, alhora que afavorint la intravisió del

mateix i l'exploració dels programes duts a terme a altres unitats o per altres investigadors. No es detalla res sobre la tasca d'intravisió.

4. També Prats (2013) fa esment de la intravisió al seu treball de final de màster universitari sobre el potencial dels elements, el sentit i la utilitat de la intervenció coneguda com Dansa Moviment Teràpia (DMT), amb adolescents acollits en un Centre Residencial d'Educació Intensiva (CREI). Explica que la DMT és una eina potent de suport i complementarietat de la intervenció educativa; i en l'anàlisi i sistema de codificació i categorització sobre els seus elements efectius percebuts al CREI pel jovent i els i les professionals, un dels temes principals és que la coordinació entre el/la terapeuta de la DMT i l'equip educatiu ofereix una altra mirada als professionals del centre, que ajuda a complementar la seva intervenció educativa. Entre d'altres, perquè posa més presència a la dimensió personal del o la jove, de l'educador o educadora i de la relació. Alguns dels entrevistats que fan referència a aquest aspecte específicament, parlen de la necessitat de què al centre existeixin espais de supervisió i reflexió per al personal educatiu; i un d'ells, subdirector de centre, especifica que l'espai d'intravisió és necessari per a què el personal educatiu pugui expressar com se sent davant de conflictes ètics, amb el treball, i preservar les pròpies emocions, sanar i descomprimir els moments en què la intensitat pot sobrepassar-los; ja que no hi ha prou amb 'estar sempre disponible' o donar l'espai perquè l'educador o educadora que se sent al límit pugui expressar en un despatx com se sent. Així doncs, en aquesta recerca **la intravisió es fa present com un dels elements que contribueixen en darrera instància a què es potenciïn els beneficis d'una intervenció com la DMT.**

La recerca feta, de la qual en presentem els resultats a continuació, ha tingut per objectius **conèixer les concepcions actualitzades sobre la feina feta amb la intravisió, tant al llarg del temps com en el seu context específic, per centres d'atenció i serveis en què s'ha dut a terme per llargs períodes**; sigui que se segueix fent o s'ha suspès. Això permetrà centralment la seva 'posada al dia', i per altra banda visualitzar com dur a terme una nova implementació en el cas de centres, serveis i equips que no l'estan fent a hores d'ara. Les avaluacions fetes en el passat deixen una sèrie d'impressions que resulta adient posar al dia, i per això fem preguntes sobre les seves conclusions generals passades.

4. Anàlisi dels efectes de la intravisió.

Un apropament en el context actual.

4.1. PARTICIPANTS EN L'ESTUDI I CONTEXT PROFESSIONAL

Per esbrinar els efectes que ha tingut l'aplicació de la intravisió en diferents equips, ens hem centrat en aprofundir en les idees sobre diverses temàtiques, que s'han esmentat al llarg dels capítols anteriors, exposades per sis persones (cinc dones i un home), amb varietat de funcions i de diferents serveis o centres. A continuació expliquem algunes coses sobre elles.

Es tracta d'una mostra *intencional*, ja que s'havia delimitat prèviament que complissin amb el requisit de ser persones que havien i/o han participat de manera constant i sostinguda en les intravisions, i d'una varietat de centres i serveis seleccionats per l'entrevistador.

- » **Persona 1:** Ha dirigit el Servei de Suport a l'Autonomia a la Pròpia Llar, de la Fundació Astres, des que es va crear el 2006. (<https://www.fundacioastres.org/qui-som/>). L'atenció donada és a persones amb discapacitat intel·lectual en grau lleu i persones amb malaltia mental amb un grau d'autonomia que els permet dur a terme una vida independent, necessitada de diversos suports. Per això, la majoria de les accions del servei es realitzen en el context quotidià vital de les persones ateses, per part de dos professionals.

L'entrevistada ha participat en totes les intravisions, dutes a terme de manera ininterrompuda des de la seva implementació, fa més de deu anys.

- » **Persona 2:** Va treballar com a educadora amb infants i adolescents cinc anys en un Centre Residencial d'Acció Educativa (CRAE), després cinc a un Centre Residencial d'Educació Intensiva (CREI; per a noies adolescents), i des de fa dos anys és la directora d'aquest, havent sigut la sotsdirectora abans.

Ambdós tipus de centres formen part de la Fundació Resilis (<https://www.plataformaeducativa.org/portal/entitat/fundacio-resilis/#toggle-id-2>). Ha participat en intravisions des de la seva implementació el 2010, quan treballava al CRAE.

- » **Persona 3:** Ha treballat com a educador a CRAE per nens i nenes de 0 a 12 anys des de fa deu anys, primerament en el torn de nits i després en torn de matins (<https://www.plataformaeducativa.org/portal/entitat/fundacio-resilis/#toggle-id-1>). Ha participat en les intravisions amb regularitat des de la seva implementació l'any 2012.

És precís aquí dir que, en ser, l'únic entrevistat de sexe masculí, a l'hora de redactar els resultats s'ha redactat tot en femení, per evitar la seva identificació. De fet, *no es fa mai cap mena d'identificació* sobre quina persona dona les informacions exposades o citades literalment al llarg de tot el treball.

- » **Persona 4:** Va començar a treballar com a educadora en un CRAE de la Fundació Resilis l'any 2006 alguns mesos. Després va iniciar trajectòria en l'àmbit de la inserció laboral com a tècnica d'inserció, i posteriorment va exercir com a responsable d'equip a la Fundació Plataforma Educativa, durant sis anys en total. D'allí va traspasar-se a Fundació Gentis com a responsable territorial de la demarcació de Girona durant cinc anys, en àmbits de la inserció laboral, formació i promoció de l'Economia Social i Solidària i les cooperatives, entre d'altres temàtiques i funcions. Des de fa dos anys treballa al grup Plataforma Educativa, primer com a agent d'Igualtat i actualment també com a agent de Sostenibilitat (<https://www.plataformaeducativa.org/portal/maribel-flores-agent-digualtat-i-sostenibilitat/>).

- » **Persona 5:** Ha treballat com a personal educatiu des de l'any 2010 en una residència de la Fundació Astres per a persones majors d'edat amb discapacitat intel·lectual, que necessiten

suport intermitent o limitat, però associada a trastorns de conducta, per la qual cosa requereixen de suport extens (<https://www.plataformaeducativa.org/portal/les-persones-que-viuen-a-can-font-precisen-dun-entorn-mes-estructurat-contenedor-i-duna-atencio-especialitzada-i-intensiva/>). És cap de torn de matins des de l'any 2013. Va participar amb regularitat i pràcticament en la majoria de les sessions d'intravisió que es van dur a terme al centre, entre els anys 2011 i 2017-18, anys aquests últims en què es van anar deixant de fer amb regularitat de forma gradual.

- » **Persona 6:** Va exercir com a acompanyant i supervisora de la implementació i seguiment de la intravisió a diversos centres i serveis del grup Plataforma Educativa entre els anys 2010 i 2012. Ha fet acompanyament intermitent amb alguns dels equips, oferint ajuda i consell principalment sota demanda dels equips entre 2012 i 2017.

Algunes *particularitats en la metodologia* rellevants, segons com s'ha dut a terme la intravisió concretament als llocs de treball d'aquestes persones o pels rols que han exercit dins les organitzacions, serveis o centres, es presenten amb el conjunt de resultats de l'anàlisi de les entervistes.

4.2. INSTRUMENT DE RECOLLIDA DE DADES.

Com s'ha dit, es tracta d'una entrevista de tipus semi-estructurada, amb un format base però que permet la impostació de preguntes secundàries de forma flexible, en funció de les respostes primerenques de les persones entrevistades, i amb la finalitat d'obtenir informació més detallada de les accions que es duen a terme de manera específica en les seves intravisions i amb els seus equips i integrants.

Bàsicament, les preguntes versen sobre les seves consideracions i valoracions sobre el treball d'assessorament entre iguals

en general; els beneficis, oportunitats i avantatges que l'ús de la intravisió ha comportat, així com de les dificultats i limitacions que, en contrapart, ha pogut tenir. També s'esbrina sobre les principals expectatives i reptes de futur, considerant tot el que s'ha fet amb la tasca intravisiiva amb els equips i als serveis.

S'aprofundeix en l'acord de les persones entrevistades amb si la intravisió ha tingut relació amb o ha sigut d'utilitat per una sèrie de qüestions que, teòricament o en experiències passades dels equips de treball, resulten rellevants; algunes sobre les quals ja hem comentat en parts anteriors: comprensió de la subjectivitat a partir del distanciament de la feina; millora emocional i vivència de les dificultats derivades de la mateixa; augment de l'autoestima i la capacitat de cura dels equips; millores a nivell comunicatiu; prevenció, evitació i/o millora de possibles males-tars laborals; poder reflexionar sobre la pràctica professional de manera dissociada de les reunions d'equip i amb horitzontalitat, sense intercessió de les jerarquies; facilitar la construcció d'estratègies i noves pràctiques; la formació de xarxa interna de solidaritat i suport entre companys de feina, i altres coses més enllà de les aquí esmentades per les quals hagi servit la intravisió.

També s'ha volgut saber sobre el grau d'independència donat als equips en l'aplicació de la intravisió, les seves conseqüències, i si això ha comportat riscos, com ara la possibilitat d'un abordatge poc profund de les temàtiques o problemàtiques. Així mateix, quin va ser l'efecte de la presència de la figura d'acompanyament, segons l'han viscuda, i si ha comportat millores. Finalment, s'ha preguntat sobre la valoració de les pròpies experiències amb la intravisió.

El format de l'entrevista aplicada es pot consultar a l'*Annex 1*, al final d'aquest volum.

4.3. PROCEDIMENT.

A les persones entrevistades se'ls va fer arribar el format d'entrevista amb anterioritat perquè tinguessin una idea de les qüestions que es preguntarien, i en el seu cas pensessin sobre possibles respostes o qüestions que poguessin voler comentar al moment de l'aplicació.

Les entrevistes es van aplicar de manera telemàtica mitjançant les eines Zoom i E-teams, i han tingut una durada aproximada de 90 minuts. És a dir, que es van recollir amb profunditat i relativa exhaustivitat les seves consideracions i valoracions sobre tots els temes plantejats.

Totes les entrevistes van ser enregistrades amb la seva autorització per a poder ser transcrites després.

4.4. ANÀLISI DE DADES.

Es va utilitzar la metodologia d'*anàlisi de contingut*, la qual es fixa en els conceptes i idees principals tingudes per les persones entrevistades; per donar lloc a la categorització de la informació d'acord amb les qüestions que prèviament s'han decidit estudiar. És a dir, en correspondència amb les preguntes realitzades amb l'entrevista i que abans s'han explicat.

L'anàlisi categorial es va fer fixant-se en les possibles similituds i regularitats, i també en algunes diferències, en els temes i les respostes entre entrevistades. Això amb la finalitat de poder establir quins eren els aspectes o components principals als quals es referien les idees subjacents donades en les explicacions.

Les categories es van anomenar amb termes o frases que resultessin representatives del contingut i els arguments subjacents, i també en alguns casos, amb termes rellevants des del punt de vista teòric. Per validar-les, s'ha utilitzat el mètode anomenat "d'interjutges", en què es comparteixen les categories proposades amb una altra o més persones (en aquest cas, només amb

una) per veure el percentatge de coincidència o convergència en l'assignació de les possibles categories a les idees o arguments donats a les respostes, i viceversa; mirant d'arribar després d'aquesta manera al *consens necessari* per categoritzar finalment i de manera fiable la informació obtinguda (Delval, 2001; Triadó, Villar, Ramírez i Ribera, 1995).

Cal dir que cada anàlisi s'ha fet equilibrant la consideració del context argumentatiu global de l'entrevista en qüestió i altres anàlisis, i per altra banda la singularitat i particularitats de l'objecte i aspectes d'anàlisi particulars. D'aquesta manera, resulta que les anàlisis estan totes vinculades, però cadascuna té 'un caire' i reflecteix resultats específics sobre el tema o subtema del qual es tracta.

4.5. ANÀLISI DE RESULTATS.

A. Consideracions generals sobre el treball d'assessorament entre membres d'equip

Tot el que s'ha contestat en l'entrevista en realitat són consideracions sobre la intravisió; però per aquesta primera anàlisi ens cenyim sobre tot a d'allò respost de manera 'directa' a la pregunta de *quines consideracions es tenen en general sobre el treball d'assessorament entre membres d'un equip*.

Totes les professionals entrevistades van considerar, de manera clara, positiu aquest treball i la intravisió, sense dubtes però sí **amb determinats matisos o condicions**. Diuen que és una bona manera de *conèixer-se i conèixer i aprendre dels i amb els altres*, obrint a una important *diversitat de qüestions i des de moltes perspectives*; "es crea com un procés d'aprenentatge natural, perquè aprenem des de l'experiència i opinions que té el grup; cadascú et va donant una versió de la situació", constituint aquesta multiplicitat de temàtiques i visions una de les seves principals riqueses.

També resulta positiu perquè *permet centrar-se en temes que resulten preocupants o requereixen atenció específica*, dins d'un marc estructurat i destinat específicament per això, donant seguretat a les persones que participen; i perquè *contribueix a la creació de consens* amb els i les membres d'un equip; “sobretot perquè si formem part d'un mateix equip, parlem un mateix llenguatge i d'una mateixa realitat. Per tant és molt necessari”.

Aquest argument posa en la pista del que suggereixen igualment altres dues persones, la idea que el treball entre membres d'un equip, un cop vistos els beneficis no resulta només recomanable sinó fins i tot necessari; que s'hauria de *fer de manera rutinària, sostinguda, en augment, i amb un marc i sistematització* que dona la seguretat esmentada. Aquesta sistematització és una de les condicions que possibiliten, donen consistència i permeten fruit el treball fet amb aquesta pràctica; i que ja dèiem abans, s'esmenta com condició que necessàriament ha de tenir i constitueix la intravisió, per poder funcionar.

En el mateix sentit, una de les entrevistades diu que tot i que li cal un format a aquesta pràctica, *permet molta flexibilitat, diversitat d'opinions i de formes de comunicació*; i una altra pensa que si no hi haguessin normes potser algunes de les qüestions que aborda es farien de manera desordenada, en espais, temps i condicions de seguretat que poden no ser els adequats, sense total disponibilitat per part dels i les altres per col·laborar i ajudar a la resta.

Altres de les consideracions que cal tenir per a què el treball entre les persones participants funcioni són *que aquestes estiguin formades i entrenades* per ser capaces de participar i aprofitar-lo, tant a nivell competencial com actitudinal. Ja que saber demanar i oferir suport, relacionar-se amb altres en un espai que toca temes difícils, relacionats amb les emocions i

la modificació d'actituds pròpies i assenyalant-ne d'alienes, per exemple, són àmbits de difícil incidència; com diu una participant: “Atrevir-se a dir les coses és difícil, i s’ha d’anar **fent pedagogia** en un equip perquè passi; com a base s’ha de treballar aquesta capacitat de donar i rebre a nivell de consell; que la gent no ho visqui de forma negativa. I això és el que intentem fer nosaltres [en les nostres intravisions]”.

Dues de les entrevistades reconeixen així mateix que dur a terme la intravisió correctament i que se’n vegin els beneficis, és més complicat que només seguir un format o els rols, i que *cal anar perfeccionant el seu exercici amb la pràctica*. En aquest sentit, l’expertesa i capacitat per desenvolupar dites actituds, competències i sabers, i per participar de la millor manera només es donen amb el seu exercici, fent-la. S’aprofundeix més en el que cal per què la intravisió funcioni en un apartat posterior.

És interessant per últim la reflexió feta per una entrevistada, sobre que és una eina que *no ha de substituir d’altres com la supervisió, ni s’ha de valorar en comparació a la resta*; ja que cadascuna aporta coses diferents. Resultaria important, doncs, considerar també el que aporta la intravisió i l’assessorament entre iguals **però conjuntament amb diferents eines i processos que optimitzen la feina dels equips de treball**.

Taula 1.- Categories d’anàlisi relacionades amb les consideracions generals tingudes sobre el treball d’assessorament entre membres d’un equip de treball.

"Quina consideració tens en general sobre el treball d'assessorament entre membres d'un equip?"	Esmentat per...
<ul style="list-style-type: none"> - Aspectes i efectes positius clars - Permet conèixer-se i conèixer i aprendre de i amb els i les altres; - Obre a una important diversitat de qüestions i des de moltes perspectives; - Permet centrar-se en temes que resulten preocupants o requereixen atenció específica; 	<p>...5</p>

- Contribueix a la creació de consens; - Permet molta flexibilitat, diversitat d'opinions i de formes de comunicació.	
- Condicions necessàries per funcionar - La sistematització i dotació d'un format i marc de funcionament; - Integrar-lo com a part de la rutina, de manera sostinguda i en augment constant; - Fer pedagogia, formació i entrenament a nivell competencial i actitudinal; - La pràctica per perfeccionar-lo i saber exercir-lo.	...4
- Altres consideracions rellevants - Té les seves particularitats; no substitueix ni anul·la altres eines.	...1

B. Particularitats en l'aplicació de la metodologia. Temes, rols i altres àmbits d'intravisió.

Descrivim a continuació algunes *particularitats en l'aplicació* de la metodologia de la intravisió, que s'ha dut a terme en cada centre o servei i en què les entrevistades han participat. Algunes d'elles han treballat sempre al mateix lloc i amb relativa estabilitat pel que fa a la freqüència i permanència de l'aplicació de la metodologia intravisió, i en altres casos, en contrast, algunes han experimentat importants i/o freqüents canvis de lloc de treball, o bé hi ha hagut 'girs' significatius en els criteris o maneres d'aplicació de les intravisions. Sobre les temàtiques tractades, el grau de seguiment dels rols i la possible 'funció intravisió' que han pogut exercir les reunions d'equip i altres dinàmiques, s'aprofundeix més endavant.

Puntualitzar aquestes particularitats permet contextualitzar i tenir millor comprensió d'alguns dels resultats i categories obtingudes en les anàlisis que es presenten en els apartats següents. Les situacions i contextualitzacions de les intravisions als centres i serveis es presenten sense donar dades explícites del centre o servei en qüestió, i sense un ordre que es

correspongui amb el seguit per presentar a les professionals entrevistades, en un apartat anterior.

Situació "A"

Al servei on l'entrevistada treballa actualment, i des fa gairebé vuit anys, les intravisions s'han dut a terme de manera irregular; amb períodes de diversos mesos en què no se'n feien (principalment pels constants canvis i incorporacions de nou personal), i en alguns períodes de manera més continuada. Des del 2019 s'ha posat més esforç en fer-les de manera sostinguda mensualment. Durant el període de confinament, s'ha deixat de fer entre març i juliol del 2020, però s'han reprès a partir d'agost del mateix any.

L'entrevistada s'ha trobat sobretot amb el tractament de casos complicats, relatius a persones ateses concretes del centre on se'ls atén, com a temes de les sessions d'intravisió. I dintre d'això, amb diverses qüestions, com ara les dificultats amb intervencions dutes a terme, les característiques de les persones ateses pels seus trastorns de conducta, o estratègies educatives per explorar amb aquestes persones. De treball de temes més relacionats amb qüestions d'equip, n'ha participat només en quatre o cinc; però al seu servei no estan mai tancats per poder tractar més temes d'aquesta mena, o a partir d'un neguit o inquietud personal.

El format i el protocol s'han seguit sempre de manera rigurosa, sense variants ni modificacions. Sempre es tenen els rols de persones presentadora, moderadora i amfitriona; i en períodes en què gran part de l'equip era de recent incorporació, hi havia també el rol de persona que feia les preguntes, per facilitar la conducció de l'exposició i el feedback o retroalimentació. La persona que presenta el tema (presentadora) és qui passa l'acta.

Normalment, els primers minuts de la següent intravisió es dediquen a parlar de com estan anant les conclusions de l'anterior. De vegades és a més mesos de distància; no ho tenen ben estipulat o han passat de reprendre-ho.

Situació "B"

Les intravisions es feien amb els rols fixos però rotatius de persones moderadora, gestora del temps i amfitriona; aquesta última era qui portava l'acta. No hi havia una persona presentadora que es planifiqués o decidís abans de cada sessió, ja que el tema o temes a exposar s'escollien entre tots els i les assistents a les sessions; per tant, tampoc no havia una preparació de les temàtiques. Cadascuna de les persones assistents proposava un tema de què parlar, segons el que més necessitava o incertesa li provocava, i se'n triaven un màxim de dos, segons el temps disponible. A partir d'això, qui els havien proposat els exposaven obertament i extensament, fent una roda on cada participant aportava la seva opinió, el seu punt de vista i les estratègies per afrontar la qüestió; i acabant amb un apartat o temps de conclusions.

Sempre s'aprofundia més en temes de com es vivien les situacions o problemàtiques a nivell personal, que d'anàlisis de casos de persones ateses concretes, o qüestions organitzatives, de dinàmiques grupals o d'activitats. En alguna temporada, si es feia un tractament 'monogràfic' d'un tema, era ocasionalment i perquè hi havia situacions com dificultats de comunicació o discrepàncies, o perquè entre persones d'un mateix torn (equip) no s'avinessin bé. Fora d'aquestes intravisions específiques a treballar amb determinats i determinades membres, qui fos podia participar en la intravisió.

Com que al servei treballen en total desenes de persones, sovint hi havia un criteri d'organització per a fer-les; és a dir que

se'n feien més d'una en una mateixa setmana o un mateix dia. Per exemple, en un determinat període es feien ajuntant grups de torns d'atenció (això és, matinal, de tarda, de nits i de caps de setmana) ajuntant-ne dos per a les sessions, i que no tenien gaire contacte en la feina quotidiana. La Direcció i la psicòloga del servei participaven en ambdues.

El rol de gestor o gestora del temps sempre s'exercia, però no es 'respectava' gaire, perquè les intervencions i per tant les sessions s'allargaven, acabant sempre tard. No obstant, la persona entrevistada no pensa que això constituís un problema, ja que era perquè la gent estava implicada i participant. També considera que durant els varis anys que es van dur a terme, la majoria ho vivia com quelcom positiu i s'implicava perquè funcionés. Tot i això, en l'època en què es duien a terme les intravisions, en comparació a l'època present, no hi havia tanta cohesió de grup en general, i hi havia també més diferències entre persones, punts de discòrdia i, per tant, com va dir l'entrevistada, punts que s'havien de treballar en les intravisions. En el present, encara que els i les membres de l'equip diuen sentir més sentiment de pertinença i cohesió, seria molt convenient tornar a implementar-les.

Situació "C"

La persona entrevistada ha viscut intravisions molt variades, ja que ha format part d'equips de diversa grandària, amb diversitat de temàtiques i enfocaments (de més personals a més professionals), i varietat de necessitats i situacions al llarg del temps; per exemple, fetes per equips de poques persones treballant al mateix centre, o per equips molt nombrosos que treballaven 'escampats' pel territori. En aquest últim cas, les reunions d'intravisió es duien a terme en un espai d'oficina, per centralitzar; estaven pactades pel que fa als rols que s'exercirien sessió rere sessió, i eren d'assistència obliga-

tòria. En aquesta època els i les professionals eren força participatives i s'engrescaven molt, i es posava molta dedicació en la preparació per part de la persona amfitriona.

Tot i que, com s'ha dit, hi havia multiplicitat de temàtiques i situacions a tractar, durant una època les intravisions se centaven més en malestars personals que experimentava la persona expositora quan s'enfrontava a les situacions. Encara que fossin casos de persones ateses pel servei, l'enfocament era més des del sentir del o la presentadora cap a aquella cosa que s'estigués analitzant, per treballar-ho.

En l'època en què a les intravisions es reunien tant les persones que treballaven en el punt de reunió de les sessions, com les que ho feien arreu del territori, es va organitzar alguna vegada una sessió per comparar i contrastar les vivències d'ambdós tipus de situació laboral, i així poder posar-se al lloc de l'altre i valorar la pròpia; cosa que al seu torn va ajudar a solucionar problemàtiques que s'hi relacionaven, a partir d'aquesta anàlisi i presa de consciència. L'entrevistada refereix aquesta etapa com especialment enriquidora.

Per altra banda, s'ha donat la circumstància que amb grups més petits el format de la intravisió solia ser menys 'flexible', en el sentit de tractar problemàtiques més delimitades. Segons s'anaven fent grans els equips, la intravisió també tenia una estructura estable, però amb més diversitat en el tipus de qüestions que sorgien; en aquest cas, es votava a l'inici de la trobada quin problema s'abordaria (tret que hi hagués una cosa massa important que prioritzar).

L'entrevistada refereix que durant el temps que va treballar en un servei d'inserció laboral les intravisions s'assemblaven més a la intervenció en la seva concepció original, perquè es duien a terme amb professionals que portaven temàtiques relativament independents i alhora sense compartir espais.

La intravisió s'ha aplicat de manera ininterrompuda des de l'inici de la seva implementació als centres i serveis, el 2010. Ha sigut enfocada i treballada de manera força peculiar i pròpia, en tant que durant llargs períodes els rols no s'han seguit de manera canònica sinó més desdibuixada, i no se segueixen pautes o formats de seguiment de cada sessió, ni al llarg de les sessions. Això és conseqüència de com s'han esdevingut les coses al servei, i com l'equip ha anat decidint que li anava millor enfocar-la i aplicar-la.

Les sessions es duen a terme encara que la directora no hi pugui assistir, i s'ha destacat que aquests casos constitueixen una bona oportunitat per veure quina diferència hi ha pel fet d'aquesta absència, amb sessions on sí està present. Concretament, succeeix que les professionals se 'cenyeixen' a tractar temes més pragmàtics i no de tant d'aprofundiment o d'anàlisi, donat que, en realitat, a la Direcció se li ha donat un lloc implícit de moderació i certa autoritat per gestionar les qüestions més emocionals que puguin sortir, i les relacionades amb possibles conflictes. Durant algun temps de vegades s'incorria en treure temes relacionats amb inconformitats de tipus laborals, però es va corregir un cop es va explicar que no era l'espai per fer-ho.

En els darrers temps, quan la directora s'ha absentat, el grau de profunditat al que ha arribat l'equip a nivell emocional ha estat elevat, cosa que l'entrevistada associa a la pedagogia que s'ha anat fent sobre l'ús de l'espai de la intravisió i la comoditat que ha anat generant el fet de participar-hi.

Les supervisions s'han demanat poques vegades, quan l'equip ha considerat estar encallat en algun cas que resulta massa complicat. També s'ha de dir que es compta amb suport de la xarxa professional dels serveis de salut mental de

la província, amb la qual es comparteix informació sobre les persones ateses. Per això, en part les intravisions es poden enfocar i atendre específicament el que remouen en els i les professionals, no sent tan necessari dedicar a les sessions tant espai en trobar 'solucions directes' pels casos, segons ha explicat l'entrevistada. Tot i això, durant les intravisions es deixa espai perquè cada persona decideixi en aquest sentit fins a on vol aprofundir en dir com se sent, respectant-se si no vol parlar de determinades qüestions.

Al llarg dels anys s'han fet diferents tipus d'intravisions; tant a partir de propostes de temes relacionats amb necessitats concretes que cal resoldre, com 'lliures', decidides a partir d'allò que la persona a càrrec de la sessió considera que vol parlar, sense consens o avís previ. En la darrera època se n'han fet més d'aquesta mena, i amb la novetat de fer-les telemàticament amb la situació de pandèmia. De vegades la Direcció del servei ha proposat temes més concrets, quan ha observat alguna necessitat o malestar que considerava que calia abordar i resoldre, consensuant-ne les solucions.

Quan hi ha alguna incorporació nova de personal, per tal que el o la professional tingui clar en què consisteix la intravisió, els seus objectius i la importància d'aportar coses, la seva parella educativa, persona amb qui fa l'atenció a les persones ateses conjuntament, s'encarrega d'explicar-l'hi. De vegades també pot fer-se entre tot l'equip, en la primera ocasió que assisteix a una sessió aquest nou o nova treballadora.

■ Situació "E"

Les intravisions s'han dut a terme al centre de manera pràcticament ininterrompuda des que s'han implementat fa nou anys. S'han treballat temàtiques molt diverses i amb diferents enfocaments (més pragmàtiques; més d'anàlisi de les implicacions emocionals per a qui ho presenta; etc.). S'han fet

sempre de manera rotativa, amb una persona responsable cada mes de la seva organització, portant algun tema sobre el qual es pugui analitzar per incorporar visions de la resta de l'equip, i amb independència de què per la persona presentadora constitueixi un neguit, que de vegades no ho és. Les altres persones també assumeixen rotativament els rols de presa d'acta, organització, control del temps, fer les preguntes, etc., i fins i tot, amb la voluntat d'esborrar els rols laborals el més possible i garantir l'horitzontalitat total, es fan coses com rotar els llocs per assegurar-se en cada sessió; sempre tot de manera planificada i precisada.

La persona que fa les preguntes rep amb una mica d'antelació el tema de què voldrà parlar qui exposa per poder preparar-se-les; d'igual manera que qui organitza parla amb el o la presentadora per saber si l'espai s'ha de preparar d'alguna forma en particular. Normalment es parteix d'una preocupació personal i l'enfocament que li dona l'expositor o expositora, i s'acaba relacionant amb diverses coses, donant-li un tractament general; però també pot passar, com s'ha dit abans, que es tracti un tema més 'genèric' – és a dir, sense que sigui una preocupació present per ell o ella - amb la finalitat que acabi incidint en millores en la pràctica, enfocaments per a la intervenció, relacions amb l'entorn de les persones ateses, etc. La professional entrevistada considera per tant que les intravisions són força variades en temàtiques i enfocament.

Persona amb rol d'acompanyament i supervisió en la implementació.

Aquesta entrevistada aporta unes visions tan riques com diferents a les de la resta. Resulta oportú referir aquí algunes de les explicacions que va donar i resulten rellevants, perquè il·lustren la varietat de situacions en què la intravisió es donava o a les quals donava lloc en ser aplicada.

Explica que ha vist tot un ventall de comportaments en les persones que participen en les intravisions, des de l'emocionalitat de qui aporta el cas o exposa un tema, fins a la major racionalitat o reflexivitat de qui escolta i dona feedback. Però la clau i l'èxit com a pràctica l'ha vist en què tot i que aquests últims i últimes estaven més calmades i podien explicar el que passava i fer preguntes, en realitat servia per a què la persona expositora pogués arribar a la solució, resposta o decisió. És a dir, no 'dir-li el que havia de fer' sinó **ajudar-la a què trobés el que li anava millor ella mateixa; acompanyant-la en aquesta recerca i descobriment del que havia de generar o construir**. D'aquesta manera, es feia palès que la persona posada al centre sap més i té més potencial del que està desenvolupant en un moment donat, sent la intervenció dels i les altres com una ajuda per créixer; tal com s'apuntava al primer capítol d'aquest treball. Així mateix, ajudava a què els i les participants s'adonessin de la importància i funcions dels diversos rols que s'exerceixen durant les sessions.

Pel que fa al seguiment del format i les possibles variacions en aplicar-lo, explica que condicionar els centres o serveis a seguir-lo estrictament hauria fet fracassar i abandonar l'aplicació de la intravisió. La postura o criteri a l'inici de la implementació era que s'havia de donar certa llibertat dins del seguiment bàsic perquè cada un o una ho fes a la seva manera; sempre i quan es fes. I això per suposat també pel que feia al treball de temes més analítics, de casos, o formatius, que fessin reflexionar o millorar l'equip a partir d'una temàtica concreta o transversal; partint de què els equips són diversos i prou 'savis' per ajustar-se al que realment podien donar, suportar o estaven disposats a fer. Tant si es tractava d'anàlisis de casos que implicaven de manera molt central a la persona que porta el cas, com si hi havia una presa de distància en parlar de temes menys personals o personalitzats, es confia-

va en què si el grup ho volia fer així era perquè pensaven que era el millor en aquell moment. És a dir, considerant que **cada equip tenia la capacitat de determinar les seves pròpies intravisions i autoregular-se, a partir del camí emprès.**

Com s'ha explicat, cada Direcció de centre o servei va transmetre els elements, rols i processos bàsics de la intravisió als seus equips. Quan aquesta persona va començar a acompanyar-los, alguns just començaven amb l'aplicació i d'altres ja la portaven a terme feia un temps. La seva presència va servir en tot cas per explicar-la amb més detall, oferint opcions o maneres de diversificar-ne l'aplicació; tot sempre, però, des del respecte a l'equip i, com dèiem, sabent que seria el mateix equip qui decidiria al final quines coses aprofitar de les ofertes. Sense limitar o constrènyer en l'abordatge de temes o enfocaments, i assumint que cada equip havia triat i aplicat la forma del model que més s'adequava a la seva dinàmica i maneres de fer.

Per altra banda, es va comentar durant l'entrevista que resultava curiós com generalment els equips que van continuar o continuen actualment fent intravisió són aquells que són d'atenció directa. En els equips que no atenen persones tan directament, les persones integrants fan o feien tasques que tendeixen a ser més heterogènies, i d'alguna manera més desvinculades de les de la resta. Això fa pensar que aquesta podria ser la causa de percebre que la intravisió no era una eina prou profitosa per aquests equips, i de què s'hagin deixat de fer amb més freqüència.

C. Avantatges, beneficis i oportunitats en l'ús de la intravisió.

Ressalta la *gran quantitat i varietat* d'avantatges, beneficis i oportunitats que la pràctica de la intravisió ha comportat, segons les persones entrevistades. Si alguna cosa ens permet pensar que aquesta ha sigut una praxis i experiència positiva

per elles, és aquesta multiplicitat de beneficis esmentats, i en molt diferents ordres.

Com s'ha dit en un apartat anterior, amb l'anàlisi de contingut feta, les idees i els arguments de les persones entrevistades queden recollits i categoritzats en aspectes o àmbits principals que, en aquest cas, representen beneficis, avantatges i oportunitats arran de la realització de la pràctica intravisiva; i això és el que es llista i explica a continuació.

1. Tenim, en primer terme, que totes elles van fer menció de **la possibilitat de reflexionar de manera profunda i sistemàtica sobre temàtiques que ocupen o preocupen l'equip**, com a aspecte valuós i vital aportat per l'exercici de la intravisió. La persona que ha fet acompanyament als equips diu que poder organitzar un espai per parlar i presentar casos o temes de *manera específica* dona seguretat i tranquil·litat, a més que permet adonar-se del potencial que tenen els i les professionals; però que es fa manifest quan hi ha *l'oportunitat d'aturar-se i reflexionar*, i això evidencia el valor d'aquest espai. Coincideix amb la menció feta per dues altres participants, sobre que permet *centrar-se en un sol tema* i analitzar-lo amb tranquil·litat; a diferència d'altres espais – com el d'Oportunitats de Millora, en les reunions setmanals d'equip - en què, encara que surti parlar del funcionament del mateix, no permeten fer-ho amb focus, de forma més exclusiva alhora que distanciada de la feina, perquè s'han de tractar diverses altres qüestions.

En reflexionar conjuntament sobre els temes o situacions, *hi ha una multiplicitat de mirades que faciliten entendre'ls* i multipliquen les possibles solucions (això últim ho representem després). A més, com diu una altra participant, de vegades només exposant-los en grup és com hom els treu i s'adona que són comuns; “de vegades si no exposes en grup, aquest tipus de situacions queden desades en la per-

sona, i pots pensar que només et passa a tu o et sents així, i no és veritat”.

2. Les idees anteriors suggereixen que una altra oportunitat que brinda la intravisió és la de **donar i rebre reflex dels i les altres, per aprendre i compartir diversos recursos pel treball**. Primer, perquè reunir-se possibilita *obrir-se mentalment i afectivament* a tot això, a veure altres realitats i maneres de pensar, i a modificar la pròpia en ampliar-la i enriquir-la.

Pel que fa a rebre reflex, és interessant per exemple que en un servei durant un any el que guiava la intravisió era que l'equip li digués a la persona organitzadora de la sessió com la veien; “i això va ser molt bonic perquè al final eren *pros i contres de com treballa*; súper bé... També vaig tenir el meu torn en aquesta; com em veien com a directora”. Altres entrevistades diuen igualment que entrar en contacte amb la resta de participants i emmirallar-se fa que *hom s'adoni que li passen coses semblants, i per tant allò que sent és normal, i compartit*. I adonar-se, a més, del saber que tant un o una mateixa com la resta guarden (com esmentàvem abans). Al moment de compartir-lo es possibilita sentir-se escoltat o escoltada, relativitzar la pròpia visió mitjançant les devolutives, i també amb aquestes l'aparició de les hipòtesis de treball, que la intravisió busca i n'és una de les passes metodològiques.

Es comparteixen també els dubtes i les visions dels problemes i situacions cara a buscar-los solucions, i en aquesta *construcció de sortides* tothom participa i aporta experiència i coneixement; cosa encara més notable, segons una participant, quan participen a la intravisió professionals de distintes disciplines, com passa al seu centre, perquè les visions resulten més diverses.⁵

⁵ Ens referim a un centre residencial on a les intravisions hi participen la psicòloga, personal administratiu, metge i, de vegades, personal de serveis.

Es dona per un altre costat la transmissió de sabers sobre *maneres de treballar, eines i estratègies a l'hora d'intervenir* amb les persones ateses, i per altres interaccions, que en solitari no se'ls ocorren o els fan dubtar. Compartir-ho resulta una important aportació no només a l'aprenentatge individual de moltes coses pels i les treballadores, sinó pel seu *desenvolupament i enriquiment com a persones*. Per exemple, una entrevistada comenta que en el darrer any han fet sessions en què un o una membre de l'equip exposava sobre algun tema d'allò en què s'havia format, i a partir d'allí sortia un debat i cadascú se'n portava idees i recursos, per treballar i per la seva vida alhora.

