

# La mirada comunitària en la intervenció social. Una experiència pràctica de gestió per a l'acció

Community perspective in social intervention. A practical experience of management for action

Rosa Maria Alemany Monleón<sup>1</sup>

## Resum

Esteu iniciant la lectura d'un article que pretén explicar com estem visionant la nostra pràctica diària, per fer possible que la nostra mirada respongui de manera ètica a una perspectiva de les persones, els grups i la comunitat en interdependència i en canvi constant, amb les seves potencialitats, els seus sabers i les seves experiències i com aquestes transaccions poden arribar a ser i són el motor transformatiu cap a estratègies de vida més confortables i amables per a les persones i el seu entorn.

**Paraules clau:** Complexitat social, transdisciplinarietat, treball en xarxa, gestió dels lideratges.

**Per citar l'article:** ALEMANY MONLEÓN, Rosa Maria. La mirada comunitària en la intervenció social. Una experiència pràctica de gestió per a l'acció. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, desembre 2014, n. 203, pàgines 88-104. ISSN 0212-7210.

<sup>1</sup> Treballadora social i antropòloga cultural. Cap del Departament de Serveis Socials Àmbit de Serveis a la Persona de l'Ajuntament de Gavà. [ralemany@gava.cat](mailto:ralemany@gava.cat).

## Abstract

You are starting reading an article that seeks to explain how we are envisioning our daily practice, to enable our point of view respond ethically to a perspective of individuals, groups and community interdependence and constantly changing, with their potential, their knowledge and their experiences and how you're your transactions could become and are the engine toward transformative strategies most comfortable and friendly for people life and environment.

**Key words:** Social complexity, transdisciplinarity, networking, management leadership.

## Els serveis socials com a context i la intervenció social com a text

– *I quan penses realitzar el teu somni? –li va preguntar el mestre al deixeble.*

– *Quan tingui l'oportunitat de fer-ho –va respondre aquest.*

*El mestre li va dir:*

– *L'oportunitat no arriba mai. L'oportunitat ja és aquí.*

ANTHONY DE MELLO

La Llei de Serveis Socials 12/2007, d'11 d'octubre,<sup>2</sup> defineix la necessitat de reconstruir un sistema i una organització de serveis de benestar més eficients, dinàmics i flexibles per poder donar respostes des de la proximitat territorial i relacional alhora que generadors de relacions i vincles més implicatius i compromesos.

Des d'aquest posicionament en origen ens trobem, llavors, en un escenari on és possible assolir la finalitat inherent dels serveis socials en el seu espai d'intervenció social: fer possible el benestar indivi-

dual i col·lectiu de les persones i de la comunitat/s que els sigui i és necessari. També és l'espai actual on els serveis socials afronten els problemes/malestars de sempre i els nous problemes/malestars que generen major complexitat en el diagnòstic i més dificultats en la recerca d'alternatives.

Es diu que podem entendre la crisi econòmica actual com una oportunitat, també es diu que res no serà com abans de la crisi. La situació actual evidencia com el subjecte –les persones– és i són inseparablement i indissoluble bio-psico-socials. Més enllà de la gestió dels drets i/o les prestacions, les persones requereixen “ser”, gestionar i posar en joc les seves capacitats i ser protagonistes constants de les seves vides.

■ **Les persones requereixen “ser”, gestionar i posar en joc les seves capacitats i ser protagonistes constants de les seves vides.**

<sup>2</sup> <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/06/pdfs/A45490-45519.pdf>

Aquesta evident complexitat en la quotidianitat social afavoreix repensar els nostres esquemes i pràctiques d'intervenció, tendents de manera habitual a la simplificació de les situacions abordades, i això requereix que repensem les nostres maneres de treballar, els nostres hàbits professionals, articulant des de la complexitat i el treball més col·laboratiu el context per aprendre i pensar en la innovació de nous estils de relacions, que siguin més flexibles i creatius i que alhora ens permetin una planificació i gestió adequada de les estratègies que facin possible la transformació necessària de les estructures operatives dels serveis socials. Estratègies de treball que facin possible l'aplicació d'altres metodologies d'intervenció i organització interdisciplinària, que ens permetin distanciar-nos de veritats absolutes i buscar espais que ens permetin nivells més alts d'aprenentatge de les persones, els grups i les comunitats.

Entenem que en aquest lloc és possible "reconèixer l'altre" en la seva singularitat, i és possible també incorporar altres formes de relació més cooperatives en què els ciutadans se sentin escoltats i participis dels processos de transformació. Aquest espai requereix també un posicionament, una ideologia tècnica íntimament compromesa amb el canvi i el Benestar, en majúscula, de les persones i comunitats, incorporant noves lògiques menys lineals i més intersubjectives.

Analitzar els fenòmens i les situacions des del paradigma de la complexitat, en el

nostre moment social, és el posicionament que pot fer possible la recerca d'alternatives a les situacions construïdes com a problema. Autors com Zigmunt Bauman, Humberto Maturana, Alain Touraine, Kenneth Gergen, entre altres, aposten per una gestió social on el subjecte sigui el director de la seva pròpia vida, des d'un procés constant de revisió dels nostres esquemes mentals, de la recerca de noves alternatives des de la interdependència amb altres actors, contextos i entorns, la gestió dels recursos disponibles i en la generalització, homogeneïtzació i construcció de les problemàtiques socials. Fer-ho no està exempt de problemes i té un cost personal i organitzatiu que no hauríem de menysprear (Alemany, 2012).<sup>3</sup>

Els subjectes, els grups, els territoris socials han de ser considerats com els protagonistes dels processos de transformació des de la dimensió comunitària. Cal també que sigui compromís ètic no només reconèixer els subjectes socials sinó també reconèixer els sabers i les capacitats de tots els agents socials. Sumant aquests sabers com a estratègia que faci possible un procés transformador real. Aquest reconeixement comporta abandonar relacions fonamentades en les disciplines d'uns i d'altres i afavorir un mestissatge disciplinari/professional. Si creiem que som en aquest lloc més proper a la ciutadania i disposem de la caixa d'eines i els coneixements per acompanyar aquesta ciutadania, el manteniment del benestar de les persones és una conquesta diària, sostenible i real.

