



La resiliència dels membres de la PG-ME que atenen a víctimes de violència de gènere

Dra. Olga Jubany Baucells

Dr. Ignacio Elpidio Domínguez Ruiz

Alèxia Rué

Setembre de 2022

Volem agrair la participació i el suport de totes les persones que han fet possible aquesta recerca, particularment per l'adaptació a les necessitats que han comportat les entrevistes i grups focals. Sense la flexibilitat i la implicació de les persones entrevistades i de les persones de contacte a les regions policials l'estudi no hauria estat possible. També volem agrair a l'ISPC per la confiança i per totes les facilitats en la realització d'aquest estudi.

ÍNDEX

Índex de gràfics	5
Índex de taules.....	6
1. INTRODUCCIÓ	7
2. MARC TEÒRIC.....	9
2.1 Burnout	9
2.2 Fatiga per compassió	11
2.3 Interrelacions i diferències entre el burnout i el trauma secundari.....	13
2.4 Resiliència	16
2.5 Estratègies per promoure la resiliència policial	17
3. OBJECTIUS I PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ	23
4. METODOLOGIA	26
4.1 Definició de la mostra d'estudi	27
4.2 Indicadors predeterminats	31
Expectatives	31
Demandes laborals	32
Recursos individuals.....	32
Recursos organitzatius.....	32
Recursos socials	33
Conseqüències del balanç.....	33
4.3 Ètica de la recerca i gestió de les dades	33
5. RESULTATS	35
5.1. Expectatives	35
Procés d'entrada al cos.....	35
Trobar-hi el lloc de cadascú	36
Avaluació de la feina pròpia dins el cos.....	37
5.2. Demandes de la feina	39
Càrrega de treball i jornada típica	39
Especificitats de RP1	42
Interaccions amb víctimes	44
Triatge i prioritització.....	47
Exigències burocràtiques	48
5.3. Recursos individuals.....	49
Trets de la personalitat	50
Experiències d'adaptació i de creixement personal	51

Control i autonomia sobre el treball	52
Boundary work.....	54
Estratègies de dissociació	56
5.4. Recursos organitzatius	57
Formació	57
Lideratge i confiança.....	63
Relacions interpersonals i valors de l'organització.....	65
Recursos psicològics	67
Efectius i altres recursos	70
5.5. Recursos socials	72
Percepció o avaluació social de a feina policial	73
El paper de la política.....	75
5.6. Conseqüències del balanç.....	76
Identificar i compartir els problemes percebuts	76
Efectes de l'excés d'estrès laboral i del trauma secundari.....	79
Realització personal	82
6. CONCLUSIONS.....	85
Estratègies identificades.....	89
Estratègies individuals (micro).....	89
Estratègies organitzacionals (meso)	90
Estratègies socials (macro)	92
7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	94
8. ANNEXOS	99
8.1 Guies d'entrevista	99
8.1.1 Membres de Grups d'Atenció a la Víctima (GAV)	99
8.1.2 Membres de Unitats de Seguretat Ciutadana (USC)	100
8.1.3 Membres d'Oficines d'Atenció al Ciutadà (OAC).....	100
8.2 Guió per als grups de discussió.....	102
8.3 Model de document de consentiment per a entrevistes i grups de discussió.....	104
8.4 Material textual per als grups de discussió	106

Índex de gràfics

Gràfic 1: Resposta als materials escrits a "Des del cos, s'ofereix tota la formació que necessites per la teva feina diària?".....	58
Gràfic 2: Resposta per regions als materials escrits a "Des del cos, s'ofereix tota la formació que necessites per la teva feina diària?".....	59
Gràfic 3: Respostes als materials escrits a "Consideres que la formació s'adequa a la realitat de la teva feina?"	59
Gràfic 4: Respostes per regions als materials escrits a "Consideres que la formació s'adequa a la realitat de la teva feina?"	60
Gràfic 5: Respostes als materials escrits a "T'ajudaria tenir algun tipus de formació addicional?".....	60
Gràfic 6: Respostes per regions als materials escrits a "T'ajudaria tenir algun tipus de formació addicional?"	61
Gràfic 7: Respostes als materials escrits a "Consideres que la formació és accessible?"	61
Gràfic 8: Respostes per regions als materials escrits a "Consideres que la formació és accessible?"	62
Gràfic 9: Respostes als materials escrits a "Hi ha recursos de suport dins el cos?"	69
Gràfic 10: Respostes per regions als materials escrits a "Hi ha recursos de suport dins el cos?"	69
Gràfic 11: Respostes als materials escrits a "Són accessibles?"	70
Gràfic 12: Respostes per regions als materials escrits a "Són accessibles?"	70

Índex de taules

Taula 1. Dimensions del burnout. Font: Vivolas & Vallès, 2020, a partir de Maslach & Leiter, 2016; Maslach, 2009.	10
Taula 2: Diferències entre l'estrès i el burnout. Font: Vivolas & Vallès, 2020.....	13
Taula 3: Diferències entre el burnout i la fatiga per compassió. Font: elaboració pròpia, a partir de Foley & Massey, 2021; Vivolas & Vallès, 2020.....	14
Taula 4: Nombre de casos de violència masclista per regions policials i àmbit, fins al tercer trimestre de l'any 2020, i classificació en funció del volum total de casos. Font: elaboració pròpia a partir de Vivolas i Vallès, 2020.	28
Taula 5: Distribució de les entrevistes i els grups de discussió per RP. Font: elaboració pròpia.	28
Taula 6: Resum de participants de les entrevistes efectuades. Font: elaboració pròpia.....	29
Taula 7: Resum de participants dels grups focals. Font: elaboració pròpia.	30

1. INTRODUCCIÓ

La complexitat de l'atenció a les víctimes de violència de gènere i de parella es nodreix de dues realitats. D'una banda, aquest tipus de violència i d'experiències de victimització solen desenvolupar-se amb diversos incidents abans d'una denúncia. Per aquest motiu les víctimes poden arribar a la policia amb llargues trajectòries d'experiències traumàtiques a les quals s'hi afegeix la pròpia experiència de la denúncia i de tot el procés judicial, amb probables experiències de victimització secundària (Gonzalo Rodríguez, 2020; Tamarit et al, 2020). El fet que percentatges alts, entre un 50 i un 70% de dones víctimes decideixin tornar a la relació prèvia, o la mitjana de fins a cinc intents d'abandonar la relació abans d'aconseguir-ho (Nicholls, Hilterman & Goossens, 2017), fa que les experiències de la violència de gènere siguin sovint cròniques i de sortida i denúncia difícil. D'altra banda, des de la perspectiva de les persones que atenen les víctimes, l'activitat policial ha estat estudiada com a camp professional en què l'estrès i la violència directa i indirecta afecten particularment les condicions laborals i personals de les persones que la desenvolupen (Andersen et al, 2015; Vivolas i Vallès, 2020). Fenòmens psicològics i socials com ara el burnout, l'estrès posttraumàtic i el trauma indirecte afecten la capacitat dels cossos policials, quant a entorns laborals, per atendre les necessitats de les víctimes, incloent-hi les de violència de gènere.

Tenint en compte una recerca prèvia finançada pel Pacte d'Estat Contra la Violència de Gènere (Vivolas & Vallès, 2020), la present recerca se centra en la resiliència dels i les professionals policials de l'atenció a les víctimes de la violència de gènere a partir de conceptes clau que poden explicar no només les conseqüències de l'exposició a circumstàncies adverses com ara trauma o estrès laborals, sinó també el conjunt d'estratègies i recursos individuals i organitzatius per fer-les front. El concepte de *resiliència* n'és el centre, com a capacitat a promoure mitjançant estratègies de caire individual (nivell micro), organitzatiu (nivell meso) i de polítiques públiques (nivell macro). La resiliència es relaciona en aquesta recerca amb els termes de *burnout*¹ (o síndrome d'esgotament professional) i de *fatiga per compassió* (o trauma secundari o vicari). Aquests conceptes són entesos com a realitats connectades a través de la pràctica professional policial a partir d'un model teòric que vincula les necessitats o demandes laborals, per una banda, amb les eines o recursos individuals o organitzatius, per l'altra.

Les conseqüències personals, laborals i organitzatives d'aquests fenòmens són rellevants des de la perspectiva de l'organització policial, però també pel que fa a l'atenció a víctimes i a les seves necessitats concretes. La Llei Orgànica 5/2008, de 24 d'abril, del dret de les dones a eradicar la violència masclista, i en particular l'article 31, consagra el dret a una atenció específica de protecció a les dones que han patit i que pateixen violència de gènere. A partir d'aquest dret s'han creat diversos serveis d'atenció a la víctima des d'administracions públiques de nivells diferents. També és rellevant la Llei Orgànica 1/2004, de 28 de desembre, de mesures de protecció integral contra la violència de gènere: l'article 3 exigeix que les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat tinguin unitats especialitzades en la prevenció de la violència de gènere i en el control de l'execució de les mesures judicials de protecció. Aquest conjunt de lleis consagra llavors la creació d'unitats especialitzades d'atenció a les víctimes de violència de gènere des d'organitzacions policials.

A partir del cas d'estudi de la Policia de la Generalitat – Mossos d'Esquadra (PG-ME), i de manera concreta de tres unitats policials que intervenen en l'atenció amb víctimes de violència de gènere, la

¹ En la present recerca s'utilitzarà el terme *burnout* perquè és el concepte més fàcilment comprensible i més comú en la literatura analitzada sobre la temàtica.

present recerca és una clara innovació quant a l'aplicació de la metodologia qualitativa en l'estudi de la resiliència policial i particularment quant al cas de l'atenció policial de víctimes de violència de gènere. La combinació d'un conjunt d'entrevistes en profunditat i d'una sèrie de grups de discussió amb professionals de tres unitats diferents, sota criteris de diversitat geogràfica i de volum d'activitat, ens permet d'arribar a conclusions sobre com actuen l'estrès i el trauma entre professionals policials de l'atenció a víctimes de violència de gènere, com afecta les seves interaccions amb altres professionals i amb víctimes, i quines possibles estratègies per fer-hi front n'hi ha. La complementarietat entre les entrevistes en profunditat i els grups de discussió ens ha permès d'aprofundir en temes rellevants identificats prèviament, al igual que la comparació entre perspectives diferents quant a l'experiència policial, el tipus de localitat o la unitat concreta.

Mitjançant aquesta recerca hem pogut aprofundir en qüestions ja identificades en l'estudi preliminar previ i en la recerca ja existent, com ara la rellevància del desenvolupament de la resiliència i la consideració de dues vessants d'aquest concepte, com a aptitud individual i com a tret que pot desenvolupar-se amb formació i pràctica. La importància de la formació i d'una vessant eminentment pràctica, i la consideració de l'experiència policial com a font d'aprenentatges són altres aspectes crucials que hem pogut confirmar, sota experiències ben diferents dins i fora de l'Escola de Policia. Finalment, la recerca també ens ha permès d'identificar altres aspectes més específics del cos de la PG-ME, com ara la qüestió del centralisme geogràfic de la formació, d'altres recursos i de les decisions preses.

2. MARC TEÒRIC

L'estudi de les conseqüències físiques i psicològiques de l'atenció policial a víctimes de violència de gènere, des de la perspectiva de la resiliència i dels fenòmens d'esgotament i d'estrès més habituals, exigeix abordar en primer lloc els diferents conceptes amb què s'ha construït el disseny de la recerca, i com han estat emprats per a l'estudi i la pràctica professional de la gestió dels cossos policials. El marc teòric per aquest estudi ha estat bastit des de la centralitat del concepte de *resiliència* i des de l'aplicació d'un model teòric sobre necessitats i recursos laborals que ens permet de vincular factors i conseqüències del burnout i la fatiga per compassió o trauma secundari amb la resiliència policial.

Abans de desenvolupar el marc conceptual, però, destaquem la necessitat de considerar tant personal policial amb un reconeixement explícit de problemes psicològics relacionats amb la seva ocupació com persones sense una identificació de conflictes, problemes o necessitats. Per aquest motiu el nostre marc teòric ha de ser suficientment ampli com per explicar diferents vivències i anàlisis de les conseqüències de la tasca policial i de les avaluacions o adaptacions individuals, tant positives (adaptatives) com negatives (maladaptatives). Un marc teòric basat des d'un inici en síndromes, trastorns o balanços negatius com ara el burnout i la fatiga per compassió ens duu a assumpcions o pressupòsits sobre el caràcter necessàriament maladaptatiu de l'experiència del treball policial. Un marc teòric centrat en la resiliència i en l'avaluació individual i col·lectiva de les exigències laborals i de les adaptacions individuals i organitzatives, en canvi, ens permet d'incloure-hi més possibilitats i experiències. Un marc teòric més ampli, com el que presentem, ens permet en primer lloc la consideració de l'experiència laboral dels cossos policials; en segon lloc, la identificació, la conscienciació i l'articulació dels problemes psicològics o psicolaborals, i finalment la identificació i plantejament d'estratègies per fer-hi front.

2.1 Burnout

L'estudi del burnout, o síndrome d'esgotament professional, es va iniciar als anys 70 a partir d'una investigació del psiquiatra Freudenberg (1974), en què va centrar-se en evidències de deteriorament en l'atenció professional que rebien usuaris de serveis assistencials, com ara serveis socials, de salut i d'educació. Tot i així, l'autora de referència en la matèria és Christina Maslach, provinent de l'àmbit de la psicologia social, i segons qui el burnout es pot entendre des de l'esgotament emocional, el cinisme o despersonalització i la sensació d'ineficàcia. A partir d'estudis inicials centrats en professionals d'ajuda o del sector serveis, un 80% de les recerques sobre burnout realitzades fins als anys 90 (Lee & Ashforth, 1996), el camp d'estudi es va anar ampliant progressivament cap a altres professions, tinguin o no contacte directe amb altres persones.

Seguint el treball d'Olivares (2017), els estudis sobre el burnout es poden dividir en dues grans perspectives teòriques: d'una banda, una mirada clínica centrada en els símptomes i en l'estat de la persona com a conseqüència del burnout; de l'altra, una mirada psicosocial centrada en la relació entre el mitjà laboral i les persones, des d'una perspectiva més processal. La primera perspectiva és el punt central d'estudis recents sobre el burnout, com ara recerques sobre la biologia del burnout, entès com "síndrome que sorgeix com a resultat d'estrès psicològic crònic", a partir del "sistema nerviós autònom i les seves relacions amb processos endocrins i immunitaris" (Bayes, Tavella & Parker, 2021). Altres visions relacionades sobre el burnout el descriuen com a "problema de salut mental crític" (Aldossari & Chaudri, 2021: 826), i es pot identificar una combinació entre la

perspectiva clínica i la de psicosocial en la majoria d'estudis recents sobre els efectes de la pandèmia de la COVID-19 en professionals de l'atenció sanitària (ibídem; Ferreira & Gomes, 2021; Orrù et al, 2021; Rapp et al, 2021; Shah et al, 2021).

Des de la segona mirada podem subratllar la centralitat de la dimensió processual destacada per Maslach (2009), a partir de la qual el burnout laboral no és un estat final concret, sinó una adaptació de llarga durada a estressors de l'àmbit laboral. La concreció conceptual del burnout ha estat objecte d'amplis debats entre professionals, tot i coincidir generalment al voltant de les tres dimensions claus identificades per l'estudi pioner de Maslach: l'esgotament emocional, el cinisme o despersonalització i la sensació d'ineficàcia (Nápoles, 2021). Al voltant de l'esforç per trobar-ne una definició consensuada un estudi recent va emprar una revisió sistemàtica, una anàlisi semàntica i un consens Delphi entre professionals per arribar a una noció "harmonitzada" del burnout: *"En una persona treballadora, el burnout ocupacional o estat d'esgotament físic i emocional ocupacional és un esgotament derivat de l'exposició perllongada a problemes relacionats amb la feina"* (Guseva Canu et al, 2021: 104). Una resposta publicada per la mateixa revista acadèmica va qüestionar la definició "harmonitzada", malgrat el consens al voltant de la dimensió clau de l'esgotament: segons Schaufeli (2021), la definició no precisava la naturalesa del treball, no incloïa altres formes d'esgotament més enllà del de físic i del d'emocional i necessitava un fonament teòric més sòlid.

Dimensió	Component del burnout	Definició	Exemple
Sensació d'esgotament	Estrès individual bàsic	Disminució d'energia i empatia que resulta de l'estrès que comporta la sobrecàrrega de feina	"Estic sobrecarregat de feina, em sento superat, això és massa"
Cinisme o despersonalització	Context interpersonal	Sentir-se distant, amb una pèrdua d'interès per la tasca professional, i mostrar comportaments negatius/cínics cap als altres o la tasca	"Com puc acabar ràpid el que estic fent, cobrar i marxar?"
Sensació d'ineficàcia	Autoavaluació	Sentir que els esforços realitzats no tenen retorn o que no estan contribuint a l'empresa/institució	"Què estic fent aquí? Per què ho faig? Aquesta feina no és per mi"

Taula 1. Dimensions del burnout. Font: Vivolos & Vallès, 2020, a partir de Maslach & Leiter, 2016; Maslach, 2009.

La majoria d'estudis quantitius i de les revisions de la literatura coincideixen en les esmentades tres dimensions claus identificades per Maslach: 1) "esgotament emocional aclaparador (estar 'drenat' emocionalment de recursos sense poder donar-ne més), 2) "cinisme (distanciament cognitiu per desvincular-se del lloc de treball" i 3) "ineficàcia (sensació de fracàs o incompetència com a persona treballadora)" (Rap et al, 2021: 1169). Explicat altrament, el burnout no seria pas una síndrome d'estrès crònic directa o mecànica, sinó "un contínuum entre la fatiga aguda que apareix després d'un dia dur de feina [...] i una forma severa i persistent d'esgotament i problemes que l'acompanyen" (Bakker & De Vries, 2021: 2).

Entre les causes principals trobaríem una càrrega excessiva de demandes ocupacionals de manera perllongada o estrès ocupacional crònic, però també manques de suport organitzatiu o social,

dificultats per conciliar la vida personal i la feina o, d'una manera més àmplia, un desajust entre les demandes o necessitats i els recursos laborals. Entre els principals efectes trobaríem esgotament emocional, fatiga, irritabilitat, baixa autoestima, pessimisme, baixa productivitat laboral, actituds negatives cap a altres persones, predisposició de patir depressió, ansietat, malalties cardiovasculars, diabetis tipus 2 i mortalitat (Aldossari & Chaudri, 2021; Bakker & De Vries, 2021; De Simone et al, 2021; Foley & Massey, 2021). Altres factors explicatius estudiats en diverses recerques són també la culpa entre professionals (Greenmyer et al, 2021) i les diferències culturals entre països pel que fa a exigències, expectatives o recursos (Baker et al, 2021).

La centralitat del context laboral, tant físic com organitzatiu i personal, fa que com es relacionen les demandes i els recursos organitzatius o laborals sigui un aspecte clau del procés del burnout. Es poden identificar sis àrees rellevants del context laboral quant al burnout (Leiter & Maslach, 2005; Vivolas & Vallès, 2020):

1. La càrrega de treball, com a ajust entre la càrrega o demanda i la capacitat o els recursos que la persona treballadora té per fer-hi front.
2. El control per part de les persones treballadores, quant a la percepció sobre la seva capacitat d'influència, la seva autonomia i l'accés als recursos necessaris.
3. Les recompenses econòmiques, socials, simbòliques o intrínseques al treball.
4. La comunitat, o dimensió interpersonal de la feina, sigui amb altres persones treballadores de diferents nivells jeràrquics o amb altres persones.
5. La imparcialitat o justícia procedimental a la feina, com a funcionament de les preses de decisions i del tracte entre persones.
6. Els valors o motivacions rere la feina, com a mediació entre la feina i la persona treballadora.

Tant les causes com els efectes del burnout i els factors de l'entorn laboral combinen dimensions en els tres nivells d'anàlisi de la present recerca: micro o individual, meso o organitzatiu i macro o social. Les conseqüències del burnout, per exemple, es poden entendre a partir d'aquesta estructura com a efectes individuals —problemes psicològics i físics de la persona treballadora—, limitacions organitzacionals —insatisfacció laboral i absentisme— i problemes públics —riscos per al sistema de pensions i problemes de salut pública— (Vivolas & Vallès, 2020). Com veurem, tant el burnout com la fatiga per compassió, i fins i tot la resiliència, poden explicar-se a partir de la combinació de factors dels tres nivells i des d'un model explicatiu que els combini al voltant de l'entorn laboral físic i humà.

2.2 Fatiga per compassió

La fatiga per compassió, o *compassion fatigue*, es pot definir com “una condició caracteritzada per una erosió gradual de la compassió en el temps que culmina amb un distanciament empàtic” (Edwards & Goussios, 2021: 247). D'una manera més directa es pot entendre com el cost per la reacció a l'estrès i a l'esgotament pel fet de cuidar o ajudar una altra persona que pateix o que està traumatitzada (Figley, 1995), motiu pel qual ha estat vinculada de manera principal a professions de cures i d'atenció que exigeixen nivells particularment alts de compassió i empatia (Edwards & Goussios, 2021; Pérez-García et al, 2021; Xie et al, 2021).

L'empatia i la compassió són les dimensions centrals d'aquest concepte, motiu pel qual el contacte entre la persona treballadora i una altra persona —amb experiències traumàtiques— és necessari. Segons Foley i Massey, els quatre factors principals rere la fatiga per compassió són “autocura pobre, trauma previ, manca de satisfacció dins el context laboral i manca de control dins el context

laboral” (2021: 302). Altres possibles factors o estressors inclouen la sobrecàrrega de treball quant a demanda i temps, el trauma aliè i la manca de recursos per fer-hi front. Quant a les conseqüències més habituals de la fatiga per compassió s’inclouen l’esgotament físic i psicològic, la sensació de desconexió i d’ineficàcia, la fatiga, l’ansietat, la irritabilitat, la insatisfacció amb la feina, la manca de desconexió entre vida personal i laboral i la reducció de productivitat, arribant fins i tot al desig de deixar la feina (Carlson-Johnson et al, 2020; Edwards & Goussios, 2021; Eng et al, 2021; Pérez-García et al, 2021; Voth Schrag et al, 2021). Habitualment els estudis quantitius de la fatiga per compassió se centren en la dimensió individual, mentre que altres recerques, particularment algunes centrades en estratègies per fer front a la fatiga per compassió, han aportat una mirada ecològica o organitzativa (Edwards & Goussios, 2021). A partir de la combinació de dimensions individuals, interpersonals i organitzatives es pot identificar un conjunt de factors clau per predir l’aparició de la fatiga per compassió (Figley, 2002; Vivolas & Vallès, 2020):

1. Habilitat empàtica, o aptitud de posar-se en la pell d’altra persona.
2. Preocupació empàtica, o motivació per posar-se en la pell d’altra persona.
3. Exposició a altres persones mitjançant contacte directe.
4. Resposta empàtica o intent conscient de reduir el patiment aliè intentant entendre la perspectiva de l’altra persona.
5. Estrès per compassió o cost emocional de la resposta empàtica.
6. Sensació de realització o grau de satisfacció de la persona treballadora amb la seva feina.
7. Desvinculació o capacitat de la persona treballadora per distanciar-se del patiment aliè.
8. Exposició perllongada en el temps al patiment aliè.
9. Recordatori del trauma.
10. Canvis en la vida personal o professional de la persona treballadora.

Un concepte directament relacionat amb el de fatiga per compassió és el de la *satisfacció per compassió*, també relacionat amb les dimensions positives del treball relacionat amb el tractament, l’atenció o la cura de persones. Si el vinculem amb els traumes aliens, pot ser definit com “el sentiment o sentit de gratificació que es deriva de la provisió de cures per alleujar el patiment d’altres persones” (Xie et al, 2021: 2) o “la satisfacció o gratificació que resulta de poder ajudar altres persones”, directament vinculada amb la “realització professional percebuda” i “l’increment de la motivació i l’interès” (Cummings et al, 2021). Aquest concepte ha estat estudiat com a factor intermediari, amb una relació negativa o inversa, amb relació a la fatiga per compassió però també amb el burnout i altres conceptes relacionats com ara l’estrès traumàtic secundari i el trauma vicari (ibídem; Carlson-Johnson et al, 2020). La coincidència d’alguns factors o efectes entre un ampli ventall de conceptes relacionats amb l’entorn i la càrrega ocupacionals i les conseqüències individuals i organitzacionals parteix d’un context de definicions imprecises o d’usos indiscriminats o intercanviables d’aquests conceptes, incloent-hi el d’estrès traumàtic secundari (STS) o el de trauma vicari (Cummings et al, 2021; Eng et al, 2021).

L’STS pot ser entès com una transmissió del trauma i del patiment des de l’individu traumatitzat cap a altres persones a través del contacte de l’atenció i de la cura, o “l’estrès derivat d’ajudar altres persones que estan patint o que s’han traumatitzat” (Orrù et al, 2021). La principal diferència entre el trauma primari i el secundari, com ara entre un trastorn d’estrès posttraumàtic o PTSD i l’STS seria l’exposició directa o indirecta al trauma, mentre que els principals símptomes de l’STS inclouen la re-experiència del trauma i de la font —pensaments i imatges recurrents del trauma i de les persones amb què s’associa—, el fet d’evitar o dessensibilitzar-se quant a contextos de cura o atenció a persones i, finalment, la irritabilitat, hipervigilància i dificultat per concentrar-se (ibídem; Eng et al, 2021). Quant al trauma vicari, pot ser definit com “canvis emocionals i cognitius que tenen lloc en

treballar amb individus que han patit trauma, i inclou alteracions en la identitat, perspectiva sobre el món i salut mental de les professionals” (Cummings et al, 2021). Segons Foley i Massey (2021), el trauma vicari s’ha d’entendre d’una banda com a resposta normal i previsible al tractament de víctimes traumatitzades, particularment pel fet de veure o escoltar els efectes del trauma. D’una altra banda, però, el trauma vicari també es refereix a una reacció excessiva o significativa a aquest trauma aliè, pels efectes acumulatius de l’atenció o cura a persones traumatitzades. Les conseqüències principals inclouen llavors irritabilitat, vulnerabilitat o por, una mirada cínica o desconnectada d’altres persones i necessitats, però també la manca o pèrdua de confiança en el món i la modificació de les expectatives vitals de la persona treballadora.

Pel fet d’identificar el trauma secundari com a concepte més ampli i inclusiu que no pas la fatiga per compassió, en aquesta recerca emprarem de manera prioritària el primer concepte, *trauma secundari*.

2.3 Interrelacions i diferències entre el burnout i el trauma secundari

Els diferents conceptes emprats fins el moment en aquesta recerca comparteixen un ampli ventall de possibles factors i efectes, com ara el paper de l’estrès laboral, els recursos emocionals individuals, la gestió de l’entorn laboral i la combinació de dimensions multinivell. Les coincidències i les diferències ens porten en primer lloc a identificar diferències clau entre els termes principals, i en segon lloc a definir un model explicatiu que ens permeti de vincular els conceptes, els símptomes i els factors, i que serveixi també per identificar estratègies útils als tres nivells considerats per millorar la resiliència.

Una primera qüestió a subratllar és la diferència entre els conceptes d’estrès i de burnout, per la potencial confusió entre els dos termes i les seves implicacions. Com podem veure (Taula 2), identifiquem un conjunt de factors a partir dels qual distingir ambdós conceptes: el paper de la implicació, de les emocions, del tipus principal de dany, de l’esgotament, de la depressió i de la funció o valoració general del fenomen. Entenem llavors que el burnout és un fenomen inequívocament negatiu que pot compartir factors o principis amb l’estrès. Una segona qüestió és la diferència entre el burnout, per una banda, i la fatiga per compassió o trauma secundari, per una altra (Taula 3). En aquest cas els factors o dimensions claus per fer-ne la distinció són l’origen, el rol del temps i el paper de l’empatia. La diferència central es basa llavors en un origen marcadament diferent, i en una acumulació que només és necessària per al burnout.

ESTRÈS	BURNOUT
Sobreimplicació en els problemes	Falta d’implicació
Hiperactivitat emocional	Cansament emocional
El dany fisiològic és el substrat primari	El dany emocional és el substrat primari
Esgotament o falta d’energia física	Esgotament afecta a la motivació i energia psíquica
La depressió es pot entendre com una reacció per preservar l’energia física	La depressió en el burnout és com una pèrdua d’ideals de referència-tristesia
Pot tenir efectes positius en exposicions moderades	El burnout només té efectes negatius

Taula 2: Diferències entre l’estrès i el burnout. Font: Vivolas & Vallès, 2020.

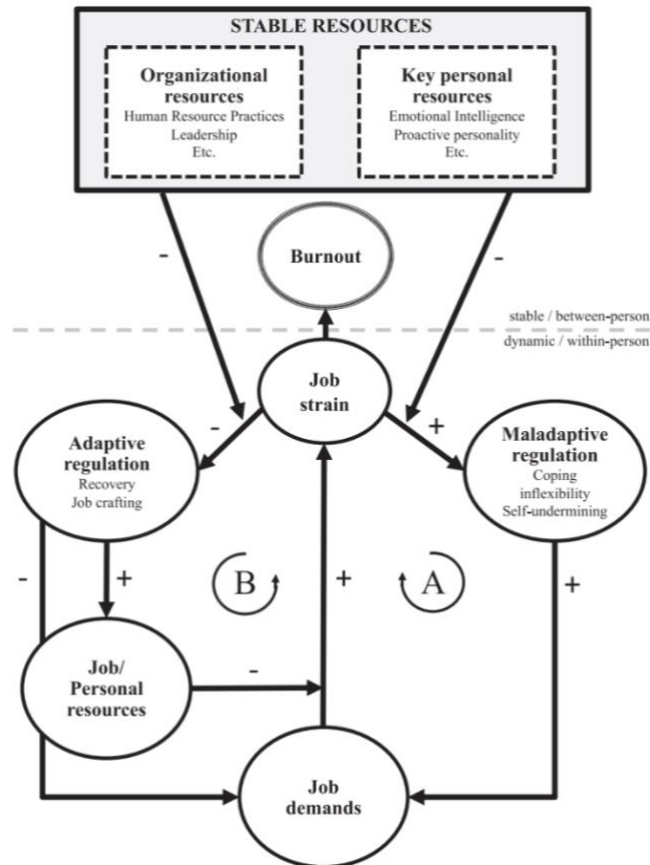
Dimensió	Burnout	Fatiga per compassió
Origen	Pot provenir d'altres fonts del context organitzacional	Necessàriament pel contacte amb altres persones
Paper del temps	Procés acumulatiu, necessita temps	Només és necessari un sol contacte
Paper de l'empatia	Indiferent	Clau

Taula 3: Diferències entre el burnout i la fatiga per compassió. Font: elaboració pròpia, a partir de Foley & Massey, 2021; Vivolas & Vallès, 2020

Ens trobem llavors amb tres conceptes relacionats quant a factors, potencials conseqüències i relacions amb altres termes, com ja hem vist, motiu pel qual considerem necessari identificar un model explicatiu que pugui donar-ne compte: no només de les diferències i similituds entre els termes emprats, sinó també de les seves interrelacions i de les potencials estratègies per fer-hi front. Un possible model és l'anomenat *job demands and resources model* (JD-R), o model de demandes i recursos laborals. El JD-R és un model teòric sobre el paper de l'estrès i altres fenòmens dins contextos laborals que ha gaudit de popularitat i influència quant a estudis clínics i organitzatius. Es basa en un conjunt de premisses bàsiques (Lesener, Gusy & Wolter, 2019; Roskams et al, 2021):

- Qualsevol feina o ocupació comparteix un conjunt de característiques classificables com a *demandes* o *recursos*, a partir de l'efecte que tinguin en les persones treballadores.
- Les demandes inicien un procés negatiu quant a la salut, pel fet de caracteritzar-se per l'esgotament i l'esforç. Les demandes es dirigeixen cap a resultats o fenòmens negatius, com ara el burnout. Alguns exemples de demandes són la càrrega de treball i de temps, conflictes de responsabilitats i papers, etc.
- Els recursos, en canvi, són elements positius quant a la salut integral de la persona treballadora: són elements estimulants, engrescadors, motivadors o que tenen resultats positius pel que fa a la motivació, interès o adaptació. Alguns exemples de recursos són l'autonomia individual o grupal, el suport de persones responsables o companyes o el suport de l'organització com a institució.
- La qüestió central de l'organització és llavors una maximització dels recursos i una minimització de les demandes, per la premissa que un balanç positiu entre els recursos i les demandes condueix al benestar de les persones treballadores i a la seva motivació i productivitat.

El model JD-R ha estat àmpliament emprat com a explicació del burnout professional, com ara quan la síndrome pot ser explicada com a conseqüència d'un desequilibri entre demandes i recursos laborals (Rapp et al, 2021), i també des de la perspectiva de la rellevància d'elements organitzatius concrets, com ara el paper d'estils transformatius de lideratge (Katou et al, 2021). Segons Roskams et al, la utilitat principal del model és la capacitat que té per "anar més enllà de diferències superficials i per identificar les característiques comunes que estan universalment associades als resultats laborals" (2021: 27). Segons Roskams et al (ibídem) i Bakker i De Vries (2021), el model permet d'elaborar una construcció dinàmica de les relacions entre els recursos i les demandes laborals, en primer lloc, i de les estratègies d'adaptació de la persona treballadora a l'esforç laboral (imatge 1).



Imatge 1: Burnout en funció de les demandes i recursos laborals i de l'autoregulació. Font: Bakker & De Vries, 2021.

Segons aquest model, la comparació entre els recursos —tant d'individuals com d'organitzatius— i les demandes, en cas d'un balanç negatiu, pot conduir a una tensió laboral (*job strain*). A partir d'aquest moment, sota la línia discontinua a la Imatge 1, l'adaptació individual de la persona treballadora pot dirigir-se cap a estratègies de regulació adaptatives o maladaptatives. Les primeres es basen en la recuperació (*recovery*) i en l'elaboració o adaptació laboral (*job crafting*). La recuperació es refereix a l'ús de barreres entre la vida laboral i la personal, per exemple, o l'ús de períodes de temps per recuperar-se de la tensió laboral. L'adaptació o elaboració laboral, en segon lloc, es refereix a la capacitat de les persones treballadores d'adaptar proactivament el context laboral per ajustar-lo a l'equilibri puntual de demandes i recursos. Aquestes adaptacions poden afectar la naturalesa de les tasques i activitats (*task crafting*), de les interaccions amb altres persones (*relationship crafting*) o de l'avaluació o comprensió de la feina feta o pendent (*cognitive crafting*). Pel que fa a les estratègies de regulació maladaptatives, es componen segons aquest model de l'afrontament inflexible (*coping inflexibility*) i de l'auto-soscavament (*self-undermining*). L'afrontament o *coping* pot ser una estratègia adequada a la tensió o a l'estrès, pel fet de basar-se en evitar o afrontar una situació negativa o problema. La inflexibilitat de l'afrontament, però, es refereix al fet que sota tensió laboral és més fàcil que la persona treballadora no adequi l'afrontament de manera adequada, i pot causar sentiments d'esgotament, dificultats de concentració o de reacció o actituds negatives. De manera relacionada, sota tensió laboral és més fàcil oblidar o ignorar tècniques auxiliars o alternatives d'afrontament, fora de l'àmbit laboral, com ara l'exercici, la vida saludable i el descans, o el temps de lleure. L'auto-soscavament, en últim lloc, es refereix a cicles viciosos d'altas demandes laborals i de tensió que poden minar i minvar l'autoestima i l'energia de la persona treballadora.

Una dimensió rellevant del model presentat és el paper del temps: les lletres A i B envoltades per fletxes a la Imatge 1 es refereixen a cicles virtuoses o viciosos que poden produir-se un cop iniciat el procés a partir de la tensió laboral. La disponibilitat de recursos personals i col·lectius, com ara el coneixement o la pràctica de la relaxació o de la definició de barreres per desconnectar de la feina, en primer lloc (B), pot afavorir un cicle virtuós que redueixi la tensió laboral i que millori la salut, la motivació i l'interès de la persona treballadora. La manca de recursos personals i col·lectius, o una disponibilitat limitada en comparació amb les demandes i la tensió, en canvi (A), poden afavorir un cicle viciós en què s'acumuli la tensió progressivament, fins arribar a fenòmens com ara el burnout. El temps hi és clau: segons Bakker i De Vries, les persones treballadores “necessiten recórrer diverses vegades els cicles de feedback [...] per desenvolupar burnout”: “[d]esprés d'exposicions repetides a les demandes laborals, i després de diverses experiències d'afrontament maladaptatiu, la fatiga de curt termini s'acumula esdevé perdurable i més greu” (2021: 14).

Mentre que aquesta interpretació del model explica de manera directa el burnout com a acumulació de tensió laboral amb estratègies inadequades o insuficients d'adaptació, la fatiga per compassió o el trauma secundari també poden tenir lloc com a conseqüència de la tensió laboral. Com que el model ja considera la diversitat de demandes o d'adversitats possibles, la relació amb altres persones hi està inclosa, com ara les interaccions amb persones víctimes d'experiències traumàtiques. Quant al paper del temps, la construcció del model inclou el paper potencial de la repetició de cicles i de l'acumulació de tensió laboral, fets necessaris per al burnout però que no són pas incompatibles amb el trauma secundari. Finalment, si hi afegim el paper clau de l'empatia — l'actitud i l'habilitat empàtiques, però també la reacció empàtica als traumes aliens— com a recurs clau, tindrem un model JD-R (*job demands and resources*) que ens permeti d'explicar les interaccions entre estrès, burnout i trauma secundari, sota el marc ampli de la resiliència, i incloent-hi un ampli ventall de factors i efectes.

2.4 Resiliència

L'objectiu general de la recerca és investigar la resiliència dels cossos policials que intervenen amb víctimes de violència de gènere. Aquest concepte ha patit evolucions al llarg del temps, i ha passat de les ciències naturals i físiques cap al camp de les ciències socials i polítiques públiques (Schwarz, 2018). La consulta al DIEC2, l'actual diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, fa referència als camps de l'enginyeria industrial —“resistència que presenten els sòlids al trencament per xoc” — i de l'ecologia —“capacitat d'un ecosistema de recuperar l'estabilitat en ésser afectat per perturbacions o interferències” —. Trobem llavors referències a una situació d'adversitat i a una adaptació, elements també trobats en la definició de l'Associació Americana de Psicologia de la resiliència com a procés per adaptar-se correctament davant de situacions adverses, trauma, tragèdia, amenaces o altres fonts d'estrès.

Una altra definició pot ser “l'habilitat de recuperar-se dels estralls de l'estrès crònic i avançar avançar cap a un estat renovat, pròsper, florent” (Liu & Boyatzis, 2021). Aquesta definició ens permet d'afegir la rellevància de l'acumulació d'estrès com a situació adversa, fora d'una perspectiva binària que només consideri la presència o absència d'un estressor. Segons Liu i Boyatzkis, es poden identificar dues perspectives clau en l'estudi de la resiliència: 1) la resiliència com a tret o característica, també anomenada *resiliència de l'ego*, com a característica que permet recuperar-se i adaptar-se a dificultats i problemes al llarg de la vida; i 2) la resiliència com a estat, un producte positiu d'un procés activat per una adversitat. Les dues vessants de la resiliència es refereixen a dimensions diferents d'una persona i una organització: d'una banda ens referiríem a facetes de l'ego

individual, motiu pel qual test psicològics de la personalitat serviren per identificar les persones o els perfils més adients per a unes necessitats o adversitats concretes. De l'altra, però, la resiliència com a estat és el fruit idoni o el resultat desitjat d'un procés dinàmic en què l'educació i la formació poden tenir un paper central. Des d'aquesta perspectiva la resiliència o la seva activació —com a reacció— són ensenyables o practicables a través d'experiències o activitats. A partir d'aquesta aproximació a la resiliència altres termes han estat suggerits, com ara *creixement posttraumàtic* (Maitlis, 2020).

A partir d'aquestes visions sobre la resiliència, diverses eines de mesura i identificació de la resiliència han estat dissenyades, principalment des d'una perspectiva individual. La resiliència, però, pot ser entesa des de tres nivells d'anàlisi: l'individu, l'equip o grup i l'organització (Raetze et al, 2021). Les principals mesures de la resiliència es basen en qüestionaris com ara el 14-Item Resilience Scale (RS-14), el qual ha estat utilitzat per identificar la relació entre la resiliència i variables com ara l'estrès, l'ansietat o l'activitat física, entre d'altres (Orrù et al, 2021; Wagnild, 2021). Aquestes eines també han estat clau per identificar el rol mediador que la resiliència pot tenir quant al burnout laboral o el trauma secundari, pel fet que una persona en què s'identifica una major resiliència pot resistir millor les conseqüències del burnout i dels traumes (Ferreira & Gomes, 2021; Méndez-Fernández et al, 2021). Aquests qüestionaris també han estat les eines privilegiades en estudis quantitius per testar la validesa d'algunes estratègies per millorar la resiliència, tant des d'una perspectiva de l'ego com des de la d'un estat adquirit o après. Entre les estratègies principals trobem algunes freqüents en la literatura acadèmica sobre el burnout i altres fenòmens laborals: ioga i meditació, exercicis de respiració i relaxació, activitat física moderada, formació en pensaments positius, formació en gestió de les emocions i els pensaments, relacions socials saludables, la solidaritat o caritat amb altres persones, la companyia d'animals, el contacte amb la natura o amb contextos físics diferents, pràctiques grupals o organitzatives per oferir millor suport, etc. (Andersen et al, 2015; Liu & Boyatzis, 2021; Méndez-Fernández et al, 2021)

2.5 Estratègies per promoure la resiliència policial

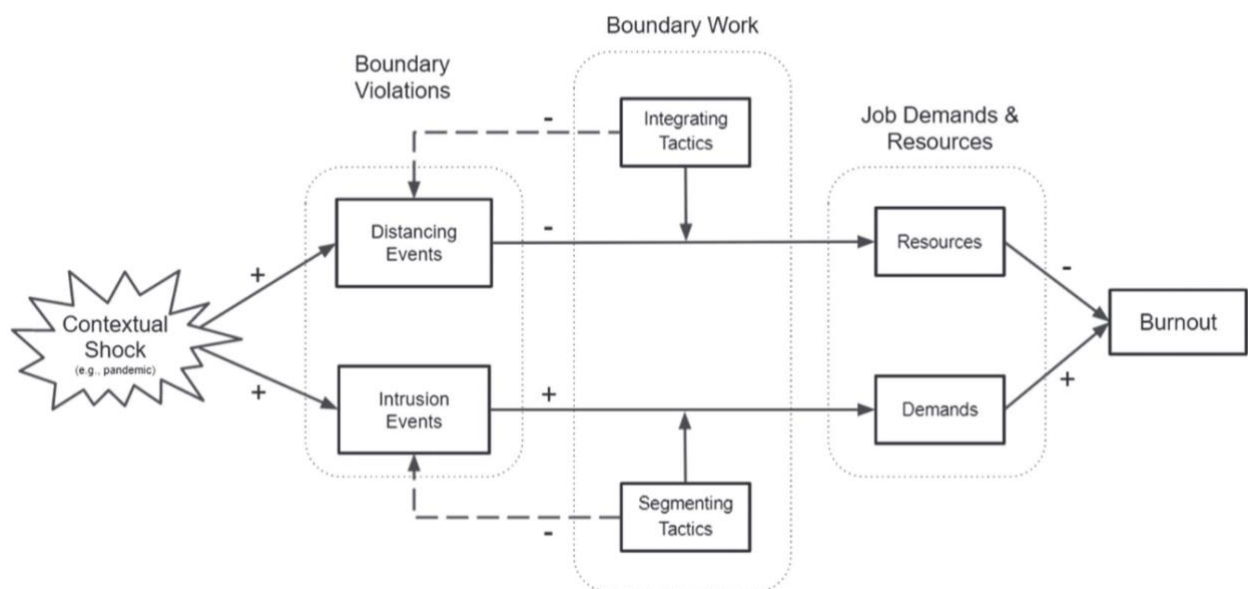
Després de veure en què consisteixen el burnout i el trauma secundari, juntament amb les relacions que mantenen amb la resiliència i amb un model explicatiu com ara el JD-R, les estratègies per fer-hi front es presenten com a realitats directament vinculades amb les definicions del fenòmens i amb el potencial heurístic del model. En presentar l'aparició del burnout o del trauma secundari com a conseqüències de determinats desequilibris entre demandes i recursos laborals, el model JD-R ja introdueix implícitament i explícita un ventall d'estratègies individuals i col·lectives. Aquest és un aspecte central en la present recerca ja que la disponibilitat d'estratègies per fer front a situacions negatives i a acumulacions de dinàmiques negatives és una eina clau per millorar les condicions laborals de professionals i el tractament que reben les persones amb les quals es relacionen.

