

LA GESTIÓ DE CONFLICTES EN SERVEIS PER A LA GENT GRAN

Estudi de la seva viabilitat en residències per
a gent gran

Sílvia Almirall Campamà

Desembre 2013

ÍNDEX

Agraïments.....	6
1.- Introducció.....	7
2.- Els serveis d'atenció per a la gent gran.....	12
2.1.- Tipus de serveis. Característiques.....	13
2.2.- Com funcionen els serveis per a la gent gran?.....	14
3.- Organitzacions complexes.....	18
3.1.- Els serveis d'atenció a la gent gran com a organitzacions complexes	19
3.1.1.- Quins serveis d'atenció a la gent gran considerem organitzacions complexes?.....	23
3.2.- Comparació de les organitzacions complexes de salut amb les organitzacions complexes d'atenció a la gent gran: les residències.....	26
3.2.1.- Semblances entre els serveis de salut i els serveis per a la gent gran.....	26
3.2.2.- Diferències entre els serveis de salut i els serveis per a la gent gran.....	26

4.- Model d'atenció dels serveis per a gent gran: serveis centrats en la persona.	31
5.- Anàlisi de l'organigrama d'un servei d'atenció a la gent gran: una residència.	36
5.1.- Definició dels perfils de conflictes en organitzacions complexes.....	42
5.1.1.- Tipus de conflicte organitzacional.....	43
5.1.1.1.- La interdependència.....	43
5.1.1.2.- L'especialització.....	44
5.2.2.- Tipus de conflicte estructural.....	44
6.- Què és un sistema de mediació organitzacional aplicat en organitzacions complexes?.....	48
6.1.- Bases teòriques de la mediació organitzacional.....	49
6.2.- Valors de la mediació.....	51
6.3.- Components d'un sistema de mediació organitzacional.....	51
6.3.1.- Assessorament en la prevenció i gestió del conflicte.....	52
6.3.2.- Assessorament en un procés de canvi.....	52
6.3.3.- Formació en habilitats i tècniques mediadores.....	52
6.3.4.- Coaching en conflictes.....	54
6.3.4.1.- Coaching directiu.....	54
6.3.4.2.- Coaching d'equips.....	54
6.3.5.- Tècniques de consens grupal.....	55

6.3.5.1.- Diàlegs apreciatius.....	56
6.3.5.2.- World Cafe.....	57
6.3.5.3.-Open Space.....	57
6.3.5.4.- Escenaris de futur.....	58
6.3.6.- Procés de mediació.....	59
7.- Aplicació de la resolució de conflictes i els sistemes de mediació a l'organització complexa d'un servei per a gent gran amb atenció centrada en la persona: una residència.....	61
7.1.-Intervenció en l'equip de professionals.....	62
7.1.1- Prevenició de conflictes.....	62
7.1.1.1.- Formació-sensibilització.....	63
7.1.1.2.- Assessorament coaching.....	65
7.1.1.3.- Consens grupal.....	66
7.1.2.- Gestió del conflicte.....	67
7.1.2.1.- Mediació per a les persones en conflicte.....	68
7.1.2.2.- Consens grupal.....	68
7.1.2.3.- Assessorament-Coaching.....	69
7.1.3.- Manteniment de la pau organitzacional.....	70
7.1.3.1.- Fer un seguiment de les mediacions.....	70

7.1.3.2.- Fer un seguiment dels canvis grupals després d'un procés de consens grupal.....	71
7.1.3.3.- Coaching d'equips.....	72
7.1.3.4.- Formació de Mediadors Inter pares.....	72
7.1.3.5.- Crear canals de comunicació.....	73
7.1.3.6.- Consens grupal.....	74
7.2.- Intervenció amb els usuaris.....	74
7.2.1.- Prevenició de conflictes.....	77
7.2.1.1.-Formació-sensibilització.....	77
7.2.1.2.- Tècniques de consens.....	78
7.2.2.- Gestió de conflictes.....	78
7.2.2.1.- Mediació.....	78
7.2.3.- Manteniment de la pau organitzacional.....	79
7.2.3.1.- Seguiment de les mediacions.....	79
7.2.3.2.-Seguiment del consens inicial.....	79
7.2.3.3.- Consens grupal.....	79
7.3.- Intervenció amb les famílies.....	80
7.3.1.-Prevenició del conflicte.....	81

7.3.1.1.- Crear canals de comunicació entre els familiars i la direcció.....	81
7.3.1.2.- Formació-sensibilització.....	81
7.3.1.3.- Tècniques de consens.....	82
7.3.2.- Gestió de conflicte.....	82
7.3.2.1.- Mediació.....	83
7.3.3.- Manteniment de la pau organitzacional.....	83
7.3.3.1.-Seguiment de les mediacions.....	83
7.3.3.2.-Seguiment del consens inicial.....	84
7.3.3.3.-Consens grupal.....	84
8.- Conclusions.....	85
9.- Bibliografia.....	89

AGRAÏMENTS

A tot l'equip de la Unitat de Mediació de l'Hospital de Terrassa, la Sara Daví, la Sandra Vázquez i la Visitación Rico, per haver-me ensenyat amb tanta generositat tots els secrets de la mediació organitzacional en serveis de salut.

1.-INTRODUCCIÓ

La nostra societat està envellint. A conseqüència d'això, els serveis per a la gent gran són una necessitat. La meua activitat professional es desenvolupa en un servei d'aquest tipus i la meua mirada com a mediadora, inevitablement, es va dirigir cap a aquestes organitzacions. La mediació és un recurs que la societat utilitza cada vegada més en temes de divorci, conflictes familiars, civils, comercials, en conflictes internacionals... La seva eficàcia està demostrada. Per què no utilitzar-lo en els serveis per a la gent gran?

La situació actual dels serveis per a la gent gran és d'una gran precarietat econòmica, tot i que es continuen fent propostes de noves maneres d'intervenir per millorar la qualitat de vida de la gent gran. Una de les propostes que s'està imposant és l'atenció centrada en la persona¹, que parla d'un canvi en la manera de tractar l'usuari, passant de ser receptor d'una intervenció per passar a ser el prescriptor de la intervenció que vol rebre. Aquesta metodologia fa molt d'èmfasi en la comunicació positiva i el consens per prendre decisions, però en cap moment ens explica com ha d'actuar l'organització per aconseguir aquests acords.

D'altra banda, a Catalunya tenim l'exemple de Novel amb la implantació de serveis de mediació en organitzacions de salut adaptant les intervencions a les necessitats específiques dels centres de salut. Prenent la seva definició de la mediació organitzacional en serveis per a la salut, també podria ser vàlida si pensem en serveis per a la gent gran:

¹Martínez Rodríguez, T., La atención gerontológica centrada en la persona. Guía para la intervención profesional en los centros y Servicios de atención a personas mayores en situación de fragilidad o dependencia. Cuadernos de Bienestar Social, 76. Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Asuntos Sociales. Vitoria-Gasteiz, 2011, núm. pág. 22.

“un àmbit d’especialització de la mediació, que té a veure amb una nova manera de viure les relacions personals en l’entorn organitzatiu, facilitant la construcció d’espais de diàleg pacífic, un millor rendiment laboral, la disminució de costos associats al conflicte i una millora de la satisfacció de totes les persones que hi treballen i s’hi relacionen” (Novel, 2010)²

Totes aquestes característiques que es descriuen són positives i beneficioses per a l’empresa i els treballadors, per què no fer una proposta per implementar la mediació en les organitzacions de serveis per a la gent gran centrats en la persona i fer un pas endavant en la qualitat de l’assistència?

Es determina que l’**objectiu general** del treball que teniu a les mans és fer una proposta organitzacional teòrica en serveis per a la gent gran des de sistemes de mediació i resolució de conflictes.

Es proposa la utilització de sistemes de mediació organitzacional com a eina per modificar la manera de treballar en els equips d’una residència per a la gent gran centrats en la persona, com a organitzacions complexes, per aconseguir un envelliment positiu, gratificant, productiu, no associat només a la patologia i les pèrdues relacionades amb la salut. Ha de ser un projecte que demostrï que la validesa de la mediació aplicada a les organitzacions de serveis a la gent gran pot ser vàlid, basant-se en l’experiència i els resultats positius obtinguts en altres tipus de conflictes.

Els **objectius específics** amb els que s’ha treballat per analitzar si la proposta pot ser viable o no són:

² Novel Martí, G., Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Madrid: Reus; 2010, núm. pàg.153.

- Comparar el sistema organitzatiu d'un servei de salut amb el sistema organitzatiu de serveis a la gent gran (residència, centre de dia, servei d'atenció domiciliària).
- Identificar els conflictes, susceptibles de ser solucionats, que sorgeixen en un servei per a gent gran a nivell organitzacional.
- Fer propostes des de la prevenció del conflicte, la resolució positiva del conflicte i el manteniment de la pau organitzacional en un servei per a la gent gran en els diferents actors que s'hi relacionen (treballadors, usuaris i família).

A partir d'aquí, la metodologia que s'ha utilitzat per fer la proposta teòrica d'aplicació d'un sistema de mediació organitzacional en serveis per a la gent gran ha estat la d'estudiar la metodologia de l'atenció centrada en la persona i sistematitzar les intervencions de comunicació, consens i conflicte en diferents moments, tal com proposa Novel³ en els serveis de salut com a organitzacions complexes.

S'ha fet una anàlisi dels diferents serveis per a la gent gran, per saber quins tenen categoria d'organització complexa i quins no. D'aquesta anàlisi es desprèn que el servei que té més complexitat com a organització són els serveis residencials d'atenció a la gent gran.

També s'ha fet una comparació entre els serveis de salut i els serveis residencials d'atenció a la gent gran per saber si era encertat utilitzar la proposta de mediació organitzacional de Novel. S'ha constatat que les característiques d'aquests serveis fa que siguin un camp abonat per a la possible creació de conflictes: els treballadors han de treballar en equip, és una feina que es fa amb persones en un moment delicat de la seva

³ Novel, G., Mediación en salud: Un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan. Madrid: Reus; 2012.

vida, les relacions amb els familiars són constants, estem en un moment de retallades de recursos, es treballa en torns de 24 hores... les interaccions personals que s'estableixen cada dia de feina són moltes i les possibilitats de tenir un conflicte són molt altes. La conclusió ha estat que la manera d'organitzar-se era molt semblant, encara que els objectius de la intervenció fossin diferents, per tant, també són organitzacions susceptibles de realitzar un canvi de paradigma cultural cap a "organitzacions amb èxit compartit" (Novel, 2010)⁴.

S'ha verificat que els serveis residencials tenen un actor més que s'ha de tenir en compte: els familiars de la gent gran. Això fa que augmenti la complexitat de les interrelacions; per tant, encara que no formin part de l'organització, no es poden obviar.

D'aquesta manera, encara que la proposta és organitzacional, presento també intervencions per a tots els actors que hi prenen part, transformant els serveis per a gent gran en organitzacions que tenen cura de tothom qui es relaciona en el seu entorn, tal com proposa l'estudi d'Armadans⁵.

Aquest estudi fa una identificació exhaustiva dels tipus de conflicte que tenen les persones grans, autònomes o dependents, quan fan ús d'un servei per a gent gran. Utilitzant el CAT (Conflict Analysis Tipology, Redorta 2004)⁶ fa una classificació dels conflictes en 7 categories i identifica cada categoria amb conflictes concrets. Molts d'aquests conflictes són inherents al fet de fer-se gran o al tipus de relacions que han mantingut al llarg de la seva vida. Hi ha conflictes de les persones grans que no es

⁴Novel Martí, G., (2010), ob. cit., p. 98.

⁵Armadans Tremolosa, I., La mediación como instrumento de gestión de conflictos en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes. Proyecto de Investigación y Desarrollo MEDIMAYOR (Ref.110/2006).

http://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/idi110_06ubarna.pdf

⁶ Redorta, J. (2004). Cómo analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Paidós.

poden resoldre pel fet que ingressin en un centre que implementi un sistema de mediació organitzacional.

Hi ha altres conflictes organitzacionals que tampoc es poden resoldre, i que vénen determinats per les condicions estructurals externes actuals, les decisions empresarials, les polítiques de Benestar Social, els convenis laborals, els salaris baixos o les escasses ràtios de personal⁷. A on sí que es pot incidir és en la manera de gestionar-ho, establint una xarxa de comunicació més oberta entre tots els que es relacionen al centre. No es poden millorar les condicions salarials dels treballadors, però sí que es pot millorar el reconeixement de la feina que fan, explicar-los clarament què s'espera d'ells i tenir un entorn laboral agradable. Les diferents maneres de gestió organitzacional acaben afectant a usuaris, familiars, directors i treballadors.

L'estudi d'Armadans, al igual que les propostes de sistemes de mediació fetes per Novel, certifiquen la idoneïtat d'utilitzar la metodologia apreciativa per aplicar la resolució de conflictes, tant en organitzacions complexes com en gent gran, per tant, una altra semblança important que corrobora la possibilitat d'aplicar els sistemes de mediació organitzacional en serveis per a la gent gran.

Tot i l'exhaustivitat de l'estudi del conflicte en la gent gran, Armadans no sistematitza com s'ha d'aplicar la mediació, i aquesta és la proposta que es presenta en aquest treball, analitzant i fent coincidir les aportacions de Martínez⁸, Novel⁹ i Armadans¹⁰.

⁷A continuació adjunto l'adreça a on es poden veure detallats els canvis, entre els quals hi ha una disminució en la ràtio de personal, que s'han d'implementar el gener de 2014. Estan realitzats entre la patronal del sector dels serveis per a la gent gran (ACRA) i la Generalitat per poder fer front a la crisi i als impagaments per part de les institucions.

<http://www.acra.es/docs/correspondencia/2875/Mesures%20acorddes%20amb%20el%20sector%20de%20la%20gent%20gran%20per%20assegurar%20la%20sostenibilitat.pdf>

⁸Martínez Rodríguez, T., ob.cit.

⁹Novel, G., ob.cit.

¹⁰Armadans Tremolosa, I., ob.cit.

Encara que quan parlem de gent gran no ens imaginem un sector amb grans desafiaments tecnològics ni modernitats, també pot ser un sector receptor de les noves aportacions de la societat actual. Espero que aquest treball serveixi per començar un camí en el canvi de paradigma cap a “organitzacions de la 3a via” (Ury, 2000)¹¹ en el sector de serveis per a la gent gran.

¹¹Ury W.. Alcanzar la paz: Diez caminos para resolver conflictos, en la casa, el trabajo y el mundo. Barcelona: Paidós; 2000.

2.-ELS SERVEIS D'ATENCIÓ PER A LA GENT GRAN

Cada dia hi ha més gent gran. En els països desenvolupats, la piràmide d'edats està invertida, de manera que hi ha més gent gran que gent jove¹². Durant els últims dos segles s'han fet grans esforços per millorar les condicions de vida de la població i això ha fet que l'esperança de vida s'allargués. Però en els darrers anys de vida, les persones no són independents. Necessiten ajuda per realitzar les activitats bàsiques de la vida diària per poder tenir una vida digna o, fins i tot, per poder continuar vivint. A això s'han ajuntat les característiques de la societat actual en què la dona s'ha incorporat al món laboral i les famílies ja no viuen juntes en la mateixa casa. Per aquest motiu, durant les últimes dècades, han anat sorgint serveis que cobrissin aquesta necessitat de la població.

2.1.-TIPUS DE SERVEIS. CARACTERÍSTIQUES.

Si tenim en compte que l'edat de jubilació està establerta a partir de 65-67 anys, es dedueix que la tipologia de persones "grans" és molt variada i heterogènia. No té les mateixes necessitats una persona de 67 anys acabada de jubilar i que encara manté totes les seves capacitats que una de 85, que li costa caminar i comença a tenir petits oblit de memòria. Els serveis que utilitza una persona dependent són diferents dels que utilitza una persona independent i l'estructura d'organització dels serveis també és diferent.

A continuació es descriuen els serveis que s'han anat creant, des dels Serveis Socials, per atendre les necessitats de dependència de la gent gran.

