

El malestar del gerencialisme: una entrevista amb Paul du Gay

Paul du Gay (Regne Unit, 1966) és catedràtic de Sociologia a la Copenhagen Business School, Dinamarca. Durant molts anys, va exercir a la Universitat Oberta britànica, on va escriure alguns dels seus llibres més importants, entre els quals destaquen *Consumption and Identity at Work*, *Cuestiones de identidad cultural* (editat amb Stuart Hall) i *En elogio de la burocracia*, que va publicar fa alguns anys Siglo XXI Editores i que va traduir Carlos J. Fernández Rodríguez, professor de Sociologia a la Universitat Autònoma de Madrid i responsable de l'organització d'aquesta entrevista. En aquesta conversa, Du Gay reflexiona sobre el fenomen del gerencialisme i l'extensió de les lògiques gerencials al món contemporani.

Carlos J. Fernández Rodríguez

La meua primera pregunta està relacionada amb el gerencialisme. Sé que ha estudiat diverses qüestions dins de la sociologia, però el gerencialisme és una de les seues inquietuds principals. El primer que m'agradaria preguntar és el següent: a què anomenem *gerencialisme*? Es podria dir que no és més que una manifestació del neoliberalisme? Com el definiria?

Bona pregunta. Sens dubte, des que aquesta qüestió va començar a considerar-se en l'àmbit de les ciències socials, els estudis corporatius, etc., com bé dius, el gerencialisme ha estat fonamentalment

vinculat a l'anàlisi del neoliberalisme. Tanmateix, supose que en realitat el que tenim són distintes orientacions o tendències, agrupades sota les etiquetes de *gerencialisme* i *neoliberalisme*. És evident que estem davant d'un intent que els serveis públics adopten els mecanismes del mercat, perquè es dona per fet que aquesta és la manera més efectiva de produir i prestar serveis públics. Això implica, d'una banda, la idea del neoliberalisme com a racionalitat política: pots dirigir un govern com si fora un negoci i, efectivament, el govern i l'Estat en ell mateix no són més que un tipus d'empresa. D'altra banda, el gerencialisme és la manera de fer funcionar aquest sistema. Crec que ambdues idees són lleugerament diferents. Si tornem a l'exemple dels serveis públics, la idea que aquests poden prestar-se de manera més eficient i eficaç si es gestionen com una empresa és molt anterior al desenvolupament del que avui coneixem com neoliberalisme. No són exactament el mateix. No obstant això, per a la gent i, per descomptat, en les ciències socials crítiques, ambdós termes estan completament connectats. I en la conjuntura actual no és del tot sorprenent que s'hagen convertit en objecte d'una crítica persistent.

Es pot considerar el gerencialisme un nou tipus de racionalitat?

Avui dia hi ha un debat a gran escala sobre si ens trobem davant de la fi de l'ordre liberal i la possible dissolució d'aquesta manera de pensar. Personalment, no crec que això siga molt probable. Tot i que som testimonis d'una crítica severa a aquestes racionalitats imperants, les lògiques gerencials estan molt arrelades en la manera de dirigir institucions i organitzacions. Per molt que es parle sobre els nous trastorns que generen, encara s'apliquen moltes formes d'organització pròpies de la gestió del rendiment, que comparteixen característiques a les quals no crec que es renuncie en un futur pròxim, a pesar del que estem presenciant en els últims temps.

Alguns motius possibles de l'auge del gerencialisme, quasi com a força política, van ser l'expansió de l'estat del benestar durant els seixanta i els setanta, així com la propagació de discursos que atacaven la gestió dels serveis i les empreses de titularitat pública i en criticaven la burocràcia, entre altres. Sembla que ha arribat un moment en què la gent sosté que no hi ha res que funcione i que les coses han de fer-se de diferent manera. Vosté, què n'opina?

