

Serveis socials bàsics, administració i burocràcia

Basic social services, administration and bureaucracy

Montserrat Mestres Angla¹

Resum

L'article planteja una reflexió sobre què implica la burocràcia com a sistema d'organització de les administracions públiques i el posicionament dels serveis socials bàsics, i en concret dels treballadors socials. Planteja el dubte de si és possible introduir canvis en la burocratització dels serveis socials en el marc d'una administració local que ens condiciona i interpel·la, així com la possible necessitat d'un esforç més gran per entendre el sector públic en tota la seva dimensió, d'incrementar el diàleg amb altres departaments, i d'aportar el valor de la mateixa disciplina al servei d'una administració millor.

Paraules clau: Administració pública, organització, burocràcia, serveis socials bàsics, treballadors socials.

Abstract

This article offers a reflection on what bureaucracy entails as an organisation system within the public administration, and the positioning of basic social services, particularly social workers. It questions whether changes may be incorporated into the bureaucracy of social services under the auspices of a local authority by which we are conditioned and which we must report to, as well as the need for greater effort in understanding the public sector in its entirety, enhanced interdepartmental communication, and a vindication of the value of the discipline to allow for more effective administration.

Key words: Public administration, organisation, bureaucracy, basic social services, social workers.

Per citar l'article: MESTRES ANGLA, Montserrat. Serveis socials bàsics, administració i burocràcia. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, desembre 2018, n. 214, p. 44-54. ISSN 0212-7210.

¹ Llicenciada en Antropologia i diplomada en Treball Social, cap de servei d'Acció i Cohesió Social de l'Ajuntament de Manresa.

Introducció

Els serveis socials bàsics han sofert canvis importants durant els últims anys. Un dels més importants és que el nou marc social i polític ha empès a la burocratització de la praxi del treball social, tal com molt bé queda palès en el dictamen sobre els serveis socials bàsics a la província de Barcelona, editat pel Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya l'any passat (GINESTA, 2017). Jo mateixa, en més d'una ocasió, he escrit sobre els perills que suposa aquesta burocratització per a la bona pràctica professional (MESTRES, 2011).

De fet, la crítica a la burocràcia en general –associada a l'excés de tràmits administratius i passos a fer per donar resposta a una situació determinada– forma part d'un pensament generalitzat entre la població, enfortit per una constant denúncia als mitjans de comunicació dels seus efectes negatius. Com no s'ha de criticar, per tant, que la burocràcia entri de ple en els serveis socials, a qui es fa l'encàrrec de donar resposta a necessitats humanes bàsiques.² Unes necessitats que van, actualment, des de garantir la subsistència fins al ple desenvolupament personal i col·lectiu a partir de la proximitat i el respecte a la singularitat de cadascú. Estem d'acord, d'entrada, en la necessitat de trobar mecanismes polítics i tècnics que permetin superar l'actual estat de burocratització.

No obstant això, després de molts anys de gestió a l'administració i als serveis socials, d'observar què passa, d'aprofundir en com trobar solucions als problemes i de procurar adquirir coneixements complementaris i més amplis que serveixin per fer-hi front, em qüestiono si aquesta crítica a la burocràcia és parcial i massa superficial, i ens serveix com a refugi per anar tirant sense gaires canvis, esperant que amb més personal, més administratius, més solucions polítiques, ens ho resolguin algun dia i per fi ens puguem dedicar plenament a fer “la nostra feina”. Em plantejo si potser denunciem la burocràcia sense entendre què és realment, el perquè i la seva finalitat última. Si ho fem sense aprofundir en el que implica i si, amb això, ens acomodem i renunciem a contribuir a la superació dels seus efectes perversos, que moltes vegades contradueixen la seva pròpia essència i lògica. Em pregunto si amb una crítica frontal, com allò totalment aliè a nosaltres, estem defugint de participar activament en el canvi d'organització que demanen les nostres administracions i a on nosaltres podríem aportar valor.

