

Nous lideratges en moments de canvi

Reflexions sobre lideratge i transformació social.

Bellaterra, febrer de 2014

Àrea de Participació i moviments socials
Institut de Govern i Polítiques Públiques

Equip d'investigació:

Helena Cruz

Marc Grau

Gemma Sánchez

Direcció / coordinació:

Marc Parés

Carola Castellà

Joan Subirats

Amb el suport de:



Edifici MRA 1ª planta
Campus UAB
08193 Bellaterra
+34 93 586 88 14

Escola de l'IGOP
Urrutia, 17
08042 Barcelona
+34 93 407 62 03

<http://igop.uab.cat>
igop@uab.cat

SUMARI

1. Introducció	4
1.1 Algunes nocions sobre lideratge i crisi.....	7
1.2 Objectius i estructura de la publicació.....	11
1.3 Les biografies seleccionades	13
2. Nous lideratges a Catalunya: el cas del programa Ordit.....	16
2.1 Característiques dels joves del nostre estudi	16
2.2 Entre la nova i la vella política	23
2.3 Trajectòries de vida.....	26
2.4 Formes de lideratge	31
2.5 Perfils de lideratge.....	37
3. Narracions vitals i reflexions varies.....	47
3.1 Narració d'Elisenda Alamany	47
3.2 Narració de Pol Guardis	59
3.3 Un entre tants, per David Fernández	67
3.4 Narració de Nacho Corredor	73
3.5 Narració de Marta Pascal.....	86
3.6 Lideratges en un canvi d'època, per Carles Campuzano	97
3.7 Narració de David Cid	100
3.8 Narració de Salvador Grané.....	106
3.9 Ens cal un lideratge públic, conversa amb Dolors Camats	113
3.10 Narració d'Héctor Colunga	120
3.11 Narració d'Aina Vidal.....	129
3.12 Lideratges: quan un sol plural integra molts singulars, per Ester Bonal.....	138
3.13 Narració de Mostafà Shaimi.....	142
3.14 Narració d'Arnau Monterde	152
3.15 Ada Colau ens parla de lideratge	161
4. Lideratges i canvi social. Idees i conclusions	170
4.1 D'on venim? El lideratge a la Catalunya pre-crisi.....	171
4.2 Però, què és el que està canviant?.....	173
4.2.1 Canvi social.....	173
4.2.2 Canvi econòmic.....	174
4.2.3 Canvi polític	175

4.2.4 Canvi generacional.....	177
4.2.5 Canvi tecnològic.....	179
4.3 Qui ha de liderar el canvi social?.....	180
4.3.1 Lideratge social, públic-polític i empresarial.....	181
4.3.2 Del lideratge individual al lideratge en xarxa.....	184
4.4 A tall de síntesi: l'ecologia social del lideratge.....	187
5. Apèndix metodològic.....	189
5.1 El programa Ordit.....	189
5.2 El qüestionari.....	190
5.3 Les entrevistes biogràfiques.....	201
6. Bibliografia.....	206

ÍNDEX TAULES

Taula 1. Situació laboral.....	17
Taula 2. Grau de formació.....	18
Taula 3. Tipus d'organització de la que forma part.....	18
Taula 4. Nombre d'entitats de les que ha format part.....	19
Taula 5. Posició en l'eix esquerra - dreta.....	20
Taula 6. Sentiment català - espanyol.....	21
Taula 7. Xarxes socials.....	22
Taula 8. Partits polítics i societat civil.....	23
Taula 9. Afinitat a partits polítics.....	25
Taula 10. Tipus família segons origen dels progenitors.....	27
Taula 11. Grau de formació del pare i la mare.....	27
Taula 12. Família i organitzacions.....	28
Taula 13. Tipus d'escola.....	29
Taula 14. Entitats educació no formal.....	30
Taula 15. Estratègies de lideratge.....	36
Taula 16. Any de naixement.....	198
Taula 17. Sexe.....	198
Taula 18. Lloc de residència.....	199
Taula 19. Persones entrevistades.....	204

ÍNDEX GRÀFICS

Gràfic 1. Afinitat a partits polítics.....	22
Gràfic 2. Principis i valors.....	33
Gràfic 3. Qualitats personals dels líders socials i polítics.....	34
Gràfic 4. Capacitats relacionals dels líders socials i polítics.....	35
Gràfic 5. Principis i valors per perfils.....	43
Gràfic 6. Qualitats personals dels líders socials i polítics per perfils.....	44
Gràfic 7. Capacitats relacionals dels líders socials i polítics per perfils.....	45

1. Introducció

Cada cop es fa més evident que els canvis que estem vivint i patint les societats contemporànies en els darrers anys no són canvis passatgers. Han vingut per quedar-se i seran el punt de partida d'una nova societat. No estem ni davant d'una crisi transitòria ni tan sols davant d'una apretada època de canvis; estem vivint un canvi d'època. De la convulsa situació actual no en sortirem tornant com si res hagués passat a la societat del benestar. El nou i el vell aniran convivint, però va quedant clar que haurem d'anar construint una nova societat (i en el cas català potser fins i tot un nou Estat) basada en nous paràmetres, nous valors i noves formes de fer, de relacionar-se i de governar-se.

El món actual està marcat per múltiples fenòmens globals (la crisi financera, l'economia de lliure mercat, el canvi climàtic, Internet) que, al mateix temps, tenen enormes conseqüències de caràcter local (atur, desnonaments, exclusió social, catàstrofes naturals, convulsions tecnològiques). La globalització econòmica, social i cultural; lluny d'homogeneïtzar-nos com a societat, ens ha diversificat. Ens ha individualitzat, ens ha fet més connectats, però al mateix temps més heterogenis. Amb ella han aparegut nous problemes, de naturalesa global, però que es manifesten a través de múltiples especificitats regionals, locals i fins i tot personals.

Sembla lògic pensar que, si les societats estan canviant, les formes de governar aquestes societats també haurien de canviar. Si tenim problemes nous, molt més complexos que els que teníem fins ara, haurem de pensar també en noves respostes. Unes noves respostes que, necessàriament, hauran d'anar més enllà de les simples "solucions" tècniques ja conegudes. S'haurà de produir, també, un canvi en la forma d'elaborar i implementar les polítiques públiques i un canvi en els agents que han de protagonitzar, catalitzar i, per tant, liderar, la producció i implementació de solucions alternatives.

No hi ha dubte que la nova societat que sorgirà com a resultat d'aquest període de canvi, convuls i conflictiu, serà també el resultat de la nostra capacitat, com a societat, de liderar aquest procés. Si assumim que vivim en una nova època, amb uns nous problemes que no es poden resoldre amb les receptes tradicionals que hem anat aplicant fins ara, aleshores també hauríem d'entendre que calen noves formes de abordar els afers col·lectius. En altres paraules, si volem que la nova societat sigui el resultat de la nostra voluntat col·lectiva, aleshores caldrà activar la nostra capacitat d'agència social i política per tal de liderar, segurament amb noves maneres i nous estils, aquest procés de canvi.

Històricament els períodes de canvi social i polític han estat moments de conflicte, que s'han resolt o bé a través de guerres, revolucions o imposicions; o bé a través de

grans pactes socials. La situació actual no n'és una excepció: és un moment de conflicte entre diferents maneres de veure i d'entendre el món: entre els valors de la societat del passat i els nous valors emergents; entre els qui volen continuar gaudint dels privilegis que els va donar el capitalisme post-fordista i els que estan quedant exclosos d'aquest model social; entre els grans i difusos àmbits de decisió globals (els mercats, la troika, els acords internacionals) i els governs regionals i locals que es veuen obligats a acatar aquestes decisions i han de gestionar les conseqüències de la crisi; entre els grans interessos político-econòmics que volen imposar una determinada forma d'organització social i una societat civil que, castigada pels efectes de la crisi, cada cop està més mobilitzada i proposa models i estils alternatius.

Creix la percepció entre la ciutadania que les institucions governamentals, i més concretament els partits polítics, no formen ja tant part de la solució dels problemes col·lectius, sinó que han anat passant a formar part del problema. De fet, ja fa temps que el baròmetre del CEO¹ mostra que la ciutadania creu que el tercer problema que té Catalunya, després de l'atur i el funcionament de l'economia, és la insatisfacció amb la política. És en aquest context que proliferen els múltiples exemples d'iniciatives ciutadanes que, ja sigui des del "no ens representen" del moviment 15M o des de la percepció que l'administració no està sent capaç de resoldre els seus problemes quotidians, opten per noves formes d'auto-organització basades en la cooperació i la col·laboració entre ciutadans al marge (o en contra) dels poders públics.

Hi ha qui continua creient que els partits polítics, al marge de la societat civil organitzada, han de tenir tota la responsabilitat en la resolució dels problemes col·lectius; però també hi ha qui creu que la societat civil organitzada, de manera més autònoma, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució d'aquests problemes. S'evidencien d'aquesta manera dues formes d'entendre el lideratge polític i social necessari per un moment com l'actual, entre les quals hi podríem trobar múltiples matisos, grisos i combinacions intermèdies. Arribem així a la qüestió central que volem abordar en aquest treball: **qui, com i amb quin objectiu s'haurien de liderar els processos de canvi i innovació social que s'estan produint.**

Des del consens generalitzat que cal fer alguna cosa per trobar respostes als problemes col·lectius i anar "regenerant" la democràcia, identifiquem diferents enfocats a l'hora d'abordar aquesta qüestió. Uns més relacionats amb les velles formes de fer política i ancorats en les institucions públiques i els partits tradicionals, i uns altres plantejant noves maneres de fer política, posant el focus en la ciutadania i la societat civil organitzada. Una nova divergència que ha fet emergir una nova clivella en la política catalana. Aquesta nova realitat diferencial, entre la nova política i la vella política, serà un dels eixos analítics d'aquest document a l'hora d'abordar l'estudi dels lideratges a la Catalunya present.

¹ Centre d'Estudis d'Opinió.

Es parla molt de la necessitat de recuperar lideratges potents per sortir de la situació actual, però, **quin tipus de lideratges són més adequats per fer front a aquest canvi d'època?** En aquest informe ens formulem aquesta pregunta tot centrant-nos en l'anàlisi d'aquells lideratges que tenen a veure amb la *res pública*, entenent que l'esfera pública va més enllà dels poders públics i té a veure amb la col·lectivitat, amb una voluntat d'incidir sobre el bé comú. Parlarem, per tant, de lideratges público-polítics i de lideratges socials.

D'altra banda, pretenem donar resposta a aquesta pregunta des d'un òptica volgutament generacional. Partim de la base que són les noves generacions, les nascudes entre finals dels setanta i principis dels noranta, les que hauran de liderar aquest procés de canvi. Com veurem, no hi ha una única forma d'entendre el lideratge en el context actual i l'objectiu d'aquest informe, justament, és mostrar aquesta pluralitat de visions. Tanmateix, podem identificar alguns elements en comú, propis d'aquestes noves generacions i vinculats a la situació que estem vivint, que ens porten a afirmar que la forma d'entendre el lideratge avui té ben poc a veure amb el lideratge heroic propi de temps passats. La gravetat del moment requereix de formes de liderar que vagin força més enllà de la simple gestió. Al mateix temps, el lideratge autoritari perd adeptes, igual que el lideratge individual, en favor de conceptes com lideratge col·lectiu, lideratge col·laboratiu o lideratge facilitador. Les noves generacions aposten per fer front al nou escenari bé a través d'un lideratge emprenedor, que s'anticipi als canvis, o bé mitjançant un lideratge transformacional, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova. Ens diuen que no només calen persones que catalitzin i condueixin aquests canvis sinó que, sobretot, calen noves formes d'organització social i política que responguin a aquesta nova realitat, que s'articulin en xarxa, que desenvolupin aquelles habilitats i formes de fer pròpies dels nous temps i que siguin capaces de generar accions, propostes, protestes i respostes davant una nova societat que canvia a un ritme vertiginós. De fet, el propi concepte de "lideratge" és permanentment qüestionat, tot evidenciant que, molt probablement, el canvi social no vindrà de la mà de líders carismàtics amb noms i cognoms. L'esperança de les noves generacions sembla ser que resideix més en la capacitat d'agència (col·lectiva) de múltiples persones anònimes, actuant conjuntament a través d'organitzacions de canvi social, moviments i mobilitzacions.

En el document que teniu a les mans analitzarem, a través dels ulls i la veu de joves activistes, les noves maneres de concebre i practicar el lideratge social i público-polític. Més concretament, veurem com es posicionen aquests joves enfront l'actual moment de canvi, quines han estat les seves trajectòries vitals, com entenen el lideratge i, sobretot, com n'és de complex i plural tot plegat.

1.1 Algunes nocions sobre lideratge i crisi

Abans d'entrar a detallar els interrogants que pretenem respondre i la forma com abordarem aquestes preguntes, permeteu-nos que fem un breu repàs de la literatura produïda recentment sobre el propi concepte de lideratge i la seva utilitat per fer front a l'actual situació de crisi. Revisarem les diferents estratègies de lideratge que es proposen a la literatura per a situacions de canvi i apuntarem diferents maneres de concebre la forma com s'exerceix el lideratge. Presentem aquests antecedents teòrics ja que amb ells treballarem i dialogarem al llarg de la recerca que aquí es presenta.

La funció del lideratge en temps de crisi

Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano, en el seu llibre “El poliedre del lideratge” (2012) ens parlen de dues definicions de lideratge: una per a moments de creació i una altra per a moments d'adaptació. La primera, diuen, és útil per a moments de certa estabilitat i requereix de tres elements imprescindibles i interconnectats: el líder (individu), la visió (projecte) i els seguidors (relacions). Aquesta primera definició entén que el lideratge és quelcom més que un líder, és un procés a través del qual el líder, que té unes determinades capacitats i habilitats personals, construeix una visió sobre com vol que sigui el futur i aconsegueix que la resta de membres (de l'organització o de la societat) comparteixin aquest projecte i segueixin les seves directrius. Per tant, més enllà del líder i les seves qualitats, el lideratge s'entén també des de la missió que es persegueix i des de les relacions entre el líder i la resta de membres d'una organització.

La segona definició de lideratge que ens proposen aquests autors és aplicable a situacions de crisi, risc o amenaça i té a veure amb el que ells anomenen un “repte adaptatiu”. En contextos d'incertesa com els actuals, argumenten, el lideratge no hauria de consistir en aportar una visió sinó en fer veure a la resta de membres de l'organització la naturalesa del canvi que estem vivint per tal de provocar un procés d'adaptació a aquesta nova realitat. Aquesta forma d'entendre el lideratge té a veure amb l'adopció de nous valors, amb la necessitat de reinventar-se i amb la capacitat de les organitzacions per prosperar en un futur que no pot ser previst. És aquí on entren en joc conceptes com el lideratge distribuït o en xarxa i valors com el diàleg i la cooperació.

En ambdues definicions el concepte de lideratge va associat a la idea de canvi, a la conducció del futur. En el primer cas, el lideratge serveix per generar una visió, un projecte col·lectiu de millora i, per tant, de canvi. En el segon cas, la societat és qui canvia i el lideratge esdevé necessari per adaptar-se a una nova situació. Ara bé, en contextos de crisi com l'actual, on el nivell d'incertesa és tan elevat, ens hem de resignar a adaptar-nos als canvis sobrevinguts o hem de buscar la nostra capacitat d'agència, com a societat, per incidir en la magnitud i les característiques d'aquest canvi? És a dir, podem pensar en un lideratge que ens porti a transformar la nova

realitat? Podem intentar canviar aquesta realitat a partir d'una visió de futur, fins i tot en un context d'incertesa, o hi hem de renunciar?

En el mateix llibre, Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano ens parlen de cinc possibles estratègies de lideratge per fer front a processos de canvis accelerats: gestió², resiliència, adaptació, anticipació i transformació. Els podem resumir de la següent manera:

- **Gestió:** un lideratge que es doti dels recursos necessaris per aportar les solucions tècniques més adequades als reptes actuals.
- **Resiliència:** un lideratge que fomenti la resistència a les adversitats actuals, que sigui capaç d'evitar que els canvis ens canviïn a nosaltres.
- **Adaptació:** un lideratge capaç d'analitzar la realitat i promoure un procés d'adaptació al nou escenari.
- **Anticipació:** un lideratge emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui aportant respostes innovadores.
- **Transformació:** un lideratge que promogui una reinvençió profunda, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova.

Com hem advertit anteriorment, la naturalesa i la complexitat dels problemes actuals requereixen de noves respostes que vagin més enllà de les solucions tècniques que hem anat desenvolupant en el passat. Tot apunta que necessitem alguna cosa més que una bona gestió, tot i que, com veurem més endavant, no sembla que els líders actuals estiguin anant gaire més enllà. En aquest sentit, una primera estratègia seria la resiliència, que pretendria superar la destrucció que estan provocant els canvis actuals tot preservant la nostra manera de ser, els nostres valors. És a dir, intentant que els canvis no ens canviïn a nosaltres. Aquest tipus de resposta requeriria un lideratge que fes front al conformisme i al desànim.

Una altra estratègia seria la d'acceptar que els canvis es produeixen. Acceptar que vivim en una nova realitat i, en conseqüència, mirar d'adaptar-nos a aquest nou escenari. A diferència de l'estratègia resiliència, en aquest cas centràrem els esforços de lideratge en modificar-nos a nosaltres mateixos, la nostra consciència, els nostres valors i les nostres formes de fer per tal d'adaptar-nos al nou escenari.

² Els autors diferencien entre gestió (*management*) i lideratge (*leadership*). Quan parlen d'estratègies en contextos d'innovació accelerada es refereixen a les altres quatre estratègies.

L'adaptació acostuma a ser una estratègia reactiva, cosa que la diferencia de la següent estratègia, l'anticipativa, que és de caràcter proactiu. En aquest cas, apostaríem per una reinvençió a partir de la nostra intuïció. Entenem que els canvis que han de venir poden ser una oportunitat i intentem anticipar-nos-hi. El lideratge anticipatiu és, per tant, un lideratge emprenedor.

Per últim, la darrera de les estratègies es diferencia de les anteriors perquè, tot i ser de caràcter proactiu, com l'anticipació, aspira a transformar la realitat, a canviar el context. Totes les altres estratègies posen l'atenció en com ens comportem nosaltres davant dels canvis que estem vivint: fem tot el possible perquè els canvis no ens afectin, ens adaptem als canvis de forma reactiva o ens hi anticipem. Per contra, l'estratègia transformadora pretén ser un agent actiu d'aquest canvi, pretén provocar el canvi i conduir-lo d'acord amb la nostra voluntat. En aquest darrer cas, per tant, qüestionem la pròpia naturalesa del canvi i ens proposem intervenir en la creació del nou context.

La forma d'entendre el lideratge, d'altra banda, té un fort component històrico-geogràfic. És a dir, depèn del context, del lloc i del moment. Davant d'aquesta multiplicitat de possibles estratègies de lideratge enfront la crisi, en aquest treball ens preguntem per com entenen el lideratge una colla de joves catalans i catalanes que destaquen pel seu elevat grau d'activisme social i/o polític. Quines estratègies creuen aquests joves que caldria adoptar en l'actual moment de canvi a Catalunya? La resposta al següent capítol...

Com liderar en temps de crisi

Daniel Goleman (2000), que defineix el lideratge com la "capacitat d'una persona o d'un grup per crear el seu propi futur", diu que allò que realment defineix a un líder efectiu és la seva capacitat per obtenir resultats. Més enllà de quina sigui la funció del lideratge, i per tant el tipus de resultats esperats, ens preguntem: de què depèn que el lideratge (o el líder) sigui capaç d'obtenir resultats? Goleman ens diu que depèn de la intel·ligència emocional dels líders i, més concretament, de la forma com s'exerceix aquest lideratge. Ens parla de sis estils de lideratge diferents:

- **Autoritari (*fes el què et dic!*):** pretén que la resta de l'organització compleixi les tasques que ordena el líder de forma immediata i per això aquest dóna ordres concretes i precises. És un lideratge coercitiu que, al mateix temps, ofereix seguretat perquè les directrius solen ser clares. Es considera que pot ser un lideratge adequat per situacions d'emergència o de crisi en les que cal reaccionar amb immediatesa.
- **Visionari (*vine amb mi*):** gira al voltant d'una imatge clara sobre com es vol que sigui el futur i pretén que el conjunt de l'organització comparteixi aquesta mateixa visió. Tot i que té un punt de carismàtic, aquest estil de lideratge es basa en la construcció d'un objectiu comú, capaç de generar mobilització. Es

recomana aquest lideratge quan el canvi requereix d'una nova visió, quan és necessària una direcció clara i/o en situacions de transició importants en les que cal una elevada motivació i implicació del conjunt de l'organització.

- **Afiliatiu (*les persones primer*):** es basa en l'establiment d'un bon clima de relació, construint llaços emocionals entre els membres de l'organització i potenciant un ambient agradable i harmònic. Es recomana aquest estil de lideratge quan es necessita salvar les diferències entre els membres d'una organització, motivar-los davant de situacions crítiques o enfortir les seves relacions.
- **Democràtic (*i tu què en penses?*):** es sustenta en la idea que les decisions de l'organització han de ser preses de forma conjunta. Per tant, consisteix en fer participar al conjunt de l'organització en les seves pròpies decisions. Aquest lideratge és útil en situacions d'incertesa, quan no està clar cap on anar. Al mateix temps, és una forma de lideratge adequada tant quan es vol arribar a un acord entre els membres de l'organització com quan el que es pretén és aconseguir una elevada implicació dels mateixos.
- **Timoner (*fes com jo*):** en aquest cas el líder fixa uns objectius desafiadors i estimulants i pretén que la seva organització el segueixi. És un lideratge de caràcter exemplificador, on el líder s'utilitza a ell mateix com a exemple a seguir. És un estil especialment útil quan els membres de l'organització estan motivats, estan capacitats, però necessiten algú que marqui el rumb.
- **Coach (*prova això*):** és un tipus de lideratge que busca que els membres de l'organització desenvolupin les seves pròpies capacitats. Es tracta d'un lideratge facilitador a través del qual es pretén establir ponts entre els objectius de l'organització i els seus propis membres, tot generant un procés d'apoderament dels mateixos.

Recentment diversos opinadors apunten cap a la necessitat d'un lideratge fort per sortir de la crisi econòmica. Tanmateix, la crisi de la democràcia que acompanya a la crisi econòmica fa que sigui difícil pensar que un lideratge autoritari és el més adequat en el moment actual. En tot cas, molts dels que avui en dia aposten per un lideratge fort ho plantegen des d'un estil timoner, és a dir, reclamen un líder que marqui el rumb però que, al mateix temps, sigui honest i exemplificador, no autoritari. En aquests dos tipus de lideratge (autoritari i timoner) el líder, que sol ser entès a nivell individual, juga un paper molt important a l'hora de prendre la iniciativa i marcar les directrius, si bé en el primer cas ho fa per imposició i en el segon ho fa per acceptació dels seus seguidors.

El lideratge visionari, tot i que també posa l'accent en el paper del líder a l'hora de construir la visió de futur, es basa en un tipus de relacions menys verticals. En aquest cas el líder ha de convèncer, ha d'actuar com un catalitzador i ha de generar una certa empatia per tal de poder desenvolupar la seva visió. També el lideratge afiliatiu es sustenta en unes relacions empàtiques, però aquest no està orientat a una nova visió de futur sinó a la pròpia motivació dels membres d'una organització enfront situacions crítiques o de desànim col·lectiu.

Per últim, els lideratges democràtic i *coach* consideren que cal posar el pes del lideratge en les bases de l'organització (o de la societat) i, per tant, renuncien als estils de lideratge més forts i personalistes. En el primer cas, es pretén democratitzar les relacions, tot fent participar al conjunt de l'organització en la presa de decisions. En el lideratge *coach*, en canvi, s'aposta per facilitar l'apoderament de la ciutadania, tot provocant que aquesta desenvolupi certes capacitats per fer front a l'actual situació. En tots dos casos l'estil de lideratge que es proposa podria donar resposta a la crisi democràtica que hem comentat anteriorment.

Aquests sis estils ens mostren que, en l'exercici del lideratge, hi ha diferents maneres de concebre les relacions, tant entre els membres d'una organització com entre les bases d'una organització i els seus líders. Segons Goleman, però, els lideratges més efectius són aquells que no es conformen únicament amb algun d'aquests estils sinó que són capaços d'adaptar el lideratge en funció de la tasca o del moment. Per tant, no és que hi hagi un estil millor que una altre, sinó que es tractaria de saber aplicar el més convenient en cada moment, depenent de les circumstàncies, els objectius i el context. En aquest sentit, ens preguntem: quins estils de lideratge caldria prioritzar a Catalunya en un moment com l'actual? En el següent capítol aprofundirem sobre els estils practicats i/o desitjats pels i les joves activistes que han estat objecte del nostre estudi.

1.2 Objectius i estructura de la publicació

Emmarcat en el context que acabem de descriure, el document que teniu a les mans presenta els resultats d'un projecte de recerca impulsat per la Fundació Jaume Bofill i dut a terme per l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) de la Universitat Autònoma de Barcelona. Sense pretendre ser una recerca representativa (en termes quantitatius) dels diferents estils de lideratge a Catalunya, s'estudien amb profunditat les trajectòries i les característiques d'una selecció de nois i noies joves que han jugat un paper significatiu en diferents projectes i organitzacions socials i polítiques que, al nostre entendre, poden tenir un paper rellevant a l'hora d'articular les noves formes de fer que aquest canvi d'època ens demanda.

Més concretament, a través d'aquest projecte de recerca preteníem donar resposta a dues grans preguntes de fons:

- Quins factors expliquen les noves trajectòries del lideratge social i polític a Catalunya?
- Què caracteritza els “nous” lideratges socials i polítics de la Catalunya actual?

El projecte pren com a univers d'anàlisi els i les joves que s'han beneficiat del programa Ordit, un programa d'acompanyament, aprenentatges i intercanvi orientat a enfortir la capacitat d'actuació i lideratge de persones joves vinculades a processos d'acció col·lectiva i organitzacions no governamentals del país. Des de l'any 2007, la Fundació Jaume Bofill i l'IGOP han impulsat conjuntament onze edicions d'aquest programa, la darrera el passat mes de desembre de 2013³.

Som ben conscients que l'univers d'anàlisi escollit representa només una part molt concreta dels nous lideratges esdevinguts a Catalunya en els darrers anys, ja que els criteris i els procediments de selecció dels joves que han participat al programa Ordit tampoc pretenien buscar representativitat, sinó que partien de certes premisses que impliquen finalment un cert biaix. La nostra recerca, per tant, tampoc pot pretendre busca la representativitat del univers d'anàlisi, sinó la significativitat de les persones i les organitzacions implicades. Així, tal i com es detalla en l'apunt metodològic que podeu trobar a la part final d'aquest informe, per donar resposta a les preguntes que acabem de plantejar hem utilitzat la següent estratègia metodològica. En primer lloc, hem distribuït un qüestionari on-line a les 124 persones que han passat per les edicions del progrà Ordit que eren objecte del nostre estudi, fet que ens ha permès copsar a nivell quantitatiu els trets comuns de les diferents trajectòries vitals d'aquestes persones i la seva concepció tant sobre el context present com sobre la forma d'entendre el lideratge social i polític avui. A partir d'aquí, els resultats del qüestionari ens han permès identificar i caracteritzar diferents perfils de lideratge. En segon lloc, hem realitzat 16 entrevistes semi-estructurades a una selecció de persones que formaven part també d'aquest col·lectiu que ha passat pel programa Ordit amb l'objectiu d'aprofundir en els diferents arguments de forma qualitativa. Per últim, i aquesta és la part que entenem com més substantiva del treball, hem convertit 10 d'aquestes entrevistes en relats de vida per tal de mostrar, de primera mà, la veu d'una mostra significativa de persones que exemplifiquen la diversitat que podem trobar avui a Catalunya tant de trajectòries com de formes diferents d'entendre el lideratge.

³ En l'estudi que presentem en aquest treball s'han analitzat les 10 edicions del programa Ordit dutes a terme entre els anys 2007 i 2012.

Prenent com a exemple el llibre *Fragilidades vecinas* (Subirats, 2006), hem apostat per un enfoc polifònic a l'hora de mostrar els resultats de la nostra recerca, intentant reflectir la complexitat del fenomen estudiat. Com apunten Àngel Castiñeira i Josep Maria Lozano (2012: 10) el lideratge té avui una caracterització polièdrica i permet especialitzacions i aproximacions molt diferents. Tenint en compte l'elevat grau d'incertesa del moment que ens ha tocat viure i, per tant, la dificultat d'identificar el "bon" lideratge per afrontar-lo, i tenint en compte també la diversitat i els matisos en les formes d'entendre el lideratge que hem descobert en la nostra recerca, creiem que la millor manera de mostrar aquesta gran complexitat és facilitant al lector/a diferents arguments i diferents veus com a peces separades d'un trenca-closques per tal que sigui el mateix lector/a qui es configuri la seva pròpia visió sobre quins són (o quins haurien de ser) els nous lideratges per a aquesta nova època.

Així, us presentem una mena de text coral articulat a partir de l'anàlisi de la mostra estudiada a mitjançant el qüestionari i les entrevistes en profunditat (capítol 2), una combinació de biografies narrades acompanyades de les reflexions d'algunes de les persones que els propis participants al programa Ordit han identificat com els seus referents actuals (capítol 3) i les nostres pròpies reflexions a tall de conclusions (capítol 4). A la part final del document hi podeu trobar un apèndix metodològic sobre la investigació duta a terme.

1.3 Les biografies seleccionades

Les 10 biografies narrades que us oferim en el capítol 3 de l'informe, sense pretendre ser representatives, volen ser un reflex de la diversitat de formes d'entendre el lideratge social i política a la Catalunya present. Al mateix temps, també volen exemplificar com diferents trajectòries de vida, amb elements amb comú però també amb moltes especificitats contextuais, han conduït a la creació de nous activistes socials i polítics. Les persones que hem seleccionat per mostrar aquesta varietat han estat escollides en base a la significativitat de cadascuna d'elles i, al mateix temps, hem volgut fer una tria el més equilibrada possible. Així, el resultat d'aquesta tria no només són 10 veus que entenen el lideratge de forma diferent i/o que el viuen des de posicions diferents, sinó que també són 10 veus de diversos punts del territori català, homes i dones, amb diferent procedència i que formen part d'organitzacions socials i polítiques de diferent naturalesa. Entre les persones seleccionades, doncs, hi trobem dos membres de partits tradicionals d'àmbit nacional (CiU i ICV-EUiA), un activista anti-racista, un activista ecologista, un analista present en els debats dels "media", una representant d'un dels principals sindicats de Catalunya (CCOO), una regidora d'una candidatura alternativa d'àmbit municipal, un membre d'un ateneu, un membre dels Minyons Escoltes i Guies de Catalunya, i el director d'una organització del tercer sector social que treballa en l'àmbit comunitari.

Amb això volem mostrar també que el lideratge social i polític s'esdevé avui en dia en diferents àmbits i múltiples escales: des de l'àmbit ambiental fins a l'àmbit social, des de la política institucional fins al tercer sector i els mitjans de comunicació, des del projecte concret d'una comunitat de barri fins al projecte nacional que vol construir un nou país. Entendre que els processos de canvi social tenen lloc en diferents àmbits i en múltiples escales és un primer pas que resulta clau per comprendre a què ens referim quan parlem de lideratge a la Catalunya del segle XXI.

La primera narració biogràfica és el de l'**Elisenda Alamany**, regidora de l'Altraveu de Castellar del Vallès. El seu relat ens mostra noves formes de fer política des del municipalisme alternatiu. Posa l'accent en la política de proximitat i exemplifica, a través d'un projecte col·lectiu, una voluntat de liderar el canvi social des de la ciutadania i els moviments de base, utilitzant les institucions públiques com un espai més des d'on treballar per la transformació social. Segueix el relat d'en **Pol Guardis**, un activista ecologista de la Garriga que es mostra molt distant de les institucions públiques i que ens parla de la necessitat de posar l'accent en el bé comú per fer front a la individualitat del capitalisme. S'afegeix a aquestes narracions el comentari d'en **David Fernández**, diputat de la CUP al Parlament de Catalunya.

La següent narració és la d'en **Nacho Corredor**, un jove analista d'El Periódico de Catalunya, nascut a Santander, que ha impulsat iniciatives com Deba-t.otg, BridgingBCN o Foro+Democràcia. No és ni un líder polític ni un líder social, però té bones connexions en tots els àmbits. És un comunicador, opinador i generador de debat que, amb només 23 anys, freqüenta tertúlies polítiques de diferents mitjans de comunicació i ha organitzat actes amb personalitats com Artur Mas, Jesús Caldera, José Montilla, Oriol Junqueres o Xavier Trias. Defensa que els líders han de ser carismàtics i visibles i distingeix entre els líders socials, dels qui diu que han de ser reivindicatius, i les líders polítics, que considera que per sobre de tot han de ser responsables. Justament segueix el seu perfil el d'algú qui aspira a fer bé les coses des d'un lloc de responsabilitat, com és la **Marta Pascal**, vigatana, diputada de CiU al Parlament de Catalunya i presidenta de la Joventut Nacionalista de Catalunya. La trajectòria de la Marta Pascal ens situa en l'àmbit del lideratge polític des d'un dels grans partits, Convergència Democràtica de Catalunya. Tanmateix, ens parla de la necessitat d'innovar en les institucions i en els partits, canviant tot allò que no funcioni per adaptar-se als nous temps. Exemplifica un tipus de lideratge timoner i defensa que els líders polítics han de donar exemple, han de ser honestos i han d'actuar sense complexes. El comentari d'aquestes dues biografies el fa en **Carles Campuzano**, diputat de CiU al Congrés de Diputats.

Seguim en l'àmbit del lideratge públic-polític amb el relat d'en **David Cid**, Secretari d'Acció Política i Moviments Socials d'Iniciativa per Catalunya Verds. Entenent que el lideratge ha de servir per catalitzar processos de canvi, en David Cid ens ofereix una reflexió sobre la necessitat de democratitzar i distribuir el poder, però ho fa des de la convicció que per poder canviar les condicions de vida material de la gent cal actuar

des de les institucions públiques. A diferència d'aquest darrer testimoni, que té un procés de politització molt lligat a un partit polític, on hi acaba assumint tasques directives, la següent trajectòria de vida, la d'en **Salvador Grané**, sorgeix de l'àmbit social per acabar vinculat a les bases del mateix partit, Iniciativa per Catalunya Verds. En Salvador Grané és Comissari de la demarcació de Tarragona de Minyons Escoltes i Guies de Catalunya. El seu relat ens mostra com les institucions de lleure educatiu continuen jugant un paper molt rellevant a l'hora de despertar la consciència cívica dels joves catalans que s'apropen al seu entorn. El comentari el fa la **Dolors Camats**, diputada d'ICV-EUiA al Parlament de Catalunya.

Entrem en l'àmbit del lideratge estrictament social amb la biografia narrada de l'**Héctor Colunga**, director de Mar de Niebla, una associació de Gijón que treballa en l'àmbit de la integració cultural i sociolaboral de persones amb risc d'exclusió. L'Héctor Colunga va viure diversos anys a Sant Boi de Llobregat, on va impulsar diversos projectes des de la Fundació Marianao, una entitat sense afany de lucre que, des de l'any 1985, desenvolupa projectes socioeducatius al servei de la comunitat. El seu relat ens mostra la importància del context més immediat, del barri. Exemplifica un tipus de lideratge visionari: el líder ha de definir la visió i la missió en les organitzacions socials. Ens parla d'un lideratge facilitador i de la importància de fer participar a la comunitat per poder generar innovació social. Una innovació que, d'altra banda, ell vincula totalment a la transformació social. Segueix a aquest relat el cas de l'**Aina Vidal**, que ens mostra la seva visió des d'una organització social molt més tradicional i institucionalitzada: el sindicat CCOO, on actua com a Coordinadora Nacional d'Acció Jove. Ens parla del repte que tenen aquestes organitzacions avui en dia, després d'haver passat per una època de descrèdit. Defensa que en el moment actual si assumeixes una funció de líder social no pots ser només coordinador, sinó que has de ser dirigent. Complementem aquests dos relats amb una reflexió sobre el lideratge feta des del camp de l'emprenedoria social. La reflexió la fa l'**Ester Bonal**, pedagoga i directora del Xamfrà, Centre de Música i Escena del Raval.

Acabem amb dues narracions de l'àmbit dels moviments socials. En primer lloc, la difícil trajectòria de vida d'en **Mostafà Shaimi**. Veí de Salt, explica la seva maduració com a activista anti-racista, des dels seus orígens al Marroc, passant pel seu procés migratori i implicant-se finalment en diverses entitats de les comarques gironines. Ens parla d'un lideratge apoderador i de la importància de crear consciència i de recuperar el veïnatge i les relacions més directes entre les persones. Per finalitzar exposem la trajectòria de l'**Arnau Monterde**, de l'Ateneu Candela de Terrassa. Des de la política del moviment, l'Arnau Monterde qüestiona els lideratges clàssics de les formes assembleàries i ens parla de la necessitat de liderar des de la pràctica, fent les coses, i de repartir tant el lideratge com les diferents tasques de les organitzacions de canvi social. La darrera reflexió, des de l'àmbit dels nous moviments socials, l'aporta l'**Ada Colau**, portaveu de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca.

2. Nous lideratges a Catalunya: el cas del programa Ordit

En aquest capítol intentarem respondre a diverses de les preguntes que ens hem formulat fins ara a partir de l'anàlisi de les trajectòries de vida i les formes d'entendre el lideratge d'una selecció de joves activistes de Catalunya. Per fer-ho, com ja hem avançat, hem dut a terme una recerca en la que hem pres com a univers d'estudi els i les joves que han passat pel Programa de lideratge i transformació social, Ordit, impulsat des de l'any 2007 per la Fundació Jaume Bofill i l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP).

Les persones que han passat pel Programa Ordit són, per definició, joves activistes socials i polítics. A cadascuna de les edicions del programa s'ha fet una selecció d'una quinzena de persones que, durant una setmana, compartien vivències, reflexionaven sobre lideratge i transformació social, debatien, visitaven experiències, participaven en tertúlies amb diverses persones compromeses social o políticament... Justament el pas pel programa Ordit fa que aquests joves siguin d'especial interès per a les preguntes que ens fem en aquest treball. Són joves de la generació Y, són actius social i políticament i, a més, han tingut l'oportunitat de debatre i reflexionar al voltant de dues qüestions centrals en aquesta publicació: el lideratge i la transformació social. Conèixer tant la seva trajectòria com la seva forma d'entendre el lideratge i la seva visió sobre el moment actual ens sembla que és una qüestió rellevant que pot ser de gran utilitat.

Els resultats que mostrem a continuació es basen tant en les respostes d'un qüestionari on-line distribuït entre els 124 joves que han passat pel programa Ordit (2007-2012) com en l'anàlisi de les entrevistes en profunditat realitzades a una mostra de 16 d'aquests joves, els quals han estat seleccionats en base a criteris de significativitat i diversitat.

2.1 Característiques dels joves del nostre estudi

La selecció dels joves que han participat al programa Ordit s'ha anat fent a través de diverses "antenes": persones significatives de l'àmbit social i polític català que han recomanat joves activistes del seu entorn. Així, al mateix temps que la selecció garantia que els participants al programa eren joves, social o políticament compromesos i actius; també produïa un important biaix, doncs es tracta d'una mostra construïda a partir d'unes antenes pre-seleccionades. És per això que el primer que volem fer en aquest capítol és mostrar les característiques del nostre univers d'estudi.

Conèixer com són els i les joves que han participat al programa Ordit, però, també ens és d'utilitat per caracteritzar (tot i el biaix ja comentat) els joves compromesos i activistes de Catalunya. Com veurem, en alguns aspectes disten força del conjunt de joves catalans. En aquest apartat, doncs, donarem resposta a preguntes relatives a aquests joves tals com: Estan treballant o a l'atur? Quin grau d'estudis han assolit? Pertanyen a alguna organització social? Estan vinculats/des a partits polítics? On s'ubiquen en l'eix esquerra – dreta? I en relació al sentiment català – espanyol? Per quins partits polítics senten més afinitat?

Entrant en matèria, el primer element que destaca és el fet que, en l'actual context generalitzat de crisi social i econòmica, aquests joves es caracteritzen per tenir alts nivells d'ocupació. Aquest aspecte és d'especial importància si tenim en compte que, en aquestes condicions, la població jove és un col·lectiu especialment vulnerable. Així, mentre la taxa d'atur juvenil a Espanya és del 53,2%, entre els i les joves del nostre estudi únicament hi ha un 6,1% d'aturats.