Així mateix, destaca també la reflexió feta per dues persones de què l'exercici dels rols d'intravisió aporta no només al moment de les sessions, a les dinàmiques interpersonals i relacionals que calen per a què es dugui exitosament, sinó *molt més enllà, per altres espais i situacions*; "al moderador, li dona oportunitat d'acompanyar i dinamitzar... Llavors fer rols que en el dia a dia no es poden fer i utilitzar-los a la vida /.../ potser no ets cuidador i a partir de la intravisió t'esforces; hi ha qui potser ha d'aprendre a controlar el temps i no ho ha fet; el que exposa el cas, pot passar que li costi i l'ha de preparar". És igualment curiós com raona una responsable de serveis i equips, qui diu que fer intravisió permetia entendre més les situacions i obligava a les persones a *obrir-se i anar més enllà 'de si mateixes', dels seus límits*; però sent encara més important això en el cas de responsables o personal directiu, perquè ha sigut la manera d'adonar-se de tarannàs de personal treballador, dels quals potser no s'adonarien si no fos per la intravisió.

Com es veu, des d'aquesta perspectiva resulta tenir un efecte 'multiplicatori' molt clar.

3. També es veu beneficiós l'espai d'intravisió en tant que n'és un per **cuidar-se unes a les altres, desenvolupant l'empatia, fomentant la cohesió i promovent l'horitzontalitat**. La dinàmica que es genera promou i dona l'oportunitat de què, per exemple, la persona amfitriona d'una sessió estigui atenta a la resta d'assistents i atendre'ls o atendre-les. Però també més enllà de l'exercici dels rols d'intravisió passa que les persones tenen cura les unes de les altres, i fomenta que augmenti fora. Una entrevistada diu que "és una manera de fer equip, de veure que tu importes als altres i els altres a tu /.../ el nivell de compenetració és una cosa que en si mateixa ha arribat a desenvolupar la intravisió". Una altra afegeix que trobar-se i compartir ajuda molt, a més, al manteniment de la cohesió.

Empatitzar seria inherent a establir connexió i adonar-se del comuns que poden ser els neguits, preocupacions i altres sentiments; compartint-los i sentint-se a la vegada més acompanyat o acompanyada. I això també fa augmentar els vincles entre tots i totes i *desenvolupar un sentiment de grup, d'unió i de pertinença més fort*.

Tres persones agreguen que és un tipus d'interacció que *apropa a les persones de Direcció o responsables a la resta, i viceversa*. Que el o la responsable es posicioni o comparteixi el seu sentir, i l'equip el o la vegi en aquest pla, és bo perquè el o la situa en un pla d'igualtat, resultant en un coneixement mutu, no tan 'piramidal' - amb independència de què la majoria considera que els i les caps o direccions no solen ser distants, displicents o autoritàries; però trenca la situació de jerarquies i *humanitza* molt a tothom.

4. Un quart avantatge que sembla apuntalar la intravisió és que permet **analitzar i revisar la situació dels equips i els serveis**.

Això abasta des d'entendre sentiments i emocions experimentades, el que mou a cada persona, tant de les treballadores com de les ateses, fins a poder qüestionar-se elements del projecte del servei, o adonar-se del moment i estat en què està l'equip i les relacions entre el personal que treballa junt (parelles, comissions), per exemple; "si no féssim aquest espai d'intravisió, a mi se'm podria escapar moltíssim el que passa entre dues i amb la resta. Això a la reunió d'equip també es filtra, però a l'espai d'intravisió cuidem molt en quin estat estem".

La utilitat d'aquesta anàlisi i revisió seria molt clara perquè, com diu una entrevistada, acaba per millorar la intervenció diària amb les persones ateses. Se subratlla també que la dinàmica d'horizontalitat i transparència que, al menys en principi, presta la intravisió, facilita *relaxar-se i veure des de fora i amb major interès* les situacions que travessa l'equip; i així poder-los trobar solució o una bona interpretació (afegit a què, com explicàvem abans, les persones a intravisió poden formular-les millor en adonar-se del que saben i poden fer).

Finalment, el fet de compartir les preocupacions o els malestars sembla facilitar que altres integrants de l'equip comparteixin les seves, especificant d'aquesta manera *la generalitat del grup com es troba respecte d'un tema o la seva manera de reaccionar*, específica i conjuntament davant aquestes preocupacions. Això constitueix aleshores un avantatge en tant que fa que quedi tractada una qüestió o temàtica en forma integral i general; i que en el futur es pot reprendre a un altre nivell.

5. Relacionat amb l'anterior, tenim que segons les participants la pràctica intravisiiva és útil per **modificar l'estructura, dinàmiques i determinades normes de funcionament**

de l'equip. A conseqüència de fer una revisió de diverses interaccions i criteris que guien el grup però que a intravisió es fan manifestes, es dona l'oportunitat de ficar canvis, com posa per exemple una participant, *en termes d'horaris i formes de funcionar o organitzar-se*; “hi havia malestar en qüestió de flexibilitat d'horaris; vaig dir el que portava i que havíem de consensuar, dir el que ens agradava, el que no i el que ens feia empenyar del que feia l'altre”. També s'exemplifica que analitzar les actituds i comportaments de tothom ha portat a modificar coses *del dia a dia, sobre els comportaments quotidians en les interaccions*, és a dir, a part de les coses més permanents; “qui estava gastant més paper, qui estava utilitzant la impressora més del necessari... Ens vam adonar que necessitàvem posar unes pautes i un ordre, perquè tothom funcionés més correctament”.

Una altra entrevistada valora que les reunions d'intravisió han sigut d'allò més productives perquè han fomentat el treball en equip, *en termes de solidesa, estabilitat i comoditat pels i les integrants*. A més destaca com agafar de fons problemes amb determinades professionals ha transcendit i introduït *canvis duradors importants*: “ella [la companya] es va sentir atacada primer [quan li vam dir que la manera com comunica pot ofendre], però després va ser una de les reunions més positives que vam fer, crec... I a partir de llavors la comunicació va canviar molt amb aquest equip; un abans i un després”. Com es veu, la intravisió es percep com un agent per promoure canvis que **potser no troben o tenen en realitat un altre espai de plantejament i concreció**; funció que podem valorar clarament avantatjosa.

6. Abans dèiem que amb la intravisió les persones poden expressar com se senten i també fer revisió de la situació de l'equip. Relacionat amb aquestes dues qüestions, la

majoria de les professionals van dir i especificar d'alguna manera que compartint-ho **es facilita detectar i treballar els malestars, malentesos i conflictes**. Una explica que les intravisions – al menys com les porten al seu centre – inclouen el factor emocional, a diferència de les reunions d'equip, que són més pragmàtiques o de trobar solucions pràctiques en menys temps; i aleshores analitzar la percepció de les coses segons el prisma de cada assistent a la sessió ajuda a desfer malentesos.

De vegades els malestars o els conflictes es prenen com a objecte d'anàlisi i tema d'intravisió directament, de manera que, com diu una altra, fa que surtin moltes coses, com ara a qui més li passa, en quines situacions o aspectes, amb quines persones, la seva relació amb altres malestars, etc. Resoldre'ls ajuda a relativitzar el propi neguit i fins i tot anar establint, per exemple, noves pautes comunicatives, relacionals i de procediment en el treball que els evitin en el futur; “hem tingut moments en què algú ha pogut dir que no es trobava còmoda amb la seva parella educativa treballant; i a partir de què s'atreveix a dir-ho, hem vist que això pot passar, i que per tant s'han de posar pautes o compartir certes coses”.

7. Per últim, tenim que tres participants troben en la intravisió i la revisió de la situació de l'equip una oportunitat per **tenir cura dels principis que guien el seu centre i servei, així com de la claredat i la qualitat en el treball**. Algunes de les persones que atenen a altres s'enfronten a situacions difícils en les interaccions amb elles, i a la intravisió els equips poden aprofundir prou per trobar *recursos i maneres d'actuar acords amb l'ètica de treball*.

En un altra vessant, una entrevistada diu que les persones ateses noten quan les professionals se senten neguitoses,

incòmodes o dubtoses sobre com desencallar les seves situacions; sent la intravisió útil per millorar en les solucions i maneres d'actuar, i així *anar establint pautes i certs 'protocols' que van adquirint cos amb el pas del temps*. I una altra participant sosté que la intravisió ha sigut d'utilitat per *mantenir molt la filosofia del servei i la manera de treballar*, tot i els constants canvis de personal; "ens ajuda per si sorgeixen dubtes, o amb casos especials. És interessant: la gent que porta més temps s'adona que l'equip ha canviat molt però l'essència és sempre la mateixa; totes treballem exactament igual /.../ Llavors la intravisió està afavorint això, i és molt important".

Taula 2.- Categories d'anàlisi relacionades amb els avantatges, els beneficis i les oportunitats derivades de l'aplicació de la intravisió.

"Quins avantatges, beneficis i oportunitats creus que ha comportat l'ús d'aquesta metodologia i com els valores?"	Esmenat per...
<ul style="list-style-type: none"> - Reflexió profunda de les temàtiques d'interès - Oportunitat d'aturar-se i analitzar centradament un sol cas o problema. - Presentar casos o temes de manera distanciada dona seguretat i tranquil·litat. - La multiplicitat de mirades facilita entendre-les i trobar-los solucions. - Només exposant-les en grup hom s'adona que són comunes. 	...6
<ul style="list-style-type: none"> - Reflex entre membres per aprendre i intercanviar recursos - Facilita obrir-se a altres realitats i maneres de pensar, ampliar i enriquir la pròpia. - Permet anar més enllà dels propis límits per acceptar i conèixer a la resta de l'equip. - Fa prendre consciència dels pros i contres de com hom treballa. - Facilita la construcció de solucions col·lectivament i des de diferents àmbits de coneixement. - Permet adonar-se del que és comú a tot l'equip i normalitzar-lo. - Es comparteixen sabers, maneres de treballar, eines i estratègies per a la intervenció i altres espais. - Les devolutives fomenten l'aparició de les hipòtesis intravisives de treball. 	...6

<ul style="list-style-type: none"> - Espai per cuidar-se, empatitzar, cohesionar-se i promoure l'horitzontalitat - Fomenta la cura interpersonal dins i fora de l'espai intravisiu. - Augmenta el sentiment, la unió d'equip i la compenetració entre els seus membres. - Els neguits i sentir comuns faciliten l'empatia i sentir-se acompanyat o acompanyada. - Apropa i humanitza les persones, fomentant la igualtat i l'horitzontalitat. 	...5
<ul style="list-style-type: none"> - Revisió de la situació dels serveis i els equips - Comprendre la situació i el sentir dels diferents agents involucrats. - Adonar-se del moment i estat de l'equip i les relacions de treball entre membres. - Qüestionar-se i revisar elements del/s projecte/s del centre o servei. - Millora les interpretacions sobre el comportament de l'equip i les solucions grupals. 	...5
<ul style="list-style-type: none"> - Modificar funcionament i introduir noves pràctiques - Formes d'organització i horaris. - Comportaments quotidians que afecten a la resta i les interaccions. - Foment de la solidesa, estabilitat i comoditat del treball en equip. - Establir pautes relacionals i d'intervenció duradores. 	...4
<ul style="list-style-type: none"> - Detectar i treballar malestars, malentesos i conflictes4
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenir la filosofia, claredat i qualitat del treball3

D. Principals dificultats, febleses i limitacions.

1. Pel que fa a l'anàlisi d'aquestes qüestions, en totes les entrevistes va sortir el tema dels **canvis o alta rotació en els i les membres dels equips** com una cosa que pot limitar l'aprofundiment o l'avenç en la intravisió. Algunes de les professionals argumenten que *quan constantment hi ha noves incorporacions* triga un temps considerable per a què "la facin seva i se la prenguin en serio /.../ i tenir un

equip prou madur”; que facin el ‘clic’ per apoderar-se’n dels beneficis; o bé, perquè vulguin participar amb confiança i llibertat. Les persones de nova incorporació poden pensar, en el cas que els toqui organitzar un tema prèviament, en no tocar-ne alguns que puguin ser difícils; “ningú m’ho ha dit, però potser les primeres intravisions dius “prenc un tema més ‘asèptic’ perquè no em vull exposar emocionalment davant un grup de gent que tampoc no conec gaire””.

En contrapart, es fan tres reflexions en sentit contrari. Una de les entrevistades diu que no va viure com un problema que s’integrés gent nova a les sessions, ja que els rols no són difícils de desenvolupar i participant-hi un parell de vegades ja es poden dur a terme satisfactòriament. Una altra pensa que si la intravisió està ben sistematitzada i funciona, resulta fàcil i ràpid que una persona nova s’enganxi a la dinàmica, tot i que al principi pugui resultar difícils. I una altra planteja que el que sempre hi hagi noves incorporacions porta ‘aire fresc’ i limita una tendència a incórrer en pràctiques viciades o a analitzar o resoldre les coses de la mateixa manera, per exemple; amb independència de què sigui cert que les incorporacions alenteixen els progressos en les intravisions i sigui necessari determinat entrenament per participar-hi.

2. Ve al cas dir en aquest punt la menció feta per aquesta mateixa persona (i una altra més), de la **manca d’acompanyament o perspectiva externa a l’equip** com una qüestió més que pot afectar o limitar la intravisió, ja que aquesta mancança de visió i reflexió per part d’algú que no formi part de l’equip, pot ser causa de no detectar sempre relacions que poden no ser positives.

Tornant a les idees anteriors, una altra dificultat que hem categoritzat conjuntament amb les freqüents altes i rotació

en els equips és la **mida i el creixement dels mateixos**; especialment si la intravisió no està o estava ben incorporada i sistematitzada en determinats moments clau de canvi, de creació de nous equips o d'engrandiment de serveis. Pel que fa a la *grandària dels equips*, una entrevistada argumenta que al seu centre residencial tenen més dificultats quan l'equip és més gran; “més rígides es tornen les intravisions. Amb menys participants, la gent participa i s'obre més i és més àgil [la sessió]”. En relació a això, s'ha de dir que hi ha centres o equips en què s'han fet intravisions amb determinats grups o persones seleccionades; per exemple de torns combinats però no tots alhora, o prioritant la participació de determinades persones implicades en una situació, tema d'interès o problema; en part i clarament atenent a aquesta dificultat.

3. La idea esmentada sobre la possibilitat de **no voler parlar o treure determinats temes punyents** constitueix una altra de les principals limitacions o febleses que pot acompanyar el procés intravisiu, segons la majoria. Qüestions emocionals pròpies o davant de casos difícils, de les relacions entre membres dels equips, o malestars laborals o del funcionament de les entitats, en serien altres exemples. Dues entrevistades relacionen la possible no total llibertat per parlar de determinades coses considerant que les jerarquies, en realitat, no s'esborren del tot; un aspecte que considerem més endavant; “perquè clar, que aquella Direcció o Coordinació passés a un pla d'igual, si no es parlava d'un cas sinó de coses organitzatives o de relació amb l'equip, no sé si tothom es trobava amb la llibertat de dir “estic tranquil aquí, i puc parlar de X tema” ”.
4. Gairebé totes les entrevistades fan referència a les dificultats intrínseques i inevitables que comporten les inte-

raccions entre persones que treballen juntes; que tenen a veure no obstant en gran part amb **les actituds personals i grupals**, que sense dubte matisen o agreugen aquestes dificultats, i que no són del tot inevitables. En particular, destacaria el fet de no creure, tenir una actitud dolenta o *una predisposició negativa vers la intravisió mateixa i el propi posicionament* en relació als temes a tractar, la poca obertura cap al consell o la crítica, o no voler aprofundir en aspectes personalment o laboralment difícils; “si la persona no està oberta a desenvolupar aquest tipus d’actuacions, ho visualitza com que està fent el pallaso. Si en tens molts així, costa molt treballar fent intravisió /.../ Una altra cosa és que es prenguin com atacs els comentaris que es fan; pot crear més conflicte”. Si *assessorar i deixar-se assessorar pels companys i companyes* es viu més en to de crítiques que de voluntarietat per oferir o rebre ajuda, doncs, l’efectivitat de la dinàmica es veu limitada.

Altres mencions relacionades amb aquest tema són el fet que voler *obrir-se depèn de la voluntarietat*; que parlar coses ‘d’equip’ i no només de casos i persones ateses requereix un equip madur i receptiu, però que actualment *no compta amb aquest tarannà o caràcter*; o que es diuen determinades coses quan la Direcció no és present a les reunions. Destacaríem també una menció realitzada sobre la possibilitat de *no sentir la necessitat per presentar una dificultat o tema que afecti personalment*; potser no tant com una actitud dolenta o passiva en si mateixa que afecti la intravisió, però sí com limitant de la seva potencial efectivitat o riquesa; “de vegades et toca [presentar un tema aquell mes] però no et veus o tens quelcom que pensis que et passi; no dic que forçis o ho passis malament, però et pots veure en situació d’estar traient un tema que no necessites exposar”.

5. Aquest darrer aspecte es pot lligar així mateix amb **les diferències en efectivitat que pot tenir la intravisió** com un senyal de feblesa o limitació, tant a nivell dels individus com pel que s'aporta o es rep en unes sessions respecte d'altres. L'entrevistada abans citada afegeix que potser l'enriquiment seria millor si s'encarregués del tema d'una sessió mensual algú que té més necessitat que a qui li 'toca'; tot conscient però de què això porta el risc "...de què potser mai en faries ni una, que t'acomodis o altra cosa". També considera que *hi ha moltes variables que incideixen en aquestes diferències*, perquè hi ha qui dona una retroalimentació més elaborada o altres que són menys comunicatives o no acaben d'exposar en profunditat. A més que, depenent de variables individuals com l'autoconfiança i cap al grup o el format, i el moment puntual, es poden donar les diferències.

Una altra entrevistada explica que al seu servei ha passat que 'algú' considera que fer o participar a la intravisió 'no va amb ell o ella'; i que pot passar que alguns i algunes professionals *no li trobin la importància i per tant no s'impliquin com altres*; "la gent ho percep i es nota el rebuig. /.../ Mai depenia si era d'algun tema o altre; si ella estava predisposada era igual el tema, l'abordava de la mateixa manera". Així doncs, s'evidenciaria que unes persones treuen més profit i altres menys.

Un altre raonament que encaixem com a mostra d'aquesta limitació o diferència en l'efectivitat percebuda és el referent al fet *que no es faci la intravisió en determinats equips*; "per què ho han deixat? Bé, suposo que no els aportava els beneficis suficients com per pensar que ho havien de seguir fent; no sé en què deuen utilitzar aquestes dues hores; això seria la pregunta /.../ perquè en calendari anaven posades aquestes hores".

Per últim, reprendríem la idea abans esmentada d'una altra professional sobre que *no diversificar-se o determinats vicis en la manera de ser i actuar* dins i fora de les intravisións pot resultar en aquestes diferències o parcialitat en l'efectivitat.

Taula 3.- Categories d'anàlisi relacionades amb les dificultats, les febleses i les limitacions en l'aplicació de la intravisió.

"Quines són les principals dificultats que has trobat en l'ús de la intravisió?"	Esmentat per...
- Alta rotació, grandària o canvis en els equips - Pot representar, o no, una dificultat o entrebanc (5 vs 3 arguments, respectivament).	...6
- Treure temes espinosos o incòmodes5
- Actitud de les persones i/o l'equip; no creure en la intravisió5
- Manteniment estricte dels rols d'intravisió o laborals * Una de les participants diu que no troba aquesta dificultat.	...5
- Dificultats per reunir-se; particularment en condicions de confinament4
- Treure poc profit o diferenciat entre uns o unes altres4
- Limitacions inherents al poc temps de dedicació4
- Manca de claredat en les finalitats o de formació per a la intravisió3
- Manca de guia, acompanyament o mirada externa2

6. El **manteniment o no dels rols**, tant dels relacionats amb la intravisió com dels laborals, constitueix una altra de les dificultats principals. Aquests es poden confondre, *no mantenir-los com caldria durant una sessió* - per exemple, com diu una entrevistada, per la constant sensació de necessitat de donar rèplica a les exposicions fetes quan no toca - i,

principalment, donada la dificultat ja suggerida sobre *no poder fàcilment o clarament destriar el rol de cap o superior*, del suposat 'd'igual' que té tothom en una intravisió; sigui per part del o la mateixa cap o de la resta. Citem les idees dites per diferents participants:

- “Quan estic jo, prenc molt el rol aquest de direcció d'equip; em tenen molt a mi com a referent a nivell de direcció /.../ és una de les febleses”;
- “Cada vegada que em posicionaven en aquella reunió com a cap, jo els deia que no ho era, que estava en la mateixa posició que ells. Potser pot haver passat que no m'ho expliquessin, clar...”;
- “Solia ser [aquesta persona que no se sentia còmoda] qui tornava a recordar o remarcar el tema de la jerarquia; li era més difícil treballar des de l'horitzontalitat”;
- “El fet de no ser igual [en jerarquia] potser podia en un moment donat ser una limitació”.

En contrast, una entrevistada manifesta, pel contrari, que no ha vist al seu centre mai cap problema relacionat amb interactuar com a igual per part de la Direcció, ni quan no era directora ni ara que ho és.

7. Les **limitacions o dificultats per trobar-se** és un altre punt que pot limitar el potencial de les intravisions. Especialment, *la situació de confinament* iniciada el març de 2020 ha generat diverses situacions de pèrdua de continuïtat o total suspensió d'aquestes reunions. Els equips ho han afrontat de diferents maneres i ha representat, en més d'un cas, una sensible discontinuïtat o mancança d'allò que l'equip estava acostumat a fruit a partir de la tasca intravisiu, però sobretot per la limitació de contacte. Algunes de les entrevistades també comenten *sobre les dificultats*

per reunir-se o que tothom participés més en general o des d'abans, en altres períodes en què la intravisió s'ha o s'ha via deixat de fer.

8. Relacionada amb l'anterior, tenim com a una altra feblesa o dificultat **les limitacions inherents al poc temps de dedicació**, esmentades per tres de les participants. Resulta de base molt complicat arribar a trobar un espai dins del calendari per *fixar les sessions*; seguit del costós que resulta *mantenir la constància* i sabent que... “es deixen de fer, perquè la feina ens ofega, cada dia”; i de què tot i ser clar que seria ideal dedicar-los més temps, en realitat no pot ser, com comenten dues professionals.

També es diu que ja és de fet bastant que es pugui obrir un espai per dedicar-se a fer intravisió, tal i com defensa una entrevistada: “Sempre he vist com un regal que la teva entitat deixi que durant dues hores del teu horari permeti tot això /.../ el temps per reflexionar, intercanviar i cuidar-se!”

9. Per últim, faríem referència a la **manca de formació i de claredat de les finalitats de la intravisió** com un altre entrebanc que limita la seva efectivitat.

Tres de les professionals plantegen que és important per exemple treballar com comunicar-se de forma assertiva i constructiva, cosa que requereix de formació o entrenament, i altres aspectes més generals de *saber com interactuar* i que tenen a veure amb un desenvolupament efectiu de la intravisió.

També s'observa, en un altre sentit, la manca de formació o claredat en termes de *confondre l'enfocament que ha de tenir la intravisió*, en particular amb el de la reunió setmanal d'equip, pensant-se com si la intravisió fos una extensió d'aquesta; havent de tenir molt clar que... “la intravisió, sigui per tractar un cas o un tema d'equip, és o ha de ser

una cosa com més estructurada, i no ‘el que surti’. Potser en algun equip s’ha arribat a confondre això”. La idea d’una altra de les entrevistades, gira en torn al fet que de vegades s’arriba a una reunió sense tenir clara o treballada la demanda o necessitat que es vol plantejar, la qual cosa pot indicar que *no s’ha assimilat del tot el que cal fer* per arribar a obtenir una autèntica retroalimentació i per tant alguna riquesa d’exposar les problemàtiques.

Com s’ha dit abans de les anàlisis, les problemàtiques que es puguin trobar en l’aplicació d’aquesta metodologia (o qualssevol altres, en realitat) estan sempre relacionades amb tota la resta de qüestions d’alguna manera, i en aquest sentit **podríem visualitzar amb claredat que les dificultats esdevinguin o comportin necessitats**. Perquè són problemes per resoldre o indiquen mancances importants en com està estructurada la intravisió als diferents centres o serveis, o com s’ha dut a terme fins al moment. Per això, pensem que una comprensió integral d’aquesta exposició ho serà considerant tota la resta de manera conjunta.

En un apartat posterior s’analiza si la intravisió ha tingut relació o ha sigut d’utilitat per *millorar la vivència de les dificultats* i/o convertir en avantatges els problemes causats per les interaccions amb diferents persones amb qui s’interactua. Aquí el que ens interessa ressaltar sobre aquesta vivència és que per a totes les entrevistades clarament la intravisió porta més beneficis que dificultats.

E. *Necessitats pel funcionament de la intravisió i per a resoldre.*

Davant la pregunta “*Quines diries que són les principals necessitats del teu equip pel que fa a la intravisió?*”, hem pogut veure que es pot interpretar en dos sentits diferents: d’una banda, “quines coses hauria d’anar a resoldre”, les necessi-

tats dels centres o equips de treball per les quals la intravisió seria d'utilitat; i d'altra banda, dona a entendre també "què ha de tenir o li cal perquè funcioni en el teu equip i fruit-ne els beneficis". Per això, hem realitzat dos sistemes de classificació ben diferenciats, en relació a aquestes dues qüestions.

E1. Necessitats que ha de resoldre o ha resolt la intravisió.

1. En primer lloc, les respostes de totes les entrevistades fan referència d'alguna manera al que hem anomenat **benestar emocional dels i les professionals**; poder expressar com se senten i treballar-ho. Una d'elles té molt clar que la intravisió és sobretot per ajudar a *millorar i mantenir estable la salut dels equips*: "És molt difícil que a la reunió hi tingui presència el factor de salut mental i emocional que esmentava. La intravisió la veig més important per aquesta mena de coses que no per les altres [dinàmica de funcionament, intervencions i estratègies], més tècniques".

D'igual manera, una altra participant defensa que la intravisió resulta fonamental per treballar qüestions com *l'empatia i la gestió de les emocions derivades de la feina*; "necessites conèixer amb qui treballes, perquè si no, no ets capaç de posar-te en les sabates d'aquella persona, ni pots comprendre perquè està enfadada o t'ha contestat d'x manera". També diu que hauria de ser una manera de treballar les emocions, en cas que es reprengués; cosa que veu bastant pertinent en aquests temps difícils i tot i que fos online, perquè permetria adonar-se de com està l'equip com a entitat.

Una altra participant pensa que s'hauria de tendir a què la intravisió fos cada vegada més aquell espai on el o la professional pugui *parlar centralment de com se sent i sentir-se escoltada*, i tot el que allò comporta en dinamitzar-la; perquè és una necessitat en el personal professional d'atenció a les persones.

Una altra també veu clar que quan es fa una intravisió la gent el que necessita és *sentir que se li ha ofert un espai on pot parlar amb llibertat*, sentir-se còmoda, no criticada si algú l'assessora, i també apoderada per poder assessorar als i les companyes. Això últim es pot certament visualitzar alhora com a requisit per a què la intravisió funcioni, i per tant s'esmenta també més endavant.

La directora d'un centre residencial comenta que ha sigut tan difícil com necessari parlar d'emocions, dificultats, sentiments o altres coses que mouen els casos complicats de portar endavant, quan no s'aborden amb una demanda concreta per resoldre pragmàticament algun problema, sinó que és per veure com *afrontar-ho a nivell subjectiu i personal*, a partir de compartir-ho amb la resta de l'equip; "és clàssic que amb les contencions, per exemple, s'experimenti incomodat per la cerca del contacte físic personalment, i no se sap on posar el límit; i en això s'aprofundeix per veure com s'enfronta i a qui altre li passa".

Finalment, tenim un cas que fa referència a la importància de què la intravisió adreci les necessitats emocionals i de benestar del personal perquè fins i tot es 'colen' temes relacionats amb *determinades insatisfaccions*, com per exemple les inconformitats laborals i que, tot i no ser l'espai per tractar-les en realitat, acaben per sortir perquè generen neguit o malestar. Aquesta persona també diu tenir clar que tothom necessita escolta i guia quan s'aborden temes amb vessant emocional, com els *conflictes o malentesos*, i que a la intravisió ha sentit i notat que com a directora li donen de vegades aquest rol.

2. Lligada a la primera categoria, tenim la menció de què la intravisió ha de ser útil per **oferir i donar suport i acompanyament**; especialment, en *les condicions actuals d'aï-*

llament i dificultats per trobar-se i reunir-se, derivades de la situació de pandèmia. En un dels casos, resulta que els membres del servei de l'entrevistada treballen fent intervenció de manera molt individual en el territori, i la intravisió els resulta encara més important en el context actual per tenir cura entre companys i companyes; “ara estem aprenent això, com cuides l'altre sense ser present i que es pugui desfogar, i com l'acompanyes quan no pots ni tocar-la, a distància”. També una altra participant pensa que per la situació de pandèmia s'hauria de tenir molt en compte *reprendre la intravisió, ja que és clarament necessari veure com estan els equips i poder donar-se acompanyament*, mútuament i des de la direcció; cosa que per suposat ja es fa, però caldria fer-ho també des del treball específic que presta el marc d'intravisió.

Dues altres entrevistades es refereixen a la possibilitat de rebre suport i seguiment *pel tractament dels casos difícils* i altres qüestions que es plantegen a les reunions. Finalment, la persona que ha fet d'acompanyant defensa que justament la màgia de la intravisió és que a partir del que exposa la persona allà, pugui *sentir-se escoltada i orientada* ; “pendent de tu i del que dius, buscant solucions, idees i com fer perquè pensis i reflexionis sobre x; que hi hagi una devolutiva i apareguin les hipòtesis”.

3. Un altre àmbit de necessitat al qual aquesta metodologia pot o ha de donar resposta és **l'actuació estratègica** dels equips; *ja sigui millorant o dotant d'eines i estratègies per interactuar amb altres professionals i les persones ateses, o ajudant a augmentar l'efectivitat i la coordinació d'equip.*

La persona que ha exercit com a acompanyant diu, per exemple, que la formació donada en eines i estratègies per interactuar i comunicar-se era pensada perquè fos útil

tant per a la feina com per a la intravisió; “tota una sèrie de tècniques [per pensar-se molt bé el que s’ha de dir a les reunions, vigilar com es diuen les coses davant una persona que s’està obrint i sent respectuós] que, com ara recordo, al principi es va fer per la formació amb direccions; i també eines que s’havien de reformular i connotar positivament, sobre comunicació /.../ i aquesta formació no es fa per a què no s’utilitzi, és per la intravisió també”.

D’igual manera, la directora d’un servei diu que la intravisió serveix perquè hi hagi claredat entre les persones membres de l’equip, i que a partir *d’una estratègia de coordinació* s’afavoreixi el manteniment de la forma de treball i d’intervenció, tot i els constants canvis de personal d’atenció directa; “tots treballem exactament igual. I així ho expressen també les persones ateses; quan ve algú nou a casa seva per donar el suport, senten que es treballa igual. Llavors la intravisió està afavorint això, i és molt important [que es noti i] hi hagi claredat.” I dues altres entrevistades diuen que la intravisió ajuda a nivell pràctic a *què la dinàmica de funcionament i les intervencions i estratègies siguin més efectives i coordinades*, per exemple per fer bé els canvis de torns.

4. A més, tres participants consideren que la intravisió serveix o servia **pel manteniment de la cohesió de l’equip**, cosa que incideix alhora en la qualitat del treball i la continuïtat de la mateixa intravisió. Una d’elles esmenta que l’equip es troba fracturat actualment amb la situació de pandèmia, ja que *els integrants no poden conviure tots a la vegada, dificultant veure les problemàtiques* d’alguns que no es poden trobar; i considerant que fa anys que s’ha deixat de fer la feina intravisiiva, cosa que els afecta molt. Una altra comenta que és necessari cohesionar l’equip per *seguir la línia del servei*, mantenint la filosofia, claredat i

qualitat del treball, *però alhora renovant-lo*, atenent al fet que hi ha una alta rotació en el mateix; “necessito molt de la seva aportació per veure com ens podem anar reinventant; cosa que en una reunió pot quedar molt limitada. I en això té a veure també que l’equip sempre és nou! Per tant, és una feina d’anar acollint el nou personal i fent que el servei i el projecte no perdin la seva essència.” Com es veu, es fan paleses tant les necessitats que la intravisió adreça com els beneficis que alhora aporta.

Una altra professional comenta que en el cas del seu equip, en què tampoc es fa intravisió ja fa temps, aquesta facilitava *que els i les integrants s’obrissin i així la cohesió*, en veure i adonar-se que les inseguretats, dubtes i inconformitats amb els i les altres eren coses que els afectaven a nivell personal.

5. En darrer terme tenim que la intravisió resulta adequada per **compartir i resoldre els problemes relacionats amb la feina i les persones ateses**, segons les idees de tres de les participants. Una reconeix i il·lustra clarament la importància de poder parlar els problemes i malentesos derivats de les complexes interaccions amb els residents del seu servei, i que és l’espai d’intravisió el que permet *apartar-se i veure això de fora i lluny, evitant dificultats majors*: “Per exemple, si dues o tres llesques de pa a l’hora d’esmorzar...; la infermera estableix que dues i ve un educador i no li fa res dir que una més perquè n’ha sobrat; la menja un usuari però la resta, pel tipus d’usuaris que són, poden muntar una grossa /.../ Són coses que en principi semblen un tema súper absurd, però que fan que hi hagi problemes en l’equip”.

Una altra expressa igualment la pertinença de la intravisió *per concretar i detallar les dificultats i el que les intervenci-*

ons amb el jovent del centre mou en el personal educatiu; tenint allí el temps i espai per rebre una retroalimentació específica per la seva necessitat. A més, tenim que, per la persona que feia acompanyament, la intravisió porta en la seva estructura permetre que el o la professional exposi les seves dificultats, però de manera específica i amb una orientació i seguiment que esdevingui en millores en la feina, i també personalment.

Taula 4.- Categories d'anàlisi relacionades amb les necessitats que la intravisió resol o ha de resoldre.

"Quines diries que són les principals necessitats del teu equip pel que fa a la intravisió?"	Esmentat per...
<ul style="list-style-type: none"> - Benestar emocional dels equips i professionals - Millorar i mantenir estable la seva salut emocional. - Treballar l'empatia i la gestió de les emocions derivades de la feina. - Poder parlar de com se senten i sentir-se escoltats i escoltades. - Parlar amb llibertat, comoditat i sense crítiques per ser assessorat i poder assessorar. - Veure com afrontar els problemes subjectivament i personalment. - Gestionar algunes insatisfaccions, conflictes i malentesos. 	...6
<ul style="list-style-type: none"> - Oferir i donar suport i acompanyament - Pel tractament de casos difícils. - Sentir-se escoltada i orientada mitjançant les devolutives i poder fer hipòtesis de treball. - Especialment en condicions com les actuals, amb dificultats per reunir-se. - Importància de reprendre la intravisió, per compartir les dificultats dels equips. 	...4
<ul style="list-style-type: none"> - Actuació estratègica dels equips - Dotació d'eines i estratègies per interactuar amb els altres i les persones ateses. - Ajuda per augmentar l'efectivitat i la coordinació com a equip. - Per afavorir el manteniment de la forma de treball i d'intervenció. 	...4
<ul style="list-style-type: none"> - Mateniment de la cohesió - Incideix en la qualitat del treball i la continuïtat de la mateixa intravisió. - Es dificulta quan els i les integrants dels equips no poden conviure i compartir. 	...3

<ul style="list-style-type: none"> - Seguint la filosofia i línia del servei; manteniment la claredat i qualitat del treball, i renovant-lo. - La intravisió la facilita en tant que permet que els i les integrants s'obrin i parlin. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Compartir i resoldre els problemes de treball - Poder apartar-se'n i veure'ls des de fora i lluny, evitant dificultats majors. - Concretar i detallar les dificultats i el que les intervencions mou en el personal educatiu. - Permet tenir una orientació i seguiment que esdevenen en millores en la feina i personals. 	<p>....3</p>

E2. Necessitats pel funcionament de la intravisió i fruit dels seus beneficis.

1. Pel que fa al que resulta necessari perquè la intravisió funcioni i sigui reeixida, la majoria de les argumentacions donades es mouen al voltant de la qüestió central de **les actituds i una pedagogia de saber donar i rebre, tenint clar el que és la intravisió.**

Des de diferents perspectives, les entrevistes fan referència a aquesta temàtica:

- En un cas se subratlla que els plantejaments que es portin es facin de *manera honesta*, en el sentit de dir el que realment se sent, perquè d'això en depèn l'especificitat de la demanda i, per tant, la solució; i això es guanya amb experiència. Coincideix amb una altra persona que també enfoca aquesta necessitat dient que, tot i que es poden tractar altres temes i parlar de casos 'en general', quan es vol resoldre alguna problemàtica ha de ser parlant-la "des del Jo davant d'una situació o cas /.../ que sigui Jo qui exposa el cas".
- Tres participants es refereixen a diverses actituds que cal tenir per a què la intravisió funcioni: resulta necessa-

ri *estar receptius, amb obertura, implicació i credulitat*. Una d'elles explica que cal que tant el o la cap del servei o centre s'ho cregui, com que els membres de l'equip estiguin oberts i se la prenguin seriosament; "la Direcció ha de 'baixar' la informació als seus equips; i depenent dels equips que tinguis pot passar que tampoc funcioni, perquè cal tenir la ment oberta". Una altra també diu tot i que ser diferent el profit que es tregui d'aquesta metodologia, sí que és necessari que tothom s'impliqui i n'estigui receptiu.