Segons Edwards i Goussios (2021), la majoria d'aproximacions acadèmiques i clíniques a la fatiga per compassió —i, afegim-hi, al burnout— han estat mirades individuals, centrades en la perspectiva de la persona treballadora com a individu amb la necessitat o fins i tot responsabilitat de mantenir el seu benestar físic i psicològic sota l'acumulació d'experiències negatives directes i indirectes. Des d'aquesta perspectiva, un ampli ventall de tècniques individuals serveixen per fer front a les situacions negatives o a l'adaptació de la persona treballadora quant a les situacions negatives: un conjunt de tècniques o estratègies d'afrontament (*coping*) i valoració (*appraisal*) que es refereixen sobretot a l'afrontament centrat en la font dels problemes mitjançant esforços cognitius o de comportament i a l'afrontament centrat en les emocions o lectures per part de la persona

treballadora (Vivolas & Vallès, 2020). Entre les estratègies individuals més comunes ens trobem amb respostes directes a l'estrès com a factor i a l'experiència propera del trauma: tècniques de meditació i relaxació, exercici físic, intervencions cognitives-conductuals, l'ús de diaris i de l'escriptura, dinàmiques de gratitud, i fins i tot exercicis d'ús conscient de les ruminacions (ibídem; Bakker & De Vries, 2021; Copeland, 2021; De Simone et al, 2021; Ogińska-Bulik & Juczyński, 2021).

Un ampli ventall d'aquestes tècniques es pot entendre com el bastiment de distàncies o espais entre tasques i entre la vida laboral i la de personal: la meditació i la relaxació, la disponibilitat de temps per recuperar-se de moments d'alta càrrega de treball o de traumes indirectes, l'exercici físic o els redissenys de tasques i responsabilitats es poden entendre en un sentit ampli com gestió de llindars o *boundary work*. Segons Rapp et al (2021), la gestió de llindars és un model productiu per entendre i fins i tot resoldre o mitigar problemes d'estrès i burnout professional —i, afegim, de trauma secundari—. Segons el model de Rapp et al, les tàctiques de gestió de llindars són “esforços conscients per incrementar o reduir la distància (o llindar) entre l'ego (i/o l'espai de la llar) i la feina”, mitjançant una combinació de *tècniques d'integració* i de *tècniques de segmentació* (2021: 1173). Les primeres tècniques es refereixen al grau d'immersió de l'ego o la vida social o privada en la feina, mentre que la segona categoria de tècniques es refereix a la distància entre els dos àmbits. Mitjançant un model plenament integrat en el de JD-R, Rapp et al ofereixen una aproximació a la distància o als llindars com a estratègies individuals perquè les persones treballadores puguin adaptar-se a les demandes i als recursos laborals però també a disrupcions com ara la pandèmia de la COVID-19.

Grounded Model of Boundary Work as a Buffer to Burnout



Imatge 2: Grounded Model of Boundary Work as a Buffer to Burnout. Font: Rapp et al, 2021.

Aquestes tècniques individuals, però, també tenen una dimensió organitzativa: encara que puguin ser enteses com a estratègies individuals i *bottom-up*, tenen un paper dins les pràctiques d'organitzacions, particularment des de la perspectiva de la gestió dels recursos humans. La mirada ecològica de l'esfera laboral, presentada per Edwards i Goussios (2021) o per Ghazinour i Rostami (2021), es refereix a la comprensió de les condicions individuals i col·lectives que afecten el desenvolupament de les tasques i responsabilitats de les persones treballadores però també les relacions entre persones, incloent-hi víctimes o persones que reben atenció i cures.

Des d'aquesta perspectiva, les estratègies individuals —el nivell micro de la nostra recerca— també tenen una vessant col·lectiva i, per tant, organitzativa —meso— i pública o política —macro.

Fora de la implantació conscient i planificada de tècniques o estratègies individuals, o de la formació i la visibilització de la disponibilitat d'aquestes tècniques, les organitzacions tenen altres possibles estratègies de tipus o nivell meso: intervencions sobre la càrrega de treball que distribueixin millor l'esforç i el temps, reunions i dinàmiques amb què fomentar la cooperació i l'autonomia, canvis estructurals de l'organització i dels recursos humans, canvis conscients de les tasques i responsabilitats (*task restructuring*), sessions formatives sobre col·laboració i lideratge o selecció de personal sota idees clares de recursos personals, com ara la intel·ligència emocional (Bakker & De Vries, 2021; De Simone et al, 2021; Lesener, Gusy & Wolter, 2019). A partir del model JD-R i de la comprensió de les relacions entre els fenòmens tractats en la present recerca una estratègia organitzacional pot ser també el tractament de la satisfacció laboral clara com a objectiu explícit, pel fet que la valoració de la feina i la satisfacció laboral presenten clares relacions negatives amb l'estrès i el burnout (Wu et al, 2021). Vinculat amb aquesta dimensió, la gestió dels recursos humans d'una organització pot assumir també la responsabilitat de la monitorització de les condicions laborals i psicològiques de les persones treballadores, com ara els nivells d'estrès i de satisfacció (Bakker & De Vries, 2021), però també la intervenció en detectar augments d'estrès o indicis de casos de burnout i de fatiga per compassió: segons Otto et al (2021) les conseqüències de l'estrès i del burnout poden provocar que les persones treballadores ja afectades no tinguin els recursos necessaris per fer-hi front o per accedir a altres recursos, i per aquest motiu el suport proactiu de l'organització és clau.

Tot plegat, les estratègies per fer front a fenòmens com ara el burnout i el trauma secundari i per promoure la resiliència, impliquen un ampli ventall d'intervencions que volen adreçar-se a les relacions entre persones treballadores, d'una banda, i les seves tasques i càrrega de treball, incloent-hi relacions amb altres persones i organitzacions, d'una altra banda. Des de la perspectiva del model JD-R tal com l'hem assumit, les condicions laborals que condueixen les persones treballadores cap a fenòmens com ara el burnout i el trauma secundari es basen en la relació entre demandes i recursos laborals, incloent-hi la càrrega i la naturalesa de la feina, però també el coneixement i la disponibilitat d'estratègies d'adaptació i de delimitació de límits. Un cop elaborat aquest marc explicatiu, el qual ens ha permès també entendre les principals estratègies plantejades en estudis recents, cal presentar com l'acció policial s'hi adapta, particularment quant al tractament de víctimes de violència de gènere.

L'estrès de les i els professionals policials deriva de dos fonts principals: el treball policial en si, d'una banda, i les característiques de l'organització, de l'altra (Andersen et al, 2015; Vivolas i Vallès, 2020). Per una altra banda, l'estrès i el trauma indirecte en les persones que treballen amb víctimes de violència de gènere deriven del caràcter inherentment traumàtic del treball: el contacte amb testimonis i efectes de violència, sentiments de manca de poder o de control, reduccions del sentiment propi de seguretat o incompatibilitats entre objectius de l'organització i les víctimes (Voth Schrag et al, 2021). L'estudi recent del burnout i del trauma secundari entre organitzacions policials ha desenvolupat mirades crucials sobre com es relacionen aquests i altres fenòmens psicològics i laborals. L'estudi primerenc de Burke i Deszca de l'any 1986 sobre el burnout entre cossos policials n'és una referència ineludible: aquest estudi va presentar una recerca amb 828 agents en què van emprar un qüestionari centrat en nou dimensions clares:

1. L'entorn de treball: orientació i suport, càrrega de treball, contactes amb persones, aïllament social, conflictes i ambigüitat.
2. Esdeveniments vitals estressants: esdeveniments laborals i no laborals que van provocar estrès.
3. Fonts de l'estrès viscut: dubtes sobre la vàlua, problemes amb persones com ara víctimes o clients, interferències burocràtiques, manca d'autorealització, etc.
4. Canvis negatius d'actitud: reducció d'objectius laborals o d'estàndards, reducció de les responsabilitats individuals, paper de l'idealisme i el realisme, desconfiança, desconexió emocional, paper de l'interès egoista, despersonalització o cinisme, etc.
5. Actituds laborals: satisfacció amb la feina, motivació amb torns i rotacions, pensaments sobre dimissió, etc.
6. Benestar i salut individuals: símptomes psicossomàtics, pensaments i emocions negatives, abús d'alcohol i altres drogues, salut física i estil de vida, etc.
7. Conflictes entre el treball i la resta de la vida: impacte de la feina en les relacions amb cònjuge i família, preocupació i fatiga, reducció de la vida social, vacances i descansos, etc.
8. Manca de suport social: l'habilitat o no de mantenir relacions fora de la feina.
9. Característiques sociodemogràfiques, com ara l'edat, sexe, càrrec o nivell, educació, anys en un cos i en una responsabilitat, etc.

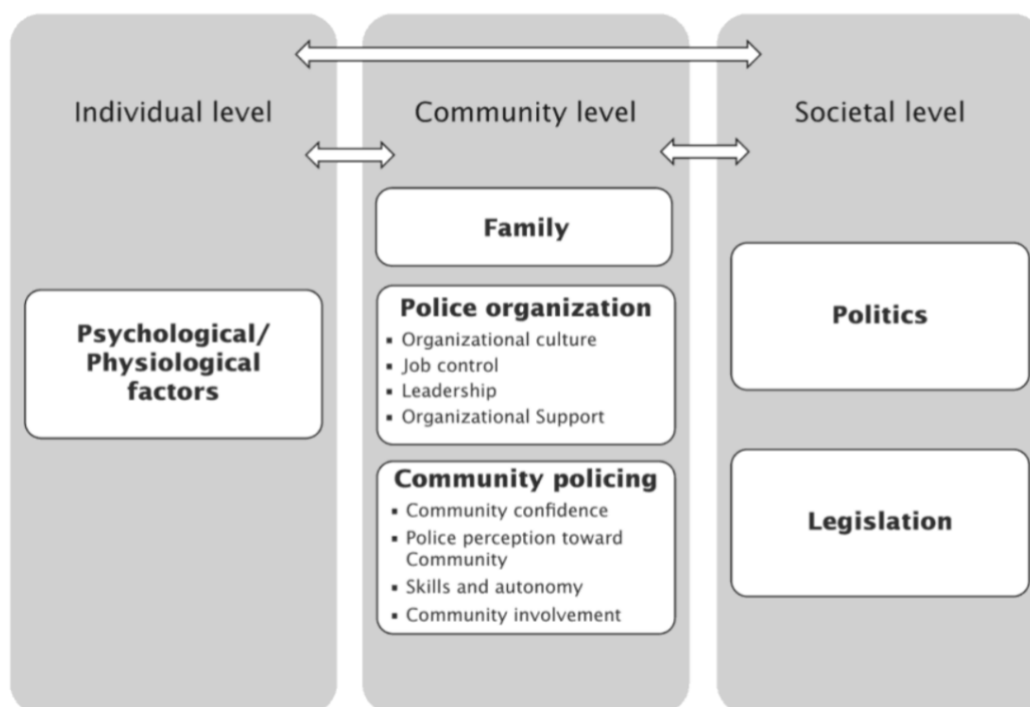
L'estudi de Burke i Deszca (1986) va centrar-se en la dimensió dinàmica del burnout, i va identificar-ne vuit fases progressives a partir de les dades produïdes amb policies. A partir d'aquesta i altres recerques semblants, l'estudi del burnout i altres fenòmens laborals entre policies s'ha multiplicat i diversificat, amb recerques en entorns més enllà d'occident i amb mirades comparatives i interseccionals. Si ens centrem només en estudis recents, podem trobar casos de recerques amb cossos policials de Mèxic, la Índia, Trinidad i Tobago, Austràlia o el Regne Unit (Baek et al, 2021; Bhowmick & Mulla, 2021; Foley & Massey, 2021; Losung et al, 2021; Rojas-Solís et al, 2021). Fora de la identificació o el mesurament del burnout, la fatiga per compassió o altres problemes psicològics vinculats al desenvolupament del treball policial, els treballs més recents s'han centrat en dimensions específiques com ara factors mediadors o estratègies particulars a emprar entre cossos policials. Per exemple, un estudi quantitatiu amb 120 agents policials va mostrar una relació medidora parcial entre les ruminacions i el camí entre el burnout i el trastorn d'estrès posttraumàtic (Ogińska-Bulik & Juczyński, 2021), mentre que altres estudis s'han centrat en el potencial paper positiu quant al burnout i l'estrès laboral d'algunes característiques personals com ara la intel·ligència emocional, l'empatia i l'autoconsciència i del suport social d'altres persones treballadores, de superiors i de família i cercles socials (Bhowmick & Mulla, 2021; Baek et al, 2021; Losung et al, 2021).

La presa de consciència dels factors individuals i col·lectius de l'efecte de l'estrès laboral i del trauma indirecte, entre d'altres, en els cossos policials objecte d'estudi, és particularment necessària pel fet que les tasques policials directament relacionades amb violència de gènere i sexual, abusos de menors i altres casos semblants, són particularment estressants. Comparat amb altres responsabilitats d'atenció a víctimes o clients, el treball policial pot fomentar una menor satisfacció per compassió. Segons Foley i Massey, aquesta forma de satisfacció és més esperable "en professions en què la persona treballadora veu el client [o la víctima] al llarg d'un període de temps significatiu, en oposició al treball policial en què els agents no segueixen la víctima necessàriament durant el període de recuperació, perquè tenen més probablement vinculació en la resposta traumàtica inicial" (2021: 304). A partir d'aquesta noció, i pel fet que "no és possible treure el trauma del treball policial, perquè estan inexorablement units" (ibídem: 2021), la qüestió és llavors

promoure un entorn laboral òptim perquè l'estrès i el trauma directe i indirecte tinguin efectes menys rellevants a llarg termini en els i les professionals.

Un model analític i d'intervenció que té en consideració tant la perspectiva individual com la col·lectiva del benestar laboral dels cossos policials és la idea de *l'ecologia social de la resiliència policial*, desenvolupada per Ghazinour i Rostami. Segons aquest model, la resiliència policial és una mena d'escut individual i organitzatiu que serveix per promoure uns serveis policials més efectius, i que respon als dos tipus d'estressors presents en el treball policial: els inherents a les operacions i situacions policials —com ara “interactuar amb ciutadans vulnerables, abusius o hostils, trobar-se amb esdeveniments perillosos, amenaçadors o traumàtics— i els inherents a la gestió o organització policial —com ara “polítiques i procediments burocràtics, formació, equipament i supervisió insuficients, manca de suport organitzatiu, sous insuficients” — (2021: 182). A partir de la interacció entre persones, procediments i matèries i tasques i necessitats, Ghazinour i Rostami proposen una anàlisi multinivell, semblant a la nostra aproximació micro-meso-macro, de les interaccions entre els i les professionals policials i el seu entorn laboral, a partir de tres nivells principals de la “resiliència policial ecològica” (ibídem: 184-188):

1. Nivell individual: factors psicològics i fisiològics que afecten el desenvolupament del treball policial i la resposta a les adversitats.
2. Nivell comunitari: suport de la família i de la comunitat al treball policial, però també l'organització policial. L'organització de la feina policial es caracteritza per una cultura organitzacional (valors i normes, tradicions, experiències positives i negatives, relacions, etc.), el control i l'autonomia de les persones treballadores, l'estil i l'efectivitat del lideratge i el suport de l'organització. La dimensió comunitària del treball policial inclou la confiança en la policia i el respecte al seu personal, la relació entre els cossos policials i la societat i la participació comunitària en el manteniment de la seguretat.
3. Nivell social: l'impacte de polítiques públiques i de legislació en les condicions laborals i humanes del treball policial.



Imatge 3: Nivells principals de la resiliència policial ecològica. Font: Ghazinour & Rostami, 2021.

El concepte de *resiliència policial* (*police resilience*) ha estat promogut des d'estudis sobre els cossos policials que exposen com aquests estan mentalment i organitzativa preparats perquè els seus professionals policials puguin respondre a l'estrès i al trauma, adaptar-s'hi i recuperar-se'n. Una revisió sistemàtica recent de la literatura acadèmica sobre la resiliència policial i altres conceptes vinculats ha mostrat la centralitat de característiques com ara "afrontar l'adversitat i el trauma", "adaptació positiva" i "la resiliència com a procés dinàmic" (Janssens et al, 2021: 24). La perspectiva dinàmica i la centralitat de l'adaptació o resposta explica la presència de la formació en resiliència o en preparació mental en recerques amb cossos policials, amb tècniques pensades o adaptades als temps i a les necessitats policials (Andersen et al, 2015; Arnetz et al, 2009; Chitra & Karunanidhi, 2021; Mccraty & Atkinson, 2012). Estudis sobre models de formació i promoció de la resiliència professional han mostrat els beneficis que poden provocar entre professionals, com ara: millor capacitat per respondre a estressors laborals i personals, millor capacitat de presa de decisions, reducció d'accidents laborals i ús de força excessiva, millor satisfacció laboral i benestar de les persones treballadores, i potencials efectes positius quant a satisfacció ciutadana i de la seguretat comunitària (Chitra & Karunanidhi, 2021; Mccraty & Atkinson, 2012). Tot plegat, la resiliència policial és una dimensió clau a promoure mitjançant la identificació de necessitats concretes i d'estratègies possibles als tres nivells d'anàlisi identificats en aquesta recerca i en el model d'ecologia social de Ghazinour i Rostami. Una comprensió multinivell o multisistèmica de la resiliència policial "exigeix equilibrar les demandes de sistemes diferents sobre els i les agents policials i les seves organitzacions", i forma part d'una orientació necessària de l'anàlisi i la intervenció en la formació i el suport als cossos policials (2021: 190-191).

3. OBJECTIUS I PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ

L'objectiu principal d'aquesta recerca és estudiar la resiliència dels membres de la PG-ME dedicats a l'atenció a les víctimes de violència de gènere. Sota aquest objectiu general s'identifiquen altres de secundaris:

1. Estudiar les expectatives dels i de les professionals de la policia que s'ocupen de l'atenció de les víctimes de violència de gènere quant a les seves responsabilitats.
 - a. Estudiar les expectatives prèvies, abans d'incorporar-se als diferents serveis.
 - b. Comprovar l'evolució de les expectatives i el contrast amb la realitat de l'activitat policial real.
 - c. Contrastar les expectatives del personal policial amb les seves imatges o impressions de les expectatives socials sobre la tasca policial.
2. Estudiar l'efecte de l'estrès laboral i del trauma secundari en els i les professionals de la policia que s'ocupen de l'atenció de les víctimes de violència de gènere.
 - a. Comprovar la utilitat dels marcs analítics i clínics del burnout i de la fatiga per compassió.
 - b. Estudiar les conseqüències de l'estrès laboral i del trauma secundari des d'una perspectiva individual (nivell micro), una d'organitzacional (nivell meso) i una de polítiques públiques (macro).
 - c. Estudiar les conseqüències des de la perspectiva de les víctimes de violència de gènere en contacte amb la PG-ME.
3. Estudiar les diferents experiències de les exigències laborals i de les adaptacions a les necessitats, processos i mecanismes individuals i col·lectius d'adaptació entre els i les professionals de la policia que s'ocupen de l'atenció de les víctimes de violència de gènere.
 - a. Identificar personal policial de la PG-ME i l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere que no percep cap problema psicolaboral relacionat amb les seves tasques i responsabilitats.
 - b. Comparar diferents experiències de l'activitat policial quant a l'avaluació de les condicions psicològiques i laborals.
 - c. Identificar factors rellevants, tant d'individuals com de col·lectius, que permetin d'explicar les diferents experiències i avaluacions de les condicions psicològiques i laborals de l'activitat policial.
4. Analitzar l'adequació de la PG-ME i de l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere quant a la promoció de la resiliència policial i la reducció de l'estrès laboral i del trauma secundari.
 - a. Estudiar les estratègies i respostes a nivell micro, meso i macro existents i en pràctica a la PG-ME en l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere.
 - b. Estudiar les carències i necessitats dels membres de l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere a la PG-ME quant a promoció de la resiliència policial i reducció de l'estrès laboral i del trauma secundari.
5. Definir un conjunt d'estratègies i intervencions potencials a nivell micro, meso i macro per promoure la resiliència policial entre els membres de l'àmbit de l'atenció a víctimes de violència de gènere a la PG-ME.
 - a. Establir quin marge d'actuació i intervenció hi ha per promoure la resiliència policial a la PG-ME en l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere, des de perspectives individual, organitzacional i de polítiques públiques.

- b. Identificar les estratègies i intervencions més adients per cadascun dels nivells d'anàlisi.

Amb l'objectiu d'assolir els objectius plantejats, es presenta un conjunt de preguntes principals d'investigació, relacionades directament tant amb els objectius com amb els nivells d'anàlisi:

1. Com són les expectatives individuals i col·lectives sobre la tasca policial desenvolupada pels membres de la PG-ME, i particularment per les persones amb contacte amb víctimes de violència de gènere?
 - a. Com eren les expectatives del personal policial abans d'incorporar-s'hi?
 - b. Han evolucionat les seves expectatives, particularment si han treballat en diversos serveis o destinacions?
 - c. Com perceben les expectatives socials sobre la seva activitat policial?
2. Com afecten les experiències viscudes pels membres de la PG-ME amb contacte amb víctimes de violència de gènere al desenvolupament de la seva tasca?
 - a. Són homogènies les experiències viscudes i les conseqüències que tenen en el personal? Identifiquen els i les agents un problema psicolaboral que afecti el desenvolupament de la seva tasca?
 - b. És útil el marc del burnout per analitzar o entendre aquest efecte? En cas afirmatiu, quines dimensions són més rellevants (esgotament emocional, cinisme o sensació d'ineficàcia)? Quin paper hi té el context laboral?
 - c. És útil el marc de la fatiga per compassió o del trauma secundari per analitzar o entendre aquest efecte? En cas afirmatiu, quines dimensions són més rellevants? Quin paper hi té la satisfacció per compassió?
 - d. És útil el model JD-R per analitzar o entendre aquest efecte? Quines serien les demandes i quins els elements disruptius?
3. Com afecten les experiències viscudes pels membres de la PG-ME amb contacte amb víctimes de violència de gènere al seu benestar personal i laboral?
 - a. Són homogènies les experiències viscudes i les conseqüències que tenen en el personal? Identifiquen els i les agents un problema psicolaboral que afecti el seu benestar personal i laboral?
 - b. És útil el marc del burnout per analitzar o entendre aquest efecte? En cas afirmatiu, quines dimensions són més rellevants (esgotament emocional, cinisme o sensació d'ineficàcia)? Quin paper hi té el context laboral?
 - c. És útil el marc de la fatiga per compassió per analitzar o entendre aquest efecte? En cas afirmatiu, quines dimensions són més rellevants? Quin paper hi té la satisfacció per compassió?
 - d. És útil el model JD-R per analitzar o entendre aquest efecte? Quines serien les demandes i quins els elements disruptius?
4. Quina és la preparació del personal policial de la PG-ME de l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere per afrontar l'estrès laboral i el trauma secundari?
 - a. És útil el marc del model JD-R per analitzar o entendre les respostes dels i les professionals? Quines serien les demandes i quins els recursos? S'hi identifiquen cicles viciosos o virtuosos?
 - b. Com es poden identificar els recursos i les estratègies disponibles des de la perspectiva dels nivells micro, meso i macro?
5. Quines possibles estratègies de promoció de la resiliència policial es poden proposar per a l'àmbit de l'atenció a les víctimes de violència de gènere a la PG-ME?

- a. Com és la permeabilitat de la PG-ME quant a canvis estructurals i de funcionament?
Quins són els possibles camins o protocols rellevants?
- b. Quines estratègies possibles es poden identificar des de la perspectiva dels nivells micro, meso i macro?

4. METODOLOGIA

Aquesta recerca se centra en una metodologia qualitativa a partir de la realització d'entrevistes semiestructurades en profunditat i de grups de discussió (*focus groups*) amb una mostra teòrica de membres de la PG-ME dedicats a l'atenció a víctimes de violència de gènere. La conveniència d'una recerca qualitativa es basa en un buit de coneixement identificat en l'estudi sobre la resiliència policial: "hi ha un buit en la literatura sobre l'estrès en la policia, i aquest és les avaluacions de les experiències dels policies en les unitats i funcions especialitzades" (Dabney et al, 2013: 814). Una metodologia qualitativa centrada en la profunditat de les experiències és una aproximació particularment adient pel fet de permetre d'arribar a reflexions i anàlisis profundes i amb detall sobre visions individuals i col·lectives, experiències particularment sensibles —en oposició a enquestes— i conflictes i dissonàncies entre principis i protocols, per una banda, i experiències i pràctiques reals, per una altra.

Les entrevistes semiestructurades en profunditat són una tècnica particularment adient per a recerques exploratòries. Les perspectives sobre el món, les expectatives i opinions poden ser expressades i captades —i produïdes com a dades— més fàcilment que no pas amb una entrevista estructurada o amb un qüestionari. Alguns elements clau d'aquest tipus d'entrevistes són el caràcter no dirigit, l'atenció flotant, l'associació lliure i la categorització o codificació diferida (Guber, 2004). Des de la perspectiva investigadora, l'entrevista semiestructurada es basa en una combinació de preguntes obertes, preguntes basades en teories o hipòtesis i preguntes confrontacionals (Flick, 1998). En segon lloc, els grups de discussió són una eina clau particularment útil per contrastar visions i testar anàlisis provinents de fases anterior de la recerca. Des de la perspectiva del disseny i la gestió d'aquesta eina d'investigació, els aspectes centrals són l'estimulació del debat i la participació de tothom, motius pels quals el desenvolupament de guies temàtiques i els materials adequats és una funció clau de les persones moderadores (Robinson, 2020). En recerca criminològica, al igual que en qualsevol ús dels grups de discussió, és rellevant promoure tant les reaccions individuals com els acords grupals, al igual que parar atenció als individus que poden dominar les discussions grupals (Vander Laenen, 2021).

El disseny de materials específics² per a la realització dels grups focals va considerar la promoció del debat i també de les expectatives, així com aspectes d'anonimat i confidencialitat dels informants³. En primer lloc, l'ús d'un conjunt d'afirmacions sobre expectatives potencials al voltant de les tres unitats policials estudiades i sobre la seva feina habitual va afavorir el contrast entre expectatives i experiències i per validar impressions produïdes durant la fase d'entrevistes. En segon lloc, l'ús d'unes preguntes escrites perquè les persones participants els emplenessin individualment i en silenci va ser una eina conscient per mirar de trencar dinàmiques puntuals o moments de desconcentració. Aquest material també va servir per poder contrastar dinàmiques grupals i opinions consensuades i compartides amb reflexions individuals. Tant la distribució d'aquests fulls com els moments de distribuir bolígrafs o de comentar o matisar algunes de les preguntes ens va servir de manera productiva per poder reprendre el control de converses en alguns casos, sobretot amb el grup focal més nombrós. Hem pogut tractar d'una manera més quantitativa les respostes a aquests materials, i per aquest motiu l'afegim com a gràfics. El fet que els materials tinguessin preguntes obertes i no pas un qüestionari tancat ens va obligar, però, a analitzar les respostes i a

² Veure Annex 9.4.

³ Veure Annex 9.3. La gestió de les dades i la dimensió ètica de la recerca s'expliquen en l'última secció d'aquest capítol.

codificar-les des d'una perspectiva dicotòmica. En alguns casos hem hagut de codificar les respostes com a "mixtes" pel fet de no ser concloents. De manera semblant, algunes preguntes no van rebre resposta per algunes de les persones participants i per aquest motiu les respostes poden no sumar el nombre de persones participants als grups focals.

4.1 Definició de la mostra d'estudi

La mostra de la present recerca es basa en la diversitat d'unitats en contacte amb víctimes de violència de gènere dins el cos de policia PG-ME. Segons la Carta de Serveis del cos de la PG-ME, l'atenció especialitzada a les víctimes és una dimensió i enfocament clau, motiu pel qual es van crear els Grups d'Atenció a la Víctima o GAV, "els grups de la PG-ME amb formació especialitzada per realitzar atenció i seguiment a víctimes de violència masclista, domèstica i altres víctimes vulnerables", amb presència a totes les Àrees Bàsiques Policials (ABP). Els GAV s'encarreguen d'un seguiment quant a la orientació i seguretat de les víctimes, incloent-hi derivacions a altres recursos⁴. Una segona unitat o conjunt de grups dins la PG-ME amb contacte directe amb les víctimes és la formada per les Oficines d'Atenció a la Ciutadania (OAC): "grups de la PG-ME amb formació especialitzada per recollir les denúncies d'àmbit penal presentades per la ciutadania i en concret també les de violència masclista i domèstica". Aquest servei es troba en totes les ABP de la PG-ME i s'encarrega del registre de la declaració de la víctima, la informació sobre els drets i el funcionament de les sol·licitud i procediments i la derivació als grups i unitats rellevants dels casos. Finalment, un tercer conjunt rellevant és el format per les Unitats de Seguretat Ciutadana (USC), les patrulles encarregades d'anar als domicilis en cas de trucades d'emergència o d'atendre incidències a l'espai públic (Vivolas i Vallès, 2020).

La mostra es compon llavors de tres perspectives singulars dins l'estructura de la PG-ME amb contacte amb les víctimes de violència de gènere i, de manera específica, en tres punts diferents d'un recorregut o itinerari d'una víctima. Des de la perspectiva d'una víctima hipotètica, el contacte amb la PG-ME pot iniciar-se amb les USC en cas de trucada o incidència a l'espai públic, continuar amb una denúncia interposada a una OAC i després amb un GAV que fa el seguiment del cas. La complementarietat entre les visions dels diferents punts de contacte fa que considerar les tres perspectives sigui crucial.

A fi de copsar les diferents realitats que pugues presentar la diversitat geogràfica de les unitats en la mostra, a la nostra recerca la mostra s'ha centrat en tres regions policials amb què comparar les experiències del personal de la PG-ME amb contacte amb víctimes de violència de gènere. Hem classificat el total de nou regions policials⁵ en funció del nombre de casos de violència de gènere durant els tres primer trimestres de l'any 2020. A partir del total de casos, amb la suma del tres àmbits, hem establert una classificació en tres grups en funció del volum de casos (veure taula 4).

⁴ <https://mossos.gencat.cat/ca/temes/dones/Atencio-personalitzada-i-com-denunciar/>

⁵ RP Girona o RPG, RP Pirineu Occidental o RPPO, RP Ponent o RPP, RP Central o RPC, RP Metropolitana Nord o RPMN, RP Metropolitana Sud o RPMS, RP Metropolitana Barcelona o RPB, RP Camp de Tarragona o RPCT i RP Terres de l'Ebre o RPTE.

Regió policial	Àmbit parella	Àmbit familiar	Social o comunitari	Total	Grup de percentil
RPPO	87	22	0	109	1
RPTE	273	85	0	358	1
RPP	584	160	3	747	1
RPC	625	199	1	825	2
RPCT	965	239	2	1206	2
RPG	1178	241	8	1427	2
RPMS	1665	493	1	2159	3
RPMB	1828	628	4	2460	3
RPMN	2535	626	4	3165	3
Total	9740	2693	23	12456	

Taula 4: Nombre de casos de violència masclista per regions policials i àmbit, fins al tercer trimestre de l'any 2020, i classificació en funció del volum total de casos. Font: elaboració pròpia a partir de Vivolàs i Vallès, 2020.

Aquesta classificació ens permet de distingir tres gran grups de regions policials en funció del volum de casos de violència masclista, criteri quantitatiu clau per estudiar unitats policials i regions amb experiències diverses quant a població resident i activitat policial. Del total de 9 regions policials n'hem seleccionat tres, amb l'objectiu de comptar amb una regió de cadascun dels tres grups de percentils pel volum de casos. La conveniència del contacte i del coneixement del personal de l'Escola de Policia i de la Subdirecció general de Formació Universitària, Recerca i Gestió del Coneixement de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya també ha influït en l'elecció de les tres regions policials.

- RP1, del grup de regions amb volum baix de casos.
- RP2, del grup mitjà de regions pel volum de casos.
- RP3, del grup de regions amb volum alt de casos.

	RP1	RP2	RP3
Entrevistes	3 entrevistes	4 entrevistes	4 entrevistes
Grups de discussió	1 grup	2 grups	3 grups

Taula 5: distribució de les entrevistes i els grups de discussió per RP. Font: elaboració pròpia.

Un cop seleccionades les regions policials (RP), la selecció d'àrees bàsiques (ABP) i d'unitats concretes ha seguit un criteri de mostreig de conveniència, a partir de la disponibilitat i accessibilitat de les comissaries. Els criteris bàsics d'inclusió dels i de les agents policials ha estat un de temporal: hem considerat que una experiència d'almenys un any en una unitat concreta és un criteri adient per assegurar el coneixement de l'estat habitual de l'activitat policial. Com explicarem més endavant, hem anonimitzat les dades de cada persona participant a partir de la seva regió policial i de la seva àrea bàsica, i hem dividit aquestes dues categories territorials en tres grups a partir de volum de casos i de la població, respectivament. Hem dividit les àrees bàsiques de cada regió policial en tres grups per percentils en funció de la població —alta, mitjana, baixa—, i hem afegit informació de context quant a les comissaries, pel fet que en alguns casos les persones participants treballen a nuclis poblacionals rurals dins una àrea bàsica amb població comparativament alta, per exemple, i considerem que aquesta informació contextual n'ofereix dades rellevants. El fet de comptar amb l'anonimat només ha tingut rellevància en parlar sobre la imatge social del cos i sobre el paper de la política, moments en què diverses persones participants van assegurar-se de l'anonimat o van bromejar sobre aquest fet.

Quant a les entrevistes, la nostra recerca ha considerat l'organització d'un total d'onze entrevistes entre les tres unitats considerades i un conjunt de sis grups de discussió entre les tres unitats considerades. La preeminència de les entrevistes, com a primera activitat de producció de dades, s'explica per la utilitat posterior dels grups de discussió per contrastar o aprofundir en reflexions i anàlisis provinents de les entrevistes. Entre les entrevistes hem assolit una mostra diversa quant a gènere, amb una lleugera majoria de dones, i unes trajectòries professionals variades quant als anys al cos i als anys dins una unitat concreta.

	Regió Policial	Població Àrea Bàsica Policial	Unitat	Durada de l'entrevista
Entrevista 1	RP1	Alta (municipi petit d'àmbit rural a una ABP de població alta)	GAV	33'
Entrevista 2		Alta (municipi petit d'àmbit rural a una ABP de població alta)	USC	35'
Entrevista 3		Alta	GAV	59'
Entrevista 4	RP2	Alta	GAV	62'
Entrevista 5		Alta (comissaria petita dins ABP de població alta)	OAC	56'
Entrevista 6		Mitjana	USC	51'
Entrevista 7		Alta	GAV	61'
Entrevista 8	RP3	Alta	GAV	43'
Entrevista 9		Alta (comissaria petita dins ABP de població alta)	GAV	55'
Entrevista 10		Mitjana	OAC	54'
Entrevista 11		Baixa	GAV	56'

Taula 6: resum de participants de les entrevistes efectuades. Font: elaboració pròpia.

L'execució de les entrevistes ha estat fàcil gràcies a la col·laboració de personal del cos a les seus de les tres regions policials on s'han dut a terme les entrevistes. Hem tingut flexibilitat a l'hora de fixar la data de les entrevistes, i també han agraït la nostra flexibilitat quant a dies i espais, sobretot per una entrevista que vam haver de fer a una ABP en comptes de la seu de la regió policial. Hem pogut disposar d'espais còmodes per celebrar les entrevistes individuals, i les persones participants s'han mostrat sempre obertes a parlar sobre un ampli ventall de qüestions.

Pel que fa als grups focals o de discussió, el personal del cos que ens ha ajudat amb el contacte i amb la convocatòria de les entrevistes i dels grups ha buscat conscientment una diversitat d'unitats i d'ABP suficient.

	Regió Policial	Població Àrea Bàsica Policial	Unitat	Durada del grup focal
GF RP1 (7)	RP1	Mitjana	OAC	1h19'
		Mitjana	URPAC	
		Alta	URPAC	
		Alta	USC	
		Alta (comissaria d'àmbit reduït dins ABP de població alta)	OAC	
		Alta	USC	
		Baixa	USC	
GF RP2_1 (4)	RP2	Baixa	GAV	1h42'
		Mitjana	GAV	
		Baixa (comissaria d'àmbit reduït dins	GAV	

		ABP de població baixa)		
		Alta	URPAC	
GF RP2_2 (4)		Alta	GAV	1h34'
		Alta	GAV	
		Alta (comissaria d'àmbit reduït dins ABP de població alta)	GAV	
		Alta (comissaria d'àmbit reduït dins ABP de població alta)	GAV	
		Alta (comissaria d'àmbit reduït dins ABP de població alta)	GAV	
GF RP3_1 (3)	RP3	Baixa	GAV	1h28'
		Baixa	GAV	
		Baixa	OAC	
GF RP3_2 (4)		Alta	OAC	1h36'
			GAV	
		Alta (comissaria d'àmbit reduït dins ABP de població alta)	GAV	
		Alta	GAV	
		Alta	GAV	
GF RP3_3 (4)		Mitjana (dues comissaries d'àmbits reduïts dins ABP de població mitjana)	GAV	1h35'
			GAV	
		Mitjana	GAV	
		Alta	GAV	

Taula 7: resum de participants dels grups focals. Font: elaboració pròpia.

L'execució dels grups focals també ha estat còmoda, i hem comptat amb la col·laboració i l'agraïment no només del personal d'enllaç a cada seu de regió policial sinó també de les persones participants. Hem comptat amb la participació d'un total de vint-i-sis persones, amb grups d'entre tres i set persones, per l'efecte de baixes derivades de problemes personals com ara positius de COVID-19, o d'organitzatius com la pròpia càrrega de treball i torns laborals.

La immensa majoria de participants tenien interès, al igual que en el cas de les entrevistes, mostraven interès per una recerca que se centrés en les seves experiències, i ens alguns casos van mostrar agraïment explícit pel caràcter terapèutic de parlar de la seva feina. La diversitat de perfils en els grups focals, malgrat una majoria d'agents de GAV, va afavorir debats i contrastos interessants, al igual que els grups focals en què coincidien persones de rang jeràrquic diferent. Tot i així, en dos grups focals hem pogut identificar el pes significatiu de la jerarquia quant a l'efecte de les paraules de l'agent amb rang superior. En ambdós casos, en el moment d'emplenar individualment els materials escrits⁶, les respectives persones amb rang superior van parlar de l'Oficina del Mosso com a exemple de recurs de suport per part del cos. És en aquests casos on podem trobar més referències a aquest recurs, mentre que en la resta de grups focals les respostes sobre recursos de suport són més variades i l'Oficina del Mosso no apareix amb tanta freqüència entre aquestes. En un cas d'aquests dos grups focals també hem pogut identificar el pes de l'agent de rang superior com a límit potencial del debat, pel fet que marcava sovint els temes de debat més que no pas la resta de participants. En l'altre cas, però, la presència d'un agent de rang superior no va tenir aquest mateix efecte, sinó que va promoure el debat entre els agents presents que van expressar opinions contraposades a les de l'agent de rang superior des de l'experiència en altres unitats. En ambdós casos entenem que la combinació de personal del cos amb rangs i experiències

⁶ Veure Annex 9.6.

diferents ha estat un fet enriquidor que ens ha permès d'identificar parers i experiències diverses i punts comuns i enfrontats.

4.2 Indicadors predeterminats

La necessitat d'afavorir la comparabilitat entre les unitats seleccionades i entre les dades provinents de les entrevistes en profunditat i dels grups de discussió ha motivat la definició d'un conjunt d'*indicadors predeterminats* que permetin de vincular objectius de recerca i identificar punts en comú i diferències entre les dades. Els indicadors predeterminats són eines heurístiques per a la producció i anàlisi de dades, particularment des d'una perspectiva comparativa, i han estat definits des de la flexibilitat i la utilitat quant als objectius de la recerca. Sorgeixen de l'estudi teòric dut a terme en la primera fase de la recerca. Els temes han estat establerts a partir del model JD-R, pel fet de permetre combinar aspectes comuns o relacionats de qüestions com ara el burnout, el trauma secundari i la satisfacció per compassió, la resiliència i les diferents estratègies existents o potencials. En comptes d'interrogar-nos directament per la identificació del burnout i la fatiga per compassió entre les experiències de les persones participants en la recerca, el model JD-R ens dirigeix cap a la comparació o balanç entre les demandes i els recursos; del balanç sorgeixen les conseqüències negatives i la necessitat d'estratègies, o la visibilitat d'estratègies ja existents.