La necessitat d'una gestió millor per a la intervenció social és una preocupació que manifestem sovint. L'esforç de sistematitzar millor, partint del nostre coneixement professional,

Em pregunto si amb una crítica frontal, com allò totalment aliè a nosaltres, estem defugint de participar activament en el canvi d'organització que demanen les nostres administracions i a on nosaltres podríem aportar valor

² Veg. la piràmide de necessitats humanes bàsiques d'Abraham Maslow, psicòleg humanista (1908-1970).

els procediments a seguir, les eines a utilitzar, els mètodes a aplicar segons la tipologia de necessitat, etc., són reptes que tenim sobre la taula, amb dificultats per dedicar-hi el temps i l'esforç suficient i moltes vegades amb una minsa capacitat innovadora. I quan ho fem ho compartim poc. Disposem d'un munt de bones pràctiques que no queden documentades i, per tant, que es mantenen desconegudes més enllà d'on s'apliquen. Però aquests reptes ens els plantejem com una reflexió interna, com si les dificultats de la gestió en els serveis socials bàsics els haguem i puguem resoldre sols, al marge d'un entorn que ens condiciona i ens interpel·la, al qual, sovint, veiem hostil i amb el qual mantenim escàs diàleg.

Amb la intenció d'aportar reflexió sobre el canvi i la millora que volem, em sembla necessari reflexionar a l'entorn del paper de la burocràcia des d'una mirada diferent de la que és habitual. Intentaré explicar-me, conscient que no és fàcil qüestionar més coses en uns moments en què els serveis socials es troben sotmesos a una pressió social excessiva produïda pel malestar general. I en un entorn on els treballadors socials han de moure's enmig d'una administració superada i fragmentada, a voltes incoherent, i una població vulnerable però exigent alhora.

El que intento explicar no em resulta senzill. Corro el perill que s'entengui com una crítica negativa als serveis socials públics, cosa que està lluny de la meva intenció. També corro el risc de compartir uns dubtes en un moment no adequat, donada la situació de fragilitat en què es troben els serveis socials davant el dilema sobre què són i què voldrien i haurien de ser. Voldria que s'entengués com una reflexió personal que encarna dubtes i segurament contradiccions, amb la intenció d'obrir un espai nou de reflexió i debat.

Els serveis socials i l'administració local

El marc legal dels serveis socials (Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials a Catalunya) defineix el paper i les competències municipals, atorgant a les administracions locals competència plena en matèria de serveis socials bàsics. Així, doncs, aquests formen part del cos central de l'actuació municipal.

Val a dir que el reconeixement legal dels serveis socials com a part central en l'estructura funcional i orgànica dels ajuntaments ha estat un procés llarg, de més de trenta anys, durant el qual els serveis socials s'han anat definint a partir del seu propi saber professional i del coneixement sobre anàlisi organitzativa, gestió d'equips humans, gestió de processos, etc. Han anat encaixant el seu propi funcionament -basat en equips multidisciplinaris, en circuits de coordinació i cooperació, treball en xarxa, etc.- en el marc de l'organització que els ha comparat i legitimat: l'administració. Una administració que

té la seva pròpia lògica i funcionament i que, encara avui, té veritables dificultats per assumir la centralitat dels serveis socials. Una administració que, alhora, ha de respondre a una societat plural i desigual, amb mecanismes molt potents d'exclusió. Com assenyala Fernando Fantova, "quan la intervenció social ha de donar resposta a necessitats socials que són considerades, en més o menys mesura, com un assumpte de responsabilitat pública o social, se'n deriva l'expectativa de regulació i sosteniment de la intervenció social per part dels poders públics o el cos social, creant-se una condició paradoxal de la intervenció social com a subsistema al qual s'encarrega el treball per l'autonomia i la inclusió per part d'un sistema social que és estructuralment alienant i exclouent" (FANTOVA, 2005).

Així, als serveis socials se'ls atribueix la finalitat de treballar per una atenció personalitzada, integral, pròxima, en què la subjectivitat i la percepció que tenen els individus i els grups sobre la seva realitat, alhora que el seu projecte de vida i futur, tenen un pes central en la modulació d'aquesta intervenció. Però aquest encàrrec el reben en el marc d'una administració "impersonal" -que no vol dir inhumana- que es regula per procediments legals, normatius, basats en una suposada objectivitat, imparcialitat i equitat, a on les interpretacions particulars no tenen lloc.