Sí, sens dubte, a finals dels seixanta i durant els setanta van sorgir debats sobre la importància de la privatització i les crítiques cap a l'estat del benestar per haver-se tornat rígid, impossible de gestionar i econòmicament insostenible en la forma que havia adquirit. També hi va haver una onada de crítiques a la burocràcia, representada com escleròtica, conservadora i part activa en el retrocés del rendiment econòmic, entre altres. Òbviament, totes aquestes idees —que, per descomptat, van crear no poca controvèrsia en el seu dia— van ser la font del gerencialisme. D'una banda, hi ha la teoria de l'agència, literatura que dona suport a la privatització i, de l'altra, literatura sobre gestió convencional; i totes n'ofereixen solucions. Per tant, hi ha qüestions que són problematitzacions bastant comunes, bastant estàndards, i després, una sèrie de solucions. De fet, no s'ha evolucionat gaire des d'aleshores: una vegada comença l'ànec a caminar, sempre ho farà més o menys de la mateixa manera. Potser té un parell de plomes de colors noves aquí o allà, però, en realitat, la lògica fonamental continua essent la mateixa. I cada vegada desenvolupa una nova manera d'obertura: hi sorgeix un problema i, amb aquest, un espai per a una altra solució gerencial.

I aquestes solucions gerencials es van adoptar ràpidament en quasi tot arreu...

Sí. En certa manera això s'ha vinculat a l'auge de la nova dreta durant els setanta i principis dels vuitanta, les manifestacions simbòliques més populars de la qual van ser Thatcher i Reagan. Però

ràpidament, en qüestió d'una dècada més o menys —que no és gaire temps—, aquestes tècniques de gestió es van convertir en recursos acceptats per a regular tot tipus d'activitats, quasi amb independència de la ideologia política. Això es va posar de manifest a Austràlia, per exemple, sota el govern de Keating, un règim clarament laborista. I es pot dir el mateix del «Thatcherisme accelerat» de les institucions —com el va anomenar Stuart Hall—, durant el govern de Blair al Regne Unit, entre altres casos. Així, aquestes solucions es converteixen en una sort de mecanismes neutrals, un sentit comú acceptat, per dir-ho d'alguna manera. Agafes un conjunt genèric de principis de gestió aparentment universals i els apliques a qualsevol camp concret. Això, per descomptat, va provocar moltes inquietuds.

No obstant això, des del principi, sembla obvi que l'aplicació d'aquests principis es podia tornar problemàtica. Segons el seu llibre sobre la burocràcia (*En elogio de la burocràcia*), els diversos ordres de la vida segueixen lògiques i raonaments diferents

Exactament. Què ocorre amb l'objecte de les diferents institucions? Peter Drucker va dir una vegada: «L'objectiu d'introduir tècniques de gestió en una església era fer que s'assemblara més a una església, no a una empresa». I crec que aquest mateix problema sorgeix amb tot. Què vol dir intentar dirigir l'Administració Pública, com a institució del govern, com si fora una empresa, sense tenir-ne en compte el context i, especialment, el caràcter polític de l'Administració Pública? Aquesta és diferent de la política partidista, però també s'esdevé en els intersticis del partidisme polític, la llei, l'administració de l'Estat, etc. I si sotmetem tots aquests ordres diferents de la vida a una lògica de gestió, està clar que hi sorgiran problemes. Crec que n'hi ha hagut de clars i obvis en molts aspectes des del començament, però, per descomptat, no s'han abordat. Potser s'hauria d'haver adoptat un enfocament més contextual i equilibrat, pensant en la millor manera d'organitzar i dirigir una institució concreta, especialment si se sap quin n'és el «propòsit» exacte.

És una nota interessant. Està clar que no és gens fàcil identificar l'objecte de determinades institucions i, per tant, quina lògica cal seguir. I moltes es basen en una mena de lògica gerencial.

És el cas, per exemple, de les institucions on a hores d'ara treballem tu i jo: les universitats. No està gaire clar quin n'és exactament l'objecte en el context actual i es pot dir el mateix d'altres institucions. I quan les coses perden el propòsit que tenien, no hi ha cap dubte que poden acabar essent completament diferents d'allò per què es van constituir. Les estan instrumentalitzant certes forces polítiques que volen que prenguen una direcció molt concreta: mentre que a una part de la dreta li agradaria que les universitats foren empreses privades autofinançades, d'altres —segurament més cap a l'esquerra— preferirien que aquestes institucions es democratitzaren i tornaren, com els correspon,



