

Temps d'interluni: apunts per repensar la primària

Interlunation: notes for re-conceiving primary care

Silvia Navarro Pedreño

Traducció al català de l'article "Tiempo de interlunio: apuntes para repensar la primaria" publicat a l'RTS núm. 150 de juny de 1998, p. 23-42.

Resum

La lectura de la inspirada aportació de Silvia Navarro al projecte global de millora dels serveis d'atenció primària ens aportarà una bona dosi d'optimisme i, probablement, ens convidarà a rellegir-la en ocasions posteriors. L'autora ens transporta al territori de la reflexió sobre la nostra pràctica professional, la qual cosa permetrà interrogar-nos sobre la nostra identitat professional i sobre el nostre paper en "aquella idea de proximitat i de compromís amb la ciutadania que contenia l'atenció primària... en la qual tots un dia vam creure, en la qual uns quants encara creiem".

Paraules clau: Serveis socials bàsics, transformar la queixa, visió global, rol professional, comunitat.

Abstract

Reading Silvia Navarro's inspired contribution to the global project on the improvement of primary care services will provide us with a decent spell of optimism and probably encourage us to reread it on subsequent occasions. The author leads us into the realm of reflection on our professional practice, which will allow us to question our professional identity and our role in "that idea of proximity and commitment to citizens that primary care encompassed... in which we all once believed, and some still believe today."

Keywords: Basic social services, transforming complaints, global vision, professional role, community.

“Interluni: es diu del temps de la conjunció durant el qual la lluna es fa invisible en el trànsit de minvant a nova”...

Apologia de la imaginació creadora

Si és cert que cada temps es distingeix per la seva pròpia sonoritat, el que avui ens acull als que professionalment poblel l'àmbit de l'atenció primària és, sens dubte, un temps de constants canvis i de vertiginosos ritmes, un temps sovint farcit de sorolls que se superposen de manera desordenada i indesxifrable buscant ser el seu senyal d'identitat més genuí. Potser aquest és “un temps que estem vivint perillosament” perquè, immersa en una bullícia i confusió d'aquesta envergadura, l'atenció primària corre el risc de perdre's en una turbulenta mar de pràctiques inertes i inconsistents, pràctiques fidelment aliades a un so mimètic i monòton com el d'una lletania: és el discurs de la queixa, de la insatisfacció dels professionals.

Per això el que aquí us proposo és un viatge assossegat i alhora valent: “fugir del soroll mundanal” per un moment, fugir col·lectivament a les nostres solituds, prendre la distància precisa per arribar a fer-nos invisibles en el tan concorregut i bulliciós escenari del nostre quefer quotidià, i transportar-nos així al tan injustament oblidat i llunyà territori de la reflexió sobre la nostra pràctica professional, sobre el que va ser i el que serà, però sobretot, sobre el que és. La pràctica divorciada de la reflexió amenaça desafiadora d'anar difuminant, amb pas lent però segur, la nostra pròpia identitat professional: què fem?, què acabem sent?, què volem ser?...

Obviar o exiliar-se de l'aquí i ara és una cosa tan temptadora com perillosa. De nosaltres els professionals del treball social depèn en bona part ser simples supervivents o, per contra, ser protagonistes del moment actual pel qual transita l'atenció primària, un temps en el qual indefectiblement coexisteixen dificultats i oportunitats, un temps en el qual, més que mai, cal mirar diferent per deixar de veure sempre el mateix, un temps en el qual la responsabilitat i el compromís no són un estendard anacrònic, un patrimoni de la nostra prehistòria professional, sinó una bandera indispensable per als qui pensem que encara queden moltes batalles per lliurar.

L'“optimisme de la pràctica”¹ ens convida a pensar i a actuar constructivament des d'una recuperada capacitat de sorpresa i d'invenció, descobrint possibilitats estimulants i alternatives d'acció on potser abans mai les vam imaginar. Però, que ningú s'enganyi. No es tracta d'un miratge o d'una al·lucinació, sinó d'una cosa molt més tangible i real: es tracta, amb exquisida paciència i minuciositat, d'anar revisant els nostres enfocaments i posicionaments, els nostres objectius i metodologies de treball, per començar a imaginar creativament noves i diferents oportunitats d'acció que serveixin com a primer pas per poder avançar-hi, per poder ampliar així el camp dels nostres possibles.

Possiblement el camí traçat per “l’optimisme de la pràctica” és l’únic que ens pot portar a recuperar el nostre poder tècnic i alhora aquella idea de proximitat i de compromís amb la ciutadania que contenia l’atenció primària quan es va començar a pensar-hi. És evident que moltes vegades és més còmode renunciar a aquesta capacitat que tenim els tècnics per influir en els processos, és més fàcil lliurar-se a la queixa improductiva i paralitzant, a l’acusació sistemàtica, al victimisme davant l’aclaparador i demolidor determinisme de les institucions, davant el fet que ens ignoren o manipulen molt uns certs poders “políticament incorrectes”, davant l’aclaparadora pressió d’una població que ens assetja amb infinites demandes d’atenció.

Durant els últims anys de desenvolupament de l’atenció primària els aspectes purament organitzatius no només han cobrat més rellevància que els aspectes vinculats estrictament a la intervenció tècnica, sinó que a més s’ha imposat una tendència creixent a dissociar totes dues qüestions. Això ha fomentat en gran manera que la funcionalitat i la logística se situïn en l’ull de l’huracà i que els professionals del carrer passem a ser actors secundaris representant un guió escrit per uns altres en un escenari cada vegada més estrany a allò que en algun moment vam imaginar que era la nostra raó de ser professional.