Els indicadors predeterminats ens han servit de manera més clara a l'hora de l'anàlisi temàtica dels materials produïts mitjançant les entrevistes i els grups focals. L'ús del programari d'anàlisi qualitativa Atlas.ti ha afavorit l'ús de codis, i hem pogut emprar els indicadors predeterminats com a grans famílies de codis, mentre en sorgien d'altres amb l'anàlisi. Els indicadors predeterminats també guien la presentació d'aquest informe, pel fet d'entendre que l'anàlisi és més enriquidora en presentar les conclusions i eixos clau a través dels indicadors predeterminats que no pas en funció de l'origen dels materials (entrevistes i grups de discussió). L'anàlisi i l'explicació a partir d'aquests temes ens ha permès el contrast entre contextos individuals i grupals d'entrevista o producció de dades, mentre que la depuració de codis amb l'anàlisi ens ha ofert també reflexions sobre relacions entre temes i fenòmens.

Expectatives

Les expectatives sobre l'activitat policial es refereixen a les impressions i assumpcions que diferents individus i col·lectius tenen, en un moment concret, sobre les exigències i necessitats associades a les tasques policials, tant en general com particularment per cadascuna de les unitats o serveis. Les expectatives poden nodrir-se de coneixement directe o indirecte previ, i poden evolucionar a partir de l'experiència de les persones. Ens referim particularment a les expectatives del personal policial sobre la seva feina, però també a les expectatives socials o col·lectives sobre l'acció policial per part de la població en general. Les expectatives poden vincular-se doncs amb recursos individuals, com ara l'avaluació o l'apreciació de la feina pròpia, però també amb recursos organitzatius i socials.

Algunes qüestions o preguntes possibles relacionades amb aquest indicador predeterminat són les següents:

- Expectatives sobre la tasca policial prèvies a la incorporació
- Evolució de les expectatives a partir de l'experiència directa
- Contrast o diferències entre expectatives associades a diferents cossos policials o a unitats i serveis particulars

- Expectatives socials sobre l'activitat policial
- Contrast o comparació entre les expectatives socials, tal com són percebudes pel personal policial, i les seves experiències reals

Demandes laborals

Les demandes laborals es refereixen a les exigències de temps i esforç de la tasca o tasques centrals de cada professional o unitat. Les demandes han de ser enteses des d'una perspectiva tant qualitativa com quantitativa: no només la càrrega de treball —o la sobrecàrrega— sinó també el tipus de treball, quant a l'exigència mental o emocional. D'aquesta manera podem incloure-hi les interaccions amb víctimes i trauma.

Algunes qüestions o preguntes possibles relacionades amb aquest indicador predeterminat són les següents:

- Experiències quotidianes i extraordinàries de les tasques de l'activitat policial de cada unitat i agent.
- Interaccions amb víctimes i altres persones.
- Exigències burocràtiques i organitzatives.
- Canvis o tendències en la càrrega de treball.

Recursos individuals

Els recursos individuals es refereixen al conjunt d'eines de què disposa l'individu concret, i amb les quals afronta les demandes. Aquest tipus de recursos inclou elements com ara la intel·ligència emocional, característiques de la personalitat, coneixements sobre la gestió de l'estrès i altres fenòmens negatius, etc. També inclou les estratègies individuals de què disposa cada persona, com ara tècniques de relaxació, gestió de les distàncies, etc.

Algunes qüestions o preguntes possibles relacionades amb aquest indicador predeterminat són les següents:

- Paper i avaluació de la intel·ligència emocional i de la personalitat de cadascuna de les persones en el treball policial.
- Paper i avaluació de la resiliència pròpia i experiències d'adaptació davant adversitats.
- Paper i avaluació del grau de control i autonomia sobre el treball.
- Estratègies individuals conscients per al tractament de víctimes i traumes: exercici, gestió de les distàncies i els temps, meditació i relaxació, temps de descans, etc.

Recursos organitzatius

Els recursos organitzatius es refereixen al conjunt d'eines de què disposa l'organització de la PG-ME i les diferents unitats per afrontar les demandes. Aquest tipus de recursos inclou sessions i programes de formació, lideratge a tots els nivells, gestió dels recursos humans, promoció de la salut i el benestar, i altres recursos i estratègies. Aquesta vessant de recursos també inclou la promoció des de l'organització dels recursos individuals.

Algunes qüestions o preguntes possibles relacionades amb aquest indicador predeterminat són les següents:

- Paper i avaluació dels sistemes de recompenses dins l'organització.
- Paper i avaluació del sentit de comunitat dins l'organització.
- Paper i avaluació de la imparcialitat i les gestions de les diferències i els conflictes dins l'organització.
- Paper i avaluació dels valors organitzatius i la seva transmissió i realització.
- Protocols i mecanismes de la PG-ME per monitoritzar i promoure la resiliència i el benestar dins el cos.
- Mecanismes d'adaptació i de canvi davant adversitats i problemes organitzatius.
- Estils de lideratge i relacions interpersonals a diferents nivells: unitats, àrees bàsiques, regions policials, PG-ME, etc.
- Estratègies de promoció de la resiliència de vessant individual: cursos i formació, campanyes de promoció del benestar, etc.

Recursos socials

Els recursos socials es refereixen al conjunt d'eines i d'inputs positius per a l'afrontament de les demandes de què disposen els i les professionals de la PG-ME, des de la perspectiva de la legislació, les polítiques públiques i el conjunt de la societat. Aquests recursos inclouen el suport comunitari a la policia, les polítiques públiques de conciliació, l'accés a serveis sanitaris, etc.

Algunes qüestions o preguntes possibles relacionades amb aquest indicador predeterminat són les següents:

- Avaluació del suport social o comunitari al treball policial i possibilitats de millora o canvi.
- Polítiques públiques i possibilitats de conciliació amb la vida personal i amb el descans o la recuperació.
- Polítiques públiques de promoció de la salut integral o mental.

Conseqüències del balanç

Les conseqüències del balanç entre els recursos i les demandes laborals es refereixen als fenòmens psicològics i laborals amb efectes negatius quant al benestar individual de les persones, al funcionament dels serveis policials i de l'organització i al compliment dels drets i les necessitats de les víctimes i altres persones vinculades als cossos policials. Algunes qüestions o preguntes possibles relacionades amb aquest indicador predeterminat són les següents:

- Identificació, conscienciació i articulació d'un problema psicolaboral a partir del balanç, per part de diverses persones.
- Percepció o identificació de dimensions clau del burnout: cansament o fatiga emocional, cinisme, realització personal.
- Avaluació de les dimensions clau de la fatiga per compassió o del trauma secundari.
- Efectes dels fenòmens avaluats o identificats: des d'una perspectiva individual, organitzativa, de les víctimes, etc.

4.3 Ètica de la recerca i gestió de les dades

Atès el caràcter sensible de les dades previstes i buscades per la recerca, les dades personals de cada persona participant han estat codificades perquè puguin ser analitzades de manera anònima. Les

transcripcions de les entrevistes i grups de discussió, materials a lliurar en finalitzar el projecte, no inclouen cap referència que permeti d'identificar les persones participants. Tant les dades personals com la resta de dades relatives a aquest projecte seran custodiades per l'equip de recerca durant un període de cinc anys a partir de la finalització i lliurament dels materials finals.

Més enllà del nom i les dades personals individuals de cada agent participant en la recerca, hem volgut assegurar l'anonimat amb la codificació de les dades sobre les regions policials, les àrees bàsiques policials i les comissaries, pel fet que detalls sobre les localitzacions o les característiques permetrien d'identificar les persones participants. Hem seguit el mateix principi de selecció de les regions policials, a partir del volum de casos, i hem dividit les àrees bàsiques de les tres regions policials en tres grups en funció de la població de cada ABP⁷, mitjançant l'ús de percentils. Hem considerat important l'ús de categories poblacionals —població baixa, mitja o alta— i no pas del nombre d'ABPs perquè la descripció del nombre concret d'àrees dins una regió podria facilitar-ne la identificació. Per una altra banda, hem considerat que la caracterització de cada comissaria, dins una mateixa ABP, també ens permet d'oferir més informació de context per entendre les experiències i expectatives de cada agent participant. Per aquest motiu, en comptes de dir el nom o la ubicació concreta d'una comissaria, direm, per exemple, RP1, ABP amb població baixa, comissaria a nucli rural. Dins cada transcripció hem anonimitzat totes les dades que puguin identificar individualment comissaries o regions policials de les trajectòries personals de les persones participants (com, per exemple, el número de víctimes que atén un GAV). No hem anonimitzat, però, referències genèriques a Barcelona, a l'Escola de Policia o a altres llocs sense vinculació singular amb les persones participants.

Quant a l'enregistrament de les entrevistes i els grups de discussió, s'ha sol·licitat el permís explícit per enregistrar les sessions en àudio, que s'ha utilitzat per a la transcripció i l'anàlisi de dades. Cada participant ha signat un document de consentiment, el conjunt dels quals està sota custòdia única de l'equip de recerca per mantenir l'anonimat i la protecció de les dades de les persones participants.

Pel que fa a l'explotació de les dades des de publicacions acadèmiques i d'aquest informe, s'ha seguit amb les mesures esmentades anteriorment per evitar que en cap cas siguin identificables dades personals dels i les participants en l'estudi, ni individualment ni quant a la seva unitat o grup.

⁷ Dades disponibles al catàleg de dades obertes de la PG-ME, com a part de les seves Dades organitzatives. Consulteu l'Annex 9.5.

5. RESULTATS

Si més no, el millor assessorament, agafar la denúncia amb la delicadesa que es pugui. Si jo em poso melancòlica o amb els ulls vidriosos o el que sigui amb una víctima, mal vamos perquè ella es derrumbarà. En principi ella veu un uniforme i som la imatge de m'ajudarà, em protegirà... tampoc ens podem permetre derrumbar-nos i menos davant de la persona. [...] Però tot el que pugui ser assessorar, acompanyar-la, explicar-li si realment el que està vivint és violència de gènere o no és violència de gènere. Pot haver un conflicte de parella que potser està més enfocat a un divorci, que a vegades la mala convivència, perquè la relació s'ha trencat pot portar a algun crit o discussió de manera puntual. Pues intentem acompanyar a millor de tramitar un divorci i no entrem en un procés penal que és carregós, cansa, etc. (entrevista RP2_1)

L'anàlisi i la presentació de resultats d'aquesta recerca pren la major riquesa i el major sentit mitjançant l'ús dels indicadors predeterminats que ja hem desenvolupat. Considerem que aquests indicadors contenen un conjunt de temes, prismes i maneres d'interrogar-nos sobre la feina policial que és particularment adient per als objectius de la recerca, però hem mantingut la necessària flexibilitat hermenèutica com per afegir més temes i més qüestions, identificats a través de les entrevistes i els grups focals. Quant a la presentació dels resultats, entenem que l'ordre dels temes indicadors no esgota les relacions que puguin tenir entre ells, pel fet que cites, situacions i anàlisis poden vincular-se sovint amb més d'un tema.

5.1. Expectatives

El fet que els i les agents participants a la recerca tinguin dins la seva activitat policial habitual un conjunt de relacions freqüents necessàries amb víctimes, altres agents i membres d'altres institucions públiques o privades fa que cada dia, cada interacció, hi intervinguin una sèrie d'expectatives sobre la tasca policial, sobre responsabilitats i sobre agències individuals i col·lectives. Cada cop que un o una agent interactua amb víctimes, però també amb altres agents i amb membres de serveis socials o d'altres administracions públiques, es negocien i es contrasten expectatives sobre marges d'actuació, possibilitats d'acció o de resolució de problemes i sobre el paper del cos de la PG-ME i sobre cada agent particular. Aquestes expectatives tenen un efecte clar en la comprensió per part d'agents de les seves responsabilitats i dels seus marges d'actuació, mentre que també influeixen en les relacions amb altres agents, de la mateixa o d'altres unitats, i amb altres professionals. Les expectatives al voltant de les tasques policials d'agents de GAV, OAC i USC poden relacionar-se de manera clara amb una trajectòria professional de cada agent, des de l'entrada o incorporació al cos fins a la pràctica actual a la seva destinació. Aquesta trajectòria també inclou les expectatives sobre la feina comparada amb altres feines fora del cos o amb altres unitats, al igual que les percepcions sobre les expectatives alienes sobre la feina pròpia.

Procés d'entrada al cos

Entre les persones entrevistades trobem un ampli ventall d'experiències d'incorporació al cos de la PG-ME, en què podem distingir dos conjunts centrals: per una banda, agents amb una clara vocació policial o envers els serveis d'emergències, sovint amb un fort grau de coneixement previ del cos per família o amistats; per l'altra, agents que van accedir al cos pel desig d'un treball estable dins l'administració pública, sense cap sentiment de vocació o coneixement previ. Aquests conjunts,

però, serveixen més aviat com a extrems d'un contínuum, pel fet d'identificar experiències en què la cerca d'una feina estable s'afegia a uns valors clars vinculats amb el servei públic o amb el territori o país.

Entre les persones amb una vocació més determinada o explícita trobem explicacions sobre com un agent se sentia i se sent "molt identificat amb... els Mossos i amb el nostre país" (entrevista RP3_4) o del desig d'una feina amb tasques assistencials (entrevista RP3_2). La comparació amb feines prèvies també n'afegia explicacions, del caràcter vocacional, com ara quan una futura agent comparava la seva feina amb la d'una amiga infermera i pensava que "la feina que estava fent no... aportava gaire a la societat" o que li "faltava alguna cosa més... per mi, per autorealització" (entrevista RP1_3). Entre les persones sense gaire vocació o interès previ, d'altra banda, hem trobat referències clares sobre el fet de plantejar-se l'accés en saber de les convocatòries d'accés al cos, amb comparacions amb les feines que tenien llavors en un ampli ventall de sectors (entrevistes RP1_2, RP2_2, RP2_4, RP3_3), i fins i tot al fet que una agent va presentar-se a més d'un procés alhora: "vaya, con toda honestidad entré al cuerpo, me planteé prepararme la oposición de mosca a la vez que estaba preparándome la oposición de PIR para ser psicóloga interina residente" (RP3_3).

Un altre conjunt d'expectatives prèvies van ser identificades per dos agents com a factors rellevants en el seu procés d'oposició i accés al cos: la diversitat de destinacions i feines concretes disponibles, en tant que ofereix un ampli ventall de possibilitats de realització personal. Un agent amb experiència prèvia al sector privat va dir que li "agradava sobretot que horitzontalment era un ventall molt gran", fet que compensava una manca de vocació clara (entrevista EP1_2). Un altre agent, en aquest cas amb experiència al servei militar obligatori, va explicar que la varietat de possibilitats li va interessar per la probabilitat de trobar el seu lloc entre aquestes: "em vaig adonar que l'organigrama és molt, molt ampli, i que cada vegada veia més clar que trobaria el meu lloc, on jo trobar-me a gust" (entrevista RP3_2).

En accedir-hi, el fet de conèixer el cos gràcies a familiars o altres persones conegudes va permetre en alguns casos unes expectatives prèvies més realistes o més properes a l'experiència real. La combinació entre les trajectòries prèvies a l'accés i el conjunt de vocacions o interessos es relaciona clarament amb les expectatives prèvies a l'accés al cos: "una feina difícil, complicada, que hauria d'aprendre l'ofici, [...] a poc a poc" (entrevista RP3_2), "acabar trabajando como psicóloga en alguna función" o "en un grupo de emergencias" (entrevista RP3_3), "anar descobrint coses que et van agradant" (entrevista RP1_3) o "estar fora de casa, estar en un lloc que em conegui, que conegui el territori" (entrevista RP1_1). Tot plegat, entre l'ampli ventall d'expectatives prèvies podem trobar clarament, amb agents de GAV, USC o OAC, el fet de compartir expectatives d'un procés d'aprenentatge i d'haver de fer-se o acostumar-se a una estructura amb diverses destinacions i possibilitats.

Trobar-hi el lloc de cadascú

La incorporació al cos, després de la formació a l'Escola —procés que revisarem com a part dels recursos organitzatius del cos—, va suposar en totes les persones entrevistades un contrast entre les expectatives prèvies i la realitat de les destinacions i les funcions concretes. El fet de conèixer prèviament el cos per vincles familiars o per altres realitats feia que alguns i alguns agents tinguessin expectatives de consolidar-se en unitats concretes, però l'experiència de l'Escola i de les pràctiques, i el coneixement proper de les tasques reals va fer que les destinacions i unitats desitjades poguessin canviar. Una agent que ja comptava amb coneixement proper sobre USC i sobre investigació pensava que acabaria a una unitat rural de muntanya, però la proximitat i el caràcter preventiu

d'USC la van convèncer (entrevista RP1_1). De manera semblant, una altra companya de la mateixa regió policial va contrastar les seves expectatives amb la realitat: “jo sempre deia que aniria a investigació i quan vaig sortir de l'Escola vaig dir que no volia anar a investigació [riu]. Vull dir, és això que tens una idea, no?, i després veus que allò que... l'expectativa no té res a veure amb el que pensaves que era” (entrevista RP1_3).

Quant a la càrrega de la feina concreta, la majoria d'agents participants van tenir unes expectatives prèvies força semblants a les demandes efectives posteriors, pel que fa a la combinació de rutina i de sorpreses o canvis, per una banda — “És una feina... per sort, gens rutinària, al final sí que ho acaba sent perquè has vist... molts casos al final... són diferents noms, són diferents situacions, però acaba sent una mica el mateix, però... m'esperava això, vull dir...” (entrevista RP1_2)—, i quant al fet de poder participar en canvis dins l'organització, com ara quan una altra persona va viure la consolidació territorial i funcional del cos:

Bueno, bastant, s'ha adaptat bastant al que tenia els pensaments previs al que és, vull dir, aprofitant que era un cos nou, un nou desplegament, una nova, que tenies la possibilitat de participar amb l'expansió d'aquest cos a tot el territori i ho veies i ho esperaves, vale, perquè és una feina que té moltes coses gratificants i alguna que no ho és tant però pesen més les coses gratificants que no les que no compensen. I bueno, s'han complert les meves expectatives (riu) que tenia abans d'entrar amb escriu. Coses que no pensava que fossin així i que han sigut i són bones (entrevista RP2_2).

L'avaluació de la realitat del cos, enfront de les expectatives prèvies, es va relacionar per part dels i les agents entrevistats amb la comparació amb feines anteriors i amb altres unitats dins la PG-ME. Un agent va comparar l'estrès que vivia per una feina anterior al sector privat amb la viscuda dins el cos, pel que fa al pes de la responsabilitat individual i de la possibilitat de tenir-hi un efecte: “I a la feina de mossos el que passa és que veus situacions que no t'agraden però no... no és com que tu pots resoldre, perquè hi han molts cops que tu no pots resoldre aquesta situació” (entrevista RP1_2). Quant a la comparació entre les unitats actuals i l'experiència passada en altres destinacions o unitats, hem pogut identificar avaluacions o comparacions centrades en el tipus de treball i de rutina i en les condicions laborals d'horari, principalment. Pel que fa al tipus de treball, dues persones que van començar a USC comparaven el tipus de necessitats i responsabilitats amb les de GAV i OAC, respectivament: “al passar a aquesta unitat [GAV] que és més repetitiu, i tot és el mateix, trucades, seguiments, contactes amb infància, contactes amb serveis socials, moltes vegades les dones venen a comissaria per entrevistar-se, per assessorar-se... és sempre la mateixa temàtica però toques molts pals dins la mateixa temàtica” (entrevista RP2_1), mentre que l'altra va assegurar, en accedir a l'OAC, que “asumí, tenia clarísimo que iba a ser un trabajo muy duro, muy extenuante mentalmente y que iba a tener que rendir más de lo que había rendido probablemente en todos los años anteriores” (entrevista RP3_3).

Avaluació de la feina pròpia dins el cos

Centrant-nos només en el GAV, el fet que la majoria de grups tinguin horaris semblants, sense tornos i de matí, si més no en les comissaries de les persones entrevistades, va afavorir la incorporació d'algunes persones que necessitaven horaris més compatibles amb les seves famílies o amb els seus ritmes habituals (entrevistes RP1_3 i RP3_4). Aquest fet, juntament amb les característiques del treball habitual del GAV —com veurem en el següent apartat—, és esmentat per algunes persones en explicar la percepció que tenen d'una manca de suport i de comprensió de la feina del GAV per part de gran part del cos. Els comentaris sobre aquesta manca van aparèixer freqüentment com a resposta a preguntes sobre prioritats a l'hora de destinar efectius, espais i altres recursos i, com

veurem, i a l'hora de plantejar canvis en la càrrega de treball habitual com ara la recollida de denúncies.

Diverses persones destinades a GAV van compartir avaluacions semblants: “no tothom ho valora” (entrevista RP2_1), “tots patim el mateix... incomprensió a vegades, per companys” (entrevista RP3_3) o “la sensació que jo tinc és que el Grup d'Atenció a la Víctima no està ben vist” (entrevista RP3_1). Una de les evidències més compartides per persones entrevistades individualment i amb grups focals és el fet que “ningú vol venir voluntari al nostre Grup, ningú vol aquest tracte, es fa pesat, és farragós” (entrevista RP3_1). En demanar reforços o en distribuir agents en pràctiques, les persones de GAV comparteixen la idea que el seu Grup no és una destinació ben vista o desitjada, alhora que no és ben entesa per part de la majoria del cos. Aquest desconeixement sobre la feina actual de GAV va ser viscut fins i tot per persones que finalment van accedir-hi: “No, no sabia com seria [la feina a GAV] perquè des de fora moltes vegades es pensa que simplement truquem a la víctima. Tenéis llamadas por hacer. I no, hi ha moltes coses aquí” (entrevista RP2_1). Trobem llavors una dissonància aparent: per una banda, una manca de coneixement proper sobre la realitat de la feina a un GAV i, per l'altra, un rebuig o una evitació d'aquest grup. En diverses entrevistes i alguns grups aquesta dissonància va ser contestada amb la invitació a participar-hi i obtenir-ne coneixement o informació de primera mà. Aquest coneixement proper de les tasques pot no tenir una resposta favorable: mentre que l'OAC és una unitat més coneguda directament, segons les persones entrevistades, també pot ser una destinació no desitjada per les característiques de la feina que hi desenvolupen (entrevistes RP1_2 i RP1_3).

Penso que és un servei que estem sota molta pressió o sota pressió, de vegades la que hi ha o de vegades la que cadascú es posa a l'esquena. És un departament que no estem ben vistos. Potser a nivell superior si, però a nivell de companys estem vistos com una mica aquells que estan en un despatx i cobren igual i no estan al carrer i fan festa quan volen, els festius o el que sigui. No som policies, és aquest refús, afegit a la tipologia de víctimes que treballem, afegit al desconeixement del que fem, són coses que vulguis o no van sumant a nivell de depèn de quins comandaments també certa desconfiança. Altres no, per experiències d'algun cas que han treballat i ha sortit bé o algun tema a nivell local amb un polític que treballen i han vist tot el procés i han dit, bueno, però crec que treballem diferents tipus de pressió i... bueno, sabem el que hi ha i anem fent el millor que podem. Molt important estar en un equip que estiguis bé i no estar sol com hi ha altres GAVs i tenir el suport dels comandaments superiors, no cal dir-ho. (entrevista RP2_4).

Quant a l'origen d'aquesta predisposició negativa o llunyana cap al GAV, la imatge del cos de la PG-ME com a institució molt masculinitzada va ser compartida per algunes agents: “Crec que falta molta, molta consciència. Es valora molt la tasca... de fortalesa física, de fer detinguts, [...] d'un servei policial, de seguretat ciutadana, més masculinitzat, i aleshores... aquí és el que es potencia.” (RP3_1). El paper de la política i de la gestió de la imatge del cos també va ser esmentat com a factor rellevant, pel fet que la imatge emesa sobre la feina del GAV pot no correspondre amb les capacitats i realitats dels i de les professionals d'aquest Grup (entrevista RP3_2). Segons diverses persones entrevistades, la imatge difosa del GAV des de la Generalitat no considera les limitacions d'efectius ni de temps, i pot afavorir expectatives sobre un servei assistencial integral en comptes d'un servei limitat per la seva naturalesa policial.

L'extensió horitzontal de l'organigrama de la PG-ME també pot ser-ne un factor rellevant, no només de la percepció sobre el GAV. La diversitat de tasques i d'unitats existents va ser esmentada des d'idees de desconeixement per part d'agents, en argumentar sobre la seva incomprensió d'algunes unitats existents, com ara algunes ubicades a Egara. Aquesta diversitat d'unitats va ser comentada sota llum favorable, com a ventall de possibilitats (entrevista RP2_2), però també des d'una possible

desconfiança que dificulta el contacte i el coneixement dins el cos: “A nivell intern nostre, inclús a nivell... fa difícil saber que fem per altres departaments o inclús per superiors nostres, una mica de desconfiança de dir no sé ben bé que fan. No els toco perquè la feina surt i no tinc cap input negatiu però ben bé no...” (entrevista RP2_4).

5.2. Demandes de la feina

Com a part de l’anàlisi de les percepcions sobre l’estrès laboral i sobre el trauma secundari, un punt de partida és l’estudi de les avaluacions sobre la càrrega de treball i sobre quines tasques i exigències concretes requereixen les feines de GAV, USC i OAC. A partir de preguntes individuals i grupals sobre com és la càrrega de treball habitual, hem pogut identificar avaluacions generalitzades sobre com solen ser les jornades típiques, quins processos o fenòmens de canvi afecten més directament a la càrrega de treball, i quines necessitats específiques s’inclouen sota cada unitat, pel que fa a interaccions amb víctimes, altres agents, altres institucions i quant a tasques burocràtiques. Les entrevistes i els grups focals ens permeten d’identificar grans diferències entre les regions policials estudiades, particularment pel que fa a RP1. El fet de tractar-se d’un territori menys poblat i amb distàncies més significatives entre nuclis poblacionals fa que la càrrega de treball sigui més reduïda, com a ritme, però que els i les agents s’hagin acostumat a un ventall més ampli de tasques. Fora d’aquesta especificitat hem pogut definir dimensions comunes de la feina de les tres unitats, amb ramificacions directes amb les experiències d’estrès laboral i de trauma secundari: les interaccions amb víctimes, la gestió del temps i de prioritats i les exigències burocràtiques.

Càrrega de treball i jornada típica

Com definiríeu la vostra càrrega de treball habitual. En una paraula o dues?

A1: Desbordant.

A2: Frustrant.

A3: És difícil d’arribar a desconnectar completament. Com a nivell de USC tu deixes un informe i marxas i ja desconnectes, d’aquesta manera no t’emportes mal de caps a casa. Amb més de dos paraules, però bueno.

A4: Manca de desconnexió. Fem així. Jo estic col·lapsat des de fa molt de temps. (GF_RP2_2)

Els grups focals ens van permetre comparar immediatament les percepcions de la càrrega de la feina habitual a professionals de la mateixa regió i, en alguns casos, d’unitats diferents. La petició de definir aquesta càrrega amb una pregunta o frase curta va provocar comentaris generalment compartits, amb diferències quant al volum de casos de comissaries concretes. Entre regions, els i les professionals de RP1 van comparar explícitament la seva càrrega de treball habitual amb les d’altres regions i van reconèixer que solen tenir menys feina, comparativament, però també amb certa variabilitat entre setmanes tranquil·les i dies amb molta feina (entrevistes RP1_1, RP1_2 i RP1_3): “tenim molta qualitat de vida, [...] aquí tenim molt temps, vull dir. I és lo que et dic, al final hi han molts cops que són coses de mediació, que si no puc anar ara, hi aniré d’aquí una hora” (entrevista RP1_2). Fora d’aquesta excepció, la resta d’agents, particularment de GAV i OAC, van compartir avaluacions negatives sobre la càrrega habitual de treball, amb descripcions de “molta feina” i d’un ritme frenètic (entrevista RP2_1), el fet de portar la feina “amb estrès” (entrevista 3_2) o una jornada habitual “molt estressant” (entrevista RP1_3). Agents de GAV, particularment dels Grups unipersonals, van criticar el ritme habitual de treball, com ara el fet de “quan no tens espai entre un assessorament i un altre. [...] És a dir, marxa una i ja tinc la següent esperant a dintre” (entrevista

RP3_1), mentre que agents d'OAC van comparar la seva feina amb la de GAV i USC, explicant que a les Oficines d'Atenció al Ciutadà tampoc no solen tenir moments de descans (entrevista RP3_3).

A fi de comparar les càrregues de treball i les flexibilitats de les jornades típiques vam preguntar als i a les agents si solen tenir la possibilitat de trobar temps per fer un cafè en algun moment del dia o del torn. Igual que amb la qüestió de la manca de temps entre assessorament i assessorament o entre denúncia i denúncia, la disponibilitat d'espais i de temps de desconnexió puntual o per allunyar-se momentàniament de la taula és un aspecte destacat entre les avaluacions sobre l'estrès i sobre l'autocura, com veurem. La pregunta del cafè ens va permetre d'identificar no només com de flexible o inflexible era una jornada típica per la càrrega de treball, sinó també com poden ser les relacions dins la comissaria, pel fet que diverses persones van explicar que agents d'una mateixa comissaria es cobrien mentre altres en sortien per fer un cafè. Això indica la importància d'un entorn de suport proper dins la comissaria per poder tenir moments de descans quan la jornada i el ritme de treball no els assegurin. Quant a la possibilitat de trobar aquest moment de descans o desconnexió, la immensa majoria d'agents ho aconseguen, amb diferències quant a la regió i l'àrea bàsica. Mentre que les persones de RP1 no trobaven generalment cap problema per fer un cafè i desconnectar momentàniament, agents de RP3 ho tenen més difícil però solen poder trobar un moment, fora de dies o temporades puntuals.

Una jornada típica meva seria... iniciar la jornada de treball venint a la feina, obrim l'ordinador, llegim les novetats... i en funció de les novetats, la possibilitat de dir nem a planificar el dia i nem a fer el cafè. Si es pot es va a fer el cafè, perquè no hi ha res molt urgent a tractar. I en aquesta planificació, a partir d'aquí, doncs, les coses que s'han de fer des de l'oficina d'atenció a la víctima, algunes venen planificades, com és el fet de tenir reunions, com és el fet del seguiment policial a les víctimes... Aquestes estan planificades, estan pautades i... se miren d'una forma... tranquil·lament ordenada d'anar-les fent durant el dia. Després hi ha una altra part que és totalment aleatòria, improvisada. I és el fet que pots estar molt tranquil, fent una trucada a una dona i... llavors te pot dir el company de porta: mira, que hi ha una dona que ha entrat a la comissaria, molt espantada, plorant, mira si la pots atendre. I llavors això [...] Això desplaça l'ordre del dia i se converteix en una prioritat. Un cas com aquest és així però també estan els altres casos que no tenen la consideració de tan urgent però que són persones que també s'adrecen a la comissaria i... des de la seva manifestació el company de porta, en el seu filtratge, doncs... truca. Mira, [Nom], que... hi ha aquí una dona que li agradaria assessorar-se sobre el tema de separació i pensem que abans de fer res estaria bé que parlés amb tu... i dintre de les... de les... diferents competències que hi ha dintre del GAV, pues si té cabuda en la meva, pues me les passen, i la veritat és que a vegades soc també calaix de sastre perquè me passen les que tampoc són, simplement per similitud de... de competències, perquè a vegades l'experiència que te dona saber com ajudar una persona en una situació de parella o exparella també te serveix per dir-li a una persona que te diu... és que no és la meva parella però m'està assetjant (entrevista RP3_2, GAV).

Les preguntes sobre el cafè i les descripcions de les jornades típiques de cadascuna de les unitats ens han permès també comparar les exigències habituals i les tasques freqüents, amb diferències rellevants per regions. Les jornades típiques d'agents de GAV són semblants, entre les persones entrevistades individualment i col·lectiva: en arribar a comissaria, una primera tasca sol ser la revisió de les novetats del dia anterior —noves víctimes, noves denúncies, novetats sobre els casos amb seguiment—, seguida de l'inici de les funcions habituals de GAV. El seguiment dels casos de víctimes sol tenir la forma de trucades a les pròpies víctimes o al seu entorn per comprovar l'estabilitat de la seva seguretat —i actualitzar-ne el nivell de risc— i a les institucions que estiguin vinculades a cada cas, com ara els jutjats pertinents, serveis socials, ajuntaments, consells comarcals i organitzacions no governamentals. Les interaccions amb víctimes, amb jutjats i amb altes fonts d'informació sobre un cas poden produir canvis del nivell de risc i la demanda d'actuacions policials o judicials en

conseqüència. Aquesta part del seguiment requereix trucades i correus electrònics constants i un seguiment exhaustiu de la documentació i de la informació, com ara arxius d'Excel —o semblants— amb informació sobre cada cas vigent i els moments en què han de trucar-li o actualitzar-ne la informació. Aquest seguiment també pot incloure la desactivació de casos per l'avaluació d'un risc ja no percebut. Finalment, els GAV també fan assessoraments a víctimes, els quals poden estar ja planificats i agendats —amb sessions d'almenys una hora en la majoria d'experiències— o poden ser d'urgència, a partir de l'entrada a comissaria d'una víctima. El personal de GAV també sol participar en els briefings o reunions d'organització de cada comissaria, en funció de les possibilitats d'horari i de la voluntat dels caps. La resta de professionals, d'USC i de OAC, també hi participen.

Vale, jornada típica. Se supone que mi jornada es de 6 a 14 horas. La realidad es que entro entre 5 cuarenta y 6 de la mañana, y... entro y tal como entro por la puerta de la OAC, dependiendo de quién haya, me mira y sé que me espera un día... [...] Un día de mierda [ríe], un día normal o... raramente un día en que digo: me voy a poder ir a hacer un café tranquila al comedor... y esos son los que menos. Y eso es lujo. Por lo general... quitado algún día puntual en que es cierto que los días son más relajados, como hoy, que todo se ha alineado, lo... habitual es tener un nivel de estrés interno muy alto hasta las nueve de la mañana. Mínimo. [...] Y hay muchas veces que ese ritmo se alarga hasta las once y a veces es hasta finalizar el turno. Pero hasta las nueve es carrera de sprint. No es de fondo, es de sprint porque... es la hora en la que los atestados tienen que estar en el juzgado. Y si los atestados con detenido la noche anterior se han creado gestiones a medias, toca... correr. Además, muchas veces... me ha tocado supervisar atestados y cuando hay errores... pierdes muchísimo tiempo, que no depende de ti, tienes que llamar a abogados, descitar a víctimas. Y es una faena de estrés porque paralelamente te están llamando: tienes una víctima de tal fuera, el compañero de esa no sé qué, que te pregunta, no sé cuántos, un asesoramiento. Los compañeros que no tienen tanto conocimiento y acuden a la persona que está de referencia en ese momento, que eres tú... Son muchos frentes y sabes estar en la OAC es casi siempre sufrir (entrevista RP3_3, OAC).

Pel que fa a les Oficines d'Atenció al Ciutadà, les jornades típiques s'ubiquen un pas o una etapa més enrere, en comparació amb les funcions del GAV: les OAC agafen denúncies a les persones que arribin d'urgència o amb cita prèvia, i després envien les denúncies i la informació a les unitats pertinents, com ara el GAV o Investigació. Les persones entrevistades d'OAC també van descriure jornades sense gaire possibilitat de descans entre denúncia i denúncia i amb problemes de manca de temps per atendre totes les persones presents. El fet que les comissaries treballin amb cita prèvia i amb la possibilitat de denúncies per internet no redueix necessàriament la càrrega habitual de treball, sinó que la canvia: mentre que la cita en línia hauria d'estalviar treball, les diferències entre les expectatives de la persona denunciant i del cos quant als fet significatius i al llenguatge pot obligar al personal d'OAC a començar la denúncia des del principi (entrevista RP3_3). Quant a les cites prèvies per denunciar, poden fer que les persones denunciants tinguin expectatives de prioritat o de no haver d'esperar a comissaria, però la realitat de les denúncies urgents i de la gestió del temps és diferent d'aquesta expectativa. Finalment, les persones entrevistades provinents d'Unitats de Seguretat Ciutadana van explicar jornades típiques molt més variables, en funció de les necessitats de patrullatge per barris o nuclis concrets, tasques de suport a altres unitats, realització de requeriments judicials, detencions, etc.

A [comissaria mitjana, ABP mitjana] som sis persones i un caporal i treballem en binomis de dues persones. Fem torns de setmana curta, setmana llarga i setmana de festa. El binomi és fixe l'únic és que el caporal quan pot surt al carrer a reforçar el binomi. O sigui som binomi o trinomi. I nosaltres quan iniciem el servei, independentment d'alguna temàtica que s'hagi de treballar, ja estàs al carrer i dones resposta als incidents del 112 que puguin sortir. Qualsevol tipus d'incident, menys els de trànsit, que ja ho fan els de trànsit, quan hi ha alguna cosa de trànsit van uniformats perquè de paisà un accident és molt complicat treballar-ho. La resta d'incidentes els cobrim igual. [...] Doncs jo inicio el torn, faig un briefing i a partir d'aquí tinc anotades temàtiques que es puguin treballar durant aquell servei, ja a un poble, un barri, intento en el servei passar per allà i treballar-hi però independentment a la mitja hora de l'inici del torn o de fet quan comences ja estàs disponible per qualsevol incident que surti. Depèn del torn que tinguis, als matins solen ser més robatoris amb força consumats que han passat durant la nit que tu hi vas. Sol haver-hi conflictes, robatoris amb violència en establiments durant el torn de matí, a una benzinera, un furt. I en el torn de tarda que és ja quan comença més la vida familiar. A part dels robatoris amb violència o amb força és cert que surten més violències domèstiques i de gènere que al matí (entrevista RP2_3, USC).

Especificitats de RP1

Les descripcions de les jornades típiques i de les exigències habituals per a cada agent il·lustren la diversitat de càrregues de treball i de funcions habituals entre les regions. En comptes de pensar que RP1 és especial, hem de considerar que identifiquen un conjunt de factors rellevants que poden ser entesos com a conseqüències de les característiques demogràfiques i geogràfiques de les tres regions policials del grup 1, amb els volums més reduïts de casos i de poblacions. Les característiques específiques de la feina policial a RP1, tal i com les hem identificat a partir de les entrevistes i grups focals, s'han d'entendre com a part d'un contínuum del qual l'altre extrem és el tercer grup de regions policials, amb les regions de l'àrea metropolitana i Barcelona ciutat. Aquestes diferències, llavors, són una conseqüència de les característiques de territoris amb densitats demogràfiques baixes i amb distàncies significatives entre nuclis poblacionals. Aquestes característiques afecten les exigències habituals de la feina policial diària, amb efectes consegüents en la gestió de l'estrès laboral i del trauma secundari.

Una primera especificitat és l'ampli ventall de tasques desenvolupades pels i per les professionals policials a RP1, amb una comparació explícita amb altres regions, on "t'encaselles més. Al final tens unes tasques molt concretes, clar, i no... No pots tocar-ho tant" (entrevista RP1_2). En comptes de repetir de manera diària un conjunt de tasques —encara que agents de RP2 i RP3 expliquin que la seva feina també és força variable—, les responsabilitats policials a RP1 poden ser ben diverses: "Fem de tot. Fas trànsit. Fas GAV. Bueno, GAV, no fas la... lo que és, o sigui, atenció a les víctimes, tot... Fas de psicòleg al poble [riu]. Fas OAC. Fas patrullatge, és que es una mica tot" (entrevista RP1_2). Aquesta multiplicitat de tasques implica un ampli ventall de necessitats formatives i d'altres recursos, però també la possibilitat de participar en més parts d'un procés: "el procés el veus molt més, el vius molt més, perquè jo... per exemple m'he trobat, des de detenir... a la persona, agafar la declaració a la víctima, i portar al jutjat al tio" (entrevista RP1_2). Aquesta visió d'un agent d'USC contrasta amb la d'un company de la mateixa unitat a RP2, segons qui només sap de l'evolució d'alguns casos quan hi té interès i quan pot parlar-ne amb el personal del GAV (entrevista RP2_3).

Una segona especificitat és el caràcter diferent del treball policial, entès per aquestes persones com a més aviat una mediació o una prevenció que no pas una reacció: "la nostra feina és molt de mediadors, conflictes veïnals, conflictes, no sé què... Llavors tens molt això de mediar. Llavors... la gent quan ve a comissaria sí que és molt propera, perquè és que ja ha passat algo lo suficientment

greu com per vindre a denunciar” (entrevista RP1_2). Aquesta vessant del treball policial, explícitament contrastat amb la imaginada a Barcelona (entrevista RP1_1), participa d’una segona característica compartida pel personal policial entrevistat a RP1 la proximitat entre la ciutadania i el cos. El fet de viure a poblacions més petites i de col·laborar amb administracions públiques fa que aquestes persones siguin fàcilment conegudes a les seves poblacions, i per aquest motiu, serveixen de referència davant conflictes potencials o ja existents.

És molt divertit [riu], em ric jo sempre perquè quan vai a comprar el peix... jo entro per una gestió d'un minut i m'estic un quart d'hora com a mínim, perquè és... pel passadís del supermercat te va agafant la gent. Chu, chu, i te van fent consultes. Escolta, [persona entrevistada], que te volia comentar una cosa. És la frase... et vull comentar una cosa. I dius... vale. I jo ho prefereixo, això. Jo prefereixo més que m'ho vinguin a dir... que no que després tinguin que anar a la casa d'aquesta persona i me la trobi apallissada, me la trobi... (RP1_1)

Aquesta proximitat, però, pot tenir com a conseqüència una dificultat afegida per establir fronteres entre el temps laboral i el personal, com ara quan una agent de GAV (entrevista RP1_1) té dificultats per fer gestions ràpidament a botigues o al carrer per interrupcions freqüents. Aquest caràcter proper del cos a RP1, tanmateix, no facilita necessàriament la feina al cos. Malgrat aquesta proximitat amb els i les agents, la dificultat denunciar situacions de conflicte formalment o la invisibilitat del masclisme i la violència de gènere, fins que no arriben a extrems de gravetat, van ser descrites com un problema —“ells ho troben normal. És el tarannà d’aquests llocs...” (entrevista RP1_1)—, fet que pot dificultar el registre i el tractament de casos.