- Una altra entrevistada parla de la implicació i de *creure's i seguir els rols*, exercint-los de manera íntegra i en cada moment.

I és molt important pensar que per parlar i que algú realment t'escolti, no pots estar fent una altra cosa. T'has de parar, l'has de mirar als ulls, acompanyar amb els gestos... L'escolta activa és més que una paraula /.../ això és molt important; si la intravisió està ben feta la persona que exposa parla i les altres callen; és difícil i per això hi ha els rols. /.../ Quan et toqui dir alguna cosa a la persona que està exposant, pensa bé abans "què li diré? I què vull fer amb aquesta intervenció?"; si és intervenir per intervenir, dir la teva..., realment què li aporta a l'altre? "Com li dic perquè realment aportis x que li faci reflexionar?", m'explico?

2. A part, tres professionals destaquen que **saber comunicar-se i tenir claredat en les demandes o plantejaments** dels casos o temes que es portin a les reunions és també necessari per a què la intravisió funcioni. Una insisteix en la importància de *l'especificitat i la concreció* de les demandes per poder ser ajudat o ajudada a nivell de què fer, i no només de reflexió; "perquè si dic "no sé què fer amb X", això no és una demanda molt concreta..., si dius el que et passa amb especificitat i el que sents, és diferent /.../

la dificultat real que et genera. Llavors es pot aportar des d'altra vessant, i qui ha plantejat pot rebre més concretament, 'en primera persona'... Altrament com que s'estanca el procés". Una altra diu que es tracta de saber *com comunicar-se assertivament i constructivament* perquè resulti una pràctica profitosa; qüestió que s'ha de treballar de manera activa; "perquè en ocasions hi ha qui no ho percep [el que es diu] de la mateixa manera que un altre, i potser ho viu més com una crítica a la seva manera de treballar /.../ tots tenim les nostres dificultats a l'hora de comunicar, i l'altra persona de vegades no ho rep de la millor manera. És a dir, cal treballar com interactuar en una intravisió /.../ que mai és una crítica i que ha de ser una cosa constructiva i un treball compartit per millorar conjuntament".

3. Una altra qüestió a la qual es fa referència com a clau és comptar amb **una bona guia i moderació** per part d'algú per a què la intravisió funcioni.
D'una banda, una participant diu que això és perquè és difícil dir-se les coses, tant les dolentes com les bones, i qui modera o condueix la situació pot moderar-ho. Una altra ho relaciona amb la necessitat de què algú tingui iniciativa i empena per establir-la, continuar-la o restablir-la.
4. Altres dues professionals consideren també d'importància l'**estabilitat dels equips**, ja que no es pot 'avançar' tan fàcilment en l'enriquiment que pot donar la intravisió quan hi ha constants canvis de personal. Si més no, cal anar integrant de manera activa, àgil i constant a les noves incorporacions perquè en formin part i s'hi impliquin aviat.
5. En altres dos casos, se senyala la importància de **sentir-se bé, còmode o còmoda i apoderat per poder assessorar i deixar-se assessorar**; sense crítiques i amb confiança,

podent parlar amb llibertat, obrir-se i aprofitar les seves possibilitats. El treure-li profit i que sigui efectiva dependrà llavors de **la percepció personal davant la intravisió**; és a dir, que resulta variable segons la persona.

6. Una participant es refereix a la importància de **diferenciar -la clarament de les reunions**, tant en la seva concepció com en l'aplicació, de manera que es cristal·litzi el que pot donar aquesta; “saber diferenciar bé el que es fa a cadascuna; que a vegades la intravisió es podia arribar a confondre com una extensió de la reunió. La intravisió, sigui tractament de cas o tema d'equip, és una cosa com més estructurada i no ‘el que surti’... Potser en algun equip s’ha arribat a confondre això”.
7. També una persona esmenta que de vegades resulta necessari **fer una intravisió sobre la intravisió**, amb la finalitat de reflexionar sobre la mateixa i sobre el que ha donat fins a determinat punt, i poder així canviar-ne coses o regular-la en el futur.
8. Finalment, és interessant la menció que fa una participant sobre que tot i que sempre es pot millorar, tal i com la tenen en aquest moment **ja aporta força, en la mesura en què pot**; “òbviament, una reunió cada x temps soluciona amb efectivitat limitada, [però] com està, en si mateixa ja funciona”. Hem volgut destacar aquesta idea per posar de relleu que encara que sempre es poden reconèixer carències a la intravisió i millorar-la, generant-se així noves ‘necessitats per poder funcionar’, també és veritat que el que dona té unes limitacions (també ja analitzades abans) i cal reconèixer les coses que sí funcionen dels procediments, també com a puntals de millora.

Taula 5.- Categories d'anàlisi relacionades amb el que resulta necessari perquè la intravisió funcioni.

"Quines diries que són les principals necessitats del teu equip pel que fa a la intravisió?"	Esmentat per...
- Pedagogia i actitud de donar i rebre, i tenir claredat sobre la intravisió - Parlar de les dificultats de manera personal i honesta. - Estar receptius, oberts i implicats. - Credulitat en la intravisió i seguiment dels rols.	...6
- Saber comunicar-se i tenir claredat en el demandes o plantejaments - Especificitat i concreció. - Treballar la comunicació assertiva i constructiva.	...3
- Comptar amb una bona guia i moderació2
- Estabilitat dels equips2
- Concebre-la adequadament i sentir-se còmoda per assessorar i deixar-se assessorar2
- Diferenciar-la clarament de les reunions1
- Fer intravisions sobre les mateixes per reflexionar-hi i millorar-les1
- Altres: Ja aporta força tal i com està, en la mesura que pot1

F. *Expectatives i reptes de futur*

Inicialment es va preguntar per separat quines eren les expectatives tingudes en relació a la intravisió, i quins es consideraven alguns reptes de futur a més llarg termini amb la mateixa. Per l'anàlisi s'ha unificat, considerant que són afers molt relacionats i difícils de destriar en el fons. Com s'ha dit abans, algunes de les expectatives i reptes poden apropiarse o coincidir amb necessitats per resoldre o per fer la intravisió funcionar, que ja hem analitzat a l'apartat anterior.

El fet que es facin les intravisions a alguns centres o equips o no en l'actualitat fa que sovint es tinguin opinions, expectatives i reptes de futur de caire contrastant. No obstant, els grans temes resulten comuns encara que les argumentacions de tots dos tipus de professionals siguin diferents o divergents en alguns casos.

1. Un tema que surt en totes les respostes és el de la **continuitat**, en sentit ampli, com a repte o expectativa; tant referent a què la intravisió *continui donant els fruits o beneficis presents o passats*, com el fet mateix *que es continui fent o es torni a implementar*; potser amb independència de determinades contingències que en el passat han ocasionat la seva suspensió o abandonament, i també com un objectiu en si mateix: “S’haurien d’haver continuat així les intravisions, per grups, tot i l’evolució natural [de creixement] del servei”; “el repte al meu centre és que puguin tornar a implementar-se fins i tot de forma setmanal /.../ Crec que s’hauria de treballar i perseguir això, realitzar-les rutinàriament i sovint”.

Pel que fa a la continuïtat dels beneficis, es menciona que seria bo que se seguís fent la intravisió perquè la veuen útil, està donant els fruits esperats, se’n va fent ús d’acord a les necessitats de cada moment, i també considerant per altra banda que *tot allò que dona s’ha o s’hauria de fer circular més*, per multiplicar-ho i portar-ho més enllà del context de la intravisió, a nivell personal i també grupal.

2. En segon lloc, totes les participants consideren com a repte o expectativa l’assoliment de tot un seguit de **millores, a nivell de les persones, el funcionament professional dels equips i en la mateixa intravisió**. S’esmenta principalment la possibilitat de què aportí benestar i salut mental i emocional, cosa que incideixi al seu torn en millorar l’atenció

a un col·lectiu especial com ho són els infants de centre residencial. També es fa referència a la importància de *sentir-se integrat o integrada i confiat o confiada*, trobant comprensió, i *donant i sentint suport de la resta*; “si tu has actuat d’una determinada manera, que se t’ofereixi l’oportunitat d’explicar-te”; “estar a gust amb la feina que faig, que és com una manera de tenir cura del teu equip”. A més, a nivell personal seria important poder *nodrir-se del saber i l’experiència acumulada*, millorant en els diferents rols exercits, incloent la intravisió en sí; “sobretot el de cuidador; la resta també t’ensenyen - control del temps, etc. Hi ha gent que ho té molt clar i a d’altra li costa”.

Tres participants veuen com a repte tenir *un equip més madur i receptiu* per a millorar els beneficis que aquesta metodologia pot donar, enriquir-la al moment d’exposar els temes, i diversificant-los. Una altra esmenta fins i tot que també respectar els torns de paraula és una cosa que es pot aprendre amb la intravisió, i té la seva importància juntament amb un *seguit d’actituds a desenvolupar*, per poder dur-la a terme bé.

En un altre sentit, una de les entrevistades espera que tornar a instaurar la intravisió al seu servei ajudi a millorar la *dinamització dels equips*; en concret, pel que fa al traspàs entre els diferents torns de treball que s’hi dona.

3. Relacionat a l’anterior, es considera com un dels grans reptes **que la intravisió es consolidi en els equips o bé potenciar-la**, en relació a com s’ha dut a terme fins ara. Cinc entrevistades fan referència a l’expectativa de que els i les participants *ho vegin cada cop més com una activitat pròpia de l’equip*, com ho són les reunions, les trobades i d’altres que s’han sistematitzat, i a conseqüència de *veure i sentir-se segurs i segures del seu potencial*. Ho il·lustra bé la cita següent:

Que tots els membres nous es poguessin incloure i integrar en aquesta dinàmica i treure-li el mateix profit /.../ i que aquells que no han pogut acabar de 'deixar-se anar' també ho aconseguixin i en treguin el màxim profit. /.../ Si se sent com una eina pròpia i que no s'ha de fer 'perquè toca', potser aportarà millors coses; quan et sents realment còmode amb el format i la sents com pròpia, hi ha temes que exposaràs amb més confiança i no et quedaràs amb coses.

La consolidació esmentada també és en referència al fet que *fomenti la unitat* de l'equip; a "que enganxi i que la gent no se m'adormi" i a què s'arribi en suma a trobar-li i reconèixer el seu valor.

4. El següent aspecte són les referències a la pertinença o possibilitat d'alguna mena **d'avaluació o revisió de l'efectivitat de la intravisió**; sigui en el sentit que seria desitjable fer-ho o perquè no s'ha vist o considerat necessari fins ara. Una professional suggereix per exemple que potser algun dia hauria d'haver *una intravisió sobre la intravisió*, de manera que es pogués reflexionar sobre allò que s'ha tret al llarg de les seves aplicacions, i potenciar-ho. Davant el qüestionament fet per part de l'entrevistador, una altra reconeix que no compta amb res per '*demostrar*' l'*impacte* del que defensa sobre l'efectivitat, però conscient de la seva importància; "no tinc cap recull. Sí que puc dir que ha millorat per suposat en com es fa l'atenció a les persones ateses; perquè la persona atesa nota si qui l'atén se sent neguitosa o incòmoda; però no tinc res com per demostrar-ho; i seria important". En un altre cas, la persona entrevistada explica que al seu centre no s'ha seguit el format i l'ús de rols, i sent conscient d'això es planteja que han d'aplicar el model.

En contrast, una altra considera que fan un seguiment suficient dels casos analitzats sessió a sessió, tot i no quedar

recollit i estipulat amb indicadors; “però es va fent el recordatori. Per tant, crec que es fa un seguiment profund”. Explica que tampoc no es té estipulat parlar si la intravisió ha funcionat com a tal; potser perquè només es fan per parlar de situacions de les joves ateses i no mai sobre temes ‘d’equip’ o que analitzin el funcionament de la pròpia intravisió.

S’ha de dir que aquest aspecte de l’avaluació i comptar amb indicadors de l’efectivitat de la intravisió té relació amb una altra anàlisi, presentada més endavant, a partir dels qüestionaments fets sobre *les implicacions i possibles riscos* de la seva aplicació ‘lliure’ per part dels equips, com s’ha aplicat fins ara, sense seguiments constants ni avaluacions externes.

5. Per altra banda, seria important **diversificar les formes i aplicacions de les intravisions**. Una de les entrevistades va explicar que en el passat s’havia proposat *fer grups d’intervisió*, és a dir, entre membres de diferents equips de treball, però que compartissin funcions semblants o alguna característica en comú; en concret, educadors de centres residencials; “podria ser una proposta de millora, la intravisió entre diferents equips, de forma voluntària; coses que passen als equips i no es vulguin parlar allí dins. Ja ho fan en certa manera les direccions, amb les reunions d’Estratègies de Direcció; conversen i tenen una certa intervisió”. Dues altres es refereixen a aquesta diversificació però en el sentit de seguir utilitzant la intravisió *dependent de les necessitats específiques*, de com es troba el servei i l’equip en un determinat moment; no per això oblidant els objectius inicials i bàsics que ha de tenir de cohesió i millora de l’atenció.

Una altra parla implícitament d’una expectativa quan diu que espera que *els beneficis de la intravisió es multipli-*

quin, més enllà i a part que això incideixi en com es gestiona o es resolen els casos; “va més enllà; i de com em sento. Ajudo als altres amb les meves experiències i jo també soc ajudada en obrir la ment /.../, i sentir que si tinc un problema em podran ajudar, tant qui em dirigeix com els companys i companyes, i m’ajudaran si tinc un cas complicat”. Fa referència a diversos beneficis alhora, que espera es donin o mantinguin cada cop més.

Finalment, una professional es refereix a aquesta diversificació pensant que en el futur es podria i seria enriquidor *abordar temàtiques que no es treballen*; en concret, qüestions sobre les dinàmiques i d’altres del propi equip, ja que en el present només es tracten com temes d’intravisió els casos dels nens i nenes atesos al seu centre residencial.

6. Lligat a l’anterior, tenim com a última expectativa, mencionada per tres professionals, **disposar o tornar a disposar de la figura de l’acompanyant**. Diuen que seria d’ajuda per la *dinamització de les intravisions* en els equips més nous o que potser no veuen la necessitat de fer-les; i per extreure’n els beneficis i trobar-los la utilitat, en ser *una mirada externa i diferent* que pot fer considerar coses que no s’han pensat o contemplat com a possibilitats; “si la tornéssim a tenir seria interessant; perquè tenir algú que recordi que has de fer-la... - és molt difícil que a la gent li surti sol [al principi]”. En una anàlisi posterior s’aprofundeix en la importància i transcendència d’aquesta figura.

Taula 6.- Categories d’anàlisi relacionades amb les expectatives tingudes sobre la intravisió i els reptes de futur pel que fa a la seva aplicació.

<p>"Quines serien les principals expectatives que tens pel que fa a l'aplicació de la intravisió?" Quins poden ser alguns reptes de futur a les entitats, la teva i el teu equip?"</p>	<p>Esmenat per...</p>
--	-----------------------

- Continuïtat6
- Dels beneficis presents o passats que ha donat.	
- Que es continuï fent o es torni a implementar.	
- Millores personals, funcionals i intravísives6
- Benestar i salut mental que incideixi al seu torn en l'atenció donada.	
- Percebre i donar suport de i a la resta.	
- Millorar els rols exercits a partir del saber i l'experiència acumulats.	
- Maduresa i receptivitat dels equips, per augmentar els beneficis.	
- Desenvolupar actituds i comportaments per millorar la intravisió.	
- Dinamització dels equips a l'hora de treballar.	
- Consolidar-la en els equips i/o potenciar-la5
- Que es vegi cada cop més com una activitat pròpia, igual que altres.	
- Veure i sentir seguretat del seu potencial.	
- Que fomenti la unitat de l'equip.	
- Avaluació o revisió de la seva efectivitat4
- Diversificar-ne les formes i aplicacions4
- Disposar o tornar a disposar de la figura d'acompanyament3

G. Àmbits d'efectivitat.

Es va preguntar a les entrevistades si la intravisió els ha semblat d'utilitat o ha tingut relació amb variats àmbits que el plantejament d'Erpenbeck (2001) especifica i en què el treball d'assessorament entre iguals suposadament incideix. També s'han inclòs a l'entrevista d'acord amb informacions diverses que s'han recollit al llarg del temps sobre les intravisions fetes en varietat d'equips, serveis i èpoques, abans analitzades.

Les preguntes es refereixen doncs a afers diversos, i tot i que s'han fet anàlisis independents i amb diferent enfocament, és clar que hi ha una connexió entre unes i altres i se superposen. De manera que resulta important cada anàlisi en la seva especificitat, alhora que en conjunt amb les altres.

G1. Comprensió i distanciament.

Davant el qüestionament de si la intravisió ha tingut relació o ha sigut d'utilitat per *assolir un nivell de comprensió més profund de la subjectivitat i els sentiments propis, dels de la resta i - si és el cas - de les persones ateses, prenent distància*, totes les entrevistades es mostren d'acord; tot i que en un parell de casos amb algunes **matissacions**. Aquestes rauen en la menció de què el fet que hi hagi poques intravisions donen *un marge limitat per incidir* massa en aquest punt; i, d'altra banda, en què el que hi hagi comprensió i distanciament en realitat i en última instància, depèn també de la personalitat de cada individu i de cada equip, el valor que es doni al fet i d'altres característiques que poden *fer variable el benefici o utilitat*; “depèn molt de la reflexió que facis del que ha passat a la intravisió [concreta]; el que interioritzis i el valor que l'hi donis; és més individual /.../ també amb un marge limitat; es-tem fent X intravisions a l'any i no és com una teràpia de grup, contínua i tal; llavors no té un pes específic [tan gran] com si foren les reunions d'equip.”

Entre les **argumentacions que justifiquen l'acord** tenim la menció de què sí que ajuda pel propi fet de *poder manifestar el que s'experimenta, i així reflexionar de manera conjunta* en les qüestions plantejades, com per exemple ho explica una professional; “a la vegada que millores el tracte amb la persona atesa, ajudes a l'equip a reflexionar a partir de l'exemple que poses”. També perquè *permet visualitzar com ho viu cada una* de les persones que participen i empatitzar amb el que plantegen els altres; “fruit de la intravisió dius “no m'havia plantejat que potser també li està passant una altra cosa, o una barreja”, tant a la noia [atesa] com a la persona que ho presenta”. I, per un altre costat, s'esmenta que certament el prendre distància de la praxis o les situacions *permet visualitzar el que se sent, fent-lo 'objecte d'observació' i així*

abordar-lo i transformar-lo: “estàs atenent casos concrets que emocionalment molesten, i quan parles el problema i tothom va dient coses, és més fàcil de resoldre. Et posicionen, li dones cos, el veus i la por baixa.” D’igual manera, una altra participant menciona que la mirada de les coses és interna amb el dia a dia, però amb la intravisió resulta ser-ne una d’externa amb la dificultat de la persona que explica el tema portat.

Les respostes també fan referència a determinats **beneficis** que en altres ordres comporta aquesta presa de distància i comprensió de la subjectivitat i els sentiments. En una cita anterior ja fèiem referència a la idea que té una entrevistada sobre que s’incideix en la *millora de l’atenció cap a les persones ateses pels serveis*. Per un altre costat, les argumentacions d’una altra subratllen la importància de *no carregar-se personalment amb les seves problemàtiques*, i que per tenir això clar, ajuda parlar-ho a la intravisió; “quan un comença, s’emporta la ‘motxilla’ [de les persones ateses] si no tens el cap ben muntat. Quan veus que altres no ho fan, penses que potser estàs fent una cosa que no toca...”. I en un altre cas, una altra entrevistada menciona com una mateixa acció o esdeveniment pot ser viscut de maneres molt diferents, la forma de treballar també ho és, i parlar d’aquesta diversitat a la intravisió multiplica i permet *que hi hagi més enfocaments i estratègies* davant un mateix problema.

Taula 7.- Categories d’anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d’utilitat per assolir un nivell de comprensió més profund de la subjectivitat i els sentiments propis i aliens, a partir de la presa de distància de les vivències i problemàtiques.

<p><i>“La intravisió ha tingut relació amb o ha sigut d’utilitat per assolir un nivell de comprensió més profund de la subjectivitat i els sentiments propis, dels de la resta i - si és el cas - de les persones, prenent distància?”</i></p>	<p><i>Esmentat per...</i></p>
<p>- Justificacions del sí:</p> <p>- Pel fet de poder manifestar les qüestions i reflexionar-les conjuntament.</p>	<p>...5</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Perquè permet visualitzar com ho viu cadascú i empatitzar. - Perquè la distància presa permet visualitzar i tractar el que se sent. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Beneficis relacionats - Millora l'atenció cap a les persones ateses. - No portar-se càrrega de coses que no corresponen als i les professionals. - Multiplica els enfocaments i estratègies per resoldre els problemes. 	...3
<ul style="list-style-type: none"> - Matisacions - Variabilitat entre persones i equips, depenent de la seva personalitat, el valor donat i d'altres variables. - Amb marge limitat, perquè es fan poques intravisions. 	...2

G2. Reflexió dissociada de la feina i horitzontalitat.

Força relacionada amb l'anàlisi anterior, tenim la qüestió plantejada de si la intravisió ha sigut d'utilitat per reflexionar sobre la feina de forma específica, i també fomentant l'horitzontalitat o amb independència de les jerarquies laborals. Com que conceptualment resulten dues coses en realitat diferents, s'han analitzat també per separat.

» Qüestions comunes: Referim idees i categoritzacions que donen resposta de manera general, per ambdues coses.

Dues entrevistades fan esment de la **necessitat de què la Direcció dels equips o serveis s'ho cregui i ho fomenti**, i consideren que en el seu cas la intravisió sí que ha sigut útil per reflexionar sobre la feina de manera específica i esborrant les jerarquies; “en el nostre cas, la directora va fer un esforç personalment perquè es treballés des de l'horitzontalitat /.../ alguna vegada era amfitriona però cada vegada tocava a algú diferent”.

També es diu que ha de ser molt hàbil, perquè l'equip d'inici dona per fet que serà la Direcció qui es mogui per fer les coses de la intravisió; però també depèn **que l'equip mostri**

maduresa i confiï en la Direcció per explicar les coses; “si no hi ha l’entorn de confiança i poder dir sense sentir-se jutjat, no surt... Fent intravisions és [no obstant] com es va creant aquest espai de protecció, de respirar que dèiem”. Això refereix al seu torn la necessitat de determinada **estabilitat dels equips i permanència dels i les treballadores**, perquè pren el seu temps que aprenguin a funcionar en termes de la intravisió i arribin de manera efectiva a dissociar-la de la feina; entre d’altres coses, per veure com a ‘igual’ al o la cap o directora; idea present en les argumentacions de tres entrevistades diferents.

- » *Reflexió dissociada de la feina*: Les explicacions donades per la majoria de les entrevistades permeten inferir que a les seves intravisions sí s’ha donat una reflexió dissociada de la pràctica o les intervencions professionals, **de manera clara**. D’una s’infereix, per exemple, quan diu que la intravisió ha permès molt *tenir altres enfocaments* que potser no havien tingut fins al moment, i que l’equip pugui *dedicar un temps exclusivament a parlar dels temes de feina que preocupen* als seus i les seves integrants. Coincideix en part amb les idees d’una altra, a partir de *la diferència que veu que la intravisió té de les reunions i d’altres espais o situacions*, en què no es dona l’oportunitat o exclusivitat per parlar de temes tan personals o ‘intrínsecs’ de la feina, per separat.

La idea d’exclusivitat, al seu torn, la dona una altra participant, dient que la intravisió fa notar que no es té la ‘cotilla’ d’haver de tractar altres temes, com passa a les reunions; “llavors ja només per això el tractament dels temes resulta molt diferent, perquè la persona es pot esplaïar i aprofundir en allò que sobre la feina s’està parlant”. Com es veu, la seva explicació afegeix també que la reflexió es dissocia del treball per parlar-hi en poder *esplaïar-se i aprofundir*.

A part, relacionat amb aquesta reflexió separada de la feina, una entrevistada indica que el fet que s'exposin els temes des d'una perspectiva diferent (en concret, perquè s'ajunten persones de torns diferents), **augmenta la comunicació entre grups o torns**; “per exemple, que algú d'un torn x exposa una cosa, la resta no tenim gaire a dir i no saps si el que pots aportar [no] serveix pels altres..., llavors la intravisió possibilita que aquestes fronteres es dilueixin i es donin de manera diferent els temes”.

- » *Foment de l'horitzontalitat*: En primer lloc, cal dir que totes les participants accepten d'alguna manera que la intravisió s'ha pogut desenvolupar amb clara horitzontalitat, però en el cas de tres d'elles hi ha argumentacions respecte a determinades **dificultats per separar-se del tot dels rols laborals** quan s'esdevenen.

Una per exemple deia que és difícil 'diluir-los' del tot, no per les actituds que es puguin tenir, sinó perquè, tot i variar entre persones, *no es deixa de veure a la Direcció com a tal* del tot, i encara que el format de la intravisió afavoreixi que es dilueixi. Una altra assenyala que tot i els esforços duts a terme, de vegades costa i hi ha determinades *actituds o comentaris que ho evidencien*; “sempre hi ha un moment en què algú de l'equip fa un comentari de “clar, és que tu no els veus cada dia [a les persones ateses]” o algun retret; perquè vulguis o no la jerarquia acaba sent-hi a l'hora de treballar. Però sempre vam intentar que a les intravisions es treballés des de l'horitzontalitat”. El cas restant diu que recorda comentaris d'aquesta mena, però sabuts a posteriori i de manera indirecta, i malgrat que ella com a directora insistia en què no la posicionessin com a cap a les sessions. D'aquesta manera, diríem doncs que *resulta difícil saber amb certesa fins a quin punt realment s'esborren els rols laborals*.

En contrast, destaquen les consideracions que sense dubte el **caràcter o actitud de la Direcció** ha afavorit l'horitzontalitat; tant dit per persones que han exercit aquest rol com per persones que no. Les dues dones que són o eren directores quan s'han fet les intravisions, pensen que el seu tarannà la fomentava. L'altra entrevistada, reconeix els esforços de la directora del seu centre perquè es treballés des de l'horitzontalitat.

En un altre sentit, una de les anteriors participants referides està d'acord en la utilitat de la intravisió pels aspectes mencionats, però adverteix que en el seu equip **ja n'havia o es procurava aquesta igualació per part seva** a l'hora de posicionar-se en determinades qüestions; "el tema és que jo ja tinc un tarannà molt proper i d'escoltar molt, i a les reunions d'equip els temes també són molt assemblearis. A la intravisió tot i que convidi la gent a parlar, jo també parlo d'allò que sento. I just per l'horitzontalitat que hi ha, també elles em pregunten "i tu com estàs?" abans que jo parli; hi ha un punt de proximitat".

Per acabar amb l'anàlisi d'aquesta pregunta, cal dir que la persona entrevistada que ha exercit com a acompanyant ha proveït d'unes idees una mica diferents. De fet, en tot aquest llistat d'àmbits d'efectivitat que estem analitzant, ha sigut complicat que donés resposta clara sobre la utilitat, donada la seva posició i no ser part d'un equip en concret.

De les seves respostes es poden relacionar amb les qüestions que ens interessin aquí les argumentacions que defensarien que la intravisió ha sigut útil perquè *ha evidenciat desavinences en ser aplicada*; és a dir, implicant que és producte de, o gràcies a, poder discutir les coses fora del torn del treball, constituint-se en una temàtica per se a reflexionar, dissociada de la feina d'alguna manera.

Tant per això com pel foment de l'horitzontalitat, defensa per altra banda que sí que ha sigut d'utilitat, perquè *s'han seguit les pautes bàsiques de la intravisió per assolir-ho*, amb la qual cosa seria d'esperar que s'arribi al que es proposa.

En això últim coincideix amb el pensament d'una altra persona, que diu que és que la intravisió mateixa s'estructura amb aquestes finalitats; "llavors pautar l'espai per això permet que surtin els sentiments de l'equip - incloent la Direcció, que crec que és un efecte igualador i se la veu com a part també d'aquest tot, no separat - i s'obliga a què es posin sobre la taula".

Taula 8.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d'utilitat per reflexionar sobre la feina de forma específica i fomentant la horitzontalitat.

<i>Categories comunes: reflexionar sobre la feina i foment de l'horitzontalitat</i>	<i>Esmentat per...</i>
- Sí, però amb limitacions per la rotació de personal 3
- Sí, i depèn que la Direcció s'ho cregui i ho fomenti 2
- Sí, pel caràcter de la intravisió, que tendeix a això si s'han seguit les pautes 2
- Sí, però cal un equip madur, obert i amb un entorn de confiança 1

<i>"La intravisió ha tingut relació amb o ha sigut d'utilitat per reflexionar sobre la feina de forma dissociada de les reunions d'equip, la gestió, la presa final de decisions i centrant-se en els temes i idees?"</i>	<i>Esmentat per...</i>
- Reflexió clarament dissociada de la pràctica 4
- Permet tenir altres enfocaments, i s'enfoca diferent que en altres reunions 2
- Exclusivitat de l'espai o temps per parlar de temes d'interès o necessitats 2
- Permet esplaiar-se i aprofundir 1

- Altres:	
- Sí, i té un caire que augmenta la comunicació entre grups o torns diferents 2
- Sí, a partir de les desavinences que ha evidenciat en ser aplicada 1

<i>“S’ha fomentat l’horitzontalitat sense intercessió de les jerarquies?”</i>	<i>Esmentat per...</i>
- Sí, encara que és difícil saber-ho o separar-ho del tot 3
- Prevalença dels rols laborals. - Actituds i/o comentaris que ho evidencien. - Resulta difícil saber amb certesa fins a quin punt s’esborren.	
- Sí, pel caràcter o tarannà de la Direcció 3
- Sí, tot i que ja n’hi havia o s’afavoria, amb independència de la intravisió 1

G3. Millora de les vivències i dels problemes.

Aquesta anàlisi està feta amb les respostes de cinc entrevistades, ja que la que va exercir com a acompanyant va considerar que no havia tingut les vivències corresponents per a donar una resposta clara.

Davant la pregunta de si la intravisió ha sigut útil per *millorar la vivència de les dificultats o bé evitar o convertir en avantatges els possibles problemes* causats per coses com ara les emocions derivades de les interaccions, podem treure coses interessants.

1. Es destaca per tres entrevistades que sí que resulta d’ajuda la intravisió pel fet de què **exposar-ho a la resta de l’equip permet tenir altres enfocaments i mirar els problemes com a oportunitats**, a conseqüència de re-formular-los, tenint una altra visió de les coses. Una d’elles, per exemple, diu que a través de les preguntes fetes a la persona que

presentava i la retroalimentació donada es va poder veure *què era l'especial i particular del neguit generat per la seva pròpia actuació*; i això constitueix en realitat les conclusions de les intravisions i el que permet fer canvis en general. Una altra participant defensa que comentar i presentar la situació no només ajuda a *veure-la amb perspectiva i trobar solucions amb l'ajuda dels altres*, sinó que també reafirma a la persona professional en situacions similars, actuals i futures. Igualment l'altra diu que el fet d'explicar els problemes ja en si és d'ajuda “com diuen, si un problema l'expliques es fa com més petit, llavors la intravisió ajuda a això /.../ tenir on parlar-ho i posar en comú maneres d'enfocar-ho i trobar altres enfocaments és molt positiu; i ajuda a les persones a sentir-se més acompanyades”.

2. Força associat a la qüestió anterior, hi ha el conjunt d'idees que fan referència a '**l'efecte multiplicador**' que té el fet de compartir les vivències i problemes, cara a virar-los; però també perquè **comptar amb - i posar a prova les solucions donades** potencia aquest efecte. Una entrevistada diu que les vivències de les dificultats que la persona expositora manifesta, són d'utilitat també *per a informar a la resta de companys i companyes d'allò que els hi podria passar i accions a fer en la mateixa situació*; “per tant, és un aprenentatge no només individual, sinó també col·lectiu. Per això pesen més els avantatges de la realització de la mateixa acció, ja que poden solucionar problemàtiques futures de la resta de l'equip, dona eines i revalida les competències al col·lectiu de professionals”.

Una altra ho exemplifica en explicar que la reflexió sobre una praxis que no era la millor, i donar un pas enrere, li va servir tant a la persona expositora com a *la resta de l'equip per donar 'un pas endavant', ajustant i igualant la seva pra-*

xis a allò que s'havia vist a la intravisió que era el millor. En un tercer cas, l'entrevistada pensa que el fet de saber que *altres companys han fet o utilitzat determinades eines o procediments*, pot fer hom sentir-se amb poder per afrontar o solucionar millor el problema o situació explicada.

3. En un altre sentit, dues entrevistades reflexionen dient que la intravisió funciona per les qüestions plantejades **quan hi ha un conjunt d'actituds que ho possibiliten**. Resulta interessant l'esment que fa una d'elles de què, a diferència d'una supervisió, on hi ha com una mena d'autoritat per fer que tothom s'acabi mullant, amb la intravisió, "...depèn molt més de la voluntat individual, i n'hem de posar més per a què funcioni /.../ cal fer pedagogia perquè tothom s'ho faci seu, participar d'una manera 'neta'". I fa referència també a la necessitat de ser *humils, acceptant que tothom té debilitats i comet errors*; "si hi comença a haver gent molt hermètica que mai vol aportar de la seva experiència o reaccionen malament davant els comentaris i els viuen com a crítiques negatives, ho pot distorsionar i que no funcioni". D'igual manera, l'altra persona defensa que experimentar aquestes millores implica que la gent expliqui les coses des de la vivència real i concreta, especificant les necessitats i demandes que té, *de manera honesta i amb l'actitud adequada*.

4. En quart lloc, s'esmenta que la intravisió ajuda a millorar la vivència de les dificultats i revertir els problemes **pel fet que és un lloc i temps que es dedica a això**. Una participant ho veu a partir de la concepció que tenen al seu centre de la intravisió com *un espai pactat fixe per parlar-ho i que no quedi en 'sac trencat'*; "pautar l'espai per això permet que surtin els sentiments de l'equip - incloent la Direcció /.../ i s'obliga a què es posin sobre la taula, i em sembla molt po-

sitiu perquè són coses que existeixen”. Una altra entrevistada també diu que la intravisió és un espai que ofereix poder plantejar i enfocar els problemes, inseguretats o dubtes; i que d’alguna manera *‘obliga’ a què les persones participants s’obrin* una mica més, solucionar allò que les afecta i assolir alhora una major cohesió de grup.

Fora d’aquests quatre àmbits categòrics principals queden dos arguments interessants a rescatar. Un es refereix a l’associació feta amb què *la intravisió complementa l’espai d’Oportunitats de Millora*; un dins de les reunions d’equip que s’adreça i anima, al menys en el cas del servei de l’entrevistada, a parlar dels problemes i dels errors comesos amb naturalitat i veure’ls susceptibles de reparació.

En un altre cas, i en contrast amb altres arguments abans citats, l’entrevistada pensa que la intravisió sí que serveix per les finalitats citades, però *de vegades s’hi exposa un cas o tema ‘perquè toca’, i no des de l’afectació personal que representa*, o perquè constitueixi un problema o dificultat per a la persona que ho explica; “el fet que estigui tan protocol·litzat porta una mica a què si et toca organitzar-la, pot forçar que facis una intravisió que no et sortiria naturalment /.../ sents que no ‘tens un tema’ que portaries, que tens necessitat de parlar” /.../ La situació ideal seria que qualsevol pogués reclamar-la quan la necessiti i no fos un *‘planning’...*”. Evidentment, fa referència a com es du a terme en particular la intravisió al seu centre; però en realitat pot passar algunes vegades encara que un equip la tingui enfocada d’altres maneres.

L’aquí presentat està en estreta relació amb el que s’ha explicat abans en l’anàlisi de les principals dificultats trobades en la pràctica de la intravisió; i es prendrà en compte tot plegat a l’hora de concloure i fer les recomanacions finals.

Taula 9.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d'utilitat per millorar la vivència de les dificultats i/o convertir en avantatges problemes diversos.

<p>“La intravisió ha tingut relació amb o sigut d'utilitat per millorar la vivència de les dificultats i per evitar o convertir en avantatges els possibles problemes que podria causar, per exemple, les emocions que fa remoure la interacció amb les persones ateses i/o companys de feina?”</p>	<p>Esmentat per...</p>
<p>1. Sí, perquè parlar-ho permet tenir altres enfocaments i modificar-ne la visió</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veure què és l'especial i particular dels neguits. - Reafirma la persona davant situacions futures, a més de veure-ho amb perspectiva i trobar-li solucions. - Explicar-ho l'empeteix i fa sentir la persona més acompanyada. 	<p>... 3</p>
<p>2. Sí, per l'efecte multiplicador de compartir i posar a prova les solucions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posa en antecedents d'allò que poden experimentar els i les altres i com respondre. - La resta de l'equip ajusta la seva acció a partir del fet per qui ho planteja. - Hom se sent més preparat per afrontar-ho sabent quins procediments i eines s'han utilitzat. 	<p>... 3</p>
<p>4. Sí, perquè és un espai que es dedica a això</p>	<p>... 2</p>
<p>3. Depèn de si es tenen les actituds adequades</p> <ul style="list-style-type: none"> - A partir de la voluntat individual i tenint humilitat. - Exposant els casos i temes des de la necessitat real i el que implica a qui el presenta. 	<p>... 3</p>
<p>- Altres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Completa l'espai d'Oportunitats de Millora de les reunions d'equip per fer-ho - De vegades no, quan toca exposar sense tenir afectació o gaire implicació personal 	<p>... 1</p> <p>... 1</p>

G4. Malestars laborals i augment de la satisfacció.