També en els últims trams del camí veiem com l’atenció primària està sent testimoni d’un desembarcament progressiu a les seves costes de noves competències i funcions que generalment arriben soles, òrfenes de suports o reforços que ajudin a superar les convulsions naturals que això provoca. Quina posició prenem davant això els treballadors socials?, quins missatges són els que fem arribar als centres de decisió?, què estem fent per salvaguardar l’essència i la qualitat de les nostres accions professionals?, què és el que està provocant que en els equips d’atenció primària el treballador social cada vegada més s’estigui veient relegat a un treball de “despatx i paperassa”? Que especialment aquesta última qüestió serveixi d’avís per a navegants.

De vegades el nostre pitjor enemic som nosaltres mateixos. Ningú pot negar el mal que també li estan causant a l’atenció primària certs i inconscients “deliris de grandesa” o, si es vol, un cert excés de zel professional que ens porta de forma obstinada a assumir aspectes o situacions que creiem que no estan sent degudament abordats per aquell nivell del sistema de serveis de benestar en el qual recau la competència directa. Normalment el resultat és el desgast, la frustració, el topar-nos de cara contra la dura realitat per, superada la commoció, descobrir amargament que no som omnipotents.

És cert que els tècnics estem subjectes (que no subjectats) a un determinat context organitzatiu i social, que tenim uns límits, negar-ho seria tan ingenu com suïcida, però també tenim marges de llibertat que són font de poder i de negociació si sabem utilitzar-los estratègicament,² si som capaços de transformar la queixa improductiva en propostes serioses i viables orientades a millorar la qualitat de les nostres respostes a la comunitat. Per a això serà inexcusablement necessari que, amb impecable

honestedat, obrim finestres i airegem els fantasmes i complexos fins avui inconfessats, que assumim que no és tan catastròfic obrir-se pas entre el desordre i les contradiccions entre incerteses i paradoxes, perquè aquests elements són, ens agradi o no, els materials essencials constitutius del present i la palanca impulsora dels canvis a venir.

A vista d'ocell una mirada optimista i constructiva sobre l'atenció primària ens permet, més enllà de les també múltiples dificultats que comporta enfrontar-se a aquest context d'intervenció, començar a albirar en clau positiva aquells factors que afavoreixen un determinat tipus d'acció professional: la possibilitat més gran de contextualitzar i de comprendre situacions complexes, de tenir una visió més global de les problemàtiques que afecten la població, així com d'obtenir un major coneixement i aprofitament dels recursos del mitjà, de fer confluïr abordatges que combinin diferents nivells d'intervenció i que facin confluïr públics diversos, sense oblidar la possibilitat més gran de plantejar accions de tipus preventiu, normalitzador i integrador; en definitiva, accions més ecològiques.

L'atenció primària necessita deixar de ser l'abnegada expenedora de prestacions, necessita redescobrir l'entorn comunitari com un univers viu i dinàmic, com un tapís teixit no només per necessitats i problemàtiques, sinó també per aspiracions i desitjos, com un continent de nexes i relacions, de recursos i potencialitats. Tal vegada des d'aquesta perspectiva els professionals recuperem "sentit i sensibilitat", identitats perdudes en el camí i nous horitzons que ens ajudin a avançar.

Recuperar la intervenció

La realitat és un àmbit habitat per percepcions, expectatives, relacions..., un àmbit construït per un joc de rols íntimament vinculats a opcions sobre el que volem ser i com volem que ens vegin els altres, aquests altres juntament amb els quals dia a dia anem legitimant el nostre ser professional. Així, els tècnics de l'atenció primària quan sucumbim a la mera intuïció, a l'activisme, al fatídic "tic" o síndrome de la demanda-resposta ens acabem situant en un àmbit més pròxim a la "pura i dura" gestió que al que pròpiament podríem dir intervenció professional. Quan la comunitat percep al servei d'atenció primària com la "finestreta expenedora de prestacions" i als professionals com a mers "recursers", les demandes i propostes relacionals que aquesta acaba formulant condueixen irremissiblement al que seria una versió actualitzada del més pur assistencialisme, aquell que il·lusament en algun moment vam creure per sempre superat.

Es llavors quan acabem atrapats a la mercè d'una dinàmica viciada i sense sortides: des de l'atenció primària no podem actuar d'una manera diferent de la de la pura gestió o de l'assistencialisme perquè l'allau voraç que assetja els nostres serveis no ens ho permet, sense adonar-nos que si no canviem aquest tipus de respostes tenim garantida a perpetuïtat "la cua" cada vegada més llarga de clients o parroquians que trucaran a la porta dels nostres serveis. Com trobem la sortida dins d'un laberint

així? Depèn en bona part de nosaltres mateixos, de la nostra voluntat de canvi. És paradoxal que moltes vegades a nosaltres, professionals cridats a facilitar processos de canvi, ens costi tant canviar i que ens escudem en la il·lusió i/o justificació que podrem canviar el dia que canviï el món, les coses, els altres...