<sup>3</sup> Conferència inaugural de Rosa Maria Alemany Monleón. "Entènder el futuro". IX Jornades de Serveis Socials Bàsics. Barcelona, 6 i 7 de juny del 2012.

[http://www.tscat.cat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca](http://www.tscat.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca)  
<http://cssb.cat/antecedents/novenes-jornades-de-serveis-socials-basics/>.

L'actual Llei de Serveis Socials reivindica a l'article 3 que la finalitat dels serveis socials és afavorir que les persones, els grups i la comunitat puguin viure dignament al llarg de la seva vida, fent possible la cobertura de les seves necessitats socials bàsiques i que són aquelles que repercuteixen en l'autonomia personal, en una millor qualitat de vida, en les relacions interpersonals i socials i en el benestar de la comunitat. Aquest postulat ideològic implica necessàriament un canvi també en les perspectives i metodologies d'anàlisi i intervenció i fa possible la incorporació de la dimensió promocional i perspectiva comunitària en el diagnòstic social. El subjecte es reconeix en relació i interrelació amb el seu medi i entorn, i aquest, a la vegada, com a espai de promoció i potenciació de les persones que s'hi relacionen. És el sistema públic de serveis socials el que ha de garantir la plena autonomia de les persones i els grups, i conseqüentment és l'atenció social primària la porta d'entrada al sistema i responsable en l'oferta d'una atenció personalitzada i d'abast ampli, que contempli de manera integral la situació personal i relacional dels seus usuaris/persones ateses.

Seguint Campanini i Luppi (1991) podríem canviar la nostra narrativa dels fets i incorporar un canvi conceptual. Ells ens suggereixen que en comptes de parlar del benestar i el malestar parlem d'equilibri i desequilibri entre les persones i els seus contextos relacionals. Aquest canvi de mirada pot ajudar-nos a desprendre'ns de la imatge encara massa fixa de qui són els "usuaris dels serveis socials" i (re)construir-los com a persones amb un conjunt de dificultats que són quotidianes, enteses

## ■ **Obrir la mirada analítica més enllà del cas, incloent praxis d'anàlisi sistèmica, de teoria de xarxes i de mediació.**

com a manifestacions de la "crisi de vida" pròpia del sistema social en què estem inserits. És aquest marc jurídic/ideològic el que ens porta a obrir la mirada analítica més enllà del cas, incloent praxis d'anàlisi sistèmica, de teoria de xarxes i de mediació.

Partint d'aquest escenari específic, treballar des de la promoció implica buscar la cooperació i la coresponsabilitat dels subjectes individuals, familiars, grupals i comunitàris, amb la finalitat de buscar respostes conjuntes a les problemàtiques socials, dissenyant estratègies compartides de promoció i de prevenció davant els processos d'exclusió.

Plantejar la nostra intervenció des del reconeixement de les capacitats dels individus i col·lectius ens ha portat a posar l'atenció de la intervenció en incidir sobre la naturalesa de les problemàtiques, per fomentar la interacció dels factors que les componen, tenint en compte que sempre parlem de situacions multifactorials. A través de la nostra intervenció busquem crear les condicions perquè les persones, grups i organitzacions puguin construir i apro-

## ■ **A través de la nostra intervenció busquem crear les condicions perquè les persones, grups i organitzacions puguin construir i apropiar-se estratègies de transformació.**

piar-se estratègies de transformació. Treballar per fer visible el potencial personal de cada persona i/o grup perquè siguin elles mateixes qui reconeixin i duguin a terme la seva pròpia capacitació i de l'entorn a partir de l'acció i emergència de tots els seus sabers i capacitats (Alemany, Martínez, Vila, 2013).<sup>4</sup>

Nosaltres entenem que els Serveis Socials es configuren com un instrument per a l'eliminació de les situacions d'injustícia i per afavorir la inclusió social, oferint un accés equitatiu a totes aquelles opcions que estan a disposició de la població, la clau és concedir-los un espai de centralitat per impulsar dinàmiques participatives i universals. I han de ser els mateixos Serveis Socials, com a element vertebrador dels diversos àmbits d'atenció a la ciutadania, els que adoptin un paper referencial<sup>5</sup> per impulsar dinàmiques transformatives i universals. Perquè això sigui possible, perquè els serveis socials esdevinguin nòduls centrals dels serveis de promoció de les persones i les comunitats, cal que es doni un canvi de rol, un redescobrir les competències pròpies que li pertanyen, fent l'acompanyament, estant al "al costat i prop de" la seva filosofia de treball i la seva perspectiva de construcció de realitats per fer possible un canvi transformatiu de calat ampli.