¹² En la següent adreça de l'Institut d'Estadística de Catalunya es pot observar com en la projecció de la població per a l'any 2040 hi haurà un 15% de joves entre 0-15 anys i un 27% de gent gran de més de 65 anys: <http://www.idescat.cat/dequavi/Dequavi?TC=444&V0=1&V1=7>

- Centre de Dia:

“El centre de dia és un servei d'acolliment diürn que complementa l'atenció manteniment de l'autonomia personal i social, mantenir la persona en el seu entorn personal i familiar en les millors condicions i proporcionar suport a les famílies en l'atenció a les persones grans dependents. Aquest servei d'acolliment residencial s'adreça a persones de seixanta-cinc anys i més en situació de dependència que necessiten organització, supervisió i assistència en les activitats de la vida diària. Constitueix una alternativa a l'internament residencial de la persona gran i pot ser un servei de caràcter temporal o permanent”¹³.

- Servei d'Ajuda a Domicili (SAD):

“Conjunt de tasques que es realitzen a la llar de persones o famílies que es troben, per motius físics o socials, en situacions de mancança d'autonomia temporal o permanent per poder realitzar les tasques habituals de la vida quotidiana.

Aquest servei inclou dos tipus d'ajudes:

- **Atenció de les necessitats de la llar:** aquest tipus de tasques inclouen la neteja de la llar (excepte les neteges de la llar a fons), fer el llit, fer el menjar (segons dietes establertes) i rentar la roba (tant a mà com amb rentadora), entre d'altres.

¹³Definició del que es considera un Centre de Dia segons el Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat:

<http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.7fca6ecb84d307b43f6c8910b0c0e1a0/?vgnextoid=c4788f88661a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=c4788f88661a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD>

- **Cura personal:** la persona beneficiària rep ajuda per realitzar totes aquelles accions relacionades amb la cura personal, com la higiene, vestir-se i desvertir-se i repassar i cosir la roba d'ús personal, entre d'altres¹⁴.

- Residències per a gent gran:

“Són serveis d'acolliment residencial, amb caràcter permanent o temporal, i d'assistència integral a les activitats a persones grans que no tenen un grau d'autonomia suficient per realitzar les activitats de la vida diària, que necessiten supervisió constant i que tenen una situació sociofamiliar que requereix la substitució de la llar.

Els objectius dels serveis de Residència Assistida per a les persones grans, són els següents:

- Facilitar un entorn substitutiu de la llar, adequat i adaptat a les necessitats d'assistència
- Afavorir la recuperació i el manteniment del màxim grau d'autonomia personal i social

Poden accedir al servei de residència assistida aquelles persones grans que no tenen un grau d'autonomia suficient per realitzar les activitats de la vida diària,

¹⁴Definició del que es considera un Servei d'Atenció Domiciliària segons el Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat:
http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.cb7c44c1c72cf6b43f6c8910b0c0e1a0/?vgnextoid=c54024ac226a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=c54024ac226a4210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&newLang=es_ES

que necessiten atenció i supervisió constants i que les seves circumstàncies sociofamiliars requereixin la substitució de la llar ¹⁵.

2.2.-COM FUNCIONEN ELS SERVEIS PER A GENT GRAN?

A continuació analitzarem com és el funcionament organitzacional d'aquests tres tipus de serveis per a la gent gran.

- Centre de Dia: l'equip de professionals que treballa en un centre de dia per a gent gran és pluridisciplinari i està format per un director o directora responsable, un/a responsable higienicosanitari i personal d'atenció directa (professionals amb titulació adient per oferir atenció geriàtrica, animació sociocultural, teràpia ocupacional, fisioteràpia, atenció sanitària, psicològica i social). Així doncs, dintre d'aquest equip hi ha professionals amb diferents titulacions que treballen paral·lelament, fent diferents tasques en els mateixos usuaris, per la qual cosa és necessari un bon treball en equip.

- Servei d'Ajuda a Domicili (SAD): l'equip de professionals que forma aquest servei són les treballadores familiars i la treballadora social. En aquest servei trobem que només fa tasques d'atenció directa amb l'usuari la treballadora familiar, tot i que darrera d'ella hi ha un equip que fa la planificació. Ens trobem que el treball en equip no es realitza "in situ", sinó que és més de planificació. Hi ha més probabilitat que els conflictes sorgeixin amb l'usuari que amb els companys d'equip o coordinadors que organitzen la feina.

¹⁵Definició del que es considera Residència per a gent gran segons el Departament de Benestar Social i Família:

<http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/menuitem.7fca6ecb84d307b43f6c8910b0c0e1a0/?vgnextoid=2b6134e7ca247210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnextchannel=2b6134e7ca247210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnextfmt=default>

- Residències per a gent gran: l'equip professional que hi treballa és pluridisciplinar i està format per infermers i infermeres, auxiliars de gerontologia, fisioterapeutes, terapeutes ocupacionals, experts en educació social, psicologia i medicina. També hi ha un director o directora responsable i un/a responsable higienicosanitari. Aquí tenim un equip de professionals que treballen en diferents torns, amb un servei de 24 hores i amb diferents titulacions i tasques a fer en el mateix usuari.

De totes aquestes descripcions podem fer l'anàlisi següent:

- L'atenció a la gent gran es realitza en equips,
- Els equips poden ser d'atenció directa (centre de dia i residència) o indirecta (SAD),
- Els usuaris poden estar institucionalitzats (residències), semi-institucionalitzats (centres de dia) o a casa seva (SAD).

3.- ORGANITZACIONS COMPLEXES

Parlem d'organitzacions complexes quan en una empresa es donen una sèrie de característiques que definim a continuació, seguint les conclusions de Novel¹⁶ (2009):

- Existència d'una xarxa de relacions múltiples,
- Requeriments d'una velocitat de resposta,
- Sincronització d'activitats,
- Interdependència per aconseguir els objectius marcats,
- Gran nivell d'especialització,
- Necessitat de reduir costos,
- Aprofitament al màxim dels recursos,
- Manteniment del ritme de producció sota pressió.

A més a més de totes aquestes característiques, també hem de tenir en compte que, actualment, les empreses depenen de molts factors per a la seva viabilitat, tan econòmics, com polítics, com socials i que la situació econòmica actual, marcada per la crisi, no afavoreix gens a mantenir un entorn laboral estable.

Tampoc hem de menystenir la situació específica de cada organització, la seva trajectòria, la seva solvència o la seva vinculació a altres estaments (polítics, financers,

¹⁶ Novel Martí, G., Sistemas de mediación en organizaciones complejas: El caso de la salud. En Materiales del Libro Blanco de Mediación en Cataluña, Vol. I. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada; 2009. p. 273-283.

religiosos) que poden fer augmentar la vulnerabilitat i complexitat de la seva situació i que poden ser més o menys propícies a què s'hi creïn conflictes.

3.1.- ELS SERVEIS D'ATENCIÓ A LA GENT GRAN COM A ORGANITZACIONS COMPLEXES.

A continuació analitzarem les característiques dels serveis d'atenció a la gent gran per determinar si els podem considerar organitzacions complexes.

A nivell d'estructura organitzativa en **general**:

- Existència d'una **xarxa de relacions múltiples**: en un servei per a gent gran es creen molts tipus de relacions:
 - entre els treballadors de diferents torns,
 - entre els treballadors de diferents equips,
 - entre els usuaris,
 - entre els usuaris i els treballadors,
 - entre els treballadors i els familiars,
 - entre els usuaris i les famílies,
 - entre l'organització i els proveïdors...

- Requeriments d'una **velocitat de resposta**: en un servei d'atenció a la gent gran s'han de donar contínuament resposta als canvis que es van produint en els usuaris:
 - nous ingressos,
 - defuncions,

- canvis de medicació (per exemple, sintrom, entre altres)
 - processos aguts (caigudes, ictus, etc.)
 - augment de dependència física (necessitat de caminador, cadira de rodes...)
 - augment de dependència cognitiva (per exemple: acompanyament en les activitats de la vida diària, ...)
- **Sincronització** d'activitats: en un servei d'atenció a la gent gran, les activitats que es van desenvolupant al llarg del dia han d'estar sincronitzades, no es poden començar unes sense haver acabat les altres. Per exemple: no es pot esmorzar si abans no t'has llevat; els avis han d'estar llevats i a punt a l'hora d'esmorzar.
 - **Interdependència** per aconseguir els objectius marcats: els diferents professionals que intervenen en un mateix usuari han de treballar coordinadament per aconseguir els objectius establerts. Per això és necessari conèixer els objectius que té cada equip, per treballar tots en la mateixa direcció. Per exemple: si l'objectiu d'un resident amb una pròtesi de fèmur nova és que comenci a caminar, és important que l'equip d'auxiliars ho sàpiga per anar-li retirant la cadira de rodes progressivament segons les instruccions del fisioterapeuta i del metge.
 - **Especialització**: en un servei per a gent gran, hi intervenen diferents professionals (gerocultures, animador sociocultural, psicòleg, fisioterapeuta, infermera, terapeuta ocupacional, treballador social, metge) cadascun dels quals té una funció diferent¹⁷.
 - **Necessitat de reduir costos**: l'actual situació de crisi econòmica està fent estralls en el sector dels serveis socials, sobretot en el nostre país, que depenem

¹⁷ Les funcions concretes de cada professional estan explicades al capítol 5.

d'un finançament que no és propi. Durant aquest any 2013, els endarreriments en el pagament per part de l'administració de les places públiques han estat constants i nombrosos. Les places privades són molt cares i actualment estan mantenint les places públiques, sobretot, en centres amb places concertades. El sector de la geriatria sempre ha estat un dels més mal pagats en el sector dels serveis socials. Constantment s'està treballant amb mínims per obtenir el màxim rendiment:

- Fer activitats amb els residents amb materials reciclats,
 - Fer que les famílies portin els medicaments que no entren per la Seguretat Social,
 - Fer que les famílies es facin càrrec de les despeses d'acompanyament al metge o a fer tràmits,
 - Negociar constantment amb les empreses proveïdores.
-
- **Aprofitament al màxim dels recursos:** en els serveis d'atenció a la gent gran això és dona quan:
 - Només es contracta a una persona per fer suplències de les vacances d'estiu i tothom s'ha de posar d'acord.
 - Les ajudes tècniques s'han de compartir entre tots (grues...).
-
- **Manteniment del ritme de producció sota pressió:** aquesta característica en el servei d'atenció a la gent gran es tradueix per tenir unes ràtios de personal molt baixes i una càrrega de treball molt alta.

A nivell d'estructura organitzativa que afecta de manera més **personal** als treballadors dels serveis d'atenció a la gent gran, ens trobem amb els factors següents:

- El repte de treballar constantment amb **processos d'envelliment, pèrdues i mort**, afegeix un element extra d'estrès i pot fer que els professionals es qüestionin els seus valors i la seva filosofia de vida.
- **El tipus de servei** que ofereix i que està dirigit a **tenir cura** de les persones a l'etapa final de la seva vida, ens fa definir els serveis d'atenció a la gent gran com a “espais amb un alt contingut emocional” (Novel, 2012)¹⁸.
- **La presa de decisions** que s'ha de fer en determinats moments ha de comptar amb el vistiplau de tothom que hi estigui relacionat (professionals, usuaris i famílies) i s'han de respectar totes les sensibilitats encara que no s'hi estigui d'acord. En els serveis per a gent gran, aquests moments poden ser quan s'ha d'enfrontar la mort, a l'hora de decidir si fer tot el que sigui possible per allargar la vida o no realitzar accions invasives per allargar una vida que està al final de totes maneres; o permetre o no que una persona diabètica de 100 anys pugui menjar postres de pastisseria el diumenge, tal com ha fet tota la vida.
- **El tipus de relacions que s'hi estableixen** són molt constants i estretes, tan entre els propis treballadors, com entre els usuaris i els familiars mentre estan fent ús del servei. Això fa que hi hagi moltes interaccions i molt significatives i

¹⁸Novel, G., Mediación en salud: Un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan. Madrid: Reus; 2012, ob.cit., pàg. 18.

que fan que els treballadors hagin de tenir unes capacitats d'autocontrol emocional i habilitats relacionals importants.

- **El tipus de personal que hi treballa** fa que moltes vegades hi hagi persones que cobren diferent sou per fer la mateixa feina. Això és així perquè estan fent suplències, per antiguitat. Aquesta situació pot ser font de conflictes per una percepció d'injustícia.
- **La necessitat de treballar en equip.** En aquest tipus de servei es requereix un treball en equip que ha de ser sistematitzat i protocol·litzat perquè tothom sàpiga què ha de fer i com ho ha de fer i què s'espera de cadascun dels membres de l'equip. D'aquesta manera, la qualitat de les interaccions personals entre els treballadors és millor. Però no en totes les organitzacions es té en compte aquest aspecte i llavors passa que el treball en equip es converteix en un equip de treball, no sempre amb esperit col·laborador.

3.1.1.- Quins serveis d'atenció a la gent gran considerem organitzacions complexes?

Després d'analitzar les característiques dels serveis d'atenció a la gent gran podem determinar que és un camp abonat per a la possible creació de conflictes perquè hi ha moltes interaccions personals, els treballadors han de treballar en equip, és una feina que es fa amb persones en un moment delicat de la seva vida, les relacions amb els familiars són constants, estem en un moment de retallades de recursos, es treballa en torns de 24 hores. A més, les interaccions personals que s'estableixen cada dia de feina

són moltes i les possibilitats de tenir un conflicte són molt altes. Per tant, podríem parlar d'una organització complexa.

Però, tots els serveis d'atenció a la gent gran tenen el mateix grau d'organització complexa?

-Residències per a gent gran: aquest és el servei que té unes característiques que la defineixen més com a organització complexa:

- El fet que es treballin 24 hores i que sigui necessària la presència de torns en l'organització perquè funcioni.

- Molt sovint es donen processos de mort dintre del servei i a partir d'aquest fet es donen relacions amb un alt contingut emocional amb la família.

- Es treballa amb persones que han perdut el referent de tota una vida (casa seva) i això s'ha de comprendre i el personal ha d'estar preparat per ajudar en aquests processos d'adaptació.

En l'apartat 3.2 s'analitzen més profundament les semblances amb una organització complexa com és un servei de salut.

- **Centre de dia:** és un servei que no s'ofereix durant les 24 hores, no necessàriament està sotmès a torns i els residents no perden totalment el seu entorn quotidià. Tot i que també es tracti de persones, les interaccions que s'hi produeixen no tenen un contingut emocional tan intens com en la residència perquè es manté el referent principal de la casa i la família per a la persona gran.

Encara que es mantinguin les característiques del treball en equip i d'estar en un moment de crisi econòmica en aquest sector, el grau de complexitat dels Centres de Dia no és tan elevat com el de les Residències per a gent gran.

- **Servei d'Atenció a Domicili:** el Servei d'Atenció a Domicili és el que presenta menys característiques d'organització complexa perquè:
 - No hi ha torns,
 - La intervenció es fa a partir de l'anàlisi d'un equip multidisciplinar, però només hi ha un treballador que intervé directament sobre l'usuari.
 - La persona gran no perd el seu entorn, per tant, a no hi ha pèrdues tan grans a nivell emocional.
 - L'organització no té una estructura per mantenir, sinó que es desplaça al domicili de l'usuari. A vegades, però, les barreres arquitectòniques dels domicilis són molt complicades de superar.

Amb tot això podem definir que ens centrarem en la implementació de sistemes de mediació organitzacional en residències per a gent gran. Val a dir que la utilització de sistemes de mediació per millorar els problemes que puguin sorgir en les organitzacions sempre és una bona opció, tan si són organitzacions complexes com si no ho són. Les intervencions es poden adaptar a les necessitats que cada organització plantegi.

3.2.-COMPARACIÓ DE LES ORGANITZACIONS COMPLEXES DE SALUT AMB LES ORGANITZACIONS COMPLEXES D'ATENCIÓ A LA GENT GRAN: LES RESIDÈNCIES.

Dels tres serveis per a la gent gran analitzats, el que té més components d'una organització complexa són les residències per a gent gran. A continuació fem una comparació de les residències amb els serveis de salut, per determinar quines característiques comparteixen i en quines difereixen amb la finalitat d'establir un paral·lelisme en l'aplicació dels sistemes de mediació organitzacional a les residències per a la gent gran.