Començar a parlar des de l'atenció primària en termes d'intervenció condueix a prendre en consideració models teòrics que serveixin de referents de la nostra acció professional, que a mode de mapa ens ajudin a percebre la realitat d'una forma organitzada, a comprendre-la i a plantejar a partir d'aquí canvis pràctics i possibles. No oblidem que serà difícil poder incidir de manera veritablement transformadora si no es comprèn el que està passant i per què passa. Al fil d'això cal plantejar-se quina mena de models seran els més idonis per operar en un escenari social com l'actual. Penso que avui ens són necessaris models que ens ajudin a superar els conceptes tradicionals de determinisme, simplicitat, linealitat i reduccionisme, models que col·laborin amb nosaltres a substituir aquests conceptes ja caducs per uns altres com els de causalitat circular, complexitat, atzar, innovació i diversitat.³ Es tracta d'acceptar i de començar a treure-li partit a aquesta "nuvolositat variable" quotidianament present en la meteorologia social, d'assumir-la com a possibilitat de construir a partir del nou i del divers una realitat alternativa, nascuda amb uns altres.

Evidentment, segons allò que prioritzem en el model això serà el que més percebrem de la realitat, és a dir, un troba el que cerca. Des de la meua experiència professional he pogut descobrir com el context d'intervenció de l'atenció primària, per les seves peculiaritats, és un escenari privilegiat per explorar possibilitats d'acció de la mà de perspectives com l'ecològica, d'enfocaments com el de xarxes, així com d'aportacions tan noves i interessants com, per exemple, les del constructivisme i la cibernètica, que ens ajuden a veure i a operar d'una forma diferent i productiva amb les relacions socials, un element nuclear de la intervenció social. Veure i treballar amb les xarxes socials és una opció professional i un compromís gairebé existencial perquè significa acceptar sentir-nos-en part, reconèixer-les i procurar enaltir-les.

El repte del treball social i el dels qui actuem des de l'atenció primària és anar adequat a l'especificitat d'aquest context d'intervenció models i teories procedents de disciplines diverses. Ja no val el "retallo i enganxo" al qual en algunes ocasions el treball social ha recorregut perquè avui l'experiència ens demostra que aquest exercici porta aparellats, entre altres resultats, dèficits d'operativitat i, cosa que és greu, complexos varis i crisis d'identitat nocives. És important que els treballadors socials ens demostrem a nosaltres mateixos i demostrem a la ciutadania que, lluny de models que apunten a l'ajustament i a la "conquesta" de la comunitat, som capaços d'avançar des del treball social cap a models flexibles i respectuosos que donin cabuda a la idiosincràsia policromàtica, als legítims i personals ritmes dels diferents sistemes amb els quals operem.

És un exercici en el qual els professionals tenim l'oportunitat de descobrir-nos creativament en el procés de traduir el model teòric pel qual

hem optat en una metodologia que tradueixi a mode de metàfora aquests referents teòrics en acció. A més, el model ens ajuda també en la no sempre fàcil empresa d'imposar-nos límits, perquè gràcies a aquest ja no anem "a la deriva", ara sabem on volem anar i som nosaltres els qui decidim com hi arribarem. La intervenció emergeix així, com a punt d'arribada i alhora com a punt de partida, ja que és ella qui ens porta a revisar aquests referents-guies i a validar-los o reformular-los de manera que ens aportin la seguretat que avancem per camins adequadament construïts. Quan el professional vaga errant, sense referents, quan "va comes ajudeu-me", quan perd el control d'allò que fa, són els altres (usuaris, polítics, nivells tècnics superiors...) els qui el controlen a ell, els qui organitzen la seva intervenció o, més ben dit, la seva no-intervenció. Illusos els Ulisses que creuen arribar quan a penes van partir, els que, perdut el govern de la nau, mai encerten a albirar la costa.

El model amb el seu poder ordenador situa cada cosa al seu lloc, és a dir, inspira i condiona no només de manera genèrica la manera d'intervenir, sinó també una cosa inherent a aquesta: la mena de relació que establím amb la comunitat, la concepció i l'ús que fem dels recursos, les informacions que privilegíem, les eines que en el nostre quefer tenen un paper preeminent i el com les utilitzem. Probablement és un exercici saludable pensar per què moltes vegades els nostres serveis d'atenció primària es converteixen en torres d'ivori ben emmurallades que mantenen gelosament la distància amb la comunitat, a la qual veuen com la receptora passiva d'un saber màgic i infal·lible, el dels tècnics impúdícament endropits en els seus confortables despatxos, i alhora com la receptora d'uns recursos que, la majoria de vegades, s'administren sense instruccions d'ús i sense reparar ni advertir els seus efectes secundaris. No menys important serà preguntar-nos: per què tenim tanta necessitat de traduir-ho tot en xifres, de controlar al mil·límetre i gairebé mercantilment tot el que donem, oblidant el que també ens aporta a nosaltres la comunitat?, per què ens és més fàcil fer tecnocràticament, manejant nosaltres les eines, en lloc d'ajudar la comunitat perquè aprengui per ella mateixa a utilitzar-les?, per què necessitem tant que els altres ens necessitin?... Si els models teòric-metodològics ens confereixen seguretat i ens ajuden no només a fer sinó també, i abans que res, a ser diferents;⁴ benvinguts siguin.

La mirada calidoscòpica

La mirada, ampliar el nostre focus de visió per poder captar al màxim la diversitat que mora, de manera més o menys discreta, en els recòndits confins de la realitat. Començar a mirar de manera diferent implica començar serenament a tolerar la possibilitat que hi hagi alguna cosa i algú més enllà de les fronteres sempre limitades del nostre coneixement, d'aquests mons que creem sovint a la nostra mesura, mons succedanis de la vida, mons dels quals penja un rètol: reservat el dret d'admissió. Com el cavaller que va acabar sense poder despullar-se de la seva armadura

rovellada, correm el risc d'acabar presoners de determinades maneres de fer i de pensar que només ens permeten veure el món a través de l'estreta ranura de la nostra cuirassa, limitant així la nostra capacitat d'acció i fins i tot de supervivència.