### D'on venim: el què?

*Tot el que ens irrita dels altres pot conduir-nos a comprendre'ns a nosaltres mateixos.*

CARL G. JUNG

Fernando Fantova<sup>6</sup> planteja en un document recent el lloc que ocupen els serveis socials i el defineix com una "cruïlla estratègica i potser existencial, em refereixo al fet que és possible que estiguem assistint a un procés de mutació dels serveis socials, de manera que deixin de ser aquella assistència social (inespecífica pel que fa a les necessitats a les quals respon però dirigida únicament a col·lectius considerats vulnerables) per convertir-se en veritables serveis socials (entesos com a serveis adreçats a totes les persones, però pertinents tan sols per unes determinades necessitats, al meu entendre que tenen a veure amb la interacció humana, entesa com l'ajustament dinàmic entre autonomia funcional i integració relacional). (...) En un context d'increment de les situacions de dependència funcional en les diferents etapes del cicle vital (i singularment en les últimes) i de transformació, diversificació i fragilització dels vincles (anomenats informals) de caràcter familiar i comunitàri, els serveis socials poden trobar una tasca suficient i valuosa, al meu entendre, en aquesta promoció i protecció de la interacció humana de la qual parlava, una tasca que els és molt pròpia, d'altra banda".

<sup>4</sup> <http://congresos.um.es/isasat/isasat2012/paper/view/27781>

<sup>5</sup> La Llei de Serveis Socials del 2007 defineix la importància del professional referent amb una funció de guia i orientador al llarg de tota la intervenció dels diferents dispositius i serveis.

<sup>6</sup> Fernando Fantova (2014). *¿Cómo se podría caracterizar el espacio de intersección entre servicios sociales e innovación? Seminario de innovación social en el ámbito de los servicios sociales*. Pàg. 1. [http://fantova.net/?page\\_id=46](http://fantova.net/?page_id=46)

Nosaltres hem entès que per dur a terme un canvi de mirada i de perspectiva de la intervenció social havíem d'anar-nos desprenent de les nostres certes, de totes aquelles que ens han portat fins on som ara, ja que no podem només portar a les nostres motxilles les experiències i el coneixement adquirit fins ara. Com ens diuen alguns autors, aquests coneixements no són neutres, estan carregats d'ideologia. Han estat molt importants i ens han ajudat, fins al moment, en la “construcció” de les nostres realitats.<sup>7</sup>

Aquests catorze primers anys del segle XXI són un exponent d'una societat canviant. La situació econòmica, explicada com sistèmica, el mestissatge cultural com a realitat dels territoris, la desocupació estructural i les pràctiques sociopolítiques diferenciades de l'entorn de les persones ens posen de manifest d'una manera especialment crua la necessitat de canviar la mirada, de revisar els mètodes, els instruments i les pràctiques des de la revisió dels nostres esquemes mentals, valors, morals, ètiques i ideologies.

### ■ La revisió dels nostres esquemes mentals, valors, morals, ètiques i ideologies.

Si creiem que som en aquest lloc més proper a les persones i disposem de l'actitud per acompanyar, acompanyar s'ha de

convertir en l'acció política i de les polítiques socials, estant al costat de la comunitat i dels subjectes per mantenir i empoderar el seu benestar.

### Cap a on anem/volem anar: el perquè?

*Les úniques armes que tinc són la batuta i el violoncel.*

PAU CASALS

Aquest lloc professional entenem que fa possible i necessari un canvi en les perspectives i en les metodologies d'anàlisi i intervenció, possibilitant la incorporació de la dimensió promocional i la perspectiva comunitària en el diagnòstic social. Fent de la funció d'ajuda i suport un valor ètic de la intervenció social. Revisar els nostres esquemes mentals, les nostres experiències professionals; passar de la cultura de la disciplina –fonamentada en una lògica sectorial– a una cultura professional basada en lògiques que ens permetin transversalitzar i integrar les intervencions passa a ser un procés altament necessari i saludable.

D'aquesta manera les funcions i tasques professionals no vindran ja predefinides per la disciplina d'origen, sinó en relació amb l'acció que es dugui a terme i en coherència amb les capacitats i habilitats tècniques, amb les aptituds i, més important, actituds dels professionals.

<sup>7</sup> Aquest conjunt de coneixements es va anar dissenyant després de la 2a Guerra Mundial, i va ajudar enormement a dibuixar els fulls de ruta per a la reconstrucció de bona part del sistema món. L'antropologia a l'Àfrica, la sociologia i l'economia als EUA i Europa, la psicologia i les seves corrents... entre d'altres disciplines com a vehicles d'un discurs, d'una narrativa científica i rigorosa que contextualitzava una situació a resoldre, alhora que definia i parametrizava sistemes estancs i homogenis, des de l'objectivació dels fenòmens i les situacions. Segur que en coherència al que es necessitava com a font d'inspiració.

■ D'aquesta manera les funcions i tasques professionals no vindran ja predefinides per la disciplina d'origen, sinó en relació amb l'acció que es dugui a terme i en coherència amb les capacitats i habilitats tècniques, amb les aptituds i, més important, actituds dels professionals.

La funció d'ajuda de la qual venim parlant és la que possibilita l'aprenentatge i per tant facilita l'autonomia. Aquesta relació intersubjectiva on els subjectes són un valor actiu per a la gestió, resolució i canvi de la situació plantejada.<sup>8</sup> El model que proposem és una aposta per unes noves maneres de fer pensar i relacionar-nos amb la població que permeten treballar per la promoció del territori, entès en la seva complexitat com a aglutinador de persones individuals i relacions de convivència que configuren la comunitat, polítics, tècnics i ciutadans conjuntament en un clima de col·laboració. Un camí que anem construint junts. Tot i que hem de ser capaços de reconèixer els sabers diferencials i el paper que cadascú tenim per, d'una banda, aprendre de l'altre i construir conjuntament des del que ens diferencia i des del que ens uneix.