Interaccions amb víctimes

Bueno, pues ja et dic, la primera que l'atén és el company que està a porta, i aquest ha de fer una mica de tria, quin problema té, que exposa. Si es detecta que ella manifestarà que és víctima, si entra per la porta, perquè en acabat pot ser que entri via servei al carrer. Però si entra per la porta aquesta víctima serà dirigida al GAV, la companya que ve després de mi està en una oficina, t'ho explicarà millor. I fa el primer contacte. Ara també s'ha modificat una mica l'estructura interna, fins ara ells feien un seguiment de les víctimes, no recepcionaven les denúncies però ara elles també agafaran a partir d'ara agafaran denúncies, iniciaran el procediment des de l'inici. En el nostre cas, a [comissaria petita, ABP gran], som una comarca petita amb víctimes i no molts incidents però acostumen a ser ja conegudes i ella com que fa el seguiment de les víctimes ja té un coneixement previ del cas i quan ve li és més fàcil atendre-les. Llavors ella les atén, les escolta i si es detecta que hi ha un fet il·lícit, que es pugui presentar denúncia perquè moltes vegades les víctimes tenen la sensació de ser víctimes, penso jo, però sense que es pugui encabir en cap fet il·lícit. Se les escolta i se les assessora i se les pot derivar a un altre servei assistencial com els recursos dels serveis socials municipals o comarcals i tal, on sigui o si, osti mira és que m'han fet això i tal, és un il·lícit de violència de gènere i procedirem a agafar la denúncia. Iniciem tot el procediment, totes les gestions, tot està pautat, tot està marcat, totes les diligències i mesures, avaluem el risc, que pugui ser, també, no sé si t'ho puc dir això perquè és una cosa interna però tenim diversos, a nivell públic està... tenim diversos nivells de risc que valorant el nivell de risc li donem una resposta i un seguiment determinat. Està graduat d'una manera i aquest és el màxim nivell doncs fiquem les màximes mesures de protecció i intentem fer això, això i això, és un nivell molt bàsic doncs una altra cosa. Posteriorment se li fa el seguiment, que és la companya aquesta, que és la seva tasca, trucar-la de manera periòdica, en funció del risc, una setmana, un cop al mes, una telefònica, una visita, se l'acompanya, no se l'acompanya quan va a fer gestions al jutjat, tal, tal, es detecta si hi ha una ordre de protecció o una ordre de no apropament de l'autor o el que sigui. I es va fent el seguiment i en uns períodes establerts de nou mesos es va re-avaluant el risc. I als nou mesos es pot revalorar una primera que o continua o s'extingeix però tot i així segueix fent petites coses, com les trucades i tal. No hi ha allò que deixem la víctima, hi haurà un moment que sí, que s'acabarà que és lo que s'espera també que s'acabi, però bueno, anem fent aquest seguiment. Això ho fa aquesta companya, jo superviso la seva feina. Jo, i quan no hi ha sigut ella també m'ha tocat trucar i anar a visitar... parlo de dones perquè és el que fem més habitual però també ens ha tocat amb nens i d'això (entrevista RP2_2, OAC)

Les interaccions amb víctimes són la part central de la feina de les persones entrevistades, particularment en el cas d'agents que treballen a GAVs o OACs. Com pot veure's en la cita amb què iniciem aquesta secció, la feina de tractar amb víctimes no es limita a les víctimes mateixes, sinó que també inclou un ampli ventall de relacions amb altres agents, pràctiques i protocols, espais i recursos. Aquesta dimensió central de la seva feina també implica un procés de traducció o interpretació entre les experiències i expectatives de les víctimes, per una banda, i els tràmits, les necessitats i les maneres de funcionar del cos, per l'altra. És al voltant d'aquesta dimensió del treball policial que identifiquem particularment les qüestions vinculades amb el trauma secundari i la fatiga per compassió, mentre que l'excés d'estrès laboral pot vincular-se més fàcilment a qüestions organitzatives sense vinculació directa amb les víctimes.

Entre totes les persones entrevistades individualment i col·lectiva trobem una explícita predisposició a tractar amb persones i el costum de gaudir d'aquesta part de la seva feina. Més enllà de les vocacions policials prèvies, totes les persones entrevistades han parlat de la satisfacció i autorealització personal que obtenen del tractament amb víctimes. Ens van explicar que la majoria de persones amb qui tracten es mostren agraïdes i obertes cap a la seva atenció, però es troben alhora amb exigències o expectatives que poden dificultar les interaccions o el resultat de l'assessorament o del procés de denúncia. El fet de tractar amb víctimes, abans de tot, explica la necessitat d'eines i coneixements específics directament relacionats amb les emocions pròpies i alienes i també amb la gestió del temps. Una agent va establir un contrast amb una feina amb

objectes, dins una cadena de muntatges, en què el fet de no seguir uns horaris i uns procediments ben delimitats pot provocar problemes, mentre que el fet de treballar amb altres persones obliga a tenir flexibilitat i cura (entrevista RP1_3).

Entre la majoria de casos i agents identifiquem un ventall semblant de trets professionals requerits per treballar amb víctimes, com ara paciència, flexibilitat i capacitat de gestionar moments de tensió i persones que estan vivint moments emocionalment difícils. Aquestes necessitats poden fer-se encara més important en el cas de tractar amb persones malhumorades i amb males formes, persones desagradables a les quals no voldrien atendre o persones nervioses que no estan en el millor moment per denunciar o per rebre un assessorament (entrevistes RP1_3, RP2_1, RP2_2, RP2_3). Un altre aspecte amb què aquestes habilitats poden ser encara més importants és el moment de negociació o de contrast d'expectatives: segons un agent de GAV va explicar que

moltes dones que venen a comissaria... segurament mal informades, i amb unes expectatives errònies", esperant obtenir directament una ordre de protecció encara que "per donar les ordres de protecció, primer... ha de ser una denúncia, després aquí no es donen, a comissaria (entrevista RP3_4).

No només a RP1, sinó també a les altres dues regions l'experiència de conèixer la víctima, a l'hora de la denúncia o l'assessorament, pot tenir efectes rellevants en la vivència del treball policial. Algunes de les persones participants van parlar negativament del fet de conèixer la víctima i d'arribar a tenir-hi familiaritat, per possibles prejudicis i per poder arribar a tenir respostes cíniques amb les víctimes (entrevistes RP1_2 i RP3_2). Els vincles que pugui tenir el personal policial amb la víctima o altres persones vinculades també pot dificultar les relacions. Per exemple, una agent de GAV a RP1 va descriure com en una altra regió policial va trobar-se amb una víctima que podia dubtar de la seva professionalitat pel fet de conèixer-se (entrevista RP1_3). Tot i així, altres agents van argumentar que la familiaritat amb víctimes era generalment positiva per a la seva feina perquè ajudava a empatitzar, per una banda (entrevista RP3_4), i perquè facilitava aconseguir bons resultats amb un assessorament, per l'altra —"Facilita la feina perquè llavors quan els has d'introduir en que ara toca fer això, toca fer allò, o no puc fer això que tu vols que faci que és no dir-li al jutge, pues no fa falta que m'esforci en que ho entenguis, perquè ja ho saps" (entrevista RP3_3). És significatiu que les avaluacions positives d'aquesta familiaritat vinguessin majoritàriament de personal de RP3 mentre que les de negatives provenien d'agents de RP1, on mantenir fronteres entre la vida professional i la vida personal pot ser més difícil en alguns casos, precisament per aquesta familiaritat.

Una altra realitat habitual en el tractament amb víctimes, i particularment en les de violència de gènere, és la del tracte amb víctimes que no volen denunciar o que no volen col·laborar amb el seguiment que estan rebent. Aquesta és una qüestió que ha tingut un pes rellevant en l'evolució personal de diverses persones entrevistades, pel fet d'haver necessitat aprendre a gestionar la frustració o les limitacions de la seva responsabilitat. En conseqüència, les persones entrevistades van explicar com la formació i el coneixement del cicle habitual de la violència, i particularment l'experiència, els han ensenyat a gestionar millor aquestes situacions i a entendre-les des de l'autonomia i l'agència de la víctima, per una banda, i de la responsabilitat fins a un límit o marge de l'agent, per l'altra. Pel que fa al tracte amb la víctima i a la possible frustració per la feina feta, aquest procés adaptatiu els permet afirmar que poden "entendre el procés de les víctimes... per això et dic que a mi no em crema... la feina perquè una víctima torni amb el marit o que... perquè una víctima no segueixi el procediment... o perquè no vulgui trucar o que la truquem... No em crema, o sigui, en absolut. Ho entenc..." (entrevista RP1_3). Concretament des de la perspectiva dels GAV, la negativa a denunciar o la comunicació de fets, il·lícits o no, pot explicar que la feina policial se centri en la informació sobre les possibilitats de la víctima (entrevista RP2_2). En el cas de les

víctimes amb ordres de protecció que tornen amb les seves parelles o agressors, els i les agents poden continuar treballant a partir de les ordres de protecció i dels nivells de risc —“En la mida de lo possible nosaltres seguim amb el seguiment malgrat la víctima. [...] Més que re, mentre hi ha l’ordre” (entrevista RP3_1)—, fins arribar al punt en què la víctima comunica i signa que no vol continuar amb el seguiment o en què els protocols determinen que finalitza (entrevista RP3_2).

Si em permets l’expressió no anem a comissió de denúncia. És igual si denuncia o no denuncia. Lo important és que tingui el nostre telèfon, és tenir quatre pautes. [...] [E]l que treballem molt és: això que t’ha passat és un ítem que nosaltres valorem de risc, no ho minimitzis. No ho sé, pot haver una temptativa d’autolesió d’un agressor o una negativa a la ruptura o un assetjament en esperes pel carrer o al portal. [...] [A]ixò, encara que no ho vulguis denunciar, no ho minimitzis i qualsevol nou input que hi hagi, doncs truca’ns i consulta-ho. Jo crec que està molt bé de tenir aquest lligam o aquest primer lligam. Al final la denúncia és que és igual. A vegades hi ha denúncia i no continua el procediment al jutjat, o no... [...] tal i com ho veig el que hem de fer és de dir [...], escolta no et preocupis, [...] [si] diuen no vull continuar, no vull denunciar, que haig de fer, dir, para-ho ara i si mai necessites tornem a començar. I una mica treure el pes de sobre de que li recriminarem. [...] Treure aquest sentiment d’obligació. Lo important és vincular amb nosaltres. Amb un telèfon directe que tenen, saben el lloc o saben la persona que les ha atès. Després ja ho continuarem treballant. Mossos és això, penso que no ens movem només pel Codi Penal sinó que anem a... és una problemàtica molt... molt difícil de treballar o de solucionar i anem a filar prim, cada vegada filem més prim, cada vegada anem a informar... anem a... i que tinguin aquesta vinculació i si mai tenen algun dubte [...] si nosaltres no ho podem treballar, ja buscarem algú de la xarxa que pugui donar el tipus de suport que necessiti (entrevista RP2_4).

Tot i així, l’experiència amb víctimes de les persones entrevistades ofereix instàncies en què han mostrat un alt grau de discrecionalitat i flexibilitat des del coneixement de casos concrets o de perfils i necessitats de víctimes. L’experiència del tracte amb víctimes ben diverses, quant a la receptivitat i a l’estat d’ànim, ha fet que els i les professionals entrevistades, sobretot les de GAV, hagin identificat i explotat estratègies per facilitar la interacció, particularment amb casos de víctimes vistes com a “difícils”. La importància de l’espai on s’atén a les víctimes és compartida per la immensa majoria de persones entrevistades, tant des de la perspectiva dels recursos disponibles com des de la de les mancances. L’ús estratègic d’espais sense més gent per afavorir la interacció amb les víctimes va ser descrit per algunes persones, particularment en referència a situacions com víctimes que s’emocionen o ploren o quan volen més intimitat pel tema que tracten. De manera semblant, una agent de GAV va explicar que quant atén persones que estan molt enfadades prefereix fer l’atenció a un despatx: “No perquè no es cridi, o no se senti, sinó perquè la gent vol sentir-se escoltada. [...] Si em diuen... perdoni, vingui, i se m’emporten a un despatx, i ens assentem... el nivell no és el mateix, perquè per començar em diran miri, no cridi, si us plau. [...] I la persona automàticament fa fiuuu [so de desinflar]. Baixa” (entrevista RP1_3). Una altra estratègia descrita i recomanada per la mateixa persona té relació amb les declaracions o denúncies fetes amb persones amb problemes de salut mental. En comptes de ridiculitzar trastorns o descripcions d’experiències que a l’agent li pot semblar que no s’adeqüen a la realitat, la seva recomanació és prendre declaració per escrit i demanar que la persona escrigui una descripció dels fets, per que aquesta es senti escoltada i per disposar també de documentació que pot ser enviada a institucions de justícia o de serveis socials en cas que sigui necessari.

Una altra línia o manera de treballar amb víctimes, derivada del paper crucial de la informació i de la negociació d’expectatives, és la comunicació clara de les possibilitats policials-judicials i assistencials. En tractar amb víctimes que poden no estar obertes a denunciar o a rebre assessoraments, la identificació del millor moment per cada tasca és una eina clau. Segons una agent de GAV, l’experiència ofereix claus per analitzar la comunicació verbal i no verbal de les víctimes i per

entendre quan és el millor moment per fer propostes o per tenir assessoraments (entrevista RP3_1). De manera semblant, un altre company seu va relatar com explica a les víctimes que han de diferenciar “un camí policial-judicial del camí emocional i psicològic”, i a partir d'aquesta idea també es capaç d'entendre els diversos moments emocionals i de necessitats, sempre amb la idea de “no culpabilitzar, [...] dir que si és el seu desig ho acceptem, i que ja estem... Deixem la porta oberta i se fa el primer vincle” (entrevista RP3_4).

Jo t'explico tot, com va la... el que és una denúncia policial, el que és una denúncia, tot el que tu hauries d'explicar... com són els tempos, què és el que passarà quan arribis al jutjat... què... què solució tens després d'estar a comissaria, amb els serveis socials... amb un pis d'urgència, una casa d'acollida, tot això. Una vegada jo dono la informació, tu t'ho penses. Perquè si has estat vint anys, malauradament aguantant això... no et ve d'un dia, vale?, però tota la informació... pensa-ho. Que no ho tens clar? Tornes a venir, i sobretot... ni miris la tele, ni busquis informació per Google, ni que... la veïna del segon, que sap molt, et digui que... jo tinc una amiga, o una no sé què, que per una cosa menys que lo teu li van donar una ordre, i tu també necessites una ordre perquè lo teu és molt més greu. No funciona així, cada cas és diferent, vull dir. Nosaltres... quan alguna dona ens dona bueno, és que segurament estàs acostumat a moltes dones i... i... a casos de moltes dones, i el meu és... No, no, és que el teu, ara, per mi, és el més important. Per tant... són molt semblants, però tu tens una... línia de vida diferent a aquella dona, dic. Per tant si jo estic parlant amb tu, ara, és el més important. Llavors també, amb això, el que intento és que elles se sentin... ehhh. Protagonistes, importants, cosa que durant aquests anys que han estat amb aquest home, no s'han sentit així. I... per què ho faig d'aquesta manera? Perquè és llavors una manera de que tingui també la confiança de que em pugui explicar, si posa la denúncia, de que em pugui explicar moltes coses (entrevista RP3_4).

Triatge i prioritització

Més enllà del tracte amb víctimes, una altra característica essencial del treball policial que hem identificat és la importància de l'avaluació de prioritats, incloent-hi avaluacions de riscos, triatges urgents i la distribució de recursos.

És molt important no obsessionar-se amb el volum total de feina, perquè no l'acabarem mai, jo penso que és molt més important prioritzar. No és tant allò que hi ha, de diguéssim d'habitual però que no urgeix, que si no es fa avui ja es farà demà, ja anirem fent, i si arriba un moment que allò s'acumula massa, és hora d'aixecar la mà i de dir, no podem, necessitem que ens augmentem algú, que vingui un reforç puntual si convé, que a vegades ha passat. Molt més important prioritzar i si hi ha algun tema que requereixi treballar-ho exclusivament doncs s'ha de treballar allò, sense pensar en tota l'altra muntanya i si toca anar a dinar, s'ha d'anar a dinar. I si toca sortir a esmorzar s'ha de sortir a esmorzar, no anirem a xerrar amb no sé qui o no anirem a fumar que no fumem, si fuméssim, doncs si, però si no arribaria un moment que no faríem ni vacances (entrevista RP2_4).

Aquesta dimensió està directament relacionada amb la discrecionalitat de la feina policial a tots els nivells, així com amb l'experiència de la responsabilitat com a factor positiu de realització personal, també com a element negatiu de pressió. La necessitat de triar entre opcions i situacions urgents va ser explicada com a part de la feina habitual per agents d'USC, GAV i OAC, amb diferències quant a l'experiència concreta. Aquest triatge pren la forma de decisions urgents i en moments de perill o de riscos entre agents d'USC, però també quant s'ha de decidir quines situacions atendre de manera urgent enfront una limitació d'efectius, i no només a RP1. La consciència sobre les diferents experiències d'avaluació de prioritats és explícita en casos com ara un agent d'USC a RP1 que fa funcions d'OAC habitualment: va explicar que al carrer, de patrullatge, la prioritització fa que les

detencions siguin més urgents que l'atenció a la víctima, mentre que la feina d'OAC exigeix dedicar-hi més temps (entrevista RP1_2).

L'avaluació de riscos i prioritats també afecta directament la gestió del temps dels i de les agents de GAV i OAC, pel fet d'haver de compatibilitzar denúncies o actuacions ja programades amb casos urgents. El mateix agent explicava com a la seva comissaria les denúncies per violència de gènere són considerades denúncies urgents, i cadascuna “es mereix tota l'atenció. Si ve una estafa, o ve algú per una altra cosa es pot esperar, i si no el de porta fa la gestió de dir... mira, estan reunits [...]” (entrevista RP1_2). La identificació de casos de violència de gènere a partir de les persones que arriben a porta també és una altra part clau del treball policial amb aquesta categoria de víctimes, i el tracte que el personal policial tingui amb elles pot afavorir o dificultar que denunciïn o que vulguin un assessorament. Les relacions entre companys i companyes dins una mateixa comissaria, fora dels efectes en l'experiència psicològica de la feina, com veurem, també pot tenir conseqüències directes en les interaccions amb víctimes. El fet que el personal de porta, com a primer filtre o triatge, estigui preparat per identificar casos de violència de gènere i per tractar amb víctimes pot dependre de les relacions personals que tingui amb els i les companyes d'OAC i GAV (entrevista RP3_3). Dit altrament, una bona relació pot facilitar el tracte amb víctimes i l'avaluació de la feina feta, mentre que una mala relació pot dificultar les relacions entre unitats pel tractament dels casos.

Exigències burocràtiques

Un altre factor rellevant de la feina policial que hem identificat és com les exigències de cada unitat poden canviar amb nous protocols o noves polítiques públiques. El cas o procés de canvi més rellevant que hem pogut estudiar és el fet que els GAV tornin a agafar denúncies o no, després d'uns anys sense funcions de presa de denúncies. En la immensa majoria d'entrevistes i en tots els grups focals hem pogut parlar amb agents sobre aquest canvi al voltant de les tasques de GAV, i ens hem trobat amb una majoria d'agents d'acord amb la idea que els GAV prenguin denúncies a víctimes, pel fet de reduir la victimització secundària i per estalviar temps i treball, però amb la limitació que els efectius actuals de les seves comissaries no permetrien la incorporació d'aquestes funcions. Trobem la combinació d'idees sobre que “va ser un error deixar d'agafar denúncies” (entrevista RP1_3) o que “era molt interessant la denúncia, sobretot agafar lo que era la declaració” (entrevista RP3_4), amb el pensament que “ens faltaran mans, ens faltaran ulls i ens faltará temps” (entrevista RP2_1) o que “si hem de fer denúncies amb els mateixos efectius que estem ara, deixarem de fer altres coses que estem fent ara, que jo penso que funcionen” (entrevista 2_4). Aquesta limitació de temps i efectius va ser assenyalada sobretot per als GAV unipersonals i per a aquells amb ratis de víctimes en seguiment per agent més alts dins cada regió. Aquest horitzó de canvi de funcions, com veurem més endavant, ens serveix també per analitzar dues altres qüestions més: com són les relacions entre agents dins una mateixa comissaria —pel que fa a les interaccions entre OAC i GAV davant l'expectativa del canvi de funcions— i l'alt grau de discrecionalitat a l'abast dels i de les professionals policials —pel fet que una majoria de les persones de GAV entrevistades ens va explicar que han pres i prenen algunes denúncies encara que no en tinguin l'obligació—.

Es va proposar, es va proposar lo que és agafar denúncies des del GAV però clar, aquí tenim un problema, nosaltres tenim un programa d'atenció i seguiment a les víctimes, que només té el GAV, amb lo qual és lo que parlàvem, altres companys no saben el que és aquest programa, ni lo que comporta ni la càrrega de feina, vale? I cada seguiment, cada trucada, cada gestió, tot ha de quedar anotat en aquest programa i quan dic tot és tot, perquè si mai passa alguna cosa greu, la única manera de fer el seguiment és a través d'aquest programa, si no apuntem res i fem gestions és com si no haguéssim fet res. Llavors és fes-les i escriu-les. És lo que parlàvem, inverteixes molt de temps. Has d'invertir molt de temps, tenim un programa concret i depèn de quins GAV són unipersonals o de dos persones o depèn quins poden ser tres. Potser a Barcelona són sis (entrevista RP2_1).

Fora d'aquesta dimensió dinàmica de la càrrega de la feina, gran part de les persones entrevistades van queixar-se del pes i de l'esforç que implica la part burocràtica i de registre de la seva feina. En paraules d'una agent de GAV, "cada seguiment, cada trucada, cada gestió, tot ha de quedar anotat", fet que requereix gran part del temps de cada jornada laboral. Aquestes exigències poden ser més significatives en el cas de GAVs unipersonals o saturats, al igual que en el cas d'OACs. A part del paper que puguin tenir les exigències burocràtiques en el nivell d'estrès pel simple volum de feina, la responsabilitat de cada agent pels seus registres també pot tenir un pes significatiu pel que fa al burnout i a la fatiga per compassió. La necessitat de registrar-ho tot i de manera precisa, segons protocols o necessitats del cos, fa que agents puguin sentir-se responsables de la seguretat de víctimes en funció de com bé hagin portat a terme aquestes tasques burocràtiques. Finalment, les diferències entre com escriuen i registren les diverses unitats —com ara OAC i GAV— i de les prioritats i estils de les diferents persones també fan que aquesta tasca de registre pugui relacionar-se amb sentiments de responsabilitat i de pressió individual. Els agents de GAV que han agafat o agafen denúncies directament sense l'obligació de fer-ho ho atribueixen, d'una banda, a una manca de confiança en que les declaracions o denúncies d'agents d'OAC siguin suficientment rigoroses i, de l'altra, a tenir el temps per fer-ho i contribuir així a evitar la victimització secundària i alleugerir el treball de l'OAC. Com veurem, aquesta qüestió també es pot analitzar des de la discrecionalitat de cada agent i des del pes de la responsabilitat individual com a forma de pressió.

5.3. Recursos individuals

Davant les diferents exigències incloses a la feina policial d'USC, GAV o OAC, una primera línia de resposta és el conjunt de recursos individuals. A partir del model de demandes i recursos laborals hem entès que les demandes o exigències laborals són correspostes amb recursos de tot tipus —i en aquesta recerca, de tipus individual, organitzatiu i social o micro, meso i macro—, el desequilibri o inadequació dels quals provoca problemes d'adaptació o de resposta com ara l'excés d'estrès laboral o burnout o la fatiga per compassió, en funció de les demandes laborals concretes i de les estratègies o recursos d'adaptació disponibles. Els recursos individuals són el conjunt de trets i de respostes adaptatives a les exigències laborals desplegades de manera individual. Tot i així, no es poden considerar elements aïllats de la resta de nivells d'anàlisi, pel fet que alguns dels recursos individuals, com ara els coneixements i les estratègies de relaxació, són continguts que es poden ensenyar i fomentar des del cos. De manera semblant, les relacions individuals amb les emocions pròpies i alienes no poden desvincular-se de polítiques públiques que afecten directament al coneixement o al debat sobre la salut pública, mentre que l'efecte individual de la sobrecàrrega de treball té una vinculació igualment directa amb polítiques pressupostàries. Quant als recursos individuals, seguim el marc teòric de la resiliència per entendre que són maneres de respondre o gestionar demandes laborals, en què identifiquem una combinació de trets individuals i d'experiències d'aprenentatge i adaptació.

Trets de la personalitat

En parlar de les vocacions i dels processos d'accés al cos, però també a partir d'experiències concretes pròpies i alienes, les persones entrevistades van analitzar habitualment les característiques de les persones que tracten amb víctimes des de l'òptica de la personalitat individual. Sense emprar termes sobre un caràcter innat —fora d'una excepció—, part de les persones entrevistades es van descriure o van descriure una figura ideal per al GAV o l'OAC des de nocions o descripcions de personalitat, com ara la recomanació d'evitar persones “capquadrats” o “quadriculats” per al tractament amb víctimes potencialment delicades (entrevista RP1_1).

Les narratives d'accés al cos i de les motivacions individuals per arribar al GAV o a l'OAC inclouen alguns elements compartits com ara perfils o figures vinculades amb les cures familiars (entrevista RP1_1) o amb l'empatia cap a les víctimes o persones vulnerables (entrevista RP2_2). Aquests perfils poden comptar amb formació prèvia o posterior a l'accés en psicologia o teràpia, però també poden ser persones que es reconeixen com a persones amb una predisposició especial cap al tractament de persones (entrevistes RP3_1 i RP3_2). Aquesta predisposició poc encaixar bé amb la formació i les necessitats de la feina concreta, com ara quan una agent d'OAC va explicar que va aprofitar els seus coneixements i “una tendència personal o algún rasgo de personalidad que te empuja a querer ayudar” (entrevista RP3_3). L'única persona entrevistada que va parlar explícitament en termes innatistes sobre aquesta predisposició va qüestionar la rellevància de la formació per al tracta amb víctimes: “Vull dir que el tracte que has de tenir ja el portes una mica innat en tu. Ja veus qui és una víctima i qui no. [...] Però també et dic una cosa, a qui no li neix una cosa no li neix, por muchas técnicas que haga. I qui ho té, ho té innat. Vale?” (entrevista RP2_1).

Des de la perspectiva de com rep l'organització aquestes predisposicions, la idea de l'*encaix* entre la personalitat i la feina policial amb víctimes és un element compartit per agents. Per exemple, des de la idea d'adaptació, quan un agent va dir que “se m'adaptava a la meva manera de ser i a la meva personalitat i aptituds aquesta feina i, igual jo penso que se'm dona bé i no se'm dona bé, però em sento còmode” (entrevista RP2_2). De manera similar, un altre company seu va explicar que el tracte o l'atenció amb víctimes “des de la meva predisposició, des de la meva actitud, des de les meves ganes d'implicar-me, podria tenir un component que afectaria directament a la feina que jo feia” (entrevista RP3_2). A l'inrevés, la manca de predisposició per a aquest tipus de feina va ser argumentada com a factor clau en la renúncia o canvi de destinació d'algunes persones. En diversos grups focals van compartir la idea que les persones que no estan preparades o que no s'adapten al tipus de feina de GAV solen cremar-se aviat i deixar el Grup, mentre que un membre d'un GAV va explicar s'havia “donat compte que al final... sí, hem de tenir un component vocacional que els que tenim... ens adrecem, ens mantenim i ens sentim a gust. I els que no, doncs s'acaben quedant pel camí” (entrevista RP3_2).

Hi ha gent que es crema molt ràpid, hi ha gent que porta tres anys de policia i ja està cremat. Si en tres anys estàs cremat, anem malament. Facis el que facis, és igual, la temàtica. Et queden molts anys. Llavors ja entra també la manera de gestionar un mateix les emocions, el que t'agradi la feina o no, com toleres que et donin una ordre. Aquí hi ha tantes coses. Jo crec que et pots cremar de petites coses, de que sempre pidan, pidan, pidan. És que això passa a totes les feines, jo penso que el que pidan passa a tantes feines... bueno qui ha treballat a la privada ho sap. Hi ha molts mossos que venen directes, llavors clar. Bueno, no sé, jo crec que va a persones el tema d'estar más quemado o menos quemado. O de la unitat o de la comissaria o dels recursos que puguin tenir (entrevista RP2_1).

Experiències d'adaptació i de creixement personal

Les explicacions de situacions amb què els i les agents van aprendre com gestionar —o com gestionar millor— les necessitats de la feina i la seva adaptació van ser elements semblants entre agents de regions diferents, i en el cas dels i de les professionals de GAV van compartir descripcions de moments puntuals de trauma aliè mal gestionat. La rellevància de l'experiència com a part central de les capacitats individual de cada agent va ser remarcada amb l'argument que la formació rebuda a l'Escola només és “una base que tens. Després tu tens que agafar la teva experiència” (entrevista RP1_1) o que “fins que no tens l'experiència no és lo mateix, però... almenys tens recursos per sortir una mica millor” (entrevista RP1_2). Aquesta combinació d'una formació i d'un procés d'experiència que va oferint coneixement i tècniques es refereix no només a les maneres d'actuar davant un perfil de víctima o d'agressor, o de com gestionar la burocràcia necessària per a la feina, sinó també pel que fa a la gestió de les emocions pròpies i alienes i als canvis en la càrrega de la feina. Per tant, entre els i les agents entrevistats individualment o col·lectiva, identifiquem una consciència freqüentment explícita sobre processos d'aprenentatge amb l'experiència, moments puntuals que van actuar de punts d'inflexió i de senyals externs de millora o d'adaptació, com ara quan una agent va patir problemes de pell per l'estrès i va saber canalitzar-ho i desconnectar-hi fins arribar a estar bé (entrevista RP1_1).

Aquestes “tables”, aquestes “formes de treballar que t'ajuden molt” (entrevista RP2_3) poden incloure les maneres de tractar amb víctimes, nodrides amb l'experiència de casos gestionats millor o pitjor, o pel canvi de prioritats per l'avaluació de les mancances. Aquesta ha estat una realitat identificada en la majoria d'agents: un coneixement clar de les mancances en cada punt de la seva trajectòria professional, incloent-hi el present. Una agent d'OAC va explicar com ella fa anys “al principio estaba muy centrada en cómo tramitar porque no tenía ni idea... y me agobiaba mucho”, mentre que ara se centra en mostrar proximitat amb la víctima i en generar un ambient de confiança que afavoreixi la comunicació (entrevista RP3_3). El coneixement de les mancances pot tenir relació amb fenòmens socials més amplis, com ara el reconeixement de la participació inevitable en una cultura masculista, malgrat la voluntat de canviar (entrevista RP2_4) o en la consciència de la necessitat de buscar suport psicològic i no fer-ho (entrevista RP2_3). Finalment, les mancances també poden relacionar-se amb tasques o funcions fora de les expectatives sobre la feina concreta, a partir de moments puntuals identificats amb el creixement personal. Les relacions entre agents de GAV amb altres institucions i amb mitjans de comunicació van ser esmentades a entrevistes i grups focals com a experiències noves que els hi han permès de créixer personal i professionalment.

Encara me'n recordo el primer dia que em va dir el meu cap de comissaria que... has d'anar a la reunió de... de l'ambulatori. I jo pensava... i jo? Amb els metges? Què li he de dir al cap de la policia local? Què? I jo estava nerviós. I clar, jo representava els Mossos. I aquella taula tan gran... i ara parlaran els Mossos. I jo estava... ostres, quins nervis, quins nervis. I ho recordo perquè dic... he crescut professionalment i ara vaig a la ràdio, he fet coses amb la tele, vaig a donar xerrades... i m'ha permès créixer, i el fet d'estar sol ho possibilita. Perquè si estàs dintre d'un grup alguns tipus de feines les fa el cap del grup. I jo... a l'estar sol els meus caps han confiat en mi i van delegant. I en la mesura que delegant la cosa tira endavant... I la meva predisposició per dir mira, a mi no m'importa en un moment donat anar a la ràdio, o fer algunes coses, pues, ja està (entrevista RP3_2).

A partir de l'avaluació de les mancances pròpies, la majoria d'agents van plantejar una trajectòria de creixement personal i professional amb noves o millors estratègies d'adaptació a la feina. El fet de comptar amb companys o companyes, fora dels casos de GAVs individuals, pot oferir un complement (entrevista RP3_2). Un procés d'adaptació que trobem repetit entre les persones entrevistades és el d'acostumar-se a les limitacions personals i organitzatives de la feina amb

víctimes. Sobretot en comparació amb persones que van haver de deixar la feina del GAV, la necessitat d'aprendre a acceptar les limitacions de la responsabilitat, com veurem, són una part important en trajectòries professionals enteses com a sanes per les protagonistes. Aquestes persones fan front a idees sobre ajudar personalment a la víctima, fora de les funcions i eines de la feina (entrevista RP1_3) o assumeixen que “veus que tens la feina limitada i que no tens les eines suficients per a bueno, però formes part d'una estructura i arribes fins on arribes i no pots fer més o la organització no et deixa...” (entrevista RP2_2). El paper de l'experiència personal pot afectar també la major o menor facilitat per assumir aquestes experiències d'adaptació, com ara quan una agent de GAV explicava el seu concepte de *persona llavor* des de l'experiència de moments vitals durs en què paraules amables puntuals de persones properes o gairebé desconegudes la van ajudar (entrevista RP2_3). L'explicació per part d'alguns i algunes agents, incloent-hi aquesta última, sobre com la seva personalitat els ajuda a poder aprofitar o gestionar millor les experiències d'estrès i de trauma aliè ens porta a identificar certs trets de personalitat no com a condició suficient o necessària per a la feina policial amb víctimes —especialment les de violència de gènere—, sinó com a factor que la pot facilitar, juntament amb la formació.

Control i autonomia sobre el treball

Una altra qüestió vinculada amb com s'enfronta cada persona a les demandes o exigències de la feina és la diferent avaluació de la responsabilitat pròpia i del marge de control que té cadascú. L'agent d'USC que va comparar les exigències de la seva feina anterior al sector privat amb la de Mossos va explicar que la diferència principal era el marge d'actuació i els límits de la responsabilitat, pel fet que des del cos “no és com que tu pots resoldre, perquè hi han molts cops que tu no pots resoldre aquesta situació” (entrevista RP1_2). Ja hem vist com el procés d'aprenentatge sobre aquestes limitacions són una part central de la gestió sana de les emocions pròpies i alienes, i estan directament vinculades amb la percepció que tenen els i les agents sobre una “feina ben feta”, sobre quines són les seves responsabilitats fins al marge d'allò que és possible.

Una part d'aquesta avaluació està íntimament lligada a les percepcions d'urgència o de prioritat per part de cada agent, pel fet que el haver treballat fins el límit del seu abast es condiona en funció de l'avaluació de risc o d'urgència. Les prioritats s'avaluen a partir de l'experiència i la formació rebuda, amb diferències entre agents sobre com portar la feina de triatge. Els i les agents de RP1 van explicar que la pitjor dimensió del triatge i de la gestió de prioritats és quan coincideixen situacions i han de triar a on anar, mentre que els i les professionals policials de RP2 van comentar com el seu dia a dia s'organitza en funció de les avaluacions de prioritats: “Llavors prioritats, això és prioritari i això és ordinari” (entrevista RP2_1), “cadascú s'organitza com pot o com vol, en el dia a dia és mirar si hi ha alguna cosa urgent i allò prioritza per sobre de les altres coses” (entrevista RP2_4). Finalment, des de la RP3 ens van parlar també sobre les situacions en què coincideixen diverses urgències: “El pitjor és quan et truquen... que hi ha una senyora, que la vol matar, el SOS este, el SOS corre, col·loca-la, i mentres t'estan trucant, que hi ha una nena, que el pare l'ha deixat inconscient, corre, el SOS [...]” (entrevista RP3_1). Tanmateix l'organització per prioritats no sempre es vista com positiva, sinó que pot ser un element més de pressió laboral quan superiors o companys relativitzen l'alta càrrega de treball com una falta de prioritització: “Tasques que has de fer, que és una tasca que no et ve ningú a fer el relleu, vale? O sigui l'has de fer tu, lo que dicen siempre después del uno el dos. No, no, no. Després del uno he de fer el dos però ho haig de fer perquè si no se'm torna tres, quatre, cinc, sis. No hi ha un relleu tot i que ens compartim la feina entre les persones que siguem però tu, per exemple, ets unipersonal, s'ho ha de fer tot sola, no hi ha ningú que et faci el relleu.” (GF_RP2_1)

Una altra dimensió de la responsabilitat i agència individuals de cada agent és la negociació dels límits sobre les actuacions d'ofici. Aquesta vessant de la feina policial, descrita sobretot en les entrevistes amb membres del GAV, està directament vinculada amb la flexibilitat com a característica necessària o desitjable per a aquesta feina, i amb la centralitat de la víctima en cada cas. Un exemple d'aquesta discrecionalitat es vincula amb la gestió de les expectatives de víctimes, i concretament amb el tracte i el triatge entre processos de denúncia i declaració i d'assessorament més aviat assistencial

P: Perfecte. I aquestes derivacions, o aquests suggeriments que fan des de la porta o des de la patrulla, és una qüestió de l'experiència o està protocol·litzat, és una qüestió de protocol i de formació seva? O sigui, que sàpiguen que poden recomanar que poden parlar amb vosaltres abans de fer una denúncia...

R: Mmmm Jo diria que... està protocol·laritzat però en ocasions no d'una forma escrita, obligatòria, perquè... la feina policial té un component discrecional molt important. Llavors... sempre hi ha una persona amb més experiència que quan veu algú que no té tanta... que... ja té la iniciativa per saber manejar la situació i per dir aquí el que toca no és agafar-li una denúncia, si em perdones l'expressió, de merda, a una senyora que sabem que no anirà enlloc. Aquí el que toca és dir-li vale, està ara nerviosa, esperi, contactarem amb el nostre company i que això fa... un tractament diferenciat. Emmm. És un equilibri entre que... dintre de la formació i els protocols ja es parla i ja s'introdueix aquest tipus de feina com la feina ben feta i que s'ha de fer, però que... si no hi ha una persona que la interpreta i que la sap manejar, pues tampoc serveix tenir-ho posat per escrit (entrevista RP3_2).

Una altra dimensió de la discrecionalitat policial del personal del GAV té relació amb els "oficis" o les actuacions d'ofici. En discutir les interaccions amb víctimes, gran part dels i les agents van esmentar el fet que si s'assabenten de fets delictius tenen l'obligació d'actuar d'ofici i de posar-ho en coneixement del jutjat corresponent. Aquesta obligació marca una diferència clau entre la feina policial i unes tasques que d'altra manera podrien ser enteses només des de l'òptica assistencial. Per aquest motiu un recurs individual essencial és la gestió de la informació i de les expectatives alienes, com ara el fet de deixar clar que si s'assabenten de fets delictius durant un assessorament tindran l'obligació d'informar al jutjat, i per això poden tallar la conversa, dir que no volen saber-ne més, o explicar les conseqüències concretes de les denúncies (entrevistes RP2_2, RP3_4) a l'interlocutor. Aquesta situació és encara més rellevant, i per tant la gestió individual de la informació és més important, en el cas de víctimes que no volen denunciar i que només volien assessorar-se o parlar amb algú. Si l'agent actua d'ofici i informa al jutjat de fets delictius potser la víctima tindrà una reacció negativa envers el cos i la justícia, pel fet de no haver volgut cap ordre. Per aquest motiu aclareixen que prefereixen donar informació i deixar l'agència en mans de la víctima: "Una vegada jo dono la informació, tu t'ho penses. Perquè si has estat vint anys, malauradament aguantant això... no et ve d'un dia, vale? Però tota la informació... pensa-ho" (entrevista RP3_4).

Les actuacions d'ofici i les obligacions cap al jutjat també afecten les interaccions posteriors a la denúncia i l'ordre de protecció: "nosaltres quan hi ha l'ordre lo que hem de fer és informar el jutjat, i nosaltres, d'ofici, informem el jutjat" (entrevista RP3_1). Les trucades a les víctimes i a l'entorn per comprovar el nivell de risc i el compliment de les ordres de protecció són un altre context en què es negocien expectatives i informació entre agents i víctimes. Si la víctima ha tornat amb un agressor amb el qual té una ordre de protecció, per exemple, els i les agents tenen l'obligació d'actuar d'ofici: "Jo tot això ho poso en coneixement d'un jutge, perquè és que t'ho tinc que traspasar, ja no puc fer-hi res més jo. Jo entenc que el jutge hauria de citar les parts" (entrevista RP2_1). Tot i així, en les entrevistes individuals i grups focals hem identificat un cert grau de discrecionalitat, en aquest cas relacionat amb la suspensió dels seguiments, sempre amb la signatura i la conformitat de la víctima.

Les explicacions sobre aquesta flexibilitat empenen criteris de pragmatisme, d'adaptar-se a les circumstàncies i desitjos de la víctima i a les limitacions de recursos com per mantenir seguiments.

Boundary work

Una altra qüestió vinculada amb la gestió individual de la informació i de les interaccions és la comprensió de les distàncies o fronteres entre la vida professional i la vida personal, com a part del marc ampli del *boundary work* o treball de barreres. Les entrevistes i els grups focals ens han mostrat un ampli ventall d'agents amb diferents experiències i capacitats per desconnectar millor o pitjor de la feina diària i dels casos més durs. Algunes persones són conscients de mancances, com ara l'agent que va dir que "jo aquí et diré que no ho faig bé. Potser no m'emporto a casa el cas de la víctima en concret o... però potser és una tonteria però sí tinc vinculat el correu de la feina al meu telèfon mòbil i a vegades [...] l'obro, miro, a veure si algú ha preguntat alguna cosa, si ho puc contestar ho contesto..." (entrevista RP2_1). Fora de la desconnexió personal amb la feina en sí, la dimensió més compartida, sobretot per agents de GAV i OAC, és la qüestió de la distància agent-víctima. Aquesta distància —o, a l'inrevés, aquesta connexió— és part essencial de la seva feina i també de la gestió de les emocions i responsabilitats pròpies i alienes.

Trobem entre parts dels i les agents una dissonància relacionada amb la formació: el fet que els continguts formatius i les recomanacions del cos combinin una proximitat per poder atendre la víctima amb una distància per poder treballar professionalment i fer triatges encertats (entrevistes RP1_1 i RP1_2). Més enllà de les recomanacions, gran part de les persones entrevistades van parlar de la necessitat de distanciar-se per poder portar de manera sana els casos —"no em deixo emportar ni em prenc personal el cas de cada víctima, primer perquè sinó no viuria. Només pensaria que hi han desgràcies i més desgràcies i les dones... i segona que no em puc fer personal el cas d'una dona, d'un home o d'un nen. No m'ho puc portar al meu terreny (entrevista RP2_1)" — i per poder respondre davant les necessitats de la víctima —"Està clar, nosaltres no podem agafar el dolor aquell de la persona que és víctima en aquell moment perquè sinó no li estariem donant la resposta que espera ni la protecció" (entrevista RP2_2)—. Dit altrament, els i les agents són conscients de la necessitat d'establir una distància precisa que permeti tant la gestió del cas i la resposta a les necessitats alienes com l'autoprotecció. Identifiquem en aquesta dimensió també la importància de l'experiència, afegida a la millor o pitjor facilitat personal per gestionar les distàncies i la desconnexió, com ha quedat patent en alguns grups focals (GF RP3_2 i RP3_3).