L'amplitud de la nostra mirada només és possible a partir del posicionament del tècnic que opta per assumir el risc i la generositat que suposa mirar també amb els ulls de l'altre, i de veure el món des de diferents flancs i perspectives per poder-lo experimentar en tots els seus plans possibles, per a aprehendre'l en tota la seva autenticitat. Aquesta mirada solidària ens porta a treure el cap a aquests altres mons particulars quan la comunitat llança pedretes contra les finestres dels nostres serveis i a comprovar com darrere del vidre la realitat que abans apareixia tenyida per colors difusos i per contorns desfilats se'ns apareix més nítida, sòlida i precisa. Aquesta és la mirada de la trobada, la que comunica, la que obre camí a altres possibles realitats col·lectives. Com a Robinson Crusoe la nostra mirada advertint una petjada a la sorra ens anuncia la proximitat comprometedora d'un semblant. Després vindrà posar nom a l'altre, el coneixement i el reconeixement mutu entre aquells que no es coneixien. Necessitem vèncer la solitud dels nostres despatxos, sortir, parlar amb la gent, xopar-nos del seu sentit comú i dels seus sentiments comuns, conèixer amb ells, compartir, projectar de forma participada, junts.

Els serveis d'atenció primària no poden acabar sent un ens aliè i estrany a la comunitat, algú que produeix de forma estereotipada respostes que no tenen en compte el que necessita i vol la comunitat, el que aquesta pot també fer i crear per si mateixa.⁵ Els nostres serveis d'atenció primària haurien de ser una realitat sòlida i no prefabricada, una realitat amb vista a la comunitat. Això, tanmateix, només serà possible si s'impulsen pacients i sincers processos d'integració d'aquests serveis en el context comunitari i si es garanteixen fluxos comunicatius àgils i eficaços entre tots dos sistemes que donin suport a aquests processos. El paper que els tècnics tenim dins d'aquesta estratègia d'acostament és el de mediadors, el de pont, el de la traducció simultània entre l'institucional i el comunitari, el d'hàbils, creatius i eloqüents "venedors" d'aquells productes o propostes a promocionar en aquests dos àmbits d'influència.

En massa ocasions les nostres intervencions professionals són com una casa que es construeix sense fonaments, una casa fràgil que amenaça d'esfondrar-se amb excessiva facilitat. Es tracta d'intervencions plantejades de manera arbitrària i alegre, de vegades a partir de modes, d'imposicions, d'interessos particulars del mateix professional, etc. Encara avui arrosseguem penosament aquesta feixuga pedra de molí que ens porta de manera maniquea a dissociar el coneixement de l'acció. El coneixement pot arribar per camins tan diversos com interessants si concebem els nostres serveis d'atenció primària com un observatori excepcional en lloc de com una simple oficina gestora de recursos.

Trencar la inèrcia que ens condemna sense compassió a una pràctica assistencialista i de gestió només és possible si comencem a introduir en el nostre quefer professional instruments d'auscultació social, fórmules

de registre i de sistematització de les dades que dia a dia anem obtenint i que ens facilitin posteriorment processos de reflexió sobre el que hi ha i discorre darrere d'aquestes dades. Quantes vegades sentim però no escoltem!, per què tenim tanta por de llegir la realitat, d'enfrontar-nos-hi?... I seguim dia rere dia fent el mateix, sempre el mateix, el mateix..., tota la resta són ombres i cants de sirenes.

De la mà de l'acció podem arribar precisament al coneixement, el qual inexorablement ens retorna de nou a l'acció. Com després de qualsevol viatge, després d'aquest també retornem a l'acció diferents, amb més del que teníem abans de la partida, amb un bagatge que fa la nostra pràctica més segura i madura. El dia que prenguem realment consciència que podem pensar les dades que ens proporciona el nostre treball quotidià des de diferents claus (preventiva, de dinamització col·lectiva...) tal vegada començarem a veure noves possibilitats d'acció en el que abans no era més que un cúmul de dades fred, amorf i sense sentit. Al fil d'això no em resisteixo a evidenciar el que crec que és un error tan greu com generalitzat: la poca atenció que es presta als serveis d'atenció primària a l'elaboració de les memòries periòdiques d'actuació, les quals es consideren més com un mer artefacte administratiu que com un equip útil compost per uns prismàtics i per una brúixola que solidàriament poden complir la missió d'ajudar els tècnics a albirar la realitat i a orientar de forma continuada la nostra pràctica.

Una atenció primària renovada reclama un rigor que no està renyit amb la capacitat de recuperar aquella sorpresa, aquella màgia que emana de tot el que pot ser creat. La mirada calidoscòpica participa d'aquesta màgia ja que és aquella que llisca entre un joc de cristalls de colors i de moviments compassats, és aquella capaç de deixar-nos veure imatges múltiples, realitats i possibilitats inesgotables. La mirada calidoscòpica ens permet avançar cap a una nova concepció de l'objecte i del subjecte en l'àmbit de l'atenció primària i a tenir en compte diferents públics en la nostra acció. Només si en enfrontar-nos a la realitat som capaços de veure els diferents actors comunitaris que poden directament o indirectament estar relacionats amb una situació i entre si, i no només la típica postal dels tradicionals afectats o els demandants, podrem donar-los a tots un espai i un paper en l'ara més que mai concorregut escenari de l'acció social. Probablement es tracta de deixar nosaltres els professionals de ser els "nois de la pel·lícula" per cedir el protagonisme als que fins avui no hem deixat que fossin més que mers extres o figurants, de donar la veu i la paraula als altres perquè la comunicació flueixi en tots els sentits possibles, per poder començar a inventar (en el sentit de fer venir el que ja hi havia).⁶