3.2.1.- Semblances entre els serveis de salut i els serveis per a la gent gran:

- Quan es realitza una intervenció sobre una persona, a nivell social o a nivell de salut, sempre hi ha un equip de treball al darrera i aquesta és una semblança que hi ha entre el dos serveis. Sempre que hi ha un treball en equip, hi pot haver un treball preventiu de resolució de conflictes o de preparació als canvis.
- Els serveis d'acolliment residencial per a gent gran i els serveis de salut hospitalaris tenen servei les 24 hores del dia. Això fa que s'hagin d'organitzar per torns i que la comunicació sigui un element de rellevància.
- Tant en les organitzacions de salut com en les de serveis a la gent gran, hi ha un intens contacte amb les persones que formen part de l'equip i que treballen colze a colze cada dia amb un nivell d'interdependència molt alt perquè es necessiten els uns als altres per fer bé la seva feina. Aquesta situació fa que sigui necessari

tenir grans dots d'autocontrol emocional i ser capaç de tractar de manera positiva les diferències.

- Des de les dues organitzacions es demana que els treballadors generin confiança en el servei als usuaris i familiars. Tots dos són serveis que tenen cura de les persones i la confiança que generin en l'usuari és molt important perquè estigui predisposat a facilitar la feina dels professionals que en tenen cura i millori el seu estat. S'ha de creure en la feina que fa tot l'equip i que tothom treballa tan bé com pot, encara que no sigui com un ho faria.

- En totes dues organitzacions, molt sovint es treballa fent la mateixa feina que altres persones, però cobrant menys o en diferents condicions laborals o fent suplències. Això provoca tensions entre les persones de l'equip que tenen un tracte diferent per part de l'organització.

- Tant en les organitzacions de salut com en les organitzacions de serveis a la gent gran treballen equips paral·lels (metges, infermeres, auxiliars o bé equip assistencial i equip social) amb diferents funcions, diferents objectius i diferents expectatives i amb els mateixos usuaris. Això fa que hi hagi recel entre els equips. En totes dues organitzacions, hi ha la necessitat de treballar en equip de manera sistematitzada i multidisciplinària, per consensuar objectius i millorar la qualitat de les interaccions entre els professionals dels diferents equips. Així es pot aconseguir que es treballi de manera complementària i no competitiva i els resultats siguin millors, tant per l'usuari com pels treballadors.

- En tots dos serveis, moltes vegades les converses informals entre companys d'equip es converteixen en l'espai a on expliquem els nostres conflictes de la feina sense trobar-hi solució. És bo aconseguir un espai formal a on deixar aquest pes afegit a la feina diària i poder-hi trobar solucions i alternatives.

- En tots dos serveis es dóna la característica que els espais i les estructures són molt sovint tancades i estretes i dificulten la feina. Per exemple, *offices*¹⁹ molt petits a on hi ha molt de material i que, a vegades, no es deixa prou ben endreçat; lavabos estrets que compleixen molt justament la normativa d'accessibilitat, habitacions a on no hi pot entrar una grua, compartir espais en situacions íntimes., etc.

- La falta d'eines suficients per a tots i que s'hagin de deixar els aparells i ajudes tècniques d'uns equips a uns altres genera risc de conflicte, si no hi ha una bona entesa.

3.2.2.- Diferències entre els serveis de salut i els serveis per a la gent gran:

Un cop exposades les característiques que comparteixen, és el torn d'analitzar aquells punts en què hem trobat diferències entre els serveis de salut i els serveis per a la gent gran.

- A les organitzacions de salut es treballa per aconseguir que els usuaris superin el procés vital de salut-malaltia pel qual estan passant. A les organitzacions de serveis per a la gent gran es treballa per assegurar que els usuaris tinguin la

¹⁹ Office: infermeria. Referent a hospitals i centres de salut és una habitació a on es guarden els medicaments i els estris que es necessiten per fer cures i a on es preparen les medicacions.

màxima qualitat de vida possible en el seu procés vital cap al final de la vida. Es treballa sabent que es perd la partida a la vida perquè la mort és l'única sortida possible. Es fa necessari motivar constantment a l'equip per donar valor a aquesta etapa de la vida, no menys important que qualsevol altre pel fet que sigui l'última.

- En les organitzacions de salut és evident que el millor lloc a on pot estar una persona amb un procés patològic agut és a l'hospital. En canvi, en les organitzacions de serveis a la gent gran, molt sovint cal acompanyar les famílies en l'acceptació de no poder cuidar la persona gran estimada a la llar, encara que no sigui l'opció personal del treballador. Això fa que el professional es plantegi moltes vegades els seus valors i les seves creences i que sigui important entendre diferents opcions i maneres de viure.
- Quan en les organitzacions de salut el desenllaç final és la mort, sempre és molt més dolorós i traumàtic que en les organitzacions de serveis a la gent gran, perquè el seu objectiu és curar. La mort d'una persona gran, tot i que dolorosa pels seus éssers estimats, és comprensible i és "lleï de vida". Tot i així, també es fa imprescindible acompanyar les famílies quan arriba el moment del desenllaç final, que encara que sigui previsible, sempre costa de superar. Per als treballadors, cal estar constantment acompanyats d'aquests processos vitals tan profunds, necessiten un suport que molt sovint no es troba en la quotidianitat laboral.

- En les organitzacions de serveis a la gent gran, la família és molt important i la seva opinió es té en compte a l'hora d'intervenir sobre l'usuari.

- Necessitar un servei per a la gent gran, sigui quin sigui, vol dir que hi ha una pèrdua d'autonomia de l'usuari. I això comporta un canvi que s'ha d'aprendre a gestionar. Quan el servei és una residència, el canvi és molt més important, perquè deixa casa seva, el seu entorn i la seva intimitat per passar a compartir-ho tot i entrar en una dinàmica d'horaris i normes. Els canvis sempre són font de conflicte si no estan ben gestionats. En canvi, en un servei de salut, normalment es torna a la quotidianitat. Quan no és possible tornar a la normalitat, el destí final no és el servei de salut. Per tant, és una estada temporal, i la gestió profunda del canvi no és tan necessària.

- Els serveis per a la gent gran són un lloc de convivència durant uns quants anys. Això augmenta la complexitat de les interaccions personals entre els usuaris, els treballadors i les famílies.

4.- MODEL DELS SERVEIS D'ATENCIÓ A LA GENT GRAN: L'ATENCIÓ CENTRADA EN LA PERSONA.

Actualment, el model d'atenció que s'està imposant en la prestació de serveis per a la gent gran és la dels “serveis centrats en la persona”, recollits en el llibre de Martínez²⁰. Aquest model millora la qualitat de vida de la gent gran i està basat en la teoria humanista de Carl Rogers²¹ que promou la realització d'una atenció centrada en el client. Això vol dir que la intervenció que es realitza amb els usuaris es caracteritza per ser una intervenció no directiva; al contrari, la persona es converteix en l'actor principal i té autonomia per decidir quines són les actuacions professionals que voldria que se li implementessin, segons les seves necessitats.

Aquest enfocament ha tingut aplicacions en diferents àmbits (educació, sanitat, màrqueting...). En el cas dels serveis per a la gent gran, és la persona gran la que es converteix en la protagonista activa del seu canvi.

Els principis que normalment defineixen l'atenció gerontològica són:

- La **personalització**. Per treballar amb gent gran i personalitzar la intervenció s'ha de tenir en compte la biografia de la persona que omple de sentit la seva vida i ens permet diferenciar-la com a persona singular i donar valor a les seves característiques. Les persones grans, encara que estiguin a l'última etapa del cicle vital, també tenen el seu projecte de vida²². Aquest projecte només s'acaba

²⁰Martínez Rodríguez, T., ob.cit.

²¹ Martínez Rodríguez, T., ob. cit., p.13.

²² “El projecte de vida és la forma que les persones tenim de plantejar-nos la nostra existència, per aconseguir els nostres objectius i desitjos en relació als diferents àmbit de desenvolupament persona i

amb la mort. A la vellesa és molt important donar valor i significat positiu a tot allò que s'ha viscut.

Els serveis d'atenció a la gent gran i els equips tècnics que els conformen han de convertir-se en punts de recolzament que permetin que les persones usuàries continuïn i completin els seus projectes de vida.

- **La promoció de l'autonomia i la independència.** El desenvolupament de l'autonomia, aconseguir la màxima independència i el benestar subjectiu són els objectius que han de guiar les intervencions en els serveis d'atenció a la gent gran.

Entenem com a autonomia personal la capacitat de l'individu per triar i prendre decisions i assumir-ne les conseqüències. La paraula oposada a autonomia no és dependència. La dependència fa referència a la necessitat de rebre atencions d'altres persones per realitzar tasques de la vida quotidiana. Les persones grans en situació de dependència poden mantenir la seva autonomia a l'hora de prendre decisions sobre com volen ser ateses.

- **La participació.** En els serveis d'atenció a la gent gran és necessari que la persona participi en el seu pla d'atenció i vida²³ (PAiV) perquè en el seu dia a dia han entrat els professionals que en tenen cura i li proposen activitats. Com que es tracta de la pròpia vida de la persona usuària, el PAiV ha de dissenyar-se

social: la feina, la família, la xarxa social de recolzament i afectes, els interessos i aficions, etc.". Martínez Rodríguez, T., ob. cit., p.48.

²³ "El pla d'atenció i vida és l'instrument bàsic a on es recullen les valoracions, informacions personals, objectius, idees, propostes d'intervenció, recolzaments personalitzats i recomanacions per a què la persona tingui el major grau d'autogestió sobre la seva vida quotidiana. És un instrument dinàmic que facilita el diàleg entre la persona usuària, la família i els professionals. És com un full de ruta consensuat per atendre les necessitats i recolzar el projecte de vida de cada persona des de l'impuls de la seva autonomia". Martínez Rodríguez, T., ob. cit., p. 51.

i portar-se a terme des de la màxima participació possible del seu protagonista: la persona gran. Per tant, l'usuari ha de tenir una paper central en les propostes, desitjos i decisions en relació a la millora de la seva qualitat de vida.

- **El benestar subjectiu**²⁴. El benestar subjectiu d'una persona gran usuària d'un servei d'atenció a la gent gran el podem intentar aconseguir oferint la possibilitat de continuar el projecte de vida que la persona ja tenia començat. Si és una persona que ja en tenia un amb el qual se sentia satisfet, serà més senzill oferir-li de continuar-lo que amb una persona que no se sent satisfeta amb la vida que ha tingut.

- **La privacitat**²⁵. Cada persona és qui decideix quines coses estan dintre de la seva privacitat i la seva intimitat i amb qui vol compartir-la. La persona usuària pot donar gran importància a qüestions relacionades amb la seva privacitat i la intimitat i no a altres. Aquesta valoració pot coincidir o no amb la dels professionals que l'atenen però s'ha de tenir en compte que és la pròpia persona qui decideix què és privat i què és íntim i s'ha de decidir amb ella qui pot accedir i amb quins objectius al coneixement de la seva vida privada.

²⁴ “La idea del Benestar Subjectiu o felicitat ha intrigat a pensadors durant anys, encara que no s’ha estudiat de manera sistemàtica fins a les últimes dècades. Una persona té un Benestar Subjectiu alt quan avalua globalment la seva vida de forma positiva, normalment està contenta i poques vegades està trista. Al contrari, una persona que té un Benestar Subjectiu baix és aquella que està insatisfeta amb la vida, es diverteix poc i sovint experimenta emocions negatives com l’ansietat o la depressió. Normalment anomenem “felicitat” al Benestar Subjectiu experimentat quan sentim moltes emocions agradables i poques desagradables, quan s’està compromès en activitats interessants i quan s’està satisfet amb la pròpia vellesa (Diener 1999)” a ZAMARRON CASSINELLE, Maria Dolores (2006), “El bienestar Subjetivo en la vejez”, Madrid, Portal Mayores, informe portal Mayores, nº 52. Lecciones de Gerontología, II (fecha de publicación: 09/06/2006)

²⁵ “La privacitat es refereix al que és particular i personal de cada individu. És l'àmbit de la vida personal amb dret a protegir de qualsevol intromissió. Fa referència al que no correspon al domini públic. Tanmateix, no tots els assumptes privats són íntims. La privacitat és més àmplia que la intimitat. Per exemple, amb qui vaig sopar ahir o qui són els meus amics és una cosa privada però habitualment no és considerat íntim”. Martínez Rodríguez, T., ob. cit., p. 113.

- **La integració social.** Entenem com a integració social els vincles socials que manté la persona gran. És important que encara que la persona gran estigui atesa en un servei d'atenció per a la gent gran mantingui al màxim possible aquests vincles. Una de les tasques que es contemplen dintre del servei centrat en la persona per afavorir la integració social és la participació de familiars i persones significatives en el PAiV que s'ha d'implementar a l'usuari. D'aquesta manera quedaran reflectits els seus vincles socials i es podran realitzar accions perquè no es trenquin.

Molt sovint ens trobem que la concreció d'aquests principis en el dia a dia dels serveis d'atenció a la gent gran queda pendent o es troba amb moltes dificultats, perquè la distribució de les tasques en els serveis estan subjectes a moltes normes organitzatives, condicions laborals i rutines assistencials que fan que aquests objectius es quedin en segon terme i hi hagi moltes dificultats per poder-los complir.

Per aconseguir la implementació d'aquest model d'atenció centrat en la persona hi ha d'haver un canvi²⁶ necessari en l'enfocament de la intervenció gerontològica, situant veritablement a la persona en el centre de la seva atenció, permetent al màxim la seva autonomia i potenciant la seva independència i el que és significatiu en el dia a dia de cada persona.

²⁶ Tots els processos que ha de passar una persona quan ha d'acceptar un canvi estan molt ben explicats en el llibre Goleman, D., Intel·ligència emocional. Barcelona. Editorial Kairós, 2000.

Des de l'aportació que fa la guia de Martínez, es parla que hi ha d'haver dos nivells d'organització, el que està destinat a atendre l'usuari i el que ha de coordinar l'equip per atendre l'usuari. Han de ser equips que “gestionin els conflictes de manera constructiva i centrada en el consens, en la recerca de solucions i compromesos amb les solucions finals per part de tots els membres (...). Per aconseguir arribar fins aquí, les persones que formin aquest equip han de saber escoltar, acceptar crítiques i saber expressar les seves opinions, desitjos i crítiques amb respecte i sense tensions” (Martínez, 2011)²⁷. En les característiques sobre com ha de funcionar l'equip és a on pot incidir la resolució alternativa de conflictes.

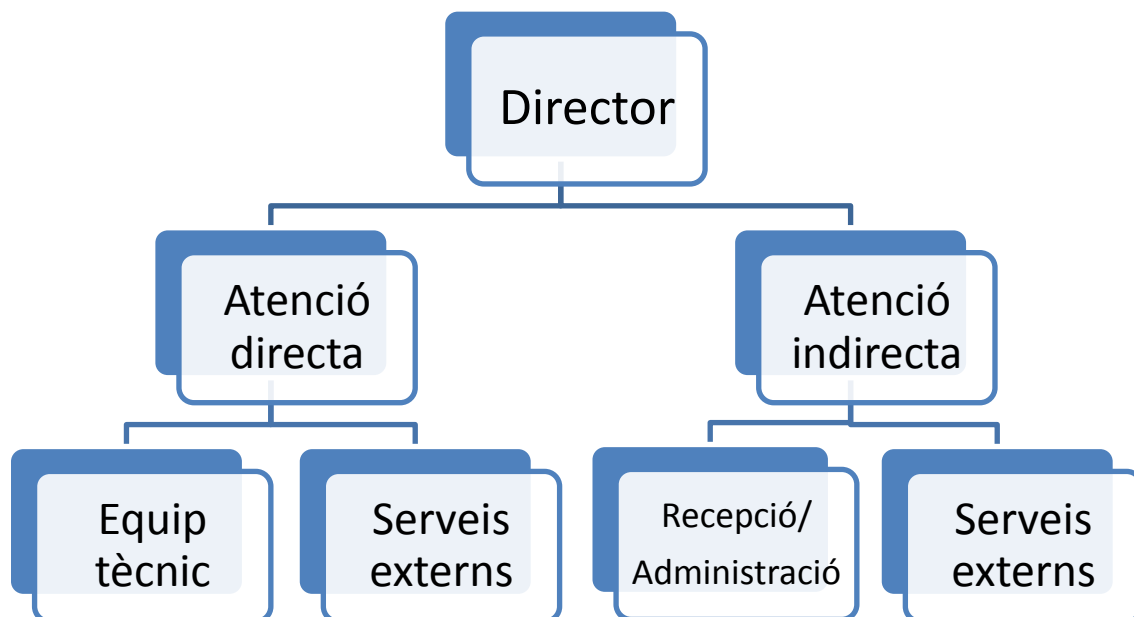
Des d'una perspectiva més global, les tècniques que s'utilitzen en un sistema de mediació organitzacional es poden implementar en un servei d'atenció a la gent gran que utilitzi el model centrat en la persona a tots els nivells de relació, tant entre els professionals, com entre els usuaris, els usuaris i el servei i entre les famílies i el servei, tenint en compte que la seva participació és fonamental per la realització del PAiV. Aquestes tècniques ens obren tot un món de possibilitats a l'hora de relacionar-nos amb les famílies i els usuaris per construir entre tots la seva intervenció.