L'esforç d'aquest encaix no és fàcil. Fins al moment ha anat a càrrec dels gestors, a voltes treballadors socials, a voltes persones d'altres disciplines. Mentre els treballadors socials dels serveis socials bàsics s'han centrat en la intervenció social a partir del coneixement professional, sense conèixer prou ni entendre el perquè d'algunes decisions administratives, i patint en més d'una ocasió, resolucions o decisions normatives i organitzatives que els han resultat complicades i fins i tot alienes. En resum, els serveis socials s'han configurat com un subsistema dins dels mateixos ajuntaments, amb una dinàmica i organització pròpia singular i diferent de la pròpia administració, més gerencial. L'administració ho ha permès i emparat durant anys -com no podia ser d'altra manera, amb tot el que resolen!- però sense moure la seva pròpia lògica, amb greus resistències i amb una actitud poc dialogant i poc innovadora que s'allunya de fer possible una veritable integració. Moure's en aquest encaix suposa un esforç afegit a l'exercici de la pròpia disciplina, perquè el treballador social es troba moltes vegades lluitant contra dinàmiques administratives que veu com un obstacle o fre al desenvolupament de la seva professió i del sistema, i afegeix pressió a una situació que per si ja és complexa.

És en les dificultats d'aquest encaix i en el paper dels treballadors socials on vull centrar la meua reflexió i plantejar algunes qüestions. Però abans necessito puntualitzar alguns conceptes.

Burocràcia versus burocràcia

La paraula *burocràcia* suscita negativitat, quelcom dolent, pervers i inútil. En el mateix *Diccionari de la llengua catalana* trobem que en primer lloc es defineix com “autoritat, influència excessiva dels funcionaris públics en el negoci de l’estat”. Des d’aquest punt de vista, els reformadors socials contemporanis utilitzen *burocràcia* “com a terme que aglutina els defectes de les grans organitzacions. En la seva concepció és sinònim de *despesa, inèrcia, parpelleig excessiu* i altres disfuncions; per tant la burocràcia és quelcom a què ens hauríem d’enfrontar” (DU GAY, 2012: 203).

Però no és aquesta concepció de la burocràcia a la qual em refereixo, sinó al tipus d’organització que es caracteritza per una atribució clara de tasques i poders en una estructura jeràrquica professionalitzada i una normativa racional i establerta formalment que permet la consecució eficient de la finalitat i elimina l’arbitrarietat i l’autoritarisme (FANTOVA, 2005: 206).

Des d’aquest punt de vista, per tant, la burocràcia és un tipus d’organització, racional i ordenada, sotmesa a la norma i la jerarquia, amb l’objectiu d’aconseguir una actuació amb eficàcia i eficiència. En teoria la burocràcia és un sistema organitzatiu basat en l’objectivitat, que pretén allunyar-se del favoritisme i la corrupció. Aquest sistema organitzatiu és el model ideal que actualment impera en les administracions públiques, i respon a uns principis rigorosos sistematitzats, definits i defensables, al marge de les connotacions negatives del terme. Totalment d’acord amb l’afirmació de Paul du Gay quan ens diu que considerar la burocràcia, d’entrada, com una organització ineficaç “pot reflectir una comprensió superficial de la burocràcia i, potser, una visió estreta del sector públic” (DU GAY, 2012: 188). Perquè si l’administració pública és una estructura orgànica que integra aquell conjunt d’organismes i persones que treballen al servei de l’Estat orientada al bé comú, en estricte complement de la llei, amb exigència tècnica i sota direcció política, podem entendre que, donat els seus objectius, la seva organització és necessàriament singular.

La connotació negativa del terme *burocràcia* no és, però, forta ni gratuïta, sinó el resultat d’aquelles pràctiques que s’han anat allunyant del tipus ideal organitzatiu, algunes vegades amb conseqüències nefastes i contradictòries en si mateixes. Existeixen, per desgràcia, massa exemples d’aquesta mala praxi burocràtica.