## Quina és la nostra teoria del canvi: per a què i amb qui?

*Tots nosaltres sabem alguna cosa. Tots nosaltres ignorem alguna cosa. Per això sempre aprenem.*

PAULO FREIRE

*L'important és no parar de fer-se preguntes*

ALBERT EINSTEIN

El subjecte social es reconeix en relació amb el seu entorn personal, familiar, laboral, ambiental, social i aquest entorn és, alhora, l'espai de promoció i potenciació de totes i cadascuna de les persones que s'hi s'interrelacionen.

És aquesta persona i amb el seu conjunt de relacions, també amb els professionals de la intervenció social, relacions sostingudes per valors vinculats al compromís col·lectiu, que és possible, i des de la suma de tots i amb tots, potenciar i transformar el context comunitari com a espai per a la promoció de tots i de totes. Aquesta cosmovisió del subjecte en interdependència amb el seu entorn defineix aquest "nosaltres", aquesta mentalitat que fa possible que parlem de comunitat com un espai d'identificació col·lectiva.

Així el que defineix la comunitat és la construcció mental dels individus, que fa que en compartir un repertori de símbols es defineixin unes fronteres que els separen d'altres individus. Unes fronteres cons-

<sup>8</sup> Fernando Fantova (2014) indica: "En aquest context els serveis socials deixaran de ser apreciats per prestacions, activitats o suports típics d'altres àmbits (com els diners per a la subsistència o l' allotjament, per posar dos exemples) i seran recigits en la mesura que aportin un valor afegit específic que necessàriament haurà de veure, al meu entendre, amb la protecció i promoció de l'autonomia funcional i la relacionalitat familiar i comunitària". Vegeu *¿Cómo se podría caracterizar el espacio de intersección entre servicios sociales e innovación? Seminario de innovación social en el ámbito de los servicios sociales*. Pàg. 3. [http://fantova.net/?page\\_id=46](http://fantova.net/?page_id=46)

truïdes simbòlicament, de vegades a partir de vincles relacionals forts i altres a partir de vincles febles, que permeten delimitar un espai social que ofereix un acord pel que fa a normes i comportaments acceptats, així com les facilitats de confiança necessàries per generar els intercanvis de relacions, informacions, etc. (Sancho, 2005).<sup>9</sup>

Volem afavorir, mitjançant l'acció professional, la densificació i creació de xarxes de relacions de caràcter divers al territori des de l'ètica del compromís i la cooperació. Des del paradigma “guanyar-guanyar”, afegint a l'acció el valor de l'educació en el sentit més ampli del terme. Possibilitant un territori, una comunitat amable i gestora de la convivència en la diversitat.

Aquesta posició ideològica és, sense cap dubte, la cultura relacional que fa possible el treball en xarxa en el context comunitari. Definim així la comunitat com una xarxa o xarxes de relacions diverses. És una forma d'agrupament humà que es configura com una xarxa social que pot ser potenciadora de les relacions socials. En aquest sentit, el concepte *xarxa social* no és només una metàfora adequada que ens permet entendre la societat més propera a les persones, sinó que també serveix com a instrument d'anàlisi de l'espai social d'intervenció i com a guia útil per poder orientar l'acció col·lectiva.

Aquest procés d'aprenentatge ens dona eines per poder créixer i fomentar la cultura de la mediació,<sup>10</sup> que és la cultura del diàleg, on situem la paraula com a eina per a la transformació. Com a professionals volem construir un espai relacional

■ **Aquest procés d'aprenentatge ens dona eines per poder créixer i fomentar la cultura de la mediació, que és la cultura del diàleg, on situem la paraula com a eina per a la transformació.**

entre tècnics i subjectes que permeti construir, de manera col·laborativa, realitats alternatives partint de l'aprenentatge de competències comunicatives.

Per això, des d'una perspectiva de treball i serveis socials transformativa i comunitària, si la finalitat que es persegueix és el benestar de la ciutadania, allò que succeeix en un dels principals escenaris de vida pública ha de ser també subjecte de la nostra intervenció com un element més que conforma el sistema complex en què ens movem.

Canviar les nostres actituds amb relació al concepte d'intervenció i centrar-nos en aquest procés interactiu de la comunitat implica, com a resultat visible, una transformació de les actituds de la població. És a dir, l'individu passiu i conforme amb la seva realitat i que no es planteja actituds de canvi pot arribar a ser conscient de la seva situació personal i de la seva identificació amb l'entorn.

Hauríem de vèncer aquella cosmovisió de l'Administració que es troba massa lluny de la realitat dels seus “usuaris”, aquells que són el motiu de la seva existència. Incorporant altres formes de relació més cooperatives en què els ciutadans se sentin reconeguts, escoltats i incorporats als processos de transformació. Aquest

<sup>9</sup> [http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontests/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad\\_Jordi\\_Sancho.pdf](http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontests/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad_Jordi_Sancho.pdf)

<sup>10</sup> Nota de l'autora: Posició eticoprofessional com a manera de donar veu de baix cap a dalt.



escenari requereix un procés tècnic més compromès amb el canvi i el benestar dels ciutadans i ciutadanes, incorporant noves lògiques de sistema, de retroalimentació i capacitant-nos per poder afrontar les situacions d'incertesa que apareixeran davant aquest nou paradigma d'acció.<sup>11</sup>