²⁷ Martínez Rodríguez, T., ob. cit., capítol VI, p.195.

5.- ANÀLISI DE L'ORGANIGRAMA D'UN SERVEI D'ATENCIÓ A LA GENT GRAN: UNA RESIDÈNCIA

En aquest apartat, volem mostrar quin és l'organigrama d'un servei d'atenció a la gent gran, en particular, en una residència, per posar de manifest de quina manera s'estructura aquesta organització que hem qualificat de complexa amb l'objectiu de determinar en quin nivell la mediació podria ser l'instrument de gestió de la comunicació en les decisions que s'hi han de prendre, que afavoreix el consens, tenint molt present la persona en el sentit que acabem de tractar. L'organigrama de cada servei s'establirà d'acord a les característiques del centre, segons la capacitat d'usuaris que pugui acollir i segons la quantitat de serveis que tingui externalitzats, però a grans trets podem establir els següents organigrames:

Organigrama de **serveis generals**:

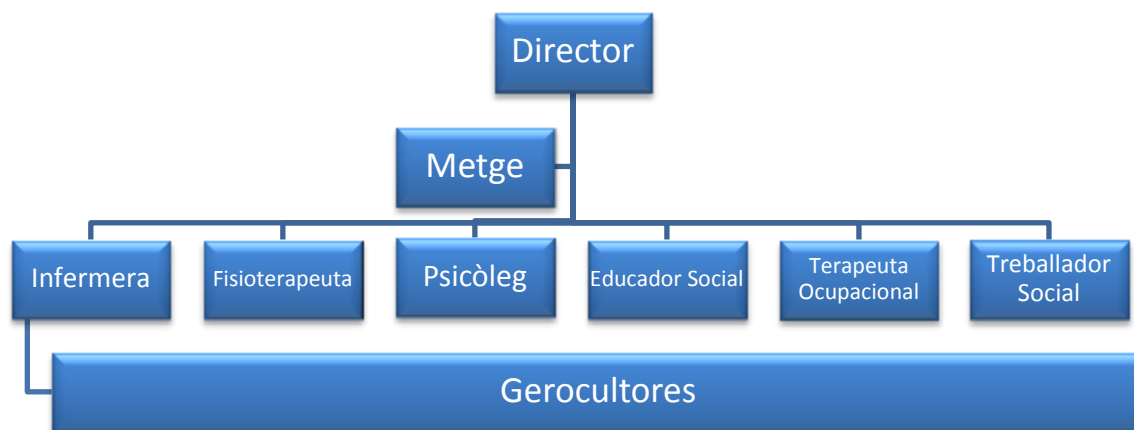


En aquest organigrama es detecten que hi ha dos grans grups de treball en referència a l'usuari:

- **Atenció directa:** engloba tots aquells treballadors que fan la seva feina directament sobre l'usuari. Comprèn:
 - **Equip tècnic:** és l'equip sobre el qual està pensada principalment la implementació del sistema de mediació. En parlarem més extensament en el següent organigrama. De l'equip tècnic en depenen les gerocultores.
 - **Serveis externs:** són serveis que s'han d'oferir però, normalment, no és un servei diari i, en la majoria de centres, està realitzat per personal autònom extern a la residència. Aquí hi entraria: perruqueria, barberia i podologia.

- **Atenció indirecta:** engloba tots aquells treballadors la feina dels quals repercuteix en l'usuari i serveix per fer funcionar el servei, però no s'ha de realitzar en contacte amb ell. Comprèn:
 - **Recepció/Administració:** el/la recepcionista és la persona que s'encarrega de controlar l'accés tant d'entrada com de sortida del centre i d'atendre i gestionar les trucades telefòniques. El personal d'administració té cura de fer les gestions necessàries perquè l'estructura del centre funcioni correctament.
 - **Serveis externs:** els serveis que enumeraré a continuació poden estar o no externalitzats, depenent de la política de l'empresa i de la grandària del centre:
 - Cuina
 - Bugaderia
 - Neteja
 - Manteniment
 - Gestoria

A continuació detallo el que podria ser un exemple d'organització d'un **equip tècnic** en un servei per a gent gran, tipus residència:



En aquest organigrama podem veure que el gruix més gran de treballadors és el de les gerocultores, que és el que té un contacte més continuat amb l'usuari, i que treballa en paral·lel amb altres professionals.

El funcionament d'un servei per a gent gran està basat en el treball interdisciplinar, i si treballa amb el model d'atenció centrat en la persona encara més. És a dir, cada professional treballa des de la seva disciplina col·laborant amb els altres professionals per plantejar la cura de l'usuari amb l'objectiu comú de millorar-ne la seva qualitat de vida segons la seva percepció. Les figures professionals que formen part d'aquest equip tècnic serien les següents²⁸:

²⁸ Les definicions de les funcions de les figures professionals de l'equip tècnic estan basades en el següent material: AAVV, Material del Postgrau de Gestió per a Centres i Serveis per a la Gent Gran de la Fundació Pere Tarrés (URL), 2007-2009.

- **Metge:** és el professional llicenciat en medicina que atén les malalties de les persones des del procés de diagnòstic, prescripció i avaluació. La seva posició en l'organigrama està sota del director i abans que l'equip tècnic. Podríem dir que és l'únic que no necessita consensuar la seva actuació perquè mantenir l'estabilitat de la salut de l'usuari és indispensable per aconseguir seva qualitat de vida en el dia a dia. És sobreentén que l'estabilitat en la salut és el pilar de la qualitat de vida. En general, és un professional que participa poc del dia a dia de la residència i de les decisions de l'equip tècnic interdisciplinar, sobretot si el centre és de petites dimensions.

- **Infermera (responsable higienicosanitari):** és el professional que realitza les cures integrals a la persona, tant sana com malalta. És qui col·labora estretament amb el metge fent que les seves prescripcions es duguin a terme. Normalment, n'hi ha més d'una. Una d'elles assumeix la responsabilitat higiènic-sanitària del centre i també s'encarrega que les atencions en les activitats de la vida diària es realitzin per part de les gerocultores, per tant, podríem dir que és el seu professional de referència i que coordina els seus caps de torn. La infermera ha de treballar colze a colze amb les gerocultores perquè són elles les que estan en contacte constant amb l'usuari i les que detecten si hi ha algun canvi o anomalia en la seva salut.

- **Fisioterapeuta:** és el professional especialista en tècniques físiques utilitzades en el tractament d'algunes malalties o rehabilitació. En el seu treball realitza l'avaluació de l'estat de l'aparell locomotor. Ha d'assessorar als professionals

que ho necessitin sobre pautes de mobilitzacions i els tractaments en els que tinguin incidència les tècniques de fisioteràpia.

- **Psicòleg:** és el professional que estudia la constitució, el comportament, els estats de consciència de la persona. Pot estudiar la depressió, les alteracions de la conducta, els dols patològics i els deterioraments cognitius en la gent gran. Al seu torn, pot proposar intervencions professionals, per a realitzar-les ell mateix o altres companys, a manera de tractament terapèutic o prevenció.

- **Educador Social:** en un centre de serveis per a la gent gran, es necessita un professional que dirigeixi el procés d'un grup que parteix d'una situació determinada per a generar convivència i participació.

- **Terapeuta Ocupacional:** les aportacions de la teràpia ocupacional es donen prioritàriament en el camp de les ajudes tècniques²⁹ per a afavorir la reducció de les discapacitats. Treballa des de les activitats i des dels mitjans tècnics. Les activitats es valoren amb la finalitat de detectar les característiques físiques i psíquiques que intervenen en l'execució de cada tasca per a estimular processos de rehabilitació encaminats a potenciar el més gran benefici terapèutic.

- **Treballador Social:** té com a finalitat la prevenció, el tractament i la promoció del benestar de la vellesa, per a normalitzar i facilitar les seves condicions de vida, prevenint l'aïllament i la desadaptació social mitjançant la seva integració

²⁹ Les ajudes tècniques són instruments, producte de la tecnologia, pensats perquè la persona pugui compensar les seves limitacions funcionals, i afavoreixin el seu desenvolupament personal.

en la comunitat i contribuir a la conservació de la plenitud de les seves característiques físiques i psíquiques.

- **Gerocultors/es:** les seves funcions van dirigides al suport dels usuaris del centre en el desenvolupament de les activitats de la vida diària (higiene, vestir, alimentació), amb l'objectiu últim d'estimular-los en la seva autonomia i prevenir el seu deteriorament. Són el grup de treballadors més nombrós d'un centre de serveis per a la gent gran. Treballen en grup constantment i hi ha una cap de torn en cada grup de treball, que és la que manté les relacions amb la infermera.

El sistema de mediació organitzacional en serveis per a la gent gran centrats en la persona aniria principalment dirigit a l'equip tècnic d'atenció directa perquè han de treballar consensuant constantment els objectius i, a més a més, treballen dos equips paral·lels en els mateixos usuaris i les interaccions són constants. També es podria implementar a tot el personal, sobretot en centres on aquests serveis no estan externalitzats i tots els treballadors formen part de la mateixa empresa.

Les característiques d'aquest equip de treball són:

- Hi ha un membre (el metge) que està per sobre de tothom i les seves prescripcions no poden ser consensuades, són obligatòries.
- Hi ha membres de disciplines molt diverses que s'han de posar d'acord en marcar objectius per aconseguir el benestar de l'usuari i que aquests objectius no siguin contraproductius els uns amb els altres.

- El grup més nombrós de treballadors, que es passa més estona amb els residents i que té menys nivell d'estudis, és el que té menys pes en la presa de decisions sobre l'usuari.
- Els membres de l'equip tècnic no poden treballar si les gerocultores no acaben la seva feina (interdependència). Per exemple, una persona en cadira de rodes no pot començar una activitat si té ganes d'anar al WC i no li han pogut acompanyar.
- És un equip que constantment s'està adaptant als canvis en els usuaris (etapes agudes de la seva malaltia, mort, nous ingressos, noves maneres de fer).
- És un equip que té múltiples relacions: amb els usuaris, amb els companys del seu equip, amb els companys d'altres torns, amb companys d'altres equips, amb els familiars, amb altres serveis del centre, entre altres.

Amb totes aquestes característiques, es proposen les intervencions des d'un sistema de mediació organitzacional, amb l'objectiu principal d'aconseguir millorar la qualitat del treball en un centre de serveis per a gent gran amb el model d'atenció centrada en la persona. I de retruc, si es millora la comunicació i els processos de consens entre els professionals, també millorarà la qualitat de vida dels usuaris.

5.1.-DEFINICIÓ DELS PERFILS DE CONFLICTES EN ORGANITZACIONS COMPLEXES

Hi ha diferents elements que predisposen al conflicte organitzacional, com pot ser la falta de comunicació, la sobrecàrrega de treball, diferents expectatives dels treballadors i l'empresa...i que analitzarem a continuació.

A més a més, en el sector dels serveis socials, s'hi ha d'afegir l'entrada en crisi del sistema i el dubte sobre la viabilitat de l'estat del benestar amb la retallada dràstica d'inversions en el sector de la dependència. La situació econòmica que estem vivint no es pot solucionar amb sistemes de mediació i aguditzen altres tipus de conflictes.

5.1.1.-Tipus de conflictes d'àmbit organitzacional

Aquest tipus de conflictes afecten als equips i la seva manera de planificar i desenvolupar l'activitat.

5.1.1.1.- La interdependència: és una de les característiques que hem descrit en els equips de serveis a la gent gran (capítol 3.1). La interdependència és produeix quan dos o més grups de l'organització depenen els uns dels altres per realitzar la seva feina. Quan més interaccions hi ha en un equip de treball, més es necessita arribar a consensos per prendre decisions i més fàcilment es produeixen conflictes. Per evitar-ho es fa necessària una actuació preventiva en formació.

En els serveis per a la gent gran trobem dos tipus d'interdependència:

-Interdependència seqüencial: el treball per torns produeix un interdependència seqüencial perquè quan un equip acaba, comença el següent en un altre torn horari, fent la mateixa feina, sobre les mateixes persones i compartint el mateix material. Perquè aquest canvi d'equip es produeixi de manera fluïda és necessari que hi hagi bona comunicació, que es comparteixin els objectius a assolir i que es treballi amb els mateixos valors. Quan això no es produeix d'aquesta manera, és quan sorgeixen els conflictes.

-Interdependència combinada: en els serveis per a la gent gran es produeix entre l'equip de gerocultores i l'equip tècnic, perquè cada equip actua independentment, però un necessita de la feina de l'altre per poder assolir els seus objectius propis.

5.1.1.2.-L'especialització: en un servei per a gent gran hi intervenen diferents professionals, cadascun dels quals té una funció diferent. Per exemple: auxiliars, animador sociocultural, psicòleg, fisioterapeuta, infermera, terapeuta ocupacional, treballador social, metge...aquesta especialització fa que cada professional es marqui els seus objectius i tingui diferents expectatives sobre l'atenció que ha de rebre l'usuari i això facilita l'aparició i l'escalada del conflicte. Per evitar-ho es fa necessària una bona comunicació i un treball de consens per treballar amb objectius que no sigui contradictoris els uns amb els altres. L'organització ha de ser conscient de la vulnerabilitat que tenen aquests equips al conflicte i s'hauria de tenir en compte per actuar-hi a través de programes preventius, com ara la formació en tècniques mediadores i la intervenció precoç en processos de consens grupal.

5.2.2- Tipus de conflicte d'àmbit estructural

Els factors que analitzarem a continuació, per si sols, no són creadors de conflicte, però poden ser acompanyants i detonadors en alguns processos d'aparició i escalada del conflicte. Farré³⁰, els anomena "elements de violència estructural" perquè afecten la dinàmica grupal i afavoreixen l'escalada de la violència en els grups que presenten diferències sense resoldre. Tal com hem vist abans, podem considerar els serveis per a

³⁰Farré, S., La Gestión alternativa de conflictos (GAC) y el conflicto estructural y cultural en las empresas y organizaciones: La experiencia de Estados Unidos. En Vinyamata, E., Tratamiento y transformación de conflictos: Métodos y recursos en conflictología. Barcelona: Ariel; 2003. p. 31-64.

la gent gran com una organització complexa, i aquests elements de violència estructural també hi són presents:

- Els **sistemes de decisió** i l'**itinerari de transferència** de les decisions, en els sistemes de servei per a la gent gran, molt sovint estan mal dissenyats. Molt sovint les decisions es prenen unilateralment per algú que no té contacte directe amb l'usuari. I es transfereixen per escrit, afavorint diferents interpretacions.
- Existeixen molts **protocols** d'actuació en els serveis per a la gent gran per saber com actuar en tot tipus de situacions del dia a dia. Però no hi ha cap protocol d'actuació sobre què s'ha de fer quan hi ha algun conflicte entre professionals. Això provoca una situació d'incomoditat i de desemparament quan aquestes persones no saben com resoldre favorablement aquesta situació de conflicte i han de continuar treballant juntes i veient-se cada dia. Molt sovint s'evita o es nega el conflicte, afavorint la seva escalada i cronificació i l'aparició d'efectes col·laterals negatius (absentisme, baixa productivitat...).
- Les **pautes de comunicació** establertes en l'organització de serveis per a gent gran haurien de funcionar com a factor de normalitat. Molt sovint, s'utilitzen només quan hi ha alguna incidència greu. També s'hauria de normalitzar la comunicació entre equips. A vegades, l'interès d'un equip per l'altre és viscut com una ingerència, més que com un fet normal en equips de la mateixa organització. Un altre manera de fer que s'hauria d'evitar és que, per qüestió de torns, tampoc es comunica directament a la persona sinó que es comunica al cap de torn i això afavoreix interferències i malentesos en les comunicacions.