Tot i que les respostes a aquesta pregunta les hem classificat entre el 'sí' i el 'depèn' principalment, en realitat es mouen en diferents graus de matisació en afirmar que la intravisió es relaciona o serveix per *prevenir, evitar o millorar malestars*

relacionats amb la feina, i/o a l'increment de la satisfacció d'alguna manera.

» Justificacions del sí: Primerament, les justificacions donades per quatre persones rau en què és **perquè es posa la persona i la seva dificultat al centre de la reflexió o com a tema a treballar en intravisió**. Una d'elles subratlla el fet que en les dutes a terme al seu servei, per exemple, realment se *centraven més en els propis malestares personals de l'expositor o expositora* quan s'enfrontava a situacions, que en 'el cas' de les persones ateses (encara que òbviament s'hi podia relacionar). Una altra entrevistada diu que ajudarà a qui tingui més dificultats, perquè 'força' una mica a *posar de manifest a les sessions coses que d'altra manera no es faria*; "i tot i que al principi costa, perquè és difícil treure els temes enfront d'un grup i sent-ne el o la protagonista, la sensació posterior és d'estar més a gust". De la mateixa forma, una altra respon que té a veure en tant que *quan es proposa com a tema de la intravisió el propi malestar o problema*, pot acabar servint per exemple per cuidar-se i tenir auto-cura, un cop tractat. I una altra professional diu que es disposa de l'espai intravisiu justament per això, *parar i reflexionar sobre la feina feta*, amb la conseqüència de sentir-se millor.

Tres persones argumenten, per altra banda, que sí que serveix o es relaciona amb la satisfacció, manca d'aquesta o el malestar laboral, perquè **la duresa i/o desgast producte de la feina que es realitza, són coses que a la intravisió li ocupen**. És a dir, que aquesta fa més 'suportable' el desgast, les condicions o les molèsties del treball fet; relacionant-ho sobre tot, amb la tipologia de - i *les interaccions amb les persones ateses pels serveis*; "per la tipologia de persones que atensem, la residència va a molta velocitat,

llavors fa que es generi cert malestar i acaba esdevenint en problemes de salut; i tenir aquest espai sempre va ser positiu”. Una participant afegeix que *els casos atesos molesten o fan que un/a se’n carregui amb els seus problemes*, i que parlar-los facilita resoldre’ls, amb les intervencions dels i les companys. I una altra explica que tot i que la intravisió no pugui solucionar les condicions dures del gremi, “... en coses emocionals, personals o pragmàtiques de funcionament, ajuda a *què a la persona se li faci més portable l’experiència*, trobar l’empatia dels seus companys i companyes”.

Una altra qüestió que hem categoritzat dintre del ‘sí’, és el que han dit dues persones, pensant que la intravisió **en principi o si més no ajuda a identificar el que constitueix intranquil·litat i in/satisfacció**, i, en el seu cas, **activar altres mecanismes per resoldre-ho**.

Una d’elles en fa referència al dir que amb aquesta metodologia sovint es *pot arribar a detectar si hi ha malestar i algú no està bé, i és un bon espai*, encara que no ho resolgui en un moment donat o directament, sempre. L’altra entrevistada ho planteja des d’una experiència que *va generar o reforçar que les persones de l’equip tinguessin més cura de si mateixes* quan s’enfrontessin a casos d’excés d’aferrament o focalització en ells o elles per part del jovent atès: “Vam parlar d’una noia que focalitzava només amb una educadora, per a bo i a dolent, i aquesta se sentia molt pressionada; i això passava perquè ella li ofería coses que ningú altre de l’equip. I s’havia de treballar que la noia reconduís i treure el mateix d’altres educadors; llavors aquesta va passar de sentir-se el seu focus a què no fos l’única”.

- » Parcialment o en determinats casos o circumstàncies: En contrast amb la primera categoria de les justificacions anteriors, tenim que hi ha dues entrevistades que assenyalen

que la intravisió pot o podria tenir a veure amb la resolució dels malestars i les insatisfaccions, **quan es dona l'oportunitat per a què surtin a les sessions; o bé, si i només si es refereixen a aquests temes;** “de vegades té a veure [amb això], però en general no, perquè la gent no proposa aquest tipus d'intravisions [en el nostre cas]... No té en si mateixa aquest efecte o 'poder'”.

Per altra banda, dues altres participants opinen que aquesta utilitat **depèn en realitat de cada persona; podent ajudar, a més, a diferents nivells,** no només a partir de la variabilitat interindividual, sinó per la diversitat i varietat de contextos en què es pugui fer efectiva; tal com esmenta la persona que ha fet d'acompanyant i que té una perspectiva transversal; “sí; ara penso a tots els nivells, no només CRAEs ... Es podien recollir els malestars, o treballar amb el propi equip... arribar a una persona en concret”. L'altra entrevistada insisteix en la concreció segons la persona, per dir si ajuda a evitar que aquesta se senti cremada, ja que algunes són més capaces de trobar benestar emocional i 'vàlvules d'escapament' per si mateixes; “i ja tenen un sistema propi per fer 'buidatge' i trobar-se estables”.

En un altre sentit, una professional defensa que, com per a altres possibles utilitats, dependrà sempre de **què la intravisió estigui ben feta, en tant que condicions de comoditat** per deixar anar el malestar, en el dia a dia.

- » *Altres qüestions:* En resposta no tan directa al qüestionament de si la metodologia serveix per les coses dites, s'afegeix la idea de què **és força responsabilitat de les Direccions** que es donin les condicions per a què l'equip pugui deixar anar el malestar i funcionar harmoniosament; com ja suggereix la darrera cita.

Per últim, tenim que una altra professional insisteix en

què el marge d'efectivitat de la intravisió resulta limitat, en aquest cas per tractar els malestars i insatisfaccions, **pel propi fet de què es fa amb poca freqüència.**

Taula 10.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d'utilitat per la prevenció, evitació o millora de malestars i l'esgotament professional, i l'augment de la satisfacció.

"La intravisió ha tingut relació amb o ha sigut d'utilitat per la prevenció, evitació o millora de possibles malestars o d'estar 'cremat' amb la feina, que afecti en les labors i la vida personal; o bé a l'augment de la satisfacció?"	Esmentat per...
- Justificacions del sí: - Per posar a la persona i/o el problema al centre de la reflexió per resoldre-ho - Pel desgast i/o duresa de la feina feta, cosa que la intravisió tracta - Ajuda al menys a identificar-ho, i activar altres mecanismes 4 ... 3 ... 1
- Depèn de o només en cas de què... - Surtin com a temes els malestars i/o insatisfaccions a les sessions - Pot funcionar per algunes persones, i a diferents nivells - Es donin les condicions d'adequació i comoditat per a què funcioni amb dita finalitat 4 ... 3 ... 1
- Altres: - En part és responsabilitat de les Direccions - Amb marge limitat, perquè es fan poques intravisions 1 ... 1

G5. Autoestima i apoderament.

Tot i que la pregunta de si la intravisió es relaciona o ha sigut d'utilitat per augmentar qüestions diverses - *autoestima, apoderament, capacitat de cura dels equips, seguretat, nous enfocaments per la feina* - per l'anàlisi s'han tractat de forma relativament unitària, alineada amb la majoria de les argumentacions, que sovint hi feien referència tot plegat.

1. És interessant la reflexió feta per la persona que ha fet acompanyament, qui està d'acord amb què la intravisió ha ajudat a millorar l'autoestima dels i les membres dels grups

que ha observat i a empoderar-los⁶, prestant una forma de definir-ho que resulta encertada: “/.../ empoderar-los, en el sentit de *saber més del que pensen que saben i poder recolzar-se en l’equip més del que es pensava*; sense necessitat de gent externa sempre que vingui a dir el que hem de fer, sinó que som capaços de fer i arribar, aplicar estratègies diferents i canviar dinàmiques, penso que sí”. És a dir, que la metodologia intravisiua **ha tingut com a resultat o conseqüència aquesta capacitat de fer-les i aplicar-les recolzant-se en l’equip autònomament.**

2. Tenim també que la majoria de les entrevistades coincideixen en afirmar la seva utilitat per tot l’esmentat, **pel sentiment de pertinença i la compenetració esdevingudes de compartir les situacions i rebre retroalimentació.** Això es menciona de maneres variades, però totes referint la importància de la confiança i d’aquesta interacció. Per exemple, una de les participants pensa que hi ha un efecte ‘contagiós’ per obrir-se quan les persones veuen que en els avenços en les qüestions plantejades es *mostren la retroalimentació i la cura rebudes* per part de la resta de l’equip. Una altra emfatitza que l’autoestima de grup es veu millorada a conseqüència de què *la intravisió iguala una mica a tots i totes*, augmentant el sentiment de pertinença.

En el mateix sentit, una altra participant esmenta que el treball intravisiu *fa que l’equip se senti més unit i s’empoderi*, perquè quan hom sent que tothom treballa en una mateixa direcció resulta ser un treball més còmode i fluid. I, pel que fa a la seguretat i els nous enfocaments per visualitzar i reconduir la feina, comenta que... “sí; com deia, el teu punt de vista no és únic, i el fet que te n’ofereixin de

⁶ En aquest escrit s’han utilitzat com a sinònims els termes ‘apoderar’ i ‘empoderar’. ‘Apoderar’ només s’ha utilitzat quan no té connotacions de donar un poder legal o semblant.

nous et permet molta més capacitat de reacció, de treballar amb les persones; un ventall més ampli d'opcions si no et funciona la manera en què ho feies”.

Finalment, una altra pensa que la intravisió és una manera de conèixer els altres i l'equip, tenir-ne cura i que s'empoderin, tot *derivat del nivell de compenetració* que ha permès desenvolupar sensiblement el fet de reunir-se; considerant en el seu cas que es tractava de professionals que normalment no es veien i parlaven poc entre ells i elles.

3. Una altra qüestió principal a la qual es refereixen les respostes analitzades té a veure amb què el fet de **sentir-se bé amb la intravisió, i percebre-la com una activitat de cura cap a la persona**, resulta o té com a conseqüència que succeeixin o es millori en els aspectes plantejats. Una treballadora recorda que quan aquesta es feia al seu centre se sentia bé i còmoda, i era constructiva i útil per les coses plantejades perquè apropava a la gent. Una altra comparteix que ha vist com quan les persones estan contentes en el servei on treballen els puja l'autoestima i les ganes de fer que funcioni, multiplicant-ne els beneficis en els aspectes mencionats.
4. En un altre sentit, resulta interessant com una entrevistada dona a entendre que la intravisió es relaciona i té utilitat per això a conseqüència de què **es parla de les coses personalment viscudes**, més que o no només de 'les problemàtiques en sí', de la feina; “al principi es tractaven coses molt puntuals que es podien resoldre fàcilment, i després *els casos van anar desapareixent per anar més a lo personal, deixant la part professional*; el grup estava cada vegada més confiat i és quan es pot obrir més i quan comencen a sortir les coses”.

5. No totes les argumentacions donades responen afirmativament a la pregunta plantejada. Tres persones (dues de les quals alhora s'inclouen en categories abans descrites) en donen algunes que relativitzen la funcionalitat de la intravisió per les qüestions descrites. Un parell d'entrevistades coincideixen en la idea de què això **depèn de què els equips siguin estables**, perquè es tracta de coses complexes de les quals pren un temps apoderar-se'n, i cal una certa adequació a la intravisió i compenetració d'equip que no es dona de forma automàtica.
6. Una altra explica que fruir d'aquests beneficis ha sigut molt **dependent del moment o l'època**; perquè en el seu equip n'han passat alguna en què la intravisió s'havia convertit en un formalisme i els seus i seves membres no li trobaven gaire sentit ni hi participaven: “era una batalla contínua “vinga, que toca intravisió!”, i ningú tenia tema [a exposar]... i reflexionar que com era possible això (diu pensativa) amb totes les coses que ens passaven cada dia... Ara [actualment] sí; la gent sent que sí, té pes i poder per això la intravisió”.
7. La relativització que fa una altra professional rau en què considera que l'efectivitat plantejada **depèn molt de la persona i les seves necessitats**, ja que hi ha gent que li va bé o li cal més la intravisió i persones que no tant; i per tant resulta útil per a qui ho necessita en alguns aspectes; “a nivell emocional, no he necessitat mai una intravisió; no m'he sentit en necessitat de recolzament emocional. /.../ Jo hi he portat coses més pragmàtiques no de ‘em sento així’..., potser perquè no he enfocat així les sessions que he organitzat”.

Taula 11.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d'utilitat per tenir nous enfocaments del treball dut a terme i augmentar la seguretat, l'autoestima, l'apoderament i la capacitat de cura dels equips.

“La intravisió ha tingut relació amb o ha sigut d'utilitat per augmentar l'autoestima, l'apoderament i la capacitat de cura dels equips, els seus membres i cap l'equip mateix? La següent i nous enfocaments per visualitzar i reconduir la feina?”	Esmentat per...
- Sí, pel sentiment de pertinença i la compenetració assolida 4
- Sí, a conseqüència de sentir-se bé, satisfet/a i cuidat o cuidada per l'equip 2
- Sí, perquè s'analitza la vivència personal i no només el cas	... 1
- Sí, i permet fer i aplicar estratègies i canviar dinàmiques autònomament 1
- Dependent de l'estabilitat de l'equip 2
- Dependent de l'època; en algunes no hi ha hagut gaire implicació 1
- Dependent de la necessitat personal 1

G6. Xarxa de solidaritat i suport.

Conceptualment molt relacionada amb l'anterior, aquesta anàlisi inclou les idees tingudes sobre *si la intravisió es relaciona o ha servit per fer xarxa entre companyes i companys de suport professional i solidaritat*. Com es pot intuir fàcilment, la feina compartida en l'àmbit de l'atenció social comporta gairebé en essència la necessitat i importància de recolzar-se i donar-se suport, generant interdependència; però amb la pregunta vam voler investigar què es genera de forma específica amb la intravisió, o si aquesta li dona un caire diferent.

1. En primer lloc, tenim que s'argumenta la seva utilitat per tot el proposat perquè és **un espai on es dona la unió de l'equip, reduint-se la separació del treball fet individualment**. En el cas de dos dels serveis, les persones sovint

treballen o han treballat de manera individual o en parelles, i amb poc contacte, i les entrevistades corresponents a aquests coincideixen en dir que és clar com la intravisió *permet que es coneixin i sentir-se unides*; “és en l’espai aquest on perceben que se’ls està donant aquesta ‘alimentació’, de sentir-se unides, que l’altre està proper. Amb el confinament, la gent [sent que] s’està tocant també”. Dues altres també mencionen que els companys i companyes, tot i ser persones del mateix centre, és a les sessions d’intravisió on s’apropen, perquè poden ser de torns, dinàmiques o funcions diferents, i rarament es creuen.

2. En segon lloc, es diu que la intravisió fa xarxa de solidaritat i suport perquè **dona presència a les persones participants**; de manera que, fent-se presents, es com es redueix el possible aïllament o com poden deixar de passar desapercebudes, per exemple, si és el cas; “dona protagonisme i presència; i és que hi ha persones que, com et deia de qui va fer d’amfitriona, passen desapercebudes; aquesta ens va sorprendre amb la sessió tan treballada que ens va organitzar”. A mesura que exposen, aporten i comparteixen les seves vivències, rebent retroalimentació, estarien formant part d’aquesta xarxa.
3. Cinc de les participants sostenen que la metodologia intravisió propicia també que les persones participants **s’obrin, puguin empatitzar amb la resta i oferir-se ajuda** en diverses formes, per exemple *donant-se suport o compartint eines i estratègies*, que reflecteixen o signifiquen aquesta formació d’entramat de suport i solidaritat; “era un lloc que apropava la gent, i evidentment era constructiu, perquè obtenies altres punts de vista i estratègies per seguir treballant”. Una altra també diu que els i les treballadores segons es van coneixent tendeixen cada cop més a ajudar-se,

no només per la creixuda de la confiança, sinó perquè *van sabent en quin punt estan uns i altres*, i si la compenetració creix arran de la retroalimentació, és la prova de què hi ha una xarxa que funciona en termes de donar suport i solidaritzar-se.

4. És, per altra banda, interessant que un parell d'entrevistades relacionen aquesta utilitat de la intravisió amb **el gaudi o benestar experimentat**, quan diuen que l'apropament interpersonal i "passar-s'ho bé" d'alguna manera, serien senyals clars que tenen efecte en les qüestions preguntades. Una comenta que compartir a les intravisions *amb sensacions de comoditat i companyonia* facilita la integració de l'equip; i una altra ho exemplifica en respondre que s'han compartit *moments d'esbarjo més enllà de les reunions d'intravisió*, que clarament reflectien i alhora reforçaven la xarxa compartida: "i que es diguin [les persones participants] "com em sento, què em vibra", o fins i tot anar a prendre alguna cosa després de la feina, que potser no es faria d'altra manera pas. En una ocasió una companya ens va convidar a casa seva a fer la intravisió, obrint-se. /.../ Va ser un espai, a més de per apropar-se, per gaudir molt".
5. En un altre sentit, tenim arguments que matisen o relativitzen la utilitat de la intravisió en la qüestió de la solidaritat i el suport. Dues professionals ho fan quan argumenten que **ja es donen també en altres espais, i entre persones que treballen juntes, encara que no hi hagi o hi hagués l'espai d'intravisió**. Una pensa que segurament alguna intravisió serveix per aquestes finalitats, però que també els neguits que allí es comparteixen "...els proposen també a les reunions d'equip; perquè en aquestes vas de bòlit però si alguna educadora està més angoixada per un tema en concret, els companys li poden dir que descarregui d'això i ho fan

ells o elles. Llavors em costa saber si per les intravisions o per les reunions, o que tot suma i ajuda; però que si no tinguéssim les intravisions, igualment potser hi hauria aquest sentiment d'ajuda o companyonia”.

L'altra persona ho diu en termes de què entre professionals del mateix torn ja existeixen la solidaritat i el suport, perquè s'està bregant dia a dia amb coses comunes, i sent educadors i educadores socials que comparteixen intervencions amb les persones ateses, és lògic que es donin.

6. Per tancar, resulta també interessant referir el pensament de la persona que ha fet d'acompanyant, qui diu que parlar d'aquests elements és molt a consideració de qui ho vegi com a tal, una opinió; en tot cas, creu que la intravisió sí que hi pot contribuir, però sempre i quan respectant **que cadascú (persones i equips) vagi al seu ritme i ho faci d'acord amb el seu caràcter**; “ni les Direccions d'equip tenen la capacitat, encara que ho parlin amb d'altres, de forçar-ho; és l'equip qui decideix com es fa. Si n'és un més evitatiu, s'anirà més pels temes [genèrics]”. Així doncs, relativitza dient que no necessàriament fer intravisions comporta *per se* que es faci xarxa de solidaritat o suport.

Taula 12.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d'utilitat per fer xarxa interna de solidaritat i suport professional entre companys i companyes.

<i>“La intravisió ha sigut d'utilitat per fer xarxa interna de solidaritat i suport professional entre companys i companyes?”</i>	<i>Esmentat per...</i>
- Sí, és on es redueix la separació del treball individual i es dona la unió 5
- Sí, perquè permet obrir-se, empatitzar i ajudar-se 5
- Sí, es teixeix a partir del gaudí experimentat 2
- Sí, perquè dona presència a les persones participants 2

- Complementa altres espais i moments en què ja es pot donar, hi hagi o no intravisió 2
- Sí, però com les persones i l'equip vagin marcant; no es pot forçar si no ho promou la intravisió 1

G7. Pràctiques i estratègies.

1. Pel que fa a si la intravisió ha facilitat la construcció de noves pràctiques i d'estratègies per intervenir i treballar, gairebé totes les entrevistades diuen que clarament sí, pel fet que **aquesta es constitueix com un espai per això i aprofundir al reflexionar-hi i desenvolupar-les.**

Des de la perspectiva d'una d'elles, per exemple, la intravisió és l'espai que *permet fer una anàlisi més tranquil·la i profunda, necessària* per poder implementar les pràctiques i estratègies que es considerin adients per treballar millor.

Una altra participant considera que un dels avantatges de la intravisió és que sigui un espai de reflexió diferent, que just permet fer aquest aprofundiment sobre recursos i estratègies quan es plantegen els problemes a les sessions. D'igual manera, la persona que ha fet d'acompanyant sosté que està entre els objectius d'aquesta metodologia arribar a això, i s'assoleix quan l'equip troba la manera de fer-ho seu; i altra també diu que la pròpia existència de l'espai d'intravisió ho potencia, perquè està adreçat a això; "som professionals i estàs parlant de la teva feina, per tant ho lògic és que quan tens un espai de reflexió això es materialitzi en propostes d'acció. El que existeixi l'espai ja de per si ho potencia".

El cas restant, diu que la intravisió és un espai que ofereix *l'oportunitat d'escoltar a la resta de l'equip, aprendre i així agafar noves estratègies i construir noves pràctiques* per a la intervenció.

2. Per altra banda, hi ha diverses argumentacions que reflecteixen que la intravisió es relaciona i contribueix a les finalitats esmentades **per l'efecte multiplicador que té compartir i reflexionar conjuntament sobre les pràctiques i estratègies** que individualment es van aplicant, i les que aporta cada membre de l'equip a les sessions; com comenta una entrevistada "... perquè si un planteja els problemes amb x [persona atesa] i tots i totes les participants de la intravisió ofereixen altres visions i provar coses, al final et portes nou o deu opinions diferents sobre coses, pràctiques o estratègies, que potser no t'havies plantejat fins allí".

És a partir d'adonar-se que altres companyes i companys amb qui es comparteix a les sessions, diu una altra, que un o una pensa que potser està fent una cosa que potser no toca en la seva pràctica, i pot modificar-ho. I una altra diu que escoltar com la resta percep, viu i enfoca a les persones ateses del seu centre, ajuda i aporta personalment noves estratègies per lidiar en el dia a dia amb elles, en un entorn difícil.

3. Tres de les entrevistades donen explicacions que permeten considerar que la intravisió contribueix a què les pràctiques i estratègies **es desenvolupin i mantinguin en els equips**. Una d'elles diu que es va *implementar una forma de ser*; "de "em responsabilitzo del que faig pensant en les altres persones": sistematitzar per facilitar poder treballar junts i juntes". Una altra explica que han sortit noves maneres de fer, tant en la feina amb les persones ateses, com per interactuar amb l'equip i en les pròpies intravisions.

4. És interessant també la reflexió feta per la persona que feia acompanyament i supervisió de la implementació de la metodologia intravisió, en relació a què el fet **que els equips l'adaptessin, fent-la com els hi resultés més còmoda din-**

tre dels casos i temes presentats, ha fet que s'apropin a fer millores en aquest aspecte; i també en altres.

5. Hi ha, per una altra banda, arguments que relativitzen la relació i utilitat de la intravisió amb els aspectes mencionats. Un d'ells és el d'una participant que pensa que **ha depès de l'estabilitat dels equips**, ja que quan aquests són estables, es veu el fruit de les intravisions en aquestes qüestions, i en conjunt amb d'altres que sovint només s'assoleixen quan es manté de manera continuada el creixement i desenvolupament de pràctiques i estratègies. És a dir, que **en algunes èpoques més que en altres**.

6. L'altra participant que ho relativitza diu que aquesta efectivitat de la intravisió és **depenent del tema que es tracti**, i que han sorgit maneres de treballar i fer de determinades maneres **en aspectes concrets**.

Taula 13.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha facilitat la construcció d'estratègies i noves pràctiques.

<p><i>“La intravisió ha sigut d'utilitat per facilitar la construcció d'estratègies, de noves pràctiques en l'equip i els seus i seves membres?”</i></p>	<p><i>Esmentat per...</i></p>
<p>- Sí, com espai adreçat a això i que permet aprofundir-hi - Permet fer una anàlisi tranquil·la i profunda, necessària per poder implementar-ho. - És un espai de reflexió diferent que facilita la profundització i potencia construir-les. - Està entre els objectius de la intravisió arribar a assolir-ho. - Facilita escoltar a la resta de l'equip, aprendre i apropiat-se i construir les estratègies i noves pràctiques.</p>	<p>... 5</p>
<p>- Sí, per l'efecte multiplicador de compartir i compartir-les amb l'equip</p>	<p>... 3</p>
<p>- Sí, contribuint a ser i actuar de determinades formes de manera sostinguda</p>	<p>... 3</p>

- Sí, perquè ha estat adaptada a la realitat de l'equip, i a partir d'això 1
- Dependent del tema tractat i per aspectes concrets 1
- Dependent de l'estabilitat dels equips, i en determinades èpoques 1

G8. Millores comunicatives.

Finalment, en relació a les respostes de *si la intravisió té relació o ha sigut d'utilitat per millorar la comunicació, l'escolta activa, la capacitat de reflexiva i dialogar de forma més conscient i respectuosa, en general i amb les persones ateses*, podem veure algunes configuracions interessants.

1. En primer terme s'ha de dir que, pel caire de les respostes de la majoria de les entrevistades, es veu que van interpretar la pregunta en termes de si *durant* la intravisió s'observen millores en aquests aspectes. Cinc d'elles diuen estar d'acord amb això, ja que **l'exercici dels rols i l'aplicació del format a les sessions afavoreix que es donin millores en els aspectes plantejats.**

Una ho justifica dient que el fet d'haver de portar un cop al mes un tema fa adonar-se a qui ho fa de totes les 'complicacions' comunicatives que s'esdevenen en una situació interactiva (allargar-se, interrompre's, haver de demanar silenci o respecte del torn de paraula, etc.), i facilita *l'empatia i la responsabilitat* perquè després tothom mantingui el to de veu i el torn de paraula. Una altra ho afirma dient que *la intravisió ha ofert un espai de diàleg que es manté*, i que sempre li havia semblat que tothom era molt respectuós o respectuosa i que tenien interioritzades les qüestions esmentades.

A més reflexiona que quan les persones reporten experiències positives amb la intravisió - de les quals en va sentir

bastantes - segurament era perquè es donava l'escolta activa per part de les persones participants, i la resta d'elements llistats també; “no sé si tothom s'ha parat a pensar com és possible que s'hagi sentit bé, [però] és potser perquè realment tothom l'estava escoltant /.../ si tens una experiència positiva en aquest sentit la recordes o et queda i busques noves, si has fet una intravisió i ha estat bé per tu genera un benestar que després busques”.

En un tercer cas, la participant reflexiona que aquesta metodologia en part s'adreça a *facilitar compartir* emocions, inseguretats i dubtes amb la resta de l'equip sense por, *entendre* els i les altres, i aprendre a escoltar i estratègies per millorar l'empatia envers les persones ateses.

Una altra professional, l'equip de la qual en aquests moments no fa intravisions, esmenta que aquestes *afavorien les millores i es notava en la comunicació amb l'equip*, i que s'haurien de treballar més o de nou fent intravisions. L'entrevistada restant, coincideix en dir que *un cop interioritzats els punts i funcions del format* de la intravisió es veu facilitada l'escolta interpersonal.

2. La reflexió de la darrera persona esmentada, i la d'una altra més, ens ha fet considerar (i categoritzar) que **depenent del seguiment dels rols i l'assertivitat en dur a terme la intravisió** es podran veure cristallitzats o afavorits els aspectes plantejats: “Amb els rols es possibilita que tothom escolti i sigui escoltat, tingui veu, i *si el grup ho respecta*, permet que hi hagi moltes veus participant i tothom participi; que potser d'una altra manera no ho faria”. L'altra participant argumenta que en poques ocasions es té un espai per la comunicació, i que *si es fa de forma assertiva i amb cura, millora molt*.
3. Per un altre costat, hi ha diverses opinions que sostenen

que la intravisió incideix en la millora de la comunicació perquè **és un espai que s'adreça a això, fent-la efectiva en les persones participants i al moment de donar l'atenció a les ateses.** Una entrevistada enfoca la intravisió *com una situació que permet fixar-se en la manera de comunicar de cada persona*, a diferència de fora, on tot són presses, i així millorar en els aspectes comunicatius; “com no urgeix tant la pressa del moment i has de fer traspàs de torn /.../, pots veure i valorar si a un company li costa comunicar, valorar que ho està intentant de forma més assertiva i no prendre-t'ho malament, veient el que vol dir. La comunicació en el dia a dia és fugaç i pots malinterpretar més”. També diu que a més fa fixar-se i aprendre de com els i les companyes es comuniquen amb les persones ateses, i *agafar d'allò noves estratègies per fer les pròpies intervencions.*

Una altra participant argumenta igualment que és esperable que, sent la intravisió un treball que s'adreça en part al benestar de la persona treballadora, després incideixi en la manera d'intervenir (millor) amb les persones ateses. També comenta que el fet de tractar casos complicats de treballadors o treballadores, amb qui es presentaven conflictes, *implicava i resultava en què es milloressin aspectes com els mencionats al moment de resoldre'ls.*

Per altra banda, *la manera de preparar i adaptar l'espai* acaba per incidir clarament i efectivament en els aspectes proposats; “l'amfitrió ha de dedicar una estona a imaginar i pensar com adaptar la sala, cosa que facilita que la gent entri diferent a la intravisió. Facilita que potser es relaxi o ho vegi d'una altra manera, afavorint el que dius”.

Una altra entrevistada comparteix aquesta visió quan diu que l'estructura de la intravisió *permet conscienciar-se del punt en què l'equip i cada professional es troben*, i com a conseqüència actuar millor en relació als aspectes propo-

sats; a més de potenciar la complicitat entre professionals i afavorir la cohesió de grup.

4. Un altre argument que relativitza l'efectivitat de la intravisió en aquests afers té a veure amb **el grau d'implicació que mostrin les persones**; perquè, com comenta una professional, no tothom s'involucra igual amb la tasca intravisiua i, per tant, no ajuda a tothom de la mateixa manera.
5. En contrast amb el seguit d'acords abans exposats, tenim que una persona pensa que **no és degut a la intravisió que hi hagi o no escolta activa, o que n'hagi més**. Pensa que ja n'hi havia amb els nens i nenes ateses, i que es treballava aquest aspecte. És a dir, que no nota que la tasca intravisiua hi hagi incidit especialment.
6. Pel que fa a les sessions d'intravisió, de la mateixa manera considera que no hi ha diferència amb les reunions en l'escolta activa, l'empatia o l'educació mostrada pels i les assistents, sinó que **es mantenen les tendències bàsiques depenent del caràcter de cadascú**; "tot i que canviem una mica el rol i tal, el membre x de l'equip segueix tenint el seu tarannà..."

Taula 14.- Categories d'anàlisi relacionades amb si la intravisió ha sigut d'utilitat per millorar la comunicació, l'escolta activa, la capacitat reflexiva i el diàleg.

<p><i>"La intravisió ha sigut d'utilitat per millorar la comunicació, l'escolta activa, la capacitat reflexiva i dialogar de forma més conscient i respectuosa? En general i amb les persones ateses."</i></p>	<p><i>Esmentat per...</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - L'aplicació del format i l'exercici dels rols ho facilita i afavoreix que es doni - Facilita l'empatia i la responsabilitat. - Ofereix un espai de diàleg que es manté mensualment. - S'adreça a facilitar compartir i aprendre. - Tenint clars les funcions i el format es veu afavorida l'escolta. - És clar que ho donava, i s'hauria de reprendre mitjançant refer les intravisions. 	<p>... 5</p>

- La intravisió s'adreça a això, i es nota en les persones treballadores i amb les ateses 4
- Permet fixar-se en la manera de comunicar de cada persona.	
- Compartir facilita agafar noves estratègies per fer les pròpies intervencions.	
- Tractar casos complicats de personal treballador implicava millores comunicatives.	
- La manera de preparar i adaptar l'espai d'intravisió incideix en els aspectes proposats.	
- Dependent si es fa assertivament i seguint els rols i funcions	... 2
- Depèn del grau de participació i d'implicació personal 1
- Ja havia escolta activa i no es deu clarament a la intravisió 1
- No; en la intravisió es manté el tarannà personal 1

A les conclusions d'aquest treball es fa una reflexió conjunta dels diversos aspectes i àmbits d'efectivitat de la intravisió aquí analitzats.

H. Independència i riscos.

A les entrevistes se'ls va preguntar *quin nivell o grau d'independència es dona o donava a l'hora d'aplicar el model d'intravisió, i quines conseqüències tenia*. Afegit a això, se'ls va demanar que opinessin i interpretessin sobre *la possibilitat de què aquesta independència pogués significar un risc d'abordatge poc profund en les temàtiques, o d'altres riscos; i si això va passar en el cas del seu equip o la seva entitat*.

H1. Independència en les actuacions i ús del format.

En general, com s'ha dit i com s'explicarà més extensament en l'anàlisi sobre la presència i intervenció de la figura d'acompanyament, **s'ha donat força independència d'actuació** als equips des de ben aviat, un cop tenien clar el format base que calia seguir i els rols a desenvolupar sistemàticament. Moment a partir del qual l'acompanyament en realitat es donava sobre tot sota demanda o quan calia per algun problema en

l'equip. Així ho explica qui ha exercit aquest rol; "si no poden resoldre per si mateixos [els malestars i malentesos generats] tot i que ho intentin, llavors és quan cal entrar. Es fa [o feia] el mínim necessari".

De les altres cinc persones entrevistades, tres concorden que s'ha donat molta flexibilitat a l'hora d'aplicar la intravisió i el format; tot i que una d'elles reconeix que amb aquest últim tenen un 'pendent', ja que **no l'han realment seguit**, però es té la intenció i voluntat de fer-ho i adonar-se'n dels beneficis. Les dues persones que no fan referència explícita a aquesta flexibilitat, diuen que amb els seus equips sempre han sigut fetes seguint el format base i els rols; però tampoc no diuen que de manera rígida o 'no adaptada' a les seves necessitats. Però dues professionals sí que reflexionen sobre la qüestió dels **límits i la flexibilitat**; "no en soc contrària, però entenc que sempre i quan es respectin certes paràmetres que són com l'arrel de la intravisió... Entenc que s'adapti al teu equip per fer-la pròpia, però per exemple això de l'horitzontalitat crec que no estaria sotmesa a la flexibilitat; si no la respectes, la intravisió ja és una altra cosa". L'altra pensa que alhora que és molt valuós fer-la pròpia, és bo que de vegades es faci un recordatori i **revisar si se segueix el format i com**, per tal de reorientar si cal i **no perdre's**, un risc si es fa la intravisió de manera desenfocada.

En contrast amb aquesta última idea, la persona que feia l'acompanyament considera que els equips sempre saben per on anar, perquè exercir la intravisió parteix d'elles mateixes, i que "quan hi havia alguna cosa que està molestant o no funciona, hi havia la possibilitat de demanar supervisió", però sempre partint d'una necessitat percebuda, no per una entrada externa deliberada.

En síntesi, s'ha intentat en general anar rotant l'exercici dels diferents rols que s'exerceixen en la intravisió, de manera di-

riem ferma però prou flexibilitzada al context, com ha de ser necessàriament per poder fer-la funcional, i entre els i les diferents participants que hi participen. Cal tenir en compte que en alguns equips la intravisió s'ha deixat de fer fa molt, de manera que si es tornés a implementar, segurament caldria un seguiment d'inici, que no vol dir, com hem vist, falta d'autonomia o condicionament de la independència per dur-la a terme.

H2. Conseqüències i possibles riscos

1. La pregunta amb què s'exemplifica si es podria incórrer en el risc d'un abordatge poc profund de les temàtiques, ha portat necessàriament a què les entrevistades comentin sobre l'**aprofundiment** que consideren que s'ha tingut en el seu equip amb la intravisió, i altres qüestions que ara especifiquem.
 - Tres d'elles pensen que *no hi ha hagut tal risc*, ja que consideren que en les seves intravisions s'aprofundeix o s'ha aprofundit força; “podria passar... però no m'ho havia ni plantejat... Penso que treballem amb prou profunditat; perquè després no ho analitzem, però a cada reunió parlem de totes les noies, i si hem fet la intravisió de la x noia i a la següent setmana en parlarem, direm “com ha anat? I això s'està fent...?” Per tant, crec que es fa un seguiment profund”. Una altra de les tres té la mateixa visió, però associant-ho al fet que encara que foren reunions només cada mes, era molt més que no tenir-ne, però mai per la flexibilitat del format o la independència donada.
 - La mateixa persona matisa que potser hi havia menys ‘profundització’ o tractament detallat dels temes *quan havia una persona visitant*, perquè calia anar-li informant de les coses per a què les comprengué; és a dir, en circumstàncies determinades, però un altre cop no derivades de la independència o el format.