De les 82 persones que han respost el qüestionari, la gran majoria està treballant: el 74,4% són assalariats i el 12,2% són autònoms (taula 1). Tot i això, cal destacar que en les 16 entrevistes en profunditat realitzades hem pogut detectar, de forma bastant generalitzada, que tot i ser joves ocupats, en molts casos ho són amb unes importants condicions de precarietat laboral.

Taula 1. Situació laboral

Situació laboral	Núm.	%
Assalariat/da	61	74,4
Aturat/da	5	6,1
Autònom/a	10	12,2
Estudiant	2	2,4
Altres	4	4,9
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

En segon lloc, un altre tret en el que coincideixen els i les joves de la nostra recerca és en l'alt nivell d'instrucció que tenen (taula 2). En aquest sentit, de les 81 persones que han respost aquesta qüestió, el 87,7% té estudis universitaris: concretament el 85,2% té els estudis de llicenciatura i el 2,5% de doctorat. Mentre que només el 4,9% té un títol de Formació professional i el 7,4% d'estudis de Batxillerat.

Taula 2. Grau de formació

Formació	Núm.	%
Doctorat	2	2,5
Llicenciatura	69	85,2
Batxillerat	6	7,4
Formació professional	4	4,9
TOTAL	81	100

Font: Elaboració pròpia

En tercer lloc, els i les activistes socials i polítics es caracteritzen pel fet de formar part (o haver format part) de més d'una organització social i/o política. Concretament destaca l'alta vinculació que mantenen tant amb entitats de l'àmbit socioeducatiu com amb organitzacions de tipus polític (partits polítics, plataformes reivindicatives, etc.). Així, entre les persones de la nostra mostra trobem que el 52,4% han participat en associacions del món socioeducatiu, el 39,0% en entitats de l'àmbit cultural o de país i el 37,8% en plataformes reivindicatives. Destaquen com a menys participades les associacions veïnals i de defensa del territori (amb un 17,1% i un 15,9% de les persones que han respost el qüestionari). En el cas de les associacions de defensa del territori, el fet de ser de les menys presents entre la mostra es pot explicar pel caràcter específic i sectorial d'aquest tipus d'organitzacions. En canvi, en el cas de les associacions veïnals, segurament la baixa participació dels joves en aquestes organitzacions s'explica per un canvi en les formes d'organització social. Segurament els joves tendeixen a ser més actius en les noves formes d'organització social que no pas en aquelles de caràcter més tradicional com poden ser les associacions de veïns (taula 3).

Taula 3. Tipus d'organització de la que forma part⁴

Tipologia d'organització	Núm.	%
Associació veïnal	14	17,1
Associació cultural o de país	32	39,0
Organització de voluntariat social	27	32,9
Organització ambiental i/o de defensa del territori	13	15,9
Organització de l'àmbit socioeducatiu	43	52,4
Organització de l'àmbit de la cooperació, pau i desenvolupament	21	25,6
Organització de l'àmbit de la diversitat i/o inclusió	19	23,2
Entitat esportiva	22	26,8

⁴ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. El percentatge fa referència al total de persones que han respost la pregunta (82).

Tipologia d'organització	Núm.	%
Sindicat	22	26,8
Partit polític o agrupació d'electors	31	37,8
Plataforma reivindicativa	32	39,0

Font: Elaboració pròpia

D'altra banda, destaca el fet que totes les persones enquestades han afirmat pertànyer (o haver estat) com a mínim a una organització social o política (taula 4). Únicament 15,9% dels joves que han respost el qüestionari són (o han estat) membres d'un sol tipus d'entitat, mentre que el 84,1% ho són (o ho han estat) en més d'un tipus. Si ens fixem en aquesta darrera dada, es pot afirmar que la majoria de joves de la mostra estan "multi-associats", és a dir, són individus que pertanyen a més d'un tipus d'entitat: el 67% asseguren formar part (o haver format part) de més de dues tipologies d'organitzacions i un 11,0% formen (o han format part) de més de 5 tipus d'organitzacions.

Taula 4. Nombre d'entitats de les que ha format part

Nombre d'entitats de què ha format o forma part	Núm.	%
Cap	0	0,0
1	13	15,9
2	14	17,1
3	17	20,7
4	14	17,1
5	15	18,3
6	5	6,1
7	3	3,7
8	0	0,0
9	1	1,2
10	0	0,0
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

En quart lloc, els i les joves líders socials i polítics catalans que formen part de la mostra es caracteritzen per definir-se ideològicament en els sectors de l'esquerra del país (taula 5).

Concretament, el 90,2% dels joves que han respost l'enquesta s'han posicionat en els sectors d'esquerra: d'aquests, el 26,8% han afirmat estar en l'extrema esquerra (1 en

l'escala), el 41,46% (que és on hi ha el gran gruix de les respostes) en l'esglaió 2 i el 21,95% en el 3. El 9,8% restant s'ha ubicat en graus centrals. Destaca el fet que no hi ha cap jove que s'hagi ubicat en posicions clarament de dretes (més enllà del sisè grau). Si fem la mitjana de la posició dels joves de la mostra en l'eix esquerra-dreta trobem que, en una escala 1-10, es situen, amb un 2,19, bastant més a l'esquerra que el conjunt de la població espanyola, que en el darrer baròmetre del CIS (juliol de 2013) es situava en el 4,67. Tanmateix, és habitual que la població jove es situï més a l'esquerra que la resta de la població. Així, si prenem les dades del darrer baròmetre del CEO (3a onada 2013) trobem que, en una escala 1-7, els joves es situen al 2,68 i el conjunt de la població catalana al 2,91.

Taula 5. Posició en l'eix esquerra - dreta

Eix esquerra - dreta	Núm.	%
1 - esquerra	22	26,8
2	34	41,5
3	18	22,0
4	5	6,1
5 - centre	2	2,4
6	1	1,2
7	0	0,0
8	0	0,0
9 - dreta	0	0,0
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

En cinquè lloc, els i les joves activistes del programa Ordit es defineixen majoritàriament com a catalanistes, molt per sobre d'altres opcions mixtes o més espanyolistes (taula 6). En aquest sentit, tenint en compte les frases proposades en relació a al seu sentir català o espanyol, el 78,0% es van ubicar en les opcions més catalanistes, concretament entre les opcions “em sento més català que espanyol” (el 39%) i “em sento únicament català”(també amb el 39%). D'altra banda, en les proposicions espanyolistes “em sento únicament espanyol” o “em sento més espanyol que català” no hi trobem cap adhesió. En aquest cas, la mitjana de la nostra mostra és de 4,43; una posició més catalanista que la que reflexa el darrer baròmetre del CEO (3a onada 2013) tant per al conjunt de la població catalana (3,81) com per als joves catalans (3, 81). A diferència del posicionament en l'eix esquerra-dreta, on tots els joves enquestats s'han posicionat, en el cas del posicionament en l'eix nacional trobem un 18,3% dels joves que no es sent identificat amb cap de les afirmacions proposades. Aquest fet contrasta clarament amb el 2,3% de respostes no sap/no contesta dels joves enquestats en l'esmentat baròmetre del CEO.

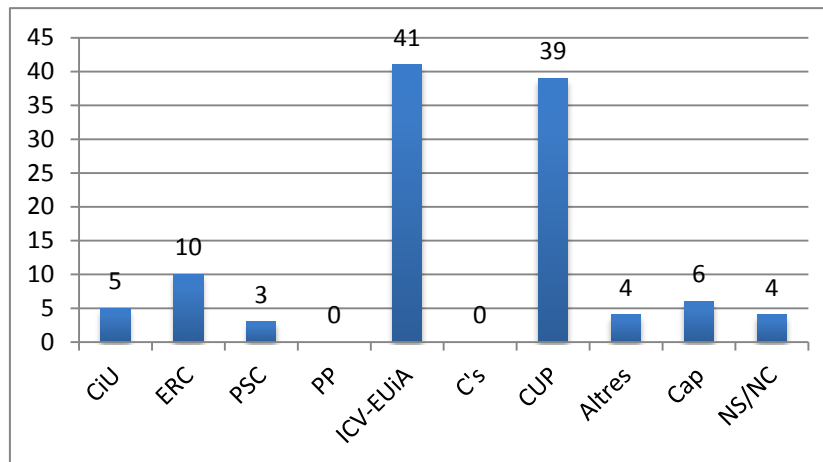
Taula 6. Sentiment català - espanyol

Sentiment català - espanyol	Núm.	%
1- em sento únicament espanyol	0	0
2- em sento més espanyol que català	0	0
3- em sento tan espanyol com català	3	3,7
4- em sento més català que espanyol	32	39,0
5- em sento únicament català	32	39,0
cap de les anteriors	15	18,3
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

La combinació d'aquestes dues variables (posició en l'eix nacional i posició en l'eix ideològic), combinada amb la clivella entre la nova i la vella política que tractarem amb més profunditat al següent apartat, dona com a resultat una major afinitat, entre els joves de la mostra, cap a les formacions polítiques més d'esquerreres (ICV-EUiA) i cap a les formacions independentistes. En aquest darrer cas amb una sobrerrepresentació de l'esquerra independentista alternativa (CUP). Les formacions tradicionalment més grans (CiU i PSC) també són presents a la mostra, però amb menys representativitat, mentre que els partits de lògica espanyolista (PP i C's) no apareixen entre les afinitats polítiques dels joves del nostre estudi. Cal destacar també que una part no menyspreable dels joves manifesta no sentir afinitat per cap formació política (7,3%) i una altra part té afinitat vers formacions que actualment no tenen representació parlamentària (4,9%). Al mateix temps, també cal remarcar que moltes de les persones que han contestat el qüestionari han mostrat afinitat per més d'una formació política (37,2%), essent la combinació ICV-EUiA+CUP la resposta que ha obtingut més adhesions (24,4%). Per contra, les afinitats per partits com CiU, PSC o ERC mostren clarament un percentatge més elevat de resposta única.

Gràfic 1. Afinitat a partits polítics⁵



Font: Elaboració pròpia

I per últim, els i les joves del nostre estudi són majoritàriament actius a les xarxes socials, però no destaquen per tenir un nombre molt elevat de seguidors (taula 7). En aquest sentit, preguntats per les xarxes socials més freqüents la majoria manifesten tenir entre 100 i 500 seguidors/amics: són el 34,2% en el cas del Twitter, el 37,0% en el Facebook i el 35,3% al LinkedIn. En termes generals la xarxa més utilitzada és el Facebook (on hi ha un 18,5% dels joves que manifesta tenir més de 1.000 amics) i la menys emprada és el LinkedIn (el 35,3% afirma no utilitzar-lo).

Taula 7. Xarxes socials

	Twitter		Facebook		LinkedIn	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
No l'utilitzo	12	15,8	9	11,1	24	35,3
Menys de 100	14	18,4	5	6,2	15	22,1
Entre 100 i 500	26	34,2	30	37,0	24	35,3
Entre 500 i 1.000	14	18,4	22	27,2	4	5,9
Més de 1.000	10	13,2	15	18,5	1	1,5
TOTAL	76	100	81	100	68	100

Font: Elaboració pròpia

En síntesi, doncs, podem afirmar que els i les joves del nostre estudi són altament formats, estan ocupats, són multi-associats, participen sobretot en organitzacions

⁵ La pregunta sobre afinitat política permetia resposta múltiple. Les dades reflecteixen el nombre absolut de respostes per a cada formació política.

socioeducatives i polítiques, es situen molt a l'esquerra en l'eix ideològic, són catalanistes i fan ús de les xarxes socials, tot i que la gran majoria no té un nombre de seguidors/amics molt elevat.

2.2 Entre la nova i la vella política

Una de les qüestions que ens interessava especialment en aquesta recerca era veure la possible relació entre els estils (o la forma d'entendre) el lideratge d'aquests joves i la emergent clivella de la política catalana entre vella i nova política. Per conèixer el posicionament d'aquests joves en aquest nou eix hem utilitzat dues preguntes: en primer lloc els hem preguntat sobre qui havia de liderar les respostes a les necessitats col·lectives en l'actual context de crisi i la segona feia referència directament a la seva afinitat política.

Pel que fa a la primera de les qüestions, trobem que la gran majoria dels joves activistes socials i polítics consideren que és necessari un treball conjunt entre la societat civil i els partits polítics per tal de donar resposta a les necessitats col·lectives (taula 8). D'aquesta manera, el 72% de les persones enquestades han afirmat que els partits polítics i la societat civil haurien d'actuar conjuntament creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució de problemes col·lectius. Aquesta dada destaca especialment si la posem en relació amb aquelles opcions que atorguen un rol preponderant als partits polítics per davant de la societat civil, que únicament representen un 13,4%; o, amb aquelles partidàries d'atorgar únicament a la societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, l'agència de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius (que en representen un 7,3%).

Taula 8. Partits polítics i societat civil

Partits polítics i societat civil	Núm.	%
Els partits polítics, al marge de la societat civil organitzada, tenen tota la responsabilitat en la resolució dels problemes col·lectius	1	1,2
Els partits polítics tenen la responsabilitat institucional en la resolució dels problemes col·lectius, però han d'estar en contacte amb la societat civil organitzada	5	6,1
Els partits polítics haurien de crear i liderar xarxes amb organitzacions de la societat civil per a la resolució dels problemes col·lectius	5	6,1
La societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament, creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius	59	72,0

Partits polítics i societat civil	Núm.	%
La societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius	6	7,3
Altres	6	7,3
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

Cal destacar que, fins i tot en els casos en que s'aposta per un rol preponderant dels partits polítics, hi ha un reconeixement explícit que aquests, o bé han d'estar en contacte permanent amb la societat civil organitzada, o bé han de crear i liderar xarxes amb organitzacions de la societat civil per a la resolució dels problemes col·lectius. Sembla evident, i això també ho hem constatat en les entrevistes en profunditat que hem realitzat, que les noves generacions creuen que el lideratge dels processos de canvi que estem vivint no el pot fer cap actor en solitari i que, en tot cas, la societat civil està guanyant un protagonisme cada cop més gran tant a l'hora de plantejar i generar debat sobre el model de societat com a l'hora d'implementar solucions davant les conseqüències de la crisi. Les accions de mediació enfront els desnonament que ens explica l'Eduard Baches, portaveu de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca a Lleida, el debat i les pràctiques d'innovació social generades al voltant de l'Ateneu Candela de Terrassa i relatades per l'Arnau Monterde o la transformació social que provoquen els projectes de la Fundació Marianao a Sant Boi de Llobregat i de Mar de Niebla a Gijón, ambdós relatats per l'Héctor Colunga, són clars exemples de pràctiques desenvolupades des de la societat civil capaces de generar respostes als problemes col·lectius.

Al mateix temps, tant els joves vinculats a formacions polítiques de caràcter més tradicional (CiU i ICV-EUiA) com els vinculats a les noves formacions amb representació (CUP i municipalisme alternatiu) reconeixen que cal establir noves formes de relació entre les institucions públiques, les formacions polítiques i les organitzacions de la societat civil (moviments socials, organitzacions del tercer sector, etc.). Pràcticament en totes les entrevistes apareix el 15M com un moment clau a partir del qual es fa evident que cal reconceptualitzar i reformular aquestes formes de relació entre la ciutadania i els poders públics, avançant cap a noves fórmules més democràtiques, més obertes, més transparents i que atorguin una major centralitat a la societat civil.

El 15M i el lema del "no ens representen" ha generat un gran impacte tant en les organitzacions polítiques com en les socials. Persones com en David Cid (ICV), l'Aina Vidal (CCOO) o la Gemma Botines (UGT) evidencien el repte que suposa aquest nou paradigma per a les organitzacions més tradicionals (partits i sindicats). Al mateix temps, però, els relats de l'Arnau Monterde (Ateneu Candela de Terrassa), l'Eduard

Baches (Plataforma d'Afectats per la Hipoteca) o de l'Elisenda Alamany (L'Altraveu de Castellar del Vallès) posen de manifest que el 15M transforma i qüestiona, també, les formes tradicionals de l'assemblearisme i de la política del moviment.

Ningú discuteix que calen respostes davant la crisi democràtica que posa de manifest el 15M i, al mateix temps, tothom s'ha sentit interpel·lat per aquesta mobilització. Entre les persones que hem entrevistat hi trobem tant joves que han estat molt actius en el marc del 15M fins a persones que s'ho han mirat des de la distància. Però, en qualsevol cas, es tracta d'una mobilització que no ha deixat indiferent a ningú. Fins i tot les postures més distants, com la d'en Nacho Corredor, identifiquen la importància que tenen avui en dia els moviments socials, si bé distingeix clarament entre als partits polítics i les institucions, que al seu entendre són els que han de governar i s'han de dotar de lideratges responsables, i els moviments socials, que han de jugar un rol de protesta i requereixen de lideratges reivindicatius.

La segona pregunta del qüestionari que ens permet ubicar als joves del nostre estudi en la clivella nova-vella política és la que fa referència a la seva afinitat política (gràfic 1 i taula 9). Preguntats sobre la seva afinitat vers els diferents partits polítics, trobem una distribució bastant equilibrada entre els afins a partits tradicionals (CiU, ERC, PSC, ICV-EUiA), els que es troben en posicions intermitges (ICV-EUiA+CUP, ERC+CUP, ICV-EUiA+ERC+CUP) i els que aposten altres formacions polítiques (CUP i formacions extraparlamentàries). Tot i que l'afinitat per partits tradicionals continua essent majoritària, cal destacar que si sumem els que tenen afinitat per altres formacions, els que no tenen afinitat ni simpatia per cap formació política i els que, tot i mostrar afinitat per algun partit tradicional, també mostren afinitat per alguna altra formació, aleshores ens situem amb un 62,9% dels joves enquestats que qüestionen les formacions tradicionals i/o que estan oberts a altres formacions polítiques.

Taula 9. Afinitat a partits polítics

	Núm.	% (del total)
Partits tradicionals	29	37,2
Combinació de partits tradicionals + altres formacions	25	32,1
Altres formacions	18	23,1
No, no tinc ni afinitat ni simpatia per cap formació política	6	7,7
TOTAL	78	100

Font: Elaboració pròpia

Les dades evidencien que, almenys entre els joves del nostre estudi, la clivella entre la vella i la nova política s'ha fet un lloc en l'arena política catalana. Al mateix temps, és ja inqüestionable, perquè es reconeix des de pràcticament tots els sectors polítics i socials, que la nostra democràcia està entrant en un nou escenari en el qual els partits polítics ja no poden actuar sols sinó que han de buscar i articular noves formes de relació amb la ciutadania en general i amb els diferents actors de la societat civil en particular.

2.3 Trajectòries de vida

Ens interroguem a continuació sobre els factors que han fet emergir la consciència cívica en els joves activistes de l'anomenada generació Y. D'on provenen aquests joves activistes? Quines característiques tenen les seves famílies d'origen? A quin tipus d'escola han anat? De petits, han estat vinculats a esplais o agrupaments escoltes? Tenen referents, quins són? Com els han condicionat els diferents moments i esdeveniments històrics de la seva generació?

En primer lloc, relacionat amb l'àmbit familiar, és interessant tenir en compte tres factors que ens poden ajudar a ubicar els orígens dels i les joves activistes socials i polítics de Catalunya: el lloc de naixement del pare i la mare; el seu grau de formació; i la participació de la família en organitzacions socials, culturals i polítiques.

El primer element que cal remarcar és que més de la meitat dels joves enquestats (52,4%) pertanyen a famílies on almenys un dels dos progenitors prové de fora de Catalunya. En el 22% dels casos, a més, són tots dos progenitors els que són originaris de fora de Catalunya, amb un ampli predomini dels que provenen de la resta de l'estat espanyol. Així, tant en les famílies amb progenitors de procedència mixta com en les famílies on els dos progenitors són originaris de fora de Catalunya, els casos en què els progenitors són de fora de l'estat espanyol són molt minoritaris. Destaca, per últim, que el 26,8% dels enquestats provenen de famílies mixtes en les que un progenitor és nascut a Catalunya i l'altre en alguna altra Comunitat Autònoma de l'estat espanyol.

Troblem aquí, per tant, un primer tret diferencial amb els lideratges socials i polítics de la Catalunya pre-crisi. Si bé els líders socials i polítics que emergeixen a Catalunya entre finals del Franquisme i l'inici del segle XXI provenen majoritàriament, tot i que no únicament, de famílies amb els dos progenitors d'origen català; en el cas dels joves activistes de la generació Y hi ha un predomini de famílies on almenys un dels dos progenitors no és d'origen català. Al mateix temps, tot i que encara amb una presència minoritària, van guanyant protagonisme els joves activistes que provenen de famílies on un o els dos progenitors tenen el seu origen fora de l'estat espanyol.

Taula 10. Tipus família segons origen dels progenitors

Origen dels progenitors	Núm.	%
Els dos són d'origen català	39	47,6
Els dos són de la resta de l'estat espanyol	14	17,1
Els dos són de fora de l'estat espanyol	4	4,9
Procedència mixta REE - CAT	22	26,8
Procedència mixta FEE - CAT	1	1,2
Procedència mixta FEE - REE	2	2,4
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

En segon lloc, els resultats de l'enquesta evidencien que els i les joves activistes, en general, provenen de famílies amb uns nivells d'estudis alts, especialment pel que fa als pares (taula 11). En aquest sentit, el 40,24% dels pares i el 29,26% de les mares tenen estudis universitaris i només un 7,31% dels pares i un 8,53% de les mares no tenen estudis. Amb tota probabilitat aquest també és un factor diferencial entre les famílies dels líders socials de la Catalunya pre-crisi i les dels joves de la generació Y.

Un altre element a valorar és el fet que, si bé no s'observen grans diferències de nivell d'instrucció per raó de gènere en el tram d'estudis primaris; la diferència va augmentant a mesura que s'incrementa el grau de formació. Així, per exemple, en el cas dels nivells intermitjos el tant per cent de mares amb estudis és superior al dels pares: batxillerat (8,5% pares i 12,2% mares) i formació professional (12,2% pares i 17,1% de mares). I, en canvi, en els trams més alts aquesta diferència es decanta significativament a favor dels pares, fins arribar gairebé als 11 punts de diferència percentual entre els pares i les mares que tenen estudis universitaris.

Taula 11. Grau de formació del pare i la mare

	Formació pare		Formació mare	
	Núm.	%	Núm.	%
Estudis universitaris	33	40,2	24	29,3
Batxillerat	7	8,5	10	12,2
Formació professional	10	12,2	14	17,1
Educació bàsica obligatòria	26	31,7	27	32,9
Sense estudis	6	7,3	7	8,5
TOTAL	82	100	82	100

Font: Elaboració pròpia

Un tercer element destacable en relació a l'entorn familiar dels joves activistes del nostre estudi és que més de la meitat tenen o han tingut familiars directes vinculats activament a organitzacions de caràcter social, cultural i/o polític (taula 12). Així, gairebé el 70% dels joves afirmen tenir (o haver tingut) membres a la família actius en organitzacions d'aquestes característiques: el 37,80% en organitzacions d'àmbit social i cultural, el 7,31% únicament en organitzacions de caràcter polític i el 22% tant en organitzacions de caràcter polític com en organitzacions de caràcter social i cultural.

Per tant, tot i les diferències que poden existir entre les característiques de les famílies dels joves activistes de la generació Y i els líders socials de la Catalunya pre-crisi, es reforça la idea que l'entorn familiar és un element clau que influeix en la socialització política dels joves i explica bona part del seu compromís social i polític. Així ho hem trobat en moltes de les entrevistes realitzades, tot i que no en totes.

Taula 12. Família i organitzacions

La família en les organitzacions socials, culturals i polítiques	Núm.	%
Sí, tant en organitzacions de caràcter polític com en organitzacions de caràcter social i cultural	18	22,0
Sí, en organitzacions de caràcter social i cultural	31	37,8
Sí, en organitzacions de caràcter polític	6	7,3
No	27	32,9
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

Un altre factor rellevant en la socialització política dels joves activistes és el seu entorn educatiu, ja sigui l'entorn formal com altres espais més específics com poden ser les institucions de lleure educatiu.

Pel que fa al tipus de centre on han estat escolaritzats aquests joves, observem que gairebé la meitat han cursat els estudis d'educació bàsica obligatòria sobretot en escoles públiques. Tot i així, el nombre que ho ha fet en escoles concertades també és molt significatiu, especialment en el cas de les escoles de caràcter religiós (taula 13).

El fet que els joves de la generació hagin estat escolaritzats, tots ells, en democràcia, marca un tret diferencial molt important en relació amb els líders socials de les generacions precedents. Les institucions religioses, a través de les escoles, apareixen com uns dels factors desencadenants del compromís cívic en els líders socials de la Catalunya pre-crisi. Aquestes institucions continuen jugant un paper molt rellevant avui en dia a través de les escoles concertades. Al mateix temps, però, s'afegeix amb força en aquest nou escenari el pes de l'escola públic, de caràcter laic.

A banda del pes molt significatiu de les escoles públiques en la formació d'aquests joves activistes, el sistema educatiu en democràcia garanteix moltes més possibilitats perquè qualsevol jove pugui esdevenir un activista social, independentment de la seva família de procedència. El sistema educatiu català en democràcia (públic i concertat) ha permès que, tot i les diferències socials que es continuen reproduint en els resultats escolars, siguin molts més els joves que hagin pogut adquirir habilitats i competències per desenvolupar tasques d'activisme i lideratges social i polític. Al mateix temps, els valors que s'han transmès a través de l'escola pública i de l'escola concertada al llarg de tots aquests anys han contribuït, sens dubte, a la generació de compromís cívic i al desenvolupament ètic en molts d'aquests joves activistes. Així ho hem recollit en la gran majoria de les entrevistes, doncs gairebé en tots els casos apareix un o una mestra que han influït en aquests joves provocant la reflexió ètica, transmetent valors o exemplificant amb la seva forma d'educar.

Taula 13. Tipus d'escola

Tipus d'escola	Núm.	%
Escola pública	40	48,8
Escola concertada de caràcter religiós	24	29,3
Escola concertada de caràcter laic	12	14,6
Escola privada de caràcter religiós	2	2,4
Escola privada de caràcter laic	4	4,9
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

Cal fer també esment del grau de vinculació dels i les activistes socials i polítics catalans amb les entitats d'educació no formal al llarg de la seva trajectòria. Aquest ja era un element molt rellevant a l'hora d'explicar la generació de compromís cívic entre els líders socials i polítics de la Catalunya pre-crisi i, veiem, que encara avui continua essent un factor molt determinant, si bé trobem també una part significativa de joves que són compromesos social o políticament sense haver passat per aquestes institucions (taula 14). Concretament, el 65,9% han format part d'algun esplai o agrupament escolta en algun moment de la seva vida. El grau de vinculació però ha estat de diferent grau: en el 19,5% ha estat en la infantesa o joventut; en el 23,2% van arribar assumir el rol de monitors i per tant certa responsabilitat; i el 23,2% la trajectòria es va iniciar a la infantesa, es va passar a ser monitor i finalment es va esdevenir Cap (és a dir, es va assolir la màxima responsabilitat dins l'organització).

Taula 14. Entitats educació no formal

Entitats educació no formal	Núm.	%
Si, com a infant/jove, com a monitor/a i com a cap/director	19	23,2
Si, com a infant/jove i com a monitor/a	19	23,2
Si, només com a infant/jove	16	19,5
No	28	34,1
TOTAL	82	100

Font: Elaboració pròpia

A part de les oportunitats estructurals que els sistema educatiu pot oferir, és important fer esment de l'agència que la gran majoria d'aquests joves activistes mostren des de ben petits. Així, són molts els entrevistats que en un moment o altre del seu pas pel sistema educatiu, s'involucren activament en els espais del propi centre: com a delegats de classe, com a representants al Consell Escolar o com a representants a la Junta de Facultat o al Claustre quan arriben a la universitat.

El pas per la universitat és, sens dubte, un dels moments que més ha marcat a gairebé tots els joves activistes de la generació Y, almenys als que hem entrevistat en aquesta recerca. És cert que n'hi ha uns quants que passen per la universitat sense implicar-se massa en les dinàmiques socials i polítiques de la mateixa, en molts casos perquè el seu grau d'implicació en altres espais ja és molt elevat. Tanmateix, en molts dels casos coincideix el seu pas per la universitat amb un moment social i polític d'elevada mobilització, i això sí que marca les seves trajectòries: la campanya contra el deute extern, el Prestige, la mobilització contra la Guerra d'Iraq, l'esclat del Moviment de Resistència Global o, més recentment, les mobilitzacions contra Bolonya; són tots ells esdeveniments que provoquen una alta mobilització juvenil i que coincideix amb el pas de molts d'aquests joves activistes per la universitat.

Al mateix temps, en diversos casos veiem com el pas per la universitat va més enllà de la coincidència amb determinats moments de mobilització i condiona a algunes de les persones entrevistades en tant que s'impliquen molt activament en el moviment estudiantil. Així, les referències a les assemblees de les universitats són citades com a espais de referència, tant en positiu com en negatiu, per diverses de les persones entrevistades. Per contra, sorprèn que són més aviat pocs els casos que fan referència al seu pas per la universitat relacionant-ho amb els aprenentatges o l'educació i les possibilitats de reflexió que els pugui haver proporcionat aquesta etapa.

Al marge de la coincidència temporal en moltes de les trajectòries de vida analitzades entre els esdeveniments històrics als què fèiem referència i el seu pas per la universitat, cal ressaltar el fet que el propi context històric i geogràfic és altament rellevant a l'hora d'explicar no només com emergeix el compromís social en aquests joves sinó també com es configura la seva forma d'entendre el lideratge social i polític.

Els lideratges de la Catalunya pre-crisi són engendrats, en gran mesura, a partir d'un moment històric amb unes característiques molt concretes: els darrers anys del Franquisme. És evident que el context històric en que creixen els joves de la generació Y és ben diferent. Ara bé, més enllà de les característiques de la nova societat, també hi ha una sèrie de moments històrics que signifiquen un punt d'inflexió per a tots aquests joves. En podem identificar almenys dos. El primer l'acabem d'esmentar: totes les mobilitzacions generades a partir del primer govern amb majoria absoluta del PP a les Corts Generals (Prestige, No a la Guerra, etc.). I el segon, molt més recent: el 15M i totes les mobilitzacions que s'originen a partir de l'esclat de la crisi econòmico-financera i la crisi de la política.

Per últim, ens sembla especialment interessant la qüestió dels referents que incideixen en la trajectòria de vida d'aquests joves a l'hora de configurar el seu imaginari sobre com hauria de ser la societat i com s'haurien d'articular els processos de canvi social. Voldríem destacar tres aspectes en relació als referents d'aquests joves. En primer lloc, molts d'ells rebutgen la idea del referent. Consideren que no s'han d'emmirallar amb ningú a nivell individual i són contraris a la idea del ídols, dels líders o de la simple influència d'algu sobre la seva forma de pensar i de fer. En segon lloc, molts altres fan referència a referents que els són molt propers i que, per contra, solen ser desconeguts o amb poca presència pública: els pares, un mestre, algun company o companya de la seva organització. És a dir, rebutgen la idea d'un líder mediàtic i aposten més per aprendre de les experiències properes i quotidianes. A més, a banda de tres o quatre persones que són molt recurrents entre els referents dels joves enquestats (Ada Colau, David Fernández, Arcadi Oliveres i Jordi Pujol), trobem també una enorme diversitat de noms. I, per últim, aquells que sí que mostren referents de dimensió pública o que tenen un cert reconeixement mediàtic, mostren molt poca coincidència amb els referents dels líders socials de la Catalunya pre-crisi (Cantó, Castiñeira i Font, 2009).

2.4 Formes de lideratge

Com ja hem anat apuntant, en la majoria dels casos es detecta una clara aversió envers el concepte "lideratge" i encara més vers el concepte "líder". A més, pràcticament en la totalitat de les entrevistes els mateixos joves posen en qüestió que ells actuïn com a líders i, de fet, molts manifesten explícitament que ells no es consideren líders socials o polítics, si bé sí que es consideren activistes. Alguns ens diuen que en tot cas exerceixen un lideratge a l'ombra, altres ens diuen que ells prefereixen estar en un segon pla, altres ens diuen que ells creuen que no hi ha d'haver lideratges (o que aquests no han de ser individuals sinó compartits) i que s'ha d'actuar col·lectivament i des de baix...

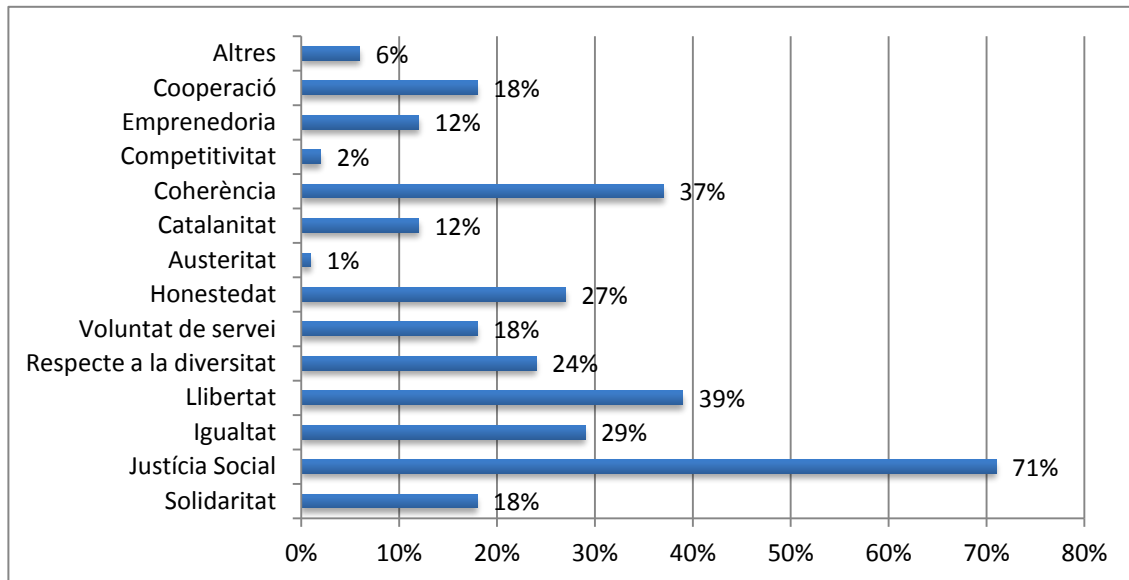
Tot i això, com ja hem comentat en apartats precedents, en el moment actual podem identificar múltiples formes diferents d'entendre i de practicar el lideratge. És per això que més que categoritzar de forma generalista com entenen el lideratge els i les joves del nostre estudi, preferim oferir-vos una mirada més polifònica a través de diferents biografies narrades i alguns comentaris. Les biografies narrades, al mateix temps, serviran per il·lustrar molts dels elements relatius a les diferents trajectòries de vida, tot posant en relació cadascuna d'aquestes trajectòries amb una forma concreta i particular d'entendre el lideratge.

Tot i això, en aquest apartat i en el següent indicarem, a grans trets, alguns elements més o menys compartits entre bona part dels joves entrevistats. Ens centrarem, en primer lloc, en establir els principis i valors amb els que els joves senten més afinitat. En segon lloc, intentarem esbrinar les qualitats personals que aquests creuen que ha de tenir un bon líder social. En tercer lloc, farem referència a les capacitats relacionals que els joves pensen que són més importants per a dur a terme un bon lideratge social i polític. I, finalment, veurem com es posicionen quan són preguntats sobre quin tipus de lideratge és el més adequat en l'actual context de canvi.

Els i les joves activistes socials i polítics catalans s'identifiquen, majoritàriament, amb els principis i valors de "Justícia Social" (71%), "Llibertat" (39%) i "Coherència" (37%). Contràriament, hi ha una sèrie de principis i valors que no han estat pràcticament considerats per cap dels joves que han respost el qüestionari, és el cas del principi de "Austeritat" (1%) o el de "Competitivitat" (2%). Veiem, per tant, una molt baixa acceptació d'un dels valors promoguts actualment pels diferents governs, l'austeritat, i una renúncia a un dels principals valors del capitalisme avançat, la competitivitat. En canvi, guanyen pes molt significativament valors alternatius i/o que tenen a veure amb les característiques del moment que estem vivint: la justícia social com a resposta a les desigualtats generades per la crisi econòmico-financera i la llibertat i la coherència com a resposta a alguns dels elements propis de la ja esmentada crisi de la democràcia (gràfic 2).

No hi ha dubte que la nova societat que està emergint ho està fent, també, a partir d'uns nous valors. Molts d'aquests valors entren en disputa amb els valors del capitalisme avançat, que perviuen, persisteixen i busquen continuar essent també hegemònics en aquesta nova època. Entre les persones entrevistades són moltes les que posen l'accent en el valor de la cooperació, en la necessitat de col·laborar enlloc de competir, en la importància de les relacions humanes, en la xacra que suposa l'individualisme... Valors que ara poden ser percebuts com a nous però que, tal i com ens fan veure diversos dels entrevistats, són valors antics que hauríem de recuperar.

Gràfic 2. Principis i valors⁶

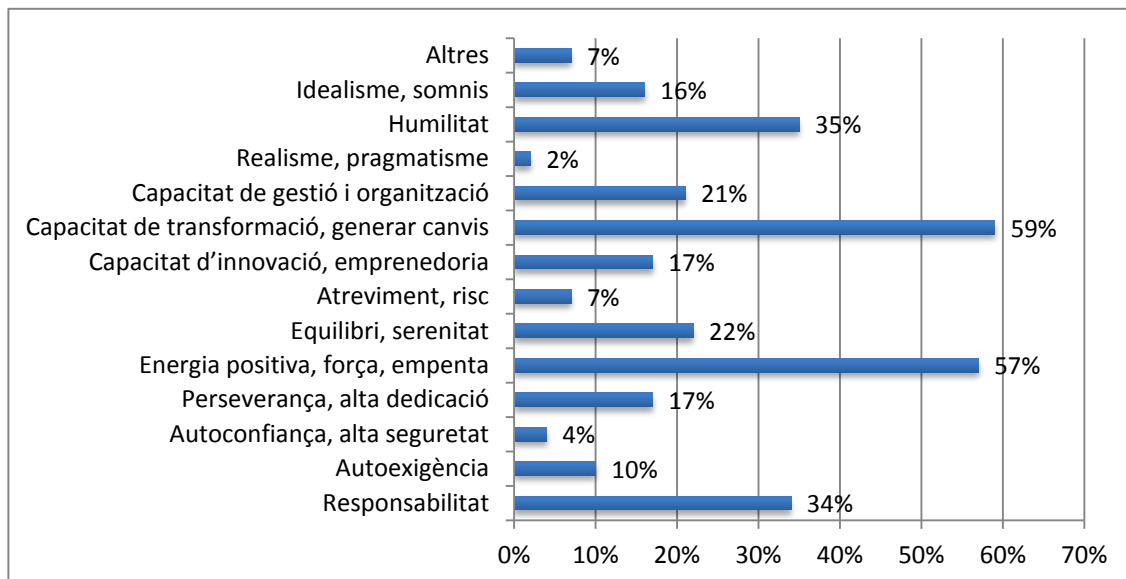


Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a les qualitats personals d'un bon líder social, els joves enquestats destaquen la "capacitat de transformació i de generar canvis" (59%) i "energia positiva, força i empena" (57%). Amb menys adhesions, però igualment destacades i amb paràmetres semblants, hi trobem "humilitat" (35%) i "responsabilitat" (34%). Així mateix, hi ha una sèrie de qualitats que han estat molt poc valorades com per exemple, "realisme i pragmatisme" (2%), "autoconfiança i alta seguretat" (4%) o "atreuiment i risc" (7%). Es reforcen, per tant aquelles qualitats que tenen a veure amb les relacions i la generació de canvis socials per sobre d'aquelles que estan més vinculades a les capacitats estrictament individuals o la bona gestió (gràfic 3).

⁶ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. El percentatge fa referència al total de persones que han respost la pregunta (82). Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 87,80% ho han fet en tres opcions, el 4,87% en dues opcions i el 4,87% en una.