Administració local i burocràcia

Com ja he dit i tots sabem, els serveis socials bàsics formen part de l’administració local que es caracteritza per un tipus d’organització pública concreta regida per lleis, reglaments i

En teoria la burocràcia és un sistema organitzatiu basat en l’objectivitat, que pretén allunyar-se del favoritisme i la corrupció

procediments específics. A l'àmbit funcional estan caracteritzats per un sistema burocràtic que pretén ajustar els mitjans i finalitats al principi de racionalitat normativa legítima i que, per tant, no pretén reduir l'esfera pública simplement a un tema administratiu, sinó que pretén donar forma de manera racional, ordenada, transparent, a la voluntat política i democràtica

La burocràcia, com a tal, és un sistema de funcionament que té la seva pròpia lògica i que pretén donar resposta a uns principis determinats en què es basa l'administració pública: legalitat, objectivitat, interessos generals, transparència, eficàcia i eficiència... En aquesta línia, fins i tot grans detractors de la burocràcia en l'esfera econòmica i defensors aferrissats del capitalisme en la seva màxima expressió, com Ludwig von Mises, ens diuen "Hem de tornar a contestar aquestes objeccions que la burocràcia, en si, no és ni bona ni dolenta... Hi ha un camp, el del control de l'aparell del govern, en el qual els mètodes burocràtics són imprescindibles" (VON MISES, 2005: 68).

Per entendre la burocràcia com a sistema organitzatiu ideal, hem de fer menció al gran pensador alemany Max Weber.³ L'autor ens parla de la importància de la igualtat davant la llei i que el reclam de les garanties legals contra l'arbitrarietat exigeixen una "objectivitat" formal i racional de l'administració, en oposició al desplegament personalment lliure de la "gràcia" de les antigues dominacions patrimonials. Alhora que aprofundeix en el sistema organitzatiu, i el que implica i les seves característiques, ens parla de la figura del buròcrata i la necessitat de l'*ethos* que han d'encarnar com a servidors públics: amb un alt sentit de la responsabilitat pública han de respondre, en una estructura jeràrquica, a partir del màxim coneixement tècnic basat en una especialització i objectivitat, i amb estricta compliment de la llei. Per això els funcionaris o servidors públics han d'accedir al seu lloc a través del mèrit i la capacitat, amb alta competència tècnica, i han de ser fidels servidors públics, amb una actuació sotmesa a la legalitat i a l'interès públic, aplicant la norma i l'estandardització de procediments amb total imparcialitat. La seva actuació ha de ser el màxim "impersonal" possible, lluny de favoritismes i privilegis. Tot i així, com sostenen alguns autors: "Per a Weber l'èmfasi en la «impersonalitat» com a característica crucial de la racionalitat burocràtica no equival a una negació general de la humanitat. Es refereix a la capacitat de la burocràcia -guanyada amb gran esforç i fràgil en última instància- per tractar els individus com a casos, lluny del seu estatus o adscripció" (DU GAY, 2012: 159). En altres paraules, es tracta de tractar les persones per igual, al marge de la seva condició personal i social.

³ Maximilian Weber (1864-1920), sociòleg, politòleg, filòsof, economista i jurista alemany, amb grans aportacions en el camp de la sociologia de les religions, la política i el govern, i en el camp econòmic i de les ciències socials.

L'*ethos* del buròcrata em fa pensar en l'*ethos* del treballador social que treballa a l'administració. Un *ethos* com a servidor públic, i més quan ocupa una plaça de funcionari a la qual ha accedit per oposició. Un *ethos* que implica estricta obediència a la llei i a una organització burocràtica i jeràrquica. I un *ethos* com a treballador social, fidel a una disciplina i al codi deontològic en què se sustenta. La veritat és que si bé teòricament sobre el paper podem traçar vincles entre un *ethos* i l'altre i definir un acoblament en els seus objectius (servei públic amb imparcialitat, objectivitat, rigor...), a la pràctica sí que pot existir i plantejar problemes ètics importants. Un exemple evident és el dilema que suposa al treballador social, alhora que funcionari, la resposta a una ordre o l'atenció d'un procediment que vulnera el secret professional a què es deu, i els límits del secret professional. La jerarquia a què es deu ha d'entendre molt bé la naturalesa de la seva disciplina i respectar-la, de la mateixa manera que el professional ha d'entendre molt bé que forma part d'una organització a la qual ha de ser fidel, i no un treballador social autònom subjecte a la seva pròpia norma.

Tot i que el qüestionament de la burocràcia ha estat un sistema creixent en les societats modernes, és cert que, com ens diu Gina Zabudovsky (2009: 57), la creixent importància de les estructures tecnoeconòmiques davant de la juridicollegal anuncien l'ascendent presència de la tecnocràcia, on l'organització del poder dels tècnics tendeix a substituir la presa de decisions i els buròcrates tradicionals, en un intent de buscar l'eficàcia. Així doncs, la burocràcia "tradicional" s'ha vist empenya a una transformació en els últims anys.