- En contrast amb el primer punt, una de les professionals reflexiona que tampoc *no es pot aprofundir gaire*, pel propi fet que la dedicació a la intravisió, de dues hores mensuals, no és força com per arribar més lluny; i que si no hi ha prou profunditat, potser és més per altres variables o depenent de les persones (següent categoria); “la manera d’aplicar-la no crec que sigui la qüestió; per molt que vulguis en dues hores no es pot aprofundir gaire. /.../ El risc que no s’aprofundeixi gaire hi és; crec que mai es fa tot el que es podria si es disposés de més temps /.../ i passarà depenent de la persona; no sé això quant es pot relacionar amb el format en si; llavors s’haurà de veure cas per cas si alguna de les coses de l’aplicació potencia això que dius”.
- Amb la idea de què pot esdevenir un enfocament inadequat abans suggerida, una entrevista afegeix en referència a què la llibertat d’aplicació no comportava masses conseqüències, però de vegades podia fer que *s’estenguessin massa en les temàtiques i no arribessin a treballar algun tema que s’haguessin proposat*; limitant l’aprofundiment però a causa d’això.
- Una altra participant associa el tema de la *pèrdua de profunditat* a quan van baixar la intensitat i la freqüència de les intravisions. Per tant, la pèrdua se derivaria dels canvis, creixement i moviments en els equips i les entitats; és a dir, sense relacionar-ho amb la independència ni el format.
- Finalment, entre altres qüestions o idees que es relacionen amb aquesta categoria – a part del ‘nivell d’aprofundiment’ que s’hagi considerat haver arribat en les experiències dels equips - tenim que:
 - a. La persona que ha fet acompanyament diu que *els equips mateixos decideixen en part quan volen aprofun-*

dir, posant-se d'acord i consensuant en moments dubtosos per determinades coses, segons les seves necessitats. També considera que *el propi fet que les persones siguin del mateix equip comporta que hi hagi riscos*, de poc aprofundiment i d'altres, ja que en les interaccions sempre hi ha dificultats; i també reflexiona que, no obstant això, *no hi ha més riscos que en altres processos o dinàmiques*: “Crec que no hi ha diferència, en el sentit que dius [de riscos inherents a la intravisió]. De la dificultat de poder expressar-se, el que se sent, treure un cas..., hi ha el mateix en una intravisió, una supervisió o un acompanyament; si una persona no se sent bé o no es vol expressar, no ho farà; si és així en una intravisió, imagina en una supervisió!”

b. Per altra banda, una altra participant diu que sempre hi ha riscos de no aprofundir prou, perquè *hi ha moltes variables que incideixen* en les interaccions i així en les intravisions; com s'ha citat anteriorment.

2. A la persona de l'equip que no ha seguit gaire el format li ha agradat aquesta llibertat per fer 'seva' l'aplicació de la intravisió, i considera que li ha aportat coses també.

Dues professionals també **valoren aquesta flexibilitat per fer-la i no 'encotillar-se'**; “fer un abordatge poc profund per mi no depèn d'aquesta llibertat; depèn de l'equip. Com més 'encorsetis' resulta pitjor, perquè si obrim la ment, que sigui per tot; que siguin aptes les intravisions que el grup cregui”. La persona que ha exercit com a acompanyant esmenta que els equips poden funcionar perfectament sols amb la intravisió, i per tant en general i en principi resulta flexible i gens encotillada.

3. Reprement la idea sobre els límits en la flexibilitat, tenim

també que dues persones coincideixen en dir que s'ha d'estar pendent o hi ha risc **de què no es mantingui l'horitzontalitat desitjada**; condició que la intravisió marca per a poder dur-se a terme correctament. Tot i això, hi ha alhora més d'una menció a què resulta *força difícil desdibuixar els rols laborals o les jerarquies de manera total*, perquè encara que la intravisió tingui aquest caire, les persones no es poden 'oblidar de qui és qui' en una reunió que pretén ser diferent; qui ocupa un lloc de decisió o qui és subaltern. I d'altra banda això de l'horitzontalitat 'no mantinguda' es *pot interpretar de diverses maneres o tenir conseqüències de divers caire*, com ho exemplifiquen diferents idees d'una mateixa entrevistada, directora d'un servei:

Encara que ens posem en horitzontalitat amb les Direccions tant com podem, sempre tot acaba tenint molt el tarannà de la Direcció, clar. Llavors si ve algú de fora et pot dir "calla!" /.../ I just per l'horitzontalitat que hi ha, també elles [el personal educatiu] em pregunten "i tu com estàs?" abans que jo parli; hi ha un punt de proximitat. Intento, veig que puc fer aquest rol de moderar, però també em mullo [en dir el que sento]; altrament seria súper jeràrquic! /.../ La barreja de què sigui la directora i d'alguna manera faci de supervisora i estrenyi, no ho viuen malament, crec /.../ I per l'acollida de noves participants a les sessions, també soc jo qui més m'hi poso.

Com suggereixen aquestes idees, com gestionar i resoldre de manera idònia si la independència constitueix un risc està en tot cas clarament a les mans de *cada equip*, en principi. D'aquesta qüestió també s'ha explicat més en un apartat de l'anàlisi anterior, específic sobre l'horitzontalitat.

4. Algunes idees anteriors porten a pensar que **determinades característiques o particularitats de l'equip i/o les persones** poden constituir més un risc de poc aprofundiment que el propi format; com abans s'ha citat d'una entrevistada.

Aquesta mateixa persona afegeix que les intervencions de les persones són desiguals, i per tant el profit que se'n treu; ja que algunes, per exemple, *les structuren més i donen una retroalimentació més elaborada*, mentre que d'altres són més parques en paraules i exposen amb menys profunditat; "llavors depèn la confiança que tingui cada un o una en si mateixa i en el grup, amb el format, el moment puntual..., moltes variables; per tant, pot passar que no donin tant de si com altres, això segur". També la professional que ha exercit com a acompanyant diu que depèn de *les dificultats personals* per expressar-se, dir el que se sent o treure un cas; alhora que de *la voluntat per intervenir*, segons les circumstàncies que envolten la situació concreta. En el mateix sentit, una altra diu que la manca de profundització depèn més de les característiques de les persones i, per tant, de *les dinàmiques de l'equip*, més que no pas del format o la llibertat donada.

5. Per últim, una altra font de riscos té més a veure amb **les situacions o temes concrets tractats, o els no tractats**. Una entrevistada comenta que tractar coses que es donen en el si del propi equip, és clar i esperable que en limiti l'abordatge. En contrast, una altra valora que s'aprofundeix bastant, quan reflexiona en tot el que arriben a tractar o resoldre amb el seu equip; "quan intervinc, i busco com reflex i respostes, normalment em sento bé, i penso 'deu n'hi do, el profund que arribem!' /.../ I m'he emocionat amb elles i compartit moments també en què no estava bé, de sentir-me dèbil, amb molta tranquil·litat, oblidant-me del rol de directora i pensant que no els havia de protegir de saber com estava jo".

D'aquesta anàlisi es pot concloure que no es percep pas que els riscos de què amb la intravisió no s'aprofundeixi prou o bé estigui en funció de la independència tinguda,

sinó de diversos factors que tenen més a veure amb característiques i qüestions personals i grupals, que normalment poden esdevenir-se en el transcurs de les intravisions i fora d'elles.

Taula 15.- Categories d'anàlisi relacionades amb l'autonomia donada als equips en l'aplicació de la intravisió, les seves conseqüències i possibles riscos derivats.

I. Autonomia donada: "Quin grau d'independència es dona/ va als equips a l'hora d'aplicar la intravisió?"	Esmentat per...
<ul style="list-style-type: none"> - Seguiment pautat del format; reconeixent força flexibilitat i/o independència en les actuacions * En el cas restant, tenen pendent seguir més el format i adonar-se'n dels beneficis. - Només s'intervé o intervenia sota demanda. - Reflexió sobre els límits a la 'flexibilitat' i la necessitat de supervisió periòdica o ocasional. 	... 5
II. Conseqüències (C) i possibles riscos (R): "Quines conseqüències tenia?" "Què opines sobre que es pugui fer un abordatge poc profund i com ho interpretes? Va passar en el cas de la teva entitat?"	Esmentat per...
<ul style="list-style-type: none"> - L'aprofundiment o profundització (R) - Consideren que s'aprofundeix o s'ha aprofundit força - Poden estendre's massa i no arribar a tots els temes 6 ... 3 ... 2
<ul style="list-style-type: none"> - Més o menys en circumstàncies de presència externa - No es pot aprofundir massa, donat el poc temps de dedicació mensual - Hi ha hagut pèrdua de profunditat, derivada dels canvis en el servei i els equips - Altres: <ul style="list-style-type: none"> - Els equips decideixen quan i quant volen aprofundir. - El risc d'aprofundir poc és inherent al treball grupal. - Hi ha aquest risc perquè hi ha moltes variables que hi poden incidir. - No hi ha més riscos d'aprofundir poc en la intravisió que en altres processos semblants. 	... 1 ... 1 ... 1
<ul style="list-style-type: none"> - Valoren força la flexibilitat i poder fer-la 'pròpia' (C) 	... 4

- Diferències en el profit en funció o depenent de les característiques personals (R) 3
* Algunes persones donen un feedback més elaborat i estructurat.	
* Diverses dificultats i la voluntat per intervenir de cada persona.	
* Les dinàmiques interpersonals establertes entre els membres de l'equip.	
- Pot esdevenir un enfocament inadequat, perdre's l'orientació o estendre's massa en el tractament dels temes (C/R)..	... 2
- Pèrdua o manca d'autèntica horitzontalitat (C/R) 2
* Dificultat per desdibuixar els rols i jerarquies totalment.	
* Es pot interpretar diversament i tenir diverses conseqüències, no totes dolentes.	
- Variabilitat depenent dels temes tractats (R) 2
* Una pensa que es limiten, una altra ans el contrari.	

1. Efectes de la figura d'acompanyament.

Davant la pregunta a les entrevistades sobre quin consideren que va ser l'efecte d'aquesta figura i si ha comportat alguna mena de millora, trobem respostes interessants.

Per començar diríem que la professional que va exercir aquest rol i com supervisora durant els primers anys d'implementació d'aquesta metodologia amb la majoria de grups i centres, proveeix d'unes idees i argumentacions d'un caire diferent a les de la resta; però igualment riques i que s'han intentat classificar en el mateix sistema de categories principals sempre que les respostes s'hi adequaven. El que va resultar molt ric de les seves respostes és haver explicat de manera més detallada com exercia aquest acompanyament.

Com ja s'ha explicat en un apartat previ, als equips se'ls va donar quasi des de l'inici una notable independència i autonomia per a regular el procés, els temes a tractar i la presa de decisions a partir dels resultats i les conseqüències tant de la

intravisió en si, com a l'hora de traslladar els fruits obtinguts a la pràctica. Es tenia molt clar d'inici que l'acompanyament no pretenia pas generar dependència, control restrictiu o ni tan sols 'presència innecessària', com no fos per registrar un seguiment en fases primerenques o donar retroalimentació que ajudés a ajustar el procés; però sempre partint de què basat en això els equips continuessin fent-lo de la manera més autodeterminada possible.

1. Dit això, pel que fa a les categories és important dir que una de les entrevistades no va tenir mai l'experiència d'acompanyament; per la qual cosa no s'ha pogut comptabilitzar en més d'una de les categories, just la referent a aquesta **poca presència**.

Les altres tres entrevistades en fan esment també, dient que la persona que el feia només va anar al seu lloc de treball una o poques vegades, – al menys en l'època que elles van coincidir – o que no fou massa present.

S'ha de dir que, en contrast, una participant i la pròpia qui va exercir aquest rol no tenen aquesta impressió d'haver tingut poca presència, ans el contrari.

Aquesta qüestió de la poca durada o presència de l'acompanyament als serveis evidentment implica que no es puguin dir masses coses sobre les seves conseqüències; no obstant això, és clar que amb independència d'aquesta 'quantitat de temps' ha sigut una figura clau i significativa, sobretot considerant la intencionada poca presència per part seva per donar independència als equips, com s'ha esmentat abans.

2. Una segona temàtica a què es refereixen les entrevistades és justament la seva consideració de la **pertinència de tenir o tornar a tenir aquesta mirada externa** que representa la figura de l'acompanyant, tot i no referir-se directament a la

pregunta sobre l'efecte i els beneficis de tenir-la (i per això categoritzada a l'apartat 'altres'). Quatre argumentacions coincideixen en dir que és una figura positiva en general, que pot fer reflexionar els i les implicades més enllà d'allò que per sí mateixos i mateixes arriben a fer-ho i concloure, però *no 'donant respostes' sinó obrint-los i obrint-les a mirar o obtenir-ne de noves*, justament pel fet de no formar part de l'equip.

En tot cas, resulta pertinent comentar que una professional específica o matisa sobre aquesta 'idoneïtat de la presència', ja que li sembla que ha sigut clarament positiva la seva intervenció i participació *en uns casos però no en altres*: sí pel que fa al consell sobre les dinàmiques de l'equip o les dificultats entre els seus membres, i no tant sobre el tractament de casos complicats o problemàtiques amb les persones ateses pel servei:

Crec que no era d'utilitat [en aquests casos], perquè desconeixia força la dinàmica del centre i la tipologia de les persones ateses, i l'abordatge era menys profund que si ho fèiem pel nostre compte, sense ella /.../ a la gent li costava més expressar davant algú que no coneixia, que venia de Plataforma [i no sent persona pròpia del centre o servei] i no sabies qui era; i que tampoc coneixia la manera de treballar amb les persones que teníem aquí, o qui eren. /.../ Quan venia era generalment perquè ho havíem demanat; al principi sí que venia de forma rutinària, i amb temes als quals podia aportar un poc; però era sobre tot demanada com el rol 'moderadora' d'aquests temes d'equip.

Aquest argument va ser l'únic que considerés alguna cosa 'no completament positiva' d'aquesta presència, i fa palès al seu torn la **variabilitat entre els equips** sobre, per exemple, la necessitat, manera d'enfocar, eficàcia i pertinència, i també segons els moments específics en què es feia present; tal com la mateixa persona que ha exercit aquest rol esmenta: "Hi havia llocs on [el mètode de la intravisió] esta-

va difús, altres on no ho feien tant i altres on molt i ho feien ben bé a la seva manera; ben instal·lat el mètode”.

3. Una altra qüestió general considerada és que aquesta presència va resultar **un reforç positiu i engrescador**, tant pels i les participants, com per tirar endavant amb les intravisions i el seu *manteniment*. Una entrevistada explica que “... tenir algú que recordi que has de fer-la [al principi] ajuda /.../ ens va ficar el llavor de tal manera que la vam seguir fent sense que ningú ens digués”. La persona que va exercir com a acompanyant va dir que els recordava que eren equips que tenien molt saber i formació feta, animant-los a portar tot això a les sessions; donant d'aquesta manera *valor a la pròpia intravisió*; “era una cosa que s’havia suggerit i demanat que es fes; i al moment jo d’anar-hi pren certa rellevància. Vaig intentar transmetre-ho, sempre amb molt de respecte”. Tot i això, reflexiona en contrapart que potser la manca d’acompanyament en fases primerenques de les intravisions pot haver influït en què no se seguissin fent o consolidat; “[que jo hi anés] servia per veure com s’estava fent i seguir fent-ho /.../ com que no hi ha hagut acompanyament, pot ser que hi hagi hagut aquest abandonament [en determinats equips]. Potser si n’hi hagués hagut sempre, no n’hi hauria /.../ el temps que jo hi vaig estar vam aconseguir que tothom ho fes”. Una altra participant comenta també que, al principi de la implementació, semblava que el fet que no vingués aquesta persona feia com que es relaxés la dinàmica, però que al poc temps l’equip es va comprometre i va mantenir-la.

Com es veu, quan parlem de ‘reforç positiu’ fem referència també a la idea de què l’acompanyament va generar *que els equips actuessin de manera independent* en les seves intravisions posteriors. Sense la necessitat de la seva presència constant, com explicàvem al principi, esdevenint

més aviat una figura disponible en casos puntuals, “de control positiu”, com diu una participant, i si calia recórrer a la seva ajuda o opinió. Igualment, una altra refereix aquest control positiu en tant que la seva intercessió pot ajudar a *afavorir l'horitzontalitat*; normalment en termes de què la Direcció o responsables del servei o centre se situessin com cal, sent un o una més del grup, oblidant-se el més possible que és el o la directora o responsable d'alguna secció o àrea.

Dues altres entrevistades també fan referència a aquest reforç, per l'actuació independent que representava, dient que no estrenyia pel seguiment estricte del protocol, sinó que se centrava en reforçar i *animar a seguir fent les intravisions*. La mateixa persona que va exercir aquest rol tenia la impressió que realment no calia molta supervisió en els seus equips, perquè les estaven seguint bé; “penso que es van sentir acompanyats en aquell moment... El que vam fer és donar valor a això, penso; que no era perquè sí, sinó que té una continuïtat, que és una cosa seriosa”. Recordem que la seva funció supervisora no era en el sentit de fer supervisió de casos, sinó només en la implementació de la metodologia, el protocol i els rols que s'havien de seguir.

4. Les darreres idees suggereixen així mateix un altre dels efectes que va tenir la presència de la persona acompanyant, el **d'ajudar a la sistematització i seguiment** de la tasca intravisiu. Per exemple, ella explica que ajudava amb la finalitat de què els equips *s'organitzessin i planifiquessin* amb més claredat l'estructura i les finalitats de la intravisió, i com es podia anar millorant-les. També aportava als equips al donar una *retroalimentació estructurada* en diverses qüestions, a partir de les anotacions que feia en un format constituït per: elements observats, metodologia, comunicació temes, rols, actituds dels professionals, i

feedback per donar. Abans de marxar de les sessions, els deia el que havia observat; “un retorn en aquesta línia; encara que no l’escrit com el tenia”. De tot això ha quedat, doncs, un registre.

Igualment, explica que agafava idees i en transportava algunes d’un lloc a l’altre. Una altra participant també considera que si es tornés a implementar l’acompanyament seria molt enriquidor poder *compartir el que es va donant a les intravisions amb un document*, del qual se n’encarregués aquesta persona, i així tenir un registre pautat del reflex rebut i poder extreure i reflexionar sobre el mateix.

5. En cinquè lloc, tenim que l’acompanyant va ser **d’ajuda per temes o casos dificultosos**. La guia i acompanyament rebuts podien ser tant referents a situacions de/amb persones ateses pels serveis, com a problemes de la dinàmica i/o membres dels equips, o bé a partir del tractament d’una temàtica concreta en determinada sessió d’intravisió de forma directa; com esmenta per exemple una entrevistada: “Amb grup petit ens va assessorar molt i ajudar filant molt prim en cada pas per poder fer amb aquest cas [d’una companya de treball amb fort conflicte amb l’equip]. També la vam fer servir al principi per un cas concret; i sense ella no sé com ho haguéssim fet”.

Altres beneficis concrets experimentats per aquesta ajuda són que *donava o oferia a provar alternatives*; “algú de l’entitat en aquest cas, que ens ajudi o a qui recórrer perquè ens digui “heu provat X cosa?”, quan no ens sortim”; i la mateixa persona que va exercir aquest rol considera que intentava donar aquesta perspectiva, acompanyar per ‘*desangoixar*’ i *ajudar a tranquil·litzar*. També es diu que ocupava un *lloc estratègic de neutralitat*, beneficiosa a l’hora de treballar temes de relació o dinàmiques entre companys de feina.

Taula 16.- Categories d'anàlisi relacionades amb l'efecte de l'acompanyament i possibles millores derivades.

"Quin consideres que va ser l'efecte de la figura d'acompanyament? A part d'això, diries que ha comportat algun tipus de millora?"	Esmentat per...
- Ajuda per casos difícils i temes d'equip i intravisius - Donant o oferint provar alternatives. - Oferint un lloc estratègic de neutralitat. - Per desangoixar i tranquil·litzar davant les dificultats.	... 4
- Reforç positiu i engrescador - Per donar valor a la pròpia intravisió. - Per animar a seguir fent les intravisions. - Per afavorir que els equips actuessin de manera independent. - Control positiu per afavorir l'horitzontalitat.	... 4
- Figura no gaire present * Les dues entrevistes restants tenen la impressió contrària.	... 4
- Sistematització i seguiment de la intravisió - Dotació de marc d'organització i planificació. - Retroalimentació estructurada. - Format i registre de les intervencions.	... 3
- Altres: - Pertinença de tornar a tenir-la - Variabilitat de l'efecte entre equips; d'ajuda més en uns casos que altres 4 ... 2

Per tancar, cal recordar que les respostes donades sobre les millores que ha aportat la figura d'acompanyament i tornar a tenir-la han sigut també considerades en altres anàlisis; sobretot el corresponent als reptes i expectatives.

J. Valoració personal de l'experiència.

Referim a continuació resumidament el que les entrevistades van comentar en preguntar-los-hi com han viscut i valoren l'experiència d'intravisió a nivell personal; i també elements d'altres respostes que donen pistes sobre això. La pregunta feta posa el focus en la vivència particular i subjectiva, i per

tant no s'ha considerat fer una anàlisi categorial ja que no és el cas buscar regularitats en les explicacions i descripcions donades, sinó pel contrari descriure i atendre a les seves peculiaritats.

Tret de la persona que ha fet acompanyament, les valoracions i vivències de la resta no es presenten amb informació que les identifiqui ni en un ordre que es correspongui amb la presentació feta d'elles al principi del capítol.

- Persona "A". Té força clar que la intravisió ha sigut una experiència engrescadora i que seria molt pertinent i li agradaria que es tornés a implementar. Pensa que durant les etapes en què tenia responsabilitats sobre equips, les persones que venien de noves a les seves intravisions al principi es trobaven expectants, però després s'engrescaven perquè se'ls feia participar molt; i això és reflex i alhora font de motivació personal per part seva.

Diu per exemple que durant una època bastant fructífera i d'intravisions força elaborades, de vegades les persones amfitriones feien una preparació molt acurada i detallada de les sessions; i tot i no recordar-se'n del tema específic tractat en algunes d'elles, sí que recorda la sensació positiva i d'enriquiment que li van fer sentir, tant pels resultats obtinguts com pel grau d'interès posat per part del o la responsable en preparar-les.

També considera que realment participava a les intravisions com una treballadora més, sense manar o prendre el rol directiu, perquè això ho feia l'equip conjuntament i moderant la persona encarregada de fer-ho. I això li possibilitava viure les sessions d'una manera relaxada i veure bé, 'des de fora' i amb interès les situacions analitzades. Reflexiona i diu que no sap com hauria fet en determinades situacions de conflicte si no hagués comptat amb la intravisió;

fins i tot, com hauria arribat a assabentar-se de coses que van sortir allí. I, com que no hi actuava com a cap d'equip o responsable, no es carregava amb la responsabilitat del problema, perquè n'era una col·lectiva; tenint com a resultat que li baixés (com a tota persona que gestiona equips, pensa) el nivell de neguit, perquè les solucions s'havien de pensar entre tots i totes. D'aquesta manera, dedueix que el seu posicionament resultava bo, per ella pel fet d'exposar-lo des de l'horitzontalitat, i per l'equip pel fet de veure-la en aquest pla d'igualtat.

Diu que la seva manera de ser és d'agafar-se les eines quan l'entitat l'hi posa a l'abast per poder utilitzar-les, aplicant-les i intentant aprofitar-les al màxim. Pel que fa a la intravisió en concret, ha tingut tota la flexibilitat necessària per adaptar-la a la situació de creixement dels seus equips, que funcionés, i poder ser així resolutius davant les problemàtiques plantejades.

Pel que fa a la presència de la figura d'acompanyament i supervisió en la implementació i seguiment, considera que en cap moment va sentir que ni ella, ni ningú més, li donessin a entendre que estava – o estaven, com a equip – fent-la malament o de manera desorientada; i que la van seguir fent amb força autonomia quan ja no venia. Tampoc s'ha sentit mai 'encotillada' en cap cosa a l'hora d'aplicar-la; però sempre ha seguit les pautes i l'ordre que es marca en dur-la a terme.

Quan se li va preguntar si hi havia alguna cosa dura, que hagi viscut sense grat o que li hagi deixat un 'sabor amarg', només va mencionar una experiència d'intravisió difícil, feta amb una companya de feina (sense l'equip al complet), a qui se li van haver de fer observacions i senyalaments pel seu estat d'ira i la seva actitud iracunda tant en aquest context d'intravisió com en altres.

- Persona “B”. Sempre ha intentat mantenir l’horitzontalitat, comportant-se com ‘una més’, tot i reconeixent que pel seu rol directiu de vegades és difícil, ja que l’equip tendeix a veure-la com qui dirigeix d’alguna manera les sessions (en el seu servei no segueixen canònicament els rols i tenen pendent seguir més el format). Tot i això, ha participat en els mateixos termes que la resta i s’ha sentit bé quan ha intervingut buscant reflex i respostes, perquè sent que grupalment han pogut aprofundir i parlar amb sinceritat i sense por de les coses que els preocupen o generen neguit, incloent les seves.

No ha tingut cap inhibició ni problema amb preguntar com la veuen en el seu rol directiu, perquè creu de veritat que tenen la confiança per ser transparents i confia en què l’equip li diu les seves quan i com cal. Considera que quan li diuen alguna cosa per millorar, intenta fer-la, sense dilació i sense donar lloc a actituds dolentes cap a ningú.

També comenta que s’ha emocionat amb ells i elles i ha compartit amb tranquil·litat moments en què no estava bé o que se sentia dèbil, pensant que no havia d’amagar com se sentia pel seu rol de directora. Per això, sent que la intravisió és un espai que humanitza molt. S’ha sentit també recolzada, cuidada i acollida quan ha participat, i per altra banda la retroalimentació rebuda li ha fet adonar-se com està fent com a cap de l’equip i del servei.

- Persona “C”. Sent que durant els anys que van fer la intravisió tothom ho vivia com una cosa positiva i posava de la seva part perquè donés bons resultats. Per això se sentia còmoda i compara algunes intravisions, tot i que és conscient de les diferències, amb una trobada informal o un sopar d’equip; que es prestaven per veure el treball fet amb les persones ateses des d’un punt de vista més allunyat,

parlant més com entre amics i amigues. Veu la intravisió llavors com un lloc que apropava la gent, i evidentment constructiu, perquè s'obtenien molts punts de vista i estratègies per seguir millorant en el treball amb les persones ateses, però sobre tot perquè generava unió amb l'equip.

De tots aquests beneficis se'n recorda amb gust, i li agradaria tornar a experimentar les bones coses que li va fer aprendre i compartir, perquè les troba a faltar.

- *Persona "D"*. Troba que la intravisió li ha sigut d'utilitat per a coses molt pragmàtiques, donant respostes i alternatives d'acció davant els problemes o maneres d'actuar. Considera que no ha necessitat mai una intravisió a nivell emocional, o per parlar de com se sent o rebre aquesta mena de recolzament. Tampoc no sent haver mai arribat amb angoixa o sensacions semblants a la intravisió, tot i que reconeix que li ha vingut bé, quan ha plantejat temes que l'interessin, comptar amb les opinions, els punts de vista i el feedback dels companys i companyes, tenir temps per parlar-ho encara que no hagi tingut una implicació emocional elevada, i veure'n els beneficis. Li sembla per això un espai que està molt bé perquè es pugui parlar de forma més profunda, i que li agrada.

Aclareix que ha pogut veure que a algunes persones parlar amb franquesa i 'des del sentiment' amb la resta de l'equip, dient com se senten, els ha vingut bé; però ella no ha sentit aquesta necessitat, com dèiem; també tenint en compte que el tipus d'intravisions que fan al seu servei no solen referir-se a aquests temes, sinó que s'enfoquen en persones ateses concretes i com resoldre qüestions amb i d'aquestes. Diu que és molt transparent, no li costa parlar en públic, i si té alguna cosa a dir, de seguida la parla amb sinceritat. I per això sent que està habitualment com

neta o en 'tàbula rasa', perquè va netejant molt sovint i així no acumula actituds dolentes, neguits o coses semblants. També té les seves pròpies, com diu literalment, 'vàlvules d'escapament' fora de la feina, que li ajuden a no arribar carregada ni a la feina ni a les sessions d'intravisió.

- Persona "E". Li agrada fer les intravisions i considera que li han aportat força bones coses i que ha après molt dels companys i les companyes fent-les. Tot i això, sent que resulta una mica desgastant anar al darrera perquè la gent s'hi impliqui i haver d'explicar constantment la metodologia amb equips en què una part important són personal nou; cosa que ha hagut de fer més sovint des que ha tingut rols de subdirecció i direcció.

Li agrada exposar els temes i casos 'en primera persona', és a dir, com els sent i li afecten personalment; també quan els exposa un o una altra d'aquesta manera i des d'un altre punt de vista, perquè veu clar que és així com es veu implicada la persona, i permetent la multiplicitat de perspectives, que es comparteixen i que enriqueixen bastant a tothom. Li agrada sentir que pot contribuir o col·laborar perquè les coses canviïn, i veure que succeeix.

- Persona que ha fet acompanyament i supervisió en la implementació de la intravisió. Té molt clar que hi ha qüestions relacionades amb la intravisió, i sobre les quals s'ha preguntat en l'entrevista, que no ha pogut experimentar personalment; o al menys no de la mateixa manera, pel fet de no formar part d'un equip de treball.

Explica que la primera vegada que s'apropava a fer la seva tasca amb un equip, ho feia amb molt de respecte, sent conscient que era delicat com podien viure-ho persones amb qui no es coneixien i que no dominaven plenament el que els anava a assessorar. No recorda quin va ser el

centre o servei que va visitar la primera vegada, però sí que l'acollida va ser molt bona, que l'esperaven amb moltes ganes i sense trobar-se cap reticència ni res, ans el contrari.

En les seves visites als diferents grups sempre es va sentir molt còmoda, amb facilitat, sinceritat i confiança per part dels equips a l'hora d'explicar què i com feien i no, i perquè. Primer explicava el que anava a fer amb ells i elles, posant-los en situació, i els rols de la intravisió. Deixava que fessin a la seva manera, amb flexibilitat i convençuda de què l'equip té prou eines per autoregular-se i saber per adaptar la metodologia a les seves necessitats i possibilitats, com s'ha dit també abans, i amb això se sentia bé ella; només intervenint quan es feien coses fora de lloc, desenfocades o sota demanda.

Hi havia equips amb què ja es coneixia prèviament; en concret els d'alguns CRAEs, perquè ja participava en les qüestions terapèutiques que s'analitzaven d'alguns nanos. I amb les Direccions dels equips de vegades ja havia tingut contacte previ per qüestions al voltant de la intravisió (calendari, horaris, etc.).

5. Conclusions i recomanacions metodològiques

En les extenses anàlisis anteriors hem mostrat de manera minuciosa les consideracions tingudes sobre els més variats aspectes de la intravisió, segons les han viscut les sis professionals entrevistades, de serveis diversos i amb funcions i rols laborals diferents, i també parlant d'èpoques diferents en l'aplicació de la metodologia. Globalment, podem considerar que l'experiència de la intravisió de manera clara ha resultat ser positiva, constructiva i gratificant per totes elles i pels seus equips; tot i prenent en compte les diverses mancances, entrebancs i reptes que per suposat mereixen igual reflexió, resposta i solucions.

D'altra banda, considerem que el grau d'*especificitat i minuciositat* que pot caracteritzar el treball d'assessorament entre membres d'un mateix equip s'ha fet ben palès en les anàlisis exposades; tant com la mateixa distinció i particularitat que adquireix el propi assessorament entre iguals en relació a la intervisió. Això ens permet defensar que la intravisió, tot i estar arrelada en aquesta, **resulta tenir un caire diferencial i per tant unes especificitats de mètode que són importants d'establir i posar en pràctica**. La manera en què influeix el fet de treballar junts i juntes a les persones integrants dels equips és clara, i acaba per incidir en gairebé tots els àmbits i situacions que s'aborden a la intravisió, i que després acaben per reflectir-se en la pràctica professional amb les persones ateses i en altres espais de treball grupal. Seria certament interessant un estudi que ens permetés veure aquestes particularitats de manera comparada i contrastada en situacions d'intervisió i intravisió; com s'ha explicat, pensant en allò que una situació i l'altra permeten o afavoreixen, en termes d'obertura, límits, similituds i diferències pels rols professionals i de jerarquia exercits, i que **en cert grau i per alguns aspectes, les fan pràctiques inverses**.

S'ha vist també la considerable quantitat i diversitat de temes que es toquen a les intravisions. Tot i que hem establert bàsicament una diferenciació en tres grans grups, segons si es tracta centralment un cas de persona atesa, una qüestió relacionada amb el funcionament o dinàmica d'equip, o bé un tema genèric d'interès i necessitat a treballar, en realitat es podria dir que **les temàtiques tocades a intravisió són úniques, en la mesura que una trobada resulta un moment on convergeixen necessitats, expectatives i interessos específics d'un equip de treball, que determinen tractar un tema o aspecte, d'una manera concreta, particular i irrepètible.**

Pel que fa als rols i el format, podem dir igualment que la majoria de grups o equips han seguit les pautes genèriques marcades per les referències en què es basa aquesta metodologia i dinàmica de treball. No obstant, sembla que han sabut i decidit contextualitzar-los d'una manera acomodada, pensant en la millor manera de fer-ho segons la seva necessitat i legítim parer en cada etapa o període de temps.

Pensem que amb aquesta recerca s'han pogut esbrinar el valor i caràcter que aquests elements han pres en les diferents èpoques d'aplicació; i al seu torn permet dibuixar com es poden reforçar, reconduir o canviar en el futur, per fer de la intravisió una tasca d'equip que resulti bastant més fructífera i reeixida. Per això, les anàlisis de la informació recollida han sigut claus, ja que posar en evidència els elements que fan la intravisió exitosa, i a la vegada limitada, permeten veure on es pot incidir: en visualitzar quins elements frenen o relativitzen els beneficis i abastos de la pràctica intravisiiva - les freqüents respostes que van ser categoritzades com a 'depèn' o 'relativament', per exemple - podem plantejar tasques, modificacions, canvis o implementacions a fer per a què cada equip, de manera contextualitzada, sigui capaç de multiplicar aquests beneficis i abastos amb la intravisió.

I, a manera de guia, tenir una referència que orienti més detalladament la tasca intravisiu a implementar o modificar en el futur als centres i serveis. D'aquesta forma, podem dir que **en les pròpies respostes donades per les persones entrevistades trobem múltiples i valuoses claus de com orientar la intravisió.**

També resulta important i interessant pensar sobre la intravisió en el context i conjunt d'altres pràctiques i dinàmiques d'equip i de treball. La intravisió, com han fet palès algunes reflexions de les entrevistades, **no succeeix en un buit de condicions, sinó que es veu força condicionada per les dinàmiques interpersonals i relacionals que s'esdevenen a la resta d'espais.** Per tant, amb una visió positiva i constructiva, pensem d'una banda que la intravisió pot ajudar a millorar les relacions interpersonals i el funcionament dels grups o equips de treball quan es fa un traspàs estratègic i pràctic dels seus resultats i productes; mentre que, d'altra banda, es poden potenciar els 'elements intravisius' que aportin la resta de reunions i trobades de treball sistematitzades dutes a terme pels equips. De tal forma que **la intravisió acaba per enriquir-se alhora que influeix favorablement aquestes trobades i tot el context de treball de la manera més genèrica.**

Concloem a continuació, de cadascuna de les preguntes i temes analitzats, amb *una sèrie de recomanacions*, les quals tenen com a finalitat **vincular el resultat del processament detallat de les reflexions recollides amb la pràctica futura de la intravisió;** sigui aquesta de nova aplicació, per reprendre-la si s'ha deixat de fer, o per equips i serveis que la continuïn fent. Algunes estan plantejades en termes de preguntes, altres en forma d'objectius; però sempre posant en clar i ressaltant quina acció o qüestió constitueix matèria de treball, revisió o mesura.

Al seu torn, aquestes recomanacions tenen una estructura i formulació que pugui donar lloc a *rúbriques o escales d'avaluació* que es vagin desenvolupant en el futur, facilitant així als equips

i a les Direccions o Gerències de les entitats tenir una retroalimentació objectiva, basada en l'estandardització del seguiment d'aquestes mesures i accions.

A. *Sobre les consideracions generals del treball d'assessorament entre membres d'equips.*

Les idees de les participants a l'estudi han aclarit diversos beneficis que genèricament aporta assessorar-se entre companys i companyes, en termes d'autoconeixement i coneixement dels altres, obertura mental per l'enriquiment, abordatge de problemàtiques i flexibilitat i diversificació en àmbits comunicatius. Han posat en evidència igualment, però, determinades condicions en contextualitzar l'assessorament per a què puguin fer-se reals aquests beneficis potencials: resulta necessari sobre tot comptar amb un marc i format de funcionament (com el que dona la intravisió), amb una pràctica sostinguda que permeti desenvolupar expertesa, i havent-se preparat per fer-ho. I, com ja s'ha dit, saber ubicar-la en les seves particularitats, riqueses i limitacions, al temps que en el context d'altres pràctiques que impliquen o busquen millorar el treball desenvolupat per les persones professionals en el seu entorn.

Detallem a continuació les recomanacions derivades i proposades per la pràctica de noves intravisions, o per la millora de les existents o que han romàs interrompudes.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...**

QUÈ HEM DE PENSAR PEL TREBALL D'ASSESSORIA EN EQUIP I LA INTRAVISIÓ?

1. REFLEXIONAR SOBRE ELS BENEFICIS QUE APORTA.

- A. *Estic en disposició de conèixer-me a mi mateix o mateixa, els i les altres i aprendre d'ells i elles?*
- B. *Estic en disposició d'abordar les qüestions que consideri i es considerin importants, i sabent que hi ha diferents perspectives i maneres d'enfocar-les?*

- C. Permet centrar-se en temes que resulten importants o els cal atenció específica. Per tant, resulta recomanable **reflexionar sobre els mateixos prèviament** a les trobades quan sigui possible.
- D. Facilita que tots i totes tendim a consensuar i estar d'acord en termes d'objectius, conceptes, valors i procediments. La clau és **tenir una actitud constructiva i oberta pel consens**.
- E. La flexibilitat, diversitat d'opinions i formes de comunicació rau i es dona en **la flexibilitat personal, l'acceptació de les opinions alienes i estar obert o oberta a la diversitat i la diferència**.