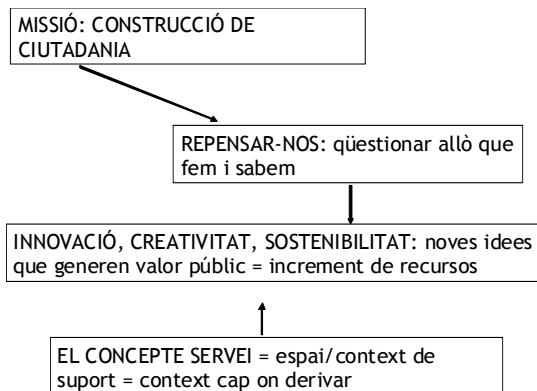
Entendre que tothom és un agent educatiu i creatiu, i connectar-se mitjançant un discurs promocional comú, serà la clau per visualitzar el gran nombre d'opcions de què disposem. Trobar la complementarietat i el fil conductor entre els coneixements adquirits reforça aquest sentit d'aprenentatge significatiu per al transcurs vital.

Cal promoure processos que facilitin i facin possible la restitució de vincles, la construcció d'identitats i la participació col·lectiva per així poder transformar la seva pròpia realitat, i greixar aquest entramat d'actors farà possible que tots i cadascun es capacitin cada vegada més, des de la xarxa es multipliquen els aprenentatges, incrementant l'eficiència i la sostenibilitat.

■ Cal promoure processos que facilitin i facin possible la restitució de vincles, la construcció d'identitats i la participació col·lectiva per així poder transformar la seva pròpia realitat, i greixar aquest entramat d'actors farà possible que tots i cadascun es capacitin cada vegada més, des de la xarxa es multipliquen els aprenentatges, incrementant l'eficiència i la sostenibilitat.

La finalitat del treball ha de ser estimular la imaginació per poder avançar en la construcció d'una Administració afavoridora de la transversalitat en una triple dimensió: política, de serveis i d'equipaments alhora que incorporant nous mètodes de gestió que puguin afavorir l'optimització dels recursos públics i la qualitat dels serveis.

Esquema 1



Font: elaboració pròpia

<sup>11</sup> José Antonio Marina (2012): "Les organitzacions han de mirar cap el seu interior per crear, organitzar i processar informació nova, amb la finalitat de generar coneixement. Aquest procés s'anomena aprenentatge organitzacional".

## Procés transformatiu: el com? Amb la nostra caixa d'eines per a la intervenció social des de la perspectiva comunitària

*Si vols canviar el món, canvia't tu mateix.*

MAHATMA GANDHI

*No és possible assegurar el futur. Només és possible perdre el present.*

IVAN KLIMA

Massa sovint, quan parlem de processos de canvi, ens situem en allò que ha de modificar-se a partir de “nosaltres”: esperem que el canvi és de fora de nosaltres.<sup>12</sup> També habitualment el canvi se circumscriu a les metodologies o a la resignificació de les competències-fronteres de coneixements, sabers o disciplines. Instruments que apliquem, processem i avaluem com a garantia i excel·lència de noves maneres d'actuar.

La nostra aposta organitzativa no s'ha fomentat en la reacció/actuació davant noves necessitats –en sentit ampli–; la nostra aposta s'ha perfilat a partir d'una revisió de nosaltres mateixos, ser el nucli de recerca, pensar, pensar-nos i repensar abans que reaccionar. En definitiva imaginar-nos com volem ser “de grans”.<sup>13</sup>

Era qüestió de passar de la construcció del “fer” a la construcció del “pensar” entenent que el canvi ha de donar-se a nivell de “pensament”, en aquest sentit de

replantejament de la “intervenció” –en sentit ampli–, de passar d'un pensament de tipus mecanicista a un pensament analític com a font d'“inspiració”.

Sabem allò que volem: introduir el treball integrat de xarxes com a pràctica pertinent dels serveis socials i com la millor manera de posicionar-se davant de l'actual situació de l'organització, la comunitat i el nostre encàrrec. Aquest no ha estat un procés exempt de dificultats, igual que qualsevol altre procés col·lectiu de negociació i canvi. Aquestes dificultats se centren, bàsicament, en les resistències, els mapes mentals, els preconceptes i els estereotips dels professionals i de la mateixa organització, situació que tenim en compte i intentem gestionar com un element més del procés de transformació.

L'orientació de les organitzacions i de les nostres mirades i pràctiques des d'una lògica de xarxa<sup>14</sup> l'entendem com aquella que s'adapta millor a la “societat del coneixement”. El treball en xarxa permet articular i fer reviure la comunitat: de les idees, de les emocions, de la creació, de la passió i del compromís. Aquest camí suposa repensar les nostres maneres de treballar, els nostres hàbits professionals, articulant des de la complicitat i el treball col·laboratiu el camí per aprendre a ser i funcionar com equips propers a les comunitats.

L'acció comunitària transforma i canvia les maneres de pensar i interpretar la realitat. Si des dels serveis socials volem

<sup>12</sup>El treball comunitari posa en relleu la contradicció de voler implicar les comunitats en espais de participació sense tenir en compte aplicar-ho a la pràctica professional quotidiana.