"Tots els camins porten a Roma, però a Roma s'hi va per diferents camins", quin és el que triem? La mirada calidoscòpica és una mirada estratègica, tàctica, que no es queda a veure el que succeeix i per què succeeix, sinó que traça esbossos de possibles paisatges i camins a recórrer per arribar al destí que ens hem fixat. No oblidem que les estratègies només tenen sentit al servei d'un fi, que no ens passi com a l'Àlicia al País de les Meravelles, que volia triar el camí abans de saber on volia anar. A

més, es tracta d'una mirada capaç de vèncer airosa la pressió que moltes vegades exerceix el que és menys, negatiu, problemàtic i les dificultats quan aquests són els únics elements que encertem a veure. La mirada calidoscòpica mescla i agita amb destresa el recipient del 50%, del positiu i el negatiu que conviu en tota situació perquè la imatge final no siguin només tempestes i llacunes pantanoses que enterboleixin i amenacin la nostra travessia, sinó també oportunitats i recursos que ens ajudin a arribar a bon port.

Una mirada calidoscòpica des de la terrassa dels nostres serveis d'atenció primària tampoc pot renunciar a estudiar la panoràmica que ofereixen les xarxes socials del territori, la seva forma i el seu contingut, ni tampoc pot deixar de reparar aquestes condicions subjectives⁷ que, més enllà de l'àmbit del particular, de l'individual, ens acosten a la realitat del col·lectiu, a les maneres de fer i de pensar que té la gent que conviu. Actuar en l'atenció primària des d'aquesta perspectiva de llarg abast ens obliga a adoptar una mirada capaç també d'advertir amb precisió el remot, l'impacte i aquests efectes multiplicadors que poden brollar inescapablement de les nostres accions professionals, aquests efectes que sens dubte convertiran les nostres intervencions en pràctiques capaces de transcendir-nos.

El repte de les cruïlles

Com ja he assenyalat anteriorment, un signe identificatiu d'aquest temps al qual ens abandona sense pietat la postmodernitat és el de la complexitat. Quotidianament ens enfrontem als nostres serveis d'atenció primària davant realitats multifacètiques que reclamen actuacions pluridimensionals a partir de considerar diferents focus d'atenció i d'actuar a un temps sobre tots aquests de manera connexa i estratègica.

Les nostres metodologies han d'estar preparades per assegurar-nos aquesta possible incursió des de diferents fronts. L'amplitud en la mirada exigeix en un segon moment eines que ens permetin abordatges amplis, capaços de contenir un univers farcit d'accions que, a mode de constel·lacions, giraran entorn d'uns objectius que malgrat ser variats estaran fraternalment agermanats entre si.

Arribats a aquest punt no estarà de més preguntar-nos: quan va ser l'última vegada que vam revisar la nostra caixa d'eines?, en quin estat estan?, ens continuen sent útils?, no es deuen haver quedat obsoletes?, no seria una bona inversió adquirir-ne d'altres de més avançades i concordes amb els nous temps i amb els nous requeriments que aquests imposen?... Comencem doncs reconeixent els beneficis que comporta bandejar aquella antiquada, desgastada i fins i tot tendenciosa divisió del treball social en tres nivells independents i inconnexos (individual, grupal i comunitari) en què a molts de nosaltres ens van instruir. Com en el complex art de la punta de boixets, el repte ara consisteix precisament en el fet que els treballadors socials que optem per treballar amb la comunitat siguem prou originals i destres per aconseguir articular i integrar de manera simultània,

harmònica i estratègica les accions a dur a terme amb diferents públics, ja siguin individus, grups o col·lectius més amplis del territori.

Des d'aquest plantejament estic advocant pel caràcter necessàriament unitari del procés metodològic que serà el mateix, amb les pertinents adaptacions, tant si intervenim des d'una dimensió individual-familiar o des d'una dimensió col·lectiva.⁸ No podem continuar generant respostes aïllades entre si, desmarcades de tot pla més ampli, respostes moltes vegades predeterminades pel canal a partir del qual arriben les demandes als nostres serveis (generalment el de l'atenció individualitzada). L'individual i el col·lectiu són dues cares d'una mateixa moneda,⁹ dos territoris d'acció entre els quals les fronteres són difuses. És precisament en aquestes fronteres difuses on trobarem l'atractiva invitació a endinsar-nos en sengles crides a ampliar l'abast de les nostres intervencions.