a l'esfera pública, etc. Crec que els qui defensem una solució a mitjan camí, entre els quals em trobe, volem veure unes institucions organitzades formalment, ben organitzades, i que en complisquen el propòsit; però el que és vital és que *complisquen el seu propòsit públic*, i que no es convertisquen en alguna cosa totalment distinta ni entren —per drames polítics incessants— en un estat de desorganització i de reforma constant i interminable. Les reformes a gran escala i les modificacions organitzatives reiterades creen una confusió enorme a qui treballa en les institucions, universitats incloses. Aquestes estan començant a desviar-se de l'objecte original i a dirigir-se cap a finalitats que no són del tot conseqüents, ni coherents ni clares. Per què s'han de publicar cinc articles generals en revistes de cinc estrelles únicament perquè és el que s'espera del treball? I això, sense cap noció de la importància que té que la investigació es duga a terme, ni de la rellevància d'aquesta respecte de qüestions d'interès o la integritat acadèmica. El gerencialisme, com l'hem denominat, té una funció molt definida en moltes d'aquestes institucions, que inclou canviar l'objecte de les institucions per convertir-les en quelcom que, en la meua opinió, no està del tot clar ni ben considerat entre els que treballen per a la institució esmentada, ni entre aquells als quals ha de servir, com ara el nostre alumnat.

Ara que comenta l'enorme confusió que sembla que hi ha respecte dels objectius de qui treballa a les universitats, em sorgeix una pregunta. Els discursos gerencials nous han confós els treballadors sobre el que s'espera d'ells. Segons vosté, quin impacte han tingut les idees del gerencialisme en la vida laboral, tant en el sector públic com en el privat?

És una pregunta interessant. Recorde que fa anys, quan Jacques Donzelot debatia sobre el que ara anomenariem els nous programes neoliberals de formació a França, es va sorprendre del grau d'inversió que s'havia fet en aquest model (l'adhesió de la gent a més autonomia, expressió, una certa creativitat individual, etc.), que, sens dubte, ha adoptat tot un sector d'analistes foucaultians, i quanta gent hi advocava. Crec que és molt interessant veure com aquest model concret, que està estretament vinculat al gerencialisme i sembla ser una part important del que anomenem neoliberalisme, genera una atracció tan forta. Des del meu punt de vista, el que pretenc és intentar obrir espais a formes alternatives de considerar-ne la relació. No en un sentit romàntic, sinó preguntant si aquest ideal d'autonomia i creativitat és realista i què passaria si la gent anara a treballar, fera el seu treball i tinguera una vida. En altres paraules, deixar a un costat la idea de «la vida com l'empresa d'un mateix». Sens dubte, en el context universitari, el nivell d'exigència que s'imposa als treballadors més joves pel que fa a la docència, la investigació, la gestió i l'administració diària és enorme. A més, poques vegades disposen dels recursos necessaris per a dur a terme les tasques que s'espera que facen. I, per descomptat, tots hem sentit parlar de la quantitat d'hores extra que treballen i no els paguen, només per poder mantenir-s'hi flotant i continuar funcionant. No crec que siga una manera sostenible, ni tan sols sensata, de dirigir res, però per algun motiu sembla que es reproduïx dia a dia, any rere any. Tinc la sensació que no pot durar gaire, però ja fa trenta anys que està en marxa i continua sense haver-hi senyals de desacceleració.

Aleshores, la tendència és la mateixa, tant en el sector públic com en el sector privat?

Sí, crec que sí. Considere que falta el que jo anomenaria realisme pel que fa a l'organització i a les organitzacions, a allò que caldria esperar de la gent i la vinculació d'aquesta al treball i a la l'organització. Sens dubte, alguns aspectes del discurs gerencial, sense oblidar les anomenades dimensions culturals —sobre el significat, etc.—, s'han esforçat per desvirtuar o excloure completament la idea d'un treball de nou a cinc on arribes, fas el teu treball, et paguen pel que fas i després te'n vas i fas altres coses.

Sens dubte, això es veu qüestionat per la idea que perquè una persona pugui expressar-se plenament no hi hauria d'haver límits, i no parlem només dels teus límits, que pugues arribar a ser el que vulgues, sinó dels límits, del que la teua empresa pot esperar de tu. Recorde un breu però gran article de Deleuze titulat «Postscriptum sobre les societats de control», en què afirma que aquest culturalisme sembla suggerir que les empreses tenen ànima, la qual cosa és una de les notícies més aterrades que podem imaginar.