2. DESENVOLUPAR CONDICIONS PER UN FUNCIONAMENT REEIXIT.

- A. És una pràctica que requereix ser **sistematitzada, amb unes condicions determinades i un o més formats** per fruit-ne els beneficis.
- B. S'ha d'integrar com a pràctica **habitual, sostinguda en el temps i amb voluntat de fer-la més sovint si es pot**.
- C. Pot ser necessària determinada **formació a nivell de competències i actituds**; justament, per poder veure'n els beneficis cal estar en disposició de rebre-la. Alhora, la praxi aporta també una millor capacitat de participar en la intravisió.

3. ACOMPANYAR I DINAMITZAR LA INTRAVISIÓ EN RELACIÓ A ALTRES PRÀCTIQUES I FORMATS, COM LES SUPERVISIONS, LES REUNIONS D'EQUIP, LES FORMACIONS EN ESTRATÈGIES, I D'ALTRES.

- A. La reflexió i valoració de la manera de dur a terme les intravisions, ha de ser **considerant el conjunt de pràctiques i dinàmiques d'equip dutes a terme** per poder valorar-la, reconduir-la i millorar-la de manera més encertada.
- B. Alhora i de manera simultània s'ha d'anar **revisant i valorant periòdicament com es duen a terme els elements de la pròpia intravisió**: desenvolupament i seguiment dels rols i del format, principalment.

Quadre 1.- Recomanacions referents a les consideracions que cal tenir per dur a terme el treball d'assessorament entre membres d'un equip de treball.

B. Sobre les particularitats de la metodologia.

Com s'ha dit, cada servei i cada grup ha desenvolupat, amb major o menor nivell de seguiment i planificació, la seva manera de dur a terme la intravisió; i les Direccions de les entitats a les quals pertanyen tenen la intenció que així segueixi sent en el futur, de la manera més autodeterminada possible, dins del marc més general de funcionament.

En aquest sentit, no hem derivat d'aquesta anàlisi específica recomanacions com a tals, sinó que **reforcem la idea de que cada equip trobarà com contextualitzar millor les seves intravisions; això sí, prenent sempre en compte, i cada cop més, tot el conjunt d'eines que guien el treball intravisiu i també les recomanacions derivades arran d'aquesta recerca.** És així com els equips podran prendre decisions més encertades i conscients en determinar i establir les seves maneres de funcionar pel que fa a aquesta pràctica.

C. *Sobre la valoració dels avantatges, beneficis i oportunitats.*

És sobretot rellevant el consens trobat amb els beneficis percebuts de la intravisió, que es veu a partir de que la majoria de les categories generades es deriven de les idees de la majoria de les entrevistades. És a dir, que majoritàriament totes elles troben més o menys avantatges, oportunitats i beneficis semblants amb la intravisió.

En general, podem concloure que els beneficis percebuts per les entrevistades es corresponen amb els explicats per les fonts de referència teòrica, i confirmant els que s'han analitzat en el tercer capítol i que històricament s'han anat obtenint en la majoria de centres i serveis del grup d'entitats. Totes les participants consideren i confirmen que la intravisió és un context que permet reflexionar amb relativa profunditat les diverses qüestions que els resulten importants per millorar la feina, i que en general són trobar sortida a problemes i situacions, donar un servei adequat a les persones, i desenvolupar interaccions adequades i reeixides amb l'equip de treball.

Subratllaríem la importància de comptar amb el grup d'intravisió per explicar i treure aspectes que d'altra manera restarien amagats en les persones: porta a pensar que **només interactuant i analitzant conjuntament les situacions és com es poden construir algunes condicions de treball adequades,**

tant per les persones ateses com per les treballadores; sent l'espai intravisiu clau i precís per assolir-les.

Així mateix, totes les entrevistades troben una continuïtat entre la possibilitat d'obtenir un reflex i retroalimentació a partir de l'exercici dels rols i del format d'intravisió, obtenir aprenentatges tant profunds com aplicats, i multiplicar els mitjans o recursos disponibles per desenvolupar i desenvolupar-se en la feina. Aleshores, podríem concloure que aquesta metodologia resulta del més adient per **créixer i enriquir-se en les més variades dimensions** – personal i laboral; afectiva i relacional; pragmàtica i formativa – passant evidentment per les finalitats més genèriques que sembla cobrir, ja referides anteriorment.

Referent a l'àmbit interactiu i relacional, destaca el fet que la intravisió serveix per cuidar els i les altres i ser procurat per ells i elles, identificar-se amb la seva realitat i compartir el sentir, fomentar la unió i cohesionar-se a partir d'això, podent parlar en un pla d'igualtat en què uns, unes i altres es reconeixen i veuen reflectides, conformant un grup i una força que permet abordar i resoldre de manera reeixida els desafiaments i complicacions que se succeeixen a l'entorn de treball.

Pel que fa a la utilitat de la intravisió per tractar les diverses qüestions relacionades amb el funcionament de l'equip, s'han detallat profundament exemples i raons que l'evidencien. La praxis intravisiua permet comprendre les situacions personals, relacionals i grupals per les quals l'equip passa, revisant els elements que les determinen o influeixen, i així també els elements dels projectes del servei i pràctiques que s'hi duen a terme, obrint la possibilitat de trobar-los alternatives i experimentar per millorar. Les entrevistades han exemplificat diversos aspectes de la interacció laboral en què això es veu reflectit, evidenciant així mateix les oportunitats que

la intravisió presta per resoldre i donar sortida a entrebancs (malestars, malentesos, conflictes, etc.) que vulneren o limiten els abastos que es pot tenir.

Finalment, s'ha assenyalat que aporta beneficis en termes importants i que han de regir els serveis, com ara de qualitat, objectivitat, visió, missió i més principis que, més enllà de les persones, són els que romanen i han de romandre per no perdre sinó mantenir el nivell i finalitat última de servei a les persones amb necessitats a qui s'atén.

En definitiva, es pot concloure que sembla que la intravisió resulta oportuna, avantatjosa i beneficiosa pels més variats aspectes laborals, de les persones ateses i de qui les atén. Les recomanacions derivades, en aquest sentit, pretenen orientar en vies i maneres de potenciar i estendre les oportunitats i els beneficis i avantatges trobats amb la pràctica intravisió.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...**
COM POTENCIAR I ESTENDRE ELS BENEFICIS, AVANTATGES I OPORTUNITATS QUE HA PORTAT LA INTRAVISIÓ?

PEL QUE FA A...

1. REFLEXIONAR SOBRE ELS BENEFICIS QUE APORTA.

- A. *Especificar el més possible i amb previsió els temes, casos o qüestions que es vulguin tractar a la o la sèrie de sessions. Reflexionar si això ha ajudat al seu millor tractament, a diferència d'altres espais de reunió en què es puguin tocar, i de presentar-los sense planificació o vagament.*
- B. *Reflexionar conjuntament si la intravisió ha fet adonar-se del propi potencial i dels recursos amb què es compta a cada persona i per part de l'equip, concretant-ne els elements.*
- C. *Reflexionar en grup si compartir els problemes i situacions ha ajudat a comprendre'ls millor per la multiplicitat d'enfocaments que poden tenir. Així mateix, si això ha facilitat desenvolupar o trobar millors solucions, respostes o eines.*
- D. *Ahora, si a nivell personal cada una de les persones participants s'han sentit més compreses, segures, tranquil·les, acompanyades subjectivament (que la resta experimenta sentiments similars) o altres sensacions semblants.*

2. DONAR-SE REFLEX, APRENDRE I COMPARTIR RECURSOS PEL TREBALL.

- A. *Considerar si la intravisió en general ha fet **obrir-se o anar més enllà dels límits personals a nivell tant mental com afectiu** per aquestes accions; i també per aprendre d'altres realitats i maneres de pensar, i ampliar i enriquir la pròpia.*
- B. *Valorar si a nivell individual cada persona s'ha sentit emmirallada o ha rebut reflex per **ser més conscient de si i adonar-se de les seves maneres de ser i actuar**. A més, comentar si això ha ajudat a **detectar com hom treballa, i els seus aspectes** positius, no tan positius o, fins i tot, negatius, com a persona i treballador o treballadora.*
- C. *Igualment, si aquest reflex mutu ha sigut útil per **relativitzar els problemes, malestars o d'altres emocions negatives**.*
- D. *Analitzar si en la construcció d'eines, solucions o sortides a les dificultats **ha participat tothom**. Així mateix, si en aquest procés s'han diversificat o enriquit aquestes elaboracions per **la diversitat de visions dels diferents perfils formatius o professionals**, si n'hi ha.*
- E. *Registrar descriptivament **quines eines i estratègies de treball i d'intervenció** s'han compartit o construït de manera conjunta en la intravisió. Valorar **la seva utilitat i/o idoneïtat**.*
- F. *Valorar també si aquest procés **ha enriquit a nivell personal** (més enllà del context de la intervenció o la feina) a les persones participants.*
- G. *Així mateix, valorar si **l'exercici dels rols d'intravisió ha enriquit o aportat**, tant a les dinàmiques relacionals que es donen en la intravisió com més enllà, en altres espais de treball, i a nivell personal (per exemple, en altres contextos o relacions personals).*
- H. *Reflexionar si la intravisió ha ajudat a **conèixer els i les altres de manera profunda i exclusiva**, és a dir, que d'altra manera o fora no hauria sigut igual, oportú o possible.*

3. DESENVOLUPAR EMPATIA, CURA MÚTUA, COHESIÓ I HORITZONTALITAT.

- A. *Primerament, **consensuar la concepció tinguda** de termes com empatia, compenetració, cohesió, horitzontalitat i cura de l'altre.*
- B. *Valorar en quina mesura **l'exercici dels rols d'intravisió contribueix** en aquest sentit. Per exemple, si la persona amfitriona està atenta i atén a la resta. Igual amb la resta de rols.*
- C. *Reflexionar i valorar igualment si les persones tenen cura i empatitzen unes amb les altres més en general en la intravisió, i també si fomenta **que n'augmentin fora, en la resta d'espais i situacions de treball**.*
- D. *Valorar en quina mesura la intravisió **ha augmentat la compenetració** (per ex., aprofundiment dels vincles i intersubjectivitat) entre els i les membres de l'equip i **contribuït a la seva cohesió** (per ex., sentit de grup, sentiments d'unió i de pertinença).*

E. Analitzar i valorar si la interacció intravísiva **apropa les persones** i amb els i les responsables (direccions, coordinacions, etc.) **en ambdós sentits**. Si permet compartir el propi sentir en pla d'igualtat **sense intercessió de les jerarquies** i 'humanitzar' l'altre i l'altra.

* Considerar les recomanacions fetes pel tema de l'horitzontalitat, derivades d'altra anàlisi.

4. ANALITZAR I REVISAR LA SITUACIÓ DELS EQUIPS I ELS SERVEIS.

A. Prendre com a temes d'intravisió **les motivacions i emocions, els pensaments i sentiments experimentats** tant per les persones ateses com per les treballadores. Valorar eventualment si tant a la intravisió com fora es veuen beneficis o canvis a nivell personal i grupal.

B. Així mateix, analitzar a intravisió **l'estat i evolució de l'equip i les relacions professionals i interpersonals** que el caracteritzen. Valorar l'estat de l'equip a partir d'aquest tractament com a temes d'anàlisi i les conclusions derivades.

C. En complement a l'abordatge que se'n faci a les reunions d'equip, **analitzar i qüestionar-se sobre diversos elements que guien el centre o servei**, com ara el o els diversos projectes (de servei, educatiu, etc.), dinàmiques d'equip i formes de funcionament, quan es consideri adient centrar-se en aquests elements. Prendre acords i valorar-ne les conseqüències.

D. Pel que fa a tots els punts anteriors, reflexionar si **aquests abordatges han incidit en la millora de les intervencions o de les tasques quotidianes** desenvolupades.

E. D'igual manera, valorar si haver tractat aquestes temàtiques ajuda a **visualitzar amb claredat la situació de l'equip com a entitat**, i com les poden gestionar o afrontar de la millor manera, i així també els seus i les seves integrants. Mirar de reprendre-les en el futur partint d'aquesta base.

F. Valorar a més, si les consideracions d'igualtat o horitzontalitat en què l'equip du a terme la intravisió **facilita relaxar-se i veure des de fora i amb interès les situacions** que travessa el mateix. Plantejar maneres en què això augmenti, tant a partir de l'horitzontalitat com d'altres condicions en què la intravisió es du a terme.

5. MODIFICAR ESTRUCTURES, DINÀMIQUES I NORMES DE FUNCIONAMENT DE L'EQUIP.

A. Revisar amb especificitat **interaccions i criteris que guien el grup**; visualitzant i facilitant la introducció de millores en aquests aspectes. Exemples en serien tant qüestions d'horaris, formes d'organitzar subgrups de treball o de funcionar, com comportaments quotidians que cal corregir, pautar, ordenar o reeducar.

- B. Reflexionar i valorar si les intravisions resulten efectives per fer **un treball d'equip més sòlid, estable i còmode** pels seus i les seves integrants, a l'hora de desenvolupar les seves tasques laborals.
- C. Reflexionar i valorar també si el tractament profund i detallat de les situacions i problemàtiques han permès **ficar canvis duradors i valuosos**, en termes de la valoració que en faci l'equip mateix.
- D. Analitzar si la intravisió permet plantejar, promoure i concretar canvis o millores en aquests aspectes, **que altres espais no faciliten fer**. Sigui en cas afirmatiu o negatiu, plantejar formes en **què això sigui extensiu i intercanviable** entre diferents tipus de reunions o pràctiques grupals.

6. DETECTAR I TREBALLAR ELS MALESTARS, MALENTESOS I CONFLICTES.

- A. Exposar **els propis punt de vista** en els desacords, malentesos i conflictes amb la finalitat de trobar-les solució o sortida. Valorar si aquest abordatge conjunt **ha donat resultat en cada cas**.
- B. Valorar si les parts implicades o afectades han pogut **resignificar o relativitzar el seu sentir neguitós o de malestar**. Alhora, si el seu abordatge ha sigut útil per **establir noves pautes de relació, comunicació o procediments**.
- C. Tractar com a temes d'intravisió i integralment aquestes situacions: quines persones els experimenten, les situacions en què es donen, relació amb altres semblants, amb quines persones. Valorar si es tracten **d'aquesta manera i si això ha servit per evitar-los en el futur**.

7. TENIR CURA DELS PRINCIPIS QUE GUIEN EL CENTRE O SERVEI, LA CLARETAT I QUALITAT EN EL TREBALL.

- A. Aprofundir en les dificultats tingudes en les interaccions amb les persones ateses i altres treballadores per **trobar recursos i maneres d'actuar acords amb els principis ètics** que els guien. Valorar si s'ha assolit aquest objectiu i de quina manera es cristal·litzen els principis ètics.
- B. Establir pautes i anar rubricant o completant determinats **protocols d'actuació** a partir de les solucions i maneres d'actuar amb les persones ateses. Reflexionar sobre la utilitat de la intravisió posteriorment per aquesta finalitat.
- C. Prendre com a temes d'intravisió **les maneres de mantenir l'essència, els principis i la filosofia** que guien les tasques laborals, les intervencions i el tractament de casos especials. Preveure i analitzar **situacions que els poden afeblir o alterar** (com ara els constants canvis de personal). Valorar amb posterioritat si la intravisió està servint o ha servit per afavorir-ho.

Quadre 2.- Recomanacions referents a la manera de potenciar i estendre els beneficis, els avantatges i les oportunitats derivades de l'aplicació de la intravisió.

D. Sobre les dificultats, febleses i limitacions trobades.

Aquesta extensa anàlisi ha evidenciat diverses qüestions que poden impactar o impacten negativament en la pràctica intravisiva; comprnent des de factors no controlables per les persones individuals que treballen als centres o serveis, fins a aspectes que depenen al cent per cent de la seva voluntat i actitud.

Entre els primers hem pogut analitzar els canvis que ocorren en els equips en termes de grandària i de personal nou o variable al llarg del temps (tot i que no sempre es percep com un entrebanc); determinades dificultats, com les derivades de la situació de pandèmia, que impedeixen fer les reunions; el poc temps que se li pot dedicar, o la manca de guia i acompanyament. I, entre els factors més controlables per la persona però que constitueixen dificultat o afebleixen la intravisió, tenim i hem analitzat les actituds personals i grupals cap a la mateixa; no saber, poder o voler deslligar-se de rols, siguin de feina, organitzatius o de la pròpia intravisió; limitar-se en parlar de coses que resulten incòmodes o que es perceben com a inapropiades; que es tregui diferent grau de profit entre persones i segons els temes que es tractin, i el fet de no tenir formació i/o clares les finalitats referents a aquesta pràctica.

Siguin elements del tipus que siguin, podem concloure i visualitzar que en general hi ha diverses accions que es poden dur a terme per frenar-los, afeblir-los o trencar-los clarament. Podent constituir noves dificultats, de fet, els intents no reeixits en dur-les a terme, però que **sí que estan, en la seva majoria, sota el control de les persones les possibilitats de què siguin efectius aquests intents, perquè depenen principalment de la voluntat.** Cal, doncs, un treball no només 'actiu' en el sentit d'acció aplicada externament per modificar elements de l'entorn i les situacions, sinó també força a *nivell intern*; i que resulta difícil donades les exigències d'introspecció i emmi-

rallament, sovint no agradable, que comporta per descobrir les arrels de les problemàtiques, a més de voler canviar-les. Per això podem dir que 'hi ha molt a recomanar', perquè les dificultats i entrebancs trobats són molt diversos i cal incidir a diferents nivells, a vegades de manera 'quirúrgica'.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...

QUÈ HEM DE FER PER TRENCAR, LIMITAR O LIDIAR AMB LES DIFICULTATS, FEBLESES I LIMITACIONS DE LA INTRAVISIÓ?

PEL QUE FA A...

1. L'ALTA ROTACIÓ, GRANDÀRIA O CANVIS EN ELS EQUIPS:

- A. *Com que tenen una part que de vegades escapa al control o voluntat dels propis equips i individus, seria valuós **aprendre a funcionar i 'fluir' amb aquesta relativa inestabilitat**, si es dona el cas.*
- B. *Per això també, en el cas que es consideri que les noves incorporacions hagin d'aprendre alguna cosa per funcionar en les intravisió, tenir un **marc de fàcil i ràpida immersió**, garantint la seva aplicació.*
- C. *Aquest marc hauria de comportar alhora un **espai acollidor i receptiu** per a què el personal nou pugui i vulgui participar amb confiança i llibertat per tractar temes difícils.*
- D. *Revisar periòdicament la **correcta sistematització i funcionament de les sessions i el procés en si**, de forma que les persones noves es puguin enganxar amb les dinàmiques de manera més fàcil i ràpida.*
- E. *Considerar que les noves incorporacions són una oportunitat de renovació i noves mirades cap a la pròpia feina i la intravisió, per **limitar incórrer en pràctiques viciades o sense evolució constant**.*
- F. *Pel que fa a la grandària o creixement, aprofitar les temporades de relativa estabilitat per a una **millor incorporació i sistematització** de la intravisió.*
- G. *Per evitar rigidesa o despersonalització que porten equips massa nombrosos, **preveure i planificar bé possibles subgrups o combinacions** segons variables d'interès.*
- H. *Finalment, ajudaria poder **reformular mentalment a nivell individual** que aquests moviments relacionats amb els recursos humans no han de representar un gran entrebanc.*

2. TREURE TEMES ESPINOSOS O INCÒMODES.

- A. *Afavorir l'horitzontalitat i donar confiança per facilitar que **les participants se sentin amb llibertat de parlar de qüestions difícils**. Per això resulta essencial el treball i actitud de les Direccions i responsables o caps d'equips o serveis.*
- B. *Construir i enfocar des **d'una vessant el més positiva possible el propi fet de parlar d'aquests temes**.*

- C. **Parlar amb confiança i analitzar si cada participant es limita en parlar de determinats temes o casos per no voler exposar-se emocionalment davant el grup, especialment les persones d'ingrés recent; prenent per això temes o casos més aviat impersonals o que no els impliquin de manera personal. *Proposar maneres de revertir-ho.***

3. ACTITUDS PERSONALS I MANCA DE CREDIBILITAT EN LA INTRAVISIÓ.

- A. **Prioritzar i treballar sovint la pròpia actitud, predisposició vers la intravisió, posició front als temes a tractar, o obertura cap al consell o la crítica, a partir de la necessària voluntarietat.**
- B. **També cal estar receptiu o receptiva i treballar-se un determinat tarannà o caràcter per voler aprofundir en aspectes personals o laborals complicats; que poden constituir-se en si com a temes d'intravisió.**
- C. **En el cas de tenir fixat prèviament qui serà responsable del tema per les intravisions següents, i quan aquestes es tracten de temes o dificultats que afecten personalment, es pot cedir el torn a algú que ho pugui necessitar més, o bé, aprofitar per tractar un tema transversal que ajudi a la millora personal i grupal de l'equip.**

4. LA MANCA DE GUIA, ACOMPANYAMENT O MIRADA EXTERNA.

- A. **Considerar i demanar acompanyament o una altra mena de perspectiva externa a l'equip, per detectar relacions que poden no ser positives i altres problemes o inadequacions en les interaccions.**

5. EL MANTENIMENT ESTRICTE DELS ROLS D'INTRAVISIÓ O LABORALS.

- A. **Delimitar i continuar precisant els rols corresponents a les diferents funcions, fixant-se de mantenir-los amb claredat durant les sessions; però amb una flexibilitat estratègica.**
- B. **Esforçar-se per destriar el rol laboral a la intravisió, tant per part de la Direcció com de la resta de l'equip.**

6. EL POC O DIFERENT PROFIT QUE ES TREU ENTRE UNES I ALTRES (PERSONES I/O TEMES).

- A. **Afegit a fer possible que una persona específica s'encarregui d'un tema, controlar que ningú per aquesta flexibilitat es quedi sense preparar-ne.**
- B. **Incidir positivament en variables que fan treure diferent grau de profit, com ara facilitant la millora de l'autoconfiança o la profunditat i riquesa de les explicacions en parlar de si.**
- C. **Fer moments o sessions per abordar explícitament els avantatges i oportunitats de la pròpia intravisió. Per suposat, implicaria mantenir-les constants.**
- D. **Provar alternatives, diversificar-se i variar en les formes de ser i actuar, tant a les pròpies intravisions com a la praxis professional i més enllà; recollint-ne els fruits i resultats per aprendre.**

7. LES DIFICULTATS O LIMITACIONS PER TROBAR-SE O REUNIR-SE: ESPECIALMENT EN SITUACIONS DE CONFINAMENT.

- A. *En casos que s'hagi d'interrompre o perdre la continuïtat, mirar de **poder continuar fruit dels beneficis o qüestions que s'anaven guanyant amb la intravisió, planificadament i amb seguiment.***
- B. *Reflexionar conjuntament sobre **maneres de poder ser resilients** davant les limitacions i fredor que imposen les intravisions telemàtiques.*

8. LES LIMITACIONS INHERENTS AL POC TEMPS DE DEDICACIÓ.

- A. *Tot i les dificultats de feina que poden ofegar, **fixar el més possible les sessions i mantenir-les.***
- B. *Reflexionar sobre maneres **d'optimitzar el temps disponible**, sent realista amb les limitacions que imposa. Fer-ne un registre i revisar periòdicament els resultats.*

9. LA MANCA DE CLAREDAT EN LES FINALITATS O DE FORMACIÓ PER A LA INTRAVISIÓ.

- A. *Establir com a temes d'intravisió **competències d'interacció i per saber relacionar-se**, com ara la comunicació assertiva i constructiva.*
- B. *Fer formació en qüestions de la pròpia intravisió, per **delimitar-la i diferenciar-la millor de les reunions d'equip i altres tipus de treball grupal**, potenciant així els beneficis de totes.*
- C. *Per obtenir una retroalimentació rica i efectiva, **portar a les sessions les demandes, necessitats, temes o preguntes a plantejar**, amb alguna mena de preparació.*

Quadre 3 .- Recomanacions referents a la manera de trencar, limitar o lidiar amb les dificultats, febleses i limitacions de la intravisió.

E. Sobre les necessitats dels equips i per al funcionament de la intravisió.

S'han analitzat, per un costat, les necessitats dels equips que s'espera que aquesta pràctica i metodologia resolgui o que ha resolt al llarg del temps i, per un altre, el que es considera necessari fer o implementar per a què aquesta sigui reeixida i aportí així el que s'espera.

En el primer cas, de manera unànime s'ha parlat del benestar de les persones que treballen als centres i serveis, com una prioritat i raó de ser principal de la praxis intraviviva.

En termes de la salut i la gestió emocional, expressar el que senten, desenvolupar formes efectives d'afrontament i gestionar d'igual manera les qüestions que generen malestar, conflicte o insatisfacció. Temes tots que donen pista del que podria considerar-se prioritari com a temàtiques a tractar en una bona proporció d'intravisions en un temps donat.

També s'ha ressaltat que la intravisió ha de ser útil per acompanyar i donar suport a la resta, davant les dificultats experimentades tant amb les persones a qui es dona servei, com les derivades d'altres situacions, per exemple el confinament actual i que obstaculitzen reunir-se. Això ha fet palès la necessitat de **no interrompre'n l'aplicació i que es pugui mantenir en la mesura del possible.**

Així mateix, es pensa que ha de ser d'ajuda per al millor funcionament i actuació dels equips, proporcionant eines i estratègies, que incideixin en dur a terme interaccions, coordinar-se i un manteniment de la constància de manera efectiva, encertada i assertiva. I al seu torn per un manteniment de la cohesió grupal, que té a veure amb els més variats aspectes de la praxis professional, incloent la intravisió: qualitat, continuïtat, obertura, convivència, renovació i d'altres. Finalment, s'ha posat de relleu la importància de què la intravisió permeti de fet trobar resolució als problemes allà exposats, i especificant les condicions que permeten que això sigui exitós.

De tot aquest recull es pot concloure que, tot i que sempre apareixeran noves necessitats i es pot fer més per obtenir millors resultats, el treball enfocat, minuciós i constant per resoldre cada cosa de les esmentades constitueix en si el que es pot considerar una bona pràctica i una pràctica d'èxit, perquè **és en aquest exercici de la recerca de solucions que es desenvolupa l'expertesa, tant de la intravisió com de la resolució de les pròpies necessitats.**

Per altra banda, podem confirmar que en la pràctica de la intravisió en els centres i serveis analitzats s'ha vist reflectit el que defensa Puig (2014): quan es reconeix la necessitat de disposar d'un espai i d'un temps grupal per posar en comú les experiències de l'atenció a les persones i compartir les preocupacions inherents a la pràctica professional, **s'està en realitat tenint cura de si mateix i de l'equip en el seu conjunt**. I dotar-se de recursos i mecanismes per l'auto-cura resulta indispensable per afrontar les situacions difícils, que són co-substancials a l'activitat d'intervenció en un camp com aquest.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...

QUINES NECESSITATS HA D'ANAR A RESOLDRE I HA RESOLT LA INTRAVISIÓ?

RELACIONADES AMB...

1. EL BENESTAR EMOCIONAL DELS EQUIPS I PROFESSIONALS

- A. *Trobar oportunitats per treballar a la intravisió **les emocions derivades de la pràctica laboral i situacions** com el confinament, segons la contextualització que l'equip pugui donar-li per fer-ho.*
- B. *Prendre **com a temàtica qüestions sobre empatia, sota l'enfocament de la importància de conèixer els i les companyes, i reflexionar si s'hi veuen els resultats i efectes a posteriori.***
- C. *Dinamitzar les sessions de manera que es vegi més potenciat **que qui presenta se senti escoltada, apoderada, i ho pugui fer amb llibertat, comoditat i sense crítiques.***
- D. *Prioritzar o potenciar intravisions de les quals el tema a tractar pugui ser **com s'afronten a nivell subjectiu i personal les dificultats i problemes del treball.***
- E. *Facilitar i apoderar per tal que **cada integrant de l'equip pugui guiar en temes difícils, com ara els conflictes i malentesos. Així mateix, dissonar algunes insatisfaccions relacionades amb la feina, de forma que es tractin a les reunions o en espais més adients.***

2. OFERIR I DONAR SUPORT I ACOMPANYAMENT.

- A. *Recolzar i donar seguiment pel tractament de casos difícils de persones ateses, o bé en qüestions transversals que afectin a l'equip, **de manera planificada** (per ex., especificant accions a realitzar i amb dates).*
- B. *Fer periòdicament intravisions o reflexió individual per part de totes i tots sobre **si i en quina mida se senten escoltades i orientades.***

3. L'ACTUACIÓ ESTRATÈGICA PER PART DELS EQUIPS.

- A. *Fer intravisions per millorar o dotar d'eines i estratègies per interactuar amb altres professionals i les persones ateses, i per ajudar a augmentar l'efectivitat i coordinació com equip, per exemple pel manteniment de la forma de treball i la intervenció; pensant en situacions de constant rotació de personal.*
- B. *Aprofitar l'espai d'intravisió per aprofundir en qüestions ja tocades i a partir de les reunions, amb la finalitat de què es vegi augmentada l'efectivitat i coordinació en les dinàmiques de funcionament i les intervencions.*

4. EL MANTENIMENT DE LA COHESIÓ.

- A. *En serveis i centres amb alta rotació, treballar a les intravisions sobre el manteniment de la seva filosofia, la claredat i qualitat del treball, però alhora per renovar-los.*
- B. *Facilitar la cohesió i el seu manteniment, permetent que a les intravisions es parli de com les inseguretats, dubtes i inconformitats amb els i les altres estan afectant a nivell personal.*

5. COMPARTIR I RESOLDRE ELS PROBLEMES DE TREBALL.

- A. *Concretar i detallar les dificultats i allò que les intervencions que amb les persones ateses mou en les i els participants que les atenen.*
- B. *Especificar amb detall situacions que poden generar malentesos i per tant dificultats entre persones dels equips, centres o serveis, de manera que s'aclareixin per a tothom les possibles confusions.*

Quadre 4.- Recomanacions referents a les necessitats que ha de resoldre o ha resolt la intravisió.

Pel que fa al que resulta important pel funcionament de la intravisió, totes les entrevistades han subratllat i emfatitzat com a imprescindible el que podríem anomenar *disposició i disponibilitat*; per donar i rebre a partir de la voluntat al moment que s'hi participa, sabent com fer-ho, parlant sobre els problemes i contratemps amb honestedat, receptivitat i implicació, i creient en el que es fa amb aquesta pràctica i els rols que s'exerceixen en tot moment. De la mateixa forma, s'ha ressaltat la importància de saber demanar ajuda o consell, plantejar amb especificitat i comunicar-se, en el més ampli sentit, amb assertivitat i de manera constructiva.

Altres consideracions amb menys mencions, però no menys importants, han sigut la necessitat de tenir una bona guia i moderació; una estabilitat dels equips i serveis que permeti la intravisió funcionar de manera sostinguda; tenir clar el que la constitueix i com es du a terme en les seves especificitats; sentir-se bé en participar, i la possibilitat de fer intravisions sobre la mateixa amb determinada regularitat.

Totes aquestes condicions es poden anar complint i satisfent de manera que es vegi cristal·litzat un adequat funcionament de la intravisió; si bé remarcaríem, en línia amb les idees de les participants a la recerca, que **aquestes possibilitats estan centralment arrelades en la voluntat i les actituds de les persones, i que requereixen sovint un esforç d'activació suplementari i no sempre fàcil**. Coses que també es posen o es poden posar en joc a la intravisió com a temes d'anàlisi i, a la vegada, la fan funcionar i millorar. D'aquesta manera, les recomanacions que s'han derivat i a continuació es proposen, estan fetes amb aquest enfocament, de fer funcionar la intravisió per a què aquesta ajudi al seu torn a resoldre millor les necessitats que es plantegin allà i fora.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...
QUÈ FER I RESULTA NECESSARI NECESSARI PER A QUÈ LA INTRAVISIÓ MILLORI?

RELACIONADES AMB...

1. PEDAGOGIA I ACTITUDS ADEQUADES, TENINT CLARA LA INTRAVISIÓ.

- A. *Portar a les sessions d'intravisió els plantejaments a exposar amb especificitat en les demandes o preguntes a plantejar i exposar, de manera honesta i parlant des de la pròpia posició o sentir.*
- B. *Tenir per part de tothom una actitud receptiva, oberta, implicada i crèdula, pel que fa tant del que s'està exposant o treballant, com de la intravisió mateixa i l'exercici dels seus rols. A cada persona li farà sentit i en traurà un profit diferent, però això es potenciarà només tenint les actituds adequades.*
- C. *Detallant l'anterior, caldria per exemple que cada persona estigui al cas, centrada en el que s'està parlant, acompanyant realment a qui exposa o intervé, fent una escolta activa i reflexionant sobre el que s'aporta a l'altre en participar o donar reflex, i la forma de dir-ho.*

També implicar-se en el rol exercit de moderació, persona amfitriona, etc.

2. SABER COMUNICAR-SE I TENIR CLAREDAT EN LES DEMANDES O PLANTEJAMENTS.

- A. *Per tal que el procés no s'estanqui, sigui fluid i es proveeixi de millors respostes, cal **tenir concreció i claredat** amb el que es demana o busca com a resposta.*
- B. *Treballar com tema d'intravisió **aprendre a interactuar i comunicar-se assertivament i constructivament**; de forma que tant en exposar com en escoltar s'emetin i rebin els missatges de la millor manera. Enfocar la crítica com a element constructiu també.*

3. COMPTAR AMB BONA GUIA I MODERACIÓ.

- A. *Enfortir o reforçar el rol de la persona moderadora de forma que faci la **moderació en la comunicació de la millor manera**.*
- B. *Procurar que tothom tingui **consciència i actitud d'iniciativa, empena i implicació** per donar-li continuïtat a la pràctica i la seva permanència, Que no estigui només 'en mans' de la Direcció de l'equip, centre o servei.*

4. ESTABILITAT DELS EQUIPS.

- A. *Tot i que no es pot tenir gaire control sobre això, **integrar a les noves incorporacions de manera activa, àgil i constant** perquè s'impliquin aviat a participar en les intravisions i altres dinàmiques com un o una més.*

5. SENTIR-SE CÒMODE O CÒMODA I APODERADA PER L'ASSESSORAMENT.

- A. *Fer un **treball personal de reflexió sobre la forma en què es tendeix a percebre el que passa a les intravisions** i la pròpia forma de respondre, prendre's les respostes dels i les altres, i com i quan s'aprofita tot el que es pot.*

6. DIFERENCIAR-LA CLARAMENT DE LES REUNIONS D'EQUIP.

- A. *Tant a nivell conceptual com aplicat, tot i que tothom ho sap intuïtivament o ho pot inferir, cal **fer explícites les diferències i que quedin clares les delimitacions de cada procés** i les seves dinàmiques, de forma que no es confonguin i es puguin aprofitar tots dins del conjunt d'aplicacions de cada un. Particularment, cal comprendre que la intravisió no és una 'extensió' de les reunions d'equip.*

7. FER INTRAVISIONS SOBRE LES MATEIXES PER REFLEXIONAR-HI I MILLORAR-LES.

- A. *Determinar, registrar i donar seguiment a **les qüestions que s'han de canviar en les intravisions futures**, i com s'ha de regular a partir d'això la intravisió.*

8. RECONÈIXER I REFLEXIONAR CONJUNTAMENT SOBRE EL QUE LA INTRAVISIÓ APORTA I LES SEVES LIMITACIONS.

- A. Enfocar les qüestions valorades positivament també com puntals de millora, no només les 'negatives' o 'no funcionals' en un moment donat.**
- B. Saber distingir, reconèixer i conviure amb les limitacions inherents a variables no controlables com les limitacions de temps de les sessions, periodicitat, i imprevistos que la puguin alterar o mantenir suspesa.**

Quadre 5.- Recomanacions referents al que resulta important pel funcionament de la intravisió.

F. Sobre les expectatives tingudes i els reptes de futur.

Ha sigut interessant esbrinar com la intravisió es visualitza i es desitja que fos o sigui en el futur. Totes les professionals participants tenen l'expectativa de què es mantingui, i aportant tot el que de beneficiós ha donat i dona, allí on es continua fent. La majoria també espera que es consolidi com a pràctica i millori contínuament; sempre implicant els equips i formant part de les eines i reunions habituals dels serveis.

D'igual manera, hi ha consens pel que fa a reptes i accions que aportin millores a nivell personal, dels equips, en el treball i per a la pròpia intravisió, i de manera interconnectada entre aquestes esferes. Certament, millorar a nivell de benestar i salut mental, de donar suport, en exercir els rols laborals, mostrar maduresa i receptivitat, desenvolupar actituds i comportaments que hi incideixin, i a nivell de la dinamització dels equips quan treballen, constitueixen importants i potents reptes de futur; i és a partir d'aquests que s'han proposat les mesures i recomanacions que a continuació es presenten.

Podem dir que els reptes que s'havien anat plantejant amb les avaluacions i valoracions fetes en els anys passats, resten també com a importants fites a assolir: fer un treball sistemàtic per a clarificar el grau de compromís i implicació de les persones participants a la intravisió; buscar o perfeccionar eines

per afavorir una major horitzontalitat i fer-la més efectiva (és a dir, amb la capacitat d'abstraure's dels rols habituals però sense perdre's i movent-se eficientment en tots dos plans), i augmentar la sistematització del model d'intravisió i de manera més integral, són qüestions que es veuen amb avenços però cal avançar més.