Sense perdre mai de vista la realitat comunitària en què són i existeixen els diferents agents o actors que hi viuen i operant a l'uníson des de dimensions diferents, que necessàriament es deuen interpenetrar i alimentar, serem capaços de dissenyar i activar itineraris de resposta i d'ajuda en la comunitat creats a partir de les pròpies potencialitats d'aquesta. Aquests itineraris, com abans deia, estratègicament i minuciosament articulats, busquen sempre que els diferents públics comunitaris en el seu rol de subjectes (no d'objectes) tinguin un rol actiu i de protagonistes, i les relacions que s'estableixen entre aquests diferents subjectes són el teixit conjuntiu que dona cos i fa consistents les nostres accions, així com altres iniciatives que espontàniament puguin derivar d'aquesta.¹⁰

Són les cruïlles i els nusos de connexió de les nostres accions el que els imprimeix dinamisme i potència. Allí on hi ha encreuament, hi ha també trobada, intercanvi, riquesa. No resultarà difícil, si som prou hàbils, demostrar l'eficàcia més gran i els beneficis més substancials que reporten a les famílies amb les quals treballem accions referides simultàniament a diferents àmbits i a diferents dimensions d'intervenció. Els efectes d'aquestes accions, a mode d'ona expansiva, impliquen i repercuteixen en una mar immensa de subsistemes: les pròpies famílies, els seus altres significatius, les entitats i grups comunitaris, l'organització de serveis i la col·lectivitat en general. És a dir, una actuació completa i consistent des de l'atenció primària ha de tenir com a principi rector operar amb els diferents sistemes de suport social presents o potencials en l'escenari comunitari.

Aquest plantejament metodològic exigeix consubstancialment un rol per part dels professionals i dels equips d'atenció primària actiu però no directiu, d'intermediari, de connexió orientada a la recomposició de recursos i de competències comunitàries. Això ens imposa al seu torn treballar preferentment des de modalitats cooperatives i educatives, així com l'esforç també de preveure les competències instrumentals adequades als diferents públics amb els quals treballem i als diferents escenaris en els quals operem. Els professionals de l'atenció primària ens convertim així en tècnics polifacètics, capaços de conviure i de construir a partir de la riquesa i de la diversitat que s'amaga darrere d'aquest vel que moltes vegades cobreix el rostre del territori en el qual treballem.

Com pot veure's, aquest és un plantejament en el qual la comunitat no existeix com un a priori. Al contrari, deliberadament, des dels nostres serveis la missió que hem d'encomanar-nos és la de crear comunitat per poder operar des d'ella. Com creem aquesta comunitat operativa, aquesta comunitat capaç de ser alhora subjecte i continent de les nostres intervencions? Perquè és tan fàcil com complex; a partir de la mediació de les nostres actuacions, posant en contacte, relacionant, vinculant, creant i ampliant xarxes socials que a mode de teranyina aniran dibuixant l'espai comunitari, un espai de convivència del qual flueixen quotidianament petites històries, històries que no podem menysprear o obviar, ja que precisament de la intersecció d'aquestes històries, de la intersecció d'aquestes diferents construccions del real, poden néixer aquelles realitats alternatives a les quals m'he referit abans, noves maneres d'encarar col·lectivament i competentment reptes i dificultats.

Des de l'àmbit de l'atenció primària els professionals que optem per aquest plantejament d'acció tenim un repte apassionant a enfrontar: com a partir de les nostres intervencions aconseguim incidir en aquesta trobada, de la qual neix un sentiment de convivència capaç d'impulsar processos d'autoorganització i de treball col·lectiu entre els actors comunitaris? Ja no val aferrar-se al més descarnat estil tecnocràtic al·ludint a l'apatia d'una població que no vol o no mostra saber participar. Tampoc val acollir-se a discursos demagògics en defensa del protagonisme de la comunitat mentre nosaltres, en el dia a dia del nostre exercici professional, no vam demostrar confiar veritablement en les seves capacitats i en la seva competència. Ja no val l'estratègia del desembarcament i de la conquesta de la mà de brillants projectes tècnics perpetrats a partir de la negació del que és, del que diu, del que vol la comunitat. Fins a quin punt les nostres accions són a la pràctica a colonitzadores...?

Probablement ha arribat el moment de mirar-nos al mirall de l'auto-crítica per preguntar-nos com nosaltres estem afavorint processos participatius i d'implicació activa de la població a partir de les nostres pràctiques professionals. Avançar cap a metodologies realment participatives és una necessitat vital per als qui estem i treballem en, "amb" i "des de" la comunitat. Ens animem en aquesta cerca experiències que ja s'estan duent a cap i que ens demostren que encara hi ha utopies que poden traduir-se de manera pràctica en forma de projectes emancipadors. Per citar una proposta que serveixi d'exemple faré referència a la praxeologia,¹¹ una combinatòria d'I. A. P. (recerca acció participativa) entesa com a modalitat de coneixement-diagnòstic construït de manera reflexiva i participada i de P. A. I. (programació d'autoregulació integral) concebuda com a procés de mobilització conjunta i autoorganitzada en funció d'una iniciativa concreta que ha estat pensada i consensuada (sentida amb altres) pels diferents agents comunitaris involucrats.

Els itineraris a traçar des dels serveis d'atenció primària no poden ser els nostres camins personals i intransferibles, han de ser camins en els quals ens abandonem, en els quals accedim a perdre'ns amb els altres i en els quals ens descobrim amb ells. Són camins que eixamplen relacions,

que obren la possibilitat de compartir les històries d'uns altres caminants, d'aprendre amb ells itineraris alternatius. Els nostres projectes no poden ser una terra de ningú. L'acció professional des de l'atenció primària requereix els altres, per això és bo arriscar-se a caminar de puntetes per les vores dels nostres projectes, desterritorialitzant-los, buscant aquests altres itineraris, altres territoris, altres temps.

Antídoto infal·lible contra inèrcies, abismes i naufragis

A aquells que pacientment m'heu acompanyat fins aquí, i abans que entrin en escena les resistències naturals davant el canvi que representa el model teòric-ideològic i metodològic que a través d'aquests apunts he mirat de perfilar, us vull confiar que el que aquí proposo no consisteix exactament a treballar més, sinó a fer-ho de manera diferent, probablement de manera més racional i eficaç. Bé sabem que tots els canvis costen, però aquells canvis que poden incidir en una millora de la qualitat de la nostra pràctica professional (i com a reflex en la nostra pròpia satisfacció) haurien de ser no només menys traumàtics, sinó fins i tot estimulants i enriquidors.