<sup>13</sup>Flecha i Puigvert. *Las comunidades de aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa*. <http://www.ugr.es/~fjriros/pce/media/4-4-c-FlechaPuigvertComunidades%20de%20aprendizaje.pdf>

<sup>14</sup>Seguint José Ramón Ubieto el treball en xarxa ja no és una opció sinó un requisit.

dinamitzar l'acció comunitària venim argumentant la necessitat de revisar les nostres pràctiques. No podem demanar als altres que treballin o facin allò que nosaltres no fem. Hem de mobilitzar-nos des de l'interior de les nostres organitzacions i ens hem de transformar per fer possible que se'ns pugui identificar des de fora de l'organització com a agents implicats en un projecte que ens és comú.

Aquesta posició professional és també un model vivencial d'aprenentatge en el nostre entorn i en el nostre treball habitual. És un posicionament proactiu mitjançant el qual podem construir conjuntament i no des de posicionaments projectius des dels quals exigeixo i diposito en l'altre allò que jo no faig o no em plantejo.<sup>15</sup>

El treball comunitàri permet la funció professional de (co)constructor del canvi,

contribuint en la recreació de relacions noves entre altres serveis i altres actors del territori. Fent possible que sigui la pròpia xarxa qui acompanyi i s'ocupi dels subjectes, no sent ells els que són derivats d'uns dispositius als altres<sup>16</sup> i/o serveis. Alhora que afavorint la construcció no només de pràctiques comunes sinó també d'un llenguatge i comunicació comuns.

El coneixement de la realitat, del context on es desenvolupa el quotidià dels individus, és requisit per a la nostra intervenció, és per això que els equips s'obren en el territori i diversifiquen la distribució de tasques i funcions davant un nou paradigma de la intervenció social que demana noves mirades, nous marcs referencials i una adaptabilitat en els rols i les funcions professionals i tècniques per fer-ho possible.

### Esquema 2

## Línies metodològiques

1. Treball integrat.
  - Coresponsabilitat i col·laboració
  - Gestió del temps compartit i col·lectiu
2. Estratègia proactiva.
3. Relació entre l'individu-el grup-la comunitat: visió holística del subjecte d'intervenció.
4. Reflexió-acció-reflexió.
5. Identificar allò comú com allò compartit: implicació en la millora de les condicions socials.
6. Perspectiva preventiva, promocional i de proximitat.

Font: elaboració pròpia

<sup>15</sup> Forma part del nostre compromís ètic, especialment important en un moment tan convuls com l'actual.

<sup>16</sup> Nota de l'autora: Seguint Jaume Funes, els subjectes són portats a la deriva quan no és possible teixir una xarxa real de relacions i complicitats entre els diferents serveis i dispositius d'un territori. Contràriament a aquesta situació és aquesta xarxa col·laborativa la que acull el subjecte –individual o col·lectiu– i l'acompanya al llarg de la intervenció.

■ Els equips s'obren en el territori i diversifiquen la distribució de tasques i funcions davant un nou paradigma de la intervenció social que demana noves mirades, nous marcs referencials i una adaptabilitat en els rols i les funcions professionals i tècniques per fer-ho possible.

Davant d'una planificació organitzativa total o estàtica, es contraposa la planificació estratègica o dinàmica, amb capacitat per flexibilitzar els processos d'acció en diàleg amb els actors presents en la situació que es vol modificar.

### Esquema 3

#### ***Dimensions de l'estratègia a mitjà termini***

- Polivalència dels professionals
- Sostenibilitat de les accions
- Flexibilitat en les unitats organitzatives i en els processos d'acció
- Adaptabilitat dels processos i dels procediments
- Rendibilitat de les accions
- Transversalitat
- Integralitat
- Gestió dels lideratges
- Gestió del coneixement
- Gestió de "les participacions" socials

Font: elaboració pròpia

La construcció de nous espais de treball col·lectiu que permetin la sistematització de les idees i de les pràctiques, així com d'aprenentatge/formació i de lloc

■ La construcció de nous espais de treball col·lectiu que permetin la sistematització de les idees i de les pràctiques, així com d'aprenentatge/formació i de lloc d'exploració-experimentació-avaluació.

d'exploració-experimentació-avaluació; o el que anomenem les reunions de treball, han de ser una pràctica habitual. Aquests espais de relació professional permeten redimensionar els fets i inspirar escenaris més creatius entre tots els professionals.

En el nivell de la reestructuració de les funcions professionals es fa necessari passar de la dimensió disciplinària –amb una lògica de funcionament sectorial– a una dimensió més integradora –amb lògiques que permetin transversalitzar la interven-

### ■ **Passar de la dimensió disciplinària –amb una lògica de funcionament sectorial– a una dimensió més integradora –amb lògiques que permetin transversalitzar la intervenció–, pròpia del treball en equip.**

ció–, pròpia del treball en equip. En aquest sentit, la distribució de funcions no ve predefinida per la disciplina d'origen del professional, sinó en relació amb l'acció a dur a terme en coherència amb les seves capacitats, habilitats, aptituds i actituds. Reconeixem així que hi ha pràctiques similars i instruments i mètodes, però és el professional, a través de l'acció, qui els dona vida, rigor i capacitat de canvi.

Pren sentit, en aquest procés, la gestió de les emocions i la gestió de les relacions a l'interior dels equips professionals i és tasca del responsable organitzatiu:<sup>17</sup>

- Buscar l'equilibri entre les actituds operatives i les actituds resistents
- Empoderar tots i cadascun dels professionals
- Afavorir la multiplicitat de competències, evitant l'especialització
- Donar veu i opinió a tots.

Establint ponts de diàleg<sup>18</sup> entre els professionals que permetin una visió més global d'allò que els pertoca, evitant la reactivitat i elaborant estratègies des de la proactivitat.