Altres expectatives esmentades han sigut que s'avaluï i es revisi l'efectivitat de la intravisió, la possibilitat de diversificar-la en les seves aplicacions i maneres de dur-la a terme, i comptar com a reforç i orientació amb la figura d'acompanyament, que en alguns casos ha tingut una transcendència important en la manera d'establir i fruit de la pràctica (es reprèn aquesta última idea més endavant). Sense dubte, **totes aquestes expectatives i reptes permeten visualitzar els objectius més genèrics i importants que el manteniment de la pròpia intravisió ha de tenir**; prenent forma i concreció a cada centre o servei segons les possibilitats i les voluntats dels seus treballadors i treballadores.

Podríem concloure amb la idea de què a mesura que es vagin conquerint els diversos reptes, es podrà anar a plantejar-se'n més, constituint-se d'aquesta manera la intravisió en una autèntica eina de superació professional i expertesa, en diversos àmbits personal i grupals.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...**
COM PODEM REALITZAR LES EXPECTATIVES TINGUDES I ELS REPTES
QUE LES NOSTRES INTRAVISIONS ENS PLANTEGEN?

RELACIONADES AMB...

1. LA CONTINUÏTAT

- A. *A més de mantenir-les, pensar i preveure sobre contingències que en podrien alterar-la. Desenvolupar maneres de gestionar-les quan depenen de factors controlables.*
- B. *Continuïtat també vol dir anar més enllà de l'espai de les sessions o de l'entorn d'intravisió per fer circular i difondre de manera sistemàtica tot allò que va aportant, pel benefici personal i grupal.*

2. MILLORAR A NIVELL PERSONAL, EN EL FUNCIONAMENT LABORAL I EN LES INTRAVISIONS.

- A. Si l'equip ho considera oportú, donar lloc a l'anàlisi de les qüestions exposades per les persones assistents **sota la visió de què pugui aportar al seu benestar emocional i psicològic**; centrant-se potser més en això com a tema de les sessions que en qüestions pragmàtiques o de funcionament estratègic, si és que es considera que ja es tracten prou i bé a les reunions d'equip. Reflexionar si fer-ho acaba incidint en millores en l'atenció donada a les persones ateses.
- B. Oferir a tothom prou **oportunitats per explicar-se amb claredat i el seu sentir**, de forma que cada persona es pugui sentir integrada, acompanyada, recolzada, confiada i disposada a oferir suport també. Sota la perspectiva que estar a gust amb la feina i l'equip, és una manera de procurar-lo.
- C. Pensant que hi ha diversos nivells d'expertesa, **nodrir-se del saber i l'experiència acumulada per totes les persones de l'equip**, constituint-los com a temes d'intravisions, per millorar en els rols exercits, tant de la intravisió com en la professió.
- D. Desenvolupar, en part durant les intravisions, **actituds que incideixen en la potenciació i millora dels beneficis que la intravisió dona**; com ara el respecte del torn de paraula, la neutralitat o la confiança. Poden incidir per exemple en enriquir el procés al moment d'exposar els temes, la receptivitat per part dels i les altres i així la seva diversificació.
- E. Prendre com a temes de intravisions **qüestions i procediments que ajudin en darrera instància a millorar la dinàmica i dinamització d'equips o subgrups** dins del mateix servei; i en conjunció amb el seu abordatge a les reunions d'equip.

3. PER A CONSOLIDAR-LA EN ELS EQUIPS I DUR-LA A TERME DE MILLOR MANERA.

- A. Treballar amb l'objectiu que cada persona de l'equip pugui **sentir-se integrada a la intravisió i segura del seu potencial, interioritzant-la com pròpia** a partir de veure'n els beneficis. A conseqüència d'això **garantir que tingui el mateix estatus que altres activitats** com les reunions o les trobades.
Cal doncs **generar condicions** com ara de comoditat i confiança per assolir-ho.
- B. Alhora, és important **fomentar la unitat de l'equip**, per tal que es doni aquesta consolidació. Es poden realitzar diverses dinàmiques i activitats tema d'intravisió per fomentar-la.
- * En diverses altres anàlisis s'han anat precisant altres coses a fer que incideixen en la consolidació i la millor pràctica de la intravisió com a metodologia de treball.

4. AVALUAR-LA I REVISAR LA SEVA EFECTIVITAT.

- A. Fer amb determinada periodicitat **intravisions sobre la intravisió**, per reflexionar sobre el que s'ha tret al llarg de les seves aplicacions, i així proposar formes de potenciar-ho.
 - B. Desenvolupar alguna mena d'escala per poder **valorar-ne l'impacte, amb indicadors** que es validin en diverses fases i per diverses persones (validesa de contingut). Acompanyar aquestes valoracions amb altres de caire qualitatiu també, recollides sistemàticament i amb un format estandarditzat.
 - C. Considerar que la intravisió també es pot enriquir de **l'aplicació i revisió dels rols**, de manera cada cop més especificada, o bé diversificada, fent-los variar i explorant noves possibilitats a què puguin donar lloc dins de les seves mateixes funcions bàsiques.
 - D. Fer **el seguiment necessari dels temes o situacions plantejades** d'una sessió a l'altra, o revisant periòdicament els acords, metes o resolució de les hipòtesis plantejades a què s'havia arribat abans; **fent registre** dels seus resultats o conseqüències.
 - E. Revisar les **implicacions, beneficis i possibles extralimitacions** de l'aplicació 'lliure' i autodeterminada de la metodologia per part de l'equip. Considerar la possibilitat i idoneïtat d'incloure una **mirada externa** que pugui donar reflexos diferents i ser de profit.
- * En relació a l'últim punt, s'han estès més recomanacions en aquest àmbit pel que fa als riscos i les implicacions de l'ús contextualitzat de la metodologia intravisiu, en un altre apartat.

5. DIVERSIFICAR LA SEVA FORMA I LES SEVES APLICACIONS.

- A. Fer **grups d'intervisió**, amb professionals d'igual o equivalent caire o perfil, de diferents equips. Registrar-ne els resultats i eventualment reflexionar sobre els seus beneficis (ex., si afavoreix l'obertura per exposar els problemes o sentiments). També es poden fer transversalment, a partir d'un tret, característica o funció específica que els i les uneix o pot fer convergir.
- B. Fer intravisions en funció de les **necessitats específiques de l'equip en determinats moments**; no per això perdent els seus objectius bàsics i generals com de millora de l'atenció a les persones ateses, cohesió de l'equip, enriquiment professional i personal, o d'altres que hagi estipulat l'equip, centre o servei.
- C. L'anterior implica **haver definit amb especificitat els objectius de la intravisió**, específics per l'equip i en el marc dels més generals que han d'orientar-la en qualsevol cas. Tornar a **revisar-los periòdicament, reflexionant** sobre el seu assoliment i actualització.
- D. Així mateix, **diversificar les temàtiques de les intravisions**, en el sentit de prendre com objecte principal casos sobre persones ateses, qüestions de relacions o de funcionament de l'equip, temes transversals que importen o preocupen als seus integrants; i la varietat i diversitat de punts intermedis que hi pot haver entre aquests generals o diferents maneres d'enfocar-los.

- E. *Reunir les condicions organitzatives, de preparació del tema i actitudinals que permetin fer-ho.*
- F. *Revisar i reflexionar, cada determinat temps, si els beneficis que ha aportat i a què ha portat la intravisió s'han multiplicat i han romàs al llarg del temps revisat.*

6. LA FIGURA D'ACOMPANYAMENT.

- A. *Comptar amb aquesta com a mirada externa, diferent i amb possibles funcions supervisores, que ajudi a visualitzar la necessitat i valor de fer les intravisions.*
 - B. *Aprofitar les seves observacions i les possibilitats que ofereix per visualitzar les qüestions analitzades des d'altres vessants, sobre els casos, qüestions d'equip o temes transversals tractats.*
 - C. *Al seu torn, buscar i trobar noves o diferents respostes als problemes, dificultats o d'altres aspectes que es vulguin canviar, millorar o aprofitar millor, a partir de les seves intervencions i presència.*
- * *Considerar altres recomanacions donades i més específiques a partir de conclusions sobre el tema de l'acompanyament específicament.*

Quadre 6.- *Recomanacions referents a les expectatives i els reptes de futur amb la intravisió.*

G. *Sobre els diferents àmbits d'efectivitat.*

D'aquestes anàlisis sobre múltiples i variats aspectes que es relacionen amb la intravisió i pels quals pot resultar útil, concloem de manera genèrica que s'ha trobat **un considerable acord amb què hi aporta o pot aportar**. Detallem a continuació aspecte per aspecte.

1. Pel que fa a comprendre més profundament la *subjectivitat i els sentiments propis* i aliens, a partir de la distància que permet tenir la intravisió de les intervencions, les participants han dit que just aquest distanciament permet visualitzar i tractar a les sessions el que se sent, facilitant-se en aquest context l'empatia i la manifestació i reflexió conjunta de les qüestions. A més, s'han puntualitzat els beneficis relacionats amb això, fent esment de què incideix en millorar l'atenció donada a les persones ateses, posar límits a la implicació personal amb les seves problemàti-

ques, i multiplica les maneres de veure i resoldre els problemes mitjançant estratègies determinades.

No obstant, també s'adverteix que tot aquest valor està matisat pel poc temps que es pot dedicar a la intravisió, i en funció de les característiques concretes de les persones i els equips; **incloent el valor que es doni a la pròpia pràctica intravisiu i la disponibilitat per a què serveixi a la finalitat esmentada.** D'aquesta manera, diríem que es poden fer propostes que invitin a - i orientin com emprendre i abordar aquests afers, a fi que es pugui fruit dels beneficis que ofereix o bé multiplicar-los; que és el que es proposa al quadre següent.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?**

PEL QUE FA A... LA COMPRESIÓ MÉS PROFUNDA DE LA SUBJECTIVITAT I ELS SENTIMENTS PROPIS I ALIENS, A PARTIR DE LA PRESA DE DISTÀNCIA DE LES PROBLEMÀTIQUES

Parlar les situacions i problemàtiques permet traslladar la mirada de dins a fora i distanciar-se d'elles. Per això:

1. Treballar en **la forma i riquesa comunicativa i expressiva** d'allò que s'exposa; considerant que la **reflexió que faci l'equip** i de manera conjunta es veurà enriquida dependent d'això, i així la comprensió.
2. Incidir en la **capacitat de posar-se al lloc de l'altre** mitjançant diverses activitats, pensant que visualitzar com viu cada un les coses exposades permetrà **empatitzar més i millor** amb els seus plantejaments, i també amb les persones ateses.
3. Tot i que el marge d'incidència de les intravisions es veu constret, hi ha qüestions que depenen dels individus i grups sobre els que es pot incidir per potenciar-la. Per exemple, **les actituds, els estils de treball, la reflexivitat, la interiorització de - o la dotació de valor al que s'obté**, serien coses que es poden millorar a nivell individual i per tant grupal. Fer incidència activa i personal sobre les mateixes.

Quadre 7.- Recomanacions referents a l'assoliment de la comprensió de la subjectivitat i els sentiments propis i aliens, a partir de la distància presa.

2. En relació a la possibilitat de *reflexionar* sobre la feina de manera específica i centrada, separada d'altres situacions o dinàmiques, i el foment de l'*horitzontalitat* en i a través de la intravisió, s'ha pogut veure que 'tot és possible', però sempre de manera condicionada, com van dir les participants: les possibilitats estaran en funció del seguiment del format i les indicacions; de l'estabilitat del personal; de la seva implicació, obertura i maduresa, a l'igual que per part del personal de direcció per fomentar-ho, i que així, amb la implicació de tots i totes, es pugui construir un entorn de confiança.

Pel que fa específicament a la reflexió sobre el treball, les professionals han especificat com i per què això es dona, segons la seva experiència: la intravisió és un espai que permet diferents i particulars enfocaments de les necessitats plantejades o els temes d'interès (i que comporta no sempre estar d'acord, sinó de vegades evidenciar els desacords); sobretot per ser sovint un espai destinat a parlar sobre això, de manera profunda i esplaiant-se, augmentant la comunicació.

I, pel que fa a l'horitzontalitat, ha sigut interessant també que s'ha dit que s'ha experimentat a la intravisió perquè les direccions i responsables tendeixen a fomentar-la i comportar-se en pla d'igualtat, dins i també fora d'aquest context. Tot i que no sempre passa, i resulta difícil esborrar completament els rols habituals, no havent tampoc una pauta clara per 'saber' si succeeix.

D'aquesta manera, podem concloure que, atenent a tots els condicionants o limitants d'una reflexió dissociada de la feina que pugui resultar enriquidora, i fiant mesures, **es poden revertir els seus efectes**, i arribar a què el tractament dels temes a intravisió aportí les utilitats que provadament han experimentat en algun moment les par-

ticipants entrevistades; i potser més. D'igual manera, pel que fa a l'horitzontalitat s'evidencien factors que la poden limitar, de vegades pel propi fet de no parlar-ho, i es pot suggerir entre d'altres, **treballar cada cop més per diferenciar l'adequació als rols que cal tenir a cada espai i situació**; i també fomentant una horitzontalitat **que pugui impregnar positivament espais més enllà de la intravisió** (veure el Quadre 8). Per altra banda, encara que en les entrevistes no s'ha subratllat especialment la qüestió de l'organització de les sessions d'intravisió, d'acord amb les valoracions de períodes passats diríem també que **amb tota probabilitat es veuria afavorida l'horitzontalitat en tant que no recaigués de manera diferent la responsabilitat de l'organització i planificació de les sessions en les persones responsables, directores i coordinadores dels centres o serveis**. És a dir, que en la mesura en què es reparteixi la responsabilitat o hi hagi coresponsabilitat, es veu afavorida l'horitzontalitat també.

També podem concloure que, pel que fa a l'important equilibri entre horitzontalitat i manteniment de la seriositat i l'acompliment amb la pràctica (i que s'assenyalava com un dels principals problemes en les intervencions i les intravisions), seran **les actituds madures i el compromís els que permetin optimitzar ambdós elements**; podent així a més acceptar les observacions i interpel·lacions que facin els i les companyes en una forma que no contamine les relacions i el treball compartit posteriorment.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?**

PEL QUE FA A REFLEXIONAR SOBRE LA FEINA DE FORMA ESPECÍFICA I EL FOMENT DE L'HORIZONTALITAT.

I. TANT PER LA REFLEXIÓ SOBRE EL TREBALL COM PER LA CONSECUCIÓ I MANTENIMENT DE LA IGUALTAT DURANT LA INTRAVISIÓ ALHORA:

1. Les direccions i responsables d'equips i serveis han de reforçar la convicció sobre aquestes possibilitats, i així **fomentar-ho entre la resta del personal**, que al seu torn ho ha d'interioritzar d'igual manera: **dissociant clarament** de la feina el que es porta a la intravisió, i creient en **la voluntat per l'horizontalitat** per part de tothom, caps, companys i companyes de treball.
2. Al seu torn, això comporta **tenir autèntica confiança** en la Direcció i la resta de professionals per explicar les coses. **Sense actituds carregades** per altres conflictes i que ho contaminin, amb 'maduresa'.
3. En cas que hi hagi constants incorporacions de personal, treballar amb aquestes persones **per a què dissociïn efectivament de la feina** les seves reflexions i participacions, i aprenent a **veure com iguals a la resta i la Direcció i d'altres responsables**.

II. PER LA REFLEXIÓ SEPARADA DE LA FEINA:

1. **Reforçar les situacions i abordaments dins de la intravisió que ho permeten:** enfocant les qüestions en formes diverses, dedicar-li el temps que cal als temes (dins de les possibilitats reals), esplantant-se i aprofundint el necessari, i tenint clares les característiques i els objectius específics de l'espai intravisiu, diferenciats dels d'altre mena de reunions.
2. Quan sigui adient, per exemple amb grups nombrosos, fer **sessions amb combinacions de persones**, que augmenti la comunicació i dilueixi possibles fronteres comunicatives entre elles i també entre subgrups; com ara de torns, tasques o perfils iguals o diferents.

III. PEL FOMENT DE L'HORIZONTALITAT:

1. Treballar per situar a les persones responsables i direccions en pla d'igualtat; i que aquestes se situïn igualment en aquest pla a si mateixes cada cop més. **Reflexionar eventualment sobre si es fa amb èxit.**
2. Tant les persones que ho són com les que no, han de **resoldre els conflictes, les actituds dolentes o altres problemes que interfereixen** en l'horizontalitat, en altres espais i de preferència prèviament.
3. Les persones responsables i directores, treballar per **tenir un millor tarannà** en aquest sentit; i que pugui **impregnar altres espais de relació** en què es consideri que les interaccions milloren pel fet de ser més horitzontal.

Quadre 8.- Recomanacions referents a la reflexió dissociada de la feina d'altres espais de treball, i el foment de l'horizontalitat.

3. Pel que fa a la *millora de la vivència de les dificultats i convertir en avantatges els problemes*, s'ha destacat que la intravisió sí que serveix degut a què això és una de les seves finalitats; permetent parlar-los amb detall per trobar altres maneres de veure'ls, trobar-los solucions entre tots i totes, posar-les a prova i multiplicar-ne els beneficis en retreure elements d'aquesta experiència. Un cop més, es fa referència a la necessitat de tenir la voluntat i un conjunt d'actituds necessàries perquè això passi; especialment, *implicació i humilitat*. Ha sigut interessant també la observació de què la intravisió acompanya i s'acompanya d'altres espais de reunió on aquesta millora pot donar-se. Podem llavors concloure que mentre més s'agafin les dificultats i els problemes i es treballin de manera adequada, més podran revertir-se, constituint-se com avantatges; traient profit d'accions i d'enfocaments nous decidits a partir del treball d'intravisió i les interaccions empreses, però **amb les actituds necessàries, apropiades i adequades per a què sigui així, i intentant que també es faci en altres espais d'interacció.**

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?

PEL QUE FA A MILLORAR LA VIVÈNCIA DE LES DIFICULTATS I CONVERTIR EN AVANTATGES ELS PROBLEMES

1. Valorar en quina mesura s'exposen i analitzen a les intravisions els problemes i dificultats **com a oportunitats** a partir de la seva **re-formulació i visualització com a tals**.
2. Analitzar si al pas del temps s'han pogut **afrontar millor altres situacions difícils o problemàtiques i convertir-les en avantatges** com a conseqüència del treball fet en intravisió.
3. Valorar si compartir les situacions i els problemes ha fet sentir als i les professionals **més acompanyades, i que les solucions i els problemes es fan més manejables i fàcils d'abordar**, podent fer ús d'eines i procediments compartits.

4. Analitzar en quina mesura les solucions que s'han construït amb l'ajuda dels i les altres i les donades com referència **s'han posat a prova i han sigut efectives**. Tant per la persona que havia exposat els problemes i dificultats com per part d'altres persones de l'equip.
5. Igualment, com que aquest efecte multiplicador pot i ha de ser multidireccional, analitzar **si la resta de l'equip ha ajustat la seva pràctica d'alguna manera, i com**, a partir dels canvis fets per la persona a qui es va ajudar a modificar coses.
6. Fer un treball d'introspecció personal i compartir-ho després entre tot l'equip, **sobre la voluntat que s'ha posat en què aquest objectiu sigui possible d'assolir**; valorant entre d'altres les pròpies debilitats i faltes, l'obertura i la sinceritat tingudes davant dels i les altres, actitud davant les observacions rebudes, possibles distorsions d'aquestes, etc. **Recollir d'alguna manera les conclusions i posar-se fites**.
7. Analitzar en quina mesura **l'enfocament i l'espai de la intravisió estan orientats** a aquests assoliments. Si fomenten o no per exemple que les persones s'obrin per parlar honestament dels problemes, dificultats i demés, per tal que es puguin viure de millor manera i reconvertir-los. Pensar en **fer modificacions** de manera programada.
8. Comentar en quina mesura **l'espai d'Oportunitats de Millora de les reunions contribueix** a assolir aquest objectiu. Mirar maneres de 'sincronitzar' amb les maneres en què la intravisió ho fa també.
9. Valorar si resulta pertinent **flexibilitzar la rotació de presentacions per persones**, en cas que es faci d'aquesta manera, per tal de fer-ho a partir de la necessitat o demanda de qui considera o es consideri que ho necessita més. **Valorar els resultats obtinguts**, sobretot en termes de les millores esmentades.

Quadre 9.- Recomanacions referents a la millora de la vivència de les dificultats i els problemes, i revertir-los.

4. Les participants van dir que la intravisió té relació i resulta d'utilitat per *l'augment de la satisfacció i la prevenció, evitació o millora dels malestars i l'esgotament professional* perquè ofereix un context per identificar-los, donant-los sentit sabent les complicacions del tipus de feina que s'exerceix (és a dir, que l'equip sovint coneix i comprèn amb facilitat les dificultats de què la persona presentadora parla), i situant-los al centre de la reflexió a les sessions.

Un cop més s'ha dit que aquesta utilitat és relativa o està condicionada; en aquest cas, a què realment es constitueixi l'espai de forma que faciliti parlar de les insatisfaccions laborals; cosa en què les persones amb càrrecs de responsabilitat del servei, pensen les entrevistades, tenen un paper crucial. I, evidentment, depenent de què es treguin i s'analitzin els temes; sabent a més que pot ser més útil per unes persones que per altres, i que pot ser de marge limitat el benefici pel poc temps que es dedica a la intravisió.

Podem dir en conclusió que s'ha evidenciat que **una part important de l'augment de la satisfacció i del maneig adequat de les insatisfaccions és a les mans dels i les membres del grup que fa intravisió**: es poden treballar més i millor les satisfaccions i insatisfaccions facilitant que surtin com a temes, en la manera d'estructurar les sessions - que, com hem vist, és bastant lliure - i donant-los un tractament i seguiment adequats. Per altra banda, els i les responsables dels centres i serveis han de **continuar visualitzant i prioritzant la intravisió com un espai i mitjà per reconèixer i reforçar les tasques laborals, i facilitant-ne la instauració**, per tal que pugui aportar cada vegada més a l'augment de la satisfacció i a la reducció de les insatisfaccions, com s'ha dit en els primers capítols.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?**

PEL QUE FA A PREVENIR, EVITAR O MILLORAR ELS MALESTARS I L'ESGOTAMENT PROFESSIONAL, I AUGMENTAR LA SATISFACCIÓ.

1. *Tot i que es tractin centralment casos difícils o dificultats de persones ateses com tema central, considerar **abastar al menys alguns aspectes del malestar o la vivència de les dificultats** per part de qui ho exposa i les atén, en conjunt amb les altres qüestions exposades.*

2. En cas que al centre o servei no hi hagi el costum de fer intravisions sobre aquesta mena de temes (malestars, esgotament professional, insatisfaccions, satisfacció), **impulsar que es facin**, centrant-se específicament en això com a tema.
3. Reflexionar sobre les possibles **sensacions positives posteriors** a haver exposat els temes abans esmentats. Alhora, sobre de quina manera es pot **fer servir això per cuidar-se i tenir auto-cura** en el futur.
4. Parlar i trobar maneres de com **no carregar-se ni portar-se més enllà del necessari o de l'espai de feina i anàlisi les dificultats i problemes** que les persones ateses presenten.
5. Analitzar en quina mesura l'empatia que es pot tenir amb els companys i les companyes **fa més portables les experiències complicades**, d'acord amb el resultat obtingut després d'haver-les exposat.
6. En casos en què no es pugui arribar a donar l'ajuda mitjançant la intravisió, pensar sobre **altres mecanismes que la puguin proveir**, o bé que ajudin a resoldre allò que constitueix intranquil·litat o insatisfacció, o que augmenten la satisfacció.
7. Com a pas previ a l'anterior i alhora, ajudar a **identificar el que constitueix neguit i manca de satisfacció, o fonts que la potencii**. De vegades la dificultat per resoldre-ho és la manca de claredat de l'origen dels malestars.
8. Compartir amb altres equips, centres i serveis com les **intravisions i els seus productes han sigut útils** en altres contextos, reunions i pràctiques. Implica tenir clar l'efectivitat que ha tingut pel propi. Aquesta feina també la pot desenvolupar la persona acompanyant, pel fet que es mou entre serveis.
9. Compartir amb la resta de l'equip, companys i companyes i altres persones de les entitats, **formes personals de trobar benestar emocional**, formes de gestionar i neutralitzar el malestar, trobar estabilitat, i altres, tot relacionat amb la feina.
10. Tenir especial atenció amb les **condicions de comoditat de la intravisió**, en tant que siguin espais, situacions i formats que permetien deixar anar els malestars i revertir les insatisfaccions. En això les Direccions i altres responsables han de tenir un paper especialment actiu.

Quadre 10.- Recomanacions referents a la l'evitació, prevenció i millora dels malestars laborals i l'augment de la satisfacció.

5. Han sigut il·lustratives les respostes donades per les professionals sobre la intravisió en relació i com a eina per qüestions diverses com *la capacitat de cura, l'apodera-*

ment, la seguretat i l'autoestima; i la seva incidència a nivell individual, grupal i laboral. La majoria van dir que les reunions sovint permeten desenvolupar una compenetració i connexió important entre els i les membres de l'equip, generadora d'un sentiment de pertinença, benestar i sentir-se protegit o protegida, que facilita aquests assoliments a partir de l'exposició de les vivències personals.

En aquest cas, s'ha reconegut que l'efectivitat de la intravisió està en funció o condicionada principalment a què hi hagi determinada estabilitat, la implicació i la sensació de necessitat dels i les participants; sabent que hi ha qui més qui menys es veuen beneficiades o ajudats en aquests aspectes.

Les recomanacions derivades (veure llistat a baix) just pretenen incidir en diferents variables i nivells d'actuació per a què els equips puguin experimentar amb possibilitats, i **així la intravisió es configuri cada cop més com un espai clau que sigui d'utilitat per a cada cosa de les llistades, permetent a més tenir nous enfocaments del treball.**

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?**

PEL QUE FA A TENIR NOUS ENFOCAMENTS DEL TREBALL I AUGMENTAR LA SEGURETAT, L'AUTOESTIMA, L'APODERAMENT I LA CAPACITAT DE CURA.

1. *Reflexionar en quina mida l'equip ha tingut o té la capacitat de fer i aplicar autònomament noves o diferents dinàmiques de funcionament i estratègies per a treballar. Pensar en noves formes de fer-ho.*
2. *Trobar maneres d'interactuar que augmentin la confiança i els sentiments de pertinença, de unió i de compenetració, que afavoreixin millorar en les qüestions plantejades.*
3. *Igualment, que aquestes compenetració, pertinença i confiança permetin a les persones obrir-se més en les intravisions, enriquir i enriquir-se de les retroalimentacions rebudes.*

4. Reflexionar si es té **una actitud acceptant davant punts de vista alternatius i diferents** al propi, i si se'n prenen elements per **aplicar-los** en la pròpia pràctica professional. **Analitzar les conseqüències** d'aplicar nous enfocaments, i si els i les professionals s'han sentit empoderades degut a la intravisió.
5. Analitzar si la manca d'horizontalitat o igualació percebuda en la intravisió **limita les sensacions de comoditat i de fluïdesa comunicativa**, i els sentiments abans esmentats; i incideix en limitar l'assoliment de les qüestions plantejades.
6. Comentar obertament **si les persones integrants se senten bé, còmodes i cuidades per l'equip** tant arran de la intravisió com fora, i com això ha impactat l'assoliment o millora dels aspectes esmentats.
7. Quan els equips no són estables, posar el focus i recursos en la **compeneració d'equip i l'adequació de la intravisió** per fruir dels elements proposats. Mirar maneres de **preservar-los en períodes d'estabilitat**, o encara que l'equip no tingui gaires canvis o rotació de personal.
8. En el cas d'equips que no solen enfocar-se en 'qüestions emocionals' o vivències personals de la intravisió com a objecte d'anàlisi, pensar en **quins beneficis podria portar fer-ho**, en termes d'augment de la seva autoestima, seguretat, sensació d'apoderament i capacitat de cura i trobar nous enfocaments per a treballar i atendre les persones ateses. **Proposar-se experimentar** amb intravisions d'aquest caire.

Quadre 11.- Recomanacions referents a l'augment de l'autoestima, l'apoderament, la capacitat de cura dels equips i la seguretat i nous enfocaments per reconduir el treball.

6. Per altra banda, podem concloure que la intravisió **contribueix a la construcció de xarxes de solidaritat i suport** principalment pel fet que s'ha constituït com un espai que fomenta el contacte, la unió, la sensació de pertinença, l'obertura, mostrar empatia i ajudar l'altre; és a dir, els 'ingredients' que constitueixen i fonamenten aquest teixit. Les professionals també van fer esment de què quan compartir es fa amb gust, es facilita tot això; per la qual cosa resulta important també **fomentar un context intravisiu agradable per tothom, incrementant aquests elements.**

Ha sigut a més interessant que dues entrevistades ressalten la consideració d'altres espais com a llocs on es

construeix xarxa de manera important, que complementen i amb què les intravisions es complementen; i que només quan tots funcionen i de manera coordinada és que les xarxes resulten realment potents. Igual d'interessant és la idea de què la solidaritat i el suport es donen segons la contextualització i les adaptacions que de la metodologia faci cada equip, i que no es pot forçar. Així, podríem dir **que 'jugar' amb diferents i variables situacions interactives, profunditzant-ne en els resultats i actuant i decidint en conseqüència**, pot clarament donar pistes a com cada equip podria multiplicar, i reforçar, la solidaritat i el suport entre el personal de treball.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?**

PEL QUE FA A FER XARXA DE SOLIDARITAT I SUPORT PROFESSIONAL ENTRE COMPANYS I COMPANYYES.

1. *Idear dinàmiques i sessions que permetin **conèixer a la resta de persones del centre o servei**, amb qui no es té gaire o cap contacte; fent-les variar en diferents combinacions de persones i activitats. Recollir els resultats i analitzar-los per **valorar si han contribuït a augmentar** tant evidències com la sensació de major xarxa i suport.*
2. *Pensar i implementar mesures **que permetin mantenir els equips units**, sent l'espai d'intravisió un on es cuidi la unió de manera freqüent mitjançant el treball fet a les sessions.*
3. *Facilitar la participació i **exercir rols d'organització i moderació a persones que considerin i es considerin poc participatives**, sigui per inhibicions, perquè no han tingut gaires oportunitats d'exercir-los, perquè s'han mantingut aïllades o poc presents per diverses causes. Enfortir la seva presència mitjançant la retroalimentació a les seves intervencions; analitzant a posteriori **si aquestes accions han incidit en la unió amb l'equip i la connexió amb les persones integrants**, des de la seva visió.*
4. *Organitzar sessions d'intravisió **amb tocs o situacions especials, pensades en afavorir les interaccions, l'interès per la resta, la interdependència positiva i el sentit de grup**, entre d'altres qüestions relacionades amb les arrels de la solidaritat i del suport. Fer retroalimentació conjunta en aquests termes.*

5. *Organitzar sessions d'intravisió amb tocs o situacions especials, pensades en afavorir les interaccions, l'interès per la resta, la interdependència positiva i el sentit de grup, entre d'altres qüestions relacionades amb les arrels de la solidaritat i del suport. Fer retroalimentació conjunta en aquests termes.*
6. *Analitzar reflexivament la compenetració, la solidaritat i suport percebuts entre els i les membres de l'equip, a partir de les retroalimentacions, els ajuts i els punts de vista rebuts, les eines i estratègies compartides, i altres elements de les intravisions. També definir el que volen dir o com s'entenen aquests termes en el seu context, implementant sessions d'intravisió que fomentin el seu augment.*
7. *Pensar en espais, activitats i altres dinàmiques que es puguin realitzar al marge de la intravisió, amb l'objectiu que incideixin en la percepció de compenetració i d'unió de grup; com per exemple, esmorzar o dinar junts i juntes en acabar les sessions.*
8. *Idear maneres en què la solidaritat, el suport, la companyonia i el sentiment d'ajuda i ser ajudat o ajudada es vegin augmentats en altres espais de treball i de reunió i entre companys i companyes que treballen plegats. Comentar com s'experimenten i frueixen entre equips dins del mateix centre o servei i en les intervencions fetes amb les persones ateses.*
9. *Analitzar quines qüestions limiten, vulneren o impedeixen la formació de xarxa de suport i solidaritat en el sentit ampli: tipus de temes tractats; dinàmiques de les sessions o de feina; tarannà de l'equip i els membres, etc. Sense forçar que canviïn, plantejar-se si es poden establir algunes fites que reverteixin aquestes tendències.*

Quadre 12.- Recomanacions referents a la utilitat de la intravisió per fer xarxa interna de solidaritat i suport entre professionals.

7. Pel que fa a que els equips i els i les professionals puguin *construir noves pràctiques i estratègies* a partir de l'exercici de la intravisió, un cop més se n'ha justificat la idoneïtat per part de la majoria amb l'argument de què aquesta praxis s'adreça a això, permetent i prestant-se per aprofundir tot el necessari i construir. També compartir eines diferents i intervencions innovadores resulta en un enriquiment potencial important perquè dona a tothom els recursos per fer noves aplicacions; i després és possible al seu torn, portar les experiències tingudes amb això i reflexionar-hi. I un punt clau en tot aquest procés és el fet de

què aquestes eines i intervencions es generen en el si del propi equip, basant-se en el viscut pels seus i les seves integrants. D'aquesta manera, es pot dir que a la intravisió no només es 'reben i multipliquen' les noves pràctiques i les estratègies per aplicar fora, sinó que **resulta un espai adequat per a detallar-les i perfeccionar-les alhora.**

Pel que fa als condicionants, s'han relativitzat les utilitats mencionades, dient que funcionen per determinats aspectes o de manera diferencial segons del tema que es tracti; i d'altra banda, depenent de que hi hagi personal més o menys permanent i experimentat, cosa que en alguns casos no pot ser. D'aquesta manera, **les recomanacions i mesures que es poden implementar haurien d'incidir en aquests elements afeblidors o limitadors de l'efectivitat;** analitzant com en cada tema o aspecte es pot treure el màxim profit en termes de pràctiques i estratègies de treball; minimitzant els efectes de les possibles inestabilitats de personal, sabent que no són gaire controlables pels i les membres de l'equip; i d'altra banda, facilitant i millorant la gestió de les intravisions per tal que es potenciï encara més la utilitat esmentada.

► **RESULTATS A LA PRÀCTICA...
COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?**

PEL QUE FA A FACILITAR LA CONSTRUCCIÓ D'ESTRATÈGIES I NOVES PRÀCTIQUES.

1. *Reflexionar conjuntament si l'espai d'intravisió tal com es té resulta adient, còmode i favorable per **analitzar de forma tranquil·la i profunda** i així facilitar aquesta construcció.*
2. *Pensar també en nous **canvis i adaptacions que es puguin fer en la metodologia intravisiu** (format, rols, temes, organització, etc.), i que ho afavoreixin; **posant-se objectius** i revisant-los.*
3. *Valorar si les pràctiques i estratègies individualment aplicades i que s'hagin compartit, **han ajudat a modificar en altres membres de l'equip maneres d'intervenir i altres praxis** que es puguin considerar desenfocades o inadequades, per exemple.*

4. Així mateix, reflexionar en quina mesura el compartir i pensar conjuntament sobre aquestes qüestions ha tingut un efecte multiplicador i ha contribuït a crear noves estratègies d'actuació, maneres de treballar i fins i tot de ser com a professionals i com a equip; i de manera sostinguda i creixent.
5. Definir maneres que contribueixin a **mantenir la possibilitat de construir noves pràctiques i estratègies de manera continuada, independentment de l'estabilitat de l'equip**, i sense perdre o deixar d'aplicar les guanyades i desenvolupades amb anterioritat.
6. Pensar amb especificitat en **quins temes o aspectes la intravisió ha assolit i servit per aquesta finalitat i proposar maneres de fer-la igual d'efectiva per temes o aspectes pels quals no ho ha sigut tant.**

Quadre 13.- Recomanacions referents a la construcció d'estratègies i noves pràctiques.

8. Finalment, en relació a *la millora de la comunicació, l'escolta activa, la reflexivitat i el diàleg* arran de la intravisió, les professionals van acordar gairebé unànimement amb què seguint el format i els seus rols s'afavoreix i facilita assolir-los. S'han subratllat també les situacions i característiques que hi incideixen: es veu la intravisió com un espai que s'adreça a compartir, aprendre, escoltar, dialogar i responsabilitzar-se; accions que, quan es fan una a una de la manera adequada, acaben per incidir en les qüestions plantejades. I els efectes es noten i s'han notat, segons les participants, en les diverses interaccions i intervencions realitzades a l'hora de donar el servei. Així doncs, novament caldria posar els esforços en compartir, aprendre, etc. d'una millor manera i amb més efectivitat, reflectint-se així en els diversos aspectes de les interaccions comunicatives.

Les matisacions de la utilitat i efectivitat de tot el dit rau en què justament depenen del seguiment adequat dels rols, tant laborals com intravisius, i l'assertivitat amb què es faci. També del grau d'implicació i participació; cosa que sembla evident, ja que les qüestions esmentades es basen

en la freqüència, intensitat i precisió dels intercanvis entre individus. De fet, per aquesta anàlisi hi va haver consideracions que potser a la intravisió no es donen aquests beneficis, perquè prima la manera de ser de les persones, i això limitaria millorar la comunicació en un moment donat. Una altra menció és el fet que aquesta millora o creixement es dona ja a diversos espais interactius en què conviuen i comparteixen la feina els treballadors i treballadores, de manera que no estaria clar que és *a causa* de la intravisió. Concloem dient que resulta idoni revisar els factors que condicionen que mitjançant la intravisió es doni la utilitat i les millores relacionades amb la comunicació; alhora que dissenyant diverses situacions que prenguin com a objecte de treball i reflexió cada aspecte dels referits, reflexionant-hi posteriorment, **però en connexió amb la resta**. Al quadre següent s'especifiquen aquestes accions.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...