També la revolució tecnològica i la globalització de la informació ha fet que les burocràcies governamentals, i també aquelles burocràcies que s'apliquen en organitzacions econòmiques i fins i tot religioses (l'Església catòlica n'és un gran exemple) assumissin gradualment la necessitat de donar resposta a noves necessitats. En un món divers, plural, i una societat democràtica, la llei ha de tenir en compte la pluralitat de valors, la diversitat d'interpretacions de la realitat, de sentiments i motivacions, i per tant les organitzacions públiques s'han hagut d'adaptar a aquesta nova realitat. La recerca per millorar l'eficàcia i l'eficiència ha derivat en reformes importants i millores administratives, en l'impacte de l'actuació gerencial en el si de les administracions, en la constant recerca de noves formes jurídiques que ajudin a un millor servei públic i una millor governança participativa.⁴ L'organització burocràtica clàssica s'ha anat transformant en sistemes organitzatius híbrids –que alguns defineixen com postburocràtics– a on sobreviuen tecnòcrates, buròcrates i gestors.

⁴ Veg. l'àmplia bibliografia sobre la matèria al catàleg de publicacions oficials de l'Institut Nacional de Administraciones Pùblicas.

Tot i així, i sense que resti valor a totes aquestes aportacions i millores, al meu entendre el resultat acaba sent una simple modernització de la burocràcia, que segueix vigent en la seva essència, i de la qual no podem escapar. Com també ens recorda Zabłudovsky: “com a medul·la de tota organització de masses, la burocràcia constitueix una de les organitzacions socials de més difícil destrucció” (ZABLUDOVSKY, 2009: 155).

Serveis socials bàsics i burocràcia

És aquest convenciment –el fet que malgrat que ens passem el dia refusant la burocràcia no podem escapar-nos-en– el que m’ha portat a plantejar la necessitat d’aprofundir-hi, de conèixer millor les seves característiques, d’apel·lar als principis a què serveix –legalitat, racionalitat, objectivitat, eficàcia– per poder sortir de la “gàbia de ferro”⁵ on ens trobem. Potser coneixent millor el que implica podríem ajudar a superar les seves perversions i definir límits en la seva aplicació. Un límit clar, per exemple, l’hem de definir en els processos de control que volen assegurar l’equitat en l’accés de serveis i prestacions, que naturalment hi ha de ser però que a vegades són tan feixucs i complicats que aconseguen just el contrari d’allò per a què han estat dissenyats, l’exclusió de qui més ho necessita.

Una de les perversions més importants és la utilització de la burocràcia com a poder i control per part d’alguns funcionaris, que han oblidat el seu *ethos* de servidors públics i han desviat l’objectiu de la intervenció centrant-la en el procediment. Han oblidat que els procediments són un simple mecanisme al servei de l’objectiu però no són l’objectiu en si mateixos. Una altra de les perversions rau en què la necessària prudència i ritualisme deriva, massa vegades, en comportaments rutinaris, adaptatius a la cultura tradicional, al “sempre s’ha fet així”, sense deixar lloc a la innovació i creativitat tant necessaris en una societat canviant.

L’interessant article de Jose Ignacio Santás García en l’última *Revista de Treball Social* (SANTÁS GARCÍA, 2018: 25) explica de forma clara la necessitat de millorar la gestió per a una intervenció social millor. Efectivament, hem de gestionar millor de portes endins per ser més eficients i eficaços en el nostre dia a dia. Però, tanmateix, no oblidem que també ho hem de fer de portes enfora, en el marc d’una administració de la qual formem part. Ens hi juguem el reconeixement real, centralitat en el si de l’organització, alhora que, de ben segur, podem

Una de les perversions més importants és la utilització de la burocràcia com a poder i control per part d’alguns funcionaris, que han oblidat el seu *ethos* de servidors públics i han desviat l’objectiu de la intervenció centrant-la en el procediment

⁵ Expressió utilitzada per Gina Zabłudovsky, amb la qual fa una clara referència a la “gàbia de ferro” en què ha derivat el capitalisme descrit per Max Weber al seu llibre més conegut: *L’ètica protestant i l’esperit del capitalisme*.