En aquell moment, allò semblava la típica exageració d'un filòsof o culturalista, però crec que el fons de la qüestió era el següent: què es pot esperar de tu quan s'ha arribat a aquesta situació? Així doncs, és bastant terrorífic, i quan veig amics i els seus fills que, per motius diferents, fan tornos en Deliveroo, Uber o on siga, em pregunte quin futur a llarg termini els espera, tret que tinguen la possibilitat d'heretar béns familiars. Perquè no veig com podran mantenir una casa, criar els seus fills, etc. si han de complir exigències tan altes i en condicions que disten molt de ser estables o favorables.

Per tornar a la discussió pikettiana sobre desigualtat, oportunitats, etc., quan s'està desintegrant la possibilitat de moviment en l'escala social alhora que es perd l'objecte i es menyscaba una manera equilibrada i realista d'entendre les organitzacions en allò públic i allò privat, un es pregunta el següent: on anem? Com es mantindrà l'ordre social en el futur? Igualtat d'oportunitats? On? On està? Com es manifestarà? Com es crearà? On i com es reproduirà si aquest mateix tipus d'organitzacions i mecanismes en què hem confiat ja no es consideren justos, legítims ni funcionals? És fàcil deixar-se portar i plantejar situacions molt dramàtiques, però hi ha alguna cosa en la sensació generalitzada d'incertesa que es repeteix justament en la conjuntura actual i que crec que està totalment justificada. És a dir, que un país com la Gran Bretanya trenque tots els acords comercials amb l'UE és molt dramàtic i potser molt destructiu, i són coses que estan passant. I si en altres parts del món es va en la mateixa línia, crec que hom comença a preocupar-se sobre què és el que ens depara el futur i com de dur és per a molta gent.

Ha esmentat Deliveroo i, quan pense en aquest tipus d'empreses, no puc evitar pensar en la desigualtat creixent; i és curiós, perquè crec que la desigualtat no era una de les coses que prometia el gerencialisme. Diguem-ne que, segons el discurs gerencialista, les coses millorarien i tots prosperaríem. En canvi, avui dia hi ha una desigualtat gegantesca, especialment des de 2008. També sembla bastant clar que moltes d'aquestes empreses pretesament ben gestionades no ho estaven tant; és a dir, empreses inspirades en la filosofia gerencial que en determinat nivell no estaven tan ben dirigides. Al final, la desigualtat creixent en les organitzacions es veu en els salaris: els directius perceben emoluments altíssims a canvi de fer relativament poc. Què opina sobre aquesta creixent distància i sobre el fet que qui gestiona no ho estiga fent gaire bé?

És una pregunta excel·lent i, de nou, si hi distingim els diferents aspectes, veiem que hi ha moltes coses distintes que s'engloben dins del que conceptualment o ideològicament anomenem gerencialisme i de les seues tècniques o mecanismes. En termes de govern corporatiu, el creixement vertiginós entre els que més guanyen i els que menys és extraordinari i ells, sens dubte, poden al·legar que les idees basades en la teoria d'agència, com ara el valor per als accionistes, tenen efectes molt negatius en aquest sentit. A més, cal tenir en compte el declivi dels sindicats a molts països, a causa de les batalles ideològiques que hem presenciats durant els últims trenta anys i de la idea que en certa manera no tenen legitimitat en la configuració de com han de dirigir-se les empreses i la funció dels individus dins d'aquestes. Però tampoc no cal perdre de vista que, en els seixanta i els setanta, la militància d'esquerres criticava l'Estat i altres institucions socials tant com la dreta. Sempre m'ha semblat curiós