Gràfic 3. Qualitats personals dels líders socials i polítics⁷

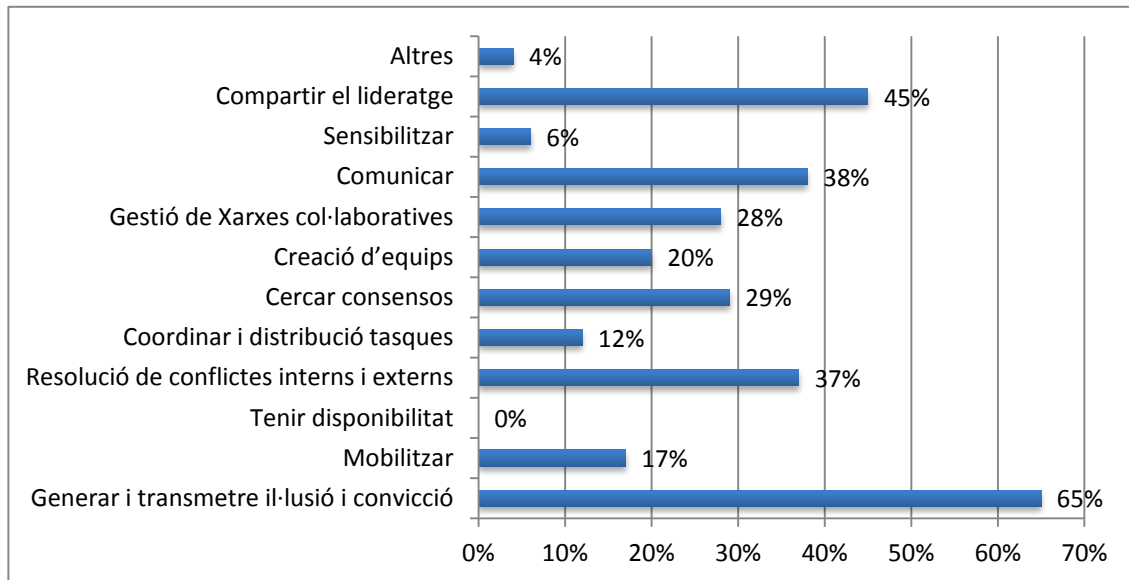


Font: Elaboració pròpia

En relació a les capacitats relacionals, els i les joves que han contestat el qüestionari consideren majoritàriament que “generar i transmetre il·lusió i convicció” (65%) és la capacitat relacional més important que ha de tenir un bon líder. A continuació hi trobem “compartir el lideratge” (45%), “comunicar” (38%) i “resolució de conflictes interns i externs” (37%). A l'altre extrem, “coordinar i distribució de tasques” (12%) i “sensibilitzar” (6%) són els que tenen menys adhesions, juntament amb “tenir disponibilitat” que no en té cap (gràfic 4). Veiem com els elements emocionals esdevenen clau en el moment actual, juntament amb la idea de compartir el lideratge. Detectem, com ja advertíem, una forta oposició als lideratges en termes estrictament individuals.

⁷ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. El percentatge fa referència al total de persones que han respost la pregunta (82). Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 42,68% ho han fet en dues opcions, el 20,73% en una opció i el 17,07% en tres.

Gràfic 4. Capacitats relacionals dels líders socials i polítics⁸



Font: Elaboració pròpia

Finalment, pel que fa al tipus de lideratge més adequat per fer front a l'actual context de canvi d'època, els i les joves enquestats opten per dues alternatives (taula 15): un "lideratge transformacional, que promogui una reinvençió profunda, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova" (70%) o bé un "lideratge adaptatiu, capaç d'analitzar la realitat i promoure un procés d'adaptació al nou escenari". El lideratge adaptatiu i el lideratge resiliència no són vistos com a estratègies adequades pels i les joves enquestats. Però, sobretot, destaca la nul·la acceptació d'entendre el lideratge com a mera gestió. És significatiu que mentre els governs català i espanyol estan articulant la resposta a la crisi tot posant l'accent en la millora de la gestió, les noves generacions aposten clarament per estratègies molt més atrevides, focalitzant l'atenció del lideratge en la innovació i en la capacitat d'agència per a la transformació de l'entorn.

⁸ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. El percentatge fa referència al total de persones que han respost la pregunta (82). Totes les persones enquestades s'han identificat, com a mínim, amb dues de les opcions proposades. D'aquestes, el 89,02% ho han fet en tres opcions i el 6,09% en dues.

Taula 15. Estratègies de lideratge

Estratègies	Núm.	%
Gestió	0	0
Resiliència	1	1
Adaptació	3	4
Anticipació	16	20
Transformació	57	70
Cap dels anteriors	4	5
TOTAL	81	100

Font: Elaboració pròpia

Sembla clar, doncs, que les estratègies de lideratge sustentades en la mera reacció davant els canvis són rebutjades pels i les joves activistes. Tant la gestió, com la resiliència o l'adaptació accepten els canvis i actuen reactivament davant aquest fet. Per contra, les dues estratègies que defensen els joves del nostre estudi tenen un marcat caràcter proactiu. L'estratègia anticipativa entén el canvi com una oportunitat i mira d'anticipar-s'hi de forma innovadora, és una estratègia emprenedora. L'estratègia transformadora, en canvi, encara va més enllà i no es basa en com ens comportem nosaltres o la nostra organització enfront el canvi sinó que pretén que nosaltres siguem un agent actiu generador de canvi social. Per tant, amb l'estratègia transformadora som nosaltres els que, a través del nostre lideratge, aconseguim transformar la realitat que ens envolta, aconseguim provocar una transformació social.

Entrant en l'àmbit més qualitatiu de les estratègies i les funcions del lideratge, en les pàgines que venen podrem aprofundir en els matisos i les diferents formes d'entendre i materialitzar aquestes estratègies que, com veurem, són múltiples i diverses. A mode d'apunt, però, és convenien remarcar un parell de qüestions. Primera, totes les persones entrevistades creuen que el lideratge ha de generar canvis i, en la majoria de casos, elles mateixes s'impliquen en la generació d'aquests canvis. Ara bé, en alguns casos parlem de canvis en les formes de relació, en altres casos parlem de canvis en les pròpies organitzacions, en altres casos parlem de canvis en les institucions públiques i en molts casos parlem de transformacions socials més profundes, ja sigui a gran escala o a l'escala més micro del barri o la comunitat. I segona, hem vist que en algunes ocasions, la innovació (o l'emprenedoria) i la transformació social van de la mà. És a dir s'utilitza una estratègia anticipativa, innovadora i emprenedora amb la finalitat de produir una transformació social.

2.5 Perfils de lideratge

Hem anat dient repetidament que, fruit de la nostra recerca, hem trobat múltiples i diverses formes d'entendre i de practicar el lideratge social i polític. Per aprofundir una mica més en aquesta qüestió, hem buscat agrupar els i les joves del nostre estudi tot intentant buscar algunes similituds entre ells i generant així diferents perfils (i estils) de lideratge. Atès que l'objectiu de la nostra recerca era posar en relació el canvi d'època i les noves formes de lideratge, per crear aquests perfils ens hem centrat bàsicament amb dues variables: la posició de les persones entrevistades en la clivella nova-vella política i la posició de les mateixes persones segons la seva forma d'entendre el lideratge en el moment actual, basant-nos en les estratègies de lideratge que acabem de descriure en l'apartat anterior. Com a resultat hem obtingut cinc perfils diferents de lideratge, a través dels quals pretenem mostrar aquesta pluralitat que comentàvem. Tanmateix, tal i com s'evidencia en les narracions biogràfiques del proper capítol, la multiplicitat de formes de lideratge és molt més àmplia que aquests cinc perfils. O, en altres paraules, dins de cadascun d'aquests perfils i trobem també una àmplia diversitat d'estils i pràctiques de lideratge.

PERFIL 1 – La política del moviment: liderar per apoderar

Aquest és el perfil dels i les joves del nostre estudi que més clarament situen l'agència de canvi en el sí de la societat civil, al marge de les institucions governamentals. Consideren que la societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius. Aposten per un estil de lideratge que promogui una transformació profunda de la societat i, al mateix temps, creuen que el lideratge ha de servir per apoderar a la ciutadania en general i als membres de les organitzacions de canvi social en particular.

Parlen d'un lideratge del tipus *coach*, buscant que els membres de la seva organització o de la comunitat en general desenvolupin les seves pròpies capacitats. Es tracta d'un lideratge facilitador a través del qual es pretén establir ponts entre els objectius de l'organització (o de la comunitat) i els seus propis membres, tot generant un procés d'apoderament dels mateixos. En aquest sentit, ens parlen també de la distribució de tasques, de l'assumpció de responsabilitats per part de tots els membres, sempre des de la horitzontalitat i amb una voluntat transformadora.

Els valors que destaquen són la llibertat, la voluntat de servei i l'honestedat. És especialment rellevant el valor de la voluntat de servei, doncs el destaquen molt per sobre de la resta de perfils. Altres valors com la cooperació o l'emprenedoria també els destaquen més que no pas en altres perfils.

Com a qualitats personals ressalten l'energia positiva, força i empena i la humilitat. Destaquen també la capacitat de transformació i de generar canvis; tot i que en aquest cas estan per sota de la mitjana. En canvi, qualitats com la responsabilitat o l'autoexigència són assenyalades en aquest perfil per sobre de la mitjana. Pel que fa a les capacitats relacionals ens parlen de la capacitat per generar i transmetre il·lusió i convicció, la necessitat de compartir el lideratge i la gestió de xarxes col·laboratives.

La majoria dels membres d'aquest perfil formen part de plataformes reivindicatives i/o d'entitats del camp socioeducatiu. En general, tenen poca afinitat amb els partits polítics tradicionals. La majoria són afins a la CUP, alguns també tenen simpatia per ICV-EUiA i d'altres manifesten no tenir afinitat ni simpatia pels partits polítics en general. Són nascuts a la dècada dels 70 i la majoria té membres de la seva família que han pres part en organitzacions de caràcter social i cultural.

PERFIL 2 – Reforma de les institucions: liderar marcant el rumb

Contràriament al perfil anterior, els i les joves d'aquest perfil defensen clarament que han de ser les institucions públiques les que, a través de lideratges clars i forts guïïn la resolució dels problemes col·lectius. Unes institucions, però, que han de ser reformades i millorades a través de pràctiques innovadores.

Aposten per un lideratge anticipatiu i emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui aportant respostes innovadores. Entenen el lideratge com quelcom més individual que col·lectiu. Consideren que els líders han de ser visibles, honestos, empàtics i exemplificadors però, sobretot, han de ser responsables, han d'estar preparats i han de marcar el rumb. El seu estil de lideratge, per tant, és del tipus timoner. Es considera que el líder és qui ha de fixar uns objectius desafiadors i estimulants i, a partir d'aquí, ha d'aconseguir que la seva organització el segueixi. És un lideratge de caràcter exemplificador, on el líder s'utilitza a ell mateix com a exemple a seguir.

Els seus principals valors són la llibertat, la voluntat de servei i l'honestetat; en tots tres casos molt per sobre de la resta de perfils. Destaquen, també per sobre de la resta de perfils, en la catalanitat i la competitivitat.

Com a qualitats personals ressalten la perseverança i l'alta dedicació, la humilitat, l'idealisme, la responsabilitat i l'autoexigència. Pel que fa a les capacitats relacionals ens parlen també de la capacitat per generar i transmetre il·lusió i convicció, de la importància de la bona comunicació i de la creació d'equips.

Els i les joves que formen part d'aquest perfil es caracteritzen per ser membres d'associacions culturals i/o de país, la majoria han format part d'algun agrupament escolta o esplai però no formen part d'organitzacions ambientals ni de cooperació.

Expressen afinitat amb CiU, i alguns també amb el PSC. Solen tenir membres de la seva família que han participat en organitzacions polítiques. La majoria són nascuts entre finals dels 80 i principis dels 90 i han cursat estudis en escoles concertades de caràcter religiós.

PERFIL 3 – Democratització institucional: liderar dialogant amb la societat civil

Els joves d'aquest perfil situen la resolució dels problemes col·lectius a cavall entre les institucions públiques i la societat civil. Reclamen com a necessari el paper de les institucions públiques i dels partits polítics, defensen que cal aprofundir molt el diàleg entre les institucions i la societat civil.

De fet, la majoria són joves que formen part de partits polítics tradicionals i/o de sindicats, però que reclamen una renovació en les formes de fer d'aquestes organitzacions. Aposten per un lideratge que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova. Parlen del lideratge com quelcom col·lectiu i posen l'accent en la necessària democratització dels lideratges institucionals.

El seu estil de lideratge té molts elements del que podríem anomenar un lideratge democràtic, però sempre entenent que les institucions públiques són l'espai en el qual s'acaben prenent les decisions que finalment poden generar la transformació social que ells persegueixen. El lideratge democràtic que propugnen es sustenta en la idea que les decisions de l'organització han de ser preses de forma conjunta. Per tant, es tracta de fer participar al conjunt de l'organització en les seves pròpies decisions i, al mateix temps, generar equilibris i consensos.

Els seus principals valors són la justícia social, la igualtat, la coherència i la solidaritat. En el cas de la solidaritat i, sobretot, la igualtat, estan molt per sobre de la mitjana. Destaquen, també per sobre de la mitjana tot i que lleugerament, en el valor de la competitivitat.

Com a qualitats personals ressalten l'energia positiva, força i empena, i la capacitat de transformació i de generar canvis, tot i que en ambdós casos per sota de la mitjana. En canvi, estan per sobre la mitjana en considerar importants qualitats com l'equilibri i la serenitat, l'idealisme, l'atreviment o l'autoconfiança. Pel que fa a les capacitats relacionals citen, molt per sobre de la resta de perfils, la capacitat per cercar consensos. També ens parlen de la capacitat per resoldre conflictes, de la capacitat per crear equips i de la importància d'aconseguir mobilitzar.

A banda de la seva afiliació política i/o sindical, també solen formar part de plataformes reivindicatives o d'entitats del món socioeducatiu. Tenen afinitat per partits tradicionals d'esquerres (bàsicament ICV-EUiA i ERC). La majoria no tenen familiars propers que hagin estat actius en organitzacions socials i culturals i/o polítiques. Són nascuts entre

1975 i 1989 i majoritàriament han assistit a l'escola pública i han format part d'agrupaments escoltes o esplais.

PERFIL 4 – La nova política: liderar col·lectivament i des de baix

En aquest perfil hi trobem tots aquells joves que més qüestionen el propi concepte de “lideratge”. Reconeixen les institucions públiques com a instruments de transformació, però es situen més a prop de les organitzacions de la societat civil i dels moviments socials. Són els principals defensors d'una nova manera de fer, renunciant als partits i les organitzacions més tradicionals.

No solen formar part dels partits polítics tradicionals i defensen una nova política. Consideren que la societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament, creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius. Aposten per formes d'agència col·lectiva (no en diuen lideratge) capaces de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova. Consideren que el lideratge, si ha de ser, ha de ser col·lectiu i compartit, ha de sortir des de la base i ha de donar veu a la societat civil, però no l'ha de representar.

Combinen elements del lideratge tipus coach, amb el democràtic i el visionari. Vinculen molt el lideratge a la seva causa, al seu projecte col·lectiu. La seva forma d'entendre el lideratge, per tant, gira molt al voltant d'una imatge clara sobre com es vol que sigui el futur. Es pretén que el conjunt de la societat comparteixi aquesta mateixa visió, però al mateix temps es defensa una construcció col·lectiva i des de baix d'aquesta visió. Pretenen, per tant, construir un objectiu comú, transformador i capaç de generar mobilització.

Els seus principals valors són la justícia social, molt per sobre de la resta de perfils, i la llibertat, també per sobre de la mitjana. També es situen per sobre de la mitjana en valors com la solidaritat, l'honestetat o la cooperació.

Com a qualitats personals ressalten la capacitat de transformació i de generar canvis, per sobre de la resta de perfils. També destaquen l'energia positiva, la responsabilitat i la capacitat d'innovació. Pel que fa a les capacitats relacionals destaquen, molt per sobre de la resta de perfils, la capacitat per compartir el lideratge. També ens parlen de generar i transmetre il·lusió, comunicar, cercar consensos i de la importància de la gestió de xarxes col·laboratives.

Els i les joves que formen part d'aquest perfil, majoritàriament participen en entitats del camp socioeducatiu o en plataformes reivindicatives. La majoria té afinitat per la CUP, però també n'hi ha que tenen afinitat per altres partits no tradicionals o que no tenen afinitat per cap partit. Dels que tenen afinitat per la CUP n'hi ha que també tenen afinitat per ICV-EUiA o per ERC. Tenen familiars que han estat actius en

organitzacions de caràcter social i cultural i alguns, a més, també ho han fet en partits polítics. Tant són nascuts a la dècada dels 70 com a la dels 80 i han assistit tant a l'escola pública com a l'escola concertada o privada. La majoria també han format part d'un agrupament escolta o esplai.

PERFIL 5 – Emprenedoria social: liderar a partir d'una visió

Formen part d'entitats socials, culturals i/o educatives. El seu lideratge és social, no públic-polític, i mostren un cert recel vers les organitzacions polítiques, on no acostumen a militar-hi. Tot i això, consideren que la societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament, creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius. Gairebé tots tenen afinitat per partits tradicionals d'esquerres (ERC, ICV-EUiA i PSC).

Els seus principals valors són el respecte a la diversitat, molt per sobre de la resta de perfils, la justícia social i la llibertat, tot i que els dos darrers per sota la mitjana. En canvi, destaquen per sobre la mitjana en el valor de l'emprenedoria.

Com a qualitats personals ressalten, com en molts altres perfils, l'energia positiva i la capacitat de transformació i de generar canvis, tot i que aquesta darrera qualitat està per sota la mitjana. També destaquen altres qualitats com la capacitat d'innovació, l'equilibri i la serenitat, la responsabilitat, la capacitat d'organització i gestió i l'atreviment i el risc, aquesta última molt per sobre de la resta de perfils. Pel que fa a les capacitats relacionals destaquen, per sobre de la resta de perfils, la capacitat de generar i transmetre il·lusió i convicció. En un segon nivell ens parlen també de la importància de saber resoldre conflictes i de la capacitat de comunicar. Per últim, també remarquen, per sobre dels altres perfils, la capacitat per coordinar i distribuir tasques.

Són nascuts entre finals dels 70 i inicis dels 80. Aposten per un lideratge anticipatiu i emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui aportant respostes innovadores. Basen el seu lideratge en la capacitat de coordinar i/o dirigir equips a partir de la construcció d'una visió de futur. Així, tenen trets del lideratge visionari però també del lideratge afiliatiu i/o *coaching*.

A tall de síntesi: comparant perfils

Finalitzem aquest capítol amb una breu comparació dels perfils que acabem de descriure. Com hem anat reiterant, les formes d'entendre i practicar el lideratge avui en dia són múltiples, diverses i complexes. Els perfils que acabem de presentar ens han permès aprofundir i caracteritzar una mica més aquesta pluralitat.

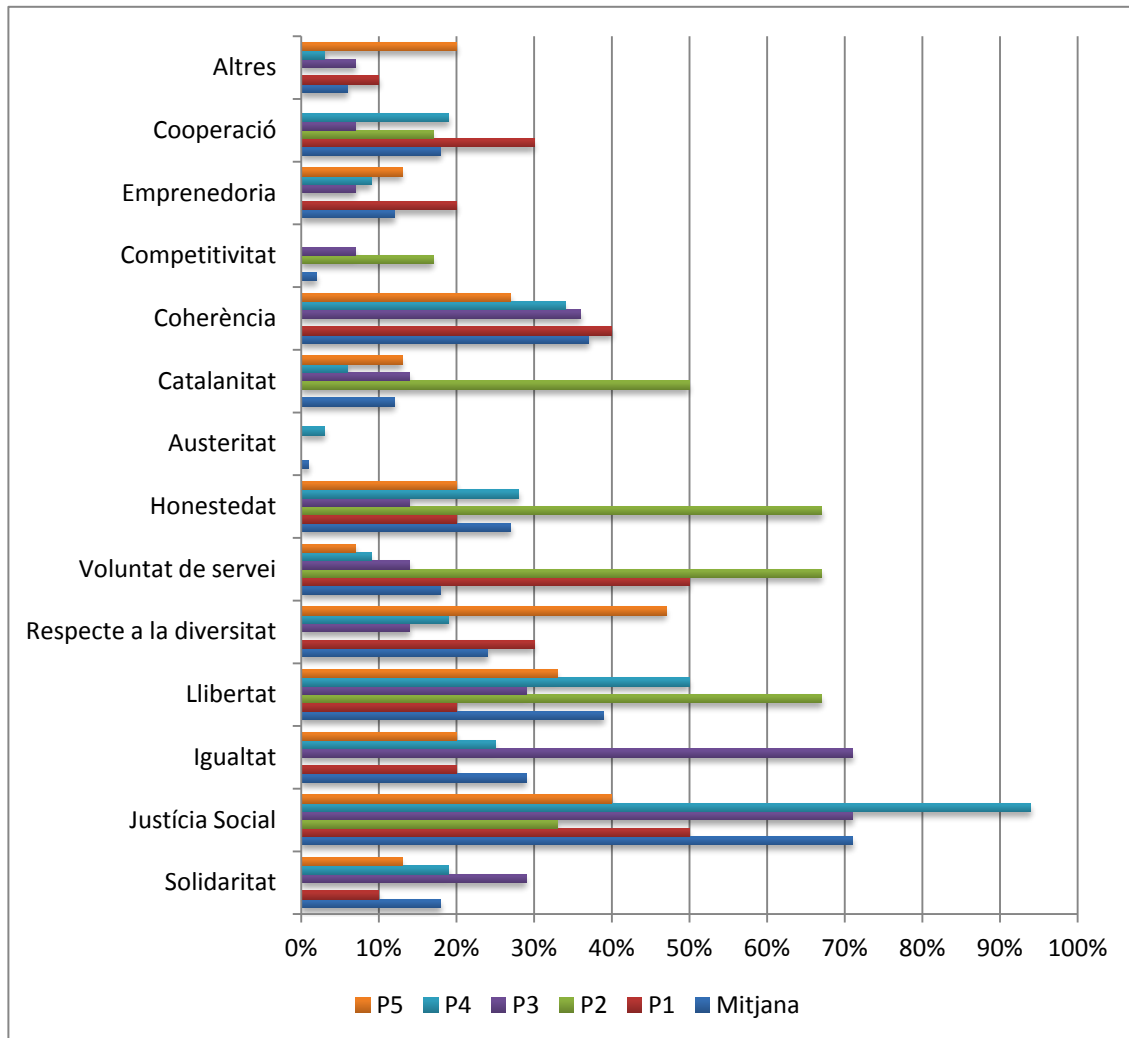
En primer lloc, hem diferenciat els perfils en funció de com es posicionaven els seus membres en relació al paper que creuen que han de jugar els partits polítics i la societat civil organitzada en la resolució dels problemes col·lectius. En aquest sentit tenim el perfil 1 que atorga tota la responsabilitat a la societat civil, el perfil 2 que reconeix una major responsabilitat als partits polítics i les institucions públiques, i els perfils 3, 4 i 5 que es situen en posicions més intermitges. El perfil 3 es situa en el marc de la política institucional però en col·laboració amb la societat civil, el perfil 4 es situa en l'àmbit de la societat civil però amb voluntat d'incidir en les institucions públiques, i el perfil 5 es situa a cavall entre una i altra opció.

En segon lloc, un altre element que hem volgut tenir en compte fa referència a les estratègies de lideratge per fer front a l'actual situació: la funció del lideratge en temps de crisi. També aquí trobem diferents posicions entre els perfils. Els perfils 3 i 4 es situen clarament en el lideratge transformacional, els perfils 2 i 5 es posicionen en el marc d'un lideratge anticipatiu (emprenedor) i el perfil 1 juga a cavall entre tots dos extrems.

En tercer lloc, ens hem fixat també en com creuen els joves que ha de ser el lideratge en el moment actual. Mentre el perfil 1 ens mostra un lideratge tipus *coaching*, el perfil 2 exemplifica un lideratge timoner, el perfil 3 un tipus de lideratge democràtic i els perfils 4 i 5 es belluguen entre diferents estils. En el cas del perfil 4 trobem molts factors d'un lideratge visionari, però també amb elements dels lideratges democràtic i *coaching*; mentre que en el perfil 5 trobem una combinació de lideratges visionaris, afiliatius i *coaching*.

Pel que fa als principis i valors (gràfic 5) veiem que, tot i que alguns dels valors són compartits entre diferents perfils, cadascun d'ells aposta més decididament per uns valors diferenciats. En el cas del perfil 1 són la voluntat de servei, la coherència i la cooperació. En el perfil 2 són la voluntat de servei, la llibertat, la catalanitat, l'honestat i la competitivitat. En el perfil 3 és la igualtat, i també la justícia social. En el perfil 4 és més marcadament la justícia social, però també la llibertat. I en el cas del perfil 5 és el respecte a la diversitat.

Gràfic 5. Principis i valors per perfils⁹

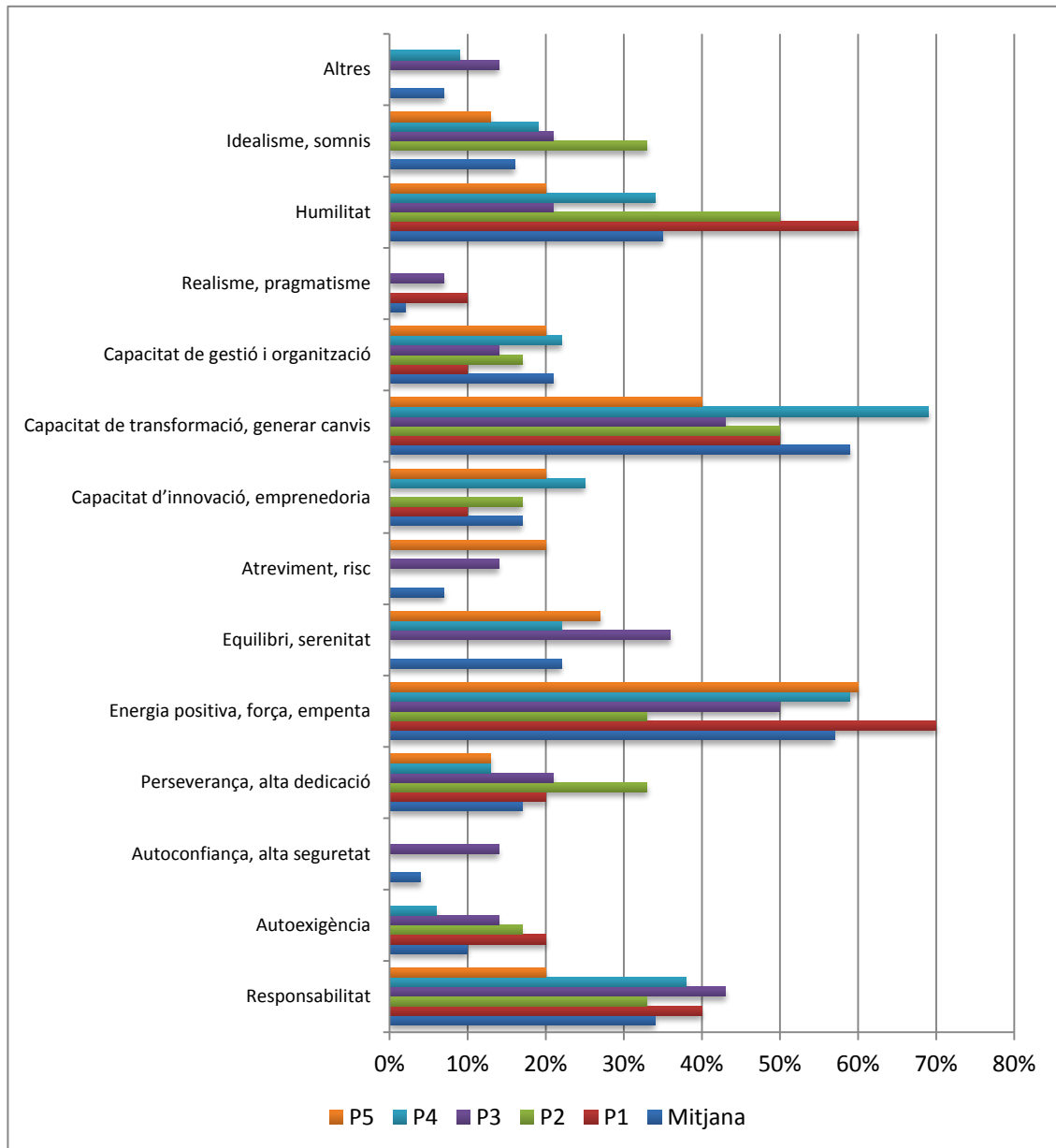


Font: Elaboració pròpia

En relació a les qualitats personals dels “bons” líders socials i polítics, també trobem diferències entre perfils, tot i que l’energia positiva i la capacitat de transformació són molt presents en tots ells (gràfic 6). A banda d’aquestes qualitats compartides, però, el perfil 1 aposta molt clarament per la humilitat; el perfil 2 ho fa per la perseverança; el perfil 3 ens parla de la responsabilitat, l’equilibri i la serenitat; el perfil 4 és el que més destaca per posar l’accent en la capacitat de transformació; i el perfil 5 emfasitza l’atreviment i el risc.

⁹ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. Totes les persones enquestades s’han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D’aquestes, el 87,80% ho han fet en tres opcions, el 4,87% en dues opcions i el 4,87% en una.

Gràfic 6. Qualitats personals dels líders socials i polítics per perfils¹⁰



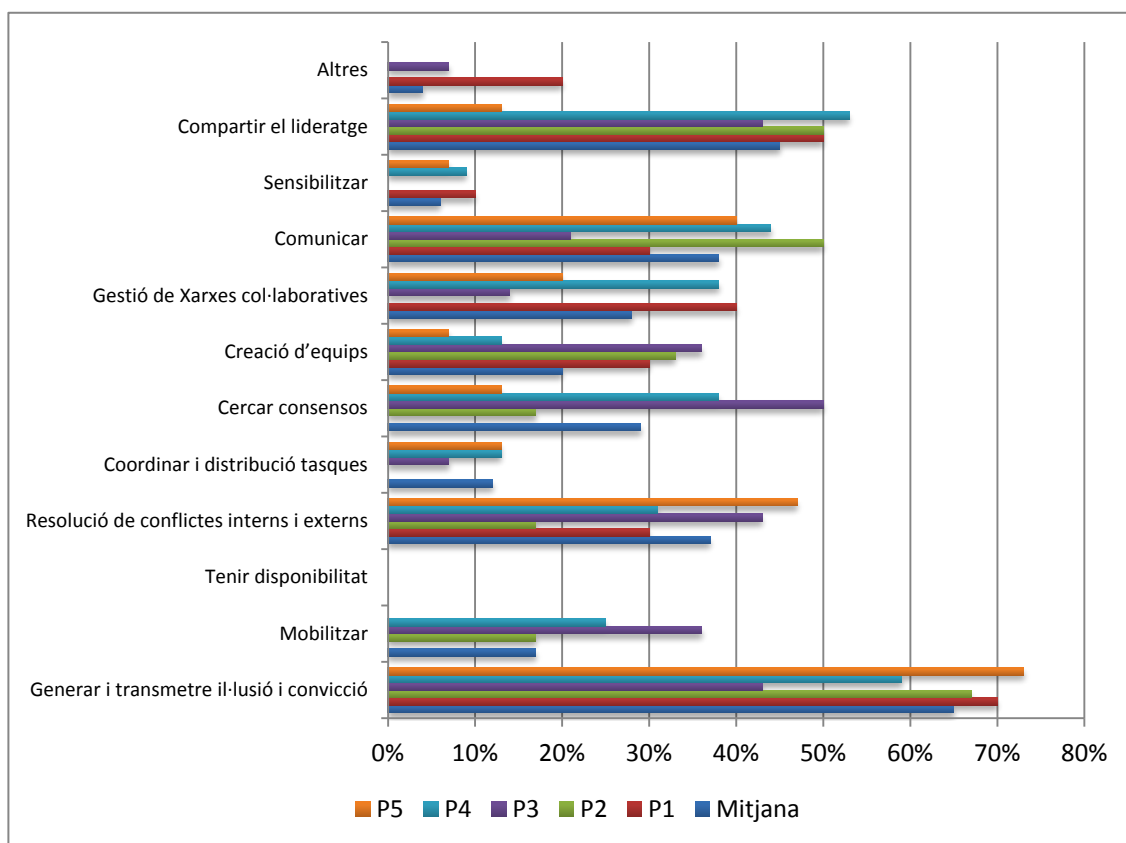
Font: Elaboració pròpia

Per últim, si ens fixem en les capacitats relacionals que haurien de tenir els líders socials, també hi ha una capacitat comuna que comparteixen tots els perfils: la capacitat per generar i transmetre il·lusió i convicció. Més enllà d'això, però, tornen a

¹⁰ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. Totes les persones enquestades s'han identificat, almenys, amb una de les opcions proposades. D'aquestes, el 42,68% ho han fet en dues opcions, el 20,73% en una opció i el 17,07% en tres.

emergir les diferències entre perfils. El perfil 1 ens parla de la gestió de xarxes col·laboratives, però també de compartir el lideratge i de crear equips. El perfil 2 es centra en la capacitat de comunicar i en la creació d'equips. El perfil 3 ens parla de la creació de consensos i de la resolució de conflictes. El perfil 4 és el que més clarament aposta per compartir el lideratge, però també ho fa per la gestió de xarxes col·laboratives. I el perfil 5, a part de generar i transmetre il·lusió i convicció, també ressalta la resolució de conflictes i la importància de coordinar i distribuir tasques.

Gràfic 7. Capacitats relacionals dels líders socials i polítics per perfils¹¹



Font: Elaboració pròpia

Amb tot creiem que hem ofert una visió prou completa de la complexitat, polièdrica, dels nous lideratges socials i polítics a la Catalunya del present i del futur. En el proper capítol us oferim una multiplicitat polifònica de trajectòries, estils de lideratge, visions i

¹¹ Aquesta pregunta permetia resposta múltiple. Es podien marcar un màxim de tres respostes. Totes les persones enquestades s'han identificat, com a mínim, amb dues de les opcions proposades. D'aquestes, el 89,02% ho han fet en tres opcions i el 6,09% en dues.

opinions que esperem que us ajudin a comprendre la complexitat de la que estem parlant.

3. Narracions vitals i reflexions vàries

3.1 Narració d'Elisenda Alamany

Elisenda Alamany

Regidora de l'Altraveu a Castellar del Vallès (2008-2009 i 2011-2013)

“Per a nosaltres els regidors són portaveus i no representants, i d'aquí ve que hi hagi rotació en els càrrecs (...) Cal compartir el lideratge (...) En el lideratge social els objectius són el més important.”

Lloc de naixement: Castellar del Vallès

Lloc de residència: Castellar del Vallès

Edat: 30 anys

Organitzacions: Altraveu, Assemblea de Lletres de la UAB, Plataforma Antifeixista de Castellar del Vallès, Associacionisme municipal de caire cultural.

Si miro enrere i segueixo un ordre cronològic, m'adono que la meua vida social o política, en certa manera, ha estat molt determinada per la meua trajectòria educativa i per la gent que m'he anat trobant pel camí. De petita començo a l'esplai i als casals d'estiu, després participo d'associacions culturals, m'implico en el Club Bàsquet Castellar, sóc a la Plataforma Antifeixista, a l'Assemblea de Lletres de la UAB i, finalment, passo a la militància en una candidatura alternativa com és l'Altraveu. En la meua trajectòria una de les etapes més importants ha estat, segurament, la de la universitat. També el fet d'anar coneixent gent que per mi han estat referents per a la transformació social. No em refereixo a referents de llibre, sinó tot al contrari, persones amb qui he compartit experiències de lluita diversa en el meu poble, a nivell comarcal, o nacional i que al final han esdevingut referents dels quals admiro valors que considero que són propis d'un lideratge col·lectiu

Els moments que m'han marcat com activista (que trobo que és una paraula molt forta) o com a militant, perquè hi he adquirit un compromís, han estat sobretot els que he passat en les associacions del municipi de cultura en minúscula, i en el món universitari a nivell de l'Assemblea de Lletres. Han estat dos grans espais d'aprenentatge que segurament han esdevingut claus a l'hora de traslladar aquest compromís polític, social i cultural a una esfera més institucional, que és el que passa quan entro a l'Altraveu. Tal i com ho enteníem i ens ho explicàvem, del que es tractava de fer amb l'Altraveu era passar del moviment social i reactiu a articular alguna cosa que també tingués sentit en la institució; una opció política proactiva.

Castellar és un municipi de 23.000 habitants on tots ens coneixem i en què les mobilitzacions es produeixen arran de gent que és molt activa en el món associatiu. Per això sempre fem broma i diem que “a tot arreu som els mateixos”.

En el moviment del lleure infantil i juvenil, que crec que són espais educatius importants, hi passo com a nena, com a monitora i com a coordinadora. Més tard, participo de les mobilitzacions de l'Assemblea de Lletres quan gairebé estic acabant la carrera, amb les mobilitzacions pel Pla Bolonya i pel tema de la Guerra d'Iraq. Vaig aprendre molt de les dinàmiques assembleàries d'aleshores, també hi havia algun professor de la universitat que hi ajudava. Eren dinàmiques positives però també complexes. De vegades influeix la tirania de la manca d'estructura i la masculinització de l'organització. Va haver-hi elements que per la meua poca tradició activista del moment, segurament, no van fer-me sentir còmoda i aleshores vaig limitar-me a seguir les mobilitzacions. Tot i això, l'experiència de compartir el carrer amb tants companys i companyes que fins aleshores només eren això, la recordo com una experiència molt maca de la qual en vaig aprendre moltíssim. De fet, en l'Altraveu hi ha una mica d'allò que vaig viure a la universitat. A la nostra candidatura treballem de manera assembleària i coneixent la complexitat del treball en grup gran, intentem cuidar al màxim que tothom hi pugui dir la seva. D'aquella època a la universitat em quedo amb la sensació de formar part d'un espai ple d'inquietuds. Recordo especialment professores com la Maria Campillo que ens va ensenyar la importància de la memòria històrica o altres professors actius en les assemblees. Però on he trobat referents de lideratge ha estat sobretot treballant en la política municipal. En persones vinculades a l'Altraveu, a les Candidatures Alternatives del Vallès, a la CUP o en la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca.

La creació de l'Altraveu va ser una experiència brutal. L'Altraveu sorgeix com la fusió de moltes plataformes i de molts col·lectius que feia molt de temps que tenien un discurs diferent al de la institució. Era gent que tenia un coneixement popular molt alt, diferent al coneixement més tècnic i de gestió que hi havia a l'Ajuntament. Arribo a l'Altraveu en el moment en què la candidatura està com aquell qui diu en procés de creació, encara no estava constituïda. Recordo l'acte obert al poble on es plantejava “Cal que es presenti una candidatura alternativa a Castellar?”. Ara, amb el temps, m'adono que no era una cosa tan espontània com ho podia semblar en aquell moment. Hi havia gent que sabia què era una candidatura alternativa i que ja estava molt rodada perquè havia treballat en experiències semblants en altres pobles. En aquesta etapa sí que apareix una persona que és clau per a mi a nivell polític i personal, la Gemma Ubasart, que és qui m'empeny cap a aquest món que m'era desconegut. Ella m'anima a fer el salt a la política institucional. Tot i el vertigen del primer moment, acaba sent una de les experiències més intenses que recordaré a nivell personal i a nivell polític, si és que al final hi ha cap diferència!

Veníem dels “Fets de Castellar” de l'any 2003, quan a la Festa Major de Castellar, un grup d'skin-heads amenaça i agredeix la gent que gaudeix dels concerts al carrer.

Aquells dies tenen com a protagonistes les càrregues policials, la por als carrers i la passivitat política. Això genera una mobilització que s'acaba articulant en la Plataforma Antifeixista. Els problemes ja feia temps que existien però la Plataforma es constitueix formalment aquell any. Anteriorment ja hi havia hagut tensions als instituts i el professorat alertava que responien a actituds feixistes que estaven augmentant. Però no només era a l'institut, ja que hi havia gent més gran, coordinada comarcalment, que ja havia protagonitzat de tant en tant agressions, amenaces, etc en el poble. Participava aleshores de la Plataforma Antifeixista, des d'on s'havia intentat que l'Ajuntament donés resposta no només a nivell educatiu sinó també social i que realment no problematitzés el tema com una cosa puntual sinó que s'adonés que realment hi havia un problema de fons. Va ser a través de la Plataforma Antifeixista, que era un dels nuclis més potents de mobilització social al poble, que van anar discutint-se altres problemes de fons i crec que d'aquest nucli de persones, algunes molt més implicades que jo, va començar a plantejar-se el 2005 la idea de constituir una candidatura alternativa. Per tant, jo vaig aterrar en aquest moment des d'aquesta sensibilitat i des de la implicació a altres associacions i entitats del poble on ja es tenia un discurs sobre el territori, el creixement sostenible, la lluita contra l'especulació immobiliària. Vaig arribar a l'Altraveu amb 20 anys una mica per curiositat i una mica per casualitat, però hi he estat des de la segona assemblea fins al moment que va tocar posar-me a primera fila a l'ajuntament, perquè crec que hi fem coses importants.