Al seu torn i per a la gestió de la dimensió emocional-relacional del grup, cal incorporar altres espais “entre iguals” on, dirigits per professionals experts i externs a l'organització, gestionin espais de pensament i reflexió. Aquests són els espais de supervisió i de formació dirigits a tots els professionals amb independència de la seva formació o funció en l'organització. Espais dissenyats com a instruments per a la conscienciació i la implicació sobre els canvis, alhora que espais que permetin l'apoderament i la capacitat dels professionals. Són espais que formen part d'aquest procés global educatiu i transformatiu de l'equip a l'interior de l'organització.

Aquest espai de pensament ha de permetre incorporar en la praxi professional un pensament complex i una mirada calidoscòpica de la realitat; això no vol dir sumar sabers o disciplines, sinó la construcció d'un pensament comú que faci emergir:

- Un pensament creatiu
- Accions planificades i organitzades
- Avaluació contínua de les pràctiques
- La gestió dels processos i de les operacions
- L'adaptació i adequació constant dels dissenys d'intervenció
- La gestió de les dificultats
- La cura dels processos i dels col·lectius implicats

En aquest procés de canvi, la gestió dels lideratsges<sup>19</sup> aporta valor especial. Liderar

<sup>17</sup> El líder organitzatiu ha de ser capaç d'adaptar-se cada situació per poder prendre decisions dins de l'equip. Ha de tenir en compte l'orientació de la tasca, l'orientació de la relació i el grau de maduresa de la persona.

<sup>18</sup> Dialogar significa compartir experiències i debatre i negociar sentits i significats, facilitant la recerca d'alternatives a les respostes i ens permet aprendre i aprehendre la nostra realitat de manera diferent.

<sup>19</sup> Nosaltres preferim parlar dels lideratsges en plural, no només d'aquells que estan establerts formalment,

## ■ Liderar vol dir acompanyar i planificar processos i escenaris estimulants i motivadors per als professionals.

vol dir acompanyar i planificar processos i escenaris estimulants i motivadors per als professionals. Liderar és poder contemplar la complexitat, l'imprevist i la incertesa com a principis inspiradors i constructors de les noves pràctiques innovadores –creatives– (Navarro, 2004). Aquesta estratègia de reconeixement, capacitació i empoderament del propi grup professional l'entendem com la condició bàsica i imprescindible per poder aconseguir que les noves accions siguin pensades i impulsades des de la complicitat dels diferents professionals, des d'una divisió tècnica del treball en xarxa i no des d'una orientació del treball basada en la jerarquia i la verticalitat.

Aquest espai, que no només és físic, és sobretot ètic, permet altres accions que es recreen com una bola de neu en moviment, i permet al professional una observació participant amb la distància necessària per mantenir l'objectivitat suficient.

## ■ El paper dels professionals és privilegiat com a facilitador, transmissor i vehiculador d'aquesta realitat cada cop més complexa.

En aquest sentit el paper dels professionals és privilegiat com a facilitador, transmissor i vehiculador d'aquesta realitat cada cop més complexa. Els processos de relació impulsats amb i des de les poblacions ens situen en escenaris on és possible replantejar-se la relació amb tots els actors i poder així aproximar-se i acceptar les diferències i definir noves posicions en la relació.

### Esquema 4

## A TALL DE RESUM (1)

### CAPACITACIÓ DELS PROFESSIONALS

- Han estat bàsics els espais compartits de formació i supervisió adreçats a tots els professionals del departament
- S'han dissenyat com a part d'un procés global educatiu i transformador de l'equip de professionals
- La formació i la supervisió s'han plantejat com **instruments** per a la generació de processos de **conscienciació i implicació per al canvi**
- Amb aquestes qüestions hem anat generant **visions conjuntes i col·lectives** de com organitzar-nos, distribuir tasques i gestionar els lideratges per a la intervenció al voltant de la comunitat
- Ha permès detectar **potencialitats i mancances** de l'equip que es van resoldre amb la programació de nous espais de formació a mida

sinó, sobretot, d'aquells que conduiran cap als processos de transformació en totes les seves etapes. Cadascun dels professionals compromesos en el procés exerceix un paper de lideratge.

### Esquema 5

## A TALL DE RESUM (2)

La fórmula de compaginar **formadors interns i externs** ha permès:

- El fet que siguin els propis companys del departament els que exerceixin com a docents és una pràctica que permet, entre altres, l'empoderament dels professionals i l'intercanvi de coneixements entre l'equip, a més de ser una forma molt sostenible de capacitació d'equips i d'enriquir mútuament. És l'essència del treball en equip: la retroalimentació col·lectiva dels sabers individuals.
- La col·laboració de professionals externs permet visualitzar altres maneres de treballar des de diferents organitzacions i territoris, així com crear xarxes entre agents socials.

### Esquema 6

## A TALL DE RESUM (3)

- A nivell de visibilització dels serveis socials en claus públiques volem estar més presents en espais i moments claus de la ciutat, des de la prevenció, la promoció i la proximitat.
- A nivell intern, i com a pas previ i imprescindible, cal que el canvi, el procés transformatiu, vagi encaminat a reforçar el saber i coneixements propis de l'àmbit de la intervenció social, la recreació de xarxes col·laboratives i la recuperació del treball grupal i comunitari, i per això ens dotem de dos paradigmes nous (o vells): el treball integrat i/o col·laboratiu i la proactivitat com a element per neutralitzar o dosificar les accions purament reactives. Alhora que incorporem en el quefer professional una forma diferent de la gestió del temps del treball i de la intervenció.