que la dreta i l'esquerra acaben coincidint ideològicament en determinades qüestions, la qual cosa podria ser el motiu pel qual molts antics trotskistes de l'esquerra britànica, per exemple, van acollir *En busca de la excel·lència* amb els braços oberts i van acabar sent serfs del gerencialisme en l'Administració Pública. És una coalició molt estranya, la de la gent que va acabar sent «gerencialista»: hi veies seguidors de Grateful Dead partint el pa amb seguidors de Friedrich Hayek i Milton Friedman. Crec que no ens hauria de sorprendre que el gerencialisme haja substituït una tradició més realista i, potser, més avorrida sobre com hom s'ha d'organitzar i gestionar amb sensatesa, de manera ni molt permissiva ni massa estricta, però en què hi havia un equilibri d'acord amb els interessos que es posen en joc en l'organització i quanta eficiència i eficàcia en cap esperar. Sens dubte, també hem de tenir en compte la financiarització, que en si mateixa és un aspecte del gerencialisme, tot i que no deixa de ser un element diferent, amb una lògica pròpia, que ha d'examinar-se en unes condicions molt específiques. Per a mi, en alguns moments, l'esquerra... En fi, si ens fixem en el que plantejava la iniciativa *National Performance Review*, de Clinton, i la literatura de l'estil del gran «esperit emprenedor», veiem que no varia gaire del que defensaven Thatcher i Reagan. I es pot dir el mateix de Blair: la Tercera Via es va vendre com una democràcia social amb eficiència neoliberal i, tot i això, la trajectòria gerencialista a penes va patir canvis. Pense que la manera més realista d'entendre la gestió i les organitzacions —els límits, l'objecte i la manera d'actuar en diferents contextos— ha quedat arrasada i, per això, trobem tanta gent que dirigeix organitzacions sense tenir cap tipus de coneixement ni experiència en el camp que gestionen i organitzen. Únicament els contracten perquè se'ls considera bons gestors, executius, etc., però no hi tenen experiència, ni entenen com funciona el negoci realment. I això es pot veure en tots els camps, sovint amb conseqüències bastant negatives.

Des de 2008, la forta crisi econòmica ha transformat el panorama i els governs han hagut de rescatar els sistemes bancaris, ni més ni menys, que de la fallida. Es fa inevitable preguntar-nos què ha aportat el gerencialisme a la societat i, pel que veiem, per què sembla que encara té tanta força

Crec que, efectivament, encara en té, com es pot veure en el poder dels sistemes de gestió del rendiment, en la manera de pensar que impera en l'administració d'empreses i, per descomptat, en el que va ocórrer en 2008, que, en la meua opinió, va ser el resultat predictable de molts dels factors que tot just hem esmentat. El títol del llibre de Colin Crouch, *La extraña no-muerte del neoliberalismo*, ho resumeix perfectament, i no ens hauria de sorprendre: en el seu moment, vam descobrir que l'Estat no estava tan buit com pensàvem quan va evitar la fallida per mitjà de mecanismes que semblaven completament insostenibles dins de la lògica neoliberal: nacionalitzar bancs, nacionalitzar indústries automobilístiques, etc. Sens dubte, es podria dir que s'està premiant el fracàs, però si no s'hagueren pres aquestes mesures, com algú va dir «el dilluns no hauries pogut traure diners de cap caixer». Per tant, es tracta de triar entre allò dolent i allò pitjor, però sens dubte això va desembocar en una crisi de deute públic, en noves crítiques a l'Estat i en una altra onada de neoliberalisme que ha culminat en el moviment populista a què estem assistint, particularment als Estats Units i al Regne Unit posterior al Brexit.

Hi ha alternatives viables al gerencialisme?

Jo diria que sí que n'hi ha. No em referisc a les alternatives que proposen els Critical Management Studies, les idees dels quals són tan ridícules i fantasioses com les que critiquen i que, en alguns casos, fins i tot han contribuït a l'auge del populisme; sinó més aviat a una mena de realisme a l'hora d'examinar a fons i amb rapidesa com cal governar un país amb raonament pràctic i serietat ètica, per exemple. Tinc la sensació que el gerencialisme ha constituït un gran problema en aquest sentit.

No negue que siga pràctic en un nivell determinat, però no té en compte el context en què ha de funcionar. L'Administració Pública és una activitat política: no es pot separar política i administració en la gestió pública com pretenen els gerencialistes, sense crear més problemes dels que resols. És important educar la gent perquè estiga a l'altura de les exigències i l'objecte de les institucions a què pertanyen —siga l'exèrcit, les universitats, les administracions públiques o les empreses— d'una manera molt concreta: pràctica, però seriosa i responsable des del punt de vista ètic. Aquest no és el cas ni dels Critical Management Studies, ni del gerencialisme. El punt de vista a què faig referència ve d'una altra part, d'una història o de corrents de pensament que actualment són molt impopulars i a penes es lligen —la postura i l'enfocament que emmarca la teoria de l'organització clàssica, per exemple, o el pensament modern sobre la funció, l'objecte i la conducta d'un Estat i d'aquelles persones que hi ocupen càrrecs de més o menys categoria—, però que considere que ofereixen un recordatori molt més clar que les coses podrien ser diferents i, potser, menys populistes, desiguals i incertes.