- Molt sovint la manera **d'avaluar els processos i els resultats** no està definida. No es té en compte ni com es farà l'avaluació, ni en quin moment es farà l'avaluació, ni quins seran els indicadors que s'utilitzaran per fer-la. També acostuma a passar que està tot ben definit, però no es fa mai la valoració, per falta de temps o d'interès. En els serveis per a la gent gran, el resultat final és la mort. Això fa que l'avaluació final resulti poc motivant.

- Quan els criteris que s'utilitzen en la **distribució dels recursos** no estan clars ni són transparents pot generar situacions tenses entre els membres de diferents equips si no és equitativa o no està consensuada.

- **L'estil de lideratge** que s'utilitza per exercir l'autoritat i el poder. Totes les empreses tenen conflictes i els solucionen amb les pràctiques característiques de cada empresa per resoldre diferències: normalment un superior pren una decisió unilateralment o s'evita el problema i es nega la seva existència. Això només fa que el problema continuï existint. En poques ocasions s'utilitza la mediació, molt probablement per desconeixement de la seva existència.

- La manera com es **distribueixen les tasques, les funcions i les activitats** pot generar malestar si es fa d'una manera poc clara i autoritària. És important que es faci de manera consensuada amb qui ha de fer la feina i que es revisi cada vegada que hi hagi un canvi important (defunció i nou ingrés, episodi agut en la salut de l'usuari).

- No s'acostumen a utilitzar **processos de retroalimentació o feedback** positiu i tampoc no hi ha canals establerts per aquest ús, és a dir, no es felicita mai quan hi ha una feina ben feta. Quan hi ha algun cas molt difícil (demències severes, deliris i agressions) no es reconeix la dificultat en què s'està trobant l'equip per animar-lo a continuar treballant en aquella línia. Només s'utilitzen en negatiu i a vegades de manera poc convenient, quan se li ha de comunicar a algú que allò s'ha de fer de manera diferent.
- Els **elements de tipus físic** poden ajudar o limitar el treball, la relació i la cooperació. Per exemple: l'espai limitat dels *office*, a on s'ha de guardar molt de material en molt poc espai; disposar només d'un o dos ordinadors per a tot el personal; haver de compartir el despatx; no tenir suficients WC adaptats; tenir menys ajudes tècniques de les que seria convenient, com ara les grues....

6.-QUÈ ÉS UN SISTEMA DE MEDIACIÓ ORGANITZACIONAL APLICAT EN ORGANITZACIONS COMPLEXES

Tal com hem vist fins aquí, els serveis per a gent gran són organitzacions complexes i que estan sotmeses a canvis i adaptacions constants a les que tot el personal ha de saber donar resposta. Amb aquestes característiques, introduir només la mediació com a procés resulta insuficient perquè tant els caps d'equip com el personal necessita un recolzament que va més enllà de resoldre el conflicte quan ja és una realitat. Es fa necessari prevenir el conflicte i crear espais de diàleg i consens per millorar la salut relacional de les persones que hi treballen i millorar la qualitat de les intervencions que es fan amb els usuaris.

Des d'aquest marc s'entén la mediació organitzacional com “un àmbit d'especialització de la mediació que té a veure amb una nova manera de viure les relacions personals en l'entorn organitzatiu, facilitant la construcció d'espais de diàleg pacífic, un millor rendiment laboral, la disminució de costos associats al conflicte i una millora de la satisfacció de totes les persones que hi treballen i s'hi relacionen” (Novel, 2010)³¹.

Per aquest motiu la proposta d'intervenció és des d'un enfocament sistèmic en la gestió dels conflictes i la comunicació en els serveis per a gent gran centrats en la persona, per poder donar resposta a una organització complexa amb canvis continus.

Seguint la proposta de Novel³², quan parlem de sistemes de mediació,

³¹ Novel Martí, G.,(2010) ob.cit., p. 153.

³² Novel, G., (2010) ob. cit., p. 154

“ens referim a les intervencions per a la prevenció i gestió del conflicte i la comunicació que s’apliquen des del marc teòric, els principis i els valors de la mediació. Aquestes intervencions poden ser:

- Assessorament per a la prevenció i gestió del conflicte,
- Formació en habilitats i competències mediadores,
- Coaching directiu i d’equips, en conflicte i en comunicació,
- Tècniques per a la construcció d’espais de diàleg i de consens grupal,
- Processos de mediació.

Aquest **enfocament multi-intervenció** millora les possibilitats que s’ofereixen només des del procés de mediació. Encara que es podria pensar que algunes d’aquestes intervencions utilitzen tècniques d’altres professions (psicòlegs, coaches...) el valor diferencial que aquí es proposa és que aquestes intervencions sempre es fonamentaran en les valors, principis i metodologies pròpies de la mediació, i per tant, es podrien considerar com una intervenció des d’un sistema de mediació”

6.1.- BASES TEÒRIQUES DE LA MEDIACIÓ ORGANITZACIONAL

Com en totes les disciplines, hi ha diferents maneres d’enfocar les intervencions. La mediació també té diferents corrents o escoles que presenten una visió determinada de la mediació.

Tal com explica Gloria Novel³³:

“La mediació com a procés d'intervenció en conflictes entre dues o més persones té aspectes negociadors (Model tradicional-linial de mediació proposat per l'escola de negocis de Harvard), aspectes de reconstrucció d'històries viscudes (Model circular-narratiu de Sara Cobb, 1993; 1995) i aspectes de transformació del conflicte i de les persones que l'estan experimentant (Model transformatiu de Bush i Folguer, 1996; Lederach, 1998). (...) Afegim als tres models clàssics el model apreciatiu per a promoure el canvi organitzacional, de Cooperrider i Srivastva (1987)³⁴, per haver-nos resultat de gran utilitat en les experiències obtingudes en la prevenció i gestió de conflictes organitzacionals.(...) Els autors més significatius de la teoria apreciativa són Cooperrider i Srivastva (1987)³⁵ que la van aplicar en hospitals i grans empreses en la dècada dels anys 80, amb la finalitat d'humanitzar els processos sistemàtics utilitzats tradicionalment, a través d'uns processos de consens que anomenaven Diàlegs Apreciatius.”³⁶

La teoria apreciativa vol promoure el canvi social a través d'una manera concreta d'aconseguir-ho. Fa servir una metodologia basada en informació per comprometre i posar en pràctica la voluntat col·lectiva d'un grup o organització.

Les intervencions apreciatives tenen com a visió i missió ajudar les persones, grups i organitzacions a somiar i a dissenyar escenaris desitjats per a un futur millor. Proposa fer alguna cosa diferent per aconseguir resultats diferents.

³³ Novel, G., (2010) ob. cit., p. 119.

³⁴ Cooperrider D.L., Srivastva S., Diálogos Apreciativos y la Evolución Consciente. Ohio. USA: Case Western Reserve University; 1987.

³⁵ Cooperrider D.L., Srivastva S., Appreciative Inquiry into Organizational Life. En: PasmoreandWoodman. Research in OrganizationalChangeandDevelopment. Vol. 1 Greenwich: JAI Press; 1987. p. 129-169.

³⁶ Aquesta tècnica de consens es desenvolupa més endavant, en l'apartat 5.3.5.1.

6.2.- VALORS DE LA MEDIACIÓ

Coincidim amb Novel³⁷ que les intervencions des de la mediació responen a uns valors que es fonamenten en les creences que les persones actuen des del principi d'acció positiva³⁸, la coresponsabilitat, la inclusivitat, la complementarietat, la transparència i en el fet que “les habilitats mediadores són un coneixement que s’ha de transmetre per a què sigui incorporat progressivament pel màxim de persones possibles, si desitgem col·laborar en el canvi i en la millora de les persones, els grups i les organitzacions”³⁹

Aquest canvi i millora també és el que es pretén en els serveis per a la gent gran centrats en la persona. Per tant podem identificar i reconèixer els valors i creences de la mediació amb els valors i creences de l’atenció centrada en la persona en els serveis per a la gent gran.

6.3.-COMPONENTS D’UN SISTEMA DE MEDIACIÓ ORGANITZACIONAL

Tal com ja hem explicat a l’inici del capítol, Novel planteja que un sistema de mediació organitzacional es compon de diferents tipus d’intervencions.⁴⁰

Els principis⁴¹ que caracteritza qualsevol d’aquestes intervencions en l’aplicació de sistemes de mediació organitzacionals són la confidencialitat, la voluntarietat, la neutralitat i la imparcialitat. Aquests principis han de ser coneguts per totes les persones que formen l’organització per assegurar un marc de confiança i seguretat, tant per actuar

³⁷ Novel, G., (2010), ob. cit., p. 129,130, 131.

³⁸ El principi d’acció positiva està molt ben desenvolupat per les teories de PNL exposades en els següents llibres: Dilts, R., *Cómo cambiar creencias con la PNL*, Málaga, Editorial Sirio, 1994 i O’Connor, J. y Seymour, J., *Introducción a la PNL*, Barcelona, Ediciones Urano, 1995.

³⁹ Novel, G. (2010), ob. cit., p. 131.

⁴⁰ Novel, G. (2010), ob. cit., p. 154.

⁴¹ Novel, G. (2010), ob. cit., p. 132,133.

en espais de diàleg i consens com per gestionar o prevenir conflictes actius en processos concrets de mediació.

A continuació es detallen el tipus d'intervencions que formen el sistema:

6.3.1.-Assessorament en la prevenció i gestió del conflicte: aquesta és una intervenció de tipus curatiu amb un gran component educador que serveix a les persones que ho demanen per analitzar el conflicte i dissenyar un pla personal d'acció perquè la persona el pugui solucionar amb els seus recursos o bé prendre la decisió d'anar a mediació.

Aquest recurs és especialment útil quan una persona desitja una gestió pacífica del conflicte a través de la mediació, però la resta de parts no volen iniciar aquest procés. L'assessorament ajuda a la persona a desenvolupar els seus propis recursos. Es realitza a nivell individual i la metodologia que es fa servir és la mateixa que en les sessions privades o caucus de mediació.

6.3.2.-Assessorament en un procés de canvi: aquesta intervenció de tipus preventiu està especialment indicada pels caps d'equip que preveuen una potencial situació de conflicte quan s'han de realitzar canvis. En aquests casos el líder de l'equip no està implicat com a part i l'assessorament l'ajudarà a actuar per analitzar els canvis i preparar l'equip perquè estigui a punt per adaptar-se a la nova situació.

6.3.3.-Formació en habilitats i tècniques mediadores: la formació és la base per aconseguir el canvi organitzacional cap a una empresa de la 3a via que transmet valors de cultura de pau.

La formació és una intervenció essencial per modificar creences i valors. La formació afavoreix creences noves, a partir de les quals es construeixen valors que provoquen unes actituds i uns comportaments d'acord amb el canvi que es vol aconseguir.

La formació des de la perspectiva mediadora ha d'anar dirigida cap a desenvolupar habilitats per al diàleg pacífic i positiu i a promoure el canvi individual i grupal.

Novel, en la seva proposta de mediació organitzacional ens proposa 3 tipus de formació:

- Formació de curta durada: per a la sensibilització en la gestió positiva de les diferències i maneres de gestionar-les i per entendre i assumir processos de canvi.
- Formació de durada intermèdia per a directius i caps d'equip, per dotar-los d'habilitats mediadores i de lideratge transformatiu i efectiu.
- Formació especialitzada en resolució de conflictes per a persones que treballen constantment en situacions on el conflicte és potencialment habitual.

“Si una organització vol un canvi en la manera de relacionar-se per aconseguir el ple rendiment dels seus treballadors i la seva satisfacció i la dels seus usuaris, la formació ha de ser un objectiu prioritari, plantejada com un sistema planificat i integrat en informació, formació i entrenament en eines de mediació a diferents nivells de responsabilitat, amb impacte a curt, mitjà i llarg termini” (Novel, 2010)⁴²

És a dir, el canvi no s'ha d'implementar només als treballadors que estan en contacte amb l'usuari, sinó que tota l'organització ha de fer aquest canvi cap a una organització de la 3a via.

⁴² Novel, G., (2010), ob. cit., p.159.

6.3.4.-Coaching en conflictes: el coaching és un procés d'ajuda i acompanyament al canvi per aconseguir millores en l'àrea que s'està treballant. En el context de la gestió de conflictes en organitzacions s'utilitza el coaching, tant individual com grupal, per acompanyar els processos de canvi produïts per les intervencions mediadores, fent-los sostenibles a llarg termini i per ajudar a millorar les habilitats personals de lideratge i treball en equip (Novel, 2010). Aquest procés es realitza fent preguntes per ajudar a altres persones a través de l'aprenentatge, en l'exploració i el descobriment de noves creences que tenen com a resultat aconseguir nous objectius.⁴³

En els sistemes de mediació organitzacional en distingim dos tipus:

6.3.4.1.- Coaching directiu: el coaching directiu és l'acompanyament en la millora de les habilitats de lideratge en la resolució de conflictes del personal directiu per millorar la seva pràctica i satisfacció en el treball i, d'aquesta manera, aconseguir que el seu equip també millori. Aquest procés està relacionat amb la figura del líder transformacional que ajuda a millorar el rendiment del seu equip millorant el seu estil de relació personal i professional.

L'assessorament extern o coaching directiu és una eina de gran utilitat per identificar els elements de conflicte presents o ocults que hi ha en la manera de funcionar de l'organització. La intervenció precoç en aquests elements ens permet transformar-los positivament i evitar la seva aparició o escalada.

6.3.4.2.-Coaching d'equips: el coaching d'equips és útil per acompanyar el canvi i la sostenibilitat de les habilitats apreses en les diferents intervencions mediadores. Consisteix en un procés en el que participen tots els membres de l'equip exposats al canvi i a la millora del sistema relacional i de treball i serveix per crear

⁴³ www.escuelacoaching.com

vincles d'aprenentatge continuat, on el feedback del grup i la proposta de nous reptes conjunts configuren un sentit de "pertinença a un equip" possibilitant que es transformi en un equip d'alt rendiment.

6.3.5.- Tècniques de consens grupal per a la remotivació dels equips: Aquestes tècniques serveixen per treballar col·laborant, de manera consensuada i inclusiva en les decisions de canvi de les organitzacions i els seus equips.

Les característiques d'aquestes tècniques són:

- Tothom a qui afecti el canvi està convidat a participar-hi.
- Es considera que totes les persones són creatives i tenen recursos propis.
- Es posa l'èmfasi en les capacitats reals i les potencialitats de millora, canvi i adaptació de les persones per trobar opcions realistes i innovadores.
- Es potencia l'ús de les pròpies capacitats per a l'autoaprenentatge i per avançar cap a postures flexibles i democratitzadores.

Aquestes característiques fan que les persones involucrades en aquests processos se'n sentin part i puguin desenvolupar les seves expectatives, alhora que aprenen habilitats de negociació realitzant un diàleg pacífic i productiu i es fan conscients que tota l'organització hi participa i compta amb tothom per aconseguir un canvi conjunt.

Una vegada identificada la conveniència d'intervenir amb aquest tipus de tècniques, s'ha de saber triar quina és la que s'adequa millor als objectius de la intervenció. A continuació s'expliquen les tècniques que aplica Novel en les organitzacions complexes de salut i que per similitud amb les organitzacions de serveis a la gent gran també poden ser útils:

6.3.5.1.- *Diàlegs apreciatius*: aquesta intervenció pretén buscar una visió real positiva, a través de preguntes obertes i no des de la percepció o la suposició, i consensuar l'ideal al que es vol arribar.

Aquest tipus d'intervenció té diferents fases que s'han de preparar i dissenyar rigorosament per assegurar l'èxit final:

- **Etapa prèvia**, en la que participen els impulsors dels diàlegs i a on s'han de definir els següents aspectes: definir els tòpics afirmatius (aspiracions, futur ideal), identificar els participants a la “TrobadA Apreciativa”, definir dies i horaris de la “TrobadA Apreciativa” i el disseny del procés global.
- **“TrobadA Apreciativa”**, són les sessions a on tots els participants implicats en el canvi treballaran segons el disseny realitzat. Consta de quatre fases:
 - **Fase de descobriment**: identificació del què funciona bé i per què funciona bé.
 - **Fase del somni**: crear noves i potents visions del sistema organitzacional i de les seves possibilitats de futur.
 - **Fase del disseny**: pensar la manera concreta de portar a la realitat el somni de dissenyar una organització com un lloc excel·lent per a treballar.
 - **Fase de l'execució**: és el moment d'executar i posar en acció el somni i el disseny que s'ha pensat per portar-lo a terme. És en aquesta etapa quan es confirma el compromís real del personal i de l'organització.