Una de les coses que ens preocupava a l'Altraveu era que realment hi hagués un discurs contrahegemònic respecte la institució. Quan ens presentem a les eleccions, sempre diem que ho fem per guanyar. Tot i que no ho hem aconseguit, penso que ens podem sentir orgullosos d'haver estimulat coses importants a Castellar, com ara la sensibilitat per l'accés a un habitatge digne establint lligams de confiança i complicitat amb la PAH, la difusió sobre el debat que ara promou el Procés Constituent, la consideració d'opcions polítiques com la CUP que treballen per la radicalització democràtica, la contribució a l'Ateneu de Cal Gorina com a espai obert al poble - aquest es paga amb el sou de regidors i regidores de L'Altraveu -, la difusió sobre la tasca que fan les xarxes d'intercanvi, les cooperatives de consum, etc. Això és el que entenem nosaltres com a política comunitària. Tot això formaria part del nostre programa i paradoxalment, ha de passar fora de nosaltres, perquè ser a l'Ajuntament és una eina més.

Ens organitzem en assemblea, que és l'òrgan a través del qual decidim les coses. Hi ha una assemblea social, on es debaten coses del poble i on pot venir qui vulgui, i l'assemblea de Ple. També existeixen comissions de treball, com la comissió de premsa, la comissió de suport als regidors en què hi som els antics regidors... En definitiva, es tracta de desxifrar la burocràcia que hi ha a l'Ajuntament perquè sigui més fàcil per a nosaltres, que som ciutadania, fer accessibles certs temes que ens afecten per treballar-los en profunditat i calendaritzar-los. Això ens ajuda a treballar des de la institució però també des del carrer. A través de la Permanent, que és un

altre òrgan que hem creat ara, on hi ha l'única persona de l'Altraveu que percep un sou, pensem quina estratègia volem seguir independentment de l'agenda de l'Ajuntament, perquè sinó sempre fas oposició. Per exemple, amb el tema de la privatització de l'aigua portem unes propostes a l'ajuntament però també ens dediquem a mobilitzar la gent perquè entengui què implica realment una proposta-moció que pugui canviar el que vivim. Perquè una moció amb una majoria absoluta no implica res. Cal explicar què vol dir que hagin apujat l'aigua, per què l'han apujat, què és el què ha dit aquell o aquell altre partit, què hem fet nosaltres i què està disposada a fer la gent. I així podria començar la campanya al carrer sobre el tema de l'aigua a partir de la qual preparem actuacions com una gran bustiada, sortir al carrer, localitzar determinats abusos que s'han anat produint per part de la companyia de l'aigua i fer pedagogia de com podem canviar les coses, que passa per accedir a la informació i organitzar-nos. Hem d'aprofitar que som un moviment social i com a tal hem de traduir i explicar què està passant, perquè des de la institució, davant d'una majoria absoluta com la que té el PSC a Castellar, no aconseguixes ni comunicar, ni transformar absolutament res. La resta de partits fa anys que ho saben però poden passar quatre anys inamobibles, esperant les següents eleccions. Suposo que s'ho poden permetre i que això també, en part, depèn de tots nosaltres. En tot cas, a L'Altraveu no fem l'esforç de ser a l'Ajuntament per no-res.

Que nosaltres com a ciutadania estiguem decidits a fiscalitzar el que fan els polítics i les polítiques és una qüestió complexa. De fet, penso que L'Altraveu és una bona manera de fer-ho i de vegades ens preguntem "per què hi ha gent que no s'enganxa a l'Altraveu si realment és una assemblea oberta?" Penso en la meua experiència i crec que segurament és perquè hi ha persones que necessiten començar en un espai de lluita des de zero. Això és un aspecte positiu perquè demostra que la gent percep que a l'Altraveu hem fet un aprenentatge al llarg d'aquests anys i s'hi han generat dinàmiques que ens fan més operatius a l'hora de prendre decisions perquè ja existeix un discurs, però alhora això també pot ser negatiu si la gent percep que la dinàmica està tan consolidada que no hi ha espai d'influència o acció. Hi ha molta gent que té ganes d'implicar-se, i el 15M n'és un exemple. La gent necessita espais on pugui fer coses i se l'escolti. Però també ens hem trobat amb gent que ha arribat a l'Altraveu i no ha trobat el seu espai, perquè quan les dinàmiques ja estan fetes costa més d'entrar. Jo vaig tenir la sort que algú va creure que hi podia tenir un espai i que podia fer coses amb total llibertat però això em fa pensar que hem de ser capaços de generar mecanismes perquè tothom s'hi senti útil i atret. Més enllà del cercle.

Una de les coses que he volgut aportar al grup és molta dedicació, una dedicació molt bèstia fins a un punt gairebé insà. Potser de vegades he sentit que era negatiu el fet de no haver tingut un perfil polític molt marcat. És a dir, que no m'he sentit mai definida per cap -isme i això al costat d'altres companys amb una llarga tradició de lluites, fa respecte. Però per això penso que l'Altraveu ha estat un gran espai d'aprenentatge polític per a mi, que ha anat obrint d'altres. Potser aquesta manca de definició també

ha tingut la seva part més positiva en el fet que gent ha pogut pensar que, precisament per això, l'Altraveu no estava fortament marcada per un tipus de política que rebutja. És a dir que fent-ne una altra lectura, això que jo percebo com a negatiu, pot haver servit per arrossegar altra gent: "Ostres, si l'Elisenda pot... realment deu ser obert, no? Perquè si ella, que la coneixem d'aquesta o altra entitat i mai no havia estat en política, hi ha entrat...". Estic segura que no és una cosa que hagi passat únicament amb mi.

Es fa difícil saber què aporta cadascú quan treballes en un projecte col·lectiu, però crec que una de les coses que m'han obsessionat més ha estat la comunicació del discurs polític. En política el llenguatge i saber comunicar són molt importants. Al meu entendre una de les coses que hem fet bé ha estat saber canviar els registres i no ser inflexibles. Això no vol dir traïr els nostres principis però cal tenir en compte que la política necessita diferents registres i adaptacions segons les franges d'edat, els àmbits diversos i això no ens ha de fer por... No m'ha fet mai vergonya fer aquest exercici, és més, crec que és sa i moltes vegades revelador de la validesa que té allò que pensem per a la gent! Potser dels meus anys en un mitjà de comunicació local vaig aprendre que era tan important pensar què volem dir i com ho volem fer. De vegades ens enroquem en un llenguatge que no concorda amb la nostra manera de pensar i que no deixa de ser curiós perquè nosaltres no som polítics. Cal explicar bé, per exemple, què volem dir quan diem que no som polítics professionals perquè aleshores la gent pot pensar que som amateurs. Però nosaltres no ens considerem amateurs, no estem fent política amateur sinó política professional però sense professionalitzar els càrrecs, que és diferent. Sense el que dec a la meva formació com a filòloga catalana, potser aquesta sensibilitat per la cura del missatge, tant en contingut com en forma, no hagués calat tant en allò que he anat fent també a l'Altraveu. Això m'ha ajudat a construir i reconstruir el discurs polític també, sobretot quan he estat regidora. Crec que això pot haver deixat alguna traça d'alguna manera en el missatge en general de la candidatura. Al final, l'experiència personal de tots els electes a l'ajuntament acaba revertint en el grup i trobo que això és molt enriquidor, perquè estàs compartint coneixement. Sempre he pensat que el discurs de l'Altraveu havia de ser el discurs d'una majoria, perquè hi ha molta gent que creu en el que defensem i que fa les mateixes valoracions que nosaltres, però per aconseguir-ho és important fer campanya, fer-nos veure i difondre el missatge. Hi ha persones que no se senten còmodes fent aquestes coses perquè la campanya tradicional dels partits ha fet molt de mal: és agressiva i correspon a fins utilitaristes. En algun moment, m'ha semblat que per reivindicar el fet de fer carrer estava traint la filosofia del grup, i això m'ha entristit, però estic d'acord amb el fet que cal buscar altres fórmules per sortir al carrer i dir que nosaltres no hem vingut a fer la política a ningú, que això és cosa de tots. Nosaltres oferim sobirania popular. El moment actual no ens deixa una altra que voler ser ambiciosos. De fet, no deixa de ser un aprenentatge personal comprendre que hi ha diferents visions dins del nostre grup que cal respectar. No responem per a cap partit sinó per nosaltres mateixos; hi ha moments en què no es pot forçar més la màquina.

El fet de ser regidora és una experiència que et carreg de responsabilitat, de consciència i de compromís. Quan deixes de ser regidora, no actues mai com si no ho haguessis estat. La visió sobre el municipi i sobre la política es percep d'una manera més complexa. Malauradament, les circumstàncies actuals han fet veure que aquell discurs que tenies fa anys, que feien seu només uns pocs, ara resulta que és veritat: que els bancs roben, que el capitalisme és una estafa, o quan parlem de regeneració democràtica... tots aquests missatges que ens han costat tant i tant de quallar. Feia anys que dèiem que aquest sistema no funcionava i que no era un discurs de moda, ara sembla que són temes que la institució es vol prendre seriosament.

A casa sempre s'ha parlat de política. La meva mare és andalusa i el meu pare és català, i és veritat que hi hagut debats de política des de perspectives més o menys tradicionals, des d'una òptica espanyola i catalana, però mai consignats a un partit. De fet, fins fa poc no els havia preguntat mai què votaven. Ara a Castellar ja sé què voten! Amb els meus pares ha succeït una història bastant estranya perquè han acabat fent reflexions polítiques en veu alta. El meu pare dient que "Jo sóc de la CUP" o la meva mare comentant amb les veïnes "és que aquesta gent sí que fa coses pel poble", i dius "Ostres, que fort." Jo els feia més conservadors, però suposo que viure de prop L'Altraveu els ha fet sentir-se propers a tot projecte de regeneració democràtica. Creuen en la política com jo hi crec, saben diferenciar la corrupció i la desafecció política de la gent que fa bé les coses a l'Altraveu hem aconseguit apropar la política a la gent i crec que això també aporta esperança.

Quan vaig passar pel programa Ordit, jo venia d' uns anys bastant durs a nivell de política institucional. L'Ordit va ser obrir una finestra a molta altra gent que també estava amb aquestes lluites que de vegades semblen impossibles davant de Goliat. Jo, per exemple, em quedo amb una persona que és el Miquel Missé, per a mi un referent de com qüestions complexes, com és la construcció del gènere, poden ser explicades de manera tan senzilla i atractiva. Ell venia d'un món que era molt desconegut per a mi, la lluita trans, i em va provocar moltíssima curiositat, sobretot pels estereotips que també tenim, en els moviments de l'esquerra alternativa.

A l'Ordit també vaig veure la necessitat que tenim... de treballar en xarxa. Això també va passar en un moment a l'Altraveu de dir "Escolta, estem treballant localment però comarcalment, què?" Va ser el moment de començar a treballar formalment amb les "Candidatures Alternatives del Vallès", que és una assemblea de coordinació de diferents candidatures alternatives, perquè és un projecte comarcal que té sentit, per lògica territorial. Vull dir que una de les coses que he après dels projectes presents a Ordit o de les CAV¹² és la necessitat del treball en xarxa amb gent que porta molts anys d'especialista, entre cometes, de les seves lluites... De vegades no cal anar a

¹² Candidatures Alternatives del Vallès

buscar aquell expert o aquell altre perquè hi ha gent que està treballant al territori, al municipi i des de fa molt de temps...

Més enllà de l'àmbit de Castellar, després d'haver estat regidora, m'he implicat a nivell comarcal en les CAV. Dins de les CAV, un exemple de com les coses necessiten ser estimulades i liderades amb optimisme és l'Albert Díez, d'Alternativa Esquerreres de Badia. Crec que és una persona clau de les Candidatures Alternatives del Vallès. També participo en el Procés Constituent perquè crec que és una oportunitat de debat sobre la situació actual, des de diferents perspectives, i que possibilita integrar gent diversa de nou. Encara és aviat per dir cap a on pot anar caminant i en tinc dubtes, però hi sóc amb moltes expectatives. I tot i que des de les CAV ja treballàvem amb alguna CUP local, com és el cas de Sant Cugat, a partir de les eleccions hi ha hagut un moviment popular que m'hi ha apropat, perquè crec que més que una opció pot arribar a ser un espai d'oportunitat política.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

L'altre dia a una jornada sobre Participació i Joventut que va organitzar la Generalitat es parlava sobre la gent que es mou al marge de la participació institucional. Em va sobtar que en parlessin com un tema novedós quan fa temps que sabem que existeixen altres formes de participació. La participació extrainstitucional forma part del nostre ADN. Jo Crec que la política institucional ha d'integrar aquests altres tipus de participació perquè als ajuntaments i a altres administracions existeixen processos i eines que són participatives només en aparença. Els moviments socials s'han anticipat a les problemàtiques i en aquest context els partits polítics no han estat a l'alçada. No volen ser una frontissa entre el carrer i la institució. Les institucions són poc permeables i per aquest motiu ha passat el que ha passat, després de trenta anys d'eleccions municipals segueixen les mateixes estructures i la participació i la transparència només són façana.

Els moviments socials aporten un altre tipus d'organització no jeràrquica, que és la mateixa amb la que treballem a les candidatures alternatives i els moviments socials, basada en l'horitzontalitat. L'administració hauria de ser capaç d'integrar tot aquest coneixement popular de les organitzacions horitzontals i transversals. Hauria d'haver un colideratge entre partits polítics i moviments socials. És veritat que certs moviments socials són puntuals i s'ocupen de temàtiques també concretes, mentre que la política institucional tracta un ventall de diferents polítiques públiques. És complicat. Però en els temes que ens ocupen últimament, com per exemple el tema de l'habitatge, sembla que hi hagi una barrera que no permeti passar a les persones i/o als col·lectius que realment hi tenen molt a dir. A Castellar ens hi hem trobat. A tall d'exemple: s'ha fet un protocol sobre l'habitatge i no s'ha convidat la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca. Qui ha de liderar el tema? Jo entenc que ha de ser qui tingui més legitimitat, i en

aquest sentit la problemàtica de l'habitatge no l'ha liderat l'ajuntament, l'ha liderat la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca. Ara bé, s'ha de reconèixer que la darrera paraula la té aquell que té capacitat d'execució, que són les institucions. A mi no em fa cap tipus de nosa que un moviment social pugui liderar un tema que sigui polític, però en la política clàssica tradicional això és vist com una amenaça. Els problemes els hauria de liderar l'organització que disposa de més recursos, que ara mateix és la institució, però no ho està fent.

Nosaltres sempre diem que som un moviment sociopolític. Definir-nos no és fàcil perquè cada X temps sorgeix el debat i sempre hi ha qui diu "No, no, des d'on es fa política i des d'on pots canviar el món és des de la política institucional"... Al cap d'un temps, el mateix diu "No, no, però com realment aconseguixes arribar a la gent no és aprovant una moció, és el moviment social qui fa realment la feina de carrer". És una dicotomia constant. Nosaltres en moltes ocasions ens hem ubicat erròniament cap a la política institucional, hem pensat massa vegades que a partir d'una proposta podíem canviar les coses. I s'han canviat algunes coses, però ens ha quedat la sensació que tot i que canviàvem algunes coses ningú no sabia que les estàvem canviant. La definició amb què molts se senten còmodes és definint-nos com un moviment social que ha utilitzat l'eina de la política institucional com una eina més de transformació social. Subscriu aquesta definició.

Allò que fa diferent l'Altraveu és d'una banda la manera com sorgeix: des de la ciutadania organitzada, amb el posicionament de no voler viure de la política i sent conscients que l'Altraveu només existirà si hi ha gent disposada a treballar-hi, al contrari dels partits polítics que inverteixen recursos perquè les seves sigles siguin arreu del territori, encara que no hi hagi cap projecte polític amb cara i ulls. Pensem que l'Altraveu no existirà sempre, només si no hi ha prou gent per seguir tirant d'aquest carro col·lectiu. Si ens demanem, qui és l'Altraveu? No ho sabem. Pot ser-ho ser qualsevol, no tenim carnet de militants. És a dir, que qualsevol veí del poble pot ser-ho. Sempre hem dit que portem la veu de qui vol fer-se sentir a l'ajuntament i per aquest motiu considerem que els regidors són portaveus i no representants, i d'aquí ve que hi hagi rotació en els càrrecs. Mai hem volgut ser objectes de la política, hem volgut reivindicar ser subjecte i objecte al mateix temps, una diferenciació que potser no trobem en els partits tradicionals, almenys a Castellar. Com deia Fuster "tota política que no sigui feta per nosaltres serà feta contra nosaltres".

Estem vivint un moment de desafecció cap a la política en què hi ha estructures de partits que només es dediquen a gestionar. Ara vindrà una reforma de l'administració local i ningú no està dient res, no estem veient posicionaments polítics forts, ni tan sols aliances amb altres partits que no siguin tradicionals. Veiem una desafecció vers la política, no de la gent, sinó dels polítics professionals envers les pràctiques que estan duent a terme.

Tot no passa per la política institucional, per això cal una sacsejada a nivell social. On cal fer feina és a l'hora de traduir discurs per moure la gent del poble. Nosaltres de vegades, ens hem vist superats amb situacions al municipi. Com per exemple, amb el tema del CAP. No vam ser capaços de mobilitzar prou gent perquè el CAP no es tanqués i per portar la lluita per la sanitat pública a casa nostra. En canvi a l'Ajuntament es van portar tres mocions sobre la sanitat pública i es van aprovar. Aquestes coses són les que realment et dolen. Ens hem de creure que realment som una frontissa entre el carrer i la institució, però per això els esforços que estàvem bolcant a la institució potser els havíem d'haver bolcat al carrer, que havíem abandonat una mica per un excés de responsabilitat dins l'ajuntament. Si nosaltres no som capaços de prendre el pols a Castellar i mobilitzar la gent, no ho farà ningú.

Al meu entendre la regeneració democràtica passa perquè els espais de decisió siguin més amplis, sobretot siguin vinculants i accessibles a tothom. El què és important, però el com ho és tant o més. Amb el 15-M l'important era el debat, tenir referents de l'un i de l'altre, reconèixer-nos... L'acció política passa per debatre sobre qüestions com ara bé la vida que volem, o les polítiques laborals que necessitem, i la capacitat de generar consensos, que al meu entendre és importantíssima en l'exercici del lideratge

Les noves tecnologies són una eina o un mitjà però no són ni el canvi ni el resultat. Tot i que la tecnologia no sigui la nostra prioritat, tenim clar que hem d'estar al dia. Quan tens pocs recursos, el Facebook i el Twitter poden ser de gran utilitat. A través d'aquestes xarxes socials, sobretot per les eleccions municipals, podem accedir més fàcilment a la gent. Tot i que pots accedir a un gran nombre de gent, les estadístiques diuen que aquesta gent són persones actives que segurament et coneixerien per una altra banda. Sigui com sigui, són eines que cal tenir en compte, encara que és veritat que cal anar amb compte amb la sobrevaloració que en fem: un Facebook no és ben bé una eina de participació, tot i que hi ha alcaldes que així ho creuen. A Castellar, per exemple, la gent no és gaire activa en el Twitter i sí que ho és més al Facebook. Són coses que cal saber, però sense obsessionar-se. Cada plataforma també té el seu registre. A Castellar, doncs, no dius de la mateixa manera el que poses al Facebook, que arriba a molta gent, que allò que comuniques a través del Twitter, que va dirigit a una franja d'edat més jove. Sovint ens hem pensat que estàvem arribant a molta gent i després t'adones que la gent a qui realment has d'arribar no hi arribes amb la xarxa. Tens accés a molta gent, però molta d'aquesta ja està conscienciada. De totes maneres no és gens menyspreable, a través de la xarxa pots mostrar la teva part més personal, les teves inquietuds... que et coneguin i que sàpiguen qui ets ja és un gran què.

Ara mateix els nous lideratges han de ser persones, més d'una, amb capacitat de generar amplis consensos, la qual cosa és fàcil de dir però difícil de fer. Aquest tipus de líders els podem trobar més en els moviments socials que no en els partits polítics. Han de tenir capacitat de comunicació, coherència i una trajectòria que els

avali. Quan apareix l'Ada Colau, per exemple, no és per casualitat, és perquè és una persona que està treballant a l'Observatori¹³, i que realment sap de què parla. No és un líder posat per ningú, sinó que està reconegut per una àmplia majoria de gent, que pot ser tant de dretes com d'esquerreres, però que tenen punts en comú.

Una de les coses més curioses de l'Ordit és que el primer dia ningú no es reconeixia a si mateix com a líder de res i ningú no volia sentir a parlar d'aquesta paraula. Perquè fa molta angúnia, perquè és una cosa que... és un discurs que... Ostres, és que ser líder és una cosa molt forta, amb una alta connotació individualista... Però sí que és veritat que a mesura que anava avançant la setmana ja no teníem clar que fos tan prescindible. O sigui, vèiem clarament que sí, que... per exemple, per a mi l'Ada Colau és un líder, per a mi el David Fernández també ho és. Però, és clar, és veritat que tenen altres característiques del que teníem tots en el cap com a cosa profundament negativa... Després de tota aquella setmana de reflexionar-hi, vam estar molt d'acord que un bon líder és aquell que és capaç de generar amplis consensos, que sap comunicar, que sap compartir la seva veu, que és coherent i sobretot que no apareix d'un dia per l'altre, sinó que l'avalua la trajectòria de molt de temps al darrere i sense esperar res a canvi...

Al voltant de la idea del lideratge, amb el temps he anat canviant d'opinió. Sovint pensava "No, no cal un lideratge, realment l'important és el projecte col·lectiu...". Però també és veritat que la majoria de la gent per dipositar la seva confiança necessita comptar amb un nom i uns cognoms, i saber què ha fet i què no ha fet aquella persona; és humà. I partint de la base que al darrere del lideratge hi ha persones, quines qualitats hauria de tenir aquesta persona, o aquestes persones per liderar un procés de transformació social? D'alguna manera ja ho he anat apuntant, una de les qualitats que hauria de tenir seria mantenir una coherència amb la seva vida personal i la seva vida política. També hauria de tenir una alta dedicació en allò que fa, i una gran capacitat de conciliació que li permeti generar consensos i empatia. Un líder ha de ser perseverant, tenir clars els objectius i saber que l'important és el projecte. En resum, per a mi el lideratge social es fonamentaria en la coherència, una alta dedicació, i la capacitat de ser conciliador i anticipatiu.

L'element més important, però, és el de compartir el lideratge, hauríem de parlar de colideratge. Això és molt important, però no és fàcil quan algú es converteix en un clar referent. Un líder ha de tenir clar allò que diu la frase "tothom és important però ningú no és imprescindible". Ha de tenir clar que el seu pas pel projecte és per aconseguir un objectiu concret, i no pas per satisfacció personal. O almenys, no només per satisfacció personal. Compartint el lideratge es pot garantir millor la continuïtat dels projectes. Es fa molt difícil visibilitzar els invisibles, que també fan molta feina. És quan formes part d'una cosa molt visible que realment la gent et percep com a líder. Potser

¹³ Observatori DESC, Drets Econòmics, Socials i Culturals.

a la nostra esfera, als moviments socials, sí que ho tenim més clar, però quan parles de líders amb la gent, hi ha una tendència a identificar-los amb les persones que són a primera fila. Existeixen líders a l'ombra?

Quan vaig arribar a l'Altraveu hi coneixia la gent més jove. Vaig aparèixer al projecte amb ganes de participar i d'implicar-me, i a més penso que el fet de ser dona va tenir un pes important. Vull dir que segurament si no hagués estat dona potser no hagués estat regidora i això és trist, perquè et dóna valor només per ser dona, no per ser realment capaç o no. No és gaire freqüent trobar-te amb dones que vulguin anar en els primers llocs de les llistes electorals perquè encara és un espai reservat per a homes i requereix molta exposició pública. Conciliació feina i família i a sobre política? Només cal veure la resta de candidatures i t'adones que tothom vol estar a l'ombra.

Quan penso en l'Altraveu, tinc molt clar que no vull que sigui una força minoritària, vull que governi el meu poble. Potser hi ha un punt naïf en aquesta afirmació però és perquè el discurs el compartim amb una àmplia majoria. A vegades em diuen que sóc una suïcida perquè no tinc en compte el context, però sóc de les que opino que independentment del context a les properes eleccions hem de ser capaços d'obtenir quatre regidors¹⁴ perquè més representativitat vol dir més possibilitats de canvi. És a dir, no pas quatre perquè siguin un fi en si mateix, sinó perquè la capacitat de pressió pot ser molt més alta. Aquest discurs podria no ser el més estès a l'Altraveu. Hi ha qui diu que “dos regidors ja van bé, ja podem fer feina...” però després te n'adones que perquè el moviment social sigui potent es fa necessari tenir una veu més forta dins de la institució, ja que per poder canviar i transformar les coses és important tenir un àmbit d'influència més gran. Sóc del parer que l'esquerra alternativa s'ha de treure molts complexos del damunt i acceptar que fa temps que estem fent bé les coses i que el context també ens està donant l'oportunitat de mostrar-ho. Sense ambició i sense il·lusió no es va enlloc. Treballem molt en els nostres municipis perquè és el que sempre hem fet des de les entitats i aquestes hores que no es tradueixen en diners, que han suposat tant d'esforç, ara participant a l'ajuntament, s'han de poder traduir en canvis. Una de les motivacions que tens per continuar amb el projecte és veure que no estem sols. Han aflorat un munt de moviments que ajuden a fer més pressió, i en certa manera han trencat molts cercles d'activistes tradicionals i sumant més gent també han fet canviar el xip de la institució. S'han adonat que si una moció es tomba al ple, serem l'endemà al carrer fent pressió. Això també és fer política.

A Ordit vaig sentir una frase que em va agradar molt: “Hem de ser conscients que no ens podem enamorar de l'eina”. Són coses que poden passar quan hi poses moltes hores als projectes: te'ls acabes fent teus. A mi m'ha passat en algun moment i aleshores és quan has de veure que sense generositat i flexibilitat els projectes no es poden fer grans. Podem arribar a perdre de vista que en el lideratge social els

¹⁴ Actualment L'Altraveu té dos regidors al consistori de Castellar del Vallès.

objectius són el més important. Si ens considerem moviments socials i ens presentem a les eleccions, ho fem per poder engegar processos de canvi que ens permetin transformar alguna cosa del nostre entorn més proper. M'agradaria poder seguir canviant coses a Castellar, i que aquests canvis també es poguessin produir en altres municipis i... que els féssim arribar al Parlament, des de baix. Tanmateix, crec que no es pot generar cap procés de transformació sense saber transmetre esperança, que és una de les coses de què parlem molt a les candidatures alternatives darrerament. Ens hem dedicat durant molts anys a explicar allò que no funciona però ens costa explicar com podria funcionar d'una altra manera. Tenim molt clar quines coses no funcionen als nostres ajuntaments, a nivell social, pel que fa a les polítiques laborals o les polítiques d'habitatge... però serem capaços d'explicar quina és la nostra alternativa de manera programàtica? Sabrem transmetre que això és possible? Aquesta és la tasca pendent, saber transmetre esperança amb un discurs alternatiu.

3.2 Narració de Pol Guardis

Pol Guardis
Activista ecologista

“En el context actual necessitem posar l'accent en les coses comunes, en el bé comú. (...) Estem tornant a perdre aquella individualitat que el capitalisme ens ha inculcat. Mica en mica anirem veient que els uns sense els altres no som ningú.”

Lloc de naixement: La Garriga

Lloc de residència: Alella

Edat: 30 anys

Organitzacions: El Cargol s'ho fa sol, La Garriga Societat Civil, Plataforma contra el 4t Cinturó, Som lo que Sembrem, CUP.

Als cinc anys vaig entrar a l'esplai La Guineu que tenien una casa de colònies i a l'estiu gran part de la canalla del poble hi anàvem a passar l'estiu. Hi vaig anar cada any i al final vaig acabar com a monitor. No vaig allargar més perquè amb la legislació es van posar molt estrictes amb el tema dels casals. La casa era una antiga masia, immensa, molt maca al mig del Ripollès, a Gombrèn concretament, i no complia moltes de les condicions que exigia la nova normativa. Això i el fet que els monitors més grans que havien de tirar del carro i els que veníem al darrera potser vam tenir altres motivacions, van propiciar la història de les colònies acabés morint. La casa tenia un únic propietari que se la volia vendre i els monitors més grans la van comprar, em sembla que té vint-i-cinc o trenta propietaris diferents, i uns d'aquests propietaris són uns tiets meus que també havien estat antics monitors. Ara que ho penso, potser sí que la família t'influeix més del que sembla. Bé, és una història que encara tinc present perquè de tant en tant quan anem a buscar bolets visito la casa.

Dels monitors hi havia com dos grans *capos* que eren dels més grans, que tenien una figura completament autoritària i tot passava per ells. N'hi havia uns altres de mitjana edat que feien girar la truita com ells volien i que tenien molta traça a tractar tant els joves com els grans i tiraven la cosa endavant. I després hi havia els més joves que tenien més proximitat amb els *nanos*. Vulguis o no en el seu petit espai també tenien un paper com de líders perquè per als nanos representaven un referent. Jo els recordo tots.

A l'institut havíem promogut vagues d'estudiants i diferents mogudes com intentar parlar amb el professorat pel tema de millores amb algunes coses... però ho vam fer d'una manera no organitzada. Potser havia sigut delegat de classe a EGB... ara no ho recordo... però a l'institut segur que no perquè aquests càrrecs tampoc m'han acabat de fer el fet. Crec que és com si et volguessin donar veu i en realitat no t'escoltessin.

Quan anava a l'institut vaig entrar a formar part de l'entitat La Garriga Societat Civil que és una entitat del poble que es dedicava a fer temes de cooperació amb la gent de Chiapas. Amb l'aixecament de Chiapas es van començar a formar una sèrie de festes i fa que jo miri de participar-hi. Hi havia gent amb uns valors molt definits amb qui tenia molta afinitat i vam congeniar molt bé. De fet, els meus tiets també hi participaven activament. Ens vam apropar a la ideologia del zapatisme, a la reivindicació indígena, a la reivindicació d'autonomia... podríem dir que en certa manera podria ser semblant als sentiments que pots tenir com a català, com a jove o com el que sigui...

Des de fa molts anys també em dedico a temes d'espais naturals i vaig muntar una entitat ecologista al poble que em permetés involucrar gent de tot tipus i de totes les edats amb la intenció de donar valor al patrimoni natural que tenim. L'entitat la vam crear en Bartomeu Mas i jo, just abans d'acabar l'institut. Sempre dèiem que tots dos hi posàvem les banyes i justament per això la vam anomenar "El cargol s'ho fa sol". Vam anar *apretant* i a partir d'aquí vam començar a aglutinar més gent. També havíem fet neteges de torrents, havíem intentat fer coses amb el tema del riu, i intentar fer sortides per donar a conèixer les bèsties que tenim per la zona i que la gent no coneix. I així vam anar fent i fent... i anàvem tirant del carro entre tots dos. L'entitat ha tingut alts i baixos i sí que és cert que en alguns moments en què jo no hi era he notat que frenava l'activitat. A vegades ens preguntàvem "si ens hi hem bolcat tanta gent com pot ser que no avanci?". Suposo que sempre algú ha de tirar del carro i sovint ho fa qui té energia, i en aquell moment ens va tocar a nosaltres.

I a part d'això, a nivell més cultural, he participat als pastorets, he jugat a bàsquet... activitats d'aquestes com molt normals que fa tothom al poble. A partir d'aquí he anat fent, he anat avançant i m'he trobat diferents lluites també a nivell comarcal. He participat i donat suport al No al Quart Cinturó, a sectors com Som lo que Sembrem... I mica en mica m'he anat ficant fins acabar en alguns espais propers al que seria l'esquerra independentista i a finalment he acabat petant a la CUP, on participo tan activament com puc.

El tema del Quart Cinturó és *algo* bastant bàsic a nivell comarcal. És una lluita que porta vint anys vigent i, per tant, tard o d'hora hi has hagut de participar... Si saps què es cou a la comarca, et relaciones amb gent que és part del territori, gent de Marata, que està aquí al costat i estan afectats pel Quart Cinturó, i veus que tard o d'hora t'acabaran trinxant el territori, doncs aleshores per força t'hi acabes implicant... Al Quart Cinturó m'hi implico a nivell personal, perquè al final acaben sent molt entitats localistes... Intentes moure't, ho expliques a tothom i després anem uns quants cap allà. Però no ho fem com a entitat sinó que som en Lluís, en Bartu, en Marc i no sé qui i cadascú va i es representa a si mateix. A nosaltres ens agafava bastant jovenets i anem a les manifestacions, a encartellar, fotre enganxines...

La meua família fa molts anys que viu en aquest al poble, i potser no m'han estirat cap a un activisme, però també és cert que mon pare té una vida associativa bastant activa

i participa molt de moltes coses, i els meus tiets, que tenen una companyia de teatre, han contribuït que a que eixampli les mires. No és que m'hi estirin sinó que jo ja estic predisposat a participar activament de tot i arriba un punt en què a quinze entitats diferents i això fa que estigui en el dia a dia del poble. És una vinculació més cultural i local que no política. Els meus pares sempre han estat molt neutrals i m'han deixat molta llibertat i que jo decidís. Els meus pares, la meva família tenen una sabateria des de fa cent trenta anys i vulguis o no això et crea una gran implicació i vinculació amb el poble. Tot déu et coneix! La meva iaia quan sortia de casa em deia "porta't bé que tens botiga". Sempre m'ho deia. És una d'aquelles frases que et marquen molt. Al País Basc diuen "poble petit, gran infern". Això no és un poble petit, és un poble gran però tothom es coneix. Vull dir que potser si hagués viscut en una ciutat hagués estat un altre rotllo. La vida de poble és diferent, t'impliques amb les entitats perquè ja hi estàs avesat, perquè vius al rovell de l'ou del poble, perquè coneixes a tothom, perquè t'arriba la informació... i t'hi vas emmerdant.

A les diferents entitats sempre m'hi he trobat la mateixa gent. Hi ha peces que van variant, però hi ha gent... no direm significada però que sí que veus que sempre hi son. No només a nivell d'entitats sinó a nivell de mogudes de poble... sempre hi ha els mateixos, si ens concentrem al mig de la plaça sempre som els mateixos, els podries comptar i els podries posar nom i cognom. Potser en una època són dos-cents i potser ara comencem a ser cinc-cents o sis-cents. Sempre hi ha les mateixes cares de tota la vida i la gent els agafa com a referents, com a puntals.

A la universitat hi vaig estar un any fent Ciències Ambientals però no em va fer el pes i vaig plegar. No em va agradar gens ni el rotllo que hi havia, ni allò que m'estaven ensenyant. Sóc una persona a qui li agraden les coses pràctiques i que realment es demostrï allò que sigui aplicable, i la universitat és massa abstracte per mi. Potser també hi va influir que amb divuit anys encara no t'acabes de situar, més o menys com quan tens quinze anys. Quan vaig plegar de la universitat vaig anar a treballar al taller dels meus tiets, que fan espectacles i temes d'escenografia, i aquell mateix any o l'any següent em vaig dedicar a fer un curs d'educació ambiental i mica en mica em vaig anar introduint en aquest tema.

Durant l'any que vaig estar a la universitat vaig participar en la moguda del Prestige, vam anar a Galícia a netejar. Era molt curiós el rotllo que hi havia perquè en primer lloc amb prou feines hi havia gallecs i gallegues i en segon, donava la sensació que s'ho estaven prenent com una mena de negoci. Per altra banda, va ser *xulo* el fet de la companyia entre la gent que hi participàvem i a més, el tema ambiental ens tocava de prop.

La primera majoria absoluta del PP ens va donar molts motius per mobilitzar-nos. Però crec que a Catalunya hem viscut molts anys amb una altra xacra, els governs de Convergència i Unió. El tema d'en Pujol jo ho tinc com una cosa molt significativa, perquè trobo que ens ha perpetuat moltes coses i jo les he viscudes des de molt jove.

Les maneres de fer convergents no m'agraden gens. A la Garriga també hem tingut molts anys de Convergència i Unió. De fet, ara els tornem a tenir, barrejats amb Esquerra Republicana. Com que ara no governen sols, s'ha reformat una miqueta la seva línia, però segueixen sent Convergència i Unió, no deixen de ser això. Per posar un exemple, a les festes majors posaven el jovent al final del poble: els joves allà, separats amb els seus concerts i en canvi aquí al passeig, on sempre s'han fet les festes majors, ho reservaven per a la gent gran. Això de separar els joves en un costat i la gent gran en un altre rotllo... cerc que aquestes coses també maten una miqueta. Dóna la sensació que com més apartem grans i joves millor, no hi haurà tanta relació i connexió i potser no surten coses rares. Abans, fa molts anys enrere, es feia tot aquí, tots junts. Una festa major per tothom!

A diferència d'altres *nanos* i gent del país que es foten en sindicats i altres mogudes, jo sempre he sigut una mica torracollons amb aquest tema i no he congeniat mai gaire amb directrius de cap tipus i mai m'ha agradat massa que ningú em digui què he de fer. Sempre he estat poc creient de grans organitzacions, però és cert que com que m'havia centrat tant en l'àmbit local, em faltava un pas més. Pensava que havia de traspasar aquest nivell i la CUP m'oferia la possibilitat de passar al nivell nacional de Països Catalans, però també em donava aquest conglomerat de diferents coses amb les quals jo tenia molta afinitat. La CUP em donava l'encaix del tema ideològic, el tema del socialisme amb la connotació zapatista de la proximitat i el tema més de la independència dels Països Catalans. Així que vaig pensar "per què no?".

La CUP ja estava constituïda nivell local, fèiem trobades que bàsicament eren reunions de reflexió però faltava una implicació més amb el poble, de sortir al carrer i explicar i fer xerrades, portar vídeos... mica en mica hem intentat sortir del cau. Segurament calia fer aquesta primera fase de reflexió, però jo sóc una persona bastant visceral i necessito que allò que faig serveixi d'alguna cosa i que es noti que avancem cap alguna direcció. A la CUP he trobat gent amb qui ja havia coincidit en altres espais. En Bartu, per exemple, amb qui havíem muntat "El cargol s'ho fa sol", pràcticament hi vam entrar plegats. També he conegut altra gent, gent del poble que s'hi ha anat posant. Potser el fet d'entrar al Parlament ens ha anat bé per donar-nos a conèixer fora de l'àmbit de l'esquerra *indepe*, que sempre acaba sent molt d'autoconsum, però la CUP en aquest poble, que és molt convergent i de botiga, té certes connotacions.

Fa pocs anys que he marxat de la Garriga i ara visc a Alella amb la meua companya. Per mi ha estat un sotrac bastant *heavy* perquè una persona tan, tan, i tan del poble com jo que de cop i volta marxi a viure a un altre poble on no tinc relació amb ningú i no conec quin és el tarannà del poble... No he volgut deixar de fer certa feina a la Garriga, però vaig començar a implicar-me amb Alella. Com que no hi havia CUP com a tal vam crear el grup de suport al Masnou, Alella i Teià. Ara ja ens hem constituït com a CUP i potser sí que hi he tingut un paper actiu en aquest procés de constitució,

però com jo, tots els altres: la Laia, la Rosa, en Ferran... qui més qui menys, molta gent hi ha participat activament.

Ara amb la meva companya i una altra noia que és educadora estem intentant promoure una escola lliure. Hem començat a sumar i ara som unes onze famílies i veurem aviat cap on deriva. Perquè quan dius escola lliure, es tendeix a pensar en una colla de *hippies* i arreplegats, quan en realitat vas a buscar que no sigui tan directiva la qual cosa no exclou que hi hagi unes normes i uns hàbits. La veritat és que aviat el nostre *nano* tindrà tres anys, així que hem anat a veure les escoles que li tocarien al poble i resulta que a P3 ja segreguen els nens per temes de lecto-escriptura, i penses “estem sonats o què passa aquí? Segregar la canalla a aquesta època!”, potser un dia els segregarem en funció de la renda dels pares...

A Alella, la meva companya participa en un col·lectiu que es diu La Garnatxa. Inicialment era un col·lectiu ecologista que estaven per temes de defensa del territori de la seva zona, però van acabar entrant al govern per què el govern antic de Convergència i Unió havia plantejat un planejament urbanístic absolutament triturador del territori i plantejaven la destrucció total d'un vall de Rials, que és un lloc on hi ha les vinyes de la DO d'Alella. Van batallar i al final van fer una candidatura i van entrar juntament amb ERC i han estat vuit anys governant. Han canviat el planejament urbanístic, el dia a dia ha fet que hagin fet més coses que les que ells mateixos s'esperaven. Quan el poble estava més o menys encarrilat, i la cosa ja semblava que tenia certa continuïtat han dit que ja en tenien prou perquè no havien entrat per fer política sinó per defensar allò en què creien. Hem continuat amb aquest col·lectiu però s'ha convertit més en una espècie d'entitat gastronòmica perquè ens veiem per fer calçotades... Aquella energia s'ha apaivagat... les persones que es van ficar com a regidors van pillar bastant *heavy* i el desgast ha passat factura.