Un element de gestió de les distàncies que hem identificat en els GAVs no unipersonals és la desigual organització dels casos per part dels i de les agents. Mentre que en els GAVs unipersonals és difícil separar la feina policial i assistencial de la persona —fet que arriba a les difícils separacions de vida personal i professional que hem vist a RP1—, els equips poden gestionar els casos de manera individual o personalitzada, per una banda, o de manera col·legiada, per l'altra. Dit altrament, en alguns GAVs és una persona concreta qui porta un cas i llavors la víctima pot tenir una persona referent, mentre que altres GAVs els gestionen com a equip i fins i tot arriben a evitar individualitzar els noms dels i les agents. Les ordres internes poden recomanar la gestió com a equip, però les entrevistes i els grups indiquen que depèn de cada comissaria i de la manera de funcionar, la qual pot estar també influïda per les necessitats de fer la informació i els procediments compatibles entre persones de diferents torns:

És que ningú porta un cas ell sol. Tots treballem tots i la informació, en un grup així gran, ha d'estar suficientment ben explicada perquè el que vingui al darrere ho entengui tot i ens

acostumem a guiar per les mateixos esquemes, escolta, posem-ho d'aquesta manera així qui vingui al darrere que sàpiga... (entrevista RP2_4).

Des de la perspectiva del tracte amb la víctima aquesta recomanació busca evitar que les víctimes puguin tenir relacions de dependència amb agents individuals, tot i que des del punt de vista de cada agent també pot servir com a eina individual per limitar la responsabilitat pròpia dins els límits de la feina, per poder gestionar millor l'experiència de la feina assistencial.

Les dos fem el mateix. En el nostre cas, potser hi ha GAVs que sí que es reparteixen, en el nostre cas les dos fem de tot i toquem tots els seguiments. La víctima coneix a la [agent, es refereix a si en 3a persona] i coneix a [altra agent GAV], no ens separem els casos, perquè sinó també és personalitzar-los, perquè de fet som dos referents i ja està bé. Tampoc és bo que una víctima es focalitzi només amb un policia perquè a vegades poden arribar a traspasar, que això ens ha passat, no vengo a pedirte un favor, un favor que no té res a veure amb el que portem. No, es que mi amigo tiene un conocido en la carcel y ahora resulta que lo amenaza. A veure, no traspasem la línia. Nosaltres estem per lo que estem, si aquest senyor vol denunciar doncs que ho faci, com tothom. Llavors intentem ficar-nos les dues. A vegades demanen i [agent GAV] que està? No, doncs no hi és però soc la seva companya. O [agent, es refereix a si en 3a persona] que hi és, no, no, soc [altra agent GAV] però jo ja sé de que va. Ja la convido, perquè queda tot registrat. Ni que la companya hagi trucat com que registrem la conversa jo puc anar a mirar que és el que van parlar. Llavors no podem perdre el fil de tot el que es faci. Està tot anotat. Tot, tot, tot. Invertim molt de temps escrivint. Això és algo que la gent no veu perquè el programa no el veu ningú, només nosaltres dos (entrevista RP2_1).

Els límits de la responsabilitat individual poden servir d'estratègia conscient per poder acceptar els desenvolupaments dels casos o les decisions de víctimes o jutjats: "Estàs fent el que pots, has ajudat amb el que has pogut, has empatitzat quan tocava... has intentat agafar la denúncia el millor que has pogut... ja no està en les teves mans... fer més passos" (entrevista RP1_2). Aquesta consciència de les limitacions de la feina policial també poden relacionar-se amb les decisions judicials o dels serveis socials vinculats a una localitat concreta:

no puc posar-me a valorar: es que no es justo, es que no le han dado la orden, es que la van a matar... es que tu arribes fins on arribes que és la part policial. Jo no puc involucrar-me en la part d'un jutge. Ells tenen els seus ítems, les seves valoracions i apliquen la llei conforme la denuncia i lo que tenen (entrevista RP2_1).

Identifiquem un ús conscient, clarament estratègic, dels marges d'actuacions i de les limitacions de cada responsabilitat com a eina per gestionar els resultats i les decisions alienes. Aquests ús estratègic de les fronteres de la responsabilitat es vincula directament amb aspectes procedimentals o burocràtics, com ara les idees de la "feina ben feta" i de les denúncies o registres adequats, però també amb el tracte amb víctimes i la gestió de les expectatives alienes.

Un altre ús estratègic de les distàncies o de les barreres en el curs de la feina policial, tant per part d'agents d'OAC com per part dels i de les de GAV, és l'ús de la jerarquia i de la institució policial. Una caporal va explicar com l'ús del seu rang jeràrquic pot servir per donar-li importància a les preocupacions de les víctimes i per millorar les interaccions que hi tinguin: "dir mira, t'atenc jo, que soc la responsable del torn. Aquí, en el torn d'avui, mano jo. Digue'm. Ostres, aquesta persona se sent superimportant, no?" (entrevista RP1_3). De manera semblant, el fet de dur o no l'uniforme pot servir per marcar distàncies i subratllar la dimensió policial i no només assistencial de la feina (entrevista RP2_1). L'uniforme pot servir per crear "una distància", perquè "dona seguretat i dona sensació de protecció" (entrevista RP1_3), però també pot servir com a "una mica de cuirassa sentimental", pel fet de transmetre una distància sentimental i una imatge de seguretat i de rigor

(entrevista RP2_2). Tot i així, aquesta distància s'utilitza de forma estratègica, i una agent d'OAC va explicar com la manca d'uniforme és, precisament, part de la seva forma d'aproximar-se a la víctima: "Me llamo [nombre de entrevistada], soy policía aunque veas que no llevo uniforme. Entonces empiezo... como olvidándome de mi rol de policía. Y me coloco en su piel, pues tal vez ayuda un poco el... también mi trayectoria personal, y simplemente intento estar ahí, acompañándolas en lo que haya, en lo que haya" (entrevista RP3_3).

Estratègies de dissociació

Jo crec que... la feina intensa que tenim... té un efecte sí o sí sobre nosaltres. Llavors nosaltres, jo penso que la majoria de nosaltres ho té clar, que aquesta afectació, per minimitzar-la, tenim diferents eines. Si jo te dic que una de les meves eines pot ser que al moment que se'n una persona, jo m'aixeco, i parlo amb el cap d'OAC, amb el company de porta, amb altre company, pues jo crec que una eina més és anar per la tarda i sortir en bicicleta. I... hi ha companys que tenen més establert el fer activitats físiques intenses perquè els hi ajuda, i altres com jo que el fer esport ho faig, però d'una forma... interioritzada com que és bo fer esport però no per necessitat de buidar el que acumulo a la feina, sinó que... acaben sent formes de funcionament que ajuden. Parlar amb la meua parella una estona d'algo de la feina pues mira... acabo, m'ha impactat allò que he viscut... pues sí, però una estoneta. No tinc una necessitat compulsiva de parlar-ne constantment. Per què? Perquè sé que en la mesura adequada és sa. I això ho poso dintre d'un ordre (entrevista RP3_2).

Fora de les relacions concretes entre les interaccions de la vida professional i les de la personal, diverses persones entrevistades han explicat relacions ben diferents amb la necessitat de desconnectar o de distanciar-se de manera habitual de la feina, tant de l'activitat habitual com de moments puntuals d'estrès i trauma aliè. En preguntar si troben fàcil desconnectar de la feina, una majoria escassa de persones entrevistades va respondre negativament, mentre que només una minoria va respondre que de manera natural o fàcil desconnecten del món laboral. Aquesta facilitat per desconnectar pot ser fruit de la manera de pensar i ser d'una persona concreta, però també dels processos personals d'aprenentatge i adaptació: un agent de GAV va dir que "jo personalment, quan plego dos quarts de sis me n'oblido. [...] He de desconnectar [...] i això és el que m'ajuda a... a... portar setze anys en el GAV [riu] (entrevista RP3_4). Aquesta necessitat ha estat descrita de maneres visuals per alguns i algunes agent: com "tancar la guixeta" o "sortir del despatx" (GF RP3_1), com "treure's l'uniforme" (GF RP2_2) o "com el que es pren una pastilla" (entrevista RP3_1). Tanmateix, entre els i les agents que consideren que els és fàcil desconnectar no sempre s'expressa com quelcom immediat, sinó que pot ser un procés, per exemple, durant el trajecte de la feina a casa (GF RP2_1) o que es dona a partir d'estratègies com escoltar la ràdio o veure la televisió (GF_RP3_1).

A partir de la revisió bibliogràfica de tècniques concretes per fer front al burnout i la fatiga per compassió, una divisió clàssica de tècniques podria ser la que distingeix entre tècniques de relaxació o meditació, per una banda, i formes d'exercici o activitat física, per l'altra. Entre les experiències de les persones entrevistades la principal expressió de tècniques de relaxació com a dissociació és la gestió del temps i l'espai per part d'agents, com ara quan fan descansos, quan s'aixequen de la cadira per comentar un cas o una víctima, o quan busquen una persona concreta per parlar o per canviar de tema (entrevistes RP2_4 i RP3_2). La necessitat de trobar aquesta mena de descansos o de desconexions puntuals es pot explicar pel ritme i la càrrega de treball policial i per la manca d'una cultura que promogui la conversa habitual sobre la salut mental, en absència de la qual algunes tècniques podrien incloure "unes classes, això, una mica de consciència emocional, una mica d'exercici corporal, de tècniques de respiració, de tècniques de sentir les emocions i deixar-les

passar. No aquesta cosa d'agarrotar l'emoció, bloquejar-la perquè no se note, acorazarme, aparentar, qué es eso, així nem tots, no?" (entrevista 3_1).

Quant a les tècniques d'exercici o activitat física, la seva rellevància o preponderància entre les experiències narrades pels i les agents pot explicar-se per la naturalesa també física del treball i de la formació policial, motiu pel qual ja són persones acostumades a les necessitats i als efectes positius de l'activitat física. Entre les pràctiques d'activitat física emprades per agents entrevistats hem trobat sortides amb la bicicleta, gimnàs, boxa, salts amb paracaigudes i passejos amb gossos pel bosc (entrevistes RP1_1, RP3_1, RP3_4). Finalment, les necessitats de la vida familiar també poden servir de manera forçosa com a eines de dissociació, pel fet que el manteniment d'un hort i animals o obligacions familiars que obliguen a desconnectar (entrevistes RP1_1, RP3_1 i GF RP3_3).

5.4. Recursos organitzatius

Un segon nivell de recursos per afrontar les demandes del treball policial amb víctimes es deriva dels continguts, estratègies i altres recursos posats a disposició pel cos de Mossos. Aquests recursos han de ser entesos des de la interacció entre l'agent individual i la institució de PG-ME, pel fet que l'experiència del treball amb víctimes és principalment individual, i s'afronta amb un conjunt d'estratègies i recursos de tres nivells, des de la perspectiva d'aquesta recerca. Els recursos organitzatius es componen d'aquells elements formatius, procedimentals, interpersonals i materials amb què agents individuals d'USC, GAV i OAC poden fer front a l'estrès laboral i al trauma aliè de manera quotidiana i en moments puntuals. Des de la perspectiva d'una trajectòria professional ideal o estereotípica, aquests recursos comencen amb la formació inicial que rep cada agent, i que es pot anar actualitzant amb formacions posteriors i amb continguts formatius i informatius. Aquests recursos també inclouen com es relacionen els i les agents amb els seus comandaments i amb les maneres de treballar de cada regió, àrea bàsica i comissaria concreta, incloent-hi les relacions interpersonals entre agents. Aquestes maneres de treballar i recursos per fer-ho també inclouen els espais i altres materials per tractar les víctimes, els efectius amb què compta el cos i els valors reproduïts dins la cultura organitzativa. Finalment, una vessant més directa de recursos del cos per fer front a les necessitats individuals és el conjunt de serveis i estratègies de suport psicològic amb què compten els i les agents.

Formació

Com ja hem establert, la majoria d'agents pensa en la formació inicial rebuda a l'Escola com a base a partir de la qual poder seguir després amb més formació, però sobretot amb l'experiència i la feina del dia a dia. Aquesta base inicial pot ser entesa com a una realitat molt limitada per l'abast de la feina policial (entrevista RP1_2), pel fet d'haver de considerar continguts jurídics o legals, de tractament amb persones, d'activitats físiques i destresa, tir, gestions burocràtiques, unitats concretes, etc. La majoria d'agents té una avaluació favorable o positiva del nivell formatiu rebut, dins les limitacions de temps i abast, i en alguns casos han esdevingut després formadores a l'Escola. Gran part de les persones entrevistades tenen records concrets del professorat i d'algunes assignatures concretes, com ara les assignatures d'Autocontrol i d'Actuacions Reals al Carrer, per les implicacions en la feina diària amb víctimes i altres persones (entrevistes RP1_3, RP3_3, RP3_4). Alguns records més negatius per part dels i de les agents inclouen l'experiència de socialització en un entorn jeràrquic per part de persones sense trajectòria prèvia en servei militar o en serveis d'emergències (RP1_2) i la percepció de estar sota la lupa de l'avaluació psicològica durant la

formació bàsica que pugui suposar una negativa d'accés al cos, com van comentar persones en diversos grups focals.

A2: Jo recordo que si que ens posaven en situacions una mica compromeses realment, si que ho recordo, sobretot, perquè estava... les situacions estaven creades per la persona que era policia i la que era la psicòloga en aquell moment que feia la sessió d'autocontrol. Jo recordo, no sé vosaltres, que eren compromeses. Les de mòdul 7...

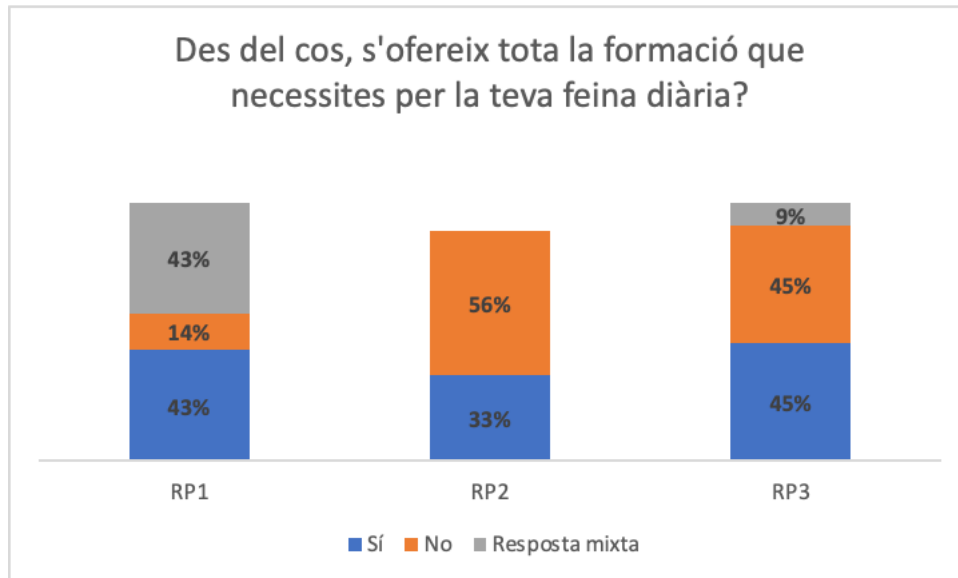
A3: Per mi eren surrealistes (riuen) [...] Hi havia aquella pressió dels psicòlegs, de a veure si ens trobaran... [...]

A2: Jo tenia una sensació una miqueta rara a autocontrol, no sabies fins a quin punt et volien valorar els teus recursos o a tu. Una doble versió. Bueno, jo potser a aquest senyor li diria titititi, però no perquè està la d'autocontrol i fas una mica el que s'espera. Depèn com ets tu. No sabies si era una pràctica realment o una prova a veure com ets i tu si ets sempre el malo ja t'estaven donant la notícia que sortiries amb la bolsa de plàstic. (GF_RP2_2).

Aquesta formació inicial contrasta amb els cursos d'accés a unitats concretes, com ara el GAV i l'OAC, amb excepcions com ara les persones que van accedir-hi quan s'estaven creant les unitats i quan encara no hi havia un curs establert (entrevista RP3_4). En el cas de les persones amb trajectòries llargues en aquestes unitats, després de no poder accedir al curs a l'inici de la seva trajectòria en aquestes unitats, per diverses raons, l'experiència els fa assumir que no necessiten el curs bàsic i que ja no els cal fer-lo quan tenen l'oportunitat, reforçant el contrast entre formació i experiència. Aquest contrast va ser repetit en diversos grups focals i entrevistes: una majoria d'agents comparteixen la prioritat o major importància de l'experiència, sempre dins els marges procedimentals que també ofereix la formació (entrevistes RP1_1 i RP1_2). Una qüestió central en la formació és l'encaix entre allò que ofereix la formació i les necessitats de la feina quotidiana per part dels i de les agents. Les persones entrevistades individualment van argumentar majoritàriament per la preponderància de l'experiència quant a les necessitats pràctiques habituals. Quant a les persones participants en els grups focals, la discussió oral va confirmar aquesta idea, mentre que les respostes escrites individualment ofereixen dades més concretes sobre aquesta avaluació.

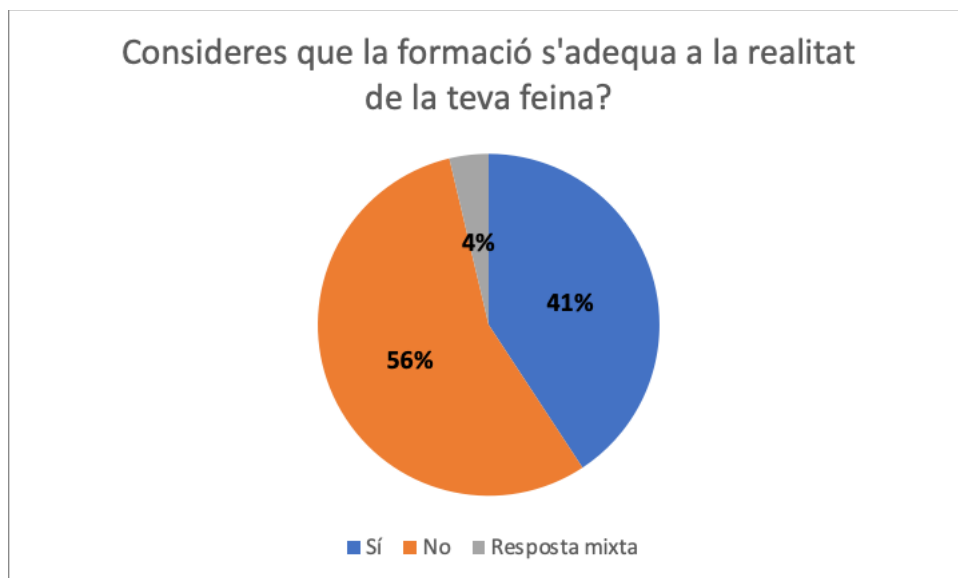


Gràfic 1: resposta als materials escrits a "Des del cos, s'ofereix tota la formació que necessites per la teva feina diària?"

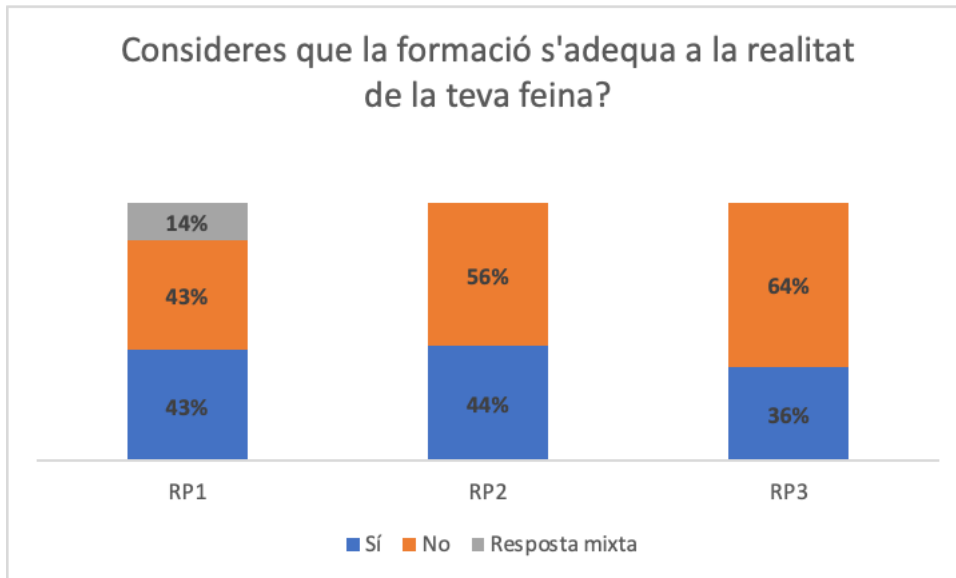


Gràfic 2: resposta per regions als materials escrits a "Des del cos, s'ofereix tota la formació que necessites per la teva feina diària?"

Trobem que les respostes estan igualment repartides entre respostes favorables i negatives quant a l'adequació de la formació per part del cos a les necessitats. Les respostes varien significativament per regions policials, fet que podem analitzar després des de la perspectiva de l'accessibilitat a la formació, tal i com és analitzada per agents amb distàncies ben diferents a les instal·lacions formatives del cos. Són ben diferents les preguntes sobre si la formació s'adequa directament a les necessitats de la feina diària: trobem respostes igualment negatives i amb menys diferències entre regions policials.

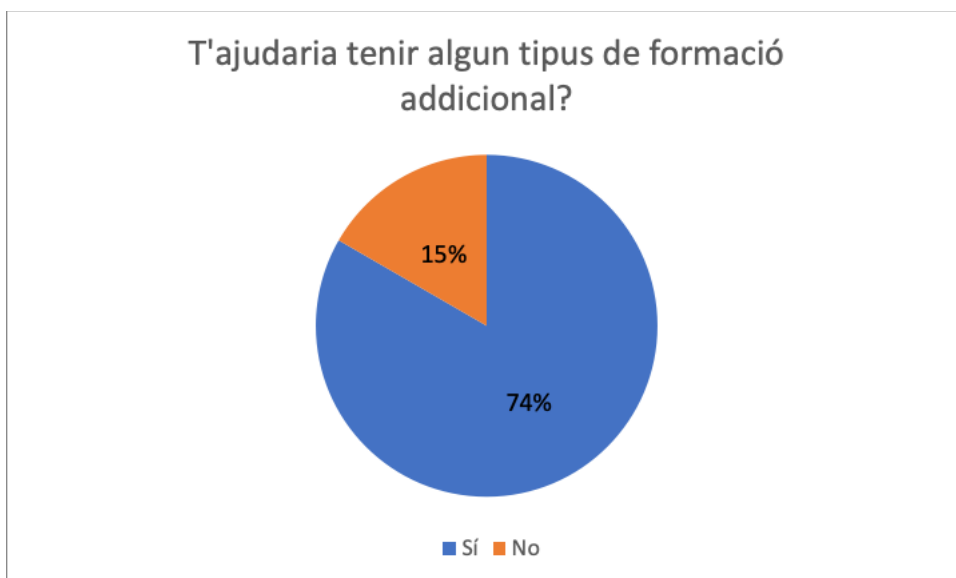


Gràfic 3: respostes als materials escrits a "Consideres que la formació s'adequa a la realitat de la teva feina?"

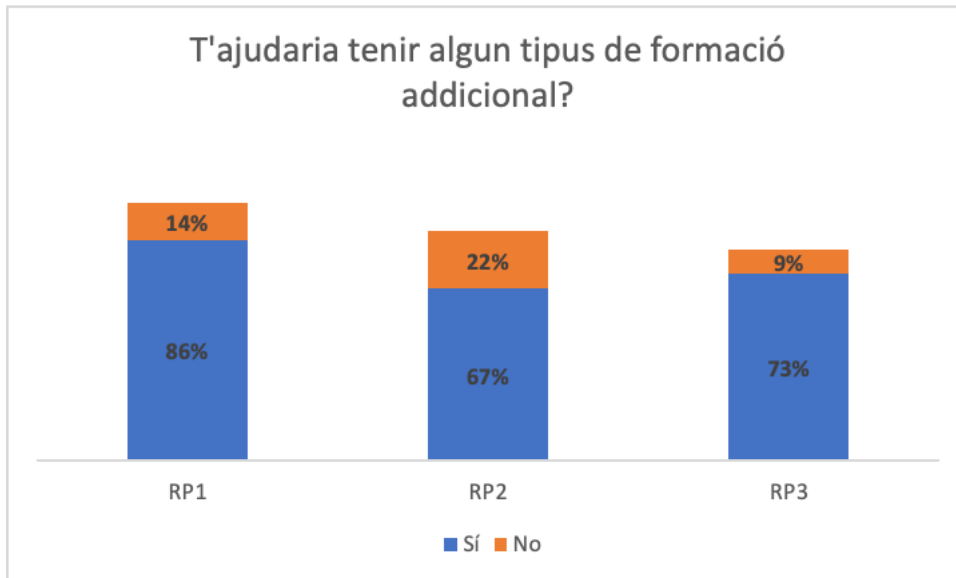


Gràfic 4: respostes per regions als materials escrits a "Consideres que la formació s'adequa a la realitat de la teva feina?"

Pel que fa al desig d'accedir a més formació per part del cos, tant les persones entrevistades individualment com les participants dels grups de discussió comparteixen una avaluació positiva de la necessitat de formació addicional, amb un ventall divers de continguts: mentre que tothom comparteix la necessitat de formació sobre actualitzacions legislatives i sobre nous procediments, les persones entrevistades a RP1 també volen i demanen formació sobre temes diversos, vinculats amb el seu caràcter més aviat híbrid, quant a les tasques que desenvolupen. La formació "psicològica", entesa de diverses formes -bé com a formació en aspectes psicològics de relació amb la víctima, bé com a formació en temes de salut mental o bé com a formació en la gestió de les emocions i els sentiments pels propis agents- també apareix de forma recurrent com a necessitat formativa.

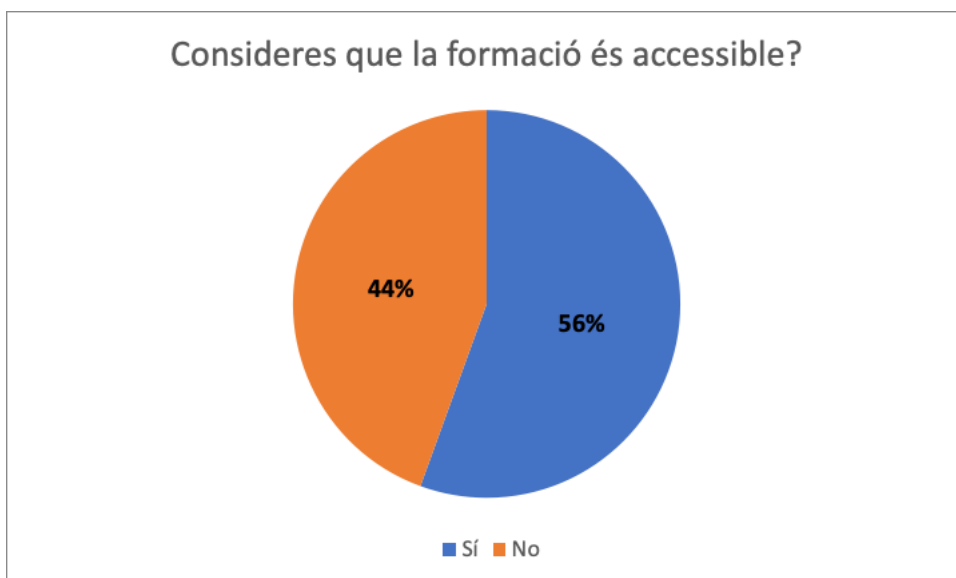


Gràfic 5: respostes als materials escrits a "T'ajudaria tenir algun tipus de formació addicional?"

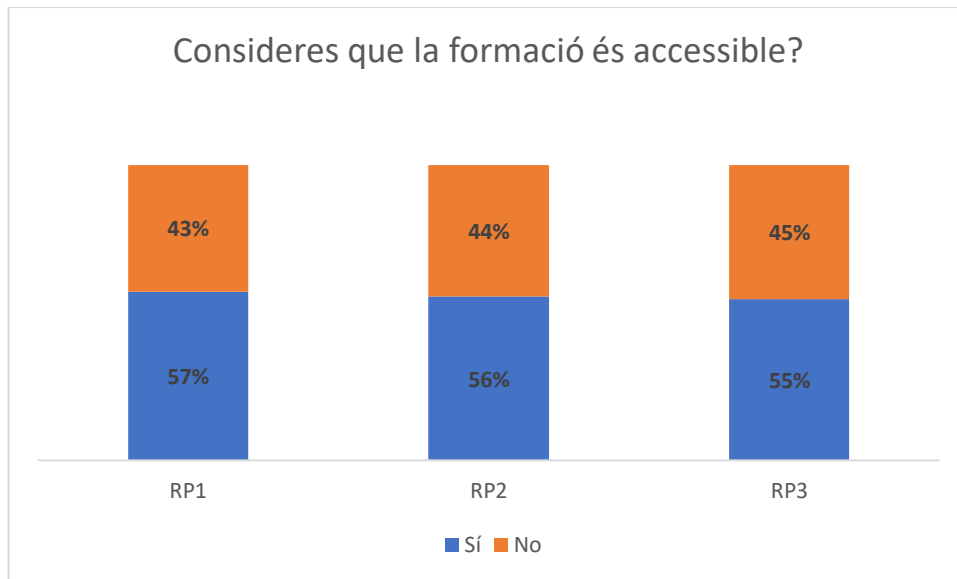


Gràfic 6: respostes per regions als materials escrits a "T'ajudaria tenir algun tipus de formació addicional?"

Quant a l'accessibilitat de la formació continuada o addicional, trobem diferències en les entrevistes individuals pel que fa a la distància a l'àrea metropolitana de Barcelona i a les instal·lacions policials on es fan. Agents de RP1 i RP2 van criticar la necessitat d'anar durant diverses setmanes a fer les formacions presencials, perquè les realitats familiars, com la pròpia càrrega de feina, poden impedir-ho (entrevistes RP1_2, RP2_1, RP2_2 i RP2_3). Quant als grups focals, trobem que els grups en aquestes dues regions van compartir la crítica al centralisme de la formació del cos, mentre que un grup focal a RP3 (GF RP3_2) va centrar-se en les limitacions de places de cada curs formatiu. L'agent amb rang superior d'aquest grup va emmarcar la conversa al voltant de les escasses places ofertes a cada RP i ABP quan es convoquen els cursos de formació, i va explicar que això fa que les persones que més podrien aprofitar la formació no puguin anar-hi.



Gràfic 7: respostes als materials escrits a "Consideres que la formació és accessible?"



Gràfic 8: respostes per regions als materials escrits a "Consideres que la formació és accessible?"

Quant a les percepcions sobre les mancances formatives, la majoria d'agents compartia una anàlisi sobre com el gran abast o ventall de tasques i àrees de la feina policial exigeixen continguts diversos: "Administratiu, accidents de trànsit, procediments policials... defensa personal... Clar, de fer, a Mossos m'he donat compte, porto quinze anys... i molts cops... em dona sensació que no sé res" (entrevista RP1_2). Entre les mancances concretes de formació identifiquem el tracte especialitzat amb víctimes de violència de gènere per part d'agents d'USC (entrevistes RP2_3 i RP2_4), tot i que altres companyes van dir que la base general d'aquest tema és compartida per tothom gràcies a la formació inicial del cos. Quant a la gestió de les emocions pròpies i alienes, diverses persones participants van explicar que al cos hi ha una mancança generalitzada de consideració de la salut mental i de les emocions, fet que limita que se'n tingui formació (entrevistes RP2_1, RP3_1 i RP3_3). Aquestes necessitats formatives són considerades per algunes persones participants com a una possible manera de reduir les diferències entre plantejaments d'unitats i per millorar el tracte amb víctimes, particularment de violència de gènere.

P: I dins el cos, com creus que podria millorar la relació amb les altres persones, fora del Grup d'Atenció a la Víctima?

R: Amb formació.

P: Amb formació?

R: Amb formació, absolutament. És que jo, per exemple, he canviat molt des de que estic al Grup, amb l'experiència, i la formació, sobretot en serveis socials, i amb altres entitats. Més que amb policies, a mi m'ha ajudat molt treballar amb altres serveis. Clar, és que entens coses que només des de la policia no entens. Nosaltres estem molt... acostumats a jutjar, a treballar des de... es delito, no es delito. I ens oblidem de tota la resta. I llavors quan estàs al Grup veus que hi ha un món, que tu no ets qui per dir sí o no, és que hi ha tot un procés de... de, d'indefensió presa, de... de manca d'autoestima, de moltes coses en una persona, que si tu no l'entens... no pots treballar adequadament policialment. Llavors el mateix amb les persones víctimes, el mateix amb les persones que treballem en aquest servei. I el mateix dintre del cos, que hi ha, hi ha molta tendència a... que crec que té la part positiva, que tu com a policia, si entres molt amb l'emocionalitat, no ets operatiu. Saps? Hi ha actuacions al carrer que si tu ets una persona, i veus una persona en quatre trossos, un nen violats, que si tu... ahh!, et bloqueges no pots actuar. Llavors jo crec que hi ha un aprenentatge de bloqueig emocional per poder actuar. Però també que aquest bloqueig emocional arriba un moment que com a éssers humans que som, es va acumulant. I llavors la gent es posa malalta, la gent se suïcida, com passa. I ostres, de dónde viene. Pues viene de que no havies donat l'espai a aquesta persona per elaborar la gran quantitat de drames que viu en el dia a dia. Això és com ho veig jo. I llavors, de la mateixa manera, penso que la resta de companys, doncs, falta formació per entendre's a si mateixos, què és el que passa, i després quan passen algunes coses, per saber que són evitables. [...] unes classes, això, una mica de consciència emocional, una mica d'exercici corporal, de tècniques de respiració, de tècniques de sentir les emocions i deixar-les passar. No aquesta cosa d'agarrotar l'emoció, bloquejar-la perquè no se note, acorazarme, aparentar, qué es eso, així nem tots, no? No, de, de permetre la vulnerabilitat, no sempre, perquè amb les nostra tasca, si ve algú tu no pots estar ai, qué drama, todo lo que tenemos contigo, no? (entrevista RP3_1).

Lideratge i confiança

Una part essencial de com s'emmarca la feina d'USC, GAV i OAC dins el cos de Mossos té relació amb la gestió dels recursos humans i el lideratge per part dels comandaments, dins cada comissaria. La immensa majoria d'agents entrevistats i entrevistades van compartir avaluacions favorables de les relacions amb els respectius caps, tant a nivell immediat —caps d'OAC en la majoria— com als nivells superiors de cada comissaria. Les explicacions van ser en la seva majoria de confiança mútua i de respecte dels criteris tècnics i dels esforços de cada part. Per exemple, les referències als rangs jeràrquics van anar acompanyades en la majoria de casos de reflexions sobre que els superiors han passat per unes oposicions i tenen una experiència i uns coneixements concrets que fan que les seves opinions siguin valuoses (entrevistes RP1_2, RP2_3 i RP3_4). Els grups focals ofereixen oportunitats de contrast en aquest sentit, per la comparació directe de diferents estils de lideratge i del paper de poder comptar o no amb superiors propers. Per exemple, el grup focal RP3_4 va mostrar un gran contrast entre una majoria d'agents de GAV amb bones relacions amb superiors directes i indirectes —incloent-hi una caporal responsable de GAV que és la superior immediata de l'equip i que és capaç de pressionar pels interessos d'aquesta unitat— i una agent sense suport, amb ramificacions quant a manca d'espais propis per fer assessoraments, manca de cotxes de la comissaria disponibles i relacions interpersonals complicades.

La contrapartida és la confiança i el marge d'actuació atorgat pels superiors als GAVs i OACs. Aquesta confiança, en el cas d'agents de GAV, implica en la majoria de casos la possibilitat de participar en

reunions organitzatives amb altres institucions o en mitjans de comunicació i, significativament, de poder interactuar directament amb la fiscalia o els jutjats (entrevistes RP1_3, RP2_1 i RP3_2). Aquesta confiança i aquestes noves funcions, com ja hem vist, tenen un paper clau en experiències de creixement personal i professional, com ara quan les persones han après o s'han acostumat a parlar en públic, a fer xerrades o a interactuar amb més persones i institucions. La confiança atorgada també pot tenir relació directa amb l'avaluació de riscos i amb les interaccions amb altres unitats, com ara quan un comandament confia en el criteri tècnic del GAV i destina efectius en conseqüència. Aquesta confiança estén el marge d'actuació dels i les professionals del GAV, pel fet que les seves accions i criteris tècnics poden tenir un efecte més directe en el resultat d'una avaluació o atenció, i per tant afecta directament en la satisfacció o autorealització i en l'avaluació de la responsabilitat pròpia.

R: Saps, que tots nem tan a tope que jo he après que als comandaments els hem de donar solucions, no els problemes. Perquè com tu li vinguis amb un problema que ell no entén perquè, lo que et deia, no té la formació... Llavors ell et dirà: blanc o negre? Casa d'acollida o tal? Però normalment et diran: però decideix tu, tu ets la persona que coneixes, la que està formada, tal. Ara... necessito que m'enviïs tres cotxes a un domicili. Sí que és veritat que amb això ens donen bastanta confiança, no? Si nosaltres prenem una decisió, ens tenen com les que coneixen el cas i sí que ens recolzen.

P: En comparació amb altres unitats? O sigui que sí que noteu diferència quant a la confiança?

R: Que confien més en nosaltres? Bueno, jo parlo del nostre comandament directe de seguretat ciutadana, ja et dic. Nosaltres no li expliquem mai els problemes que tenim, però si per exemple quan has de fer una ordre de protecció d'una persona, dic: ostres, jo aquesta persona, no ho veig clar. Està en risc. Posa'm un cotxe cada dia a casa seva, passant a les 9, a les 3 i a les 8. I diu: puf, no tenim cotxes, però si tu ho valores sí. Amb això sí que noto que... a veure, tampoc és una cosa que fem cada dia, clar. Bua, si fos cada dia... Amb això sí que ens recolza (entrevista RP3_1).

Part de la relació de confiança amb superiors directes participa també de les necessitats de compartir situacions d'estrès o de trauma aliè, com veurem. Alguns comandaments són més propers que no pas altres, i ens gran part de les experiències descrites per participants —sobretot en els casos de les comissaries més reduïdes— les relacions són de proximitat, confiança i poder compartir problemes i reflexions. El d'haver compartit experiències, com ara quan un cap ha treballat anteriorment en l'OAC o en el GAV, fa que puguin tenir més empatia cap a les necessitats d'aquestes unitats, i que hi responguin de manera més satisfactòria des de la perspectiva dels i de les agents (entrevista RP3_3).

Part de l'organització dels recursos humans dins el cos és l'ús d'avaluacions negatives o positives, incloent-hi recompenses simbòliques o amb noves funcions. La majoria de participants va tenir una percepció molt favorable d'aquest sentit, amb reflexions com ara "A mí nunca, nunca, nunca me han reprochado nada. En ese sentido son muy comprensivos" (entrevista RP3_3). De manera semblant, un company de la mateixa regió va dir que no necessita tenir reforç positiu constant, "però a vegades també és important que et diguin hòstia, molt bé. I això... dius bueno, no ho estic fent malament" (entrevista RP3_4). Una altra qüestió és la remuneració econòmica o sou: agents de RP1 tenen clar que el sou és comparativament millor allí que no pas a Barcelona, mentre que només a la segona fase de la recerca, als grups focals, va aparèixer el tema que ni OAC ni GAV són especialitzacions formals dins el cos de Mossos, sinó que cobren i participen com a unitats bàsiques d'USC. Aquesta situació va ser entesa des d'una òptica pressupostària i no pas per una manca d'equivalència a altres unitats que sí que son reconegudes com a especialització.

Relacions interpersonalment i valors de l'organització

Les relacions amb els comandaments directes són part del conjunt de relacions personals que es donen dins cada comissaria i entre diverses àrees bàsiques i regions. Com ja hem vist, l'experiència dels i les agents del GAV és majoritàriament de rebuig i de desconeixement per part de la resta del cos, amb idees aparentment dissonants sobre una manca de coneixement combinada amb una avaluació negativa de la feina que hi fan. Això suposa que les persones del GAV es trobin majoritàriament ajudades per altres companyes de la mateixa unitat, dins i fora de les seves comissaries. Això no impossibilita les bones relacions amb persones d'altres unitats, sobretot en el cas de GAVs unipersonals: totes les persones entrevistades han parlat de companys o companyes en què es recolzen o de què reben suport com a conversa, moments de desconexió i satisfacció de la necessitat de compartir casos durs, sobrecàrregues de treball o altres problemes. Algunes d'aquestes relacions depenen o es veuen influïdes pel fet de compartir despatx amb altres agents, com ara les persones de les ORC. La particularitat pot ser la de les comissaries petites, sobretot les de RP1: els i les persones entrevistades comparteixen que amb equips petits les relacions interpersonalment són més forçoses, pel fet de no poder triar tant amb qui comparteixes el temps i la conversa. Aquestes dimensions reduïdes, com hem vist, tenen factors positius, com ara la companyonia i la predisposició a ajudar (entrevista RP1_1), però també efectes negatius comparats amb la vida en un poble petit.

Lo dolent... és que coneixes molt a les altres persones i tens molt temps de interactuar, i això, pues pot ser que et fas molt amic, o que tens roces. Clar, quan no hi ha... quan hi ha més feina tu vas a la feina, a treure la feina, i ja està. Quan no hi ha tanta feina vas més a lo personal, perquè t'expliques la vida, com ets, com no ets, no sé què, i clar... això crea roces i crea problemes, i és un dels hàndicaps de les comissaries petites, que a mi no m'agrada. Saps? És com el poble petit, que hi ha molta xafarderia i... a les grans ciutats ningú et coneix, tu vas per feina i s'ha acabat, els teus veïns no saben ni qui ets. En un poble, el fill de... el no sé què ha fet això, pues una comissaria petita és lo mateix. Aquest t'ha fet tal, t'ha dit, no sé què, i és una mica això, la marujeria aquesta que no... que... és lo que menos m'agrada d'una comissaria petita, que té moltes altres coses bones, però això és un hàndicap (entrevista RP1_2).

Les avaluacions majoritàriament favorables de les relacions no exclouen les experiències negatives amb companys i companyes, més enllà de l'animositat contra el GAV ja descrita. Els canvis previstos al voltant de la presa o no de denúncies per part del GAV van ser esmentats com a excuses o motivacions d'algunes converses tenses entre persones d'aquesta unitat i companys i companyes d'OAC. Les expectatives d'una reducció de la càrrega de feina d'agents d'OAC, segons aquesta lectura, han provocat preguntes semblants a "¿qué, cuánto empezáis a coger denuncias? ¿Habéis empezado ya?" (GF RP3_4) que incomoden al personal de GAV, pel fet de conèixer la saturació de la seva unitat i les dificultats per afegir-hi noves tasques sense modificar-ne res. Altres experiències negatives tenen relació amb conflictes puntuals de relacions complicades entre companys i companyes, incloent-hi males relacions i reaccions quan un agent va deixar la unitat d'investigació criminal (entrevista RP2_3). En aquest cas i en les relacions i reaccions al voltant del GAV podem identificar el paper del coneixement sobre les funcions i necessitats reals de les unitats policials i les expectatives i valors esperats al voltant de l'activitat policial.