6.3.5.2.- *World cafe*⁴⁴: la conversa del World cafè és una forma intencionada de crear una xarxa de converses al voltant d'un tema que importa a tots els participants. És un procés creatiu que porta a un diàleg col·laborador, on es comparteix el coneixement i la creació de possibilitats per a l'acció.

Per portar a terme un World cafè s'han de tenir en compte set principis:

- Identificar el propòsit, els participants, el millor resultat que podem esperar i com podem dissenyar un sistema per aconseguir aquest resultat.
- Recrear un ambient de cafè on es reproduïx la comoditat i la intimitat que es crea al voltant d'una taula petita.
- Explorar els temes importants que es poden tractar.
- Motivar la contribució de totes les persones que participen en la conversa.
- Connectar perspectives diverses: els participants es mouen d'una taula a una altra per anar agafant idees i influències diferents per modificar la seva opinió inicial. A cada taula hi ha un amfitrió amb recolzament gràfic que va rebent els participants que hi van passant.
- Escoltar a tothom i identificar patrons.
- Recollir i descobrir nous plantejaments col·lectius.

6.3.5.3.- *Open Space*⁴⁵: aquesta tècnica permet aconseguir en un grup gran de persones i en el mínim temps, les millors idees sobre un tema. Els assistents s'organitzen ells mateixos proposant temes concrets i programant una sèrie de

⁴⁴Per ampliar informació sobre què és el WorldCafe podeu consultar la pàgina web: <http://www.theworldcafe.com/translations/SpanishwhatisTWC.pdf>

⁴⁵ Per ampliar informació sobre què és un Open Space podeu consultar la pàgina web: <http://www.proyectosagiles.org/que-es-open-space>

reunions per tractar-los a continuació. Un Open Space pot durar entre mig dia i fins a dos dies sencers. Les reunions poden tenir lloc simultàniament i els participants són lliures d'escollir a quines sessions volen anar i de canviar de reunió en qualsevol moment.

Aquesta tècnica té quatre principis bàsics:

- Tothom hi és benvingut i ho fa d'una manera voluntària.
- El que passi és el que ha de passar.
- Qualsevol moment és bo per començar.
- Quan s'acaba la feina dels assistents és el moment d'acabar el procés.

Per la seva facilitat, simplicitat i un cert ambient relaxat, l'OpenSpace resulta de gran utilitat perquè es crea un espai de relació a on es creen i es potencien vincles personals que afavoreixen la definició consensuada de línies estratègiques que es poden aplicar de manera immediata.

6.3.5.4.- Escenaris de futur: és una tècnica de consens que s'aplica en situacions on s'ha de treballar des d'un enfocament realista del que les persones creuen que no funciona o no funcionarà en un futur. Es comença treballant des de la visió de la possibilitat de futur més negativa possible, per poder identificar el que preocupa a les persones implicades.

Aquesta tècnica té les següents fases de desenvolupament:

- 1a fase: la visió d'un futur pessimista.
- 2a fase: la visió d'un futur optimista.
- 3a fase: treball en grups temàtics.

- 4a fase: treball en plenari a partir de les propostes presentades per cada grup.

Aquesta tècnica és útil quan les conseqüències negatives dels processos són importants i no s'estan tenint en compte per la majoria de membres de l'organització o equip de treball.

6.3.6.- Procés de mediació: és una metodologia d'intervenció en la que un tercer imparcial facilita la comunicació pacífica entre les parts, per ajudar-les a identificar el conflicte i a resoldre les seves dificultats, amb la finalitat que arribin a consensuar els acords que més els convingui a totes les parts.

En un procés de mediació hi ha una sèrie d'elements que s'han de tenir en compte:

- **El procés:** un procés de mediació té una forma d'intervenció concreta.
- **Les parts de la mediació:** poden ser dues o més i són els que tenen el conflicte. La seva participació ha de ser voluntària per poder gestionar el conflicte de manera conjunta.
- **El mediador:** és un tercer imparcial que actua ajudant a què les parts trobin la solució per elles mateixes al conflicte, sense emetre judicis o recomanacions.
- **La negociació:** és important que les parts estiguin motivades per negociar i arribar a acords col·laboratius.
- **El conflicte:** és el que dóna sentit a la mediació. Pot ser de diferent intensitat. Segons el nivell d'intensitat, les parts estaran disposades a anar a mediació o preferiran l'enfrontament.

Les característiques d'un procés de mediació són:

- La mediació és un mètode alternatiu al procés judicial.

- Poden intervenir en el procés de mediació tantes parts com visions i interessos té el conflicte.
- El procés de mediació retorna el poder a les parts. Tenen el control sobre les decisions que prenen. El mediador dirigeix el procés, però no dóna cap solució.
- És necessari un enfocament de futur per gestionar el conflicte i aconseguir acords sostenibles.
- Els processos de mediació són curts. Això suposa un estalvi de temps, diners i desgast emocional. A més s'aconsegueix un percentatge molt alt d'acords.
- Tot i que sigui un procés formal, la mediació crea un clima de proximitat i seguretat que afavoreix treballar en el conflicte en la seva totalitat.
- Un procés de mediació té un enfocament apreciatiu, és a dir, que aprecia el que ja existeix per potenciar-ho i aconseguir una gestió positiva del conflicte.

7.-APLICACIÓ DE LA RESOLUCIÓ DE CONFLICTES I ELS SISTEMES DE MEDIACIÓ A L'ORGANITZACIÓ D'UN SERVEI PER A GENT GRAN QUE FUNCIONI AMB EL MODEL D'ATENCIÓ CENTRAT EN LA PERSONA: UNA RESIDÈNCIA

Des del model d'organitzacions de serveis per a la gent gran centrat en la persona es demana una mentalitat oberta al canvi i flexible, però no hi ha cap sistema ni cap orientació de com fer això d'una manera sistematitzada, donant eines o formant en habilitats per gestionar aquesta flexibilitat que es demana.

Quan es treballa amb grups que tenen un alt nivell d'interacció i que han de treballar en equip, es necessita generar consens i això fa que augmentin les possibilitats que apareguin diferències que han de ser gestionades de manera positiva per evitar el conflicte. Aquest tipus d'equips, amb aquestes característiques, són els que funcionen en els serveis per a gent gran. L'organització ha de ser conscient de la vulnerabilitat que tenen aquests equips al conflicte i s'hauria de tenir en compte per actuar-hi.

Per donar resposta a aquestes característiques de les organitzacions dels serveis per a la gent gran es planteja la implementació d'un sistema de mediació organitzacional. Es planteja la seva actuació en diferents moments en l'evolució d'un conflicte: des de la prevenció fins al manteniment de la pau organitzacional, passant pel moment agut de l'escalada del conflicte.

També es planteja la seva implementació a altres actors que intervenen en un servei d'atenció a la gent gran, no només als professionals, per donar-los eines i garantir una participació de qualitat. Tot i que estem parlant de sistemes de mediació en

l'organització, el model de servei centrat en la persona té molt en compte la participació de l'usuari i la seva família en el servei.

7.1.-MOMENTS D'ACTUACIÓ EN L'EQUIP DE PROFESSIONALS

Tal com hem anat veient fins aquí, els equips que treballen en els serveis d'atenció a la gent gran són vulnerables al conflicte per la gran quantitat d'interaccions que tenen, per les condicions de treball, per les decisions conjuntes que s'han de prendre... Els conflictes són inherents a les relacions i no són un problema si els encarem de la manera adequada. Segons com abordem la manera de relacionar-nos podem fer créixer els conflictes o els podem prevenir, neutralitzar i gestionar per evitar la seva escalada. Segons el moment en què actuem davant d'un conflicte o "possible" conflicte, tindrem diferents tipus d'intervenció.

7.1.1- Prevenció de conflictes

Tota la guia dels serveis d'atenció centrada en la persona (Martínez, 2011) parla constantment que hi ha d'haver un canvi de paradigma en els serveis per a la gent gran. Els treballadors han d'entendre que s'ha de passar d'un escenari a on ells eren els que imposaven el que consideraven millor per a l'usuari basant-se en la seva professionalitat a deixar que la persona i els seus familiars expliquin com volen ser atesos. És necessari educar i fer entendre als treballadors que els serveis per a la gent gran s'han de convertir en organitzacions dinàmiques i que sempre es trobaran immerses en canvis⁴⁶.

Per prevenir tots aquests processos de canvi i de consens en les actuacions dels professionals, des del sistema de mediació organitzacional es proposen les següents actuacions:

⁴⁶ Martínez Rodríguez, T., (2011), ob. cit., p.184-186.

7.1.1.1.- Formació-sensibilització: tal com s'ha explicat en el capítol 6.4.3, la formació és la base per aconseguir el canvi organitzacional cap a una empresa de la 3a via que transmet valors de cultura de pau

La formació és una intervenció essencial per modificar creences i valors. La formació afavoreix creences noves, a partir de les quals es construeixen valors que provoquen unes actituds i uns comportaments d'acord amb el canvi que es vol aconseguir.

La formació des de la perspectiva mediadora ha d'anar dirigida cap a desenvolupar habilitats per al diàleg pacífic i positiu i a promoure el canvi individual i grupal.

L'organització de noves competències en l'equip interdisciplinar és el canvi principal que planteja el model d'atenció centrat en la persona en els equips de treball. Aquest fet ve donat perquè ara és l'usuari qui té l'última paraula en la presa de decisions sobre com vol viure. El professional ha passat de ser prescriptor a convertir-se en assessor i mobilitzador de recursos. Per fer aquest pas cal un canvi de manera de treballar que és més fàcil de realitzar quan l'equip rep una formació adequada per assimilar els canvis.

Per tant, els cursos que serien convenients dintre del marc d'un sistema de mediació organitzacional, tindrien els següents objectius:

- Dotar al professional en habilitats socials concretes en l'àmbit de les relacions professionals dins d'un equip de treball.
- Fomentar la consciència i implicació del professional entorn de l'impacte que genera qualsevol de les seves actuacions, tant actives com passives, en els altres.

- Donar a conèixer el conflicte al professional de la salut com una oportunitat i com un repte per a la millora personal i professional.

Per adaptar els cursos a les necessitats reals i actuals de l'equip de treball, seria necessari fer un estudi de necessitats per detectar quina podria ser l'àrea en que convindria incidir més. Per exemple:

- habilitats relacionals, per fer que les interaccions amb els usuaris, les seves famílies i la resta de professionals siguin adequades al servei centrat en la persona, és a dir, que hi hagi una interacció i una bona comunicació amb les persones usuàries i les seves famílies per afavorir la seva participació,
 - comunicació positiva i assertivitat per acceptar les opinions dels altres i saber expressar les nostres sense ofendre ni atacar ningú.
 - resolució de conflictes,
 - treball en equip, des de rols professionals que reconeguin i legitimin a les persones usuàries o les seves famílies com a vàlides per prendre decisions que afectin el seu dia a dia.
 - habilitats mediadores,
 - preparació als canvis,
 - metodologia i sistemes de treball interdisciplinar per aprendre a consensuar objectius grupals comuns en la presa de decisions,
 - aprendre a fer reunions eficaces i que serveixin per treballar millor.
-es poden crear cursos a mida segons es consideri convenient.
- **A qui va dirigida la formació en d'un servei per a la gent gran?**

A tots els professionals de l'organigrama que depenguin de l'organització.

També es podrien oferir als serveis externs que tinguin contacte directe amb l'usuari i hi estiguin interessats (podòleg, perruquer...).

Els cursos s'han de dissenyar a mida segones les necessitats dels assistents.

7.1.1.2.- Assessorament-Coaching: els objectius preventius de l'assessorament i el coaching són molt semblants. La diferència estaria en què un assessorament no hauria de durar més de tres sessions. En canvi, un procés de coaching, en el que hi ha un procés d'acompanyament en processos d'aprenentatge i canvi per a la prevenció o gestió d'un conflicte té una durada més llarga.

En l'assessorament en la fase preventiva, s'ajuda a analitzar el conflicte i a dissenyar un pla d'acció personal per resoldre el conflicte amb els propis recursos.

En la fase preventiva, és adequat el coaching directiu, per aconseguir transformar el líder com a impulsor del canvi. Existeix una relació directa entre el perfil del líder i els resultats de l'organització.

“És molt important el paper del líder com a motivador, referent, model, impulsor i co-creador de l'èxit de l'organització.(...) Un bon líder és el que actua com agent accelerador i motivador, com a aglutinador de voluntats i catalitzador del canvi, a través de trobades col·laboratives entre les necessitats de les persones i dels equips i les necessitats o objectius de l'organització” (Novel, 2012)⁴⁷.

- **A qui va dirigit l'assessorament en fase preventiva en un servei per a la gent gran?**

⁴⁷Novel, G., ob. cit., p. 30-31.

A tothom qui el sol·liciti. L'objectiu és evitar l'escalada del conflicte. Per tant, és important fer publicitat de l'existència d'aquest servei i que tots els treballadors sàpiguen que en poden fer ús.

- **A qui va dirigit el coaching en fase preventiva en un servei per a la gent gran?**

- Al director del centre.
- Al metge, sempre i quan tingui implicació en l'equip.
- A la infermera en cap.
- Als membres de l'equip tècnic (psicòleg, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, animador, treballador social) o a la figura professional que faci de líder en aquest equip (depèn de les organitzacions).
- A les caps de torn de les auxiliars.

7.1.1.3.-Consens grupal: aquestes tècniques serveixen per treballar col·laborant, de manera consensuada i inclusiva en les decisions de canvi de les organitzacions i els seus equips. Si es realitzen en la fase de prevenció es poden evitar els conflictes relacionats amb el canvi. Es pot aprendre a conviure amb el canvi. Des del treball amb consens grupal es poden conduir i liderar aquests canvis perquè es donin amb fluïdesa, sense malentesos i en la direcció del model centrat en la persona. S'ha de desmitificar la por als canvis, normalitzant-los en la vida quotidiana del centre i explicant molt bé quines millores es pretenen aconseguir i evitant expectatives no realistes.

Aquestes tècniques es poden utilitzar per fer un treball d'equip on s'especifiquin els objectius, les tasques, les funcions i les normes de cada membre de l'equip de

manera clara, ben definida, reconeguda, acceptada per tots i d'acord amb la missió i els valors de l'atenció centrada en la persona.

- **A qui van dirigits els processos de consens grupal en fase preventiva en un servei per a gent gran?**

A tothom qui estigui implicat en el canvi que es vol produir.

Depenent dels objectius que es volen aconseguir s'utilitzen unes tècniques determinades. La tècnica de consens grupal d'Escenaris de Futur aniria bé per fer entendre a l'equip la necessitat d'un canvi i per la possibilitat que ofereix a les persones implicades de formar part d'aquest canvi.

7.1.2.- Actuació en cas de conflictes

Els conflictes són elements dinàmics, inherents a les relacions entre les persones. No es poden evitar, però sí que es poden gestionar. Depenent de com es gestionin, els conflictes poden créixer o, pel contrari, es poden neutralitzar. Aprendre a tenir una actitud constructiva davant dels conflictes i entendre que són inherents a l'activitat humana i que serveixen per fer-nos créixer i aprendre noves maneres de veure la feina que estem fent. Els conflictes s'han de resoldre d'una manera consensuada i centrant les solucions en les necessitats i els drets de l'usuari.

En una situació de conflicte en escalada acostumem a veure “el que volem veure” i distorsionem la informació que ens arriba per obtenir elements de legitimitat que recolzin les nostres creences, percepcions i expectatives i defensin la nostra posició. Cada part involucrada en el conflicte té el seu propi “mapa mental del conflicte” diferent del de les altres parts. En aquest punt l'ajuda d'un tercer neutral és necessària i imprescindible per a poder treballar en la desconstrucció d'aquest “mapa” i reconstruir les percepcions, les interpretacions i la relació.

Donades les característiques d'un servei d'atenció a la gent gran, a on les interaccions entre tots els agents són constants, el conflicte hi és present. Per afrontar-lo, proposem les següents actuacions.