Alella a nivell de poble costa. No té un gran teixit associatiu, ni tampoc té un gran teixit comercial, la vida de poble és molt diferent... la veritat és que jo considero que no té vida de poble. La disposició del poble amb la carretera de pas, és desagraïda, i hi ha molta *vivenda* de gent que treballa Barcelona i tan sols hi va a dormir. També hi ha molt d'alt *standing*, gent de molta pasta. Es dóna molt el rotllo *pijet* o *neopijet*, i és un dels motius pels quals m'està costant bastant entrar en certs espais. Tot i així, ens hem implicant molt amb l'escola on portem el nen.

L'Ordit m'arriba aquest any passat, en un moment també curiós, tant a nivell de feina com familiar... Fa un any i poc que vam tenir la criatura i, vulguis o no, aquest equilibri de forces és difícil... En aquell moment estava començant a deixar moltes de les activitats que feia, vaig començar a deixar entitats o no hi participo tant activament... Tens un altre focus que et demana tota l'energia possible i més. Als matins treballes i el *nano* està a l'escola i evidentment a les tardes és tot per a ell. És molt energètic, veure diferents persones que hi havia en el grup, cadascú que destacava... jo me'ls mirava i pensava “aquesta gent són superpotents”, desprenen una energia, una

vitalitat... un temes de cooperació, l'altre en temes consum transformador, l'altre com a portaveu de la PAH... i jo me'ls mirava i pensava "què hi foto aquí al mig?". Desprenen tanta energia i són tant implicats, són gent que ha treballat de base, que tenen aquesta coherència, saben el què volen, saben treballar amb proximitat la gent, fa que desprenguin energia. Quines persones més potents, no?

L'Ordit em va donar com un *xute* d'energia com bastant *heavy*... Perquè estàs com una mica cansat, d'haver estibat del carro d'algunes coses, de veure que a nivell de país anem com anem, pel pedregar... que a nivell ambiental també es va pel pedregar... que a la família un s'està quedant sense feina, l'altre no sé què, a l'altre el foten al carrer, un altre col·lega que el desnonen... A mi l'Ordit em va donar aquests ànims de dir "*osti*, hi ha coses per les què continuar, hi ha coses per les que... fotre-li canya". Un *xute* d'energia en un moment que potser em feia falta.

En aquest context decideixo centrar-me més activament amb temes de la CUP. Participava molt activament a les assemblees. Estem en l'*impas* aquest de si la CUP es presenta o no al Parlament i per tant és una època molt molt activa... Aleshores comença un període molt intens: al grup de suport, assemblees diàries, pam, pam... Debatem com ho fem, com muntem les paradetes a fora... Imprimint nosaltres mateixos a casa les butlletes, després anar a buscar a Barcelona el material de la campanya, totes les encartellades, repartir les butlletes, anar al mercat persona per persona "*goïta* tal que no sé què", agafant a tothom per banda... És un moment superenergètic.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

Amb l'Ordit vam anar de visita al Parlament. Va ser anar a les antípodes de lo què estàs fent cada dia i no entens què punyetes fan aquella gent allà dintre. I malgrat tot hi són. I en canvi, també amb l'Ordit vas al mig del Raval a veure l'escola de música i penses "això és increïble!". I encara ara quan hi penso em surt la pell de gallina, de dir "realment aquí és on hi ha gent que està fent un treball espectacular i és cap on hauríem d'anar". L'Ordit et dona un ventall molt ampli d'experiències i tu tries amb quines et quedes... Hi ha experiències que et *frapen* molt i n'hi ha d'altres que les passes més com... Anar al Parlament a mi no em va fer ni fred ni calor, simplement vaig veure allò i vaig pensar: "fa molt temps que penso que l'hauré d'eliminar i algun dia passarà..."

Els partits polítics tradicionals estan enrocats, no troben la fórmula i probablement no vulguin trobar-la, i ara ens embolcallem amb la bandera de Catalunya per no perdre l'*standing* que l'Estat espanyol està fent perdre a certes burgesies catalanes, però no acabes de veure quin paper hi juguen. Si estem buscant lideratges col·lectius i noves maneres de fer, els partits justament són de l'altra banda, centrats en un cap de files,

amb allò del “meu” equip, el jo, jo, i jo... i aquest plantejament tan egocèntric. Si es concentra tot en una sola persona no anirem bé. Els partits polítics, entesos d'aquesta manera haurien de començar a desaparèixer.

Jo considero que els moviments socials són qui han de liderar perquè són els afectats directament i alhora també són els experts. Quan algú està afectat per una situació s'acaba convertint en expert en allò. Per tant, penso que les organitzacions polítiques haurien d'escoltar aquests experts. De la mateixa manera que hi ha les taules del tercer sector ambiental i del tercer sector social, potser també s'han de crear, per exemple, una mena de taules o espais entre la gent de la PAH, que diguin què està passant i que contribueixin a pensar una llei digne, coherent i popular en què el dret a l'habitatge sigui real. I qui diu la PAH, perquè ara es visualitza més a nivell mediàtic, diu el col·lectiu LGTB, o milers de col·lectius.

Està tenint una gran protagonisme el moviment col·lectiu. La gent s'està organitzant i està muntant uns *tinglados* increïbles. Al final “la voluntat d'un poble” serà això. L'Artur Mas se'n va aprofitar d'aquest missatge, però crec que la voluntat real del poble es manifesta amb aquest tipus d'accions. Ho hem vist amb l'Assemblea Nacional i cada dia s'ocupen bancs i caixes pel tema de la PAH, cada dia s'estan fent marxés pel tema de l'educació... s'està creant una onada que tard o d'hora pot engolir-ho i canviar-ho tot.

Les xarxes socials i el 2.0 han contribuït a fer tot això possible, però trobo que és una arma de doble tall. De la mateixa manera que pots trobar-te amb més col·lectius i pots tenir fins i tot més eines, noves lectures, noves coses que t'enriqueixin, de dir “ostres això està funcionant a Anglaterra i no ho hagués *sapigut* si no fos per les xarxes socials i a Internet”. Però per l'altra banda també fa que només escrivint allà fotis la bafarada, la vomitada de la mala hòstia que portes a sobre i allà es queda, es va diluint entremig de tot *lo altre* i això acaba perdent una miqueta l'activitat. I sóc una persona de dir anem a fer-ho, treballem i que hi hagi acció i que es noti el què anem a fer. Les xarxes socials són un bon espai on quedar, fondre coses i tot plegat... on rebre informació nova, i veure què s'està fent... Les faig servir amb molta moderació, perquè estàs donant informació teva a algú que no saps massa bé què en fa.

Per mi és important treballar colze a colze des de la humilitat, des de la base i amb coherència. Aquesta és la base del lideratge que jo considero vàlid ara i aquí. Necessitem lideratges com el de la Teresa de la Garriga. Per mi és una líder espectacular, sobretot amb el tema de Chiapas. És una dona forta, batalladora, sense voler ser ningú i des del treball humil però dedicada. Fa una feina espectacular i es relaciona com s'ha de relacionar un líder, amb molta humilitat i proximitat i buscant el treball conjunt. És una persona que, a part de tenir experiència, té una gran implicació, treball de base... fa molts anys que s'hi dedica amb aquella passió perquè ho fa des de la coherència i creu que ho ha de defensar a capa i espasa. És un lideratge molt energètic que t'estiba. Ella no es considera un líder sinó una persona més del procés,

del treball diari i de les assemblees. Crec que necessitem lideratges compartits com aquest. En el context actual necessitem posar l'accent en les coses comunes, en el bé comú. Estem creant cooperatives de consum, cooperatives de treball, cooperatives educatives per muntar escoles... estem tornant a perdre aquella individualitat que el capitalisme ens ha inculcat. Mica en mica anirem veient que els uns sense els altres no som ningú. Al Parlament, per exemple, Iniciativa té una base brutal però sempre acaben sent visibles com a líders les mateixes persones. Aquests rotllos no els acabo d'entendre. Cadascú contribueix en una petita part, cadascú domina una cosa i és líder de lo seu. Hem creat aquests tipus de lideratges que es personifiquen en una sola figura però jo identifico més clarament el lideratge amb els col·lectius i no amb una persona que pot haver estat significada en un moment determinat. No comparteixo aquest rotllo d'herois i de líders concrets, perquè una sola persona no pot liderar un procés. Per tant, per mi un bon lideratge social passa per un lideratge col·lectiu i mitificar-ho amb algú ho trobo quasi insultant.

I en aquest tipus de lideratge és important el treball de base, mantenir una coherència entre allò que defenses i allò que fas, i l'acció directa que va molt relacionada amb el treball del dia a dia. Crec que el treball de base pot determinar que tinguis més o menys capacitats per fer una o altra cosa. De la mateixa manera que puc tenir aquesta mena de referents d'organitzacions, he procurat no autoritari, coherent i respectar la meua pròpia ideologia. A les assemblees tot és molt col·lectiu, i mai pots anar amb una idea predeterminada perquè precisament és un espai que t'ajuda a trencar aquestes línies vermelles, a matisar les coses i fins i tot a anar més enllà.

3.3 Un entre tants, per David Fernández

En tres frases. La zapatista “aquí el poble mana i el govern obeeix”, el mural sard del “feliç el poble al que no li calen herois” o la consigna viral d'Anonymous “som legió; espereu-nos; estem arribant”. Només tres frases, sí. Però en les quals es podria condensar i identificar una nova visió, una vella comprensió i una fèrtil redimensió dels fets polítics contemporanis, de la fonda crisi que vivim i del fi de cicle que s'albira. D'allò que està moribund. I alhora d'allò que no acaba de néixer encara.

Abans però, molt abans, les experiències i les pràctiques emancipatòries acumulades als moviments socials ja evidenciaven que no calien ni líders clars, ni “lideratges forts ni naturals”, ni dirigents directius dirigistes en la sempre àrdua tasca de la transformació social i el canvi polític. Dècades a contrapèl, a contracorrent, lluny de la disciplina de conducta imposada pel binomi estat-mercat, s'han traduït avui en noves formes socials d'activar-se i comprometre's. Políticament. El moviment feminista, l'ecologisme social, la okupació, l'ateneïsm de l'esquerra independentista, el sindicalisme alternatiu o la insubmissió antimilitarista –per citar només sis exemples de la pròpia història recent– podrien ser descodificats, merescudament, com incidències político-socials reeixides sense necessitat estricta de cap “líder”. A penes, portaveus. A penes.

Segurament, és la primera reflexió imprescindible. Que la lògica de la xarxa i els nodes –prèvia a l'esclat d'internet, les noves tecnologies, la wikipolítica i la dimensió col·laborativa que alenen– fa temps que existeix i s'ha vingut covant en els marges d'un sistema de poder i de dominació de múltiples exclusions. També de deliberada exclusió política: bé pel rebuig-distància que generaven, bé per la impotència-paràlisi-mur que palesaven. Una doble moral perversa, cínica i massa sovint hipòcrita: mentre amb una mà es criticava el 'passotisme polític' juvenil que s'allunyava dels canals institucionalitzats i monitoritzats de 'participació', quan els joves participaven de debò, directament, els hi queien –insubmissió, okupació– tots els pals, totes les hòsties i cap pastanaga. De fet va ser en aquelles contratangents, les dels moviments socials alternatius o les autorganitzacions de base, on s'inscrivien –insistim-hi, fa anys, fa dècades– els paràmetres d'una acció política col·lectiva, mancomunada, fonamentada en la triada assemblea, autogestió, autorganització.

Aprentatges, escoles i laboratoris

Ancorats en aquella lògica col·lectiva, arrelats a la pràctica assembleària i ubicats en el sentit comú comunitari, cal apuntar, retrospectivament, que venim d'uns aprenentatges forts, d'una escola popular de base i d'un laboratori polític que gairebé ja dura dos dècades i on el primer que aprenies era, precisament, la destitució de la delegació, de la submissió, de l'obediència deguda o de l'apatia. Processos de politització col·lectiva

–comuna, compartida, cooperativa, enxarxada– que escardaven tota política oficial: la partitocràtica i la institucional. Ben lluny de qualsevol concepció de cursa personal, creació de líders-producte de cubeta o mercadotècnies electorals.

El debat, avui, en el sot profund d'una degradació democràtica que esparvera, enmig d'un capitalisme senil que tot ho ofega, és viu. Viu del tot. Tan viu que sovint es pretén estendre i traslladar –potser maldestrament, potser no– a nous conceptes de governança impulsats pels think thanks més habituals... i també més sospitosos. A vegades amb una deriva inquietant que fa apologia tecnocràtica del platonisme dels 'millors', a vegades des de la recerca reformista –qui sap si lampedusiana per a salvar els mobles– de noves formes de govern i (re)presentació de la democràcia que s'autorevesteixin de major i aparent legitimitat. Anècdota ú: en a penes dotze mesos hem rebut dues ofertes pagades personalitzades, des dels EUA, per a la formació de 'nous líders'. Totes dues declinades, sobra dir-ho.

Tot plegat, tampoc res no sabut. Tenim teoria (i pràctica acumulada) contra els abusos del Poder. Però, avui, anem endarrerits, potser orfes encara, i no hem estat capaços de desplegar una teoria alternativa complerta sobre l'estat i el poder per al segle XXI. Sí alguns esbossos de teoria-pràctica en l'àmbit del teixit social i el municipalisme. Sia com sigui, més val saber on som i dir-ho. I és necessari reconèixer-nos en les pròpies fragilitats, precarietats i febleses que també ens defineixen. L'alternativa que està venint, encara ha d'arribar, malgrat no li manquin ni principis generals, ni imprescindible claredat del que no es vol ni la base sòlida ètica d'uns valors compartits. Uns valors –ètica, solidaritat, humanisme– que en el darrer cicle s'han anat desdibuixant, destenyint i prostituint. Desplomant.

Entre el Cavall de Troia i el Poni d'Esparta

Tot amb tot i d'un any ençà, aquest és el primer text retrospectiu que escrivim sobre la sovint incòmode –raonablement sempre incòmode– qüestió dels líders-lideratges en el si d'allò políticament alternatiu. Incòmode perquè remet a una cultura que no és pas la pròpia, sinó l'antagònica. Incòmode perquè remet al simplisme reduccionista i elitista dels 'líders', menystenint la política de base, en moviment, dels moviments. Sempre incòmode perquè s'incardina en un ecosistema polític-mediàtic –la societat de l'espectacle– difícil de neutralitzar, pluralitzar o capgirar i que sempre reclama rostres visibles i una dissort de 'notables del moviment'. Incòmode, en tot cas. Del tot incòmode.

En tot cas, destituir qualsevol lògica dominant, sedimentada en dècades i pòsits culturals solidificats, no és pas gens fàcil. Amb aquest rerefons, i si la metàfora del Cavall de Troia tenia alguna virtut validable, cal visitar el plantejament inicial: Cavall de Troia, en dèiem, o potser encara Poni d'Esparta, perquè de camí, fins arribar a

Troia i desembarcar col·lectivament, encara en queda un bon tros. Des de la nítida evidència que l'impuls-força del cavall no eren mai sis peus de tres diputats a Troia. Sinó 252.000 peus dels espartans del carrer, de l'afora, que es van votar: a ells mateixos. Ho dèiem i avui ho reafirmem: nosaltres no representem els moviments, són els moviments els que ens representen a nosaltres. Lògica inversa per a un sistema que fa aigües pertot arreu i que cada cop té més dificultats, fones i severes, per autolegitimar-se.

A més, cal afegir que contra aquesta cultura alternativa i emancipatòria, sempre funcionen velles realitats –de realpolitik– prou o massa conegudes. “El poder és com un violí, es pren amb l'esquerra i es toca amb la dreta”, sintetitzava la sinòptica dita llatinoamericana. I, ara per ara, provem de desactivar, amb anticipatòria antelació, velles derives, tics caducs i metamorfosis antigues més que perilloses. Entre d'altres: la temptació –no siguem ingenus– de la cooptació sistèmica, la por aprehesa de l'assimilació/integració o la sempre present antagonia entre el parany virtual de la gestió institucional i l'aspiració real de transformació política i social. En aquesta por encara ens reconeixem. Caldria dir que afortunadament.

Des d'aquesta perspectiva, la CUP –per parlar d'un cas pràctic, concret, real– ha desplegat diversos tallafocs i antídots. En l'àmbit individual, si es vol dir així i rere la metastasi de la corrupció política i una dècada (o en van dos?) cleptocràtica, els ja prou coneguts: limitació salarial, no duplicitat de càrrecs i data de caducitat en responsabilitats institucionals. En el cas del Parlament: salari de 1.400 euros, càrrec únic i una sola legislatura. Rotació, relleu, equip col·lectiu. En l'àmbit col·lectiu, i des del bagatge de l'experiència municipalista que és la base fonamental del projecte de la CUP, un model de 'representants' invers. De piràmide inversa. De zapatisme revisitat. Aquí qui opina, decideix i declara no és un 'líder', sinó un espai col·lectiu –l'assemblea municipal local– que defineix la CUP com un estri: un instrument d'intervenció política, social i democràtica de les classes populars, dels subalterns de sempre, de tota lluita oberta als Països Catalans. El portaveu, o el regidor, esdevé aleshores, i únicament, una referència pública, la veu de totes i tots, que té l'estricta responsabilitat de traslladar un criteri col·lectiu des d'un projecte compartit. Res més. Flaixos mediàtics i micros periodístics, a banda.

Un estri, doncs. Només –només– un estri més. Un estri més –complementari, addicional– a la caixa plural d'eines de la transformació social, en el repertori ampli de l'acció política col·lectiva. Un estri útil en el cas del municipalisme –on s'opera com a tensor democràtic, com a dic de contenció davant cada imposició, com espai de disputa i ruptura democràtica– i un estri complementari d'eficàcia política limitada al Parlament, on opera com a altaveu. De les altres veus.

Clar... La disrupció indignada del “no ens representen” –crit icona d'un dels esgotaments del règim nascut amb la transició–, l'anonimat de la col·lectivitat, la repolitització de la política des de la base, el naixement de nous dispositius político-

socials, no pretén, finalment, mai i enlloc, la creació de líders. Sinó l'apoderament col·lectiu, el retorn a la res pública, el treball en xarxa i el reset 'democràtic'. Rebobinem. Aquest primer anyet al Parlament, a la Matrix de la política, han deixat també algunes petites victòries, que obliguen a reflexionar sobre "l'agència política" i l'agenda pública dels moviments. De la capacitat de resistència, dissidència i incidència. Baixem a la terra. En la concreció concreta, qui ha dinamitzat també, extramurs la institució, aquesta desena legislatura? Doncs malgrat li puguem atorgar una eficàcia política limitada al Parlament –governos segrestats, mercats que manen, sobirania bloquejada– cal reconèixer que és el moviment LGTB qui ha aconseguit un acord històric per a una llei contra l'homofòbia, que és l'ecologisme social i el territori en resistència qui ha aconseguit prohibir el fracking i que és la solidaritat anti-repressiva qui ha assolit la fi de les sinistres bales de goma i el seu llegat macabre. Tres 'victòries' pel moviment des del moviment, on la CUP –per la part que ens toca– només operava com a corretja de transmissió. Una lliçó –simbòlica, parcial o real– que visualitza el rol dels moviments com a agent sociopolític que també pot modular l'agenda. Des del potencial col·lectiu, sense líders. Només portaveus. És a dir, 'direcció' (camí, objectius, horitzons) col·lectiva col·legiada i sentit comú compartit en base al treball de base. Contra el negoci privat del lobby, la cooperació social dels moviments.

Alguns apunts finals en lila

Provant d'acabar, es fa impossible no esmentar també l'inici de la fi –esperem que així sia, més aviat que tard– de la masculinització testosterònica de la política. Jerarquia, verticalitat, autoritarisme, imposició i arrogància masclista feta Poder a la que cal oposar, sempre, la horitzontalitat, el diàleg, el procés o el consens de les pràctiques feministes. Síntesi possible? Què pot evocar una reflexió, avui, sobre 'nous lideratges', en el marc de nous frames i altres realitats, a la que ens convida? Que seran de baix a dalt o no seran, "al servei de", en tasques limitades de portaveu col·lectiu. Que haurien de ser també feminitzats, compartits, rotatius, redistribuïts i cooperatius i basats en una nova ètica política.

I tanmateix, –anècdota dos i tímid somriure, perquè l'article finalment me'l demaneu a mi, recreat mediàticament com a 'líder' que no ho és–, permeteu-nos alguna dosi de pessimisme prou fonamentada. Deia Voltaire que la civilització no elimina la barbàrie, tan sols la perfecciona. I la capacitat de regeneració i readaptació del sistema, mutatis mutandi, és massa vella i coneguda. Caldrà estar col·lectivament atents i amatents a la vella mania de vertebrar una nova elit política, de saber desactivar-la col·lectivament, tot oposant una nova pedagogia política dels oprimits que enforteixi el comú, per citar i recordar Paulo Freire. Crear comunitat(s) enfortides, menys vulnerables, per crear contrapoders populars efectius.

Es tracta, finalment, d'una responsabilitat compartida, compromesa i comuna. La piràmide inversa que capgira la lògica de la dominació. I si cal parlar de lideratges – que ja queda clar que sempre ens fa basarda enmig d'un sistema polític que els reclama i exigeix– aleshores caldrà parlar de lideratges comuns i complexes. Complex mai no refereix complicat. El sistema complex són aquelles que depenen de moltes variables: és a dir, d'un equip, d'una assemblea, de múltiples agregacions. De sumes que esdevenen multiplicacions. A 'Dispersar el poder', Raul Zibechi apunta precisament en aquesta direcció: construir poders no estatals, ni separats ni escindits de la societat, sinó més aviat distribuïts. Redistribuïts. És a dir, poders col·lectius que es basin en la segona accepció de “poder” de John Holloway. Poder-capacitat, poder-potència. Poder de poder-fer. Contrapoder de PAH, diguem-ho així. Quan avui, al nostre parer i sota el saqueig de l'acumulació per desposseïció, hi ha més respostes fora que dins la institució. Ara per ara, allò més urgent és reconstruir en paral·lel i al marge, refer el vincle social deteriorat pel neoliberalisme i reforçar el potencial de la hidra. Full de ruta: activació popular, construcció d'alternatives, desobediència civil –la primera lliçó de la qual és que no delega, autoresponsabilitza– i via complementària institucional des de baix, des dels municipis i comarques.

Si aquesta pràctica político-social acumulada té en el futur una traducció política pràctica està per veure. És una incògnita incerta, una batalla oberta, com es traduirà aquesta lògica als àmbits institucionals –és a dir, de poder– de deliberació, decisió i implementació. En canvi, sí que podem dir que en les noves institucions del comú que hem vist néixer en el darrer cicle polític ja les estem visualitzant. Des de l'experiència més personal, qui dirigeix la Directa? Una assemblea. I Coop57? Uns òrgans cooperatius. I la Xarxa d'Economia Solidària? 100 nodes. Què aquest model té biaixos? Per suposat. La democràcia, finalment, és cara i lenta: cara perquè cal abocar molts recursos, molt de temps i cal anar-hi i posar-s'hi cada dia sense despistar-se més del compte. Lenta –contra la civilització de la pressa i la política-espectacle– perquè cal escoltar, discrepar, dissentir o consensuar, matissar, cercar els llocs comuns.

Aquesta pràctica té riscos? També. I prou coneguts. La tirania de la falta d'estructures, la fragilitat –sovint– de la qualitat deliberativa, la certesa innegable que els poders informals existeixen i que les lògiques d'influència desigual són reals i també es donen al sí dels moviments socials. Però, finalment, l'únic lloc per construir un altre futur és el present. L'únic territori alliberat del que disposem per demostrar, demostrar-nos, que l'altre món és possible és la nostra pròpia vida quotidiana.

Vides quotidianes que parlen ja el llenguatge fet pràctica de l'assemblea, l'autorganització, l'autogestió. Qui sap si una nova aposta pel vell intel·lectual col·lectiu gramscian. Una sort de zapatisme urbà que evidencia i condensa, alhora, un munt de consignes cridades al carrer que avui han esdevingut realitats micropolítiques als barris i a les lluites. Juntes podem. Entre totes, tots. Mai més soles. Veurem.

Paral·lelismes de trànsits i transicions, des del periodisme alternatiu i dissident, un dia en Xavier Vinader —el primer exiliat en democràcia, expulsat del consens mediàtic de la cultura de la transició— ens va dir que això del periodisme d'investigació que preteníem recuperar des del mitja comunitari que és la Directa tenia a penes, i prou, alguns ingredients fonamentals indispensables: equip, vocació, mètode, (re)armament cultural, coneixement profund de les realitats socials i consciència crítica.

I entremig i efectivament, un entre tants, que diria Estellès. No trobaríem millor definició d'inspiració i aspiració zapatista per respondre a la reflexió a la que ens convida. La d'aquells rostres ocults i anònims que encara avui xiuxiuegen: “detrás de nosotros, estamos ustedes”. I punt i seguit. Que la història sempre continua.

3.4 Narració de Nacho Corredor

Nacho Corredor

Analista d'El Periódico de Catalunya, CEO de BridgingBCN i membre de l'equip promotor del Foro+Democracia

“Si un líder no es carismático mal, y si no es visible mal.... Los líderes sociales deben ser reivindicativos y los líderes políticos responsables.”

Lloc de naixement: Santander

Lloc de residència: Barcelona

Edat: 23 anys

Organitzacions: BridgingBCN, Foro+Democracia, Deba-t.org

Aunque nací en Santander en 1990, desde que tengo seis años vivo en Cataluña y desde hace algo menos en Barcelona. Primero vivía en una casa en Vilanova i la Geltrú, lo cual me permitió vivir bastante en la calle, cosa que no hubiera podido hacer en Barcelona. De hecho en la misma acera dónde yo vivía había cinco casas con chicos de mi edad, así que en vez de jugar a videojuegos, jugábamos, por ejemplo, a hacer tiendas. No se trataba de jugar a tiendas, sino de montarlas.

Recuerdo que en el año 98 escribí con la máquina de escribir de mi abuelo un especial sobre los treinta años de Constitución. Mi abuelo era coronel del ejército y yo sentía una gran atracción hacía él. Fue entonces cuando decidí que podíamos hacer una revista. Así que a los ocho años, con unos vecinos, empezamos a hacer una revista semanal y luego la vendíamos. Hablábamos de un mundo imaginario en que nos inventamos que yo era el presidente del barrio y los otros eran ministros... En esa época hice la comunión y durante un año tuve la tontería de querer ser cura, así que monté una iglesia en mi casa.

La primera vez que institucionalicé mis relaciones sociales, para entendernos, seguramente fue en sexto de primaria, cuando tenía diez años y medio obligué a un profesor a hacer una revista en mi colegio, una revista de la cual yo actuaba como “director”.

Viendo todo en perspectiva, como lo de ser cura, que es absolutamente histriónico y pronto me di cuenta que no tenía ningún sentido, todo tiene en común que siempre hay alguien que habla. Todo lo que iba haciendo, desde la inocencia, tenía que ver con la voluntad de expresar. Claro, con ocho años expresaba cosas que, en fin, tampoco tenía tanto de contar...

En esa etapa de mi vida lo que más me influenció de la escuela no fueron tanto profesores concretos... En Santander fui a una escuela experimental, de los tres a los cinco años. Entonces, antes de implementar un sistema educativo lo utilizaban de laboratorio. En parvulario éramos cinco personas de tres años, cinco de cuatro y cinco de cinco. Los niños de cinco años enseñaban a leer a los de tres y luego cuando tú tenías cinco años hacías lo mismo... no había muchos contenidos sino que jugábamos por ejemplo a juegos transgénero, a cocina... eso que en determinadas escuelas ahora es habitual, yo ya lo hice. Y creo que esto, en algo, debe haber influido. No sé en qué. Podría decir “soy más bien tolerante que intolerante gracias a que aquello...”, o el hecho de aprender a leer antes, que los pedagogos dicen que es malo, yo creo que fue positivo.

Cuando era pequeño miraba películas muy raras. Miraba Disney pero también miraba el Gran Dictador, por ejemplo. Me acuerdo que con cuatro o cinco años la miraba cada semana y al final se estropeó la cinta de vídeo de tanto verla. O otra película que era sobre un doble de Franco... En todo esto, insisto, seguramente hay la influencia del hecho de que mi abuelo fuera coronel, y de que mi padre había estudiado historia y en casa básicamente hay libros de historia. Una de las cosas que han marcado mucho mi carácter y que evidentemente han influenciado en mi forma de entender el mundo, ha sido el hecho de tener una educación muy liberal. No me han marcado nunca el qué hacer y me han dejado experimentar y hacer bastante lo que me ha dado la gana. Con lo cual he sido un niño muy complicado y he hecho muchas tonterías.

Siempre me preocupado por los asuntos públicos y me he implicado bastante. Fui delegado de clase durante muchos años. Lo fui en la primaria: en tercero, cuarto, quinto y sexto. Y luego lo fui en primero y segundo de ESO, cuando me di cuenta que los delegados tenían un papel bastante testimonial. Luego en la universidad volví a serlo.

A los quince años, gracias a internet, monté una radio online en mi casa y todos los fines de semana venían quince chicos de mi clase para hacer el programa. Pero el programa entre amigos de entrevistas duró un curso porque, en realidad, a la mayoría no les apasionaba el tema. Entonces fuimos a una radio local del pueblo de al lado. Yo no quería entrevistar, por ejemplo, al *president de la colla de castells*, porque no me entusiasmaba el tema. Quería entrevistar a todos los periodistas que veía y que escuchaba en aquel momento. Así que intenté entrevistar a Concha García Campoy que murió hace muy poco. Recuerdo que Campoy hacía un programa en Punto Radio. Llamé a Punto Radio diciendo que quería entrevistarla. La entrevista fue por teléfono. En aquel entonces yo forzaba la voz, ponía una voz un poco más grave y como no te veían la cara... De ahí la sorpresa posterior y el efecto contrario de que cuando acaba la entrevista medianamente bien y le digo “tengo quince años”. Entonces me invitó a Madrid. Y a partir de ahí empecé a entrevistar a muchos periodistas. Era un programa de entrevistas en una radio local, pero en internet había un servidor que te permitía colgar tu programa y emisoras locales de toda España lo emitían. A una emisora de

Madrid le interesó. A los diecisiete años tenía un programa que lo escuchaban quince mil personas. No cobraba nada por ello, pero coño, visto en perspectiva ahora me resultaría imposible tener en Cataluña un programa de entrevistas escuchado por quince mil personas, era muy interesante.

¿Cómo he logrado que me hicieran caso? Pues llamando. Hay pocos teléfonos que no puedas encontrar... el teléfono de la Casa Real está en la web del Palacio... Que te hagan caso o no es otra cosa, pero la verdad es que el 97% de las personas que he intentado contactar me han dicho que sí.

De los quince a los dieciocho fui ya por mi cuenta. En éste proceso de consolidación personal no ha habido un padrino o alguien externo o de mi familia que haya ayudado. Precisamente porque vivimos en una sociedad que depende mucho del entorno familiar, muchas veces se ha intentado buscar a qué respondía el éxito o no de lo que yo hacía y si tenía alguna vinculación con el tema familiar. En círculos muy reducidos sé que ha llegado a ser tema de conversación en alguna ocasión. Hubo una temporada, por ejemplo, que se dijo que mi tía era Beatriz Corredor que era una ministra del Gobierno Zapatero. La persona que lo ingenió dijo, Corredor-Corredor, evidente, ¿no? Pues no. Mi padre es historiador pero conduce el AVE y mi madre también trabaja en RENFE. Ahora mismo no tienen una actividad muy consolidada cómo la que pudieron tener en la Transición.

Si busco algún referente de aquella época... Recuerdo algunos profesores como la profesora de castellano, a la que yo quería mucho pero a la que nadie respetaba. O a una profesora muy afable de primaria que se llamaba María Victoria... Pero recuerdo especialmente al profe de historia, Jesús Bueno, un tío con un carácter bastante complejo que tenía muy mal genio, pero también mucho sentido del humor y que era muy culto. Era una persona que en cualquier caso te respetaba. No era un profesor que fuera de guay, de hecho el primer día que vino a clase en vez de hacerse el simpático se hizo el cabronazo, lo cual le permitió desde entonces ser muy simpático y que nadie le desautorizara. Su clase la escuchabas con ganas y en silencio. La primera vez que fui a hablar de ciencias políticas fue con el profesor de historia. También fue mi tutor del *treball de recerca*, y cuando lo edité como libro se lo dediqué.

En la época en que aquella emisora de Madrid, muy de derechas, estuvo emitiendo las entrevistas que hacíamos des de mi casa, yo enviaba las entrevistas como nota de prensa a todos los medios estatales. De hecho muchas de las entrevistas que hice salieron en muchos medios, en la Sexta, en El País... Gracias a esta distribución en determinados medios, sabían quién era. Fue un momento en que la política española era muy tensa y como yo entrevistaba a gente y periodistas de derechas, en algunos medios como el Plural, que era de Enric Sopena que había sido director de informativos de Televisión Española con el PSOE, daban mucha cancha a mis entrevistas porque ridiculizaba a periodistas de la derecha. En realidad, al final, el programa se acabó porque llevaba tres entrevistas muy impertinentes con el tema del

11M y la teoría de la conspiración que me parecía ridícula. Aquella emisora era una de las que más apostaba por el tema. Se consiguió que Curry Valenzuela, que era una presentadora de Telemadrid, dijera que el PP estaba utilizando las víctimas del terrorismo en beneficio propio. Era una cosa que muchos creíamos, pero que lo dijera alguien de su entorno estaba muy bien. Me llamaron de Telemadrid en plan matón... Al final de la entrevista con Carlos Dávila, que luego fue director de la Gaceta del Grupo Intereconomía, le puse un corte de audio en el que él mismo hablaba de Boris Izaguirre y decía "Boris Izaguirre, un personaje abyecto que en cualquier otro país del mundo estaría sencillamente en la clandestinidad". Acaba el corte y le pregunto "¿por qué?", "¿tengo que responder a eso? Esto es una entrevista para hablar de mi libro...". Bueno, la entrevista acabó mal. Estos episodios y el show que me monté en plan de que había censura, hizo que el Periodista Digital, que es un periódico de derechas pero más decente que lo que representaba aquel espacio ideológico, hiciera un artículo en portada diciendo que Nacho Corredor que no era nadie había sido víctima de la censura... y, claro, yo me reía mucho. Sería más improbable hacer esto ahora que entonces, porque ahí había un punto de inocencia que jugaba a mi favor, así como el hecho de trabajar desde Barcelona para una gente de Madrid que no me conocía y con la que no había relación.

En El Plural, que de hecho fue el primero que me pagó por trabajar, duré muy poco, a lo mejor un año. Desde entonces soy bastante estricto a la hora de aceptar trabajos gratuitos. Acepto trabajar gratis para mis amigos o por las cosas en las que creo, sino no.

Luego, entré en una web que se llama Radiocable.com donde continué haciendo entrevistas. Esta web ganó un Premio Ondas el año anterior a que yo entrara y fue muy interesante porque entrevistábamos a corresponsales extranjeros que estaban en España con lo cual nos permitía era para saber qué visión tenían de la sociedad española.

Justo el día antes de entrar en la universidad presenté el *treball de recerca* que había hecho sobre la tregua de ETA del año 2006-2008 y que la Fundación Ernest Lluch había premiado. Me lo presentaron Miquel Iceta, que en aquél momento era el portavoz del PSC y Francesc Vendrell, que era el portavoz del PP. Como maestro de ceremonias había el decano de la Facultad. A Vendrell lo conocí cuando yo tenía dieciocho años y hacía entrevistas en la tele de Vilanova, y a Iceta lo conocí en el 2008 cuando trabajaba para el periódico El Plural, y le hice una entrevista. El decano de mi facultad, que es una persona a la que aprecio mucho, fue miembro del jurado, con lo cual ya me tenía visualizado previamente. De hecho fueron él y otro amigo los que justo después de la ceremonia de premios, me dijeron que visto el trabajo que había hecho, todo indicaba que era mejor que hiciera ciencias políticas y luego periodismo, que era lo que yo quería hacer en aquél momento.

Entré en la universidad y dejé todo lo que tenía que ver con el periodismo estrictamente. Y empecé más con el rol político-social sin querer entrar en la juventud de un partido político. Nunca he sido algo que me haya interesado... Casi todas las cosas que he hecho han sido por diversión. Hasta el punto que en la asociación universitaria hasta hace dos años no nos sentamos y dijimos “bueno, ¿qué hacemos?” Todo era un divertimento. Es decir, uno, conocíamos de primera mano lo que nos explicaban en clase, dos, conocías a gente, y tres, hacías tertulia que es una cosa que siempre me ha gustado mucho.

A raíz del cierto éxito de convocatoria que tuvo el acto que montamos para la presentación del libro, el decano de la universidad me propuso la idea de organizar más actos de esas características. En aquel momento yo estaba acostumbrado a relacionarme con muchos políticos porque trabajaba en diferentes medios muy distintos. Se trataba de hacer con otra gente aquello que yo ya venía haciendo, de quedar para tomar algo y hablar con un político. Entonces montamos una historia en enero de 2009 con otros chicos de perfiles muy distintos: uno, por ejemplo, en aquel momento era militante de las Nuevas Generaciones del Partido Popular y, el otro del mundo de los *esplais* y que ahora estudia para ser cura. Por lo tanto nos juntamos tres personalidades muy distintas pero con la misma inquietud por conocer cómo funcionaba el mundo político.

Cada semana invitábamos a alguien del Parlament para hablar. La cosa se fue desarrollando hasta tal punto que a los dos años, que vino el President de la Generalitat, dijimos “hombre, vamos a darle estrategia a todo esto que estamos haciendo”, porque estábamos acumulando capital social interno y externo, dentro y fuera de la universidad. Entendiendo que, y aquí es donde se desarrolla la estrategia, el capital social es uno de los elementos más importantes para ascender socialmente. Ascensor social y capital social son elementos intrínsecos. A través de ésta iniciativa que se llama Deba-t.org, de la cual he sido presidente hasta mayo, hemos conseguido crear dentro de la universidad una red de 70 asociados, y fuera de la universidad de unos ciento ochenta y algo.

¿Por qué para mí es importante y es algo de lo que me siento de verdad contento?
¿Porque creo que ha sido algo moderno? Pues porque creo que es interesante que gente de distintos orígenes sociales, no tan solo ideológicos, puedan compartir espacios. Lo más importante de estos tipos de espacios que creamos en la universidad era que permitían que se conocieran y entablaran una relación personal, por ejemplo una persona de Sarrià-Sant Gervasi con otra del extrarradio de Barcelona. En la teoría más política hay dos tipos de capital social, ¿no? El *bonding* y el *bridging*. Para explicarlo rápidamente, por ejemplo la asociación de vecinos de Pedralbes crea *bonding*, porque crea conciencia entre sus miembros, pero son personas que tienen creencias comunes. Y la asociación de vecinos de la Mina crea también *bonding* porque crea su propia conciencia... Lo que pasa es que en ambos casos cada uno reproduce su propia clase social, no se tienden puentes. Nosotros intentábamos hacer

el *bridging*. Es decir, si tú haces la asociación de amigos del ajedrez donde va gente de Pedralbes y gente de la Mina, consigues que surjan relaciones tan caricaturescas como el Pedralbes - Hospitalet de Llobregat por ejemplo. La universidad debería ser un mecanismo de ascensor en este sentido.

Hemos hecho otras cosas significativas conceptualmente. Por ejemplo, la fiesta en la Fábrica Damm, a la que vinieron unas doscientas personas de las cuales la mitad eran séniors y la otra mitad eran jóvenes. Asistieron políticos de todos los partidos, miembros del Govern, empresarios, directivos de la Caixa, de Foment,... ahí lo que estábamos haciendo era generar lo que en el ámbito empresarial se llama *networking* pero desde una perspectiva extremadamente disciplinar, de tal manera que uno sociólogo y un empresario de distintas edades compartían un espacio. Esto tiene que ver con la historia que hemos creado con unos amigos para hacer un seguimiento y analizar estas relaciones.

Deba-t.org me generó la oportunidad de participar en diferentes medios de comunicación. Por ejemplo la columna que escribo en el Periódico de Catalunya. De hecho, esta colaboración surge a raíz del 15M, cuando el Periódico de Catalunya quiere incorporar a alguien generacionalmente joven que no provenga *strictu sensu* del 15M pero que empatice más con lo que pase que alguien que ya esté habituado a unas dinámicas que no le permiten ni siquiera empatizar.