Part de les relacions dins el cos, particularment dins la comissaria, es relacionen clarament amb nocions compartides sobre com són en general els membres de la PG-ME. Entre les persones entrevistades trobem avaluacions majoritàriament favorables sobre el tarannà i els interessos de les persones del cos, com ara per una predisposició al coneixement del territori i de la població local (entrevista RP1_1), al sacrifici personal i al voler ajudar a altres persones (entrevista RP3_1) i a col·laborar amb altres agents, companys i companyes. Aquestes expectatives també poden afectar a

les frustracions d'agents d'OAC i GAV quan troben desconeixement o sospita sobre les decisions de víctimes de violència de gènere que no s'ajusten a models previstos, com ara quan no denuncien o quan tornen amb el seu agressor. En algunes entrevistes i grups focals hem pogut identificar una certa frustració amb aquesta realitat, sobretot per part d'agents d'USC i d'OAC —en aquest cas, sobretot per part d'agents de GAV—, que consideren que la resta d'agents també comparteixen una formació base però també que els convindria formació i més experiència directa amb víctimes. Aquestes expectatives de valors, finalment, no es veuen necessàriament com a una qüestió estàtica, sinó que poden tornar com a motivació per prendre's seriosament la feina (entrevista RP3_1) o per reconèixer que el cos és part de la societat i per tant també canvia el seu tractament de temes com ara la violència masclista (entrevista RP3_4).

Fora de les relacions dins la comissaria, podem identificar també la importància atorgada a altres relacions, amb personal policial d'altres àrees bàsiques i regions, però també amb altres serveis i institucions. Pel que fa a aquests, part crucial de la feina del GAV comporta la interacció amb serveis socials, ajuntaments, consells comarcals i un llarg etcètera d'institucions públiques i privades que formen part de la xarxa assistencial local. Les relacions amb fiscalia i jutjats poden dependre en gran mesura de casos personals i del grau de coneixement de com funcionen o què esperen persones concretes —ressaltant la importància de l'experiència— i de relacions personals amb més o menys confiança o respecte en els criteris tècnics (entrevista RP1_3). Aquestes relacions també poden ser font de frustració, quan altres institucions no responen als informes i als testimonis com els i les agents esperen: les atencions hospitalàries, les resolucions judicials, les investigacions de la fiscalia o les concessions de serveis assistencials no depenen exclusivament de la feina policial individual, i aquesta limitació és part del procés d'aprenentatge per gestionar millor els casos i les expectatives (entrevistes RP1_3 i RP2_1). Les bones relacions amb altres professionals, i el fet de compartir casos i de servir-se mútuament de suport emocional i de fonts de confiança, també són part de les eines de buidatge i de compartir experiències, amb descripcions d'aquestes relacions com que “ens servim mútuament de... via de... autocura, no?” (entrevista RP1_3) o que “ens nodrim els uns amb els altres” (entrevista RP2_1).

Quant a la relació amb altres policies fora de la comissaria de cada agent, trobem que són també part d'eines i processos de buidatge experiencial, i que serveixen com a moments de compartir casos durs, moments de sobrecàrrega de treball o de necessitats puntuals. Els GAVs més grans poden donar suport a nivell de gestió a altres GAVs de la regió policial durant el període de vacances (GF_RP2_2) o servir com a punt de referència i consulta (GF_RP2_2), particularment per als GAVs unipersonals. Les relacions poden servir també per comparar els nivells de suport per part de superiors entre regions o comissaries, com ara quan un agent de RP3 va fer de suport per a una companya d'una altra regió (entrevista RP3_2). Aquestes relacions també poden ajudar a desenvolupar les tasques sota circumstàncies complicades, com ara quan una agent de GAV va poder col·laborar amb companyes d'una altra regió i portar-hi una víctima que no volia ser atesa ni al seu poble ni a la seva comarca per evitar la xafarderia local (entrevista RP1_1).

Una altra dimensió vinculada a les relacions entre companys i companyes és la percepció dels valors percebuts en l'organització. Gran part de les entrevistes individuals i grupals ha compartit una avaluació negativa de la cultura organitzativa al cos quant a la valoració de la vulnerabilitat, les emocions i la salut mental: “Jo penso que el problema que hi ha aquí a Mossos és que no deixa de ser un cos d'homes on està molt, molt valorat l'aparença de fortalesa, no? [...] Es valora molt la tasca... de fortalesa física, de fer detinguts, de seguretat ciutadana, però crec que encara falta...” (entrevista RP3_1). La percepció que és un cos encara masculinitzat, però en procés de canvi gràcies a una vinculació o una vocació més forta de proximitat i d'atenció a la ciutadania, fa que tasques

com ara les de GAV i OAC no tinguin la valoració interna que obtenen detencions o intervencions al carrer. En aquest sentit les comparacions més freqüents són aquelles entre aquestes dues unitats i la USC com a unitat majoritària o amb visió prioritària. Tant homes com dones van analitzar aquesta cultura organitzativa masculinitzada com a limitació clau a l'hora de buscar suport emocional o psicològic, sigui amb companys o companyes o amb el cos, per la por o l'experiència de rebre comentaris negatius: "D'aquest tio, no que sigui un flux, potser em dirien els companys, per què perds temps pensant en això, si cada dia ens trobem amb mil casos, has de passar pàgina, tirar endavant i oblidar-te'n" (entrevista RP2_3) o "Jo crec que el tema de treball emocional o psicològic és molt tabú a nivell en general de la societat i a nivell policial encara més" (entrevista RP2_4). Aquesta situació fa que sigui recomanable una avaluació de la cultura organitzativa des de la perspectiva de les expectatives pròpies —del cos— i alienes —del conjunt de la societat—, sobretot pel que fa a l'atenció a la salut mental.

Recursos psicològics

Les possibilitats de compartir experiències i problemes amb companyes i companys d'altres comissaries van ser la referència més habitual en tractar els recursos psicològics i de suport a l'abast de professionals del GAV. Professionals de diversos GAVs i OACs de diverses regions policials ens van parlar d'unes sessions que es van fer fa aproximadament una dècada, en què es reunien per regions amb les psicòlogues del cos per compartir en grups reduïts les seves experiències i problemes (entrevistes RP1_3, RP2_1, RP2_4, RP3_2 i RP3_3). Les avaluacions sobre aquestes reunions van ser favorables per totes les persones que van participar-hi, i fins i tot les persones que no hi havien participat —per haver entrat més tard al GAV— les coneixien i compartien la idoneïtat del buidatge entre col·legues amb suport professional.

R: Va haver una temporada que des d'aquí a la UPAC, no sé si era cada sis mesos o cada tres, venia una psicòloga de Barcelona i ens feia així teràpia per dir-ho d'alguna manera i, és el que et deia, no parlaves de cap cas en concret és que això m'ha afectat, és que no sé com portar-ho, és que no sé com ajudar a aquesta víctima. Lo que realment parlaves és es que el jefe me pide no sé que, o es que somos uno el GAV y no llego o es que el juzgado siempre estoy llamando y no me contestan. Cremen coses externes. La víctima no et crema. Si ens fem nostre totes les desgràcies que els hi passen a les víctimes, marxa del GAV. Marxa, marxa, perquè t'afectarà a la salut i mentalment. Evidentment que pot afectar i afecta una morta." "A: Mhm... ara no recordo quan va durar, no et sabia dir si va durar un any o dos anys però bueno, no et diré que no anava bé. Si perquè al cap i a la fi et reunies els GAVs de la regió estaves amb ella... al final pues bueno, ja no és una estranya, no? T'explicava quatre coses, després parlàvem d'experiències personals, també reies, sí, no anava malament. No tot era serietat. [...]

P: I saps perquè es va acabar?

R: No. Es que no sé quan va durar. No sé quan va durar potser dos anys i ja fa temps que es va acabar. Potser era un tema econòmic. Potser interior va dir que... no ho sé, no tinc ni idea (entrevista RP2_1).

Totes les persones entrevistades de manera individual o grupal es van mostrar favorables a reprendre una pràctica organitzativa d'aquest tipus, i entenien que va desaparèixer probablement per una qüestió pressupostària. Professionals provinents d'USC també coneixien aquestes pràctiques, tot i que en menor mesura que els i les de GAV i OAC, però també van mostrar-se'n favorables a la seva reimplantació i a la seva extensió més enllà del GAV. Aquesta mena d'estratègies concretes pot ser encara més rellevant en el cas de regions amb grans distàncies entre comissaries, per les dificultats de compartir experiències fàcilment (entrevista RP1_1).

Fora d'aquestes trobades, un altre recurs psicològic comentat i avaluat és el paper de l'equip psicològic del cos, a Barcelona. Els i les agents entrevistades van mostrar diverses experiències i graus de coneixement sobre aquesta possibilitat i també sobre la recentment creada Oficina del Mosso. Les persones entrevistades individualment es repartien de manera semblant entre qui no coneixia cap recurs, qui els coneixia i els havia fet servir i qui els coneixia però no havia necessitat o volgut accedir-hi.

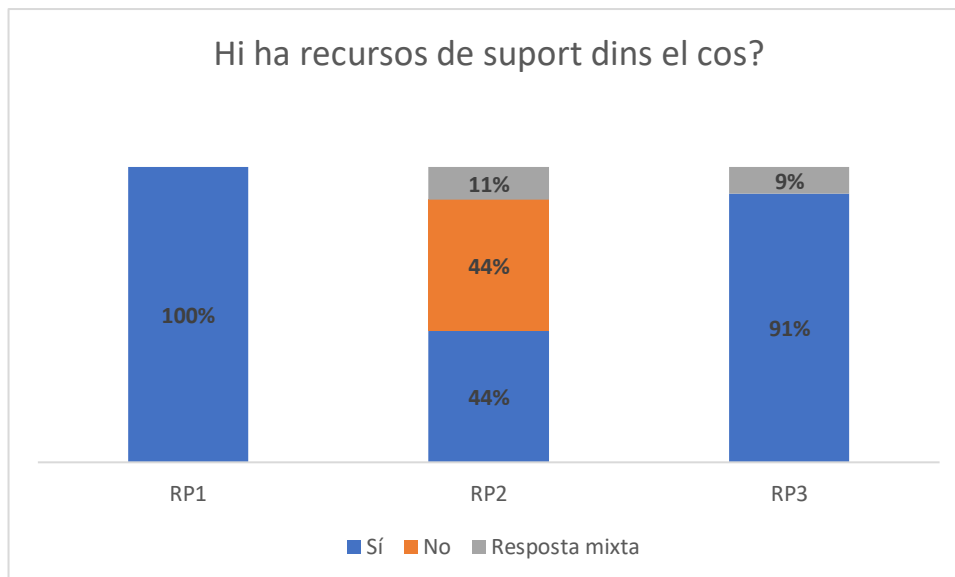
No he contactat mai, no ho he necessitat. Ara estan potenciant això, de fet jo no sabia que hi era, però... Ara portem uns mesos, o un any, aproximadament, no sabia dir-te el temps, que estan potenciant molt l'Oficina del Mosso, em sona que es diu, que és per ajudar a totes aquestes coses, i trobo que està molt bé. Molt bé. De moment no ho he necessitat, però... almenys és una opció que tenim, que crec que està molt, molt bé (entrevista RP1_2).

Entre les persones que no han volgut fer-ne ús, o que coneixen casos de persones que no han volgut accedir-hi, trobem reflexions sobre la manca de visibilitat i de respecte cap a la salut mental i les emocions, amb comparacions compartides entre les avaluacions psicològiques i les de salut física: “Penso per tabú, penso perquè no està normalitzat. Potser si estès normalitzat com qui es fa la revisió mèdica anual, però Mossos hem de millorar moltes coses, no es fan revisions anuals tampoc, mèdiques personals sí, però no es fan revisions de drogues, per exemple” (entrevista RP2_4). Altres persones van argumentar que preferirien o prefereixen suport psicològic de fora del cos —“me colocaría en un rol muy vulnerable... como policía, armada, explicar que algo me sucede” (entrevista RP3_3)— també pel fet de poder perdre l'arma en cas d'avaluació negativa (entrevista RP2_3). Identifiquem que l'arma és un referent compartit per gran part de les persones entrevistades, com a part fonamental de la feina policial —encara que agents concrets no la facin servir per la seva feina—. Diverses de les persones entrevistades van apel·lar a l'establiment i la normalització de revisions psicològiques periòdiques i obligatòries, en part, per creure que hi ha una necessitat de control sobre el fet que visquin situacions estressants i traumàtiques de forma habitual i ahora tinguin accés a una arma de foc, contingència que s'entén com a potencialment perillosa i, en part, per evitar l'estigma i l'associació a les conseqüències negatives —com la retirada de l'arma— de fer servir aquest tipus de recursos dins el cos (entrevistes RP1_1, RP3_1, RP2_3 i RP3_3). Una altra limitació percebuda sobre aquest servei és la qüestió espacial. Fora de necessitats puntuals per traumes col·lectius a comissaries concretes —per exemple, per la mort d'un company—, aquest servei és vist com a centralitzat a Barcelona, fet que limita l'accés.

Durant els grups focals també vam tractar la disponibilitat de recursos de suport psicològic i organitzatiu per part dels cos, i vam trobar respostes generalment favorables pel coneixement dels serveis d'atenció psicològica i per l'Oficina d'Atenció al Mosso. Tot i així, en el cas de dos grups focals amb presència d'un superior (GF RP1 i RP3_2), les referències a aquesta oficina per part de les figures de major rang jeràrquic just abans de començar a escriure les respostes individualment van emmarcar el debat posterior i van afavorir respostes positives. Tanmateix, trobem interessants referències compartides ahora al coneixement sobre l'existència d'aquest servei i sobre la seva recent creació i per tant la manca de coneixement sobre com funciona o si els serà útil.

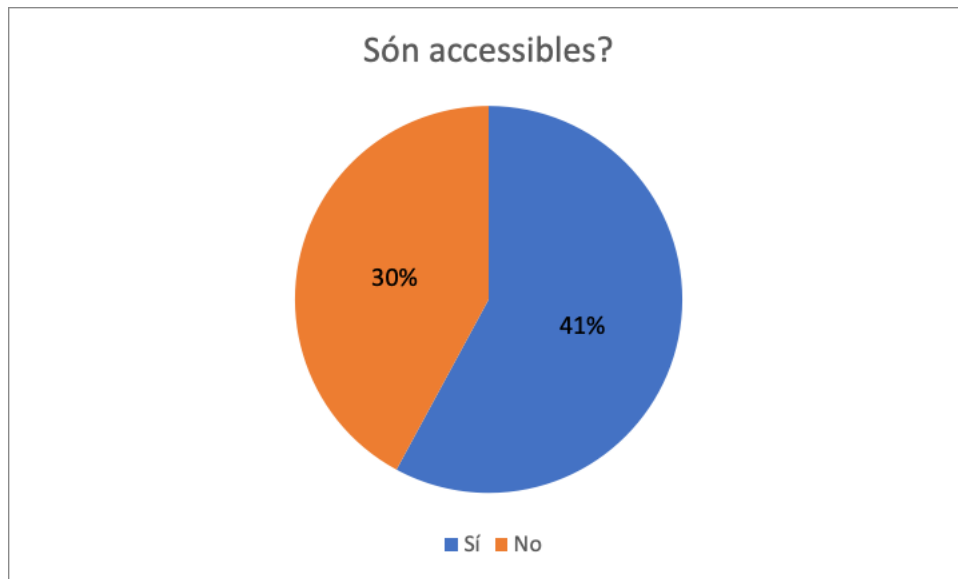


Gràfic 9: respostes als materials escrits a "Hi ha recursos de suport dins el cos?"

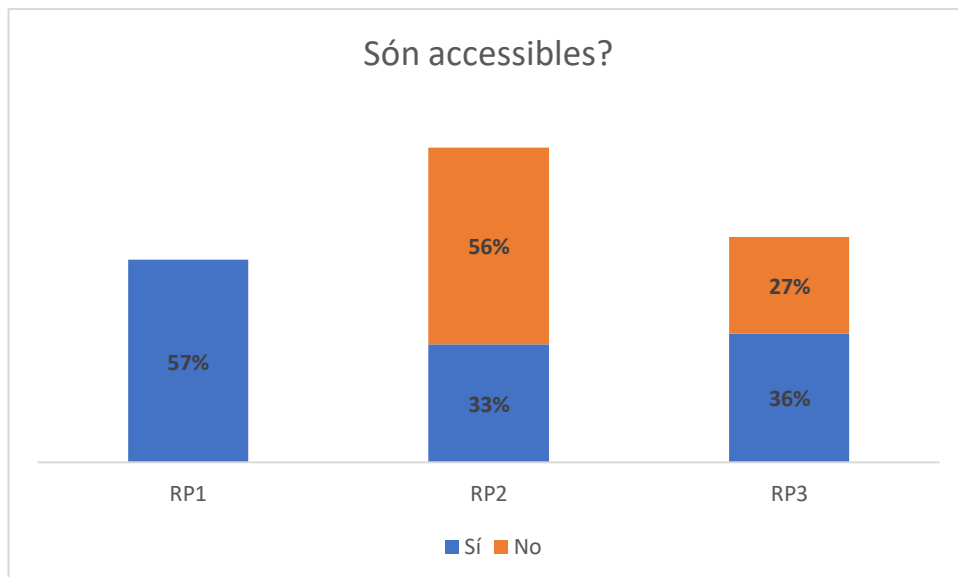


Gràfic 10: respostes per regions als materials escrits a "Hi ha recursos de suport dins el cos?"

Com podem veure en els gràfics, només la regió en què no vam tenir una participació tant clara d'una figura jeràrquicament superior mostra un percentatge significatiu de respostes negatives. Tot i així, l'avaluació negativa sobre l'accessibilitat als recursos de suport del cos va ser més generalitzada, per qüestions com ara el centralisme de Barcelona, la manca de temps o la manca d'efectius dels serveis de suport.



Gràfic 11: respostes als materials escrits a "Són accessibles?"



Gràfic 12: respostes per regions als materials escrits a "Són accessibles?"

Efectius i altres recursos

Les conseqüències dels criteris pressupostaris dins el cos i dins la Generalitat de Catalunya van ser comentats i compartits per la majoria d'agents entrevistats i entrevistades al voltant d'una única qüestió: la manca de més personal. A partir de canvis puntuals com ara les vacances —de manera negativa— o la presència d'agents en pràctiques —de manera positiva—, tothom va recomanar o demanar la contractació de més personal per reduir la saturació d'unitats particularment afectades per ritmes i per ratis víctimes-agent alts i per possibilitar canvis puntuals o de llarg termini en les unitats, com ara les vacances anuals o la incorporació de la presa de denúncies per parts dels GAVs. Les avaluacions sobre la manca d'efectius van ser majoritàriament semblants a les tres regions: "Falta gent. Apunta [riu]" (entrevista RP1_1); "O sigui, em cremarà el fet que m'esteu donant feina per a tres persones i m'he quedat sola. Impossible. No viable" (entrevista RP2_2); "En vacances notem molt que ens augmenta molt la feina, però ja està bé, és una reflexió de dir, senyal que no

estem sobredimensionats” (entrevista RP2_4); “multiplicar los agentes como panes” (entrevista RP3_3).

Les comparacions entre els efectius de diverses unitats i regions van ser entesos per la majoria com avaluacions i respostes a les necessitats i a les realitats de cada territori, fora d’alguns casos de manca de suport per part de comandaments amb conseqüències en el personal efectiu. Per exemple, a l’hora de distribuir agents en pràctiques entre unitats, alguns GAVs s’han pogut sentir no prioritari pel fet de no arribar a tenir agents en pràctiques perquè altres unitats ja s’havien quedat amb tots. Identifiquem llavors el fet clau del suport i de les relacions dins cada comissaria, però també a nivell cos. Les crítiques a la situació actual i a la incorporació de la presa de denúncies al GAV, per exemple, va servir de raó per reflexionar sobre com s’entén el Grup dins el cos, per la idea que si des dels comandaments superiors es tingués més respecte o confiança en la feina del GAV, els d’intermedis ho farien també dins cada comissaria. Aquesta situació, com veurem en a partir del següent indicador predeterminat—recursos socials—, contrasta amb la centralitat de l’atenció propera a la víctima, i particularment a les de violència de gènere, des del cos i des de la Generalitat. Amb la qüestió dels efectius no va aparèixer, però, el tema del centralisme que sí que va ser comentat com a factor o barrera pel que fa a la formació (entrevistes RP2_1 i RP2_3) i als serveis de suport psicològic (entrevistes RP2_3 i RP2_4).

Una última qüestió de recursos materials directament vinculada amb factors pressupostaris i amb les relacions de confiança amb superiors és la disponibilitat d’espais adequats per tractar amb víctimes particularment delicades, com ara les de violència de gènere. Les entrevistes, però sobretot els grups focals, van servir per comparar comissaries en què els i les agents de GAV disposen de sales i de despatxos individuals o reservats per poder fer assessoraments o prendre denúncies amb delicadesa, per una banda, amb casos en què els i les agents han de fer servir despatxos compartits, sales de briefing amb limitacions de temps o fins i tot les sales d’espera de la porta de la comissaria (GF RP3_1, RP3_2 i RP3_3). Les comparacions dins grups focals van afavorir contrastos sobre els nivells de confiança dels superiors, però també sobre quan van ser construïdes les comissaries, quins canvis van tenir-hi lloc, etc. Per exemple, alguns grups van comparar els anys de construcció de les seves respectives comissaries per explicar com algunes no tenen locutoris individuals per prendre denúncies ni espais pensats per fer assessoraments, mentre que la majoria de casos en què han de compartir despatxos per fer les trucades o els assessoraments del GAV tenen experiències similars de soroll de fons, petits conflictes amb la resta d’ocupants del despatx —generalment d’altres unitats en el cas de GAVs unipersonals— i situacions en què se senten malament per no poder garantir el rigor i la comoditat que la víctima es mereix.

A1: I després el que trobo jo a faltar també són espais adequats per atendre les víctimes.

A2: Això sí, súper principal, uf.

A1: Jo abans tenia un despatx. Que a dalt de tot de la comissaria, estava pintat de color verd, vale, tenia bueno, unes imatges jo, tot molt maco, jo m'havia portat un gerro amb flors, m'agraden molt les flors i tot. Jo pujava les víctimes directament amb l'ascensor. De cop i volta se'm va treure el despatx, aquí no... se m'ha posat en un despatx que estic compartint espai amb més companys. Que escolten tot, entren, jeje jaja, t'explico l'últim xiste, no sé que. I jo, shhh, que estic parlant amb un a víctima. Es sent tot, no tinc aquella intimitat, si tinc que atendre a una víctima en el briefing, que el briefing és una sala així, amb una taula, unes cadires.

A3: És molt poc acollidor.

A1: És fred. Hi ha víctimes que se't posen a plorar. Llavors la tens amb un briefing, i t'obren la porta i vengà, que en 10 minuts fem el briefing, vingà, sortiu, sortiu. Ei, que estic amb una víctima. Busco un espai a comissaria, algun despatx per atendre aquesta víctima i no tinc despatxos, tots estan ocupats.

A3: A [ABP Població Baixa] passa el mateix, comparteixen despatx amb URC [...] És tot sense parets, tots junts. Has d'acompanyar a fer la denúncia i passa el company, viste la serie ayer. I la víctima allà desolada i l'altre està súper feliç explicant la seva sèrie. [...]

A1: Els llocs no són els adequats. Jo penso que si el cos o els caps de les comissaries els hi importés una mica el GAV, a nivell intern, no extern, a nivell extern sí que, que donen aquesta imatge, però a nivell intern, potser buscarien un lloc adequat. Però... no. Llavors tu de pressa i corrent quan tens una víctima que l'has d'atendre de pressa i corrents comences a donar voltes a la comissaria demanant per favor em deixeu aquest despatx, no està ocupat, per favor, per favor i al final, estàs un quart d'hora que la víctima està allà un quart d'hora esperant i quien espera desespera i al final quin recurs tens? Aquesta sala. Aquesta sala, ja em diràs tu. Que a vegades la víctima [respira fort] li agafa un atac i li has d'anar a buscar aigua. Jo al meu despatx sempre tinc una ampolla d'aigua, amb uns gots, després tinc un paquet de mocadors, jo ho tenia i encara m'ho he endut, però clar, jo això no m'ho puc baixar i plantar-li allà la víctima, en una sala que dirà ya me traes el baso por si quiero llorar. Deixar la víctima sola plorant per anar a buscar aigua. No tenim els llocs.

De manera semblant a la formació i a la resta de recursos, identifiquem entre els i les professionals d'atenció a la víctima una flexibilitat i una adaptació contextual a les necessitats de les víctimes que podríem comparar amb el bricolatge. Més enllà de l'ús estratègic d'alguns espais per afavorir relacions, com ja hem vist, els i les professionals també poden actuar directament sobre els espais per facilitar interaccions amb víctimes i per tranquil·litzar-les a elles i a les seves criatures. Aquí també identifiquem la importància de l'experiència i de l'avaluació professional de les necessitats, més enllà dels protocols i de les maneres de treballar bàsiques o estàndard que s'esperen des del cos. Podem estendre aquesta anàlisi també a l'ús estratègic del llenguatge corporal, com ja hem vist, per avançar-se a les necessitats de les víctimes o per facilitar les interaccions.

Intentem atendre víctimes en espais amables perquè els creem nosaltres. Tinc un kit de... joguines i de... i de puzles i de peluches, que els he portat de casa meva... un company també ha portat de casa seva... me'n recordo un excap de la regió que em va portar uns puzles, també, de quan... Vull dir, al final l'anem creant però... per... per... la nostra aportació personal, no? Llavors crec que és important crear espais on els GAVs puguem treballar... d'una forma... (entrevista RP1_3)

5.5. Recursos socials

Més enllà dels recursos i de les relacions dins el cos, altres percepcions o relacions poden afectar directament o indirecta com es desenvolupa la feina d'atenció a víctimes, incloent-hi les de violència de gènere. Entre els recursos socials comptem amb l'avaluació social del cos i de la feina concreta feta per les unitats estudiades, com a percepció de com són les relacions amb la resta de la societat. Aquestes percepcions es veuen clarament afectades per fenòmens més amplis que la feina concreta d'una unitat, com ara processos o canvis socials o els efectes de polítiques públiques per part de la

Generalitat de Catalunya. Encara que les prioritats pressupostàries quant als efectius de la PG-ME podrien considerar-se part dels recursos socials, hem entès que es vinculaven més directament amb les relacions i els procediments dins el cos. Per aquest motiu en aquest apartat ens centrem en com la resta de la societat percep i avalua el cos i les tasques concretes d'USC, GAV i OAC, però també com les polítiques públiques i els canvis des de la política també poden afectar la feina d'aquestes unitats i la satisfacció dels seus agents amb la feina i el cos. Com veurem, la difusió que es fa des de la Generalitat o des d'Interior sobre la feina policial de les víctimes, igual que les prioritats polítiques que se'n faci, afecta a la satisfacció dels i les agents amb la feina.

Percepció o avaluació social de a feina policial

Quan tu vas a un poble, el tracte és diferent, la gent gran, bon dia, com van, però un poble jo crec que sempre ha sigut així, fins i tot al típic turista ja el tractaran diferent, un poble és més agraït. A una ciutat, com que tothom va a la seva, no sé, a [comissaria gran, ABP gran] ciutat, cadascú va a la seva, no és que hi hagi un tracte proper. Els pobles és diferent. Jo crec que ets ben rebut a un poble. A ciutat també. Si entro en un bar, ningú diu "Bon dia com anem". Ja marquen més distància. Tampoc aniràs de col·lega perquè vas a fer un cafè i poc més però si una persona gran què com va, comenceu ara? Però és més de persona de poble i més gran, penso jo. Els joves del poble associen policia repressió. També fa molt poc de l'1 d'octubre, estem molt presents encara. Totes aquestes coses fan mal. A veure és així (entrevista RP2_1).

Totes les persones entrevistades van descriure les relacions que mantenen amb la resta de la societat —sigui el cas de pobles o de ciutats grans— en termes de varietat, ambivalència i diversitat. Més enllà d'una valoració en general favorable per part de la societat del cos i de les unitats quan hi ha hagut un contacte per un assessorament, un servei o una atenció, gairebé tothom ha comentat que ha tingut experiències pitjors, interaccions incòmodes o difícils i que la percepció generalitzada sobre el cos canvia amb el temps i amb esdeveniments o fenòmens polítics. Les persones entrevistades que treballen a comissaries de nuclis poblacionals petits, al marge de la regió policial, comparteixen una valoració generalment positiva de la familiaritat i de la proximitat com a factors que permeten una avaluació i una relació més favorable per part de la resta de la societat (entrevistes RP1_2, RP1_3, RP2_2, RP2_1). El fet de conèixer la gent, però sobretot de centrar-se en tasques preventives i assistencials, en comptes de funcions repressives, fa que tinguin una avaluació social més positiva. Tot i així, qüestions com ara les multes i sobretot les funcions de trànsit són comentades com a fonts de recel. De fet, les persones que recorden la incorporació de les competències de trànsit a la PG-ME vam comentar com va canviar la relació amb la societat, trencant o dificultant una distinció entre el cos de Mossos i la resta de cossos policials. Tot plegat, gran part de les persones entrevistades tenen anècdotes de bones relacions amb "persones que són claríssimament antimossos" o antipolicies (entrevista RP1_3), particularment a partir de bones experiències.

El contacte directe o proper és per tant un factor clau en les relacions amb la resta de la societat, i per això gran part de les persones entrevistades atorguen importància al bon tracte, a l'educació i a la reducció dels temps d'espera a comissaria (entrevista RP1_3). Les avaluacions o percepcions per part de la resta de la societat, quant al cos sencer, són vistes com quelcom canviant, "com ones", "amb molts pics" (entrevista RP2_1). Aquesta variabilitat és entesa com a una conseqüència de fenòmens polítics, com veurem, però també per polítiques públiques com ara la centralitat recent de l'atenció a la víctima i de la proximitat. Quant a l'avaluació social de la feina concreta de les unitats estudiades, aquesta és més positiva i se centra en les experiències de contacte, d'assessoraments, de denúncies i d'altres atencions amb víctimes. La majoria de les persones entrevistades descriuen les víctimes amb què tenen contacte com a persones molt agraïdes i que responen favorablement

als serveis que els hi presten, fora de persones amb animadversió cap a la policia, amb problemes de salut mental o que no volen col·laborar (entrevistes RP1_3, RP2_1, RP3_4).

Aquestes reaccions favorables davant la feina policial, sobretot en els casos de GAV i OAC, es relacionen directament amb una percepció per part dels i de les agents de manca de visibilitat i de desconeixement de la seva feina (entrevistes RP2_3 i RP2_4). Això pot provocar bones reaccions, en paraules d'una agent, per expectatives de forces només repressores i sancionadores: "Perquè... tenen una visió de la policia... potser la part més repressiva o... o mentalment, igual que quan jo vaig entrar al cos... i pensaves en quatre coses i no pots imaginar-te que hi hagi algú que es dediqui a això [...]" (entrevista RP1_3). Aquestes expectatives alienes també van aparèixer en comentar la sorpresa d'algunes víctimes sobre l'atenció d'assessorament i seguiment rebuda, fet que pot implicar mostres d'agraïment per part de les víctimes i fonts de satisfacció per a l'agent (entrevista RP3_3). Podem entendre llavors com el desconeixement de la feina concreta d'atenció a les víctimes pot afectar tant dins com fora del cos, amb conseqüències diferents: per una banda, reaccions i relacions tenses amb altres agents per expectatives i imatges oposades —com ara, expectatives alienes sobre que els GAVs només fan trucades i xerren—, i per l'altra reaccions i relacions potencialment favorables amb víctimes pel desconeixement de l'existència del servei.

La visibilitat de les funcions d'atenció a la víctima i de cada unitat, si anem més enllà, van ser comentades per diverses persones entrevistades en parlar sobre com es podria millorar la imatge i l'avaluació social del cos. Mentre que la majoria d'agents compartia que la imatge amb les persones que contacten i tracten amb agents d'USC, OAC i GAV no pot canviar gaire, sí que hi ha marge d'actuació amb la resta del cos i la resta de la societat. Gran part de les recomanacions suggerides se centren en el coneixement i en la transparència: per una part, una major comunicació dins el cos de la PG-ME de les tasques, funcions i necessitats de cada unitat i servei, per evitar desconeixements i recels entre unitats. Per l'altra, quant a la societat en general, van recomanar una major transparència sobre què és el que fa realment el cos: "nosaltres com a cos, [solem] donar porques explicacions, depèn de quines coses", "crec que a vegades ells també necessiten una explicació, els ciutadans" (entrevista RP3_4). Aquesta transparència és plantejada en diferents entrevistes, no només per donar a conèixer serveis com ara els de GAV, sinó també per trencar expectatives sobre el cos policial derivades de la visibilitat mediàtica de la dimensió repressiva del cos, com ara d'actuacions de la BRIMO.

Jo m'agradaria que totes les actuacions que jo faig siguin gravades, totes, totes. I cada vegada que algú dubtés de què fa un policia a Catalunya, surtin les imatges. I si el policia no s'ha equivocat o s'ha equivocat però no hi ha hagut mala fe, que s'expliquin les coses com son. Perquè així la gent diria, ostia, vale, aquest ho ha fet malament però és que hi ha 200 que ho han fet bé i han intentat ajudar, que potser s'han equivocat, però no hi ha hagut mala fe. Ostia, tenim una bona policia, però s'ha de ser transparent en tot, no només en l'error. I en el servei, perquè no tenim càmera. Es que podries entendre molt bé la meva feina, això no ho diu ningú. Perquè un grup com la CUP, que hi ha coses que m'agraden d'ells. Sembla que hi hagi com una lluita, mossos, CUP, CUP, mossos, és que m'és igual. Baralla't al parlament perquè jo tingui càmeres, veuràs la meva feina, i quan la vegis, fem un grup i una comissió i el que tu vulguis per millorar. [...]. Ningú té els pebrots de fer-ho bé, no sé perquè no tenim càmera tots, és genial. Tu t'imagines que un policia et maltracta a tu però està gravat, quan tu el vas a denunciar que és el teu dret, allò queda registrat. Perquè no pots fer-ho, ho pots denunciar però perquè no tens el dret a aquelles imatges, això és el que va succeir. És curiós, no? Crec que el 99% dels mossos està a favor d'això. I aquí s'acabaria tot el tema mediàtic aquest polític i tal. No ho fan i portem anys. No sé perquè. I si volem algo serà com a societat, potser tocaria. A Estats Units es fa, no? És absurd, són noves tecnologies que podem aplicar i és algo que és transparent i tothom ho pot consultar davant d'un dubte o una actuació més transparència que aquesta que poder consultar que ha passat, però no. Ja arribarà (entrevista RP2_3)

El paper de la política

Aquesta visibilitat mediàtica és comentada com a font de l'animadversió o percepció negativa cap al cos, segons la majoria de persones entrevistades. Gairebé cada persona va parlar negativament de l'efecte de la visibilitat del cos dins processos polítics, com ara el procés independentista, però pel que entenen com un ús conscient del cos. Amb expressions com ara "A nivell Mossos estic empenyadíssim" o "el Govern que tenim ara... jo el ficaria a la paperera" (entrevista RP3_2), "polítics parlen de nosaltres molt sovint, molt sovint, tots els grups" o "tots ens fan servir" (entrevista RP1_2) o "Per a que hagi un canvi de la imatge de Mossos hi ha d'haver un canvi polític" (entrevista RP2_3), diverses persones entrevistades han argumentat una sobreexposició del cos amb efectes negatius quant a la imatge social del cos. S'hi pot identificar una certa frustració semblant a la que poden tenir cap a altres elements dels sistemes judicials i assistencials, però amb una clara separació entre el paper de les víctimes, per una banda, i del sistema i la política, per l'altra, quant a la satisfacció personal amb la feina i al sentiment de pertinença al cos i als seus valors.

Pel que fa a la feina concreta d'una unitat com ara el GAV, el paper de la política i de la visibilitat mediàtica també pot afectar la satisfacció i la sensació de control amb la feina per part dels i les professionals. La política i les polítiques públiques són enteses com a factors que progressivament han canviat l'abast i els àmbits d'actuació de la PG-ME, incloent-hi no només qüestions com ara la incorporació de les competències de trànsit, sinó també la consideració de la violència de gènere, la mutilació genital, els delictes d'odi, les agressions sexuals i altres conductes perseguides (entrevistes RP2_1 i RP2_2). Per una altra banda, la política policial i la imatge social del cos són enteses des d'aquesta unitat com a una font d'expectatives inexactes sobre les possibilitats del GAV quant a funcions assumides —sobretot les denúncies— i capacitats amb els efectius existents. Aquesta qüestió, la promoció d'una activitat del GAV que no és vista com realitzable actualment, és analitzada per gran part de les persones entrevistades com a resultat de la manca de coneixement de la realitat del GAV o de l'activitat policial per part de les persones que fan les polítiques: "a vegades la informació que es dona als mitjans de comunicació, des de la mateixa Direcció General de la Policia, o des del Departament d'Interior, digues-li com vulguis... ho diu algú que segurament no ha treballat mai aquí. Quan dic aquí, en el carrer, vale?" (entrevista RP3_4). De manera semblant però més il·lustrativa, una de les persones participants un grup focal va explicar que la imatge que es dona del cos i de les capacitats del GAV és la promesa d'un Ferrari però la realitat és més aviat "un 600 sense portes" (GF RP3_2).

R: I a nivell de GAV... jo penso que a nivell de GAV... també... Mira [riu], a nivell de GAV s'han pres algunes mesures que en el fons també són mesures polítiques. El polític vol donar una imatge, i si per donar imatge ha de posar sota els cavalls al mosso en general ho fa. I si ha de dir els Grups d'Atenció a la Víctima faran, i faran, i faran, i faran... pues diuen el mateix dels Grups d'Atenció a la Víctima. No, no tenim la consideració de que ells creguin d'una forma...

P: Seriosa?

R: Seriosa, sinó que la meua visió és que ells fan de nosaltres com qualsevol altra promesa política, no? O sigui... Dona molts vots parlar de la violència de gènere, i masclista, i de les mesures, pues parlarem, i direm, i farem [imita una veu de discurs], i no sé què més, i després la veritat és que en comptes de fer-ho des de la base, d'una forma més submergida, més silenciosa... per mirar de canviar, a nivell polític crec que no, que no ho fan així. No m'ho crec (entrevista RP3_2).

Mentre que els efectes de les limitacions d'efectius o de les plantilles actuals poden ser entesos des del prisma organitzacional, pel fet que els comentaris de les persones entrevistades se centraven en

comissaries concretes i en com podria canviar-hi la feina amb algunes estimacions d'efectius necessaris o amb canvis en els torns i horaris, les reflexions sobre com millorar la situació se centraven sempre en l'àmbit de la Generalitat, Interior i els pressupostos. Dit altrament, considerem que l'anàlisi de les conseqüències de les plantilles actuals i dels canvis de funcions —com ara la presa de denúncies pel GAV— s'ha d'explicar des del cos perquè és cada comissaria o cada ABP al final el nivell on en última instància es negocien i distribueixen prioritats i efectius limitats dins tasques concretes. Però, des de l'òptica de les solucions a gran escala, és a nivell del finançament públic, també pel fet que diverses persones entrevistades, principalment del GAV, van argumentar que la solució per millorar la seva experiència laboral i la satisfacció de les necessitats de les víctimes no és només un augment pressupostari al cos de la PG-ME, sinó a tots els serveis socials i assistencials de què depenen les víctimes.

5.6. Conseqüències del balanç

Després d'haver analitzat quines són les exigències concretes de la feina policial amb víctimes, sobretot pel que fa a les particularitats d'algunes regions policials i del tracte amb víctimes de violència de gènere o masclista, el conjunt de recursos individuals, organitzacionals i socials ha estat estudiar des de la perspectiva de fer-hi front i d'entendre l'experiència del treball policial. La comparació entre les demandes o exigències de la feina, per una banda, i els recursos per fer-hi front, per l'altra, esdevé un balanç amb resultats favorables o desfavorables, amb efectes consegüents per als i les professionals policials que tracten amb víctimes. Quant a les conseqüències negatives, la identificació dels problemes d'excés d'estrès laboral o de patiment per trauma aliè en són l'exemple paradigmàtic. Pel que fa als balanços positius, més enllà de les experiències de creixement professional i personal, ja analitzades, podem identificar les valoracions de la realització professional i personal per part d'agents. Dins l'anàlisi de la identificació i el fet de compartir experiències d'estrès laboral i trauma aliè, però, una qüestió rellevant és la dificultat per distingir-les en algunes ocasions per les característiques de la feina policial amb víctimes. Per exemple, pot ser difícil diferenciar el cinisme característic del burnout, per una banda, del cinisme i distanciament produïts per la síndrome de trauma secundari o per la fatiga per compassió, per l'altra. Per aquest motiu analitzem alhora les experiències d'identificació dels problemes de balanç, de compartir-los i dels seus efectes, distingint-ne quan és possible.

Identificar i compartir els problemes percebuts

L'experiència del treball policial amb víctimes per part dels i de les professionals de la PG-ME inclou en la totalitat de persones entrevistades la visió explícita de moments puntuals de més càrrega de treball en funció de qüestions organitzatives o de pics de necessitats alienes, sense que això comporti necessàriament la identificació de problemes d'estrès laboral. Per exemple, els moments puntuals d'estrès percebuts com a normals o sans per part d'agents són entesos des de l'òptica de l'adrenalina o de no pensar en res més fora de la feina (entrevista RP1_1). Són diferents les anàlisis de les comparacions entre les demandes del treball i les capacitats individuals o col·lectives, com ara pel que fa a la manca de temps per desconnectar entre denúncia i denúncia o entre assessorament i assessorament, fets identificats com a problemàtics (entrevistes RP3_1 i RP3_3). La necessitat conscient de tenir vacances per poder desconnectar, o que arribi el cap de setmana per poder fer quelcom diferent de la feina sí que han estat identificades com a senyals d'un problema d'excés d'estrès laboral que podem vincular amb el marc del burnout (entrevista RP1_3).