aportar saber i valor en la superació dels reptes que té la mateixa administració. Som especialistes en processos d'acompanyament i inclusió, coneixedors de les necessitats personals i socials, experts en la interacció social. Per tant, hem d'estar presents en la millora i redefinició d'aquesta burocràcia que ens atrapa perquè hi podem aportar valor i llum als grans reptes actuals. Però per fer-ho hem d'entendre i conèixer quins són els mecanismes burocràtics, el mateix llenguatge administratiu, els procediments bàsics establerts i llegir-los a la llum dels seus valors, fortaleces i debilitats. D'aquesta manera hi podem treballar justament a partir de donar la volta a les seves pròpies contradiccions.

En més d'una ocasió, com a cap de servei, he tingut debats encesos amb juristes i tècnics del meu ajuntament sobre com donar resposta a unes necessitats, en la regulació de determinats serveis, en la confecció de bases reguladores d'accés a determinades prestacions o ajuts, i alhora he fet de mitjancer entre el cos tècnic de serveis socials i aquests serveis. He viscut i visc en primera persona la important esclatxa que existeix entre els serveis socials i la resta d'administració, i les dificultats de trobar, a voltes, un llenguatge comú i fins i tot m'atreuria a dir una visió del món compartit.

Els serveis socials són valorats i apreciats, però no sempre dignificats ni reconeguts per la resta de l'organització, perquè són valorats des de la distància, amb poc interès pel que realment impliquen. Sobretot si no fan soroll i mantenen el malestar social a ratlla. Alhora els professionals viuen amb un sentiment de frustració en relació amb una organització que ignora, moltes vegades, bona part de les seves característiques més essencials, sense disposar d'eines que ajudin a posicionar-los d'una altra manera, amb un llenguatge, uns procediments i unes tècniques que poc tenen a veure amb la resta de departaments. Viuen sotmesos a una pressió legal i normativa que no afavoreix el desenvolupament de les seves potencialitats, però disposen de poca formació pública específica que els ajudi a sortir d'aquesta situació.

Al llarg del temps, si no es pren consciència d'aquest fet i no s'hi combat, els treballadors socials i altres professionals del sistema poden caure fàcilment en la "gàbia de ferro" que suposa la burocràcia administrativa, efectuant intervencions rutinàries, protocol·litzant la intervenció social centrada en respostes estandarditzades sense aprofundir en l'impacte dels resultats, assumint el malestar i la queixa contra la burocràcia com a part de la identitat professional, però sense disposar de les eines per plantar-hi cara. Si som administració hem d'aconseguir, sigui com sigui, no només fer-nos sentir, sinó formar part de l'organització en una posició central, no marginal, i per tant contribuir, també, a capgirar les pràctiques burocràtiques que han deixat de respondre a uns principis pels quals han estat dissenyats.

Els serveis socials són valorats i apreciats, però no sempre dignificats ni reconeguts per la resta de l'organització...

...i viuen sotmesos a una pressió legal i normativa que no afavoreix el desenvolupament de les seves potencialitats

A partir d'aquest raonament se'm plantegen molts dubtes i preguntes, i llanço en l'aire alguns reptes que potser hauríem d'afrontar:

- Els treballadors socials de l'administració social tenen una formació adequada i suficient sobre el tipus d'organització on treballen?
- Com impacta aquesta organització burocràtica en l'*ethos* dels treballadors socials que alhora són funcionaris?
- Si l'administració pública se sustenta bàsicament sobre una organització burocràtica, els serveis socials, i en concret els treballadors socials, tenen un coneixement bàsic sobre el que implica això?
- La burocratització dels serveis socials que hem de combatre implica una oposició frontal a la burocràcia, o conèixer millor els paràmetres en què es mou la mateixa organització per poder trobar l'encaix idoni que ens permeti avançar a partir d'un llenguatge compartit?
- Qualsevol procediment que es proposa i regula des dels serveis socials bàsics és prou sòlid i incorpora els requisits necessaris per encaixar en el marc d'una administració burocràtica?
- Davant del repte de la innovació administrativa, els serveis socials poden aportar valor a partir del privilegiat coneixement que tenen de la població, de les seves necessitats, i sobretot de la diversitat, i així ajudar a dissenyar processos que permetin més flexibilitat i adaptació als nous temps?
- Com podem trobar l'encaix de la nostra disciplina, que ens aboca a una mirada comprensiva del món, en el marc d'una organització jerarquitzada i normativitzada on, en nom de la imparcialitat i objectivitat, la rigidesa dels procediments és més habitual del que caldria?