Al final Deba-t.org ha acabado siendo una cosa en la que nunca habíamos pensado. No somos un *think tank*, no somos una asociación universitaria normal, no somos un partido político, tampoco somos unas juventudes... somos una cosa un poco rara... Los incentivos que tienen las juventudes de un partido político para que sobreviva la propia organización, pueden ser de carácter ideológico, por ejemplo el nacionalismo es algo que une, y pueden ser incentivos positivos en relación a oportunidades laborales. De tal manera que a ideología clara, grupo claro y en incentivos positivos evidentes, perpetuación de la organización. Alguna juventud puede ser esto. Claro, una organización como la nuestra ideológicamente no tiene una cohesión determinada porque hay gente que entiende el mundo de manera muy distinta. El hecho de pensar de manera distinta significa que también hay distintas visiones de las formas de organización, por lo tanto es un juego de equilibrios apasionante pero difícil de gestionar y que fatiga. Una de las cosas que decían de nosotros, y que me alegró, fue “normalmente la gente inteligente es estúpida y vosotros sois inteligentes y cariñosos”.

La creación de espacios informales ha contribuido enormemente a que un grupo tan diverso sin una creencia común se haya cohesionado. Es decir, es una organización rara que se ha basado en las relaciones personales. En los dos primeros años éramos quince y fue a partir del segundo año que creció exponencialmente. Es muy difícil en un grupo tan etéreo que haya un sentimiento de pertenencia a un grupo, sobre todo cuando no está claro el incentivo positivo. Los intereses profesionales y vitales de todos los integrantes son tan dispares que las luchas por el poder que son habituales

en algunas organizaciones, no han existido. Cada uno ha sabido encontrar su espacio. El que quiere ser periodista, presenta actos, el que quiere ser economista..., el que quiere ser profesor académico... Hasta el momento ha sido así y ojalá continúe siendo así.

Desde que empezamos han cambiado los grupos porque la gente se va de la universidad. Cada año hemos hecho elecciones y hemos ido incorporando gente. Lo más difícil es encontrar a una generación capaz de sustituir o de remplazar a la anterior, cosa que de momento hemos conseguido. En la junta directiva nunca hemos sido más de diez personas, en una organización de setenta personas es una ratio de uno de cada siete, lo cual no está mal. Hay gente de otras universidades pero solo hacemos cosas en la Pompeu Fabra porque al ser una cosa tan etérea es importante tenerla localizada o puede irse por las ramas. Actualmente hay una junta que lo coordina todo, formada por siete personas, de entre veintidós y dieciocho años, de las cuales tres son nuevas incorporaciones. Las dos personas que coordinan son mujeres. En las organizaciones de tipo político no hay muchas mujeres. Hemos tenido que ir a buscar mujeres, no por una cuestión de igualdad, sino casi por una inquietud antropológica. Es interesante ver cómo en las organizaciones políticas el lobby gay es muy importante. Cuando nos decían que no había mujeres respondíamos que la mitad eran gays. Creo que, desde una perspectiva de cuota, los gays son muy machistas, y si le añadimos que se reivindican como minoría social, consiguen ocupar lugares a costa de desplazar a las mujeres. Es fue uno de los errores que tuvimos nosotros. En definitiva, me parece muy importante la perspectiva que tenemos actualmente. Ahora mismo hay dos mujeres que impulsan la actividad y que tienen una manera de hacer distinta a la mía.

Del carro tirábamos un triunvirato. Y la formula había funcionado con diferentes personas formando el trium, precisamente por las distintas perspectivas de cada uno. El primer trium estaba formado por uno que quería ser político, otro que quería ser cura, y yo que quería ser periodista, y nos aliamos. Mi gran satisfacción ha sido cuando el último año he empezado a delegar muchas cosas y he visto cómo funciona, que todo está muy bien hecho y que sigue funcionando. Mi miedo era que no hubiera un recambio generacional.

El otro día me preguntaba no sé quién si votaba a PSC o a CiU. Y respondí que en CiU me situan en el PSC y en el PSC en CiU. En Deba-t.org ha pasado algo similar en relación a quién o qué representábamos, no tan solo a nivel político sino a nivel de estructura social.

Debemos ir a lo previo ¿cuánta gente de determinados entornos sociales accede a la universidad? Esta es una pregunta a hacerse. Soy consciente de que este proyecto era universitario y Carles Campuzano me preguntó “*quants immigrants teniu a l'associació?*”, y dijimos “ninguno”, y él respondió “*doncs, haurem de treballar en això*”. La idea era entorno a ¿cuánta gente de origen inmigrante, entendiendo que no es un

ERASMUS o el británico que viene aquí, accede a la universidad? En la Pompeu Fabra, por ejemplo, he visto gente con rasgos asiáticos pero no he visto nunca una persona de color negro, nunca. Recientemente ha salido una estadística sobre las ratios de acceso a la universidad de los hijos de inmigrantes y son bajísimas. No tengo claro desde donde ni como, pero hay que trabajar eso. ¿Hay un problema de acceso a la universidad de determinadas clases sociales? Sí. ¿Se acentúa más en gente que es de origen inmigrante? También.

Desde el primer momento nos constituimos como asociación por una cuestión práctica porque teníamos un sistema de autofinanciación. El sistema antiguo de licenciatura permitía que las asociaciones universitarias, al menos en la Pompeu Fabra, pudieran organizar cursos de libre elección que eran convalidados. Luego ha funcionado con dos formas paralelas. La parte universitaria, que se financiaba o a través de estos cursos, o a través de las cuotas de los ocios, o a través de una pequeña subvención de 1.000 euros de la Universidad Pompeu Fabra, y la parte externa a la universidad que eran unas sesiones piloto que han dado lugar a al Bridging, básicamente financiado mediante patrocinadores.

Cogiendo un poco la filosofía de lo que hacíamos fuera de la universidad dentro de Deba-t.org, ahora hemos creado el BridgingBCN. Es decir, ahora Deba-t.org se va a consolidar como asociación universitaria para y por universitarios y fuera de la universidad vamos a hacer una actividad mensual que normalmente consiste en traer un ponente sénior y un ponente junior. Por ejemplo, uno que hicimos hace poco fue con Salvador Alemany, presidente de Abertis, y con Marc Berruezo, que es un tío de veintitrés años que trabaja en Google, para hablar sobre el modelo empresarial del siglo XXI. ¿Qué hacemos con esto? Por un lado, entre el público hay gente que es sénior y que es junior de tal manera que estás creando oportunidades, sobre todo a los junior. Asisten muchos políticos, y teniendo en cuenta que en estos espacios normalmente no hay políticos, creo que se genera un impacto positivo en la sociedad porque se crea un espacio informal de relaciones entre gente que toma decisiones. Por otra parte estás lanzando una nueva voz al debate público. Si pones a un tío de veintitrés años haciendo una conferencia con alguien como Salvador Alemany para hablar de empresa, lo estás lanzando delante de determinadas personas.

En Bridging vamos a incorporar a nuestros cocktails o desayunos a cinco personas que sean fuera de circuito, es decir, que no sean potenciales asistentes de este tipo de actos, y vamos a incorporarlos con criterios que no sean de excelencia, porque la excelencia al final también es tramposa porque no es distributiva.

Yo hago de CEO¹⁵ en BridgingBCN, ahora el presidente es otra de las personas que fundó Deba-t.org. Más que la gestión, me motivan otras tareas como ser quien

¹⁵ Chief Executive Officer (Director General)

presente los actos, que es una cosa complicada porque hay que tener un mínimo de rigor, y leer y documentarse para las sesiones. Prefiero preparar el formato de los actos que de toda nuestra estructura. Durante cuatro años le he dedicado mucho tiempo, y en este último año le dedicaba una jornada laboral entera. Es insostenible no ya para una supervivencia económica sino emocional, es decir, no puedo estar permanentemente siendo quien tenga la última responsabilidad en relación a lo que pasa.

Mi participación en el programa Ordit fue el año 2010, la semana antes de las elecciones donde gana Artur Mas por primera vez. Lo recuerdo como una experiencia interesante y emotiva. El último día lloramos mucha gente... nos hicieron un juego que consistía en decir quién de los ahí presentes querías que fueran tu padre, tu madre y tus hermanos, de los veinte que éramos... y todo el mundo quería ser hermano mío, el hermano pequeño yo. Yo estaba acostumbrado a visiones del mundo distintas, con trayectorias distintas, y allí puede conocer otras realidades... eso fue lo que más me interesó del Ordit. Es decir, el mundo del *escoltisme i dels esplais* yo siempre lo había marginado bastante de mi vida por considerarlo puro entretenimiento y a partir de ahí empecé a entenderlo. De hecho, yo sin ser de un partido político también era el más político-institucional de los que había en esa edición, porque había psicólogos, pedagogos, gente de movimientos sociales, pero institucional no... yo sin ser de una institución era el más institucional... no era visto como el más de derechas pero sí que el más *establishment*, el más *mainstream*, porque el resto estaba muy fuera del *mainstream*. De hecho, recuerdo cuando en julio del 2011 se hace el amago de intentar acceder al Parlament -yo fui para ver- una de las personas que había era una de las compañeras que participó en el Ordit conmigo, y fue a la que estuve preguntado un poco a ver qué pasaba.

Esto me hace pensar en mi relación con el 15M. El domingo del 15M yo no estaba en la manifestación, en la que ahora resulta que todo el mundo estaba. Yo no estaba. Es más, esa misma noche empezó la acampada tanto en Barcelona como en Madrid, y no le di ninguna importancia. El lunes empezaba a ser importante en Madrid pero no en Barcelona, y el martes fue cuando escribí el primer artículo que se llamaba "Madrid despierta antes que Barcelona". Luego fui una noche, el lunes o el martes de los primeros días. Fui a Plaza Catalunya con Campuzano y con Eduard Vallory, que había sido el vicepresidente del Consejo Nacional de Joventut, para ver qué pasaba. En aquel momento, a diferencia de lo que estaba viendo en Madrid donde vi, a través de la televisión, un grupo muy heterogéneo, en Barcelona vi a un grupo de la trayectoria anticapitalista pero con más gente y atención mediática de la habitual. A partir de ahí voy casi cada día, no me quedo a dormir porque vivía justo al lado, cerca del Palau de la Música. No abrí la boca y escuché mucho, sobre todo porque me pareció interesante ver qué estaba pasando y observar las pequeñas asambleas.

La noche del primer desalojo policial yo había quedado con Campuzano para cenar. Campuzano me propuso "oye Nacho, porque no aprovechamos tus vínculos con el

mundo institucional y intentamos mover contactos entre el Govern de la Generalitat y determinados representantes del 15M?”. Lo primero que hicimos fue ir a ver a Lluís Recoder, Conseller de la Generalitat, para ver si estaba dispuesto a abrir un diálogo con determinados representantes del 15M sin ningún objetivo concreto si no el de ser capaces de empatizar. En esas semanas se escuchaban en el Parlament auténticas barbaridades de lo que pasaba en Plaza Catalunya, como “que se manifiesten pero que no ocupen la plaza”, con argumentos vinculados al orden público. Pues crea un manifestódromo y que no molesten... Creo que había una cierta incompreensión.

Recoder inicialmente aceptó. Durante dos días fuimos a Plaza Catalunya para intentar identificar a los líderes informales de la historia, y la verdad es que podríamos haberlo hecho mejor. Te miraban con un recelo importantísimo, como diciendo “qué hace este tío diciendo que tengo que quedar con un *conseller*”. El caso es que un grupo que venía de Democracia Real Ya, y que digamos que eran los más *estatus quo* del 15M, aceptó la propuesta. Durante dos o tres días nos ficharon por internet para ver si éramos gente de fiar y finalmente lo llevaron a asamblea y se acordó establecer el diálogo pero si era vía cámara. Recoder dijo que le interesaba discreción, no quería hacerlo vía cámara, aunque como Conseller se podía interpretar que actuaba en nombre del gobierno. Finalmente la gente del 15M lo volvió a votar y decidieron rechazar la propuesta.

Mi intento con el 15M fue muy tonto, intentar que empatizaran dos mundos que en el fondo no son tan distintos. Y no se consiguió. El 15M murió... bueno, murió la Plaza Catalunya... Aunque conseguí poner en contacto a la comisión de la ley electoral, una de las que más han durado después del 15M, con dos diputados del PSC, Laia Bonet y Jaume Collboni que en aquel momento eran los dos *portaveus* adjuntos del PSC. Para mí lo interesante habría sido el contacto con el gobierno en pleno momento de efervescencia. Quizás fue una cosa menos grandilocuente, además eran los diputados de un partido que ya no tenía mucho que decir en aquél momento. Pero hablando hace poco con los dos, me comentaron que para ellos, que estaban entrando en la política parlamentaria en aquel momento, fue una experiencia y sé que con este grupo han llegado a hacer cosas. En realidad fue un nuevo intento de empatización, tema con el que estuve obsesionado durante mucho tiempo.

Cómo entiendo el liderazgo en el momento actual...

Daniel Innerarity, un filósofo actual, dice que una sociedad democrática no es aquella en la que todo es objeto de decisión soberana, es decir que todo el mundo decide todo, sino que los actores soberanos deciden sus opciones mediante un entramado complejo o más amplio.

Carles Campuzano, citado cincuenta y siete veces en esta narración, tiene bastante libertad en temas de política social en el Congreso. Dispone de un grupo muy heterogéneo de veinte personas que él entiende que son representativas de la sociedad, entre las que hay gente de los sindicatos, alguien de la patronal, alguien que es del mundo académico, estudiantes, gente del mundo cultural... Le ayudan a determinar posiciones de políticas sociales. Es una forma de interacción, aunque puede que ya esté anticuada, no sé. Personalmente pienso que este tipo de mecanismos de encuentro deberían de estar más institucionalizados. La creación de comisiones de asesores formadas por personas que vienen de mundos absolutamente distintos, para mí tienen más credibilidad que una permanente decisión colectiva de todo el mundo. La izquierda, que es la que suele defender el referéndum diario, por exagerar, debería ser consciente que las políticas de izquierdas suelen resultar perjudicadas por este tipo de sistemas. Porque todo el mundo no puede votar diariamente. Para hacerlo sintético, al final vota más la gente rica que la gente pobre, la gente culta más que la inculta, y la gente con intereses evidentes más que la sin intereses evidentes. Así que tampoco sé si el voto diario es un gran sistema.

En el contexto actual el 2.0 ha sido un instrumento importante. Del mundo cibernético quizá haría más hincapié en lo que significó tener un blog en el año 2006, porque colgaba todas las entrevistas que hacía. Para mí tubo más impacto tener un blog en el año 2006 que tener Twitter en el 2013. Utilizo el Twitter, pero no lo uso como esa gente que es capaz de permanentemente ser ingeniosa y suben de seguidores de cien en cien...

Respecto a los líderes sociales, seguramente tengo más claro qué tipo de líderes sociales no necesitamos, que los líderes sociales que necesitamos. Alguien decía: “me gusta mucho escuchar a Arcadi Oliveras y es necesario que exista Arcadi Oliveras pero nunca lo haría Conseller o President de la Generalitat”. Pues también lo podemos aplicar a Ada Colau. Creo que es muy interesante que haya líderes sociales reconocidos que molesten al *establishment* para que el *establishment* tenga algún incentivo para cambiar lo que hacen. Ahora bien, todos estos líderes sociales que, me generan unas complicidades y simpatías bárbaras, no me gustaría que estuvieran en un lugar de responsabilidad institucional. ¿Qué líderes sociales creo que hacen falta? No, no, los líderes sociales ya están bien los que hay. Son necesarios. Hasta la monja Forcadás. Son sociales, representan cosas muy concretas y a gente muy concreta y son los que hay en el mapa. Podría criticarlos porque parten de un planteamiento excesivamente simplista, pero es que el contexto incita al simplismo. Aun pudiendo ser tachados de populistas creo que hacen una obra muy buena a nivel social y ayudan a la calma en momentos de mucha tensión. Ada Colau, cuando la criticaban por el tema de los escraches, decía “¿es que ustedes no son conscientes de que lo que hacemos nosotros es canalizar la rabia de mucha gente y evitar precisamente males mayores?”. Porque una cosa es hablar tranquilamente en un debate teórico sobre un tema tan

complejo como el derecho a la vivienda, y otra muy distinta hablar de las vidas personales que hay detrás.

Si hablamos de líderes políticos debemos tener en cuenta que vivimos en un mundo globalizado en el que vamos del micro al macro. El Gobierno de España está dirigido por altos funcionarios del Estado, lo cual presenta un gran problema y es que te responden en base a lo que dice la ley. Cuando una persona te responde en base al artículo 150 del código penal o civil, seguramente se debe a un problema formativo. No tienen consciencia que precisamente su lugar en este momento es la transformación de la realidad mediante las leyes. ¿Realmente, quién manda? Los líderes a nivel europeo, como Merkel, es evidente que algo pintan, pero para mí el problema se genera cuando los líderes no son visibles. Es decir, que ejercen el liderazgo pero no son conocidos. Yo no conozco el nombre del presidente del Deutchbank y seguramente decide con mucha intensidad las cosas que están pasando en España y en el resto de Europa. Me preocupan más los líderes que existen y son visibles.

Por lo tanto necesitamos un líder que sea visible, que su liderazgo sea visible, condición que parece obvia pero que no siempre se da. Debe ser una persona carismática. En muchos de los partidos políticos hay un carisma relativo. Y debe de ser culto. Uno de los problemas que tienen los políticos de nuestro país es que leen poco, son gente poco leída y poco viajada. Si no viajas mucho puedes suplirlo con la lectura y al revés, pero uno de los dramas es precisamente tener ocupando puestos de responsabilidad a gente que lee tan poco como yo, que no me considero ni muy culto ni muy inteligente. Las cinco características que deberían tener los líderes políticos son: que sean visibles, carismáticos, cultos, honestos y empáticos. Si un líder no es carismático mal, y si no es visible mal.... Pero no se dan todas las características. No hay empatía por parte de las personas que ejercen un liderazgo formal, institucional, sino no habría determinado tipo de políticas. Sino, por ejemplo, Zapatero hubiera hecho lo que debía en su tiempo, dimitir o convocar elecciones que es lo que se suponía que tenía que hacer un presidente de un partido socialista...

Los líderes sociales deben ser igual que los institucionales o políticos, aunque entiendo que podríamos añadir a cada uno de ellos otra característica. A los líderes sociales les añadiríamos reivindicativo y a los líderes políticos responsable. Yo entiendo que la posición desde la cual parte un líder social no es la misma que la de un líder político. Ocupan lugares distintos. Un presidente de un gobierno no debe ejercer de "quincemista", debe entenderse, debe hablar, debe comprender, pero debe actuar como tal. De hecho, creo que el problema es que unos fardan de que sustituyen a los otros cuando en realidad en sociedades avanzadas son absolutamente compatibles, sobre todo a nivel micro o local.

Yo me considero una persona muy poco mitómana, no me gusta mantener referentes, sobre todo si están vivos porque el hombre y la mujer... vaya, son corruptibles. La

iglesia católica resuelve el tema muy bien, ya que no tiene santos hasta que están muertos y antes, durante muchos años, los investigan. En el mundo del nacionalismo catalán es muy interesante ver como durante mucho tiempo a Millet y otros se les hizo santos en vida, lo cual no hay que hacer nunca. Tengo algunos referentes pero no grandes ídolos, ni en música...

Uno de mis referentes es Carles Campuzano. Probablemente no tiene una posición más destacada en los ámbitos de poder institucional por excesiva honestidad, que es una de las condiciones que tiene que tener un líder. Como decía un asesor de Aznar, la política no es Maquiavelo pero Maquiavelo está en la política. En un mundo de tiburones, Carles ha sabido ser un diputado respetadísimo desde el 96 y ser el político que sabe más de políticas sociales en España. Se relaciona con mucha gente permanentemente y tiene una agenda agotadora. Lo que más me atrae de él es que es una persona culta, honesta y empática. Es una persona bajita y tal pero cumple casi todas las características que debe tener un buen líder.

El líder no debe ser egocéntrico. En determinados entornos es muy normal que la tendencia a endiosarse sea dominante. La mejor cura para no endiosarse seguramente sea rodarse de gente y desarrollar una gran capacidad de empatía. Una de las personas que ejercía de líder, y además con cierto éxito, el egocentrismo le hizo estrellarse absolutamente y de la noche a la mañana pasó a ser lo que era antes de ser líder.

En mi caso, considero que mi estilo de liderazgo es básicamente empático. El titular para definirlo podría ser “El respeto ganado a base de la empatía”. Si algo ha cambiado en mi estilo de liderazgo, presuponiendo que lo hay, ha sido más la evolución personal, la maduración personal, que no el contexto. El contexto me ha servido más para empatizar.

En definitiva, creo que el objetivo del liderazgo es la transformación social, contribuir socialmente al cambio. No sé todavía desde donde, porque se pueden ejercer liderazgos desde muchos sitios. En principio todos los liderazgos tienen un mismo objetivo, que es transformar la realidad, cada uno con intereses diferentes. Aunque no hemos hablado de ellos, hay también líderes económicos y líderes mediáticos, y son casi más importantes que los sociales y los políticos, cosa que se demuestra cuando dicen que Belén Esteban si se presentara a unas elecciones podría tener representación.

Quizás una forma de transformación sea a través de generar un espacio donde permitas crear el entorno del ascensor social a personas que genéticamente, porque su familia no se lo ha aportado, no tenían posibilidades. Puede ser una pequeña gran aportación con consecuencias muy grandes en determinadas personas.

3.5 Narració de Marta Pascal

Marta Pascal

Diputada per CiU al Parlament de Catalunya i Presidenta de la Joventut Nacionalista de Catalunya

“Necessitem un lideratge exemplificador, honest i sense complexos. Allò que va bé, bé, i allò que no va bé, canviem-ho!”

Lloc de naixement: Vic

Lloc de residència: Vic

Edat: 30 anys

Organitzacions: Convergència Democràtica de Catalunya, Joventut Nacionalista de Catalunya

A casa som quatre germans, tres noies i un noi. El meu pare era metge i la mare es cuidava de nosaltres. Dues germanes meves s'han mogut en l'àmbit de la medicina i la farmàcia, jo en cap cas vaig anar per aquí. Pel que fa als meus pares, si en algun moment hi hagut militància, aquesta ha estat passiva, mentre que per part dels meus germans no estan gens implicats. Potser el pare de molt jovenet havia estat en algun esplai i va presidir l'AMPA durant un any, i la mare va estar al Consell Escolar.

Potser podria dir he tingut pocs referents amb una gran implicació social. El pare, pel fet de ser metge, sí que tenia aquesta vocació més de servei des de la medicina. Per la seva especialitat hospitalària, tenia molt contacte amb les persones. En certa mesura, crec que la meua implicació en l'àmbit social pot venir d'aquí.

A casa es parlava molt poc de política, molt poc. De fet em sembla que només en parlava jo. Més aviat sentia aquella frase de “no, no, no t'emboliquis perquè de diners i de política no se'n parla”. Potser és una frase que ve molt de la Catalunya Vella, en un intent de no parlar de les moltes coses que han passat en aquest país, i per tant és millor no parlar-ne. Em sembla que a casa parlàvem més del Barça que de política.

Jo vaig anar a una escola Vedruna, cristiana, on hi havia molt poques monges. Però sí que era una escola d'arrel molt catalana, de Vic, molt implicada en el dia a dia de la ciutat. Quan van celebrar els 150 anys de l'escola, van gravar un vídeo i em van demanar què havia après a l'escola. Els vaig explicar dues coses: la primera és que sol no vas enlloc, i per tant és important el treball en equip, i la segona és que el fet que les coses surtin bé acaba depenent en última instància de tu, per tant depèn de la teua responsabilitat i del teu esforç. Crec que l'escola em va ajudar a entendre i viure sota aquesta complexitat.

Jo crec que si saps conjurar això a la vida, saps donar valor a allò que necessites en cada moment, en què tu no pots fallar, però també t'adones que et cal l'expertesa dels altres, perquè probablement d'alguns temes en saben més que tu... Ostres, pots fer coses boniques, no grans, sinó boniques en el sentit de sentir-te bé. Això ho vaig aprendre a l'escola. És una mena d'empremta que em va seguint i que vaig posant en pràctica a la JNC, però també a la meva feina. Hi ha doncs, una influència de l'escola, en la manera de treballar, d'organitzar-se... Em costaria més parlar de persones concretes... probablement hi ha quatre, cinc, sis *profes*, sobretot a la secundària i en el batxillerat, que veus com treballen, la seva manera de fer, l'autenticitat... Però diria que és més un treball de traç gruixut que no pas d'algú concret. Al final tothom és com és i intentar plagiar algú... és com estrany, no? Tots som el resultat de moltes influències diferents, de persones, de situacions i d'experiències.

Vaig ser de manera reiterada delegada de curs, a l'ESO i al Batxillerat. Al Consell Escolar hi vaig estar a tercer i quart d'ESO i a primer de Batxillerat, i després l'últim any de Batxillerat vaig estar al Consell Escolar Municipal. Era una cosa que em venia de gust i tenia el *feedback* de la gent. Jo m'hi presentava i la veritat és que notaves l'escalf de la gent que deien "sí, sí, presenta't". Sempre he tingut aquesta inquietud, no tant de liderar, com de poder canviar les coses, o poder participar de les coses. Des del meu lloc de delegada fins a participar en la comissió de festes de la Festa Major de l'escola, etc...

Quan feia segon o tercer d'ESO, per tant en plena adolescència, vaig anar a un esplai, al Casal Claret de Vic. Totes les de la meva colla hi portaven molt més temps. El fet d'entrar a posteriori no va ser un problema però sí que ho vaig viure d'una forma una mica singular per no haver tingut el mateix procés de socialització que havien tingut les altres. El fet de plantejar-te "ostres, no sé si estic on em toca", de vegades et pot fer tirar enrere. Però sóc una persona que no acostumo a tenir problemes, així que em vaig adaptar bé. En general en tinc bon record. Hi vaig aprendre algunes de les coses o reptes amb què t'enfrontes a la vida: el com faig això, com faig allò, el perdre, l'escollar, l'entendre que a vegades les coses no surten com un vol. Quan fèiem unes colònies de deu dies en ruta, i tenies aquella sensació de portar a l'esquena, dins la motxilla, tot el que realment necessitaves i t'havies d'espavilar...crec que són situacions que s'han de viure. T'ensenyen molt, potser són modestes però tenen molta càrrega de creixement personal.

Durant els estius de segon de batxillerat i primer i segon de carrera, vaig anar a fer d'monitora a una ciutat del centre d'Anglaterra. Hi feien classes d'anglès i portaven *nanos* de 6 a 12 anys que s'estaven en una mena d'internat, i els de 12 a 16 s'estaven en famílies. Jo hi anava a donar un cop de mà a la responsable del grup. Aprofitava la situació per aprendre la llengua, però amb dinou i vint anys també vaig haver d'aprendre una sèrie de responsabilitats que em van marcar.

Fins aquí podem dir que és la part més social o d'implicació personal en projectes que no han revertit directament en mi però que m'han marcat.

El 2001 vaig començar Història Contemporània a la UB i després vaig començar Ciències Polítiques a la Pompeu Fabra. En sis anys vaig fer les dues carreres.

Tenia molta feina perquè feia dues carreres i coincideixo amb un grup de bons amics, d'aquells que te'ls quedes després, un dels quals és el meu marit, el meu company de vida. Érem un grup de nois i noies que treballàvem molt en equip i vam tenir temps per viatjar, anar a teatre, fer una excursioneta a l'acabar el curs o la carrera, fer sortides a la platja, passar els estius junts... Hi va haver una intensitat molt gran, i crec que amb ells vaig substituir l'espai de socialització i la vessant més de servei. En certa manera, faig un pas enrere pel que fa al compromís social,

L'any 2006 em faig militant de la JNC que és on realment he desenvolupat la meua militància, la qual cosa coincideix amb l'època del govern tripartit. A mitjans de la carrera comença a haver-hi aquell *cuquillo* i em faig militant, tot i que de forma passiva. La meua implicació, però, va ser molt poca i es va limitar a simpatitzar amb les idees i a pagar la quota. Fins i tot a casa meua no en sabien res. En aquell moment no tocava explicar-ho.

Havia tingut la temptació de fer-ho prèviament però finalment no em vaig animar perquè vaig considerar que primer volia acabar la carrera. La JNC té grups d'acció universitària i a la Pompeu Fabra n'hi havia un però no hi vaig participar. Quan era a la universitat hi havia tots els elements per implicar-me, com la majoria absoluta del PP, la LOU¹⁶... Però quan arribo a la universitat la meua percepció és que les associacions d'estudiants, sobretot les que se senten més, estant integrades per un determinat sector de l'esquerra -i no ho dic pejorativament ni molt menys- on jo no hi acabo d'estar còmode.

Em vaig adonar que el Tripartit generava una determinada visió de país, una determinada manera de treballar... i penso "això no m'agrada i m'he d'implicar per canviar-ho". En aquell moment m'adono que ja dispo de temps suficient per fer-ho. A mi em costa molt implicar-me en un lloc i no fer-hi res. Per això el meu temps de militància passiva va ser relativament curt. Em deia "no, no, jo si em faig militant és perquè realment treballaré i faré coses..."

Quan vaig acabar polítiques, l'any 2006, vaig decidir que volia anar a fer pràctiques a un partit polític, vaig anar on ideològicament estava més còmode que era Convergència Democràtica. Vaig enviar-los un correu electrònic demanant si hi podia

¹⁶ Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades

fer pràctiques i de seguida em van respondre. Aquell mes d'agost ja m'incorporava com a becària amb un contracte sense remuneració.

Allà vaig conèixer certa gent que em van acabar d'enredar perquè passés a la militància activa. Va arribar un moment en què per itinerari em tocava ser cap comarcal de la JNC-Osona. Però el que havia de ser el president de la JNC en aquell moment, que era en Gerard Figueras, em va proposar que entrés al seu equip a nivell nacional i portés l'àrea d'ensenyament i política social i que en paral·lel m'ocupés de coordinar les comarques d'Osona, el Ripollès i el Lluçanès. En Gerard em posa a l'executiva el 2008 i vaig passar un anyet llarg fent aquesta feina. A més, va coincidir que a nivell d'Osona ens vam trobar un seguit de companys que no tenien un càrrec però que portaven molta *mili* i que vam treballar molt bé junts.

Al cap d'un any i escaig va haver-hi una remodelació interna, coses que de vegades passen a les organitzacions, i jo vaig assumir com a nova responsabilitat la Secretaria de Territori. Aquesta era una feina de molta més envergadura que implicava haver de cuidar-me, a nivell nacional, de tot l'engranatge de les assemblees, dels espais per poder decidir candidats, de prendre decisions i de liderar processos... Això dura, si no ho dic malament perquè de vegades em descompto, uns vuit mesos. I al cap de poc en Gerard, que es tornava a presentar a la reelecció, m'ofereix la possibilitat que jo sigui la seva vicepresidenta. Era un format en què jo portava la part d'organització, i per tant, les assemblees, l'engranatge intern, les finances i el dia a dia, i ell era més la cara política. A partir del 2010 fem tàndem, sabent que a ell li quedaven dos anys i que existia la possibilitat, si m'ho treballava, que jo pogués rellevar-lo a la presidència.

Un any abans que es celebrés el Congrés a Girona, per tant l'any 2011, jo ja havia decidit que volia presentar-me com a presidenta de la JNC, així que durant un any vaig anar imaginant i posant en pràctica una determinada manera de treballar amb un grup de gent amb qui compartíem una manera d'entendre la JNC i que teníem clar què s'havia de posar en valor a l'organització i què calia canviar.

La meva militància a la JNC es prolongarà fins a l'octubre de 2014. Aquesta és una altra diferència. Els presidents de la JNC normalment ho han estat dos anys i dos anys més. Jo només ho seré dos anys, volgutament. A part de que no puc tornar-me a presentar per un tema d'edat, penso que quatre anys són molts anys per mantenir aquest ritme tan frenètic. Dos anys és una bona mesura.

Des de que jo m'incorpo a l'executiva nacional de la JNC (l'any 2008) fins al mes de maig del 2013, sempre vaig tenir la meva feina. Volia tenir experiència en l'àmbit professional, i vaig treballar durant poc temps, just acabades les pràctiques al partit, a l'Associació de Ciutats Educadores, a l'Ajuntament de Barcelona. Després es va presentar l'opció d'anar a treballar a l'Ajuntament de Vic, per coordinar la regidoria d'ensenyament ocupant un càrrec de confiança. Vaig treballar-hi tres anys. Jo no tenia gens d'experiència però em van oferir aquesta oportunitat. Recordo que va ser tot un

repte. Hi va haver molta gent que em va ajudar, i d'altra que no tant, però també es tracta de tenir una mica de confiança en tu mateixa i endavant. I al gener del 2011 la Consellera Rigau, amb qui jo havia col·laborat una mica quan era responsable d'Ensenyament de la JNC, em va trucar i em va dir "escolta'm per què no vénis al meu gabinet i col·labores amb mi?", ets una persona jove, em convé tenir un perfil així entre el meu equip de col·laboradors...". La veritat és que no m'ho vaig pensar dues vegades.

Malgrat el sobreesforç que genera una feina d'aquesta magnitud, penso que és bo que en paral·lel a la teva implicació política o social, puguis tenir el teu àmbit professional. Perquè en el cas de la política sempre hi ha un mecanisme d'entrada, i jo crec fermament que ha d'existir el mecanisme de sortida. Això no és per a tota la vida i, per tant, és important continuar formant-se laboralment o acadèmicament en alguna cosa. Tanmateix, no és molt habitual en la gent que lidera les organitzacions polítiques, els quals normalment només es dediquen a això.

El 2010 vaig tenir la possibilitat d'anar com a número cinquanta-tres per Barcelona a la llista per al Parlament. La JNC sempre té la possibilitat d'ubicar-hi diversos joves... Posteriorment, l'any 2012 vaig anar de trenta-quatre, les enquestes ens deien que era probable que la JNC tornés a tenir diputat com ja havíem tingut finalment, però, va entrar fins el vint-i-sis i jo tenia el trenta-quatre. Et quedes una mica *destirotat*, perquè et fa il·lusió i t'has fet l'imaginari, però a mi la meva feina m'agradava i vaig intentar donar-li la volta ràpidament. Vaig continuar amb la meva feina al Departament d'Ensenyament i liderant la JNC.

Al mes de maig de 2013 per diverses circumstàncies va anar corrent la llista i vaig entrar com a diputada. És el moment en què decideixo dedicar-me exclusivament a la política, com a diputada al Parlament i per dirigir la JNC. Bé, d'això només en fa uns mesos. Però vull posar en valor la importància de combinar l'activitat política amb la professional, no perquè sigui el meu cas- sinó perquè crec que pot ser un bon itinerari. Jo tots els vespres me'ls passo fent assemblees, fent reunions, fent trobades, fent sopars, fent col·loquis, fent xerrades, fent el que sigui. I després d'arribar a casa a les tres del matí jo l'endemà tenia una vida en una altra cosa, perquè aquesta meva vida d'arribar a les tres del dematí molts dies no és per tota la vida. I crec que això de vegades, la gent que fem política no ho tenim present... Potser el sistema -no ho dic amb mala intenció- ens tendeix a enganyar una mica i ens fa viatjar (als polítics) cap a un món que no és el real.

Vaig presentar la renúncia a la meva feina a l'equip de la Consellera Rigau amb el cor una mica encongit, perquè realment hi vaig estar molt bé però conscient que obria una etapa i un repte al Parlament que m'omplia d'il·lusió. Vaig estar en el dia a dia del Departament, a la tasca diària de la Consellera... Va ser com fer un màster pràctic de dos anys i mig al llarg dels quals vaig desenvolupar un aprenentatge molt gran. Tanco una etapa de treball en equip amb gent molt maca i autèntica amb qui mantinc el

contacte i la relació. I estic molt feliç, i reconec que em planteja un repte brutal, aquesta nova etapa al Parlament.

El meu pas per la JNC m'ha ensenyat moltes coses. Allà hi he detectat com dos contrastos en les maneres de fer. Una que és honesta, que ho fa fàcil i que no té cap problema per dir “escolta això no funciona, canviem-ho”, i una altra manera de fer de gent que és més enrevessada i que tot ho fa més complicat. Jo sóc dels primers. Si una cosa no va bé ho dic, i si m'haig de disculpar, ho faig. No em genera cap *repelús* haver-ho de fer. En l'etapa en què jo vaig ser Secretària de Territori podia passar que prenguessis una decisió i que quan en parlaves amb el territori, t'adonaves que no acabava d'encaixar. O que només haves escoltat una versió i n'hi havia més. Perquè al cap i a la fi, és una organització de persones i de *nyigui-nyoguis* n'hi ha sempre. Quedar-te amb una sola versió de les coses o tenir prejudicis et fa ser esbiaixat. Em vaig adonar de la importància de veure tot el ventall, de ser prudent i de fer les coses ben fetes. I, per tant, considero que si hi ha uns estatuts i una mínima legalitat, cal complir-la sense passar-nos, per no ofegar l'organització.

Algunes de les persones que han assumit responsabilitats a la JNC portaven mooolts i molts anys de militància. En el meu cas no existia aquesta experiència prèvia. Jo vaig arribar-hi per carambola en el moment en què necessiten un referent a nivell d'Osona, Ripollès... i jo era allà. El no haver tingut una experiència tan dilatada, a vegades m'ha generat certa inseguretat, tot i que el fet d'estar menys lligada a algunes coses, m'ha permès poder-les canviar.

Jo potser sóc una persona una mica quadrada, ordenada i que treballa com una formigueta.—Segurament jo tinc un tarannà que genera un lideratge més exemplificador, tenint en compte que quan presideixes una organització ho fas les 24 hores del dia els 365 dies de l'any. Per mi té el mateix valor anar a una executiva del partit i fer una intervenció extraordinària, com anar a una escola d'estiu i fer un bon discurs de cloenda o participar com un militant més. Per mi liderar és això, honestat, exemple i saber sempre on ets i el que fas.

En l'àmbit professional, a l'Ajuntament de Vic, començo molt jove i recordo molt, moltíssim les preguntes del primer dia “quants anys tens? Estàs casada? Tens fills? Es feia estrany que algú tant jove liderés un equip on hi havia gent que portava trenta anys a la casa. La situació em generava una pressió extra de voler fer bé les coses, i a la vegada em provocava haver de treballar en equip perquè jo no tenia tota la informació i segur que hi havia coses que les havia de saber, coses que sortien bé i que havíem de mantenir. Vam anar fent canvis i ho vam revolucionar tot per acabar configurant un equip de gent potser un pèl més jove. Vam intentar ubicar la gent allà on es podien trobar més còmodes. El fet d'haver escoltat les diferents postures em va donar una certa ascendència sobre l'equip. La veritat és que tinc molt bon record de les dinàmiques que vam desenvolupar. De fet, encara quedem per sopar amb algunes d'aquestes persones i comentem la jugada

Quan vaig venir a treballar al Departament d'Ensenyament vaig poder veure una altra manera de treballar. Al costat d'una consellera, tot molt institucional... Però tornes a veure que el treball en equip és fonamental, i que qui ho lidera ha de ser transparent, ha de parlar molt clar, ha d'explicar què necessita i també aprens com pot funcionar la intel·ligència emocional que permet expressar moltes coses amb la mirada, per exemple.

A la JNC jo sempre he intentat donar moltes explicacions, explicar les coses, ser planera i dir les coses pel seu nom. És una tonteria però jo penso que quan fas política i quan fas una cosa has de ser una mica "descarada" (en el què, no en el com) i hi ha coses que les has de dir, escolta tu, no passa res... Recordo quan vaig passar pel programa Ordit, on vaig coincidir amb gent molt oposada en a mi, hi va haver una afirmació d'aquelles brutals que em va fer saltar, em vaig sentir interpel·lada. Hi va haver un moment en que fins i tot semblava que jo havia de justificar per què algunes entitats financeres tenien beneficis... I jo els vaig dir "jo no puc més però he de dir una cosa: aquí no podem criminalitzar a ningú, jo milito a Convergència i a la JNC però no sóc un encefalograma pla, jo tinc la meva opinió i hi ha coses del partit que m'agraden i d'altres que no m'agraden. Però el què no em deixaré dir és que si La Caixa té beneficis és per culpa meva. Si hi ha alguna decisió que està equivocada ho he de poder dir, si això és el que pensa la JNC, no passa res". A l'Ordit vaig fer molta amistat amb un *noi* d'Avalot¹⁷, l'Oriol Casabella, i molta altra gent, i ens vam portar bé. Al final em deien "és que és curiós que tu ets de Convergència però amb coses ens entenem".