Una altra manera d'identificar el caràcter visible i explícit dels problemes d'excés d'estrès laboral entre agents del cos és a través de la necessitat, satisfeta o no, de compartir-los. Amb problemes vinculats amb el burnout, però també amb els de trauma aliè, identifiquem una noció àmpliament compartida sobre les limitacions per parlar-ne. Per exemple, la comparació amb una revisió mèdica anual li serveix a una persona participant per proposar reflexionar i parlar col·lectivament dels problemes de salut mental que els hi afecten: “Hi ha molt tabú darrere i si es des, si s'instaurés de manera normal doncs es treballaria però com ha de ser expressament o... és complicat que algú intenti treballar-ho. La primera sortida és amagar-ho, tirem temps, anem treballant” (entrevista RP2_4). De manera semblant, el fet que els i les agents parlin explícitament de les seves estratègies individuals per compartir els problemes d'estrès, siguin derivats de la feina o també de la vida personal —però amb efecte en la feina (entrevista RP1_1)— fa que siguin conscients de les mancances de suport per part d'altres persones, o de manca de comprensió. És el cas d'una agent d'OAC que va explicar com va viure una substitució en què va patir problemes derivats de l'excés d'estrès, sense comprensió aliena.

R: Y el caso es que yo estaba asumiendo las funciones de cap de OAC. No todas, eh?, pero una parte de las que quemaban de... cap d'OAC, de coordinador, y además de responsable de OAC, que es mi lugar. Sí que es verdad que eso duró pocos días hasta que... el jefe, a base de decírselo, al jefe de USC, se dio cuenta que tenía que poner a alguien que me sustituyera ahí. Pero esos tres días son los que yo llamo los tres días fatídicos, y los tres días, sin excepción, acabé llorando en el trabajo. Y... el segundo día no eran ni las siete de la mañana. Tenía toda la jornada por delante y... y ya estaba rendida, porque no llegaba. Y encima, como es anónimo, no se puede decir palabrotas, pero yo les voy a decir. Tuvo los santos huevos de decirme, és clar, [nombre de entrevistada], és que potser. Ah, perdona, tal vez tendrías que intentar gestionarlo de una manera más emocional.

[Río]

R: Y como esto no graba imagen, puedo hacerlo. Y yo pensé... emocional... no es que yo sea llorona, que sí, ya lo puedes ver, que soy... tengo la lágrima fácil, pero es que lo que me estás pidiendo es inhumano, hombre. Qué poca vergüenza qué quieres... que me... que me coja la baja?

P: Que te desdobles

R: Que me coja la baja a la semana? Es que no es viable. Entonces por eso te digo que... son conscientes, en parte porque lo saben, pero... si fueran más conscientes... Es verdad que los recursos son los que son y no pueden multiplicar a los agentes como peces, pero... Pero no pude evitar sentir que no nos cuidan (entrevista RP3_3).

De manera semblant, identifiquem entre els i les agents una consciència clara dels problemes derivats de l'experiència del trauma aliè, particularment en contraposició als de l'estrès laboral: “Estrès no per càrrega de treball, sinó d'empatia” (entrevista RP1_2). Aquestes experiències estan vinculades en la majoria de casos a víctimes o a situacions identificades com particularment dures, com per exemple temptatives de suïcidi o problemes amb criatures o gent gran. La principal manera d'identificar les experiències per part dels i de les agents és a partir de les dificultats per desconnectar-ne. “que et preocupi molt, que te'n vagis a casa preocupada, pensant ostres, això com ho trauré, i tal...” (entrevista RP1_3). Com podem veure, l'experiència del trauma aliè pot vincular-se fàcilment amb qüestions ja tractades, com ara la responsabilitat individual i el marge d'acció. Aquesta experiència pot variar, a partir del paper de l'exposició al trauma que podem trobar en el marc de la fatiga per compassió. Les referències a criatures, a gent gran i a agressions sexuals a menors van ser compartides per gran part de les persones participants, com a experiències de les quals pot costar més desconnectar o de les quals és més fàcil “portar-se a casa” el trauma aliè

(entrevistes RP1_1, RP2_1 i RP3_4). La majoria d'aquestes persones van argumentar que la vulnerabilitat de les víctimes o el no comptar amb xarxes de suport eren probablement el motiu principal, mentre que altres agents van parlar de relacions properes amb víctimes particularment vulnerables que van ser difícils de gestionar. Les expectatives de tracte proper i personalitzat per part de l'agent, i les limitacions per solucionar els problemes aliens o per explicar les expectatives realistes d'actuació van ser-hi peces clau (entrevistes RP1_3 i RP3_2). Dit altrament, la formació ofereix continguts aparentment dissonants quant al tracte proper i a la distància per poder prioritzar, mentre que l'experiència de cada agent consisteix en situacions en què l'expectativa o fins i tot el desig d'oferir a la víctima un tracte proper i personalitzat s'enfronta a les limitacions del marge d'actuació policial i als recursos assistencials existents. És per aquest motiu que la gestió de les expectatives pròpies i alienes pot ser una part central de la gestió emocional de la feina emocional amb víctimes, i les entrevistes no han indicat que la formació prèvia satisfaci aquesta necessitat.

Amb els problemes que podem vincular amb la fatiga per compassió o amb la síndrome de trauma secundari també podem identificar avaluacions negatives sobre el suport social o sobre la discussió pública al respecte, per qüestions com ara la cultura organitzativa del cos o el fet que la salut mental sigui un tema gens tractat en general (entrevista RP2_4). El fet d'identificar quan un o una agent necessita parlar dels seus problemes ens indica el caràcter conscient de les limitacions dels recursos existents, i com hem vist la majoria d'agents busquen xerrar o compartir experiències amb iguals, siguin de la mateixa unitat o d'altres. Aquesta necessitat de compartir es pot satisfer amb companys o companyes concretes, com ara altres persones de la mateixa unitat o amb algú amb qui es comparteix despatx, però també pot servir-hi l'espai i el moment del briefing, encara que pugui haver reticència a endinsar-se en problemes personals (entrevistes RP2_1, RP2_2, RP2_3 i RP3_1). Les sessions amb psicòlogues que van fer des del cos fa anys van ser comentades com a experiències molt enriquidores i satisfactòries per part de les persones que van participar-hi. Alternatives informals, com ara trobades de professionals d'una unitat d'una ABP o RP també se celebren, però amb limitacions per la conciliació familiar o les distàncies: "Jo sé que s'han fet algunes trobades, fora, algun divendres a la nit, extra, però, clar, jo tinc filles, i llavors és complicat, fora de la feina, buscar un espai per quedar amb gent de la feina..." (entrevista RP3_1). Aquestes trobades informals depenen força de les relacions personals entre companys i companyes i de les distàncies, com ara en un conjunt d'agents de GAV de RP1 que comparteixen experiències quan fan un cafè o queden per xerrar (entrevista RP1_3).

R: No, jo soc bastant de quan tinc un problema parlar-ho molt, necessito parlar-ho molt. Explicar-ho moltes vegades, no sé per què però és la meva manera... com més ho repeteixo és com si... la meva pena anés disminuint, i llavors... pobra, tinc la dona que li foto la xapa, tinc els companys que els foto la xapa... tinc amics, que li foto la xapa. Llavors és una manera que és com que em va traient sentiment i pena.

P: Si funciona aquest buidatge, està bé

R: Sí, em va bastant bé, que no sé si és bo, si no és bo, si [riu], si ho hauria de fer o no, però ho necessito... explicar i anar-ho traient (entrevista RP1_2)

P: I... com porteu...? Si teniu un cas que és particularment dur, com ho porteu a nivell personal?

R: Bueno... [riu] doncs a nivell personal? La meua companya i jo, és com si joestic aquí i ella està on està aquí, però aquí davant, i llavors parlem molt, i en general de moltes coses. Però... quan... ja ens fem nosaltres... com el suport psicològic que necessitem, no? I llavors quan ella o jo portem un cas d'aquests, d'un agressor sexual de menors... o una dona que que, pobreta, l'han destrossat, doncs... això... segurament... Si tu et pares a pensar sí que ens impacta molt, però la feina diària... supera o tapa això, no? Però quan estàs en frec, sí que dius... hòstia, una criatura de vuit anys que l'han agredit sexualment, i jo tinc un nen... saps? vull dir, que això de vegades... i bueno, i això ho parlem molt entre tots dos, i ens fem aquest... aquest feedback, o diga-li com vulguis (entrevista RP3_4).

Una altra evidència de la necessitat habitual de compartir experiències d'estrès laboral excessiu i de fatiga per compassió és el conjunt de comentaris que hem rebut sobre l'efecte positiu percebut en les entrevistes individuals i grupals del projecte de recerca. Diverses persones participants van dir explícitament que les entrevistes ja tenien una dimensió terapèutica o positiva per a ells i elles i que això era un al·licient per participar-hi. Un agent fa afegir-hi la voluntat d'ajudar: "i des d'aquí me vaig oferir voluntari de dir... si algú està fent algun estudi sobre això, que jo expliqui tot el que porto dintre, ja per mi mateix, ja és positiu, i si ja a sobre ajudo a fer un estudi, pues millor que millor" (entrevista RP3_2).

Efectes de l'excés d'estrès laboral i del trauma secundari

Una altra manera d'identificar problemes de burnout o de fatiga per compassió per part dels i les agents, en el cas de problemes propis però també aliens, és a partir de les conseqüències negatives que poden provocar. La identificació de problemes d'ansietat relacionats amb l'excés d'estrès és un punt de partida essencial (entrevista RP3_3, GF RP2_2), però també ho és l'avaluació dels canvis en les relacions amb víctimes i altres persones. Aquí pot ser difícil diferenciar els efectes del burnout d'aquells de la fatiga per compassió, pel fet que el cinisme i el distanciament, o la fatiga i els cost emocionals poden ser força semblants. Més enllà de la semblança, les característiques de la feina policial poden fer que coincideixin l'excés d'estrès laboral i la síndrome de trauma secundari, per la combinació d'un desajust entre demandes i recursos al llarg del temps per estrès laboral, per una banda, i d'una exposició a traumes aliens amb una resposta empàtica que afavoreixi el desgast emocional i el distanciament inconscient. És per aquest motiu que presentem els efectes de balanç demandes-recursos alhora, distingint-ne quan sigui possible entre els marcs analítics del burnout i de la fatiga per compassió.

Una primera conseqüència, la qual ja hem esmentat, pot ser la tendència al cinisme o al distanciament, com a respostes a l'exposició a estressors i a trauma aliè. Des de la perspectiva del burnout, el cinisme és una resposta involuntària que pot ser conscient, i n'hem identificat casos. Les interaccions amb víctimes són la font principal de reflexions sobre com l'estrès laboral pot afectar els i les agents, pel fet que no desconnectar ni de vacances pot provocar "tenir una mala resposta, pots fer un abordatge amb persones que al final tens... una malhumoració que no toca..." (entrevista RP1_3). Aquest cinisme també es pot identificar en el tractament de les expectatives de les víctimes: la repetició al llarg del temps de contrastos percebuts com a negatius entre les expectatives d'ordres de protecció atorgades a comissaria, per exemple, amb l'experiència policial de la justícia, pot provocar converses tenses o viscudes des del cinisme i fins i tot des de la superioritat de conèixer millor la llei i la interpretació que se'n fa des dels jutjats (entrevista RP3_4). El cinisme també pot afectar la comprensió de la feina policial i el distanciament respecte de la dimensió personal dels problemes i dels fets delictius tractats: en comptes de veure'ls com problemes per a persones

concretes, es poden veure d'una manera mecànica i sense l'empatia necessària (entrevistes RP2_2 i RP3_1).

Quant al distanciament, aquest és un efecte sovint derivat de la sobreexposició al trauma aliè i no pas a l'estrès laboral —o no necessàriament—. És rellevant distingir el distanciament com a eina preventiva i estratègica, com ja hem vist des del marc del *boundary work*, del distanciament com a resposta involuntària i fins i tot inconscient per la fatiga per compassió. El distanciament preventiu pot veure's com a manera d'avançar-se a la situació que provoca el de reactiu, i es relaciona amb la gestió de les distàncies i expectatives personals però, sobretot, amb la responsabilitat i el marge d'acció: "No és responsabilitat meua" (GF RP2_1). La principal indicació del distanciament, en gran mesura vinculada amb mostres de cinisme, és a partir del tracte amb víctimes percebudes com a víctimes no totalment innocents per la seva participació en agressions o per no haver seguit anteriorment les recomanacions de l'agent de GAV. L'anticipació de respostes limitades als serveis assistencials o a les ordres de protecció fa que els i les agents, de manera inconscient, no s'hi impliquin tant i que tinguin alguns prejudicis visibles (entrevistes RP3_3 i RP3_4). Dit altrament: l'exposició al trauma aliè, sobretot per trajectòries passades o per circumstàncies que s'allunyen d'ideals de víctima —per exemple, persones drogodependents o amb historials violents— pot apropar als i les agents d'atenció a la víctima a les mancances d'empatia percebudes i criticades en altres agents, per l'efecte de la fatiga per compassió. Aquest distanciament, igual que el cinisme, afecta l'empatia de l'agent, com a resposta automàtica davant els sentiments i els traumes aliens. I és aquí on la diferència entre *empatia* i *resposta empàtica*, des del marc de la fatiga per compassió, té encara més sentit. Els prejudicis i l'exposició al trauma aliè poden afectar l'empatia com a resposta automàtica, però identifiquem també una reflexió conscient sobre les necessitats de l'actuació conscient com a resposta empàtica, i de com han d'esforçar-se per posar-se en la pell de les víctimes encara que no estiguin en la millor situació per fer-ho. Aquesta és una altra conseqüència del balanç entre demandes i recursos: la necessitat de fer un esforç conscient per satisfer les necessitats de la feina policial amb víctimes.

A2: Però això ho analitzes i dius, nosaltres no podem controlar el que és els pensaments i sentiments d'aquestes víctimes. Per tant, després, clar, l'OAC fa la feina de recollir la denúncia però el GAV, l'endemà del judici té que trucar aquesta víctima i dir, com ha anat? I la víctima et diu, no, torno a estar amb ell... ¿y eso? No, nos hemos perdonado. Llavors sobretot respectar això però fer-li raonar que si torna a haver qualsevol incident ha de trucar al 112, acceptar i fer-li entendre que bé, ho acceptem la seva decisió de tornar amb ell però a la vegada també dir-li, al tanto, pot ser reincident, pot tornar a pegar-te, has de tenir en compte el 112, les normes d'autoprotecció, que tornem a estar aquí i torna a denunciar.

A3: Exacte, és el que anava a dir, torna a denunciar.

A1: I aquesta senyora a millor durant un mes aquest senyor es comporta bé, però el brot el torna a treure en un mes hi ha un incident al 112, una trucada, va la patrulla, ell detingut i la tornes a tenir allà, es verdad, teníeu raó.

A2: Me habia dicho que cambiaria.

A3: Al final ja no l'atens potser amb tota la professionalitat que l'hauries d'atendre perquè penses, bueno, molt bé, explica'm tot, però no et dono l'atenció que t'hauria de donar tu penses, perquè total, si demà la retiraràs perquè l'has retirat x vegades.

A2: No, per això, que hem d'anar amb la idea que la vida és d'una i tu no pots, tu la pots ajudar però al final, ningú et diu que aquella que l'has ajudat a fer una hora de xerrada a mi qui m'assegura que el dia següent no agafa el telèfon i truca i torna amb ell però no t'has de cremar i hi has de comptar amb això.

A1: Però et cremes.

A3: Si, et cremes però és el que diu ella, amb el temps, si encara hi tens contacte acabes com... l'atens igual però amb desconfiança, però si sé que estàs amb ell, a mi m'estàs enganyant però bueno, escolta... (GF_RP3_1).

Un altre conjunt de conseqüències s'apropa als conceptes de fatiga emocional del burnout i de cost emocional de la fatiga per compassió. Aquests termes es refereixen al desgast psicològic i fins i tot físic que pot limitar la capacitat dels i les agents de treballar correctament i de mantenir una actitud sana davant la feina. Mentre que els problemes d'estrès excessiu identificats per les persones entrevistades les van deixar amb necessitat de desconnectar, amb ganes de plorar i amb problemes físics, les experiències de trauma aliè negatiu s'apropen més al recordatori del trauma al llarg del temps i als sentiments negatius sobre l'efecte de la feina pròpia (entrevistes RP1_1, RP2_2 i RP2_4). Aquesta fatiga o cost pot entendre's des d'idees de "cansament mental però per la gestió, no per la pròpia víctima" (entrevista RP2_1) o de cremar-se (entrevista RP2_3). Des de la perspectiva del trauma es resumeix habitualment en les "situacions que si te les fas molt teves t'acaben afectant molt" (entrevista RP1_1) o en reaccions emocionals de l'agent davant avaluacions negatives d'injustícies alienes o de patiment viscut per la víctima (entrevistes RP1_3, RP3_3 i RP3_4).

I llavors quan ella o jo portem un cas d'aquests, d'un agressor sexual de menors... o una dona que que, pobreta, l'han destrossat, doncs... això... segurament... Si tu et pares a pensar sí que ens impacta molt, però la feina diària... supera o tapa això, no? Però quan estàs en frec, sí que dius... hòstia, una criatura de vuit anys que l'han agredit sexualment, i jo tinc un nen... saps? vull dir, que això de vegades... [...] I sí, no, nava bé perquè realment després te n'adones que tots patim el mateix, estem... per exemple, si la companya que havia estat mare, doncs estava més sensible quant a tema de nenes. Llavors, a mi també em passava i jo... els meus fills ja són bastant més grans, ja són homes, i quan hi havia un agressor sexual de nens... jo els portava, no m'importava, no m'importa normalment. Però... més que res... perquè... Hi ha un component també emocional i... sobretot si acabes de ser mare o pare, jo ho entenc perfectament, no? Perquè a mi també em passava quan els meus fills acabaven de néixer, doncs estàs més sensible segons quines coses, no? (entrevista RP3_4).

Hi ha actuacions que anys després encara ho recordo i no m'han ajudat amb això, i ningú s'ha interessat en això. I això es queda. I a la teva vida personal ho pagues a vegades. Perquè t'ho emportes a casa. I jo tinc tres fills i jo a lo millor... potser m'estic explicant massa. A la meva feina intento tenir un control i ajudar a tothom sobre tot el que passa i potser quan arribo a casa i perdo aquell punt de policia-ciudadà i soc un més puc enfonsar-me també i això a ningú li interessa (entrevista RP2_3)

Com es pot veure en les dues cites precedents, les experiències de maternitat i paternitat poden afavorir o augmentar el cost emocional davant traumes aliens, al igual que el fet de tenir gent gran o altres persones dependents properes. El recordatori de les experiències pròpies, quan s'apropen a les circumstàncies de les víctimes, també ha estat esmentat com a factor que pot dificultar la gestió de les emocions al voltant de casos durs. La memòria hi té un paper rellevant, i el recordatori del trauma és una de les conseqüències més compartides des del marc de la fatiga per compassió. Els primers casos de suïcidis o d'agressions sexuals, per exemple, poden ser recordats de manera més clara i vívida que la resta d'experiències, mentre que els efectes més immediats d'aquestes vivències traumàtiques desapareixen amb el temps (entrevistes RP2_2 i RP3_3). Aquest recordatori també pot derivar de trobar-se amb persones vinculades a casos anteriors, com ara quan una agent comentava els sentiments provocats per veure el creixement i l'evolució d'una criatura la família de la qual havia estat el centre d'un cas de maltractament (entrevista RP1_1).

Finalment, els efectes també poden estendre's fins a la vida personal, pel fet que l'agent pot canviar inconscientment com canvien les seves relacions amb altres persones. Per exemple, una agent de GAV va explicar que ella va adonar-se que la majoria de les seves companyes i ella estan separades i que la seva relació amb els homes havia canviat per unes expectatives més difícils. Vam parlar d'aquesta qüestió en alguns grups focals i, encara que les persones participants fossin conscients d'un percentatge alt de persones separades sobretot al GAV, no compartien una relació causal tan

directa. Tanmateix, aquests canvis en les relacions podrien ser fruit d'un aprenentatge i creixement personal. En aquest sentit en un dels grups focals es va mencionar també que treballar al GAV havia portat a diverses agents a replantejar-se la seva situació de parella arran de veure com certes actituds dins la seva relació es corresponien amb les que relataven les víctimes o el que aprenien a identificar a les formacions com a situacions de maltractament, mentre un altre agent explicava com la feina al GAV l'havia fet reflexionar sobre les actituds masculines que ell mateix podia tenir interioritzades. Aquesta qüestió podria considerar-se tant un efecte negatiu o neutre en les relacions dels i les agents, per una banda, com una mostra d'una evolució personal positiva i una experiència d'aprenentatge. Serveix llavors per indicar la dificultat d'establir llinars entre alguns efectes del treball amb víctimes, particularment quant als marcs conceptuals.

R: Mmmm... sí que hi ha una coseta [riu] que no sé si, jo sempre li dono una mica de voltes, que dic... totes estem separades [riu], les que estem al despatx.

P: Sí?

R: Sí, i no sé tindrà algo que veure. Saps? Sí que és veritat que treballar sempre amb dones que pateixen situacions de maltracte col·loca de vegades als homes, com a categoria homes, en un lloc que de vegades, jo em dono compte, que jo quan conec un home hi ha com una espècie de defensivitat innecessària, no? Llavors això és l'única cosa que jo dic... que m'ho miro de treballar però no acabo de fer net amb això [riu] però bueno, això és una cosa meva, que no sé si...

P: Però és interessant, sí.

R: Però que ho he analitzat, i ho he parlat amb altres companyes, inclús una companya em va dir ostres, jo vaig marxar del GAV i va canviar la meua relació amb els homes. I penso que això potser... Però bueno, és una cosa meua que jo he arribat a... (entrevista RP3 1).

Realització personal

Més enllà dels balanços negatius de la comparació entre demandes i recursos davant la feina policial amb víctimes, aquest balanç també pot oferir resultats positius, en la forma d'un sentit de realització personal i professional per part dels i les agents. Aquesta realització és viscuda en la majoria dels casos amb termes semblants als que hem identificat com a factors clau en l'experiència negativa de la feina policial amb víctimes, i per aquest motiu entenem que s'ha d'entendre com a resultat del mateix procés de demandes i recursos laborals com a cicle de necessitats i respostes. Aquests termes estan vinculats amb qüestions com ara el tracte amb víctimes i amb expectatives alienes o l'avaluació de riscos i prioritats, però sobretot amb marges d'actuació i responsabilitats individuals.

Les interaccions positives amb víctimes són un primer element de la satisfacció personal i professional amb la feina policial, particularment des d'idees de proximitat i d'ajudar a persones vulnerables que necessiten serveis assistencials o, en gran part dels casos, parlar amb algú i sentir-se escoltades i protagonistes. Siguin casos difícils o delictes de resolució més fàcil, l'agraïment per part de les víctimes és una marca clau de la satisfacció amb la feina, i gran part de les persones entrevistades recordaven moments concrets d'agraïment que les havien marcat. Una agent recordava que "dos vegades a la vida m'han dit... ets el meu àngel de la guarda, i dic, no em poden dir res més bonic" (entrevista RP1_3), mentre que una altra persona valorava molt positivament interaccions amb persones detingudes que analitzava com a bones persones amb "una mala etapa en la seva vida", les quals havien reaccionat favorablement (entrevista RP2_3). El fet que les víctimes pensin en l'experiència o la perspectiva dels i de les agents també és esmentada com a factor molt

positiu de realització personal, sobretot en els casos percebuts com a no merescuts per part de l'agent.

Y luego habrá gente... y hay gente. Hay gente que está... muy agradecida con nosotros. Incluso fíjate que este último mes pasado, creo que fue, dos mujeres diferentes que habían sido víctimas de un robo con fuerza en su casa, mientras dormían. Porque esto tiene que ser terrible... que te roben la sensación de seguridad. Es curioso porque una de ellas me dijo al coger la denuncia... algo así como No, no, lo difícil... es para vosotros, lo frustrante tiene que ser para vosotros... que... intentáis, que los cogéis, como que trabajáis mucho, los perseguís, tal, para que luego salgan de rositas. Y le dije... y me sorprendió tanto. Le dije... alucino que siendo tú... la persona más perjudicada aquí... te coloques en nosotros. Y a la semana siguiente o a la otra, una mujer me vino a decir algo parecido. Porque fíjate tú, cómo puede ser que en un momento en el que deberías pensar... joder, si la policía... es fácil, no? Si la policía hiciera bien su trabajo, a mí esto no me habría pasado porque [ABP de población media] es muy inseguro... Que haya gente que piense en tu perspectiva (entrevista RP3_3).

Una altra dimensió del paper que les víctimes poden tenir en la satisfacció personal i professional dels i les agents és la visió de conjunt dels casos i les comparacions entre perspectives. Per les característiques pròpies de cadascuna de les unitats estudiades, els i les agents no veuen les mateixes situacions o no tenen les mateixes interaccions amb una víctima concreta, i és fàcil que no tinguin una visió de conjunt dels fets delictius i de la resolució assistencial o judicial del cas. Particularment des de la perspectiva de la USC, és fàcil que un o una agent només tingui contacte amb les necessitats més urgents d'una víctima, com ara les actuacions al carrer o les respostes a trucades al 112. En comparació, des de l'OAC tenen una visió centrada en la denúncia i mediada per la visió dels fets delictius i de les necessitats de la denúncia, mentre que un o una agent del GAV pot tenir una visió més de conjunt gràcies a la informació que rep de les etapes anteriors i gràcies als assessoraments i seguiments, incloent-hi el contacte amb serveis socials i jutjats. Les avaluacions sobre la feina feta i la satisfacció per com s'ha desenvolupat la responsabilitat individual sota unes condicions o limitacions —les quals hem entès com a marge d'actuació— depenen en gran mesura de quin fragment de tota l'experiència de victimització veuen els i les agents. Tot i així, hem identificat casos en què agents s'interessaven per casos que havien tractat en el passat per saber com han evolucionat, i aquest interès, o voluntat de saber-ne més, és un senyal clar alhora de la vocació o ideal que es té de la feina policial i de la necessitat de reforços positius quant a la satisfacció professional i personal.

Finalment, l'evolució percebuda en les trajectòries de les víctimes és també una font de realització personal i professional per part dels i de les agents, sobretot pel paper que la seva intervenció pogués tenir-hi. Una agent de GAV va emprar el concepte de *persona llavor* com aquella persona que té un efecte clau en la trajectòria vital d'una altra persona, amb efectes positius a llarg termini, i sobretot pel que fa a la recuperació de problemes (entrevista RP3_1). Ella veia la seva feina sota aquest concepte, i hem identificat expectatives semblants de casos resolts positivament, encara que les víctimes no volguessin denunciar inicialment. És aquí on la resposta empàtica com a pràctica conscient i l'assessorament del GAV, al marge d'una denúncia formal, pren importància des de l'experiència dels i les agents. Dit altrament: les experiències de la "feina ben feta" són analitzades des de l'òptica del marge d'actuació i la responsabilitat individuals de l'agent, amb una idea clara de l'agència aliena de la víctima.

R: Normalment són agraïdes, i hi ha un vincle amb les víctimes. Jo sempre he pensat que les víctimes s'acaben quedant trossets de nosaltres, no?, un trosset de mi allà i que elles també deixen un trosset d'elles, no? I això clar, va fent que la nostra feina... anem aprenent de dir ostres, recordes aquell cas, que vam fer allò? Doncs va funcionar molt o... no va acabar de funcionar, per buscar la volta, no? I ajudar-nos. I a vegades amb víctimes, me recordo d'una noia que era antipolícia, era anti... antitot, anti absolutament tot, que després quan trucava aquí només volia parlar amb mi, no? Vull dir, de casi engegar-me, amb males paraules, també em van llegar, no quiero saber nada de ti, no me hables, no quiero saber nada... A dir no, no

P: Només amb tu

R: Clar, tot això és... tota una feina de picar pedra, no? I al final del només amb mi vam passar a quan tinguis un incident al carrer, els meus companys són una extensió del que tu i jo parlem, per tant confia... i bueno, la veritat és que... hi ha certes evolucions que penses... què bé, no? (entrevista RP1_3)

6. CONCLUSIONS

Els procés de recerca amb membres del cos de la PG-ME ens ha permès de explorar i revelar les experiències d'estrès laboral i de trauma secundari previstes a partir de la revisió bibliogràfica. Per una banda es troben característiques psicològiques de la feina policial en general, com ara el pes de la tensió i de l'avaluació de riscos i d'alternatives sota situacions de risc i d'urgència. Per l'altra, les del treball policial amb víctimes, particularment les de violència de gènere: les experiències dels i les agents ens parlen d'un excés d'estrès laboral clarament identificat i compartit, amb arrels en el funcionament del cos i en els ritmes de treball, i unes vivències de trauma secundari la gestió sana de les quals és necessària per poder treballar en contacte directe amb víctimes. Aquest estrès laboral s'ha revelat sobretot al voltant d'exigències burocràtiques i ritmes de treball particularment afectats pels ràtios víctimes-agent en el cas del GAV, per la manca de temps entre denúncia i denúncia o entre assessorament i assessorament, en el cas de l'OAC i el GAV, respectivament, i pels torns i les mancances de personal en moments puntuals, en general. Quant a l'experiència del trauma secundari, no s'ha manifestat a la recerca des d'una òptica necessàriament negativa, sinó des de trajectòries d'aprenentatge personal i professionals sense les quals els sentiments negatius sobre el marge d'actuació dels i de les agents sí que esdevé una font d'efectes psicològics negatius. Tant amb l'estrès com amb el trauma aliè, identifiquem clares corbes d'aprenentatge a partir de les diferents experiències professionals compartides a través de les entrevistes individuals i dels grups de discussió: en totes les unitats amb què hem recercat identifiquem experiències d'adaptació als problemes i a les exigències que es deriven de la feina específica, i és la manca d'adaptació la font dels efectes negatius, com ara ansietat, problemes de salut, cinisme amb les víctimes o la necessitat de canviar d'unitat o de destinació.

Les exigències derivades de la feina policial amb víctimes han estat analitzades en aquesta recerca des de l'òptica de les demandes laborals. Des d'aquesta perspectiva, és l'equilibri entre les demandes i els recursos de què disposa cada agent —individuals, organitzatius o socials— la font d'experiències positives o negatives a llarg termini. Dit altrament: no és l'estrès puntual o una experiència traumàtica aliena la causa d'experiències laborals negatives i amb efectes nocius, sinó la seva repetició o consolidació a llarg termini i la manca de recursos amb què contrarestar per gestionar el temps, les tasques i les emocions. Les exigències o demandes laborals varien de manera previsible entre les tres unitats objecte d'estudi, però també entre les tres regions amb les quals s'ha volgut obtenir una mostra representativa de la varietat de casos, realitats professionals i socials i maneres de treballar del conjunt de la PG-ME. Algunes de les diferències entre unitats es corresponen a diferents punts de contacte amb víctimes i altres persones: mentre que les i els agents d'USC poden tenir un contacte més limitat amb aquestes persones i el de l'OAC se centra en les denúncies, els i les membres del GAV interactuen amb víctimes al llarg de processos d'assessorament i seguiment més llargs.

Les expectatives i exigències per part de víctimes i altres persones involucrades varien en consonància, igual que les necessitats burocràtiques, les avaluacions de riscos i decisions preses amb urgència i les interaccions amb altres agents. Quant a les regions policials, l'ampli ventall de realitats demogràfiques sota les competències del cos policial fa que les interaccions entre agents i ciutadania siguin diferents i que les percepcions sobre la feina policial pròpia i aliena siguin igualment diferents. Agents de regions i àrees bàsiques amb una densitat demogràfica més reduïda es perceben com a zones amb millor qualitat de vida i amb més tranquil·litat, però amb dotacions de personals consegüentment reduïdes i amb un ventall de tasques més ampli. A l'altre extrem del contínuum,

agents de les àrees més densament poblades es perceben com les comissaries més saturades i es comparen en funció dels ràtios víctimes-agent, els espais disponibles i els recursos al seu abast.

Els processos d'adaptació davant les necessitats de cada unitat han estat revelats i analitzats des de la perspectiva d'un conjunt de factors rellevants en el treball policial objecte d'estudi. Un primer àmbit d'aprenentatge i adaptació és el de les exigències burocràtiques i les relacions entre agents o, dit altrament, les relacions entre cada agent i la resta del cos. Les comparacions entre experiències, fetes explícites gràcies als grups focals, mostren un gradient de relacions entre superiors i agents, mostres de confiança i disponibilitats d'espais i altres recursos, amb efectes en la feina feta i en la satisfacció personal i professional. Les percepcions sobre com entén i avalua la feina policial amb víctimes la resta de la PG-ME mostren un escenari de manca de transparència o de visibilitat sobre el treball desenvolupat per altres unitats, al igual que anàlisis sobre una cultura organitzativa centrada en imatges clàssiques de la feina policial. Aquesta cultura organitzativa contrasta amb la percepció simultània d'un cos proper i modern, centrat en el tracte de les víctimes i en el caràcter preventiu més que no pas el de reactiu. Aquesta dissonància també ha estat analitzada com a font de malentesos per les expectatives pròpies i alienes, sobretot pel que fa a la feina del GAV. Els canvis previstos sobre el treball desenvolupat des del GAV, sobretot quant a les denúncies, i la manca d'una comunicació clara sobre el procés de canvi, ha fet que diverses persones expliquessin relacions tenses i malentesos amb companys i companyes d'OAC, persones que esperen una reducció de la seva càrrega de treball.

Un segon àmbit d'aprenentatge i adaptació ha estat l'avaluació de riscos i el marge d'actuació individual de cada agent. Aquest àmbit es relaciona clarament amb la dimensió més individual de la feina policial, i particularment amb un factor central de l'avaluació de la feina pròpia i de la satisfacció personal i professional: la responsabilitat individual. Hem analitzat com la percepció de la responsabilitat i els efectes de la feina pròpia és un element crucial de la satisfacció amb el treball. Tot i així, presenta ramificacions amb altres elements de la feina policial com ara les relacions amb superiors —pel que fa a la confiança atorgada als coneixements tècnics i a les avaluacions de risc i urgència—, les relacions amb altres institucions —quant als límits de l'actuació policial davant les decisions judicials i les distribucions de serveis assistencials— i les interaccions amb víctimes —pel que fa a l'agència aliena i a les víctimes que no s'ajusten a models ideals de com haurien d'actuar i respondre a les denúncies, assessoraments i ordres de protecció—. Les experiències d'adaptació i aprenentatge se centren en processos i experiències concretes a partir dels quals els i les agents són més conscients de les limitacions de la seva feina, o de "fins a on arriba". Aquest aprenentatge ha estat identificat com a part crucial de la feina, sobretot de GAV, pel que fa a la gestió de les expectatives pròpies i al desgast emocional davant decisions alienes. Aquest aprenentatge es basa més en l'experiència individual que no pas en la formació rebuda des del cos, mentre que el coneixement i la pràctica d'avaluar riscos i urgències també es nodreix de la formació i de les experiències compartides amb altres agents. Una última qüestió vinculada amb el marge d'actuació que hem identificat és la negociació al voltant de les exigències dels "oficis" o actuacions d'ofici: sobretot en el cas d'agents de GAV hem identificat una negociació conscient i estratègica del coneixement i de les expectatives alienes —de víctimes— al voltant de les actuacions teòricament obligades d'ofici. El marge d'actuació i la flexibilitat quant a rebre informació o quant a actuar davant jutjats es basa principalment en l'avaluació conscient de riscos i en una adequació a la percepció de major benestar de les víctimes.

Les interaccions amb víctimes són l'últim àmbit d'aprenentatge i adaptació en què ens hem centrat, pel fet que la feina policial de les tres unitats comparteixen el tracte amb víctimes i un conjunt d'experiències centrades al voltant de la victimització. Sobretot en el cas de GAV i OAC identifiquem

processos explícits d'aprenentatge al voltant de les expectatives pròpies i alienes i al voltant de les emocions i necessitats de les víctimes. La necessitat d'aprendre a desconectar dels problemes aliens, o no "no portar-los a casa" ha estat establerta com a procés clau per poder mantenir-se de manera sana en aquestes unitats, mentre que la gestió de les distàncies interpersonals i del grau de personalització de la feina policial també en són elements clau. Identifiquem un ampli ventall d'experiències i d'estratègies, fins i tot contradictòries entre si, per poder gestionar de manera sostenible les expectatives i emocions pròpies i alienes, com ara la distribució de casos entre companys i companyes —o la gestió col·lectiva del cas, dit altrament—, l'ús estratègic de l'uniforme i de la jerarquia policial, la personalització propera i conscient del tracte —amb tècniques pròpies de la teràpia o del treball social— o el fet de compartir experiències entre agents o amb altres persones. Les interaccions amb víctimes són la dimensió central del treball per part de les tres unitats estudiades i la font principal de satisfacció personal i professional: les experiències de canvi percebut en les víctimes, els resultats favorables però també les vivències negatives recordades anys després són una font conscient de reflexió i d'aprenentatge, compartides amb companys i companyes.

Davant aquests elements clau del treball policial —les exigències burocràtiques i les relacions amb altres agents, l'avaluació de riscos i el marge d'actuació i les interaccions amb víctimes—, identifiquem fonts crucials de coneixements i d'avaluacions dels processos d'aprenentatge i adaptació envers les necessitats de la feina. La formació des del cos, tant quant a la inicial com a la posterior i continuada, és entesa principalment com a base sobre la que construir amb l'experiència personal i, en menor mesura, amb allò que es comparteix i s'aprèn d'altres agents. La formació de l'Escola de Policia és percebuda com quelcom de qualitat, però la dimensió més teòrica que pràctica i el gran ventall de necessitats formatives de l'activitat policial —continguts legals, burocràtics, procedimentals, d'actuació amb víctimes, etc.— expliquen la prioritat atorgada a l'experiència. Les limitacions percebudes en la formació, quant a les places disponibles i el centralisme geogràfic, també ofereixen claus i possibilitats de millora. Des de la perspectiva de l'experiència, tant quant als continguts pràctics necessaris per a la feina policial com pel que fa a la gestió de les emocions pròpies i alienes, hem identificat un paper significatiu d'alguns trets de personalitat que poden facilitar l'aprenentatge i l'adaptació. Aquestes no són, però, condicions ni suficients ni necessàries, i el suport del cos i la disponibilitat d'oportunitats d'aprenentatge i d'eines organitzatives de suport poden ser-ne un complement o un substitut. Les experiències diferents d'agents de GAVs unipersonals o de GAVs d'equip, per exemple, o les millors o pitjors relacions amb agents d'altres unitats properes, expliquen diversos processos d'aprenentatge i d'adaptació a les necessitats de la feina policial amb víctimes. La possibilitat de compartir experiències dures, crítiques o necessitats amb altres agents ha estat identificada com a element clau per a la gestió de les emocions i expectatives pròpies i alienes, però també per a l'aprenentatge i el reforç dels valors i la satisfacció amb la feina. Aquesta necessitat de compartir, sigui per "buidar-se" o per aprendre, ha estat identificada en totes les regions i unitats, i la seva satisfacció pot dependre de reunions formals, eines de suport o trobades informals. Hi identifiquem limitacions semblants a la de la formació, pel que fa a les distàncies i a les dificultats de temps i de conciliació per a les trobades informals fora de la jornada laboral.

Amb tot, aquesta recerca exposa com el treball policial amb víctimes a la PG-ME, en el cas d'agents d'USC, GAV i OAC, es veu directament i profunda afectat per les exigències i els ritmes de treball, les necessitats i els canvis procedimentals des del cos, les relacions amb superiors i altres agents i, sobretot, les interaccions amb víctimes i els seus processos de victimització, denúncia, assessorament o seguiment. El treball policial de les tres unitats es caracteritza per ritmes de treball generalment frenètics i amb unes relacions interpersonals que poden afectar negativament a les

condicions dels i les agents per fer-hi front, mentre que la formació i sobretot el pes de l'experiència són elements clau per saber com gestionar de manera sana i sostenible les expectatives i emocions pròpies i alienes, incloent-hi experiències traumàtiques. Mitjançant la recerca amb agents de tres regions policials representatives del conjunt del cos identifiquem un conjunt de factors que afavoreixen o dificulten el desenvolupament de la feina amb víctimes, i particularment amb les de violència de gènere, fet que repercuteix en les atencions rebudes per les víctimes. Les avaluacions sobre la feina pròpia, però també les comparacions explícites entre regions, àrees i comissaries, serveixen per indicar oportunitats de millora que poden afectar el desenvolupament de la feina policial amb víctimes a tres nivells diferents.

En primer lloc, el nivell micro o individual es refereix a les estratègies amb què agents concrets fan front a les demandes del treball policial amb víctimes. Hi identifiquem la importància de la formació i de poder aprofitar l'experiència, pel fet que no totes les persones amb vivències semblants sabran o podran reaccionar-hi amb processos d'aprenentatge i adaptació. En segon lloc, el nivell meso o organitzatiu es refereix a les estratègies i els recursos oferts des del cos de la PG-ME amb què els i les agents poden fer front a les exigències del treball amb víctimes. Hi identifiquem oportunitats d'intervenció ja realitzades o potencials amb què el cos pot suplir la dependència de trets de la personalitat, d'experiències individuals d'aprenentatge a partir de vivències percebudes com negatives i d'eines informals de suport. Aquell nivell, per tant, pot reforçar l'anterior i oferir-ne alternatives. Finalment, el nivell macro o social es refereix a les polítiques públiques amb què la feina policial amb víctimes podria millorar, i amb ella l'atenció rebuda per les víctimes. Aquestes possibilitats de millora s'adrecen particularment als efectius del cos i al finançament dels recursos assistencials, però també a la imatge difosa del cos, incloent-hi expectatives que poden afectar les interaccions amb víctimes i amb altres agents.

Tot i així, els resultats de la recerca revelen un conjunt de limitacions derivades de les possibilitats del procés de recerca en si i del marc conceptual emprat. Una primera limitació és el protagonisme exclusiu d'agents d'USC, GAV i OAC en les entrevistes individuals i grupals. Pel fet que les seves expectatives i experiències del treball policial depenen també de les interaccions i percepcions d'altres agents i de víctimes, futurs projectes de recerca s'haurien de centrar en les percepcions d'unitats més enllà de les tres protagonistes d'aquest projecte per analitzar quines són les expectatives i la visibilitat de la feina policial amb víctimes, i particularment les de violència de gènere. La perspectiva de les víctimes i de la societat en general, més enllà del cos, també serà clau per estudiar la imatge i les expectatives sobre els serveis policials, particularment sota idees de proximitat i atenció a la víctima. Vinculada amb aquesta limitació ens trobem amb la preponderància del GAV com a unitat principal entre les persones entrevistades de manera individual o grupal, mentre que els i les agents d'USC són minoria. Entenem que les circumstàncies i el temps amb què s'ha desenvolupat aquesta recerca han dificultat l'interès o la possibilitat de participació d'una mostra més diversa d'agents. Malgrat aquest fet, la diversitat de regions, àrees bàsiques i comissaries concretes assolida en aquesta recerca, gràcies a la inestimable col·laboració dels nostres contactes en el cos, és un fet valuós que garanteix la representativitat dels resultats.