Font: elaboració pròpia

## Bibliografia

- AJUNTAMENT DE GAVÀ. DEPARTAMENT DE SERVEIS SOCIALS. *Els serveis socials com a capacitadors de la convivència veïnal i la integració de la diversitat*. Diputació de Barcelona, 2009. [Format electrònic] [http://www.diba.cat/documents/17614/894629/Premis\\_Rueda\\_Gava\\_2009.pdf](http://www.diba.cat/documents/17614/894629/Premis_Rueda_Gava_2009.pdf). [Vist el 20 de desembre de 2014].
- ALEMANY, R.; CORTÉS, F.; LLOBET, M. i AINSA, C. “Presentació d’un projecte de recerca/acció en treball social comunitari: experiència de treball col·laboratiu entre professionals de la intervenció social, ciutadans i professors de la universitat”, en *Quaderns d’Educació Contínua*, núm. 2. Diputació de València, 2000. ISSN 1575-9016.
- ALEMANY, R. *Entender el futuro*. [Format electrònic]. IX Jornades de Serveis Socials Bàsics. Barcelona 6 i 7 de juny de 2012. [http://www.tscat.cat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca](http://www.tscat.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca) <http://cssb.cat/antecedents/novenes-jornades-de-serveis-socials-basics/> [Vist el 20 de desembre de 2014]
- ALEMANY, R.; MARTINEZ, R. i VILA, H. *Una propuesta de abordaje desde los servicios sociales municipales*. Congreso Internacional de Intervención Psicosocial, Arte Social y Arterapia. Archena (Múrcia), 2012. ISSN 978-84-695-6787-6 [Format electrònic] <http://congresos.um.es/isasat/isasat2012/paper/view/27781> [Vist el 20 de desembre de 2014].
- BARBERO, M. i CORTÉS, F. *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial, 2005. ISBN 9788420647265.
- BAUMAN, Z. *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets Ensayo, 2007. ISBN 9788483830291.
- BAUMAN, Z. *Mortalidad, inmortalidad y otras estrategias de vida*. Madrid: Sequitur, 2013. ISBN 9788415707110.
- BRONFENBRENNER, U. *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós, 2002. ISBN 8449310865.
- CAMPANINI, A. i LUPPI, F. *Servicio Social y modelo sistémico*. Barcelona: Paidós, 1991. ISBN 97884750997138.
- CEMBRANOS, F. i MEDINA, J. *Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Popular, 2003. ISBN 9788478842612.
- FREIRE, P. *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI, 1975. ISBN 978843230.
- GERGEN, K. J. *Realidades y Relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós Básica, 1996. ISBN 9788449303036.
- IANNITELLI, S. i LLOBET, M. “Conflicto, mediación comunitaria y creatividad social”, en *Revista Acciones Sociales e Investigaciones Sociales*. Número extra maig 2006. Pàg. 2679. ISSN 1132-192X [Format electrònic].
- LLOBET, M.; CORTÉS, F. i ALEMANY, R. “Action–research project on community social work: building creative and collaborative practices”, en *Pensee Plurielle. Parole, Pratiques et Reflexions du social*, núm. 15. Bèlgica: Haute École Charleroi, 2007. Pàg. 49-55. ISBN 9782804154448.
- LLOBET, M.; CORTÉS, F.; ALEMANY, R. i BALLESTEROS, X. “Investigación/acción en trabajo social comunitario: la construcción de prácticas participativas”, en MARTÍ, J.; PASCUAL, J. i REBOLLO, O. (coords). *Organización social y transformación local y urbana*. Madrid: Ed. Iepala, 2004. ISBN 8489743371.
- MARINA, J. A. *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama, 2012. ISBN 9788433966520.
- MATURANA, H. *Desde la biología a la psicología*. Argentina: Lumen Humanitas, 2004. ISBN 9789870003878.
- MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 1994. ISBN 9788474325188.



### Bibliografía

- NAVARRO, S. “Contra los puentes levadizos: La formación de trabajadores sociales en clave comunitaria”, en *Cuadernos de Trabajo Social*, núm. 15. Madrid: Universidad Complutense, 2000. Pág. 183-202. ISSN 02140314
- NAVARRO, S. *Redes sociales y construcción comunitaria. Creando (con)textos para una acción ecológica*. Madrid: Ed. CCS, 2004. ISBN 978843167410
- PAKMAN, M. (comp.). *Construcciones de la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa, 1997. ISBN 8474326109
- SALA, M. *El encanto de Hamelín: secretos del liderazgo efectivo*. Barcelona: Alienta, 2006. ISBN 9788493485931
- SANCHO, J. Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social. 2005. [Format electrònic] [http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontes/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad\\_Jordi\\_Sancho.pdf](http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontes/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad_Jordi_Sancho.pdf) [Vist el 20 de desembre de 2014]
- SORIN, M. *Creatividad ¿Cómo, por qué, para quién?* Barcelona: Labor, 1992. ISBN 9788433523013
- VILLASANTE, T. R. “Procesos para la creatividad social”, en VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M. i MARTÍN, P. (coord.). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía*, 2. Madrid: El Viejo Topo, 2002. ISBN 9788495224187
- WAGENSBERG, J. *El pensador intruso. El espíritu interdisciplinario en el mapa del conocimiento*. Barcelona: Tusquets, 2014. ISBN 9788483838624
- WATZLAWICK, P. *Cambio*. Barcelona: Herder, 2003. ISBN 9788425406195