Al mateix temps que dic les coses pel seu nom, no tinc cap problema en fer explícita la necessitat que pugui tenir en ocasions que el meu equip em doni un cop de mà. Aquesta manera de liderar l'he desenvolupat a la meva faceta professional, i segurament si no hagués pogut mantenir la meva feina, ara seria una altra persona i lideraria d'una forma diferent. He arribat a tenir certa responsabilitat i la vida m'ha canviat. He conegut país, he conegut gent, ara sóc al Parlament... Si jo no hagués fet la meva socialització política a la JNC estic segura que no estaria aquí de cap manera. Algú em deia l'altra dia "has sembrat i ara reculls". No vaig sembrar per recollir això, ho vaig fer perquè creia que el país necessitava gent per canviar les coses i l'atzar m'ha portat fins aquí.

Em sembla que el lideratge de la Consellera és un lideratge fort que es basa, en gran part, en la confiança i en el rigor. És una persona molt rigorosa però que per altra banda manté una relació directa amb els seus col·laboradors. Aquesta *rigorositat* fa que la pressió sigui dura i que hi hagi de dedicar moltes hores. Per l'educació que vaig rebre a casa i a l'escola, potser he desenvolupat un excessiu sentit de la responsabilitat, i he de dir que la Consellera Rigau, amb el dia a dia al Departament, em va ajudar modelar-lo.

¹⁷ Associació sindical juvenil de la Unió General de Treballadors (UGT)

És una anècdota trista però jo crec que em marca. L'any 2012 en què jo em preparo per a la presidència de la JNC, va ser l'any que al meu pare li van diagnosticar càncer de pulmó i va morir un any i escaig després

El procés per arribar a la presidència de la JNC vol dir fer molts kilòmetres, parlar amb molta gent, anar a moltes assemblees, convèncer molta gent, passar molts mals moments... I per tant, hi ha moments de debilitat i hi ha moments que has de donar la cara independentment del teu estat d'ànim. La malaltia del pare va coincidir pràcticament amb el meu any i mig de vicepresidència de la JNC. De vegades necessitava aïllar-me de la gent i trobar el meu espai... I en aquest punt algú important per mi durant aquest temps em va ajudar i em deia "escolta, si un dia et salten les llàgrimes tampoc passa res", quan jo en el meu procés de creixement havia interioritzat allò de "les llàgrimes en públic no toquen" o allò de "se surt plorat de casa", la qual cosa va molt lligada al meu sentit de la responsabilitat.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

Crec en la política, hi he cregut sempre i per això em vaig afiliar a la JNC i no a un sindicat jove o a una ONG. La política ha de resoldre els problemes col·lectius, sense cap mena de dubte. Però cal una política més permeable que identifiqui lideratges en altres espais. I potser aquests espais estan canviant. Pot ser que els sindicats ja no representin allò que representaven, i potser estant emergint figures a qui no donàvem cap tipus de credibilitat i els hauríem de donar. És necessària una política menys partidista, amb menys estructura però a la vegada conscient que aquí hi ha unes normes, perquè l'assemblearisme en la teoria és extraordinari però el dia a dia no funciona així, no ens fem trampes en el solitari...

Jo crec que hi ha coses que poden modular una mica la política, com les llistes obertes, o la manera en com s'escullen els candidats, si hi ha primàries o no... Però sense fer-ne demagògia. Ens podem preguntar "realment el meu partit pot millorar en coses a nivell intern?" I ja us dic jo que sí. Per exemple, canviant processos que no tenen un lloc gaire mediàtic però que sí que poden ajudar a millorar. La idea seria utilitzar la política per crear un clima en què no hi hagi cops de destrall i que permeti canviar les coses. El que està clar és que vivim temps de transició, de canvi de paradigma, i els partits han d'evolucionar en aquest sentit o ens passarà per sobre "l'onada".

Internet, el 2.0 per mi és clau. M'informo sobretot per les xarxes socials, no miro el telenotícies. Estic més hores davant de l'iPhone o de l'iPad que no de la *tele*. He utilitzat les xarxes socials per intentar arribar més a la militància i per interaccionar-hi. Ha estat un element clau en la manera en com em relaciono amb la gent i com lidero

l'organització. Realment m'han permès arribar millor a la gent, no ser tant rígida i reforçar la meua part d'honestedat.

En el moment actual necessitem un tipus de lideratge exemplificador i honest. És a dir, has de fer allò que creguis que has de fer, però per ser un bon líder, t'ho has de creure. Et pots envoltar de col·laboradors però l'essència ha de ser teua. Potser rigorós no és la paraula, però sí que has de ser seriós des del punt de vista dels processos. No pots generar llums i ombres. El bon lideratge ha de ser des de dins i el de les coses ben fetes.

Crec que tenir ascendència sobre la gent no vol dir aconseguir que la resta pensin com jo, sinó que els puc ensenyar alguna cosa que els permet modular una determinada manera de fer. El lideratge basat en l'honestedat et permet que la gent es cregui el teu discurs sense necessitat d'inventar-te res, cosa que no deixa de ser difícil en un context on la informació és molta i es pot fer una demagògia brutal.

A més, hauria de ser un lideratge sense complexos. Estem en un moment en què no està ben vist dir certes coses... En el Ple de Joventut¹⁸ vaig defensar des del faristol la mobilitat juvenil. Penso que haver de marxar fora no és dolent sempre i quan no sigui perquè realment no pots ni menjar. Aquí no ho va defensar ningú més això. Si a vegades has de marxar forçat, evidentment el què ha de fer l'administració és donar-te eines per minimitzar aquest forçat, maximitzar el què allà et trobes i fer-ne un retorn. Si jo hagués sortit amb complexos, en cap cas hagués pogut dir que la mobilitat juvenil és bona.

El lideratge social és una manera d'estirar del carro d'allò col·lectiu. El lideratge social és tot allò que no té a veure estrictament amb el lideratge polític i que té a veure amb la societat civil, tenint en compte els grups diversos de gent i de grups que aporten solucions als problemes que té la societat actual.

Considero que el meu estil de lideratge és bastant permeable, perquè m'agrada escoltar a la gent, és honest, exemplificador i aspiro a fer les coses ben fetes. No tinc la necessitat de figurar... Durant el procés de transició de la JNC, quan escoltava els discursos i les intervencions dels dirigents, em preguntava si veritablement jo tindria el perfil adient. I similar o diferent, ara veig que el tinc el meu, un de propi, i això és el que realment compta. Saber perquè ets on ets i quin és el projecte que tens i el que vols fer.

El fet de ser la primera dona presidenta de la JNC ha estat difícil. Hi havia hagut una dona que havia estat presidenta del Consell Nacional, però la JNC i el partit sempre han estat un món molt masculí. No tant per les persones, que també, sinó per les

¹⁸ Al Parlament de Catalunya.

dinàmiques. Arribar on sóc m'ha costat molt, però estar-m'hi m'està costant. Mantenir-te en condicions és difícil. Les dones per sobre dels quaranta que han estat a la primera línia del partit, constantment repeteixen "és la primera dona, ho hem d'explicar...". Potser tradicionalment les dones tenien un estil de lideratge molt masculinitzat, dur, jeràrquic, amb una posada d'escena de "m'he de pintar i em poso l'americana...". Jo crec que això ha anat canviant i les dones hem anat definint un estil diferent i propi.

El fet de ser dona i jove és complicat, sempre sentint aquell comentari "d'aquesta nena...". El reconeixement me l'he hagut de guanyar fent-los adonar que tinc una ascendència sobre els meus militants. El meu discurs té el mateix valor que el d'un noi en la meua posició? Tinc la sensació que en això les dones ens ho hem hagut de treballar per tal de que tingués el mateix valor. No podem abaixar la guàrdia. Ens hem, de donar valor nosaltres mateixes també. Aquesta sensació em persegueix.

El partit em va abraçar amb l'oportunitat professional a l'Ajuntament de Vic, i amb l'oportunitat de treballar amb la Consellera, però estrictament la presidència de la JNC me l'he guanyada jo. Per altra banda he de dir que des del primer dia hi ha hagut una bona entesa, molt de recolzament i sempre hi ha estat per sentir la nostra opinió i per ajudar en el que calgués. Els estic agraïda.

Sembla petulant, però jo ho tenia tot en contra. Tenia menys experiència que el que podia ser el meu contrincant, era de comarques... només podia fer una cosa: parlar amb la gent. I la gent em va entendre. Dins del partit hi havia la gent que tenia el deix "aquesta nena, beh...", i les persones que em valoraven com "la Marta". Al final t'acostumes a aquesta pressió igual que t'acostumes a la solitud a l'hora de prendre decisions. Igual que vas identificant complicitat d'alguns que mai et fallaran.

Durant el període de la meua presidència, es pot comprovar a les hemeroteques que la proporció de titulars de "la JNC diu..." no té res a veure amb la de l'anterior mandat. Perquè jo sóc de les que penso que les coses s'han de dir on toquen. I en el moment actual la JNC ha de ser una eina per generar al govern un canvi de discurs en allò que no ens sembla bé sobre polítiques de joventut i per dir què no ens sembla bé a nivell intern. Això no significa claudicar. Potser és una dèria molt meua lligada al tema de la responsabilitat. Ho diem, però ho diem on toca considerant el moment històric que estem vivint i sabent que volem ser còmplices del sumar i de ser una organització madura.

Tinc l'aspiració que la gent estigui còmode a la meua organització, que s'hi pugui desenvolupar i que hi pugui manifestar la seva opinió. Aspiro a fer bé les coses i a consolidar l'organització amb un rumb clar, i a esdevenir un model per a la gent jove.

No vaig entrar a militar a la JNC pensant "vull ser la presidenta de la JNC". No. I així ho he verbalitzat moltes vegades. Però ara que hi sóc, ho faig intentant tenir clar que

lidero aquest projecte els 365 dies l'any les 24 hores al dia i allò que va bé, bé, i allò que no va bé, canviem-ho!. Sense complexes, amb la cara ben alta i amb consciència de la nostra trajectòria i el que representem.

3.6 Lideratges en un canvi d'època, per Carles Campuzano

Reflexionar sobre el lideratge en un canvi d'època com aquest que ens ha tocat viure, inevitablement ens porta a recordar la necessitat de saber veure i interpretar els signes del temps.

Certament, som immersos ja en la nova realitat que sorgeix de la crisi que s'encetà l'any 2008; moltes de les certeses i les seguretats individuals i col·lectives que teníem abans de la caiguda de Lehman Brothers als Estats Units i l'esclat de la bombolla immobiliària a Catalunya han desaparegut. I alhora totes les tendències dels canvis globals que eren prèvies a la crisi s'han accentuat o precipitat: emergència d'Àsia i el Pacífic com a nous centres del dinamisme econòmic del món, acceleració del canvi tecnològic que impacta en el treball i la vida associat a Internet, la robòtica i la nanotecnologia, consolidació de la diversitat en el si de la societat, increment de les desigualtats socials, crisi de les institucions representatives i intermediàries (partits, sindicats, patronals, esglésies, mitjans de comunicació convencionals...), desconfiança cap les grans corporacions i les administracions,...i en el cas de Catalunya específicament esgotament d'una determinada manera d'enfocar el conflicte Catalunya-Espanya.

La nostàlgia d'un passat que sempre recordem més brillant del que potser fou segur que no ens serveix per encarar col·lectivament un present i un futur que se'ns presenten més carregats d'interrogants que no pas de respostes clares i certes.

I just per aquestes raons segurament ha emergit en aquests darrers anys una considerable producció intel·lectual i formativa al voltant del lideratge, la seva importància, les seves virtuts i febleses, la seva necessitat,...més que mai sembla que es necessiten lideratges.

Que n'esperem doncs dels lideratges en aquest temps històric concret?

Inspirar amb les paraules, però sobre amb els fets

Inspirar-nos em sembla que és una demanda que fem als líders; ser capaços, des de les paraules i el discurs, d'orientar-nos en una determinada direcció, compartint valors i visions de la societat. El lideratge fonamentat en un bon relat sobre el passat d'on venim, el present on som i el futur cap on caminem continua essent un imprescindible ingredient per a promoure la transformació en un temps incert.

Però sovint els discursos i les paraules no són suficients; cal que entre allò que es predica i allò que es practica existeixi la congruència que faci creïble el discurs.

En temps de demandes i exigència de màxima transparència i de desconfiança cap a la política, la coherència esdevé principal i l'exemplaritat en el comportament individual fonamental.

No hi ha discurs públic que resisteixi un comportament personal contradictori amb les paraules pronunciades.

Les paraules inspiren, però els fets donen la màxima autenticitat als líders. Les actituds esdevenen aleshores principals.

Oferir una visió

Certament necessitem visions; no en tenim prou en el fet que els líders ens plantegin les preguntes adequades i sàpiguen entendre els canvis que vivim, sinó que també aspirem a que ens ofereixen una visió, un horitzó, una esperança.

No estem parlant d'un programa concretat i detallat, en forma de llista de la compra, sinó d'un conjunt de valors que dibuixen el camí que es convida a recórrer plegats per tal de fer possible anhels i esperances col·lectives. Després vindrà el programa concret i les estratègies i tàctiques i es veurà allò que acaba esdevenint factible.

I clar oferir una visió implica un lideratge transformador, que té una carrega de disconformitat amb l'estat actual de les coses.

Saber deixar fer als més avançats , però saber esperar als que van més lents

Els lideratges ofereixen visions, marquen camins a recórrer. Des d'aquest punt de vista el lideratge ha de saber deixar fer als més avançats, a aquells que trenquen esquemes i assolixen noves fites, que innoven i transformen; sense aquests el camí transformador que proposen els líders probablement no s'esdevindrà. Però alhora el lideratge responsable sap que cal esperar a la majoria, als que sovint van més lents, als que són més porucs i prudents. I es que no es tracte que només arribin alguns a la meta sinó que hi arribi la majoria. És bo recordar que en aquest mateix sentit, Nelson Mandela parlava de liderar des del "darrera" de la majoria.

Modèstia, com a comportament i actitud

Els bons líders que he conegut tenen sempre una dosi de modèstia considerable; no és falsa modèstia, sinó respecte envers als altres, capacitat d'escoltar i empatia respecte les inquietuds i expectatives dels seus interlocutors, allò que els permet no

ostentar els seus mèrits i saber compartir els encerts. D'alguna manera es tracta d'un lideratge compartit i en equip.

Un lideratge modest, que vol dir molt conscient de les pròpies limitacions personals; que entén que l'acció d'un individu sol no ha transformat mai la realitat; i que els temps individual dels homes i les dones és limitat. No hi ha lideratges indefinits en el temps.

Quan el líder traspua vanitat allunya la gent. El mirar-se el propi melic mai inspira.

Construir equips amb gent bona, tenir-hi confiança i donar-hi suport

Els lideratges encertats acostumen a ser lideratges compartits; els líders aleshores estan rodejats de gent solida i potent; sovint amb gent amb més talent i preparació que el propi líder; acostuma a entendre el líder que el seu èxit té a molt a veure amb la seva capacitat de sumar i aprofitar el millor de la gent que l'envolta; de treure el millor dels seus col·laboradors i de no tenir por de la seva ombra. I de ser capaç també d'acompanyar als seus equips en els moments de dificultats.

Responsabilitat, com a ètica

El lideratge implica assumir responsabilitats; i l'assumpció de les responsabilitats té diverses expressions.

Quan hi ha errors i falles greus assumir-ne la responsabilitat, fer-te'n càrrec de la situació i no fugir d'estudi, fent veure que no hi res a veure. El lideratge implica doncs jugar-te-la també, posar en risc la comoditat i els avantatges que poden estar associats al fet d'estar al davant d'una organització o un país.

Però també tenir responsabilitat implica valorar les conseqüències de les teves decisions, importar tant els ideals que et mouen com els fets que es desencadenen com a resultat d'una decisió, en la línia del pensament de Max Weber. L'ètica de la responsabilitat en el lideratge organitzatiu és especialment rellevant quan estem pensant en propostes i idees que tenen impactes en la vida real; potser l'intel·lectual quan llença una proposta o una idea a l'arena pública no té perquè assumir la responsabilitat del seu efecte a la societat; el líder social i el líder polític segur que sí.

3.7 Narració de David Cid

NARRACIÓ DE DAVID CID

Secretari de Moviments Socials d'Iniciativa per Catalunya Verds

“Necessitem un lideratge molt més catalitzador que no un líder clàssic (...) Crec que el poder ha de ser molt més distribuït, que cal una nova manera de construir un poder més democràtic i entendre que estar al govern no és estar en possessió del poder.”

Lloc de naixement: Barcelona

Lloc de residència: Barcelona

Edat: 33 anys

Organitzacions: Iniciativa per Catalunya Verds, Joves d'Esquerra Verda, Plataforma Aturem la Guerra, Comissions Obreres.

Jo em polititzo relativament tard, de fet començo a implicar-me de forma directa en mogudes quan entro a la universitat, que és a l'any 98. Abans era una persona que tenia inquietuds, en el sentit d'anar seguint l'actualitat política però no amb una implicació directa. A casa es parlava molt de política, recordo que sempre es mirava el telenotícies i que sempre hi havia un diari i que jo des de petit el llegia. Però la meva família més propera no ha militat mai en un espai polític. Quan era petit també vaig estar un temps en un esplai, tot i que només era lleure i no em va influir en la meva trajectòria.

Vaig anar a una escola i a un institut privats i laics del barri, i l'arribada a la universitat va ser una descoberta. Vaig descobrir les mobilitzacions i les manifestacions que passaven pel carrer Pelai, que jo no havia vist abans, i em vaig iniciar en la participació en el que llavors era l'assemblea de la Facultat de Biologia de la Pompeu Fabra. Sóc de Barcelona i aquí hi passa de tot i hi ha molts col·lectius per triar i remenar. Hi ha més espai pel dissens i pel conflicte.

En l'àmbit universitari em començo a implicar més enllà de l'àmbit de la facultat, amb dues eleccions de claustre i allà entro en contacte amb l'assemblea general de la Pompeu Fabra, que era bastant activa i bastant gran perquè havien començat les mobilitzacions contra la LOU¹⁹. També és el moment en què començo a col·laborar i a participar amb l'Associació d'Estudiants Progressistes. En aquesta etapa no em trobo amb persones que em marquin d'una manera determinant, potser són més punts de referència, també cal tenir en compte que a la universitat hi ha molta rotació.

¹⁹ Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

En paral·lel es produeix l'inici del meu compromís polític més a nivell partidari. A partir de les eleccions del 2000, quan el PP treu majoria absoluta decideixo que s'ha de fer alguna cosa i m'acosto a Iniciativa. El context polític del moment condiciona el meu activisme perquè de fet vaig decidir acostar-me a Iniciativa perquè, tot i que soni molt naïf, volia canviar el món, perquè creia que el sistema era injust i no funcionava. Llavors no coneixia el partit però alguna gent em va posar en contacte amb persones dels Joves d'Esquerra Verda, que eren les joventuts d'Iniciativa, i vaig començar a col·laborar-hi d'una manera molt laxa. En el moment en què començo a implicar-me amb el partit, a casa no hi havia tensió però sí certs dubtes.

Del 2000 al 2001 faig més vida a la universitat i de tant en tant vaig participant en activitats de base i en coses dels Joves d'Esquerra Verda. És el moment en què a Barcelona sorgeix el moviment per l'alterglobalització, i la campanya del Banc Mundial, que he de confessar que jo visc una mica des de lluny. També hi ha la campanya contra l'Europa del Capital i contra la Guerra de l'Iraq en què participo una mica més activament. Al 2002 se'm proposa a nivell dels Joves d'Esquerra Verda que participi en un parell d'activitats, una de les quals és el Fòrum Social Europeu que es fa a Florència, on ens trobem amb la gent de la Xarxa de Mobilització Global.

És en aquest context, en aquest cicle de grans mobilitzacions, que inicio el meu activisme. El meu pas per la universitat coincideix amb diferents mobilitzacions: la LOU, el Prestige, les mobilitzacions de l'alterglobalització... la universitat bull. A partir de l'experiència del Fòrum Social Europeu, on es llança el tema de la mobilització global contra la Guerra d'Iraq, que encara no s'havia produït però era ja present el discurs de les armes de destrucció massiva, comença la mobilització a escala global. I des dels Joves d'Esquerra Verda se'm demana que participi a la Plataforma Aturem la Guerra. A la tardor del 2002 començo a participar-hi com a representant de la dels Joves d'Esquerra Verda. A partir d'aquest moment el meu nivell de participació creix molt, tant a dins dels Joves d'Esquerra Verda com a nivell de la Plataforma Aturem la Guerra. Arran de la feina a la Plataforma, del Joves em demana que m'encarregui de dur el què llavors era l'àmbit de moviments socials dels Joves d'Esquerra Verda. A partir d'aquí començo a participar no només en aquesta plataforma sinó en tots els espais on conflueixen diferents moviments socials. La Plataforma Aturem la Guerra va fer confluïr moltes mobilitzacions en una única plataforma, cosa que a Madrid no va passar perquè hi havia fins a tres espais diferents en les mobilitzacions de caràcter global i la guerra de l'Iraq. Nosaltres, com Joves d'Esquerra Verda, enteníem que érem un més i participàvem en les assemblees i actuàvem com a representants dels Joves d'Esquerra Verda. La Plataforma era una mixtura entre gent que hi anava a títol individual i gent que hi anava en representació d'entitats, però també és un espai unitari i de treball conjunt que es manté com amatent i que emergeix sempre que hi ha un conflicte.

En aquesta etapa vaig participar en moltes mogudes i potser sí que hi va haver persones que m'han marcat, amb les quals encara hi coincideixo. Per exemple

algunes persones de l'Observatori del Deute en la Globalització, com la Iolanda Fresnillo, en Dani Gómez, la Gemma Tarafa o en David Llistar. Dins la plataforma també hi havia persones del moviment pacifista com en Francesc Tubau, en Pere Ortega, l'Arcadi Oliveras, la Tica Font, la Gemma Galdón o l'Esther Vivas. En Francesc Tubau i en Pere Ortega eren de les persones més actives i jugaven a fer més consens. Una de les coses que segurament em va condicionar és que allà vaig conèixer en Joan Herrera. El fet d'haver coincidit amb en Joan en aquest espai, segurament explica la trajectòria de la meva tasca a ICV.

La tardor del 2004 ens demanen a la Laia Ortiz i a mi que ens encarreguem de manera conjunta de la coordinació de Joves. I desenvolupo aquesta tasca des del 2004 fins al 2008, període en què tinc una implicació en un espai més de partit.

El 2007 més o menys ICV em demana que prengui la responsabilitat de Moviments Socials de Iniciativa. Llavors el 2008 plego de la coordinació de Joves i m'integro a la direcció d'Iniciativa, concretament agafant Moviments Socials i Acció Política i el diari d'Iniciativa, El Treball. A la vegada, mantinc el vincle amb diferents tipus d'espais dels moviments socials. Fins aquest any que deixo la política a nivell nacional i coordinaré l'agrupació de Barcelona, amb una altra companya, i seguiré fent coses a nivell de moviments socials d'Iniciativa. Ara faig una feina més de catalitzador, per dir-ho d'alguna manera, perquè a partir del 15M aquest sistema representatiu que hi havia dins dels moviments socials ha canviat molt. Es pot dir que faig una tasca d'animar, ajudar i catalitzar perquè en moltes iniciatives que participen diferents moviments socials -des de les assemblees del 15M fins a les mareas de l'àmbit educatiu o sanitari o la PAH- hi participem no a nivell individual sinó també a nivell de partit. Ara per exemple estem amb la campanya de la Renda Bàsica de Ciutadania, o també participo de la Unitat contra el Feixisme i el Racisme. A mesura que prenc més responsabilitat dins el partit tinc una implicació menys directa en els moviments socials, adquireixo un rol més d'acompanyament.

D'altra banda, he estat militant de base de sindicat. Quan era estudiant de l'AEP, i després em vaig afiliar a Comissions Obreres, com a compromís, perquè entenc que hi ha d'haver sindicats i CCOO és el sindicat que millor defensa els treballadors. En sóc militant de base i faig de piquet quan hi ha vaga general. També sóc militant de base de diferents ONG's en el camp de la pau i el desenvolupament.

Per mi la mobilització social és clau però sense canviar les majories polítiques és molt difícil revertir la situació perquè, per exemple, la mobilització de la LOU va ser una mobilització brutal però, és clar, hi havia majoria absoluta. Abans els moviments socials tenien una postura molt al·lèrgica a ocupar els espais més institucionals, però ara han entès que cal ocupar tots els espais, no tan sols la mobilització social sinó que també s'ha d'incidir en la política institucional. I des de la política institucional han d'entendre que segurament sense els moviments socials és impossible el canvi. El fet d'haver mantingut un peu en els moviments socials i un altre en un partit polític em

permet tenir la visió de cada banda, i no veig una contradicció entre els espais més nous i els espais més clàssics.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

El rol que han de desenvolupar els moviments socials i els partits polítics està canviant molt i segurament d'aquí a tres anys serà molt diferent. El 15M ha canviat les formes de participar. Continuo pensant que hi ha d'haver intermediació, i segueixo creient que la política no ha canviat gaire i que s'ha de regenerar, però en qualsevol cas seguirà havent-hi política entesa com de partit. Cal fer un trencament i hi ha d'haver més participació directa. La revolució tecnològica, amb eines com el twitter, tot allò que té a veure amb la tecnopolítica, hi contribueix enormement, però tot i això és difícil mantenir el nivell d'implicació de moltíssima gent. Possiblement els grans canvis o les grans transformacions no només es poden fer coses des de la política. És a dir, o hi ha una mobilització social o no s'aconseguirà. Però no són espais contradictoris. Per exemple és el que ha passat amb la primavera àrab a Egipte, O hi ha les dues parts o acabes en mans de l'exèrcit.

Parlem de la societat civil, però és clar, què és la societat civil? Foment del Treball és societat civil? Per a mi no. Quan jo parlo dels moviments socials em refereixo a... no sé, quan van sorgir, fruit de la lògica de "no hi ha alternativa", és a dir des de la política institucional no s'ofereix alternativa. Per tant ens repleguem sobre la mobilització social i intentem crear espais de llibertat o que no tenen a veure amb la política institucional. Això pot funcionar però no canvia les condicions de vida material de la gent. Hi ha coses a fer a part de les manis. Apareixen espais de transformació com Fiare o Somerenergia, la PAH... Per mi la PAH és el referent, i ho situa molt bé: hi ha d'haver mobilització social, hi ha d'haver pressió social, es poden resoldre casos concrets, això es pot fer i és efectiu. S'han aturat milers de desnonaments, estan ajudant a moltíssima gent, això és una passada! Però hem de ser conscients que si volem canviar les condicions de vida material de moltíssima més gent necessitem un canvi legislatiu. No dic que els partits existents hagin de ser els que canviïn la situació actual, però hi haurà d'haver algú, aquests partits o uns altres o aquests canviats, que articulin un procés de canvi a nivell institucional.

Jo miro molt cap a Amèrica Llatina i s'hi ha produït una mica això. No sé, el Lula, amb totes les contradiccions que hi pugui haver, ha representat un procés de canvi. Si ho compares amb les primaveres àrabs, segurament és el que marca la diferència és l'articulació política de l'Amèrica Llatina. A Amèrica Llatina hi ha una mobilització social molt potent amb una articulació política també molt potent. Sense una cosa i l'altra no seria possible.

Internet i les xarxes socials formen part del canvi d'època. Permeten democratitzar la informació i segurament són un catalitzador d'aquest canvi d'època brutal i a la vegada són un instrument de control. La informació està molt més distribuïda i moltes de les coses que ara se saben, abans passaven absolutament desapercebudes. En relació a les mobilitzacions també hi hagut una evolució enorme. Anys enrere utilitzàvem els cartells i les trucades. A l'època de la Plataforma de la Guerra va ser el boom dels correus electrònics, tot funcionava per llistes de distribució i potser encara tenia sentit la participació en organitzacions perquè cada organització construïa la seva pròpia llista. Segurament les grans mobilitzacions contra la guerra no es poden explicar sense internet. Tothom estava posat en cinquanta mil llistes de distribució, en cada campanya es creava una llista diferent i era la manera de fer xarxa. Després, a la gran mobilització del 2004, va ser el moment dels sms. I el 15M representa el boom de les xarxes socials amb twitter, facebook i whatsapp. Internet ha estat clau per fer xarxa entre persones i organitzacions. Tot i això el que et fa saltar de nivell, encara ara, són els grans *mass media*. I, igual que els mitjans de comunicació de masses, internet i les xarxes socials també són un instrument de control que els governs han intentat controlar. En qualsevol cas, però, són una eina de poder distribuït.

La meua trajectòria pot explicar bastant el meu estil de lideratge, perquè al cap i a la fi tu ets fruit de les teves pròpies trajectòries. No tenia un perfil de militant en el sentit clàssic. I no he actuat mai per ambició, així que això del lideratge no m'ho he plantejat com una fita sinó que m'hi he anat trobant. He estat més un catalitzador. L'autoritat no te la dóna un càrrec, te la proporciona la feina que fas, la implicació que tens, les opinions que expresses... A la Plataforma jo no diria que hi hagués líders però sí persones de referència. El fet d'haver estat una plataforma que aglutinava diferents entitats, persones i maneres de fer, segurament ha estat una peça clau per entendre que els lideratges han de ser col·lectius. Penso que potser és més important com entens la manera de participar, que no de liderar. Comprendre que la política no és tot, que els lideratges també es poden fer des del carrer i que aquests dos espais, que entren a vegades en conflicte, no són contradictoris.

També et condiciona el teu tipus de relacions. Les relacions personals marquen molt i el fet de conèixer i treballar conjuntament et permet crear vincles de confiança independentment de que tinguis maneres de pensar diferents. El pas pel programa Ordit m'ha permès fer vincles, i per mi és la part més interessant, fins i tot més que el programa, sobretot el fet de posar en relació gent molt diferent, trobar-te i veure altres realitats i altres formes de fer. De fet, jo vaig coincidir amb persones d'altres organitzacions polítiques però jo, per exemple, tinc més en comú sobre la manera d'entendre el món i d'entendre les coses amb persones que no participen i mai participaran d'un espai polític que no amb gent d'algun partit o organització política que té una trajectòria que ideològicament no comparteixo.

Que quins lideratges calen actualment? Crec que els lideratges que necessitem avui són persones que siguin coherents entre allò que diuen i allò que fan. Has de ser el

que dius que ets. La gent demana i busca coherència. El líder és una persona que s'implica, que creu en el que està fent, n'està convençut. Moltes vegades és qui s'encarrega d'estirar el fil, qui ho impulsa o qui, per unes determinades circumstàncies, dóna la cara per l'organització. Però no necessàriament ha de ser una persona mediàtica, moltes vegades és qui està en el dia a dia de l'organització. Hi ha moltes persones que no són mediàtiques però que estan fent grans coses, que potser des de for no es veuen, o no es veu qui ho fa...

Jo intento ser reflexiu amb la meua forma de fer. Em plantejo molt si el que estic fent té sentit... Tot i que ara mateix m'estic dedicant a això, per a mi això no és una feina, va molt més enllà, hi ha una vocació per fer-ho, està lligat a la meua ideologia... Tot això em genera un *plus* i em preocupa molt per intentar fer-ho bé. Crec que la feina del dia a dia és molt important, i jo intento ser molt coherent entre el que dic i el que faig en el meu dia a dia. També crec que és molt important estar atent al que diu la gent i implicar al màxim al conjunt de l'organització. Està bé que tinguis les teves opinions i la teua manera de fer les coses, però crec que escoltar és molt important. Has d'entendre que hi ha gent que pensa diferent i has d'intentar posar-te en el lloc de les persones que treballen amb tu.

D'altra banda, crec que tenint en compte la situació actual, necessitem un lideratge molt més catalitzador que no un líder clàssic. Jo potser parlo des de la meua visió subjectiva, cada partit és un món, no totes les organitzacions socials són iguals i dins dels moviments socials hi ha també moltes diferències entre uns i altres... Però pel que jo conec, cerc que aquests lideratges més clàssics, de jo vull fer això i ho faig, en les organitzacions que jo conec no funcionen.

Crec que el poder ha de ser molt més distribuït, que cal una nova manera de construir un poder més democràtic i entendre que estar al govern no és estar en possessió del poder. M'agrada entendre el lideratge des de la vessant col·lectiva i distributiva. Sempre penso que jo faig una feina però que la podria fer una altra persona. El lideratge s'ha de basar també en demanar col·laboracions d'altra gent, implicar-la, delegar, repartir les tasques... El lideratge no és una persona, si bé sempre hi ha algú que encapçala... I això no només passa a l'espai polític sinó també en els moviments socials, com l'Ada Colau a la PAH. És un tipus de lideratge que expressa coherència, confiança i que allò que diu és allò que fa.

Els lideratges clàssics de partit no funcionen a dins d'ICV. No sé, en el meu cas, jo sempre que m'ho han demanat m'he anat implicant, però no ha estat una estratègia personal. La meua manera d'entendre la política és des d'una vessant molt col·lectiva, i això també té a veure amb la manera en com entenc el lideratge. M'agrada pensar com a col·lectiu, parlar en plural... No crec en els lideratges eterns. Com he dit abans, vaig entrar a Iniciativa perquè volia canviar el món. Per mi aquest continua sent l'objectiu final del lideratge: canviar el món. El lideratge ha de ser solidari i ha de servir per lluitar contra la desigualtat.

3.8 Narració de Salvador Grané

Salvador Grané

Comissari de la demarcació de Tarragona de Minyons Escoltes i Guies de Catalunya

“Els partits polítics hauran de dialogar cada vegada més amb la societat civil, han d'entendre que la societat civil ha d'existir i ha de poder participar. (...) La societat ha canviat molt i necessita lideratges col·lectius i no personalitzats.”

Lloc de naixement: Tarragona

Lloc de residència: Tarragona

Edat: 28 anys

Organitzacions: Minyons Escoltes i Guies de Catalunya, Associació de Mestres Rosa Sensat, Scalamon, Delegació de Joventut de l'Arquebisbat de Barcelona, Iniciativa per Catalunya Verds, Colla Jove dels Xiquets de Tarragona.

La meva trajectòria de vida és molt irregular. Als catorze o quinze anys vaig tenir les primeres vinculacions amb els moviments socials. Recordo que tenia un professor de Socials a qui li agradava molt implicar a la gent. Ens plantejava una altra manera de veure les coses i això ens va obrir les mires a tots i puc dir que per mi ha estat una influència a l'hora de plantejar coses. Era un líder bastant marcat. Actualment és secretari de la UGT de Tarragona. Era un tipus de líder a l'estil antic, un lideratge de bandera, i tot i que ens va saber despertar les consciències i la sensibilitat social, no el tinc com un referent de lideratge. Quan jo estava a l'ESO ens va proposar entrar a l'ONG Scalamon que ell mateix va crear i que es centrava en el treball a Nicaragua ja que ell mantenia vincles amb aquest país i amb persones que hi havia viscut. Ens van demanar a un grup d'aproximadament 10 persones que lideréssim l'organització, i ens hi vam posar una mica, però va tenir molt poc èxit i el projecte va morir. Era l'any 2000 i coincidí amb els moviments antiglobalització, el 0,7 %, les acampades al carrer...

Fruit d'aquests primers contactes començo a tenir vinculació amb certs pensaments. Començo a conèixer a gent que treballa en temes de desenvolupament i el tercer món, persones com l'Arcadi Oliveras, que em van permetre anar més enllà en tot el que havia conegut fins llavors. Altres booms dels moviments socials van ser la Guerra de l'Iraq i el 15M que van despertar les consciències de molta gent i la necessitat d'implicar-se en coses i de prendre una vessant més social.

En la meva trajectòria és important la vinculació al moviment escolta. La meva participació en l'escoltisme neix molt de motivacions personals, de compartir ideals amb el moviment escolta i també de la preocupació per l'educació. La meva etapa a l'escoltisme neix a partir dels divuit anys quan decideixo entrar com a cap (monitor) en

un agrupament escolta a Tarragona. Era una associació que havia viscut temps millors i allà començo a fer de cap, amb el temps, coses que passen al món de les organitzacions, sense saber ben bé com em trobo al davant del carro. A partir d'aquí començo a desenvolupar una sèrie de competències, donades pel context i les necessitats amb què m'anava trobant. Anava fent com podia, i poc a poc em vaig anar posant en més coses. En resum, passo uns anys fent de monitor i després m'arriba el moment i la proposta d'entrar com a cap d'agrupament, càrrec en què hi vaig passar tres anys. I en acabar aquesta etapa em proposen entrar en el càrrec actual de Comissari de la Demarcació de Tarragona, que inclou tot el que és l'Arquebisbat de Tarragona (Tarragonès, Baix Camp, Priorat, Alt Camp, Conca de Barberà i Baix Penedès).

Tinc els meus dubtes d'haver deixat empremta d'una determinada manera de fer, però sí la sensació d'haver canviat algunes coses. Podríem dir que he desenvolupat diferents tipus de lideratges segons el context, lideratges adaptatius. A l'agrupament quan havia de tirar del carro o a la Demarcació on desenvolupo un lideratge comunitari amb el qual em sento molt més còmode. Mai m'he definit com una persona corporativa, si he estat en el moviment escolta ha estat perquè anava amb els meus valors i amb el meu projecte personal.

Cap al 2000, any en què vaig estar vivint a Barcelona, vaig estar en l'equip coordinador de Pastoral de Joventut de l'Arquebisbat de Barcelona, i vam engegar un projecte d'agermanament amb el poble palestí de Taybeh, anomenat el Colom de la Pau. La idea era vendre unes llànties fetes per gent en risc d'exclusió social d'un poble palestí aïllat, amb el qual hi havia vinculació cristiana perquè era l'únic poble de Palestina que era totalment cristià. El projecte permetia poder finançar els projectes d'allà i contava amb una persona molt carismàtica, l'Abuna Raed. Posteriorment vam fer un intercanvi amb els joves d'aquella comunitat. Amb això vull dir que d'una forma gens estructurada he anat fent cosetes, que no han sigut mai grans coses, en què d'alguna manera sempre hi ha estat present una sensibilitat social.

A la universitat entro l'any 2003, però no tinc una implicació ni en les assemblees, ni en les mobilitzacions de Bolonya... i no és per no compartir els ideals, més aviat és perquè estava tan vinculat amb l'escoltisme que hi dedicava moltíssimes hores. La meua dedicació al moviment escolta feia que pràcticament no em quedés temps per altres coses i això em sabia greu. M'agrada fer poques coses i fer-les bé, i des d'aquesta perspectiva intento ser una persona coherent amb el que faig. No estic a trenta llocs alhora, estic a un o dos per poder tenir temps per a la meua vida personal. Intento no oblidar mai la part personal, i procuro trobar els espais per estar amb la parella, la família i els amics. Per mi és fonamental.

He estudiat economia i magisteri a la Universitat Rovira i Virgili, excepte un any d'economia que vaig fer a la Pompeu. Pel que fa a economia, l'economia que donaven era molt concreta i amb un punt de vista molt marcat, aquesta no em va destapar la

consciència social, també cal dir que l'economia social i solidària no formen part dels temaris de la llicenciatura. La vessant social no era molt present a les facultats d'economia i magisteri.

Quan arriba el 15M em plantejo la necessitat d'abordar altres vessants més enllà de la social, i intentar fer coses des de la vessant política. Jo estava en el moviment escolta que en principi és un moviment que treballa per a la transformació social, però crec que va quedar una mica al marge del 15M. És a dir, hi ha molta gent dins del moviment escolta que s'hi vincula però que no prenem una posició gaire concreta. I és en aquest moment quan em plantejo entrar en un partit polític, crec que és important canalitzar les ganes de canviar les coses des d'allò que s'està fent. Per tendències tendia a anar cap a dos eixos, que són CUP i Iniciativa. El cas és que la proposta d'Iniciativa no em desagrada i la vinculació amb gent d'Iniciativa fa que m'hi trobi bé, així que decideixo posar-me a Iniciativa. Podríem dir, doncs, que els inicis de la meva participació més política són la conseqüència d'un context i un moment concret entorn al 15M. Sortint de l'afirmació que el 15M es va quedar en no res, personalment crec que va despertar la consciència a molta gent i va fer veure la necessitat d'estructurar un canvi des de la societat civil.