L'increment de la qualitat en l'acció tècnica depèn d'aspectes vinculats a l'organització, però també dels mateixos professionals. L'eina principal de què disposem som nosaltres mateixos i allò sobre el que tenim més poder per canviar-ho som també nosaltres mateixos. Els professionals hem de ser capaços d'autoobservar de manera crítica les nostres intervencions, fent conscients quins són els seus efectes i la seva coherència. La pràctica conscient hauria de ser un hàbit fermament arrelat per als professionals que ens salvi de fer per fer sense deixar espai a pensar. Què faig?, per què ho faig?, com ho faig?, quins coneixements estic emprant per a això?, quines tècniques faig servir o necessitaria?, com m'utilitzo a mi mateix com a recurs?, quins suports necessitaria per millorar el que faig?, quins són els meus límits?, quina satisfacció em provoca el que faig?, quina satisfacció produeix als altres?...

En el camp de l'acció professional també és aplicable allò del "pensar, per tant, existeix". Si no pensem i només fem, perdem el nord. I no es tracta de tenir o no tenir temps, el temps existeix quan el creem. Si volem i realment estem convençuts que és una bona inversió, segur que trobarem un espai per fer aquest exercici reflexiu que ens permeti reorganitzar i racionalitzar el nostre treball. Només a partir de la reflexió podrem plantejar-nos i elevar a qui correspongui propostes de canvi en referència al que fem i a les condicions organitzatives que han de donar-se perquè aquest canvi encara que humil sigui factible. No es tracta de córrer, sinó d'arribar. Quantes vegades per pretendre fer el millor no es fa el possible! Quan la falta de reflexió és una manera de defugir el canvi possible hauriem de ser honestos amb nosaltres mateixos i preguntar-nos: quins són els nostres mecanismes de resistència?, a què responen, què guanyem si no hi ha canvi?...

La resistència a la reflexió i al canvi que d'aquesta última pot esdevenir es dona quan els professionals acabem sent presa de l'estrès que genera haver de fer front a un volum inabastable de treball que ens resistim a delimitar i a prioritzar. Tots els professionals de naturalesa humana i mortal tenim límits, negar-ho és autoritzar explícitament que sigui el mateix caos qui ens organitzi, més ben dit, qui desorganitzi no només la nostra tasca professional, sinó les nostres ments, i fins i tot les nostres vides. Si se'm permet la hipèrbole, l'espectacle acaba sent dantesc: professionals vençuts, deambulant entre abismes i naufragis com a espectres.

La pràctica conscient també ens permet ser capaços d'aprendre del nostre propi quefer quotidià, i així el context de treball es converteix en un context d'aprenentatge. Però aquest aprenentatge només és possible quan les nostres pràctiques són ordenades i sistemàtiques.

De la mateixa manera, només aquest tipus de pràctiques rigoroses faran igualment possible una avaluació fiable de les nostres intervencions. Des de l'enfocament de treball plantejat aquí es fa indispensable fer un salt qualitatiu en els referents d'avaluació, els quals haurien de fer possible valorar la rendibilitat de les nostres respostes en diferents plans: a nivell de la seva accessibilitat natural, del seu potencial ecològic, del seu impacte preventiu, de la perdurabilitat dels seus efectes, de la seva major validesa cultural i de la seva acceptabilitat, així com de la possibilitat que comporten aquestes respostes de produir efectes multiplicadors.

Només la reflexió i la valoració del que fem ens farà més competents. Però es tracta d'una reflexió que desborda el propi àmbit de domini del professional, és també una reflexió col·lectiva amb uns altres, amb aquells amb els quals treballem i amb els quals participem en aquest procés d'aprendre a aprendre, d'aprendre a canviar. La nostra competència mai es reconeix completa si no és a partir de la competència d'aquests altres. Només a partir d'aquest clima d'influències mútues, d'aquest inesgotable exercici de preguntar-sentir-trobar sorgeix "la socialitat" que fa que el saber fer i el saber dir s'alliberin de l'individual i de l'imposat per acabar fundant una "memòria col·lectiva", el més potent motor de tracció del present.

Una aproximació solidària

Tot model tècnic necessita a nivell de la institució des de la qual es desenvolupa unes condicions organitzatives que hi sintonitzin de manera solidària i harmònica. Normalment aquest acostament requereix un procés consciencios, capaç de suscitar realitats i dinàmiques que generin aquesta necessària atracció entre els dos sistemes (tècnic i organitzatiu) que estan cridats a trobar-se. D'altra banda, també constituirà una aproximació justa i necessària la del model tècnic-organitzatiu a les característiques i peculiaritats de cada població.¹² L'organització ha de ser una cosa versàtil i adaptable al cos social de la comunitat, alguna cosa que se cenyeix amb gràcia a la seva cintura sense oprimir-la.