7.1.2.1.- Mediació per a les persones en conflicte: és una metodologia d'intervenció en la qual un tercer imparcial facilita la comunicació pacífica entre les parts, per ajudar-les a identificar el conflicte i a resoldre les seves dificultats, amb la finalitat que arribin a consensuar els acords que més els convingui a totes les parts.

És important que les mediacions siguin dutes a terme per professionals independents, per complir amb les característiques pròpies de la mediació com són la neutralitat i la imparcialitat.

- **A qui va dirigida la mediació en cas de conflicte en un servei per a la gent gran?**

A tothom qui el sol·liciti. L'objectiu és desescalar el conflicte perquè no creixi i no s'encomani a altres persones de l'organització. Per tant, és important fer publicitat de l'existència d'aquest servei i que tots els treballadors sàpiguen que en poden fer ús.

7.1.2.2.- Consens grupal: podem utilitzar les tècniques de consens grupal quan hi ha un problema a l'equip que s'ha de solucionar: desmotivació, falta de lideratge, consensuar els objectius/valors pels quals es vol moure un equip...De les tècniques que hem descrit anteriorment, la que obté uns bons resultats en aquest procés del conflicte és la dels Diàlegs Appreciatius⁴⁸.

⁴⁸ La tècnica dels Diàlegs Appreciatius està explicada en l'apartat 5.4.5.1

- **A qui va dirigit el consens grupal en cas de conflicte en un servei per a gent gran?**

A qualsevol grup de treball del servei per a la gent gran que tingui algun conflicte o algun problema que impedeixi als seus membres treballar bé i a gust, segons la visió i la missió de l'organització, en aquest cas, l'atenció centrada en la persona.

7.1.2.3.-Assessorament-Coaching: aquest recurs és especialment útil quan una persona desitja una gestió pacífica del conflicte a través de la mediació, però la resta de parts no volen iniciar aquest procés. L'assessorament ajuda a la persona a desenvolupar els seus propis recursos. Es realitza a nivell individual i la metodologia que es fa servir és la mateixa que en les sessions privades o caucus de mediació.

Per Novel⁴⁹, els objectius d'aquest assessorament són “determinar el mapa del conflicte, l'abast i les possibilitats presents, entendre la pròpia co-responsabilitat en la gestió de les diferències i en la resolució del conflicte, determinar la voluntat de treballar activament en el tractament de les diferències i el conflicte, conèixer les possibilitats de fer front a la situació amb un enfocament de negociació col·laborativa, i finalment, obtenir el suport tècnic i humà necessari per prendre les millors decisions sobre com actuar per resoldre la situació.”

A través d'aquesta intervenció es pretén que la persona desenvolupi els seus propis recursos per gestionar el conflicte de manera que sigui abordable des de la seva percepció de la realitat, millorant l'ambient i propiciant canvis des d'una nova posició.

⁴⁹Novel, G., (2010), ob.cit., p.155

Si el procés no dura més de tres sessions es considera un assessorament. Si hi ha un procés d'acompanyament més enllà de tres sessions es considera un procés de coaching.

- **A qui va dirigit un procés d'assessorament-coaching en cas de conflicte en un servei per a la gent gran?**

A qualsevol persona que treballi en l'organització i que tingui un conflicte amb algú relacionat amb l'organització i que li impedeixi treballar bé i a gust, segons la visió i la missió de l'organització, en aquest cas, l'atenció centrada en la persona.

7.1.3.-Manteniment de la pau organitzacional

Ja hem vist que el conflicte és inherent a les relacions interpersonals, però que es pot gestionar de manera positiva per aprofitar les aportacions de tothom en la construcció d'un entorn laboral on les persones se sentin segures, reconegudes i motivades. Això encara té més importància quan es tracta d'un servei d'atenció a la gent gran, a on qui rep directament el resultat de la feina dels treballadors són altres persones, amb més o menys fragilitat. Per mantenir aquest bon ambient de feina que s'ha estat gestant amb la implementació d'un sistema de mediació, cal fer un manteniment, per assegurar l'aprofitament de totes les accions realitzades fins al moment.

7.1.3.1.-Fer seguiment de les mediacions: un cop realitzada una mediació i signats els acords a què es comprometen les dues parts, és important, un cop hagi passat un temps prudencial entre 1 i 3 mesos, fer un seguiment del compliment dels acords i per valorar la satisfacció de les parts. El contacte es pot fer en persona o per telèfon.

En cas afirmatiu, es tanca el cas i es felicita a les parts per reconèixer l'esforç que han fet.

En cas negatiu, i si les parts hi estan disposades, es realitza una nova mediació revisant els acords i analitzant per què no s'han complert.

- **A qui va dirigit un seguiment de mediació en la fase de manteniment en un servei per a la gent gran?**

A les persones que han sol·licitat i realitzat un procés de mediació, independentment del lloc de l'organigrama a on estigui situat.

7.1.3.2.-Fer seguiment dels canvis grupals després d'un procés de consens grupal: igual que en les mediacions, després d'haver realitzat un procés de consens grupal, amb qualsevol de les tècniques explicades, és convenient analitzar si els canvis que s'han introduït han donat bons resultats, si els components de l'equip estan satisfets amb aquests canvis. Fins i tot, ja que es tracta d'un servei per a la gent gran, saber si els usuaris els han notat i com els valoren ells. Per obtenir totes aquestes dades es podrien elaborar enquestes per després analitzar-ne els resultat i fer una reunió informativa de feedbackexplicant la valoració de la intervenció i felicitant als professionals per la feina feta.

- **A qui va dirigit un seguiment de canvis grupals en la fase de manteniment en un servei per a la gent gran?**

Als equips de treball que han realitzat un treball de consens grupal, tan per realitzar canvis, com per solucionar problemes.

7.1.3.3.- *Coaching d'equips*: un cop implementat el sistema de mediació a tota l'estructura del servei i comença a rutllar l'equip de manera alineada amb la missió i la visió de l'empresa és el moment de considerar l'equip com un grup competent, amb capacitats i recursos per a funcionar com un equip "d'alt rendiment" que consensua i comparteix els valors que dirigeixen les seves accions, amb responsabilitat per aconseguir els objectius i compromís per assolir l'èxit de l'organització i de cadascun d'ells.

- **A qui va dirigit el coaching d'equips en la fase de manteniment en un servei per a la gent gran?**

El coaching d'equips és una intervenció afegida després de sessions d'assessorament, de procés de mediació i de l'aplicació de les tècniques de consens, en els equips a on s'ha detectat una necessitat particular de persones o grups que necessiten una atenció especial per millorar la presa de decisions proactives per al canvi i la millora del treball en equip.

7.1.3.4.-*Formació de Mediadors Inter pares*: es tracta de formar a persones que estiguin treballant en els equips per a què tinguin habilitats i tècniques mediadores per resoldre les petites diferències quotidianes des d'un enfocament col·laborador i de negociació intel·ligent. Funcionen com a referents interns i són de gran utilitat per als caps d'equip i per planificar i facilitar reunions complexes.

Forma part dels principis mediadors "donar poder a les parts" i ensenyar-les i donar-los la possibilitat que gestionin per si mateixes les seves diferències.

- **A qui va dirigida la Formació de Mediadors Inter pares en la fase de manteniment en un servei per a la gent gran?**

Per disposar de Mediadors Inter pares s'ha de desenvolupar un programa d'entrenament, amb una formació intensiva i extensa dirigida a "persones diana" que puguin servir de "repetidors" en els seus propis llocs de treball.

En l'organigrama d'un servei d'atenció a la gent gran, s'haurien de triar "persones diana" en cada un dels torns de treball i en cada un dels equips de treball. Consideraria la Treballadora Social com a indispensable per la relació continuada que manté amb les famílies i els conflictes que ha de gestionar constantment amb elles.

7.1.3.5.- Crear canals de comunicació estables: aquesta proposta no té a veure amb cap tècnica concreta de mediació, però és una acció que s'ha de fer per mantenir l'efecte de l'aplicació del sistema de mediació.

S'ha de fer una bona gestió de la informació i dels canvis constants que hi ha en el servei per a la gent gran (ingressos nous, defuncions, pèrdues de capacitats...). Per això és necessari que existeixin espais a on poder exposar aquesta informació i poder proposar objectius i millores dels processos que s'estiguin realitzant. Aquests espais també han de servir per fer l'avaluació i el seguiment dels canvis que ja s'estiguin produint. Perquè la relació en aquests espais sigui profitosa es poden utilitzar les característiques de la comunicació positiva.

També seria convenient utilitzar aquests canals per reconèixer la feina ben feta i d'aquesta manera serveixi de reforç per recordar els valors que guien l'atenció centrada en la persona.

- **A qui van dirigits el canals de comunicació estables en la fase de manteniment en un servei per a gent gran?**

A tots els equips que hi treballen. La comunicació hauria de ser dintre del mateix equip (pels diferents torns) i entre diferents equips (tècnic i assistencial).

7.1.3.6.-Consens grupal: en aquesta etapa de manteniment, les diferents tipologies de dinàmiques de consens grupal explicades anteriorment (Open Space, World Café, Diàlegs Appreciatius, Escenaris de futur...) ens poden servir per generar espais que suscitin reflexió al voltant de la qualitat de vida dels usuaris i la intervenció terapèutica que els estem oferint.

- **A qui va dirigit el consens grupal en la fase de manteniment en un servei per a gent gran?**

A tothom qui hi vulgui participar. A qui es consideri necessari convidar per reflexionar al voltant d'aquests temes sigui de l'equip que sigui dintre de l'organigrama.

7.2.- MOMENTS D'ACTUACIÓ EN ELS USUARIS

Quan una persona gran necessita un servei d'atenció a la gent gran i en comença a fer ús diàriament, porta inherent una sèrie de canvis. Depenent del tipus de servei, els canvis seran més o menys importants. Evidentment, el que comporta canvis més importants és l'ingrés en un servei residencial perquè la persona gran canvia totalment el seu entorn, amb les pèrdues i guanys que això comporta. Tal com hem anat explicant al llarg de tot aquest treball, la relació entre canvi i conflicte tenen un fort vincle.

Segons Armadans⁵⁰, “en un servei per a la gent gran hi ha falta d’ocasions en què les persones grans poden expressar la seva opinió”. Per poder atendre les necessitats dels usuaris en el moment de l’ingrés, és necessari tenir en compte aquest procés d’adaptació. Els sistemes de mediació hi poden ajudar creant circuits i protocols perquè la persona gran pugui participar en les decisions que l’afectin i per ajudar-lo a “aprendre a dependre”⁵¹ en aquesta nova etapa de la seva vida.

Un altre aspecte important que canviarà en la quotidianitat de l’usuari serà la convivència, que a partir d’ara serà amb un nombre més ampli de persones i que no han estat triades per ell. El paper de la formació-sensibilització és fonamental per aconseguir una millor convivència en els serveis per a la gent gran. L’objectiu és, coincidint amb Armadans⁵²:

“transformar la cultura del conflicte en les persones grans i dotar-los d’habilitats cooperatives per millorar el nivell de comunicació en la interacció amb els altres companys i treballadors. Una millora en la comunicació implica una millora en la gestió de conflictes i, en conseqüència una millora en la convivència. La convivència té a veure amb els canvis, amb la capacitat d’adaptació i amb la qualitat de vida”

Les persones grans, malgrat la rigidesa del seu comportament, estan acostumades a haver de fer canvis durant la seva vida i, des de un punt de vista evolutiu, han sobreviscut gràcies a la seva capacitat d’adaptació i a l’ús de la cooperació en molts

⁵⁰ Armadans Tremolosa, I., La mediación como instrumento de gestión de conflictos en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes. Proyecto de Investigación y Desarrollo MEDIMAYOR (Ref.110/2006).

http://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/idi110_06ubarna.pdf

⁵¹ Armadans Tremolosa, I., ob. cit. pàg. 38

⁵² Armadans Tremolosa, I., ob. cit., pàg. 89

moments de la seva vida, encara que fos sense saber-ho. La generació de gent gran que hi ha avui a les residències, són persones que han sobreviscut a una guerra i una postguerra duríssima. Aquesta lectura positiva de les possibilitats de les persones grans, ens permet tenir una visió optimista sobre l'aplicació de sistemes de mediació en serveis per a gent gran.

La metodologia apreciativa que es proposa en el sistema de mediació organitzacional és ideal perquè ens permet adaptar-nos a les capacitats de les persones grans:

- Aprecia i potencia el que encara queda, enlloc de tenir només en compte el que s'ha perdut.
- Millora la convivència perquè millora la capacitat d'enfrontar conflictes i diferències.
- Dignifica de nou a les persones grans afavorint el seu desenvolupament personal i la seva relació amb les altres generacions dintre de la comunitat.

Hi ha una sèrie de situacions en les quals no és convenient utilitzar el sistema de mediació que proposem. Aquestes situacions serien els casos de violència domèstica, abusos, demències, malalties mentals severes, històries en què predominen les mentides i el trencament de promeses, activitats il·legals i la sospita de què un dels participants no complirà els resultats previstos. En violència domèstica, abusos i activitats il·legals no es pot utilitzar la mediació perquè hi ha una part que està vulnerant els drets bàsics de les persones i en els altres casos perquè són persones que no tenen prou capacitat cognitiva per complir un compromís.

En els serveis per a la gent gran centrats en la persona, l'usuari és el punt d'on surten totes les intervencions. Tot i que no forma part de l'organigrama del centre, és una peça clau que s'ha de tenir en compte a l'hora d'organitzar les tasques dels treballadors. Per

això, es proposen una sèrie d'actuacions que donin als professionals i als usuaris els recursos i les indicacions per utilitzar el que els pot aportar aquest sistema de mediació organitzacional, adaptat al nou entorn de l'usuari i a les seves necessitats.

7.2.1.- Prevenció de conflictes

A on hi ha canvis hi ha conflictes, encara que no es manifestin obertament. Prevenir els conflictes en les persones grans és prevenir situacions generadores d'estrès que augmenten encara més el deteriorament d'aquestes persones, disminuint el seu benestar i la seva qualitat de vida.

Proposem una sèrie d'actuacions que, per funcionar adequadament, haurien d'estar protocol·litzades i establertes amb una periodicitat constant dintre de les activitats dels serveis per a la gent gran.

7.2.1.1.- Formació-sensibilització: aquesta activitat ha d'anar encaminada a la reducció de comportaments problemàtics, a promoure habilitats i recursos per a la convivència pacífica, a canviar la percepció del conflicte i a aprendre a conviure amb el canvi per "aprendre a dependre".

7.2.1.2.- Tècniques de consens: aquest tipus de tècniques són les apropiades per utilitzar en reunions amb l'usuari i les seves famílies, en el procés d'adaptació als centres, per consensuar quins tipus de cura són els que requereix la persona gran i per interioritzar els principis i normes del servei que haurà d'assumir. També s'haurien de treballar les expectatives en el futur immediat de l'usuari i la seva família en referència al servei.

Aquestes reunions inicials poden servir per establir el Pla d'Actuació amb cada usuari dels professionals que l'han de tractar.

7.2.2.- Actuació en cas de conflictes

La convivència és una font de conflictes, per tant, serà impossible evitar-los. Aprendre a tenir una actitud constructiva davant dels conflictes i entendre que són inherents a l'activitat humana i que serveixen per fer-nos créixer i aprendre maneres noves de veure la feina que estem fent. Els conflictes s'han de resoldre d'una manera consensuada i centrant les solucions en les necessitats i els drets de l'usuari. En casos de conflictes oberts es pot oferir un procediment de mediació entre les persones afectades.

7.2.2.1.- Mediació: en un servei per a gent gran, és important adaptar el procés de mediació a la persona gran perquè pugui participar-hi i entendre'l. És més important la manera com es treballin les diferències que l'aplicació estricta del procés i la consecució d'un resultat final en forma d'acords.

En el cas que sorgeixi algun conflicte que afecti a un grup més gran de persones es poden utilitzar tècniques de consens grupal per reconduir la situació.

Stricto sensu, les mediacions haurien de ser realitzades per personal extern a l'organització. Depenent del cas a tractar i dels actors que hi intervinguin (només usuaris, usuaris i treballador, usuari i família), s'optarà per un procés de consens o per un procés de mediació. El procés de consens el podria realitzar algú de l'organització. Per realitzar un procés de mediació caldria comptar amb la col·laboració d'un mediador extern a l'organització per assegurar la neutralitat i la imparcialitat en la intervenció.