COM PODEM POTENCIAR I TREURE UTILITAT DELS DIVERSOS ÀMBITS D'EFECTIVITAT DE LA INTRAVISIÓ?

PEL QUE FA A MILLORAR LA COMUNICACIÓ, L'ESCOLTA ACTIVA, LA CAPACITAT REFLEXIVA I EL DIÀLEG

1. *Pensar si aquestes millores amb els i les altres es donen tant a la intravisió com fora. Idear maneres de potenciar-les tant en un com en l'altre context.*
2. *Reflexionar en quina mesura i manera l'exercici i el seguiment dels rols i del format han afavorit la millora en els aspectes plantejats. Per exemple, si exposar un cas o tema ha fet adonar-se de les complicacions comunicatives que s'esdevenen, i si ha incidit en què els i les participants millorin en termes de mesurar la llargada de les intervencions, no interrompre, escoltar amb atenció immersiva, respectar el torn de paraula, tenir una actitud i comportament dialogant i respectuós, mantenir el to de veu adequat o el silenci quan cal. Plantejar-se objectius específics per millorar aquests aspectes, alhora que interioritzant cada cop més els punts i funcions de la metodologia.*
3. *Pensar i compartir en quina mida les satisfaccions experimentades, tant a la intravisió com fora, són producte de la manera de comunicar-se, l'escolta activa, la reflexió conjunta i el diàleg efectiu i respectuós.*

4. *Pensar i compartir en quina mida **les satisfaccions experimentades**, tant a la intravisió com fora, són producte de la manera de comunicar-se, l'escolta activa, la reflexió conjunta i el diàleg efectiu i respectuos.*
5. *Al seu torn, **fer introspecció per adonar-se si individualment s'han aportat a les intravisions** aquests elements i comunicar-se efectivament; **si es té facilitat per compartir** emocions, inseguretats i dubtes sense por, comprendre els i les altres, o **empatitzar** millor, entre d'altres. **Compartir-ho amb l'equip**, i pensar com es poden **potenciar o adaptar el tarannà i components del caràcter personal** per millorar aquests aspectes i els proposats a dalt.*
6. *Considerar **si tothom participa prou i si se li donen prou oportunitats** per ser escoltat o escoltada, compartir les seves vivències, intentar expressar-se de manera més assertiva i d'altres comportaments que incideixen en les millores plantejades.*
7. *Ahora, pensar si **l'estructura i la preparació de l'espai** per fer les intravisions són les adequades, de modo que puguin afavorir les millores comunicatives. **Plantejar-se maneres de modificar-ho** en aquesta direcció.*
8. *Reflexionar en quina mida la comunicació efectiva, l'escolta activa, la capacitat reflexiva i el diàleg constructiu **es donen amb les persones ateses**. **Compartir i comentar sobre estratègies comunicatives efectives i la utilitat de la reflexió**, al moment d'intervenir; i **idear conjuntament a la intravisió maneres en què es puguin millorar**.*
9. *Proposar-se a nivell individual i **grupal com a fita i com tema d'intravisió millorar l'escolta activa i la manera de dialogar**. Reflexionar en afers com ara la manera de comunicar-se a la sessió, les dificultats tingudes, la manera d'interpretar les informacions, o la manera de prendre-les personalment.*
10. *Reflexionar individualment i després compartir **com el propi tarannà i caràcter faciliten o entorpeixen** la comunicació, l'escolta activa, la reflexió i el diàleg. **Establir algun objectiu d'avenç o millora personal** per millorar en aquests aspectes.*

Quadre 14.- Recomanacions referents a diverses millores comunicatives entre el personal dels equips i cap a les persones ateses.

H. Sobre les conseqüències i riscos de l'autonomia grupal.

D'una banda es va analitzar la independència en les actuacions i l'ús del format d'intravisió, i d'altra les conseqüències i els possibles riscos d'aquesta autonomia.

En el primer cas, la majoria de les professionals van dir de manera explícita i feaent que han seguit l'estructura bàsica

del format, però alhora de manera bastant flexible i contextualitzada, adaptada al seu centre o servei lliurement. Aquesta independència d'actuació ha sigut en graus diferents, fins a haver-hi qui considera que en realitat no ha seguit el format, qüestionant-se si potser això ha fet no fruir de tot el que ofereix la intravisió. Cal dir que la persona que ho va dir, no ha tingut unes respostes especialment diferents a les de la resta pel que fa als beneficis de la intravisió, ni en la resta d'anàlisis. És rellevant també que quatre persones fan una argumentació elaborada espontània de la seva valoració positiva d'aquesta llibertat per poder 'fer seva' la intravisió al moment d'aplicar-la.

Les entrevistades, incloent la persona que ha fet acompanyament, a més confirmen que les intervencions externes han sigut molt puntuals o gairebé inexistents, donant-se només sota demanda; destacant però al seu torn **la importància de què hi hagi determinada supervisió i seguiment amb alguna periodicitat i que l'ús flexible del format de la intravisió ha de tenir algun límit (sense especificar-ne cap).**

Per altra banda, tenim que algunes conseqüències d'aquesta llibertat alhora poden constituir o constitueixen riscos, i així s'han categoritzat. La intravisió portada de manera autodeterminada i sense gaires controls pot comportar i tenir el perill de no respectar, perdre o amagar una horitzontalitat real. Pot passar que els i les membres de l'equip no facin l'esforç de canviar els codis i les jerarquies a l'hora de dur-la a terme, o poden no adonar-se de fins a quin punt ho fan o no. El que s'ha fet palès amb les reflexions analitzades, més enllà dels problemes que pot generar que es deixi o no en mans del grup aquest manteniment de la 'igualtat', és que **no se sap amb exactitud què és això en concret, i si en realitat no ha sigut del tot negatiu que la Direcció agafi cert comandament, organitzi o faci de certa guia durant les sessions.**

Recordem que hi va haver qui pensa que això, tot i no ser el que el model d'intravisió proposa, ha sigut beneficiós. Per això, seria important sense dubte treballar aquesta qüestió en qualsevol cas, perquè les suposades possibilitats i limitacions que l'horitzontalitat comporta han de ser objecte de reflexió, però sempre a partir de com prenen forma a cada centre de treball. També s'ha mencionat com a conseqüència i risc evident que es pot perdre el focus, el rumb o els límits de temps en estar treballant amb la intravisió. En aquest cas, resulta evident la necessitat de mesures que revisin que això no passi, i/o que redirigeixin la manera de dur-la a terme.

Però a allò que totes les entrevistades es van referir i amb més profusió, és l'aprofundiment en el tractament de les qüestions a la intravisió. La meitat consideren que s'ha aprofundit o s'aprofundeix bastant a les sessions; no obstant, hi ha circumstàncies que poden fer, han fet o fan que no sigui així, principalment els canvis en els serveis i de personal, la presència de terceres persones, la poca dedicació a la intravisió, o l'excés relatiu de temps dedicat a aprofundir en els temes. És just destacar aquí que alguns dels riscos esmentats no són com a conseqüència de l'ús lliure o autodeterminat de la intravisió; però en qualsevol cas, sí que **es dibuixa necessari agafar aquestes variables i treballar-les, de forma que no esdevinguin riscos, deixin de ser-ho o deixin d'afectar o limitar les intravisions i els seus beneficis.**

També han sigut interessants les mencions sobre tot el que envolta l'aprofundiment en la intravisió: llibertat dels equips per determinar-ho; que resulta un risc inherent al treball grupal no fer-ho, amb moltes variables que poden limitar-ho, i que també poden ser presents en altres reunions i espais. Es pot concloure, doncs, que aquests elements serien igualment objecte i prioritat de treball a intravisió, perquè **són agents en què la pràctica intravisiiva es contextualitzen.**

L'altre risc important esmentat ha sigut el fet que diferents persones treuen diferent grau de profit de la intravisió, i per causes diferents, en relació a l'elaboració de les retroalimentacions, les voluntats i dificultats personals, i les relacions interpersonals que es donen en el si de les reunions, però també més enllà. Això evidencia que s'ha d'incidir llavors en aquestes i altres possibles causes de limitació o inadequacions en les intravisions de la manera més general.

Les recomanacions que s'han derivat en aquest cas estan classificades per un costat en relació a la independència d'actuació i les seves conseqüències, i per l'altre als riscos potencials i reals que això pot portar. Aquestes últimes són bastantes; cosa que resulta lògica pensant que es recomana sobre múltiples riscos, per a qüestions o afers diferents, i a diversos nivells.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...
QUÈ HEM DE PENSAR EN RELACIÓ A LA INDEPENDÈNCIA D'ACTUACIÓ I LES SEVES CONSEQÜÈNCIES?

1. *La independència parteix de l'ús flexible i adequat a l'equip del format base de la intravisió; segons el seu propi criteri a partir de la reflexió de la seva aplicació. Per tant, cal **tenir clar si s'ha seguit aquest de manera integral i completa d'inici**, en els seus diferents elements i passos metodològics, per 'justificar' les adaptacions i variacions posteriors del seu ús que s'han anat fent.*
2. *Valorar si aquesta contextualització de la metodologia aplicada a l'equip, centre o servei **realment respon a les seves necessitats**, i amb independència del grau de flexibilitat adoptada.*
3. *Valorar si s'ha anat rotant l'exercici dels diferents rols de la intravisió, **de manera congruent i harmoniosa amb el context** d'aplicació, i s'han aplicat de manera considerada, íntegra i ferma en tots els casos i entre participants.*
4. *Tenir clar, a partir de la reflexió conjunta, **quins límits a la flexibilitat del model** són els adequats a l'equip, centre o servei, i per no passar, amb claredat de les raons alhora.*
5. *Ahora, **garantir que tot l'equip tingui clar** quins són els límits que no s'han de passar i **quines coses no es poden sotmetre a la flexibilitat** (per ex., horitzontalitat, respecte de torns de paraula, etc.)*

6. Revisar periòdicament en quina mesura i àmbit **se segueix el format base**, amb la finalitat de **reorientar les adaptacions fetes** si cal i no perdre **l'alineació amb la seva essència**.
7. Saber demanar **ajuda supervisora o d'acompanyament i acceptar-la quan es dona**. Sovint això es fa quan l'equip no troba per si mateix les solucions o sortides als problemes o situacions molestes.
8. Si la intravisió s'ha implementat o tornat a implementar fa poc temps, considerar **si s'ha comptat amb prou guiatge, supervisió i acompanyament** abans d'aplicar-la de manera completament autònoma.

Quadre 15.- Recomanacions referents a la independència d'actuacions i les seves conseqüències.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...
QUÈ HEM DE PENSAR I FER EN RELACIÓ ALS RISCOS?

- A. PEL QUE FA A L'APROFUNDIMENT EN EL TRACTAMENT DE LES TEMÀTIQUES:
1. Reflexionar periòdicament si els temes, casos o qüestions grupals analitzades a les sessions **s'han tractat amb prou profunditat**, sabent valorar les conclusions i els possibles beneficis obtinguts.
 2. Garantir que es fa **seguiment dels casos, temes o qüestions grupals analitzades** quan cal o es considera oportú fer-ho segons els plantejaments treballats. Amb prou profunditat i de forma sistematitzada.
 3. Considerar si el grau d'aprofundiment assolit és **ajustat a les possibilitats de dedicació temporal** a les tasques intravisiives, segons la periodicitat establerta. Buscar com **complementar-les amb altres activitats i espais de temps**, intermedis entre sessions.
 4. Analitzar **a quines variables es deu la falta d'aprofundiment** que es doni en un moment determinat: elements del format; exercici dels rols; evasió o altres actituds o comportaments per part de les persones participants, o d'altres tipus. Destriar aquesta causalitat i **anar resolent una a una les qüestions** que en són l'origen.
 5. En cas d'actituds o comportaments que incideixen en un tractament inadequat o poc profund de les temàtiques o casos, no dependents de l'exercici dels rols o del format, **mirar de resoldre'ls i donar-los solució**; principalment en el context d'intravisió.
 6. Amb la finalitat de no ocupar gaire temps en situar a les persones visitants, supervidores i/o acompanyants, garantir que amb antelació aquestes **han sigut prou informades dels antecedents, casos, situacions o temàtiques** a tractar; demanant-los **que confirmin la completa claredat de la informació donada**.

7. Distribuir ajustadament el temps que es pot dedicar al tractament de cada temàtica o subtema, pensant en la idoneïtat d'abastar tot el que s'ha pretès o proposat fer.
8. En cas que es prefereixi limitar l'aprofundiment dels temes o qüestions, valorar si es farà **algun seguiment o represa posterior**. En cas que s'opti per esgotar tot el necessari un punt o una part dels mateixos, **tenir clar i registrar què es farà per resoldre o treballar** el que ha quedat pendent. Valorar les conseqüències d'aquestes accions per a futures situacions semblants.
9. Si temporalment s'ha de baixar la freqüència de les sessions d'intravisió, o bé la seva intensitat per alguna circumstància (per ex., excés d'incorporacions o rotacions de personal en un període), **ajustar planificadament el nivell de profunditat o tractament de les temàtiques a treballar; incloent si cal reorientar-les d'acord amb les situacions** que generen els canvis i ajustos (per ex., dedicar les intravisions a què les noves incorporacions coneguin la metodologia).
10. Treballar reflexivament sobre **la capacitat i voluntat de l'equip d'aprofundir prou en temes o situacions**; si s'han pogut posar d'acord, consensuar determinades coses (solucions, postures), en consonància amb les seves necessitats.
11. Considerar i valorar el tractament que es dona a les temàtiques, situacions o casos, **en el context d'altres reunions i pràctiques d'equip**. Si es pretén fer modificacions d'alguna mena, decidir com s'actuarà en conseqüència.
12. Treballar sobre **les dificultats inherents a les interaccions humanes i entre membres d'equips de feina**, com a temes d'intravisió; establint objectius i recollint els resultats obtinguts de la reflexió.

B. PEL QUE FA A L'HORIZONTALITAT:

1. Revisar en quina mesura es manté l'horitzontalitat desitjada, segons s'hagi establert prèviament per dur a terme correctament la intravisió. Valorar en quina mesura ha facilitat o no el seu correcte desenvolupament, genèricament i en qüestions específiques.
2. Especificar quines accions s'han fet per assolir-la, les raons per no haver-ne assolit més, i què es pretén fer per facilitar-la cada cop més.
3. L'equip ha de tenir clar i ser capaç d'explicar quin caire té i com es contextualitza 'l'horitzontalitat' en el seu entorn d'equip, centre i/o servei (com s'interpreta; quines conseqüències té, etc.); així com les raons que li donen el caràcter que adopta.
4. Analitzar i valorar les actituds i els comportaments, tant de la Direcció com d'altres persones responsables i de cada persona de l'equip, per tenir clar en quina mesura i àmbits específics estan fomentant o no la prevalença i el manteniment de l'horitzontalitat. Planificar vies de millora en tot cas i per part de tots i totes.

* Prendre en compte les mesures plantejades en una altra anàlisi referent a aquest aspecte.

C. PEL QUE FA A LES CARACTERÍSTIQUES O PARTICULARITATS PERSONALS I D'EQUIP:

1. Fomentar i exercitar que cada persona de l'equip pugui **enriquir i estructurar més elaboradament les pròpies intervencions i les retroalimentacions donades** a les dels i les altres. Esbrinar sobre les variables que ho limiten, tot i respectant els estils i la personalitat de cada individu.
2. Convertir en **temes d'intravisió aquestes variables** personals que incideixen o limiten el potencial de la metodologia intravisió; planificant **com aplicar o dur a terme les solucions i mesures** que es determini. Dificultats per expressar-se, la verbalització de les emocions i els sentiments, les pors que generen resistències, o preconcepcions i assumpcions sobre determinades qüestions, en serien exemples.
3. D'altra banda, analitzar **les dinàmiques de l'equip que poden ser causa de no aprofundir en els temes i situacions que es tracten a les sessions**. Proposar solucions o mesures específiques que poden modificar-les.

D. PEL QUE FA A LES SITUACIONS O TEMES CONCRETS TRACTATS O NO:

1. Reflexionar i valorar en quina mesura a les intravisions s'aborden situacions i temes de difícil tractament; per **proposar formes realistes en què es pot fer un treball d'aproximació** que resulti en adreçar les dificultats d'alguna manera.
2. Reflexionar a nivell personal sobre **el reflex i les respostes obtingudes a les pròpies intervencions**. Valorar si aporta benestar i és un element que permet millorar, aprendre, o corresponent **amb altres coses que es pugui esperar obtenir** amb aquesta obertura tinguda front a l'equip.

Quadre 16.- Recomanacions referents als possibles riscos de l'actuació independent amb la intravisió.

1. Sobre els efectes de l'acompanyament.

La reflexió i anàlisi de l'efecte de la presència d'aquesta persona i figura, i si ha comportat millores, ha evidenciat diversos beneficis; tot i que quatre de les sis persones participants en l'estudi consideren que no ha tingut gaire o cap presència. Un nombre igual pensen que seria pertinent tornar a tenir-la. Recordem que aquesta persona ha fet tasques de supervisió amb els equips, però únicament pel que fa a la implementació del format i dels rols d'intravisió, i quan s'ha demanat la seva

ajuda de forma puntual davant certes dificultats concretes en el tractament de casos complicats o temes de difícil solució.

En relació a aquesta última funció esmentada, les participants consideren que ha sigut una ajuda valuosa, en ser una figura neutral i, per tant, un rol estratègic. També oferidora de suport en moments difícils i d'alternatives de visualització de les problemàtiques i d'actuació corresponent; tal i com postulen les diverses fonts citades al principi d'aquest treball (p.e., Erpenbeck, 2001) que ha de ser.

També ha resultat ser una figura engrescadora i reforçadora per a diversos processos que podem considerar claus i fonamentals: des de transmetre i conscienciar sobre el valor de la intravisió, animar a la continuïtat, afavorir la independència d'actuació, fins a què es doni i es mantingui l'horitzontalitat. De la mateixa forma, va ser d'ajuda en la implementació, sistematització i seguiment de les tasques intravisives, proporcionant els elements i eines per organitzar i planificar les sessions, els formats i models per recollir-ne la informació, i un feedback precís, pertinent i detallat, en moments puntuals però importants. Ens atrevim a pensar que totes aquestes aportacions han incidit en la riquesa i varietat de les intravisions i els seus bons resultats; confirmant d'aquesta manera el que han trobat recerques com la de Staempfli i Fairtlough (2019; citada al principi d'aquest volum).

És d'especial interès la precisió feta per dues persones sobre que, no obstant ser clarament favorable la seva presència i intervenció, per algunes qüestions específiques podia frenar o no facilitar el desenvolupament de les sessions: que no sabés de què anaven els problemes tractats, perquè s'havia d'invertir temps en explicar-l'hi, i que podia d'alguna manera 'inhibir' algunes participacions de persones que no se sentissin còmodes amb la seva presència. És clar que aquestes coses s'han

de revisar i poden canviar-se de manera que no només no frenin la intravisió, sinó que alhora constitueixin avantatges.

El fet que la persona acompanyant pugui visitar diferents equips i sessions resulta clau en la transmissió de sabers i la corresponent diversificació i multiplicació; i ho podríem considerar com un actiu principal per l'enriquiment de les intravisions. Llavors, **com més present hi sigui, més potenciats es veuran els enriquiments.**

Per altra banda, diríem que és important que aquesta presència 'estranya' no resulti amenaçadora sinó més aviat de confiança, i no obstant sabent que, vist en positiu, és veritat que no hi ha ningú millor que l'equip per trobar solucions amb els casos complicats o situacions problemàtiques; però que és cert que la sola presència d'algú que no forma part d'aquest sistema relacional, sempre pot enriquir o complementar favorablement les solucions construïdes.

Podem finalment concloure que tornar a tenir supervisió i acompanyament, sobretot en les primeres fases de implementació o represa de la pràctica, seria per suposat avantatjós i necessari. Que una persona amb aquest perfil i que té un rol i funcions clau en les interaccions de la intravisió sigui més present en el recorregut dels equips per aquest món, multiplicaria els beneficis en general amb seguretat.

► RESULTATS A LA PRÀCTICA...

QUINS BENEFICIS POT APORTAR LA FIGURA D'ACOMPANYAMENT I COM PORTENCIAR-LOS?

1. AJUDAR-NOS EN CASOS DE DIFICULTATS AMB PERSONES ATESES, RELACIONS ENTRE MEMBRES DELS EQUIPS I DE LES INTRAVISIONS MATEIXES.
 - a. Reflexionar i aprofitar sobre **les alternatives d'actuació** que ens ofereixi.
 - b. El lloc de neutralitat que ocupi, **ha de servir per veure's, veure com hom actua i modificar coses.**
 - c. El seu rol tranquil·litzador **s'ha de fer propi** i part de l'equip i les intravisions.

2. REFORÇAR LA PRÀCTICA I ENGRESAR PER LA CONTINUÏTAT.

- a. La seva presència ha de servir per donar cada cop més valor a la intravisió i mantenir-la.
- b. Constituir sistemàticament **una manera pròpia de fer** cada cop major. Consignar-la per escrit i les seves particularitats, per prendre-ho com a referència a millorar en el futur.
- c. Tendir al **manteniment de l'horitzontalitat**, a partir de la seva presència i intercessió, deixant de banda realment els rols i jerarquies de treball el més possible. Parlar-ho en la seva presència i quan no hi sigui també.

3. SISTEMATITZAR I DONAR SEGUIMENT A LES INTRAVISIONS.

- a. Desenvolupar un marc d'organització i planificació cada cop més elaborat, **aprofitant els seus suggeriments**.
- b. Aprofitar un **format i registre de les sessions observades** en els seus components: elements observats; metodologia; comunicació dels temes; rols; actituds; feedback ofert.
- c. Consignar en un registre **les seves retroalimentacions** i revisar-lo periòdicament.

4. DEMANAR I SABER DEMANAR LA SEVA INTERCESSIÓ O AJUDA QUAN SIGUI NECESSARI

- a. Reflexionar sobre això a posteriori, analitzant perquè s'ha hagut de demanar l'ajuda. Ocupar-se de **millorar la capacitat de demanar i les maneres de fer-ho**.

Quadre 17.- Recomanacions referents als beneficis de la figura de l'acompanyament i la supervisió en la implementació de la intravisió.

J. Sobre les experiències personals amb la intravisió.

Per aquesta última pregunta de l'entrevista es va fer un recull de les vivències i valoracions personals de les entrevistades amb la intravisió, sense categoritzar-les.

Com s'ha dit, les respostes de la persona que ha exercit com acompanyant tenen un caire diferent, pel fet de què les seves vivències de la intravisió han sigut des d'un lloc i funció diferent a la d'una participant, membre d'un equip. Les seves valoracions fan pensar que, d'acord amb el previst, la intravisió al llarg d'aquests anys ha pres ja un caire molt característic a cada centre o servei, i per això proposaríem que les actualitzacions i revisions futures es facin **prenent com a base les**

dinàmiques i formes d'interacció interpersonal actuals, redirigint només els elements que estiguin clarament pendents o desenfocats, i aprofitant tots els recursos i experiències amb què es compta. En el cas dels centres on s'implementi a partir d'ara, l'idoni seria potser també anar implementant la pràctica **amb tota la consideració del context, realitats i maneres de fer de l'equip.** Però diríem que, en tots els casos, **amb una necessària i més freqüent presència externa,** que permeti portar les intravisions de millor manera i multiplicant-ne els beneficis, que hem mencionat que sol comportar aquesta figura.

Per altra banda, resulta fàcil visualitzar que de manera general totes les entrevistades han viscut l'experiència de la intravisió com una d'enriquiment i en la qual clarament **allò positiu està per sobre dels possibles disgustos que hagi pogut generar.** Això ho recolza també la gran quantitat de qüestions que s'han esmentat en relació a les valoracions dels avantatges, beneficis i oportunitats que ha aportat la intravisió; ja que tot i no ser una pregunta que demana dir o referir aquests específicament a nivell personal, les entrevistades els esmenten d'aquesta manera també. Així doncs, veiem que genèricament la pràctica intravisiiva porta a i des del més profund de la introspecció personal, fins a les qüestions més relacionals i la projecció dels equips de treball cap a fora; perquè exigeix clarificació i discerniment a tots els nivells per a brindar tot el bo que promet o pot donar.

Valoracions finals.

En general podem concloure dient que l'anàlisi de les experiències i valoracions fetes per les professionals entrevistades troben una clara continuïtat, congruència i coherència amb el recull fet dels anys anteriors. Podem dir que tant unes com l'altre donen valor a la manera en què els centres i serveis, amb el suport inici-

al de les entitats, han desenvolupat i fet funcionar la metodologia d'intravisió. Amb aquest volum s'han recollit els procediments que es consideren adequats seguir per fruir d'un espai de treball força valuós i que s'ha evidenciat que aporta molts beneficis i val la pena continuar aplicant.

La recerca ha permès fer un recorregut i visualitzar una varietat considerable de perfils i èpoques en què la intravisió ha sigut aplicada, aportant diverses oportunitats i experiències constructives a les persones professionals, i per extensió a les persones ateses. Pensant que la intravisió incideix en la millora de múltiples aspectes a nivell personal en qui formen part dels equips, el funcionament d'aquests i també a l'hora de treballar amb les persones ateses - com defensen diversos autors i recerques, citades a l'inici de l'escrit - podem defensar que val la pena integrar-la com una pràctica habitual als centres i serveis, aprofitar-se de tot el que ofereix, i ponderar i revisar el seu funcionament periòdicament.

Erpenbeck defineix la intervisió com una forma de ser autosuficient i assolir alts nivells de desenvolupament com a persones treballadores, en les interaccions amb d'altres i més enllà del context laboral; i així ho han confirmat les participants en la recerca. És a dir, que la pràctica intravisió resulta una oportunitat per al desenvolupament del potencial de les persones que hi participen; sent principalment a les seves mans que aquest s'actualitzi i abasti nivells ben alts, adquirint un *saber ric* per treballar donant un servei d'alta qualitat, *interactuar* de forma sana i assertiva per *saber fer* equip i sobretot, com a persones, *ser*.

6. Referències.

- » Aragonés, T. (2009, maig). La supervisió i la intervisió com a apoyos estratègics per a la pràctica del treball social. Comunicació lliure presentada a l'XI Congrés Estatal de Treball Social, *Trabajo social: sentido y sentidos*; Saragossa, Espanya.
- » Argüelles, J. (2005). *El factor maya. Un camino más allá de la tecnología*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- » Ajuntament de Sant Joan Despí (2018). *Exposició de Anabel Jujol, Intravisions*. Consultat a: <https://sidespi.cat/es/bloque-informativo/agenda/cultura/exposicion-de-anabel-jujol-intravisions>
- » Calabrese, O. (2008). *La era neobarroca* (4ª. Ed.). Madrid: Càtedra. Accesible des de: <https://archive.org/details/OmarCalabreseLaEraNeobarrocaCtedra1999/page/n71/mode/2up>
- » Cornford, F. M. (1976). Sócrates y el pensamiento antiguo. A J. A. Sánchez y T. González de Luna, *Antología filosófica*. Monterrey, Mèxic: Universidad Autónoma de Nuevo León. Disponible a: http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080075907/1080075907_MA.PDF
- » Delval, J. (2001). *Descubrir el pensamiento de los niños. Introducción a la práctica del método clínico*. Barcelona: Paidós Ibérica; Temas de Psicología.
- » Economia Social Aracoop (sense data). *Recull de projectes i entitats de suport a l'economia social i cooperativa Xarxa d'Ateneus Cooperatius Projectes Singulars Entitats representatives*. Barcelona: Generalitat de Catalunya; Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. Disponible a: https://economicsocial.coop/wp-content/uploads/Recull_AC_PS_entitats_representatives_aracoop.pdf

- » Erpenbeck, M. (2001). La intervenció i els seus fonaments. *Revista de treball social*, 163, 48-58.
- » Fierro, D. i Villar, F. (2020). *Psicología del desarrollo: juventud, adultez y adulto mayor*. Santander, Espanya: Universidad Europea del Atlántico.
- » Frenkel, R. (2020). *Intravisión*. Blog consultat: <http://richard-frenkel.blogspot.com/2020/04/intravision.html>
- » Galeria Antoni Pinyol (2011). *Anabel Jujol- Intravisions 2011- Imágenes simuladas*. Consultat a: <http://www.antonipinyol.com/?s=intravision>
- » Glosarios Servidor Alicante (2018, març 27). *Introvisión*. Consultat a: <https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/introvision>
- » Hernández, J. (Comp.) (2000). *La supervisión: un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. València: Nau Llibres.
- » Lazarus, R. S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- » Magli, P. (2011). Forats, porus, ferides: la pell de les coses. *Metròpolis. Revista d'informació i pensament urbans*, 82, 50-55.
- » O'Donell, K. G. (2008). *Liderazgo: lecciones para tiempos turbulentos*. Ciutat de Mèxic: Editorial Panamericana.
- » Pizzolo, C. (1997). *Democracia, opinión pública y prensa: en la construcción de un paradigma*. Mendoza, Argentina: Ediciones jurídicas Cuyo.
- » Portafolio (2008). Quedaron atrás 'sabelotodo', con poco ca-

risma e interés por sus empleados; aprenda cómo ser líder en la crisis. Consultat a: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/quedaron-sabelotodo-carisma-e-interes-empleados-aprenda-lider-crisis-227924>

- » Prats, L. (2013). El potencial de la DMT: una mirada centrada en la persona. Análisis del sentido y utilidad de la DMT en un Centro Residencial de Educación Intensiva (CREI) de Catalunya, partiendo de la experiencia de unas prácticas en DMT. Universitat Autònoma de Barcelona; Facultat de Psicologia. Treball de fi de màster. Accesible des de: <https://ddd.uab.cat/record/184816>
- » Puig, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. Tesi doctoral. Accesible a: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8438/Tesi.pdf>
- » Puig, C. (2014). La supervisió en la intervenció social i educativa: una oportunitat de reflexió i pensament per als professionals que atenen la infància i l'adolescència. *Acompanyant el seu present: professionals amb la infància*. Col·lecció "Infància i Adolescència", núm. 10, 31-44. Barcelona: Generalitat de Catalunya; Departament de Benestar Social i Família. Disponible a: https://www.researchgate.net/publication/267035217_La_supervisió_en_la_intervenció_social_i_educativa_una_oportunitat_de_reflexió_i_pensament_per_als_professionals_que_atenen_la_infancia_i_l'adolescència
- » Quílez, A. (2018). Intervisión, elemento de mejora de los equipos profesionales de servicios sociales comunitarios: un caso en el medio rural de Aragón. *AZARBE. Revista internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 7, 57-64. URI: <http://hdl.handle.net/10201/68202>

- » Ribé, J. M. (2012). ¿Qué fue de los tradicionales grupos Balint? En defensa de la perspectiva Balint y una metodología adaptada en los espacios de coordinación con Atención Primaria. *Norte de salud mental*, vol. X, 44, 13-27. Disponible a: https://www.academia.edu/12463776/_Qu%C3%A9_fue_de_los_tradicionales_grupos_Balint
- » Rico, A. R.; García, O.; Satrústegui, C.; Azofra, M. i Galarreta, E. (2009, maig). *Intervisió, una apuesta para un mayor bienestar profesional*. Comunicació lliure presentada a l'XI Congrés Estatal de Treball Social, *Trabajo social: sentido y sentidos*. Saragossa, Espanya.
- » Roig, J. (2008). Proyecto de atención psicoterapéutica y médica especial a los pacientes TMS (Trastornos mentales severos), por medio de un equipo piloto dentro de la Unidad de Salud Mental. *Avances en Salud Mental Relacional*, 7 (2), 1-25. Revista online de la Fundación OMIE. Disponible a: https://www.academia.edu/11039133/PROYECTO_DE_ATENCI%C3%93N_PSICOTERAP%C3%89UTICA_Y_M%C3%89DICA_ESPECIAL_A_LOS_PACIENTES_TMS_Trastornos_mentales_severos_POR_MEDIO_DE_UN_EQUIPO_PILOTO_DENTRO_DE_LA_UNIDAD_DE_SALUT_MENTAL
- » Ruf, A. (2006). Supervisió en serveis personals: luxe o necessitat? *Desenvolupament infantil i atenció precoç: revista de l'Associació catalana d'atenció precoç*, 27-28, 31-40.
- » Salinsky, J. (2009). *A very short introduction to Balint groups*. Consultat a: <https://balint.co.uk/about/introduction/>
- » Seminario Visión Interna (2017). Consultat a: <https://seminariovisioninterna.weebly.com/queacute-es-el-seminario-visio-acuten-interna/category/all>

- » Staempfli, A. i Fairtlough, A. (2019). Intervision and Professional Development: An Exploration of a Peer-Group Reflection Method in Social Work Education. *The British Journal of Social Work*, 49(5), 1254-1273. Disponible a: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy096>
- » Tizón, J. L. (2005). Sobre los Grupos Balint, el movimiento Balint y el cuidado de la relación médico-paciente. *Atención Primaria*, 36(8), 453-5. Disponible a: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-sobre-los-grupos-balint-el-13081060>
- » Triadó, C.; Villar, F. i Celdrán, M. (2019). *Desarrollo adulto y envejecimiento*. Madrid: Alianza Universidad.
- » Triadó, C.; Villar, F.; Ramírez, C., i Ribera, N. (1995). *Texto guía de Prácticas. Adolescencia, Madurez y Senectud*. Universitat de Barcelona: Departamento de Psicologia Evolutiva i de l'Educació.
- » Vera, A.; Rodríguez, L.; García, M. E.; Gil, A.; Guerra, R., i Ramírez, R. (2009). "Intervisión: una experiencia de cambio y mejora". Conferència presentada a les *III Jornadas de Trabajo Social*, Santa Cruz de Tenerife, 11, 12 i 13 d'abril de 2013.
- » Wender, L. (2010). Intervisión: un concepto acerca de la supervisión. *Psicoanálisis*, vol. 32, 2-3, 203.

7. Annexos

Annex 1.

Format d'entrevista aplicada per l'estudi i anàlisi dels efectes de l'aplicació de la intravisió, i àmbits d'anàlisi previs considerats.

1. Quina consideració tens en general sobre el treball d'assessorament entre membres d'un equip? *[consideracions generals]*
1. Com s'ha aplicat la metodologia d'intravisió i com s'han dut a terme les sessions concretament en el cas del teu equip o servei? *[particularitats de la metodologia]*
2. Quins avantatges, beneficis i oportunitats creus que ha comportat l'ús d'aquesta metodologia? Com els valors? *[avantatges, beneficis, oportunitats]*
3. Quines són les principals dificultats, febleses o limitacions que has trobat en l'ús de la intravisió? *[dificultats]*
4. Quines diries que són les principals necessitats del teu equip pel que fa a la intravisió? *[necessitats]*
5. I quines serien les principals expectatives? *[expectatives]*

Considerant el que s'ha fet en el passat, quins diries que poden ser alguns reptes de futur pel que fa a l'aplicació de la intravisió a les entitats, la teva i el teu equip? *[reptes de futur]*
6. Penses que la intravisió ha tingut relació amb o ha sigut d'utilitat per...
 - a. ...assolir un nivell de comprensió més profund de la subjectivitat i els sentiments propis, dels de la resta i -si és el cas- de les persones ateses, prenent distància? *[comprensió i distanciament]*

- b. ...millorar la vivència de les dificultats, o bé evitar o convertir en avantatges els possibles problemes que podria causar, per exemple, les emocions que fa remoure la interacció amb determinades persones (ateses i/o companys de feina)? [*millora emocional i vivència de les dificultats*]
 - c. ...augmentar l'autoestima, l'apoderament i la capacitat de cura dels equips, els seus membres i cap l'equip mateix? La seguretat i nous enfocaments per visualitzar i reconduir la feina? [*autoestima i apoderament*]
 - d. ...millorar la comunicació, l'escolta activa, la capacitat reflexiva i dialogar de forma més conscient i respectuosa? En general i amb les persones tractades, si és el cas. [*millores comunicatives*]
 - e. ...la prevenció, evitació o millora de possibles malestars o d'estar 'cremat' amb la feina, que afecti en les labors i la vida personal; o bé a l'augment de la satisfacció? [*malestar laboral*]
 - f. ...reflexionar sobre la feina, de forma dissociada de les reunions formals d'equip, la gestió, la presa final de decisions i centrant-se en els temes i idees? Així mateix, s'ha fomentat l'horitzontalitat sense intercessió de les jerarquies? [*reflexió dissociada/horitzontalitat*]
 - g. ...facilitar la construcció d'estratègies, de noves pràctiques en l'equip i els seus membres? [*pràctiques i estratègies*]
 - h. ...fer xarxa interna de solidaritat i suport professional entre companys i companyes? [*xarxa*]
 - i. ...altres coses a part de les esmentades? [*altres*]
7. Quin nivell o grau d'independència es dona o donava als equips a l'hora d'aplicar el model d'intravisió? Quines conseqüències tenia? [*conseqüències autonomia grupal*]

Algunes persones han valorat que es corre el risc de fer un abordatge poc profund; què opines sobre això i com interpretes el que això passi? Va a passar en el cas de la teva entitat? *[evasió-superficialitat; riscos]*

8. Durant algun temps es disposava d'una figura d'acompanyament en el procés de la intravisió. Quin consideres que va ser el seu efecte? A part d'això, diries que ha comportat algun tipus de millora? *[acompanyament]*
9. Quines han sigut les teves experiències amb la intravisió? *[valoració personal]*

Gràcies per la teva col·laboració.



plataforma
educativa

www.plataformaeducativa.org