Deixo aquestes preguntes en l'aire ja que no és la meva intenció donar respostes que no tinc, sinó compartir inquietuds i alimentar el debat.

Escollar, llegir, buscar, compartir, aprendre, qüestionar-nos... tot allò que ens porta a pensar i obrir la ment davant els reptes que tenim és un deure, una obligació, si volem tenir una actitud proactiva davant el constant canvi que significa la vida personal i professional. Ho fem, sobretot, per intentar trobar solucions a les qüestions que ens interpel·len i poder actuar amb més seguretat cap a un futur de millora.

Finalment, apunto dues cites que sintetitzen bona part de la meva argumentació. La primera és de l'autor a què m'he referit moltes vegades, Paul du Gay, en referència a les aportacions de Robert Parker, i diu: "Podem ser capaços d'apanyar-nos amb menys formularis i expedients més primers, però els

expedients sempre estaran amb nosaltres, i el més sensat, encara que no sempre sigui satisfactori emocionalment, és aprendre a viure amb això” (DU GAY, 2012: 59). La segona cita és del filòsof Thomas Nagel, en la defensa d’una raó universal que defuig de la subjectivitat i la relativitat com a tàctica per desviar els arguments i depreciar els arguments dels altres, però que en aquest article em serveix per explicar per què parlo, com he fet, de serveis socials, administració i burocràcia: “És natural voler-nos entendre a nosaltres mateixos, incloent la nostra capacitat de raonar. Però la comprensió de nosaltres mateixos ha d’integrar-se en la comprensió del món del qual formem part. I això significa que aquest enteniment no pot tancar-se completament sobre si mateix. Hem de romandre-hi a dins i no podem construir una narració sobre les nostres capacitats racionals que sigui incompatible amb la comprensió del món al qual pertany qualsevol relat sobre nosaltres” (NAGEL, 2017: 82). Conscient que, a l’empara dels meus arguments, les preguntes plantejades no tenen fàcil resposta, espero que el debat estigui servit.

Bibliografia

- CASADO, Lluís. *Organizaciones y sistemas humanos*. Barcelona: Kairós, 2001. ISBN: 84-7245-512-2.
- CENTELLES I PORTELLA, Josep. *El buen gobierno de la ciudad*. Madrid: Plural Editores, 2006. ISBN: 847351257X.
- CERRILLO I MARTÍNEZ, Agustí (coord.). *Governança i bona administració a Catalunya*. Barcelona: Escola d’Administració Pública, 2007. ISBN: 9788439375746. Disponible en línia a: <http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_materials/22>.
- DU GAY, Paul. *En elogio de la burocracia*. Madrid: Siglo XXI Editores, 2012. ISBN: 9788432314971.
- FANTOVA AZCOAGA, Fernando. *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: Editorial CCS, 2005. ISBN: 9788483169216.
- GINESTA, Mercè, et al. *Els Serveis Socials Bàsics a la província de Barcelona*. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, 2017. ISBN: 9788469775929.
- MESTRES ANGLA, Montserrat; TRULLÀS, Sandra. El treball social a l’administració local, una realitat punyent. Un moment per la reflexió i el canvi. *Revista de Treball Social*, 2011, núm. 194, pàg. 46-52.
- NAGEL, Thomas. *La última palabra*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2017. ISBN: 9788416919550.
- SANTÁS GARCÍA, José Ignacio. Gestionar más para intervenir mejor en servicios sociales de Atención Social Primaria. *Revista de Treball Social* 2018, núm. 213, pàg. 25-39.
- VON MISES, Ludwig. *Burocracia*. Madrid: Unión Editorial, 2005. ISBN: 978847094239.
- WEBER, Max. *L’ètica protestant i l’esperit del capitalisme*. Barcelona: Edicions 62, 1994. ISBN: 8429720871.
- WEBER, Max. *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España, 1993. ISBN: 9788437503745.
- ZABLUDOVSKY KUPER, Gina. *Intelectuales y burocracia*. Barcelona: Anthropos Editorial, 2009. ISBN: 9788476589205.