Un segon tipus de limitacions es refereix al marc emprat, i particularment a les diferències entre els conceptes de *burnout* i de *fatiga per compassió*. El marc desenvolupat abans de la producció de dades empíriques va voler combinar els dos conceptes, emprats alternativament com a *excés d'estrès laboral* i *síndrome de trauma secundari*, per les similituds en alguns aspectes i pel paper que un model com ara el de demandes i recursos laborals pot tenir com a marc explicatiu dels dos conceptes. La similitud entre aspectes dels dos conceptes, com ara els del cinisme i el distanciament o els de la fatiga i el cost emocional, fa que sigui difícil destriar-ne amb la mostra obtinguda. El fet

de considerar trajectòries professionals en què es combinaven estrès laboral i llargues exposicions a demandes, per una part, i exposicions freqüents a traumes aliens, dificulta la diferenciació clara entre el burnout i la fatiga per compassió com a conceptes explicatius per a una mateixa realitat. És per aquest motiu que hem combinat l'anàlisi i n'hem distingit quant ha estat possible. Tot i així, entenem que des de la perspectiva dels objectius d'aquesta recerca, i sobretot pel que fa a la identificació d'estratègies, aquesta dificultat de diferenciació no invalida els resultats assolits. Futurs projectes de recerca que vulguin distingir més clarament el burnout de la fatiga per compassió en la feina policial amb víctimes al cos de la PG-ME haurien de prioritzar enfocaments quantitius: una enquesta que tingui en consideració l'exposició a l'estrès i al trauma des d'una perspectiva temporal, amb una mostra quantitativament representativa, podria oferir dades que permetin distingir de manera clara els dos conceptes.

Estratègies identificades

La identificació de possibles estratègies per fer front a les exigències del treball policial amb víctimes, particularment les de violència de gènere, ha de considerar que, encara que l'aplicació tingui lloc a nivells diferents —micro, meso, macro—, les possibilitats d'implementació i d'aplicació es combinen i relacionen, amb una importància central del cos de la PG-ME. Dit altrament, encara que presentem un conjunt d'estratègies individuals o micro, per exemple, que puguin aplicar agents individualment, serà el cos de la PG-ME l'actor protagonista en cas de consideració i implementació. Les estratègies identificades provenen d'experiències reals i necessitats percebudes per part dels i les agents participants en la recerca, i es presenten segons l'esquema dels tres nivells des de la perspectiva de l'aplicació, amb una explicació de com podria ser la consideració i implementació de cada estratègia i de quines són les principals limitacions a què s'enfronten, a partir del context del treball policial al cos de la PG-ME. De manera previsible, les estratègies organitzacionals d'aplicació des del cos són les més nombroses, particularment des de la perspectiva de no sobre-responsabilitzar a l'agent individual de l'adequació a les necessitats laborals.

Estratègies individuals (micro)

- Tècniques de dissociació dins la jornada laboral. L'anàlisi teòrica i bibliogràfica, i el resultat de les entrevistes mostren els avantatges de practicar tècniques de dissociació, siguin de meditació o relaxació o siguin d'activitat física, com a part d'una estratègia de desconnexió. Les tècniques de relaxació o meditació poden incloure un distanciament conscient entre denúncia i denúncia o entre assessorament i assessorament, pel fet de permetre la desconnexió entre casos. També podria incloure moments regulars per classes o tallers de relaxació. Quant a les tècniques d'activitat física, podrien incloure moments regulars per desenvolupar-les.
 - Aplicació: l'aplicació d'aquestes tècniques podria dependre més aviat de cada comissaria en comptes de cada regió policial, pel fet que les diferents comissaries poden tenir ritmes de treball i necessitats diferents i pel fet que algunes ABPs poden tenir ja ritmes de treball que permetin d'incorporar tècniques de dissociació. Les prioritats o preferències de cada agent o unitat quant a les tècniques concretes també afavoreixen una aplicació local.
 - Limitacions: la principal limitació per a l'aplicació d'aquestes tècniques dins la jornada laboral és la saturació ja existent de jornades i ritmes de treball, fet que exigiria un replantejament abans de fer-ne un canvi. Una excepció podria ser una regió policial com ara RP1, en què sí que seria possible una aplicació més fàcil. Una altra limitació és que

cada agent pot privilegiar un tipus de tècnica de dissociació, motiu pel qual la flexibilitat seria recomanable.

- Tècniques de dissociació com a recomanació i formació. En comptes d'inserir aquestes tècniques dins la jornada laboral, per les limitacions esmentades, una alternativa és la comunicació de recomanacions, materials formatius i guies perquè siguin els i les agents que desenvolupin de manera autònoma les tècniques que prioritzin o prefereixin. Algunes sessions inicials sí podrien formar part de la jornada laboral, mentre que l'ús efectiu de les tècniques correspondrien als i les agents individuals.
 - Aplicació: l'aplicació també podria dependre de cada comissaria per les necessitats de temps i de ritmes de treball, però les sessions inicials de formació o els materials formatius i de recomanacions podrien organitzar-se des de l'Escola de Policia o a nivell cos.
 - Limitacions: la principal limitació és la responsabilització individual de la desconexió respecte de la feina. En absència d'obligacions o de facilitats, i sense un canvi de la cultura organitzativa que afecti les visions sobre la salut mental, meres recomanacions podrien tenir efectes reduïts.

Estratègies organitzacionals (meso)

- Comunicació transparent dins el cos. La manca de coneixement sobre les tasques i necessitats d'unitats policials properes o llunyanes dins el cos, incloent-hi cada comissaria però també el cos sencer, fa que la difusió d'allò que fan companys i companyes pugui reduir l'animadversió cap a tasques concretes, com ara el tracte amb víctimes.
 - Aplicació: l'aplicació d'aquesta estratègia dependria del cos i de les seves eines informatives internes, com ara la intranet i la distribució de materials per les regions i àrees bàsiques.
 - Limitacions: la principal limitació d'aquesta estratègia seria el seu abast sense un canvi en la cultura organitzativa existent. Si els contactes i les expectatives són compartits principalment a nivell unitat i els valors privilegiats des del cos no canvien, la comunicació no bastaria per modificar avaluacions i expectatives sobre tasques i unitats concretes.
- Comunicació transparent fora del cos. Més enllà del cos, la comunicació de les accions realitzades per part de les diverses unitats va ser compartir per part de les persones participants com a estratègia per millorar la imatge social del cos i de les unitats concretes.
 - Aplicació: aquesta estratègia exigiria una informació propera a les tasques i necessitats de cada unitat, apropant a la ciutadania la realitat del treball policial.
 - Limitacions: la manca d'un canvi de cultura organitzativa també dificultaria un canvi en la mentalitat quant a la imatge que dona el cos de si mateix.
- Comunicació dels serveis de suport psicològic i de l'Oficina del Mosso. L'existència de serveis de suport psicològic i d'altres eines de suport dins el cos va ser comentada com a una mancança de comunicació i de visibilitat. Per aquest motiu l'accés a aquests serveis per part d'agents requereix una difusió explícita dels serveis de suport al seu abast.
 - Aplicació: la comunicació hauria de dependre del cos amb ramificacions en les diferents regions i àrees bàsiques.
 - Limitacions: la principal limitació pot ser el nivell d'efectius de què disposin els serveis de suport, perquè una comunicació dins el cos sense un reforç als efectius i recursos podria

saturar-los i dificultar l'accés als i les agents que els necessitin. Una altra limitació seria la cultura organitzativa i la visió sobre la salut mental i sobre la vulnerabilitat.

- Sessions de buidatge des del cos o dins les regions. Les sessions de buidatge i de compartir experiències entre membres de GAV i OAC que es van portar a terme fa anys van ser recomanades i demanades per la majoria de participants. Aquestes sessions regulars serien una eina clau per la gestió de les emocions pròpies i alienes, per l'aprenentatge a partir de les experiències d'altres agents i per la consolidació de trajectòries professionals dins aquestes unitats.
 - Aplicació: amb l'objectiu de garantir l'accés a aquestes sessions podrien ser organitzades a nivell regió policial, a les nou seus, en comptes de fer-les a instal·lacions centrals del cos.
 - Limitacions: la principal limitació seria el pressupost i la programació regular de les sessions, i la compatibilitat d'aquestes activitats amb el servei de suport psicològic del cos.
- Ús explícit dels briefings i altres trobades formals per compartir experiències i necessitats. Més enllà de la creació de sessions o trobades formals per compartir experiències i necessitats, l'ús dels briefings ja celebrats podria satisfer aquesta necessitat a nivell comissaria, com han explicat algunes persones.
 - Aplicació: l'aplicació d'aquesta estratègia suposaria recomanar a comissaries que facin servir part d'algunes reunions de briefing per compartir experiències i necessitats i per buidar-se.
 - Limitacions: la principal limitació és una cultura organitzativa sense suport clar a la salut mental i a la vulnerabilitat, mentre que la manca de temps i els ritmes de treball també podrien dificultar-ne l'aplicació.
- Descentralització de la formació continuada. Les dificultats d'accés quant a places i distància a les instal·lacions on se celebren les formacions, fora del parèntesi virtual de la pandèmia de la Covid-19, fan que la formació no arribi a tothom i, particularment, a totes les persones que la necessiten. Per aquest motiu la formació continuada, més enllà de la d'inicial, es podria descentralitzar mitjançant l'ús de les seus de les nou regions policials —o almenys de les regions menys properes a l'àrea metropolitana de Barcelona—.
 - Aplicació: l'aplicació exigiria una coordinació entre regions policials i l'Escola de Policia, la qual podria oferir continguts formatius en funció de les demandes i necessitats de cada regió policial.
 - Limitacions: la principal limitació pot ser la pressupostària i la temporal, pel fet d'haver de coordinar la programació de formacions per tot Catalunya, incloent-hi els desplaçaments de les persones formadores.
- Procediments sobre el grau de confiança i flexibilitat atorgat a agents de GAV. Les mostres de confiança atorgada al personal de GAV, quant al contacte amb altres institucions i serveis socials, són valorades molt positivament per les persones membres d'aquesta unitat, i repercuteixen clarament en la seva satisfacció personal i en la flexibilitat que poden conferir a la seva feina. Per aquest motiu recomanacions als superiors de cada comissaria podrien incloure nocions sobre com entendre la confiança en els criteris tècnics d'aquesta unitat i les necessitats de flexibilitat que poden tenir-hi.
 - Aplicació: aquesta estratègia pot incloure recomanacions o ordres directes, i l'aplicació variarà en funció de la necessitat de compliment a què s'enfrontin els comandaments.
 - Limitacions: les principals limitacions poden ser les relacions ja existents entre GAVs i superiors, en absència de directrius clares. En el cas de comunicar recomanacions podrien tenir efectes limitats en casos de relacions distants.

- Espais apropiats per al tracte amb víctimes (OAC i sobretot GAV). La manca d'espais apropiats per a les intervencions amb víctimes té un efecte clar en la qualitat de la intervenció i en la satisfacció personal i professional amb la feina feta. El fet de compartir despatxos i altres espais sense silenci per fer trucades o assessoraments limita les capacitats del GAV, i per aquest motiu el cos podria recomanar o demanar la provisió d'espais adequats, sigui de manera permanent o només per a les interaccions amb víctimes.
 - Aplicació: l'aplicació hauria de dependre de les instal·lacions existents, pel fet que algunes comissaries no poden prescindir de sales o despatxos sencers, sinó que segurament podrien garantir espais tranquils per a les intervencions amb víctimes. Aquesta estratègia exigeix llavors flexibilitat i atenció a les circumstàncies de cada comissaria.
 - Limitacions: les principals limitacions són pressupostàries —per la necessitat o no de fer obres o modificacions als espais existents— i d'espais disponibles.

Estratègies socials (macro)

- Augment dels efectius policials. Les experiències de la immensa majoria d'agents amb què hem recercat senyalen la percepció d'una necessitat de més efectius, per poder garantir serveis d'atenció a la víctima de qualitat i per poder assolir el canvi previst al GAV amb les denúncies.
 - Aplicació: l'aplicació correspon a la Generalitat de Catalunya i als pressupostos, incloent-hi la comunicació de la necessitat d'un augment del pressupost policial.
 - Limitacions: la limitació és pressupostària.
- Augment o millora dels serveis assistencials. Les experiències d'agents de GAV expliciten que un augment pressupostari només en el cos de la PG-ME no serviria per garantir accés a serveis assistencials d'àmbit comarcal o local, i per aquest motiu seria necessari un augment generalitzat en el tercer sector i en les administracions públiques.
 - Aplicació: : l'aplicació correspon a la Generalitat de Catalunya i als pressupostos, incloent-hi la comunicació de les prioritats establertes en els canvis pressupostaris.
 - Limitacions: la limitació és pressupostària.
- Comunicació sobre la feina policial i l'atenció a la víctima. Una altra estratègia comunicativa, en aquest cas des de l'òptica de les polítiques públiques de la Generalitat, hauria de contemplar una comunicació de les tasques policials d'atenció a la víctima propera a la realitat dels i les professionals que se'n fan càrrec. Les crítiques a la distància o diferència entre allò que es difon i allò que es fa en la realitat defensaven una participació dels i les agents en les campanyes públiques.
 - Aplicació: l'aplicació correspon a la Generalitat de Catalunya i al seu funcionament quant a la comunicació pública.
 - Limitacions: la principal limitació és de cultura organitzativa dins la Generalitat de Catalunya, per com solen produir-se les campanyes comunicatives.
- Comunicació sobre la salut mental com a problema o qüestió rellevant. Una limitació repetida entre les estratègies identificades és la manca d'una cultura organitzativa dins el cos de la PG-ME que parli clarament de la vulnerabilitat i de la salut mental. Aquesta mancança, però, no es limita al cos policial sinó que s'estén a l'administració pública i a la societat en general. Per aquest motiu cal una aposta decidida per la importància de la salut mental com a qüestió rellevant en diferents administracions públiques i organismes.
 - Aplicació: l'aplicació correspon a la Generalitat de Catalunya i al seu funcionament quant a la comunicació pública, però també a la dotació pressupostària per a la salut mental.

- Limitacions: la principal limitació és pressupostària i de canvi de cultura organitzativa i general, pel que fa al paper de la salut mental.

7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Aldossari, Maryam & Chaudhry, Sara (2021) Women and burnout in the context of a pandemic. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 826-834. DOI: 10.1111/gwao.12567
- Andersen, Judith P.; Papazoglou, Konstantinos; Nyman, Markku; Koskelainen, Mari & Gustafsberg, Harri (2015) Fostering resilience among police. *Journal of Law Enforcement*, 5(1).
- Arnetz, Bengt B.; Nevedal, Dana C.; Lumley, Mark A., Backman, Lena & Lublin, Ake (2009) Trauma Resilience Training for Police: Psychophysiological and Performance Effects. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 24, 1-9. DOI: 10.1007/s11896-008-9030-y
- Baek, Hyunin; Han, Sungil & Seepersad, Randy (2021) The Impact of Social Support and Occupational Stress on Burnout in the Trinidad and Tobago Police Service. *Police Quarterly*. DOI: 10.1177/10986111211036007
- Bakker, Arnold B. & de Vries, Juriena D. (2021) Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34, (1), 1-21. DOI: 10.1080/10615806.2020.1797695
- Barker, Gina G.; Volk, Fred & Peters, Clay (2021) Cultural influences on burnout: a Swedish-American comparison. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(2), 181-200. DOI: 10.1108/IJWHM-06-2019-0085
- Bayes, Adam; Tavella, Gabriela & Parker, Gordon (2021) The biology of burnout: Causes and consequences. *The World Journal of Biological Psychiatry*. DOI: 10.1080/15622975.2021.1907713
- Bhowmick, Sumagna & Mulla, Zubin (2021) Who Gets Burnout and When? The Role of Personality, Job Control, and Organizational Identification in Predicting Burnout Among Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 243-255. DOI: 10.1007/s11896-020-09407-w
- Burke, Ronald J. & Deszca, Eugene (1986) Correlates of Psychological Burnout Phases among Police Officers. *Human Relations*, 39(6).
- Carlson-Johnson, Olivia; Grant, Heath & Lavery, Cathryn F. (2020) Caring for the Guardians—Exploring Needed Directions and Best Practices for Police Resilience Practice and Research. *Front. Psychol.* DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01874
- Chitra, R. & Karunanidhi, S. (2021) The Impact of Resilience Training on Occupational Stress, Resilience, Job Satisfaction, and Psychological Well-being of Female Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 8—23. DOI: 10.1007/s11896-018-9294-9
- Civilotti, Cristina; Di Fini, Giulia & Acquadro Maran, Daniela (2021) Trauma and Coping Strategies in Police Officers: A Quantitative-Qualitative Pilot Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(3), 982. DOI: 10.3390/ijerph18030982
- Copeland, Darcy (2021) Brief Workplace Interventions Addressing Burnout, Compassion Fatigue, and Teamwork: A Pilot Study. *Western Journal of Nursing Research*, 43(2), 130-137. DOI: 10.1177/0193945920938048
- Cummings, Caroline; Singer, Jonathan; Hisaka, Ryan & Benuto, Lorraine T. (2021) Compassion Satisfaction to Combat Work-Related Burnout, Vicarious Trauma, and Secondary Traumatic Stress. *Journal of Interpersonal Violence*, 36(9-10), NP5304-NP5319. DOI: 10.1177/0886260518799502
- Dabney, Dean A.; Copes, Heith; Tewksbury, Richard & Hawk-Tourtlot, Shila R. (2013) A Qualitative Assessment of Stress Perceptions Among Members of a Homicide Unit. *Justice Quarterly*, 30(5), 811-836. DOI: 10.1080/07418825.2011.633542

- De Simone, Stefania; Vargas, Maria & Servillo, Giuseppe (2021) Organizational strategies to reduce physician burnout: a systematic review and meta-analysis. *Aging Clinical and Experimental Research*, 33, 883-894. DOI: 10.1007/s40520-019-01368-3
- Edwards, Kathy & Goussios, Anastasia (2021) Who is Responsible for Compassion Satisfaction? Shifting Ethical Responsibility for Compassion Fatigue from the Individual to the Ecological. *Ethics and Social Welfare*, 15(3), 246-262. DOI: 10.1080/17496535.2021.1888141
- Eng, Linnéa; Nordström, Jennie & Schad, Elinor (2021) Incorporating compassion into compassion fatigue: The development of a new scale. *Journal of Clinical Psychology*, 77(9), 2109-2129. DOI: 10.1002/jclp.23113
- Ferreira, Pedro & Gomes, Sofia (2021) The Role of Resilience in Reducing Burnout: A Study with Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic. *Soc. Sci.*, 10(9), 307. DOI: 10.3390/socsci10090317
- Figley, Charles R. (1995) *Compassion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in those who treat the traumatised*. New York: CRC Press.
- Figley, Charles R. (2002) Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology*, 58(11), 1433-1441. DOI: 10.1002/jclp.10090.
- Flick, Uwe (1998) *An Introduction to Qualitative Research*. Londres: SAGE.
- Foley, Jim; Massey, Kristina Louise Dawn (2021) The 'cost' of caring in policing: From burnout to PTSD in police officers in England and Wales. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 94(3), 298-315. DOI: 10.1177/0032258X20917442
- Freudenberger, Herbert. J. (1974) Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Ghazinour, Mehdi & Rostami, Arian (2021) "Social Ecology of Police Resilience". En Michael Ungar (ed.), *Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change*. Oxford: Oxford University Press, p. 181-196.
- Gonzalo Rodríguez, M.ª Teresa (2020) La declaración de la víctima de violencia de género: buenas prácticas para la toma de declaración y valoración judicial. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 51, 99-138.
- Greenmyer, Jacob R.; Montgomery, Michelle, Hosford, Charles; Burd, Michael; Miller, Vanessa; Storandt, Michael H.; Lakpa, Koffi L. & Tiongson, Christopher (2021) Guilt and Burnout in Medical Students. *Teaching and Learning in Medicine*. DOI: 10.1080/10401334.2021.1891544
- Guber, Rosana (2004 [1991]) *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós.
- Guseva Canu, I.; Marca, Sc.; Dell'Oro, F., et al. (2021) Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scant. J Work Environ Health*, 47(2), 95-107. DOI: 10.5271/sjweh.3935
- Janssens, Kim M.; van der Velden, Peter G.; Taris, Ruben & van Veldhoven, Marc J. P. M. (2021) Resilience Among Police Officers: a Critical Systematic Review of Used Concepts, Measures, and Predictive Values of Resilience. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 24-40. DOI: 10.1007/s11896-018-9298-5
- Katou, Anastasia A.; Koupkas, Michael & Triantafillidou, Eleni (2021) Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-06-2020-0342

- Lee, R. L. & Ashforth, B. E. (1996) A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. DOI: 10.1037/0021-9010.81.2.123
- Leiter, Michael P. & Maslach, Christina (2005) "A Mediation Model of Job Burnout". En Antoniou, A. S. G. & Cooper, C. L. (eds.) *Research compation to organizational health psychology*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 544-564.
- Lesener, Tino; Gusy, Burkhard & Wolter, Christine (2019) The job demands-resource model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. DOI: 10.1080/02678373.2018.1529065
- Liu, Han & Boyatzis, Richard E. (2021) Focusing on Resilience and Renewal From Stress: The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies. *Frontiers in Sociology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.685829
- Losung, Riana K.; De Paoli, Tara; Kebbell, Mark & Bond, Amanda (2021) The Role of Empathy in Professional Quality of Life: a Study on Australia Police Officers Working in Sexual Assault and Child Abuse Investigation. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 616-626. DOI: 10.1007/s11896-021-09468-5
- Maitlis, Sally (2020) Posttraumatic Growth at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 395-419. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044932
- Maslach, Christina (2009) Comprendiendo el Burnout. Understanding Burnout. *Ciencia y Trabajo*, 32(11), 37-43.
- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2016) "Burnout". En Fink, G. (ed.) *Stress: Concepts, Cognition, Emotion and Behavior: Handbook in Stress Series, Volume 1*, p. 351-357. DOI: 10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3
- Mccraty, Rollin & Atkinson, Mike (2012) Resilience Training Program Reduces Physiological and Psychological Stress in Police Officers. *Global Advances in Health and Medicine*, 1(5), 44-66. DOI: 10.7453/gahmj.2012.1.5.013
- Méndez-Fernández, Ana B.; Aguiar-Fernández, Francisco J.; Lombardero-Posada, Xoan; Murcia-Álvarez & González-Fernández, Antonio (2021) Vicariously Resilient or Traumatized Social Workers: Exploring Some Risks and Protective Factors. *The British Journal of Social Work*. DOI: 10.1093/bjsw/bcab085
- Nápoles, Jessica (2021) Burnout: A Review of the Literature. *Update: Applications of Research in Music Education*. DOI: 10.1177/87551233211037669
- Nicholls, T. L.; Hilterman, E. L. B. & Goossens, I. (2017) *DIARI: Decision-making in Abusive Relationships Interview*. Vancouver-Barcelona: BC Mental Health & Substance Use Services and Justa Mesura.
- Ogińska-Bulik, Nina & Juczyński, Zygfryd (2021) Burnout and posttraumatic stress symptoms in police officers exposed to traumatic events: the mediating role of ruminations. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 1201-1209. DOI: 10.1007/s00420-021-01689-9
- Olivares, Víctor (2017) Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y Trabajo*, 19(58), 59-63. DOI: 10.4067/S0718-24492017000100059
- Orrù, Graziella; Marzetti, Francesca; Conversano, Ciro; Vaghegini, Guido; Miccoli, Mario; Ciacchini, Rebecca; Panait, Eugenia & Gemignani, Angelo (2021) Secondary Traumatic Stress and Burnout in Healthcare Workers during COVID-19 Outbreak. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18(1), 337. DOI: 10.3390/ijerph18010337

- Otto, Madelon C.B., Van Ruysseveldt, Joris; Hoefsmit, Nicole & Van Dam, Karen (2021) Investigating the temporal relationship between proactive burnout prevention and burnout: A four-wave longitudinal study. *Stress and Health*. DOI: 10.1002/smi.3037
- Pérez-García, Esteban; Ortega-Galán, Ángela María; Ibáñez-Masero, Olivia; Ramos-Pichardo, Juan Diego; Fernández-Leyva, Antonia & Ruiz-Fernández, María Dolores (2021) Qualitative study on the causes and consequences of compassion fatigue from the perspective of nurses. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(2), 469-478. DOI: 10.1111/inm.12807
- Raetze, Sebastian; Duchek, Stephanie; Maynard, M. Travis & Kirkman, Bradley L. (2021) Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group and Organization Management*, 46(4), 607-656. DOI: 10.1177/10596011211032129
- Rapp, Devin J.; Hughey, J. Matthew & Kreiner, Glen E. (2021) Boundary Work as a Buffer Against Burnout: Evidence From Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1169-1187. DOI: 10.1037/apl0000951
- Robinson, Jude (2020) "Using focus groups". En Michael R.M. Ward i Sara Delamont (eds.) *Handbook of Qualitative Research in Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 338-348.
- Rojas-Solís, J.L.; Hernández-Corona, M.E.; García-Ramírez, B.E.C. & López Cortés, V.A. (2021) Burnout, malestar psicológico y satisfacción con la vida en policías durante la contingencia sanitaria por COVID-19. *Archivos de Medicina*, 21(2), 1-10.
- Roskams, Michael; McNeely, Eileen; Weziak-Bialowolska, Dorota & Bialowolski, Piotr (2021) "Job Demands-Resources Model: Its applicability to the workplace environment and human flourishing". In Rianne Appel-Meulenbroek & Vitalija Danivska (eds.) *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment*. London: Routledge, 27-38.
- Schaufeli, Wilmar (2021) The burnout enigma solved? *Scand. J Work Environ Health*, 47(3), 169-170. DOI: 10.5271/sjweh.3950
- Schwarz, Silke (2018) Resilience in psychology: A critical analysis of the concept. *Theory and Psychology*, 28(4), 528-541. DOI: 10.1177/0959354318783584
- Shah, Megha K.; Gandrakota, Nikhila; Cimiotti, Jeannie P.; Ghose, Neena; Moore, Miranda & Ali, Mohammed K. (2021) Prevalence of and Factors Associated With Nurse Burnout in the US. *JAMA Netw Open*. DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2020.36469
- Tamarit Sumalla, Josep M.; Aizpitarte Gorrotxategi, Alazne; Hernández Hidalgo, Patricia & Arantegui Arràez, Laura (2020) La impotencia de la justicia penal ante la violencia de género: visiones de los profesionales y de las víctimas. *Revista Electrónica de Criminología*, 3-5, 1-16.
- Vander Laenen, Freya (2021) "Focus Groups". En J.C. Barnes i David R. Forde (eds.) *The Encyclopedia of Research Methods in Criminology and Criminal Justice*. New York: Wiley, p. 402-404.
- Vivolas Jordà, Bernat i Vallès Port, Lola (2020) *Resiliència en la intervenció policial amb víctimes de violència de gènere. Cas d'estudi: la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Interior.
- Voth Schrag, Rachel J.; Wood, Leila G.; Wachter, Karin & Kulkarni, Shanti (2021) Compassion Fatigue Among the Intimate Partner Violence and Sexual Assault Workforce: Enhancing Organizational Practice. *Violence Against Women*. DOI: 10.1177/1077801220988351
- Wagnild, Gail (2009) A review of the Resilience Scale. *J. Nurs Meas.* 17(2), 105-113. DOI: 10.1891/1061-3749.17.2.105

Wu, Fangyuan; Ren, Zheng; Wang, Qi; He, Minfu, et al. (2021) The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, Health & Medicine*, 26(2), 204-211. DOI: 10.1080/13548506.2020.1778750

Xie, Wanqing; Chen, Lingmin; Feng, Fen; Okoli, Chizimuzo T.C.; Tang, Ping; Zeng, Li; Jin, Man; Zhang, Yonggand & Wang, Jialin (2021) The prevalence of compassion satisfaction and compassion fatigue among nurses: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 120, 103973. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2021.103973

8. ANNEXOS

8.1 Guies d'entrevista

8.1.1 Membres de Grups d'Atenció a la Víctima (GAV)

- Context professional:
 - Quants anys portes en aquest servei? Per què vas començar a treballar en aquest servei?
 - Quines expectatives tenies de la feina abans d'incorporar-t'hi? Eren realistes? Han canviat les teves expectatives amb l'experiència?
 - Altres experiències treballant amb atenció a la víctima? (com ara voluntariat)
 - Quina formació vas rebre abans de començar aquest servei?
 - Vinculació amb tractament de víctimes i traumes?
 - Va ser suficient?
 - Què t'hagués agradat?
- Realització de la tasca en el GAV
 - Com és una jornada típica?
 - Accions, avaluacions pròpies, sentiments
 - Comparació entre expectatives d'una jornada típica i la realitat: s'ajusten habitualment les jornades a allò que esperes en arribar a la feina?
 - Com ajudes a les persones que venen?
 - Identificació d'eines: empatia? Compassió?
 - Seguiments dels casos
 - Què implica la tasca?
 - Amb qui tens contacte?
 - Com respon la gent?
- Com impacta la feina en la teva vida?
 - Com avaluaries la teva feina, quant a satisfacció personal i benestar laboral o personal?
 - [Si identifiquem respostes negatives] Com ho explicaries? Com creus que podria millorar la teva satisfacció o benestar? [buscar factors individuals i col·lectius]
 - [Si identifiquem respostes positives] Sempre ha estat d'aquesta manera? Canvia sovint la teva avaluació o percepció? Com canvia?
 - Desconnectar i canviar – què fas per desconnectar de la feina?
 - Implicacions en relacions amb altres persones
 - Te'n recordes d'algun moment o temporada quan t'has sentit aclaparat/aclaparada per la feina?
 - Què havia passat?
 - Què vas fer per superar-ho?
 - Vas demanar ajuda per superar-ho? (quin tipus, de qui..)
- L'organització
 - Relacions amb altres persones (mateixa unitat, d'altres, superiors, etc.)
 - Percepció del suport social
 - Protocols i formació dins l'organització
 - Recursos per part de l'organització
 - A qui pots acudir en cas de necessitat?
 - Necessitaries més suport?
 - Quins tipus de suport t'agradaria obtenir?

8.1.2 Membres de Unitats de Seguretat Ciutadana (USC)

- Context professional:
 - Quants anys portes en aquest servei? Per què vas començar a treballar en aquest servei?
 - Quines expectatives tenies de la feina abans d'incorporar-t'hi? Eren realistes? Han canviat les teves expectatives amb l'experiència?
 - Altres experiències treballant amb atenció a la víctima? (com ara voluntariat)
 - Quina formació vas rebre abans de començar aquest servei?
 - Vinculació amb tractament de víctimes i traumes?
 - Va ser suficient?
 - Què t'hagués agradat?
- Realització de la tasca en la USC
 - Com és una jornada típica?
 - Accions, avaluacions pròpies, sentiments
 - Comparació entre expectatives d'una jornada típica i la realitat: s'ajusten habitualment les jornades a allò que esperes en arribar a la feina?
 - Com actueu en cas d'atendre un cas de violència de gènere?
 - Procediments especials?
 - Relacions amb persones concretes?
 - Teniu interacció amb els GAV en aquests casos?
- Com impacta la feina en la teva vida?
 - Com avaluaries la teva feina, quant a satisfacció personal i benestar laboral o personal?
 - [Si identifiquem respostes negatives] Com ho explicaries? Com creus que podria millorar la teva satisfacció o benestar? [buscar factors individuals i col·lectius]
 - [Si identifiquem respostes positives] Sempre ha estat d'aquesta manera? Canvia sovint la teva avaluació o percepció? Com canvia?
 - Desconnectar i canviar – què fas per desconnectar de la feina?
 - Implicacions en relacions amb altres persones
 - Te'n recordes d'algun moment o temporada quan t'has sentit aclaparat/aclaparada per la feina?
 - Què havia passat?
 - Què vas fer per superar-ho?
 - Vas demanar ajuda per superar-ho? (quin tipus, de qui..)
- L'organització
 - Relacions amb altres persones (mateixa unitat, d'altres, superiors, etc.)
 - Percepció del suport social
 - Protocols i formació dins l'organització
 - Recursos per part de l'organització
 - A qui pots acudir en cas de necessitat?
 - Necessaries més suport?
Quins tipus de suport t'agradaria obtenir?

8.1.3 Membres d'Oficines d'Atenció al Ciutadà (OAC)

- Context professional:
 - Quants anys portes en aquest servei? Per què vas començar a treballar en aquest servei?

- Quines expectatives tenies de la feina abans d'incorporar-t'hi? Eren realistes? Han canviat les teves expectatives amb l'experiència?
- Altres experiències treballant amb atenció a la víctima? (com ara voluntariat)
- Quina formació vas rebre abans de començar aquest servei?
 - Vinculació amb tractament de víctimes i traumes?
 - Va ser suficient?
 - Què t'hagués agradat?
- Realització de la tasca en l'OAC
 - Com és una jornada típica?
 - Accions, avaluacions pròpies, sentiments
 - Comparació entre expectatives d'una jornada típica i la realitat: s'ajusten habitualment les jornades a allò que esperes en arribar a la feina?
 - Com actueu en cas d'atendre un cas de violència de gènere?
 - Procediments especials?
 - Relacions amb persones concretes?
 - Teniu interacció amb els GAV en aquests casos?
- Com impacta la feina en la teva vida?
 - Com avaluaries la teva feina, quant a satisfacció personal i benestar laboral o personal?
 - [Si identifiquem respostes negatives] Com ho explicaries? Com creus que podria millorar la teva satisfacció o benestar? [buscar factors individuals i col·lectius]
 - [Si identifiquem respostes positives] Sempre ha estat d'aquesta manera? Canvia sovint la teva avaluació o percepció? Com canvia?
 - Desconnectar i canviar – què fas per desconnectar de la feina?
 - Implicacions en relacions amb altres persones
 - Te'n recordes d'algun moment o temporada quan t'has sentit aclaparat/aclaparada per la feina?
 - Què havia passat?
 - Què vas fer per superar-ho?
 - Vas demanar ajuda per superar-ho? (quin tipus, de qui..)
- L'organització
 - Relacions amb altres persones (mateixa unitat, d'altres, superiors, etc.)
 - Percepció del suport social
 - Protocols i formació dins l'organització
 - Recursos per part de l'organització
 - A qui pots acudir en cas de necessitat?
 - Necessaries més suport?
 - Quins tipus de suport t'agradaria obtenir?

8.2 Guió per als grups de discussió

1. Començar amb **càrrega de treball** i **patiment aliè** per endinsar-nos en els nivells d'estrès i de trauma secundari/vicari.
 - a. Quant a la càrrega de treball: **autopercepcions de la càrrega de treball** que tenen i demanar **si poden comparar-la** amb altres RPs (si han treballat en altres, o per comparació) i altres àrees bàsiques.
 - b. Rellevància o casos de **canvis en la càrrega**, com ara la qüestió d'agafar denúncies pels GAVs, per canvis puntuals per temes de vacances o quadrants, etc.
 - c. Preguntar **com creuen que canvia una jornada típica** en funció de l'època de l'any, la regió policial, el cap o relacions amb altre gent, factors rellevants, etc. Per exemple: OACs o GAVs amb una única persona, torns a USC.
 - d. **Patiment aliè: "exercici" escrit**, si no volen compartir en veu alta. Invitem a escriure sobre un cas que hagi marcat significativament. Després: preguntar per les seves rutines o tècniques per buidar-se, si en parlen amb més gent, amb qui, etc.
 - e. Si surt llavors el tema del **buidatge o de les converses d'autocura** amb altres companyes o amb persones de fora de la feina, podríem preguntar per com són les seves **experiències de desconexió després de dies amb massa càrrega de feina i després de dies de casos durs** (com ara la pèrdua d'una víctima, o negatives a denunciar, etc.), per comparar estrès i trauma secundari.
2. **Estratègies d'adaptació i a la resiliència.**
 - a. **Recursos propis**: em surt dir *innats*, per poder parlar sobre **els tarannàs o els caràcters** que faciliten la feina (i aprofitar per parlar sobre quin tipus de gent acaba a USC, GAV, OAC, etc., o quins tipus de persones troben aquestes unitats més adients o més fàcils), però també hem de considerar l'aprenentatge autònom a partir de l'experiència. Podem **preguntar per evolució personal quant a la resiliència** davant càrrega de treball o casos durs, i també per comparacions amb altres persones, companyes.
 - i. **Comencem amb les afirmacions a debatre sobre cada unitat.**
 - b. **Recursos organitzatius**:
 - i. **Formals**: podem preguntar per **la formació a l'Escola de Policia**, per l'accés que hi tenen, si hi han après coses útils per a les seves tasques, etc. Podem preguntar per **les assignatures d'Autocontrol i de Situacions reals al carrer**, i per assignatures o cursos específics que puguin identificar com a útils o profitosos. Podem preguntar també pel **servei psicològic** i altres menes de serveis de suport o atenció, com ara l'anomenada Oficina del Mosso. També per les **relacions formalitzades** quant a trobades o intercanvis, i també per les relacions fora del cos, com ara amb serveis socials i altres administracions. Podem preguntar també per les decisions i els canvis a nivell cos, i aprofundir en les diferències geogràfiques i el tema del Barcelona-centrisme.

1. **Comencem amb la fitxa a emplenar en cinc minuts, i després la comentem.**
2. Si queda temps: el tema de les relacions amb altres administracions i entitats.
 - ii. **Informals:** podem preguntar pel **paper d'altres persones companyes en l'autocura i el buidatge**, en el fet de compartir o no experiències, i també per **com són les relacions dins les comissaries** (entre persones i també entre unitats), si se senten respectades o valorades, si tenen relacions fora de les laborals, etc. També podem preguntar per **la flexibilitat (o no)** amb les persones superiors, la percepció del respecte rebut, etc.
- c. **Recursos socials:** podríem preguntar per **la percepció del suport social que perceben per part de la societat on treballen**, i filar prim al voltant del concepte de *satisfacció per compassió* (si reben gratificació pel suport i per les interaccions receptives i d'agraïment). També podem preguntar per **la percepció del suport que reben per part del Govern, i si els hi afecta en la feina** o en l'avaluació de la seva satisfacció el grau de suport social que perceben en general. Crec que aquí també seria important afegir **el suport dins de Mossos**, ahir no hi vaig pensar en comentar això però em van dir diverses persones que creien que els GAV no trobaven molt suport entre superiors i altres unitats, que pensen que no són policies perquè estan sempre al despatx, tenen horaris d'oficina (o no treballen els dies de festa), atenen a víctimes (vs. perseguir ofensors)...

8.3 Model de document de consentiment per a entrevistes i grups de discussió

ESTUDI “RESILIÈNCIA DE POLICIES QUE TRACTEN AMB VÍCTIMES DE VIOLÈNCIA DE GÈNERE: Una aproximació al burnout i la fatiga per compassió mitjançant eines qualitatives”

Equip de recerca: Olga Jubany Baucells i Ignacio Elpidio Domínguez Ruiz, Universitat de Barcelona.

Recerca encarregada per la Unitat de Recerca i Cooperació Internacional de l'Escola de Policia de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya.

Recerca finançada pel Pacte d'Estat Contra la Violència de Gènere.

L'objectiu d'aquest estudi és conèixer la resiliència dels i les policies que tracten amb víctimes de violència de gènere, amb èmfasi ens les situacions d'estrès laboral i trauma secundari i en els fenòmens del burnout i la fatiga per compassió. Amb aquest objectiu es vol comptar amb la participació de membres dels Grups d'Atenció a la Víctima, de l'Oficina d'Atenció al Ciutadà i de la Unitat de Seguretat Ciutadana. La metodologia de recerca és de naturalesa qualitativa, amb dos enfocaments diferents:

- Una **entrevista semiestructurada**, amb una durada aproximada de 60 minuts.
- Un **grup de discussió**, amb la presència d'altres participants de forma simultània i amb una durada aproximada de 90 minuts.

Per protegir la seva privacitat no identificarem les seves dades amb nom sinó amb un codi que només coneixerà l'equip de recerca d'aquest projecte. Guardarem les dades en un lloc segur, de manera que no puguin ser consultades per ningú fora de l'equip de recerca. En cas de publicació de les dades es farà de manera anònima, sense que sigui possible identificar en cap cas ni la persona ni la unitat o grup particular.

La participació en la recerca és totalment voluntària i es pot retirar d'ella en qualsevol moment sense necessitat de justificar la seva decisió.

En cas de tenir qualsevol dubte sobre l'estudi pot dirigir-se a Ignacio Elpidio Domínguez Ruiz, a través del correu electrònic iedominquez@ub.edu.

CONSENTIMENT DE PARTICIPACIÓ EN L'ESTUDI "RESILIÈNCIA DE POLICIES QUE TRACTEN AMB VÍCTIMES DE VIOLÈNCIA DE GÈNERE: UNA APROXIMACIÓ AL BURNOUT I LA FATIGA PER COMPASSIÓ MITJANÇANT EINES QUALITATIVES"

Jo, _____,

(NOM I COGNOMS)

confirmo que m'han informat sobre l'estudi i que he tingut l'oportunitat de fer preguntes referents al propi estudi. Així mateix, he estat informat dels meus drets, d'acord amb el Reglament (UE) 2016/679 del Parlament i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades; i també sobre la normativa reguladora del secret estadístic al qual estan sotmeses les persones responsables de l'estudi i de les dades, d'acord amb la Llei 23/1998, de 30 de desembre, d'estadística de Catalunya.

I, perquè així consti, signo aquesta declaració

_____ (ciutat), _____ d _____ de 2021

SIGNATURA

8.4 Material textual per als grups de discussió

Recursos dins del cos de Mossos

1. Hi ha recursos de suport dins el cos? Si n'hi ha, quins? Consideres que són accessibles?
2. Quins recursos t'agradaria que hi hagués?
3. Des del cos, s'ofereix tota la formació que necessites per la teva feina diària?
4. T'ajudaria tenir algun tipus de formació addicional que no s'ofereixi actualment?
5. Consideres que la formació oferta pel cos és accessible?
6. Consideres que la formació oferta pel cos s'adequa a la realitat de la teva feina sobre el terreny?

Pensa en algun cas que t'hagi marcat especialment. Com va ser l'experiència?

AFIRMACIONS PER INCITAR AL DEBAT

- LES PERSONES QUE TREBALLEN AL GAV

Són persones empàtiques per naturalesa

Gairebé sempre tenen formació o experiència prèvia (anterior a mossos) en el camp psicosocial (psicologia, treball social, etc.)

[Aprenen més habilitats específiques per a la seva feina a través de l'experiència del dia a dia que amb la formació que dona el cos]

- LES PERSONES QUE TREBALLEN A LES USC

Majoritàriament no es sabrien estar en una feina d'oficina

Desenvolupen habilitats especials per tractar amb situacions extremes / difícils

- LES PERSONES QUE TREBALLEN A LA OAC

Són gent tranquil·la, que els hi agrada la feina d'oficina