En l'apartat anterior he posat l'èmfasi en l'opció i en la iniciativa del professional per a acostar-se cap a plantejaments d'acció més avançats i concordes amb el model proposat. Ara vull referir-me a alguns elements de l'entorn organitzatiu que crec que haurien també de promocionar canvis en els tipus de pràctiques més estesos en l'atenció primària. El capítol dels suports que preveu l'organització per als professionals normalment acaba sent una mica més pròxim a la carta als Reis Mags que a allò que hagués de considerar-se com una cosa imprescindible, com un assoliment irrenunciable. Entre aquests suports, encara que amb naturalesa molt diferent, se'ns apareixen preferentment: el suport administratiu, el disseny d'un sistema documental eficaç i recolzat en la informatització de determinades tasques, la formació permanent, la supervisió tècnica i el treball en equip com a àmbit de treball i, alhora, com a espai potencial que estimuli de manera natural la supervisió horitzontal. Sens dubte, serà també d'inestimable suport per als tècnics de base l'existència d'un pla global i estratègic d'actuació que traci les directrius a seguir en el nivell de planificació operativa del territori, unes directrius que hauran d'anar acompanyades del continu i suficient assessorament als professionals per al desenvolupament de tasques relacionades amb l'escolta social, el disseny i la implementació de projectes i l'avaluació-reflexió sobre la pròpia praxi.

Tots aquests suports, sens dubte, contribuiran a desenvolupar un pla de millora de la qualitat de l'acció professional en els serveis d'atenció primària, un pla que haurà de definir la garantia de qualitat tècnica dels processos d'atenció a la població, aquest estil amb què actuem els professionals i que engloba tant una funció operacional com una altra de relacional. Quan provem de fer inventari de les múltiples accions que desenvolupa el treballador social en l'atenció primària ràpidament advertim una àmplia diversitat de continguts de treball, dels quals destaquen amb diferència aquells referits a la gestió de recursos. La relació directa amb individus, grups i col·lectius de la comunitat, fins i tot sent un aspecte clau, acostuma a tenir un caràcter subsidiari. Per això, des d'una perspectiva de definició dels patrons ideals del procés, és important avançar racionalment cap a una simplificació i una estandardització dels tràmits de gestió en l'atenció primària que avui estan monopolitzant una bona part de les nostres energies. Des d'aquest punt de vista parlar de qualitat és sinònim també, ni més ni menys, de proximitat i de contacte.

Un pla de millora de la qualitat dels processos de treball implica al seu torn que l'organització prevegi incentius i motivadors que estimulin els professionals a abandonar velles pràctiques per provar-ne de noves. Quan el professional no troba estímuls en el seu àmbit de treball acaba, tard o d'hora, convertint-se en algú que deserta, en un dissident vençut per l'aclaparadora voràgine del dia a dia. En altres països ja s'ha començat a experimentar amb èxit el que s'ha vingut a denominar "promoció horitzontal", entesa com una manera de promocionar els tècnics, que els permet des del nivell que ocupen alliberar-se d'unes certes tasques per poder fer-ne d'altres referides a la recerca aplicada, la docència, la teorització, etc., sempre en relació amb el propi treball. Es tracta d'una cultura

organitzativa que entén la promoció més enllà del moviment vertical que implica escalar en la jerarquia institucional.

Un projecte global de millora de l'atenció des dels serveis d'atenció primària en els quals treballem es constitueix en el repte capaç d'aglutinar i de fer confluïr els interessos i esforços de polítics i tècnics. Però això només deixarà de ser una realitat virtual quan els nostres serveis d'atenció primària es converteixin en prou permeables i receptius per deixar que en aquests s'hi reflecteixi la realitat comunitària. Potser aquesta cerca de la qualitat en l'atenció, així com tantes altres cerques que ens esperen expectants, sigui una bona excusa per a la trobada amb la comunitat, per recuperar aquella vella idea de "la primària" en què tots un dia vam creure, en la qual uns quants encara creiem.

Notes i bibliografia

1. Terme encunyat per Franco Basaglia.
2. D'interès em semblen les aportacions de M. Crozier i E. Friedberg al seu llibre *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Milà, Etas libri, 1978.
3. En parlo més extensament en la comunicació lliure que vaig presentar al VIII Congrés Estatal de D. T. S. i AA. SS. Amb el títol "La construcción de historias comunitarias" (Sevilla, 1996).
4. No podem continuar relegant a un segon pla aquells aspectes del nostre exercici professional referits al "saber ser" i contraposant-lo al del "saber" i el del "saber fer".
5. Sobre aquest tema em semblen especialment suggeridores les reflexions que R. Castel presenta al seu llibre *La gestión de los riesgos*, Ed. Anagrama, Barcelona 1984.
6. Aquesta idea s'inspira en el concepte de transversalitat reivindicat per F. Guattari. 7. Josep M. Rueda les defineix com aquelles característiques psicosocials pròpies d'un col·lectiu concret, processos on es combinen tradició, socialització, aprenentatge i modificacions.
8. Vegeu les aportacions que en aquesta línia es plantegen al llibre *El servicio social como proceso de ayuda* d'E. Bianchi (comp.), Ed. Paidós, Barcelona 1994.
9. Amb un estil molt didàctic desenvolupen aquest plantejament i les seves implicacions C. de Robertis i H. Pascal al llibre *La intervención colectiva en trabajo social*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires 1994.
10. Un exemple pràctic que il·lustra aquest plantejament d'acció el presento a l'article "Un enfoque alternativo en la intervención con familias desde la comunidad" publicat a la Revista de Educación Social núm. 4, Ed. Fundación Pere Tarrés (set./des.1996).
11. Tomás R. Villasante desenvolupa aquesta proposta metodològica al seu *Las democracias participativas*, Ed. Hoac, Madrid 1995.
12. És el que Josep M. Rueda identifica amb el qualificatiu d'"eficàcia organitzativa".