7.2.3.- Manteniment de la pau organitzacional

Per assegurar l'aprofitament de totes les accions realitzades fins al moment, cal continuar fent actuacions per mantenir l'ambient adequat per aconseguir relacions que potenciïn el consens a través d'una comunicació positiva.

7.2.3.1.- Seguiment de les mediacions: un cop realitzada una mediació, és important, al cap d'un cert temps, saber com ha anat evolucionant la relació entre aquestes persones i si realment hi ha hagut canvis i estan satisfetes d'haver parlat sobre les seves diferències.

7.2.3.2.- Seguiment del consens inicial: caldria establir una revisió després d'un temps d'haver realitzat la intervenció. S'estableix⁵³ una revisió del Pla d'Actuació com a mínim un cop l'any. Es pot aprofitar aquesta reunió per adaptar la feina dels professionals a les necessitats canviants de la persona gran en aquesta etapa de la seva vida. És important que en aquestes reunions hi continuï la presència de l'usuari i la seva família per anar realitzant aportacions i per conèixer el seu feed-back sobre la feina realitzada fins al moment.

7.2.3.3.- Consens grupal: es tracta de procurar espais que suscitin la reflexió al voltant de la qualitat de vida dels usuaris i la intervenció terapèutica que reben utilitzant les estratègies del consens grupal. És a dir, fer reunions a on els usuaris puguin exposar obertament la seva opinió sobre el servei que estan utilitzant, quines millores hi afegirien, com s'hi senten, com se senten ells en relació a les seves pèrdues, què necessitarien per sentir-se millor....

⁵³ A l'ordre de 21 de gener de 1999 de la Generalitat de Catalunya s'estableix que: La revisió/avaluació del Pla és recomanable fer-la com a mínim un cop l'any, o sempre abans que requereixi una modificació dels objectius d'atenció plantejats.

<http://www20.gencat.cat/docs/dasc/01Departament/08Publicacions/Ambits%20tematics/Gent%20gran/13avaluaciomilloresresiicass00/recomanacions%20elaboraci%C3%B3plansmillora.pdf>

Aprofitant la formació que reben en habilitats de comunicació en la fase preventiva, ara els oferim el canal per utilitzar aquestes habilitats.

7.3.- MOMENTS D'ACTUACIÓ EN LES FAMÍLIES

Si bé és cert que les famílies dels usuaris no formen part de l'organigrama d'un servei per a la gent gran, la seva influència en el benestar dels usuaris és tan important que no es pot desestimar a l'hora d'implementar un sistema de mediació.

Els diferents motius que fan pensar que és encertat la seva intervenció en aquesta proposta de sistema de mediació són:

- La importància de la metodologia de la mediació està en la participació de tots els actors implicats en el procés d'intervenció, basant-se en la creació d'un ambient propici per aconseguir relacions que potenciïn el consens a través d'una comunicació positiva.
- En l'atenció centrada a la persona, l'opinió de la família i la seva participació en la presa de decisions sobre el tractament a l'usuari té un pes important.
- La Generalitat de Catalunya, en l'article 26 del Decret 202/2009, de 22 de desembre, dels òrgans de participació i de coordinació del Sistema Català de Serveis Socials, ens diu que: "en els centres públics on es prestin serveis socials o s'acompleixin activitats socials i en els privats que rebin finançament públic, s'han d'establir processos de participació democràtica dels usuaris o de llurs famílies de la manera que s'estableixi per reglament". Tenint en compte que la majoria de serveis per a la gent gran estan realitzats per entitats concertades amb l'Administració Pública, la participació de les famílies és una obligació.

Per sistematitzar i protocol·litzar la seva actuació i perquè estigui en sintonia amb la missió i els valors del servei d'atenció centrat en la persona, es proposen les següents intervencions seguint el model del sistema de mediació organitzacional:

7.3.1.-Prevenció de conflictes

7.3.1.1.- Crear canals de comunicació entre els familiars i la direcció: l'estudi realitzat per Armadans ens explica que un dels elements que genera conflicte en un servei per a la gent gran és la falta de comunicació entre la direcció del centre i les famílies⁵⁴, la qual cosa pot crear un problema d'interessos i es podria reduir si hi hagués més interacció entre ells. Normalment, el canal de comunicació entre les famílies i el servei és la figura del treballador social. No es tracta d'eliminar aquest canal, sinó d'informar-ne d'un altre, que ja existeix i és obligatori, i de potenciar la seva utilització. La proposta és:

- Que la direcció tingui una reunió amb els familiars i l'usuari de cada nou ingrés per presentar-se, posar-se a la seva disposició i informar-la de l'existència d'un horari de visites de direcció per als familiars.

7.3.1.2.- Formació-sensibilització: realitzar periòdicament xerrades sobre temes que afecten les famílies quan un dels seus membres necessita l'ajuda d'un servei per a la gent gran. El fet d'oferir un espai per poder parlar sobre aquests temes normalitza la situació. Alguns dels temes que es podrien tractar serien:

- Els canvis. Com ha afectat a la quotidianitat de la família amb l'ingrés de la persona gran.

⁵⁴ Armadans, I. (2006), ob. cit., p. 103.

- Comunicació positiva amb les persones grans. Noves estratègies de comunicació amb patologies pròpies de la gent gran (demències).

7.3.1.3.- Tècniques de consens: aquest tipus de tècniques són les apropiades per utilitzar en reunions amb l'usuari i les seves famílies en el procés d'adaptació al centre:

- per consensuar quins tipus de cura són els que requereix la persona gran,
- per interioritzar els principis i normes del servei que haurà d'assumir,
- per treballar les expectatives en el futur immediat de l'usuari i la seva família en referència al servei,
- per establir el Pla d'Actuació amb cada usuari dels professionals que l'han de tractar.

Es tracta de generar un procés que faciliti la presa de decisions compartides sobre aspectes relacionats amb la qualitat de vida dels seus familiars en el servei per a la gent gran. L'objectiu per a les famílies és evitar crisis i reduir l'estrès familiar que provoca l'ingrés d'un dels membres de la família.

7.3.2.-Actuació en cas de conflictes

En el moment en que sorgeixin conflictes entre els usuaris, els usuaris i els treballadors o els usuaris i les seves famílies, es proposa:

7.3.2.1.Mediació: en un servei per a gent gran, és important adaptar el procés de mediació a la persona gran perquè pugui participar-hi i entendre'l. És més

important la manera com es treballin les diferències que l'aplicació estricta del procés i la consecució d'un resultat final en forma d'acords.

En el cas que sorgeixi algun conflicte que afecti a un grup més gran de persones es poden utilitzar tècniques de consens grupal per reconduir la situació.

És important que les mediacions siguin dutes a terme per professionals independents, per complir amb les característiques pròpies de la mediació com són la neutralitat i la imparcialitat.

7.3.3.- Manteniment de la pau organitzacional

Per continuar amb el procés de comunicació entre la família i l'organització, iniciat amb l'ingrés de la persona gran en el servei, es proposen les següents actuacions:

7.3.3.1.- Seguiment de les mediacions: un cop realitzada una mediació, és important, al cap d'un cert temps, saber com ha anat evolucionant la relació entre aquestes persones i si realment hi ha hagut canvis i estan satisfetes d'haver parlat sobre les seves diferències.

7.3.3.2.- Seguiment del consens inicial: és obligatori anar revisant el Pla d'Actuació dels usuaris per adaptar la feina dels professionals a les necessitats canviants de la persona gran en aquesta etapa de la seva vida. És important que es continuïn realitzant de manera periòdica aquest tipus de reunions amb els familiars per anar realitzant aportacions i per conèixer el seu feed-back sobre la feina realitzada fins al moment.

7.3.3.3.- Consens grupal: establir espais de reunió entre els familiars dels diferents usuaris, que suscitin la reflexió al voltant de la qualitat de vida dels seus familiars ingressats i la intervenció terapèutica que reben utilitzant les

estratègies del consens grupal. És a dir, fer reunions a on els familiars puguin exposar obertament la seva opinió sobre el servei que estan utilitzant, quines millores hi afegirien, com veuen el seu familiar en el servei.

Aquest tipus de reunions es podrien adaptar al que demana el Decret de la Generalitat sobre òrgans de participació dels Serveis Socials, utilitzant les tècniques de consens grupal per arribar a acords.

8.-CONCLUSIONS

La realització d'aquest estudi permet presentar les següents conclusions:

Primera.- El sistema de mediació és una eina per a la prevenció i gestió dels conflictes en les residències per a la gent gran amb la metodologia de l'atenció centrada en la persona perquè:

- Prepara per als canvis a tots els actors implicats (personal, familiars i usuaris),
- Dóna eines per arribar a la presa de decisions de manera consensuada,
- Dóna eines i estableix canals per a realitzar una comunicació positiva,
- Aporta una metodologia concreta per resoldre conflictes quan es produeixen.

I tots aquests mecanismes contribueixen a aportar qualitat de vida a la persona gran i al seu entorn.

Segona.- De la comparativa entre el sistema organitzatiu d'un servei de salut amb el sistema organitzatiu de serveis a la gent gran (residència, centre de dia, servei d'atenció domiciliària) considerem que els serveis residencials per a gent gran poden tenir la consideració d'organitzacions complexes i serien susceptibles d'admetre aquest tipus de sistema de mediació ja que s'organitzen de manera molt semblant per oferir el seu servei.

Tercera.- Entre les diferències que hem constatat entre els serveis de salut i els serveis d'atenció a la gent gran tenim com a més importants:

- Els serveis de salut estan orientats a superar un procés agut de malaltia per continuar vivint i en l'altre, es prioritzen les característiques de cada persona per acompanyar-la en l'últim tram de vida.

- En els serveis d'atenció a la gent gran, la família com a referent fonamental dels usuaris, és un dels actors implicats en la presa de decisions sobre les actuacions que es realitzen. Per tant, s'han de tenir en compte a l'hora de pensar com han d'intervenir en l'organització del servei.
- Una altra diferència substancial és el temps d'estada: en un servei de salut, el temps d'estada és el mínim possible, mentre que en un servei per a la gent gran, el temps d'estada és, d'entrada, a uns quants anys vista. Això fa que augmenti la importància de mantenir bones relacions personals entre tots els agents implicats en el servei.

Quarta.- Per als altres serveis per a la gent gran (centre de dia i servei d'atenció domiciliària), s'haurien de pensar estructures d'intervencions diferents, atès que no compleixen les característiques per ser una organització complexa.

Cinquena.- Els conflictes susceptibles de ser solucionats mitjançant el sistema de mediació en l'organització d'un servei per a la gent gran són els relatius a la interdependència i l'especialització; per contra, hi ha alguns temes estructurals que no es poden canviar, com és el tema econòmic.

Sisena.- El fet de gestionar un servei per a la gent gran de manera que els treballadors se sentin reconeguts i escoltats, pot ajudar a millorar el seu nivell de satisfacció amb la feina que realitzen.

Setena.- La implementació d'un sistema de mediació organitzacional resulta més factible quan s'utilitzen les activitats relacionades amb la mediació en el programa d'activitats del servei, per exemple:

- Fer les sessions de formació en mediació en la planificació anual de formació per a professionals del servei.

- Utilitzar les tècniques de consens grupal per a les reunions amb familiars i usuaris per determinar el seu Pla d'Atenció Individualitzat.
- Utilitzar les reunions amb familiars per complir la normativa de participació de les famílies que marca el Decret 202/2009, de 22 de desembre, dels òrgans de participació i de coordinació del Sistema Català de Serveis Socials.
- Introduir en el programa d'activitats dels residents les activitats de formació que es proposen des del sistema de mediació.

Resumint, podem concloure que els passos per a la implementació d'un sistema de mediació en serveis per a la gent gran amb atenció centrada en la persona serien els següents:

- **1r.-Enfortir la gestió del centre**, és a dir, que la gestió del centre doni exemple del canvi que vol fer i actuï en conseqüència. Aquí el sistema de mediació organitzacional recomanaria coaching per a directius i caps d'equip per motivar i dirigir els seus equips i formació per saber cap a on han d'anar.
- **2n.-Empoderament dels treballadors** amb tècniques de consens grupal perquè aportin la seva opinió en la nova manera de treballar en l'atenció centrada en la persona. A més de formació en la nova intervenció i en la normalització i acceptació del canvi.
- **3r.-Empoderament dels usuaris i les seves famílies** fent-los participar en les decisions que els afecten amb tècniques de consens des del model apreciatiu.
- A partir de tenir tots aquests actors preparats i convençuts del canvi de paradigma, només cal realitzar-lo i desenvolupar el sistema de mediació en serveis per a la gent gran amb el model d'atenció centrada en la persona .

Com a reflexió final del que pretén ser aquesta proposta que teniu a les mans, Novel⁵⁵ ho expressa perfectament en aquestes paraules:

“Així doncs, el canvi de paradigma ha de venir des de la filosofia i visió de l’empresa per encomanar-se a tota l’organització, per això és necessari insistir en el canvi i la transformació, en la creació d’un nou paradigma cultural per a què les empreses, institucions i organitzacions treballin cap al que s’espera d’elles. En el S. XXI, una organització d’èxit no només s’avança o gestiona el canvi de manera positiva, sinó que ella mateixa el produeix per avançar cap a la innovació, el desenvolupament, l’excel·lència i l’èxit. La paraula clau i que inclou tots els actors del sistema organitzacional és aquí: co-responsabilització, compromís amb les persones, els processos i els resultats i, com a conseqüència natural, “l’èxit compartit””.

⁵⁵ Novel, G., (2010), ob. cit., p. 98

9.-BIBLIOGRAFIA

Armadans Tremolosa, I., La mediación como instrumento de gestión de conflictos en el ámbito de las personas mayores autónomas y dependientes. Proyecto de Investigación y Desarrollo MEDIMAYOR (Ref.110/2006).

http://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/idi110_06ubarna.pdf

Armas, B., Martín, N., Material elaborat per al curs Màster-Coaching en PNL, 2011. Institut Integratiu de Barcelona.

Armas, B., Martín, N., Material elaborat per al curs Practitioner en PNL, 2010. Institut Integratiu de Barcelona.

AAVV, Material del Postgrau de Gestió per a Centres i Serveis per a la Gent Gran de la Fundació Pere Tarrés (URL), 2007-2009.

Dilts, R., Cómo cambiar creencias con la PNL, Málaga, Editorial Sirio, 1994.

Farré, S., La Gestión alternativa de conflictos (GAC) y el conflicto estructural y cultural en las empresas y organizaciones: La experiencia de Estados Unidos. En Vinyamata, E.,

Tratamiento y transformación de conflictos: Métodos y recursos en conflictología. Barcelona: Ariel; 2003.

Goleman, D., Intel·ligència emocional. Barcelona. Editorial Kairós, 2000.

Martínez Rodríguez, T., La atención gerontológica centrada en la persona. Guía para la intervención profesional en los centros y Servicios de atención a personas mayores en situación de fragilidad o dependencia. Cuadernos de Bienestar Social, 76. Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Asuntos Sociales. Vitoria-Gasteiz, 2011.

Novel, G., Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario: Propuesta de un modelo. Tesis doctoral presentada en la Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 2008. ISBN: 978-84-692-4264-3. Disponible en: URL: http://eprints.ucm.es/view/people/Novel_Mart=ED,_Gloria.html

Novel Martí, G., Sistemas de mediación en organizaciones complejas: El caso de la salud. En Materiales del Libro Blanco de Mediación en Cataluña, Vol. I. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada; 2009. p. 273-283.

Novel, G., Poch, M. i Davi, S., La mediación organizacional: Un modelo para la construcción del Tercel lado En: Libro Blanco de Mediación en Cataluña, Anexo 4.

Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia, Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Barcelona, 2010, pp. 1.015-1.026.

Novel, G., Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Madrid: Reus; 2010.

Novel, G., Mediación en salud: Un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan. Madrid: Reus; 2012.

O'Connor, J. y Seymour, J., Introducción a la PNL, Barcelona, Ediciones Urano, 1995.

Puntes, S., Hernández, M., Material elaborat per al Mòdul Comú del Màster en Gestió i Resolució de Conflictes: Mediació 2012-13. IL-3, Universitat de Barcelona.

Ury, W., Alcanzar la paz: Diez caminos para resolver conflictos, en la casa, el trabajo y el mundo. Barcelona: Paidós; 2000.