És en aquest moment quan passo pel programa Ordit. Per mi representa un canvi, un esperonar en un moment concret, de crisi, en un context molt concret també dels moviments socials... A partir d'aquell moment hi ha una explosió de la meva mobilització, a nivell laboral estic en un moment d'impàs i m'estic plantejant obrir altres vies professionals... I m'apareix l'Ordit. Realment em suposa un canvi en la manera de veure i d'entendre les coses, els lideratges i la necessitat d'actuar... No em sento una persona d'aquelles de dir "ja m'hi poso jo". Quan s'han de fer les coses les faig, però a vegades em fa una mica de cosa posar-me al davant, potser tinc la sensació que aquesta seria una actitud prepotent... Jo no m'havia plantejat el fet de dir "va, doncs, som-hi". No sé si dir que era com molt... d'anar amb peus de plom. De dir *bueno* no facis res, no? Una mica anem-hi tots i si no sento que tothom va, doncs jo no hi aniré. I a partir de l'Ordit jo crec que veig la necessitat de dir... *bueno* anem a més... que has de fer *algo*, posar-t'hi. I a mi això m'esperona i em planteja coses... el repte de dir "i tu què estàs fent per canviar tot això?". Allà em va marcar molt l'Ester Bonal, de l'escola de música El Xamfrà. És una persona d'aquelles que et deixa amb una boca oberta. Em va xocar perquè et dia "a vegades ens hem d'arromangar". En aquest moment t'hi has de posar, has de compartir la visió perquè hi ha coses que realment s'han de tirar endavant. I gent així és la que a mi em diu, ostres, això no ho has estat fent. Tu has estat molt víctima del context i has tingut molta por a vegades d'engegar coses...

Quan una cosa ja està tirant i tu t'hi poses, segueixes en la línia, segueixes al tren que ja està en marxa i que potser ara va més lent o que està a punt de parar, però tu puges i segueixes posant-lo en marxa. Però a mi el què se'm planteja ara és que potser hauries d'agafar el bus. I jo sóc molt de... "estem al tren? doncs estem al tren" i em crec el tren i tiro. I és en aquest sentit que ara me n'adono que potser a vegades

pots crear tu una altra cosa. En mi també hi havia una inseguretat personal i un respecte de dir... *bueno*, és que jo... perquè els he de dir que han d'agafar el bus si s'han ficat al tren? Ara tinc aquest doble pensament de dir, què faig? Em crec el que hi ha i faig molta feina aquí o faig coses noves que per intentar canviar la situació actual? Les coses noves les fas amb més por i més amagades, però ara me n'adono que cal fer-les. Hi ha moments que t'hi has de posar! És cert que a mi em surt aquesta por perquè conec gent que realment ha tirat coses endavant i és arriscat. Però el moment actual requereix que ens hi posem!

Actualment a Minyons hi estic com a Comissari de la Demarcació de Tarragona, com a responsable associatiu. I, des de fa menys, estic a Iniciativa per Catalunya-Esquerra Unida i Alternativa també a Tarragona. Tot i que a Iniciativa de moment faig els meus primers passos, no hi tinc cap responsabilitat. Simplement assisteixo i col·laboro amb el que puc, de moment hi estic d'amic, encara no sóc militant. Abans de fer-me militant, vaig pensar d'estar un any com a amic i conèixer una mica l'organització, aproximar-m'hi, veure què m'agrada i què no m'agrada... Hi ha coses que no m'agraden gairebé gens i n'hi ha d'altres que sí que m'agraden. En qualsevol cas, hi trobo un encaix amb la finalitat política.

Deixant per un moment de banda la vessant política, he de dir que mantinc una vinculació força estreta amb l'església. D'aquests vincles en sorgeix el projecte de la Delegació de Joventut de l'Arquebisbat de Barcelona i el projecte amb Palestina. A casa meva hi hagut una gran influència de l'església, una influència que ens ha portat a participar d'un moviment social, entenent l'església com un moviment social. La meva mare està a Mans Unides de Tarragona, i hi ha tingut una participació a nivell d'església. Sempre he vist els meus pares vinculats a temes socials però no podria dir que són líders socials.

Si he de fer balanç, puc afirmar que la trajectòria a Minyons és la que m'ha caracteritzat més, i que sens dubte el meu perfil professional ha estat molt influenciat per la meva vida en el moviment escolta. Si m'hagués de definir d'alguna manera... jo em considero escolta i no pas polític.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

Federico Mayor Zaragoza deia fa poc que un dels canvis del nostre segle és que les persones ja no som aquella massa invisible. El canvi d'època ens permet visualitzar, en gran part gràcies a les xarxes socials, les persones i anar cap al col·lectiu, i entendre que ara mateix el col·lectiu és la palanca per moure el món. Per entendre que som més i quin és el nostre paper a la societat. Entenc que el col·lectiu, la massa de la societat civil, és l'etapa d'or que ara comencem.

En aquest context la societat civil ha de saber agafar el testimoni que se li llença en la línia de dir de dir “és el teu moment” i, per tant, hi ha moltes coses que han de canviar. Una d'aquestes coses és l'educació, que ha de poder *empoderar* aquesta societat civil perquè tiri endavant les coses. A banda que sóc mestre, penso que l'educació és una de les coses que ens pot ajudar, però no està responent gens. Un dels problemes és que la societat civil d'ara no ha estat mai preguntada. Com has de canviar les coses si no t'han preguntat mai? El binomi amb els partits hi ha de ser. Els partits comencen a entendre, no tinc clar si per necessitat o per obligació, que aquesta societat civil ha d'existir i ha de poder participar. Poc a poc anirem veient com la societat civil guanya terreny a la política de partits que ara no els deixa que diguin la seva. Un exemple clar és la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca, en què veiem com la societat civil es mou i els partits polítics la frenen. Així i tot, per ajudar a que aquesta voluntat de la societat civil tingui resposta, hem de ser conscients que necessita un coixí en què hi hauria d'haver l'educació, els serveis públics...

El moment actual, dèiem, és el moment del col·lectiu, però també és el moment de la sostenibilitat. Ens estem adonant que tenim una vida poc sostenible i que hem de tirar cap a un altre model, i des d'aquest punt de vista també es produiran canvis. Hem de passar d'un model capitalista a un model que sigui sostenible amb el medi, que tingui en compte aquesta societat civil en tota la seva globalitat, i que permeti visualitzar la gent més necessitada. El canvi d'època ens pot portar a una situació d'igualtat i de llibertat ben entesa.

I en aquest escenari, els partits polítics hauran de dialogar cada vegada més amb la societat civil. El Procés Constituent, per posar un exemple, és una mostra d'aquesta voluntat de la societat civil. El Procés Constituent és el resultat de la unió d'unes persones que s'ajunten no per crear un partit nou sinó per unir a dos partits, CUP i ICV, per dir-hi la seva. Crec que aquest tipus de dinàmiques cada vegada seran més freqüents. Ara és molt més fàcil organitzar a la societat civil, està més formada. D'aquí la importància de l'educació per facilitar l'organització, l'apoderament i la capacitat d'engegar projectes. Amb aquest panorama està clar que els partits polítics hauran de canviar. Deixaran de ser únicament la representació de la societat civil, s'hauran de readaptar i compartir els espais de presa de decisions.

Per això, penso que és important l'existència de lideratges col·lectius que entenguin el context. Cal que hi hagi lideratges oberts, també a nivell de pensament, i dialogants, la qual cosa considero fonamental. Els lideratges han d'entendre que no són absoluts i que han de poder respondre a les necessitats que encara no es plantegen i que no són fixes. Estem en una societat que canvia constantment i, per tant, calen lideratges que siguin capaços d'adaptar-se al moment i a les necessitats.

Ja no ens serveixen els antics lideratges, avui no ens serviria un Nelson Mandela. La societat ha canviat molt i necessita lideratges que han de ser canviants, col·lectius i no personalitzats. Poden haver persones que liderin però dins d'un col·lectiu en què

també és fonamental la diversitat. Vivim en un món divers i o canviem l'òptica o no podrem respondre a les necessitats reals.

De fet, aquest canvi d'època t'ajuda a relativitzar moltes coses que fins fa poc percebíem com a absolutes. No és gens estrany que la meua àvia vegi en Jordi Pujol com el seu líder. En Jordi Pujol representava un tipus de lideratge absolut d'una societat molt concreta en un moment molt concret que ja no existeix. Ara et pots plantejar “*osti*, com respondria en Jordi Pujol en aquesta època? Què faria?” Possiblement aquest home ara no pintaria...

He d'admetre que quan em preguntaven sobre el lideratge sempre ho relacionava amb un lideratge típic a l'estil d'un Jordi Pujol, per entendre'ns. A partir d'un moment t'adones que hi ha altres estils de lideratge que no són personalistes sinó que són lideratges de masses. En aquests lideratges hi ha cares visibles però el lideratge és compartit. El moviment de la PAH té com a cara visible l'Ada Colau però jo no la considero una líder de masses. La PAH té el seu líder a cada territori i tenen una manera de donar resposta i són diversos, i són adaptatius. És un lideratge diferent.

Quan abans parlava de l'entorn familiar, deia que no veia els meus pares com a uns líders socials, però he de dir que el meu pare potser sí que el podríem identificar com a un líder en el seu camp, el món empresarial. Per aquest motiu, en un principi, tendia a identificar el lideratge amb la imatge d'un líder absolut. Jo anava amb aquesta idea sota la butxaca i quan entro al moviment escolta, que és un col·lectiu divers i de gent jove, m'adono que he de treballar des del lideratge compartit. I amb el 15M sorgeix l'oportunitat d'anar més enllà de la meua parcel·la de l'agrupament.

El context actual no es pot explicar sense internet. Ens ha permès tenir contacte amb tothom i fer coses de manera compartida, com elaborar documents, prendre decisions... Coses que abans eren impensables. Quan la gent no tenia mail, com plantejava l'elaboració de documents? Els feia un i llestos. Ara no. El lideratge compartit requereix temps, esforç, paciència i diàleg, però les noves tecnologies contribueixen a fer-ho possible. Internet ha ajudat enormement a fer visible la gent, així com a proporcionar a les minories un espai de reivindicació. En general, és una magnífica plataforma per mostrar coses que, de no ser així, haguessin quedat ocultes.

No m'identifico, parlant metafòricament, amb aquella imatge heroica de la Revolució Francesa de la llibertat agafant la bandera francesa. No m'he vist mai així i entenc que les persones tenim una part de context i una part personal i que tot influeix. No em considero d'aquelles persones que es deixen influenciar pel context però en tot cas sí que és cert que el context també et provoca unes circumstàncies.

La veritat és que no em sento líder. Tampoc tinc un clar referent o una determinada imatge en què em vulgui inspirar. No em dic “vull ser com aquest” o “m'agradaria ser d'aquesta manera”. Potser tinc una influència més determinada per les maneres de fer

familiars que no per lideratges externs. A l'hora de treballar m'agrada compartir, treballar de manera conjunta, en equip. I en aquesta manera de fer hi té molt a veure els tres darrers anys a Minyons. És una manera de fer basada en el treball en equip, coordinat, col·lectiu, de fer-ho tot entre tots, de compartir, de repartir tasques, de confiar en l'altre... En la meua etapa en l'agrupament érem dos amb un lideratge bàsicament d'estirar, i quan arribo a la Demarcació de Tarragona de Minyons és més allò de dir "realment ho estem fent entre tots", és la imatge de tots junts avançant agafats. I quan cau un i no pot, doncs els altres estan per ajudar. Aquest mètode de treball ja funcionava quan jo hi arribo, i qualla perfectament amb la meua manera de fer.

Per mi el lideratge social és acompanyar a la gent. Seria comparable a una cadena humana que va caminant alhora en què tu estàs pel mig i ajudes a anar tirant cap a l'objectiu. No crec que tingui aquest càrrec perquè sigui millor que un altre sinó perquè en un moment concret jo tenia el temps, tenia la capacitat, i estava a un nivell personal que ho permetia. Són importants els objectius comuns. Els objectius que ens plantejem entre tots no els hem de perdre mai de vista, i és important que algú els vagi recordant. Per això jo entenc els líders com persones que tenen clara la visió, i que han de fer aquesta tasca d'anar recordant els objectius. Penso que han de ser gent preparada i amb una situació personal que els permeti ser capaços de donar resposta. Jo deixo un any abans la Demarcació justament per aquest motiu, la meua situació personal m'impedeix poder fer les coses com jo voldria.

En el lideratge hi ha una motivació intrínseca i una motivació extrínseca. La part intrínseca, en part, respon a la motivació personal. I a banda hi ha una motivació col·lectiva, que també t'ajuda. En conseqüència em plantejo un doble objectiu: respondre a una voluntat personal i respondre a una voluntat col·lectiva. Si no hi ha voluntat personal, la col·lectiva sola no va enlloc. El plantejament personal ha d'anar en la línia de la reflexió, de cultivar les motivacions, de tenir cura de les relacions que t'ajuden, de no cremar-te i de replantejar les coses per tornar-hi... i ho hem de fer compartint i dialogant, plantejant les coses entre tots i buscant el consens, la qual cosa cada vegada s'està perdent més. Cal tendir cap al consens, tot i que no sigui un consens absolut perquè seria molt difícil. La capacitat de consens és en benefici de tothom i es fa necessària per creure'ns el projecte comú. Resumint podria dir que és important la visió que formulem i treballem com a grup, però el grup al capdavant està integrat per persones i per aquest motiu és primordial tenir en compte les seves necessitats i crear els espais en què es sentin realitzades.

3.9 Ens cal un lideratge públic, conversa amb Dolors Camats

A mi m'agrada pensar que un líder ha de ser aquell que té la capacitat de treure el millor de tothom. Algú que és capaç d'envoltar-se de gent que fins i tot és millor que ell. Algú que és capaç de fer emergir gent capaç i fer que cadascú doni el millor. Algú que és capaç de crear equips on hi hagi gent bona per a cada cosa. Jo m'imagino sempre el lideratge en clau d'equip. Qui lidera és qui és capaç de fer que allò funcioni millor. El líder és la persona que té l'habilitat de coordinar i de fer funcionar un equip de treball.

Però un líder també ha de ser algú que és capaç de donar confiança a la gent. En política, o en aquelles decisions en les que hi ha un alt grau d'incertesa sobre el seu resultat, necessites tenir confiança en qui està liderant. T'has de poder refiar de qui està al capdavant, de qui acaba avalant les decisions de la teva organització. I quan ho amplies a grans col·lectius de persones és el mateix: el líder és algú que és capaç de generar confiança.

Al mateix temps, un líder ha de saber facilitar la feina de la resta de gent de l'organització, ha de promoure que la resta de l'organització pugui participar, proposar, incidir, i ha de garantir que les coses es facin i es facin bé. La meva funció com a coordinadora d'Iniciativa per Catalunya Verds és fer més fàcil a la gent la seva feina, siguin diputats al Parlament, regidors als ajuntaments o militants. Per poder-ho fer és essencial que tinguin confiança en tu, sinó difícilment els podràs ajudar.

Òbviament, la meva responsabilitat també és donar orientacions i dibuixar una estratègia a seguir. Un líder també ha de tenir una certa visió de cap on anar, però crec que això ho hem de construir conjuntament.

Democratitzar el lideratge

Crec que és necessari democratitzar el lideratge. Això vol dir, sobretot, apoderar als militants. No crec que a ICV hi hagi barreres normatives que impedeixin que els militants puguin ser partícips de la presa de decisions i de les diferents tasques del partit. Crec que el que cal és apoderar-los amb informació, articulant processos que s'ajustin als seus temps vitals i quotidians i amb formació política. No som una direcció refractària a les propostes o a la crítica, al contrari, necessitem rebre inputs des de la militància.

El Grup de Decreixement d'ICV, per exemple, ha treballat una proposta, l'ha presentat a l'Assemblea i està tirant endavant. No hi ha un veto perquè qui té propostes diferents les pugui fer i puguin avançar, al contrari. Però al mateix temps és fonamental que existeixi una direcció del partit. Perquè les coses estiguin el més ordenades possible,

perquè tothom es pugui sentir còmode al fer les seves propostes i debatre-les, cal que estigui tot molt ben organitzat, molt ben pautat, molt ben pensat... I això ho ha de fer algú i jo crec que aquesta és la responsabilitat de la direcció del partit: que tinguem uns Consells Nacionals molt ordenats, molt endreçats, amb una proposta clara perquè després tothom tingui la llibertat per opinar, per fer propostes alternatives, per canviar el que es proposa...

Transformació cap a dins: una aposta pel lideratge compartit

A ICV estem intentant compartir el lideratge. Tenim clar que hem d'aconseguir ser una organització més transparent, més digerible, en què la gent sigui més protagonista, on hi hagi més debat polític... Des de la direcció ens va semblar que amb la fórmula de la coordinació compartida es podia donar aquest missatge. Una direcció compartida és més transparent, més horitzontal, més dialogada...

Les coordinacions compartides permeten més lideratges, estan fent emergir més gent que lidera, sobretot dones. Algunes que potser soles no ho farien i si saben que ho faran entre dos, aleshores decideixen posar-s'hi. És evident que aquesta fórmula fa aflorar més gent que té més responsabilitat, que s'hi implica més i per tant amplia l'àmbit del lideratge. Ara bé, també volem una major implicació del conjunt de la militància i volem tensionar l'organització perquè es vagin pujant propostes i demandes des de baix, i no només acceptant o matisant aquelles propostes que es fan des de la direcció.

Tenim un repte a l'hora d'engrescar més gent en projectes nous, és cert, però no crec que la gent es senti exclosa de les principals decisions que es prenen a la nostra organització... La dificultat més gran és el ritme. Per una banda hi ha la necessitat d'anar donant resposta en el dia a dia al posicionament de les diferents institucions; i amb aquest ritme és difícil mantenir el Consell Nacional al dia, ja que aquest és celebra cada dos mesos o dos mesos i mig. Tot i això, crec que tenim un sistema prou flexible, amb un Consell Nacional molt ampli on si algú no n'és membre i demana anar-hi per portar-hi un tema ho pot fer... D'altra banda, el fet de tenir campanyes temàtiques ens està anant bé (per exemple ara hem fet una campanya pel tema de les pensions). Ens permet que la gent s'impliqui en una cosa concreta, no només anant als actes sinó fent tasques concretes, sent protagonista, repartint i explicant informació.

Hi ha un discurs que dibuixa als partits polítics com a màquines ferotges i endogàmiques, estructures jeràrquiques on des de la direcció es determina tot i es té capacitat per vetar a la gent o per cooptar. Jo no m'hi reconec en aquestes crítiques, almenys el partit que jo conec no és així, potser els altres sí... Nosaltres ara mateix venim d'un procés de primàries per a les eleccions europees on hi ha hagut un debat

serè i on finalment s'escull el candidat per votació. És un procés molt de baix a dalt, la direcció no ha proposat cap candidat.

Transformació cap enfora: noves maneres de fer política

En els darrers anys hi ha hagut una pèrdua de l'hegemonia dels partits en l'elaboració de propostes polítiques. La representació institucional continua essent encara a través de partits, però és la única. La capacitat de proposta, la capacitat de mobilització, cada cop és molt més compartida amb molts altres actors. Com a partit polític t'has d'acostumar a aquesta nova realitat. L'aparició de nous actors i protagonistes polítics fa que les organitzacions més tradicionals ens haguem de replantejar tant la nostra forma d'organització interna com el nostre paper en la societat i les nostres relacions amb la resta d'actors socials i polítics.

Fa 5 anys, a l'inici de la crisi, a Iniciativa decidim que hem d'estar en el conflicte. Quan hi ha una empresa que tanca, una família que pateix, una casa desnonada, nosaltres hem d'estar allà! Entenem que hem de jugar un paper molt més actiu en les lluites socials des del carrer i entenem que hem de treballar conjuntament amb la resta de gent amb qui compartim aquests objectius.

Ens trobem, però, que existeix un recel molt gran vers els partits polítics. Això porta a que moltes organitzacions de la societat civil no vulguin treballar al costat nostre. Sembla que sempre han d'anar els partits per una banda i les organitzacions socials per l'altra i jo això no ho he entès mai. El meu missatge cap als moviments socials és molt clar: vosaltres no podreu entrar al parlament a votar, però jo sí. En canvi jo no podré arribar a segons quina gent i vosaltres sí. Perquè no en podem parlar i fer-ho junts?

El 15M i altres moviments socials han anat articulant un discurs polític crític amb els partits, crític amb la política institucional i en general molt crític amb les institucions públiques. A Iniciativa això ens sacseja molt. Primer perquè observem que compartim el què reclamen aquests moviments, hi ha un diagnòstic compartit i moltes propostes compartides, no hi ha conflicte en el "què". Però en canvi, hi ha un conflicte molt gran en el "com". Hi ha, primer un desconeixement molt gran del què som com a partit, del què hem fet o dels qui som; i segon, un qüestionament molt gran de la nostra tasca. I això ens xoca i ens sorprèn. I aquesta és la principal alerta. És evident que això provoca reflexions internes.

Podent compartir objectius no entenc com no hem de saber treballar plegats. És evident que una part de la culpa és dels partits, però també crec que de l'altra banda en ocasions hi ha recels no fonamentats. Per això crec que el primer que cal és un aprenentatge mutu per treballar junts. Jo crec que és imprescindible, perquè no n'hi ha

prou amb la reflexió i la mobilització. Cal canalitzar-ho per aconseguir tenir un impacte que sigui realment transformador. Al meu entendre, això s'ha de fer tant a través de les institucions públiques, cosa que podem fer els partits, com amb altres iniciatives socials. En qualsevol cas, però, primer cal que aprenguem a treballar junts. En aquest procés d'aprenentatge hem de guanyar-nos la confiança i hem d'estar disposats, tots, a fer coses diferents, a canviar en algunes coses i a fer política d'una altra manera.

Alternatives viables

És molt clar que qui està liderant el principal canvi social que tenim avui al damunt és la troika. Pretenen que Europa deixi de ser l'illa de benestar que ha estat fins ara i s'ha constatat que si això passa, si Europa deixa de ser un espai de benestar col·lectiu, doncs no passarà res... És per això que ara ens l'estan desmuntant!

La crisi és la millor excusa per fer-ho. Els serveis públics que s'estan desmantellant passen a ser el nou terreny de negoci... Aquells que fins ara feien carreteres ara gestionaran llars d'avis... Aquest és el model cap a on anem i aquest és el principal canvi social i econòmic. Al final de la crisi ens trobarem, sense haver-ho decidit, amb una societat completament diferent, en la que part del que fins aleshores era públic passa a ser gestionat pel mercat o passa a ser privat. Per tant, els serveis s'oferiran en funció del poder adquisitiu de cadascú... A més, les rendes del treball seran encara més empobrides i serem una societat més desigual perquè el diner cada cop val més i el treball cada cop val menys. Tot això no hem decidit col·lectivament i, en canvi, és el resultat d'aquesta crisi.

Jo treballo perquè, com a societat, anem cap a una altra direcció. Avui no és ni el govern de la Generalitat ni el govern de l'estat espanyol qui ens pot fer anar cap a un altre model. Tenim uns governs molt segrestats per aquests marcs, pel límit de dèficit, per l'austeritat... Són governs segrestats i còmplices! Ni tenen marge ni el volen tenir. I no és només que la política estigui controlada sinó és que, a més, aquells pocs mecanismes que s'havien construït des de la política per tenir intervenció en el mercat, en la transparència, en les empreses privades...; doncs han saltat pels aires!

Jo sí que crec que hi ha capacitat per construir una alternativa, un model completament diferent. Hi ha una part que ja aflora, molt al marge, però és molt micro... Podem parlar de la gent que genera energia de forma alternativa com Som Energia, podem parlar del cooperativisme, de les empreses d'economia social o de les escoles de pares... Sí que hi ha experiències que són completament alternatives al que és el sistema. Però no ens podem permetre que això sigui el que és marginal! El que hauríem de garantir és que això sigui el que és referencial, el que és model, el que és sinó majoritari i estructural com a mínim amb tendència a anar-ho essent. Perquè

és el que garanteix que tothom té accés a l'educació, a la salut, a l'energia, al consum de productes mínimament decents...

Estem veient que les estratègies per solucionar els problemes col·lectius ja no són exclusives de les institucions públiques... Segurament han de ser cada cop més compartides amb altres actors. El problema és que durant molts anys hi ha hagut una certa dimissió de la ciutadania a l'hora d'implicar-se. No ja només en reclamar, sinó també en construir. Durant molts anys jo també m'he sentit que érem més consumidors de serveis públics que ciutadans. L'efervescència i la capacitat de construir o de donar resposta que té la PAH és exemplar i això no ho han fet fins ara molts del moviments, que han estat de reivindicació però no han estat capaços d'articular i implementar solucions. Al mateix temps, però, és una capacitat de resposta que té les seves limitacions, que arriba on arriba i que no cobreix totes les necessitats que hi ha actualment en aquest àmbit. Sense una política pública d'accés al lloguer, de preus públics, d'intervenció directa en les entitats bancàries rescatades perquè s'accedeixi al seu parc d'habitatge... sense tot això no acabes de donar una resposta completa al problema, i això ho has de fer a través d'una administració pública. Per tant: aliances i complicitat, també a l'hora de buscar solucions i d'implementar-les.

D'altra banda, el que hauríem d'intentar és que un cop hi hagi una retirada de l'emergència econòmica actual, que quedarà una societat més desigual, més precària i amb menys instruments d'acció col·lectiva; hauríem d'intentar que en aquell moment continuï havent-hi aquesta voluntat de construir i de generar alternatives. Voluntat i capacitat social per fer-ho.

La importància de les institucions

Jo, com a responsable ara en un Parlament, m'imagino que la meva responsabilitat i la meva voluntat és construir un marc normatiu, un marc de polítiques públiques, un govern que cuidi, que mimi, que regui aquestes iniciatives perquè deixin de ser residuals, exemplars i minoritàries i passin a ser hegemòniques.

Les institucions, al meu entendre, són un gran element d'ajuda perquè això passi. El govern podria incentivar la creació d'empreses cooperatives amb tipus de desgravacions similars a les que vol oferir ara al negoci del joc, per exemple. I parlo de desgravacions fiscals però hi hauria molts altres mecanismes que es poden liderar des de les institucions: ajuts a la formació, obertura de mercats en els serveis públics al cooperativisme, de compra verda, etc. Això ajudaria a consolidar la xarxa que ja existeix però que ara és molt micro, tot i que deu n'hi do com se'n surt, de producció ecològica de cooperatives de consum, etc. Per tant, és evident que les institucions són una peça fonamental per canviar les coses, o per evitar que canviïn...

Sense les institucions és molt complicat canviar les coses. Jo no hi renuncio a que se les quedin! Ni que es quedin els ajuntaments ni que es quedin el govern de la Generalitat, ni el govern espanyol, ni la UE, que probablement és un dels principals instruments per construir benestar que hem fet en els darrers anys i en canvi se l'estan quedant. Jo els hi vull prendre, no els hi vull regalar.

Ara bé, només amb les institucions no pots canviar les coses, perquè des del govern intentes impulsar una política però la ciutadania no t'entén, o no ho comparteix, o no ho ha demanat, aleshores és molt probable que allò, per molt transformador que sigui o per molt benefici que suposi, no acabi generant el canvi. És evident que la resistència a que les coses canviïn existeix i aquestes pressions són molt difícil de combatre si no hi ha una consciència ciutadana o una mobilització social molt forta... A l'hora de governar, i per tant de liderar, no n'hi ha prou amb prendre decisions ben fonamentades i que responguin als objectius que haves proposat o que t'hi haves compromès, sinó que a més a més la gent t'ha d'entendre i s'ha de sentir part d'aquestes decisions.

La responsabilitat d'un lideratge públic

En la provisió de serveis a les persones es veu molt clar com s'estan donant respostes als problemes de la gent des de la societat civil; a vegades des del voluntariat, a vegades des d'empreses socials.... Està molt bé! Però jo crec que sempre hi hauria d'haver un lideratge públic en aquestes qüestions perquè, en definitiva, és el que podem governar. El lideratge, la planificació i la capacitat de control ha de ser pública. Després la gestió concreta d'un servei es pot fer de moltes maneres...

Les alternatives socials no poden ser un Estat paral·lel, perquè no estan complint la funció d'arribar a tothom i no garanteixen la igualtat d'oportunitats. Els poders públics tenen la responsabilitat de pensar models que resolguin problemes a tothom i no només a uns quants. Per tant, l'alternativa és que aquests models actualment alternatius tinguin la cobertura necessària per créixer i per arribar a tot arreu.

No podem delegar la responsabilitat pública i convertir la societat en un campí qui pugui. És cert que hi ha molta gent que ha pres consciència i té capacitat per organitzar-se i autogestionar solucions compartides als seus problemes col·lectius, i això és molt positiu... però hi ha molta gent que no, i que només es proveirà d'aquells serveis que siguin universals.

A més, crec que actualment no hi ha un problema de capacitat dels poders públics per resoldre els problemes col·lectius que tenim actualment, és una qüestió de voluntat! Quan els poders públics dimiteixen de defensar els seus ciutadans perquè consideren

que el més important és pagar el deute als bancs, aleshores hi ha una dimissió d'obligacions, o si més no una tria...

3.10 Narració d'Héctor Colunga

Héctor Colunga

Director de Mar de Niebla

“El rol del líder debe de ser el de facilitar y equilibrar para poder capacitar a los equipos. (...) La innovación pura no existe. Lo más importante en estos momentos es recuperar la participación real y retomar lo comunitario.”

Lloc de naixement: Gijón

Lloc de residència: Gijón

Edat: 32 anys

Organitzacions: Abierto hasta el Amanecer, Fundació Marianao, Mar de Niebla

Intentaré hablar de mi trayectoria aunque me cueste hablar desde la perspectiva de mí mismo... Yo creo que hay dos factores que me influyeron mucho tanto en mi manera de entender las cosas, correcta o incorrecta, como en mi manera de hacer. Por un lado me marca mi contexto familiar y por otro el contexto de barrio. Yo provengo de un contexto familiar distinto al contexto familiar tradicional que tenían la mayoría de mis compañeros de colegio. Casi no conocí a mi padre, mi madre era muy joven y estaba sola y me criaron mis abuelos. Mis padres tenían una perspectiva de participación y de implicación al estilo del movimiento hippie de los años setenta u ochenta, y aunque yo no crecí en ese entorno porque me criaron mis abuelos, sí que me influyó bastante. Recuerdo las cintas de cantautores que escuchaba de pequeño o los debates con mi abuelo. Mi abuelo era minero de Asturias y se prejubiló por enfermedad. Era un obrero que había luchado en la mina, había hecho contrabando durante el franquismo para poder subsistir... En ese sentido mis orígenes son bastante humildes y en cierto modo me han marcado y posicionado en mi manera de entender el mundo. Yo no crecí en una familia con posibilidades, por decirlo de alguna forma. Nadie de mi familia había acabado los estudios secundarios.

Por otro lado me influyó el barrio donde yo nací. Nací en un barrio de Gijón en el cual existía un gran movimiento de gente joven entorno a la parroquia. En la etapa del colegio y del instituto me motivaron más los espacios no formales y participé y aprendí más de lo que pasaba fuera de las aulas. En el barrio no había otros espacios y la parroquia era el espacio que podía aglutinar la participación social, organizaba muchas cosas. En mi casa me hablaban de movimiento y justamente me llamó mucho la atención la parroquia porque había movimiento en ella, así que decidí acercarme. Descubrí que dentro de la parroquia había una asociación juvenil, Calle de nadie. Había gente joven de unos veinte años que yo veía como referentes, que estudiaban y trabajaban y dedicaban una parte de su tiempo libre a echar una mano en el barrio y a

estar con nosotros. A los trece años entré en la asociación y con catorce o quince empecé a participar en asambleas para decidir qué cosas podíamos organizar para motivar y ocupar el tiempo libre de los jóvenes, como por ejemplo talleres de radio. Éramos unos cien jóvenes de entre dieciséis y diecinueve años. Teníamos una perspectiva muy de comunidad, de construcción colectiva, con lo cual yo siempre percibí la participación comunitaria como algo natural que todo el mundo tendría que experimentar, en definitiva yo lo concebía como una forma de vivir. Me parecía normal preocuparse y organizar cosas para la gente de mi barrio. Con todo esto no quiero decir que fuera un friki de la participación social. Con mi grupo de colegas participábamos en la asociación pero también alquilamos un local para nuestras fiestas. Así que sabíamos discernir un poco entre lo que era salir de fiesta y la participación social.

Quería estudiar periodismo, pero por motivos económicos no me podía pagar los estudios fuera, así que me quedé en Asturias y me puse a estudiar Filología Hispánica que me pareció que era lo que más se parecía a la comunicación. Seguía implicado en el barrio a través de la asociación y a la vez me puse a trabajar de pintor a media jornada para pagarme los estudios. En el segundo cuatrimestre de tercero, entonces yo tenía veinte años, me llamaron de “Abierto hasta el amanecer” que era la asociación juvenil que gestionaba el programa de ocio nocturno de Gijón y pionero en España que movía cada fin de semana a más de 3.000 jóvenes en sus actividades. Me propusieron trabajar como dinamizador en las actividades de los fines de semana, buscaban a alguien que estuviera militando y participando en las asociaciones juveniles de los barrios. ¡Genial! ¡Me iban a contratar para hacer una cosa que me gustaba! Me contrataron para trabajar los fines de semana, con lo cual podía continuar con mis estudios, dejar el trabajo de pintor y dedicarme también a mi asociación. La verdad es que entrar a trabajar en “Abierto hasta el amanecer” para mí supuso una escuela. Representaba una oportunidad de dedicar horas de forma profesional a fomentar la participación juvenil en la ciudad. En mi organización de barrio quería ir más allá de las meras actividades, intentaba montar charlas para hablar de asociacionismo... en “Abierto” me encontré con gente que provenía de otras asociaciones de barrio que tenía la misma visión que yo. La verdad es que en “Abierto” nos incorporamos un grupo de gente que junto a otros que ya llevaban varios años se pudo generar un cambio, la asociación se vio obligada a escuchar nuestra voz.

Cuando estaba en cuarto de carrera me fui un año de Erasmus a Italia y cuando volví me ofrecieron trabajar en “Abierto” a jornada completa. No sé si fue un error o un acierto, pero el caso es que dije que sí y entonces ya me costó compatibilizar el trabajo con los estudios. Estuve un tiempo trabajando en el barrio donde yo vivía y luego me propusieron coordinar el programa en el barrio de La Calzada, y al año siguiente entré a coordinar todo el programa. Estuve un año coordinando el programa y en quinto dejé aparcados los estudios. La filosofía de la asociación se basa en que es un proyecto de jóvenes para jóvenes y en que los profesionales, aparte de

desarrollar actividades, tienen que trabajar relevos. Yo conocía esta filosofía y la defendía al máximo, y consideré que un año en la coordinación era suficiente. Cuando estuve de Erasmus conocí a Eva, una chica de Catalunya, vivimos dos años separados y cuando terminé esta etapa en “Abierto” decidí venir a Catalunya a experimentar. Justo cuando deje de trabajar en Abierto me ofrecieron entrar como socio de la entidad.

Llegué a Barcelona como si fuera Paco Martínez Soria, con una maleta debajo del brazo, perdido, sin una idea muy clara... desavía que quería conocer mejor Barcelona y Catalunya, su cultura, su lengua... siempre me atrajeron mucho. Coincidía mi marcha a Barcelona con la creación desde Abierto de un proyecto de formación a nivel estatal de mediadores en ocio nocturno financiado por el Plan Nacional sobre de Drogas. En los primeros años de “Abierto”, con cierta lógica a raíz de haber sido una asociación pionera y ganar en poco tiempo un premio Reina Sofía, se iba a otras partes de España, se aterrizaba y se hacían proyectos... Claro, las cosas no funcionan así, no se puede llegar con un proyecto como si fuera un OVNI y aterrizar en otra realidad. Pero la metodología y las herramientas que utilizábamos para capacitar a la gente joven en la toma de decisiones, eran experiencias positivas que valía la pena aprovechar. El proyecto aprobado por el PNsd aprovechaba esa metodología y herramientas, y como yo era socio de la entidad y en ese momento estaba en Catalunya, pensé en picar puertas y ofrecer el proyecto. Era un proyecto muy atractivo en el que buscábamos municipios que se comprometieran a mandar a algún joven a la formación, “Abierto” lo pagaba todo y se encargaba de hacer un acompañamiento para que los jóvenes hicieran un análisis de la realidad y su propio proyecto. A cambio, el ayuntamiento tenía que apoyar la ejecución de lo que decidieran los jóvenes en esa experiencia piloto.

Empecé a buscar quien podía participar en el proyecto. Lo comenté a Miky Aragón, a quien había conocido junto a Fabián Moheano en los Encuentros de Cabueñes de Gijón, que estaba en el Consell de la Joventut de Barcelona. Les pregunté qué municipios con movimiento asociativo podían estar interesados en participar en esta experiencia. Miky me comentó que la Fundación Marianao podía encajar en el proyecto. Así que en diciembre de 2005, hablé con Xavi Pedrós, presidente de la fundación, con la idea de presentarle el proyecto, me enseñó la Fundació, los proyectos, el edificio... no sé si en un primer momento le interesó mucho el proyecto... o quería ir más allá.

Yo vengo de una ciudad grande pero a nivel social tenemos mucho que andar para llegar a esta visión de lo comunitario a través de los movimientos vecinales. Allí las asociaciones de vecinos fueron reivindicativas y consiguieron muchas cosas, pero tengo la sensación que se acomodaron a una situación en la que el ayuntamiento proveía. . Como no había necesidad, no se generaron cosas. Los movimientos sociales que surgieron fueron desde una perspectiva más asistencial que no tanto de empoderamiento de las personas. Así que cuando vi todo aquello dije “aquí hay gato

encerrado... esto no lo puede pagar nadie, o quién pague todo esto debe de tener un interés por lo menos adoctrinador, ¿sois del OPUS o qué, para poder tener un edificio y hacer todo esto en medio de un municipio al lado de Barcelona?” Y el presidente me contó toda la historia.

Llegué con la idea de ofrecer el proyecto y Pedrós, por sorpresa, me ofreció trabajar en la Fundación. La verdad es que no me esperaba aquella propuesta. Les mandé un currículum y me hicieron una entrevista Josep Torrico, director, y Daniel Osias, el responsable de juventud. Les expliqué en que había trabajado, que hacía, donde había estado... me sorprendió por que aún teniendo como tenían un programa de ocio no conocían “Abierto hasta el amanecer”... Finalmente me contrataron.

Marianao se había especializado en infancia y atención a la exclusión, y querían reactivar la participación juvenil que era justamente lo que había motivado su creación. Empecé a trabajar por las mañanas como educador y de siete a once en un programa de ocio para jóvenes al que no venían jóvenes sino gente mayor. Las dos primeras semanas fui trabajando y observando y les propuse hacer algo ligado al tema del curso estatal de formación. Podíamos hacer en la propia fundación un curso de dinamizadores para capacitar a un grupo de jóvenes y que ellos construyeran algo. Y paralelamente que algunos profesionales de la entidad pudieran participar en el curso de “Abierto”. En febrero de 2006 sacamos el curso de dinamizadores y se apuntaron 15 jóvenes del Baix Llobregat. Con esto armamos un proyecto para el curso de mediadores estatal y lo curioso fue que presentamos un proyecto en el que decíamos que no sabíamos lo que íbamos a hacer. En definitiva se trataba de dar herramientas a un grupo de jóvenes para que pudieran decidir qué hacer. Nuestro papel era el de acompañarles e intentar facilitarles entre comillas y Marianao iba a ser el paraguas inicial para que pudieran realizar aquella experiencia piloto. Así que hicimos el curso de dinamizadores y nos fuimos de colonias un fin de semana con el grupo de chicos y chicas. Decidieron el nombre del proyecto, qué talleres iban a hacer, los horarios... y Marta, que era una compañera que trabajaba en adolescencia, y yo ejecutábamos lo que el grupo de jóvenes había decidido.

El proyecto funcionó, tuvo un éxito brutal de participación. Sant Boi tenía los condicionantes para que eso ocurriera: es un municipio con mucha población, en el que los bares cierran pronto, la conexión con Barcelona es bastante mala, no tiene una oferta alternativa... Los jóvenes adolescentes que ya provenían de la base de la entidad se mostraron interesados en aprender como montar el mismo tipo de historias que montaban los jóvenes del primer curso.

Automáticamente organizamos una segunda edición del curso de dinamizadores, y con estos chicos lanzamos la primera edición del programa de ocio nocturno de Sant Boi. Para reactivar la participación juvenil era importante trabajar tres elementos: enseñar y poner a disposición de la gente joven las herramientas, motivarles para participar y darles la oportunidad. Porque muchas veces intentamos que la gente sea

proactiva, participe, emprenda, transforme... y no nos damos cuenta que tenemos que intentar motivar a la gente para que lo haga, debemos enseñarles y ofrecerles oportunidades. No podíamos reactivar el ocio juvenil ni en un año ni en dos, íbamos a empezar desde abajo, porque lo importante es el proceso y no los resultados. Los resultados no tenemos que marcarlos nosotros si realmente queremos generar procesos en los que la gente se implique.

Nos centramos en el proceso y ese grupo de jóvenes quiso crear un colectivo que se llama VPK20, a raíz del colectivo se creó una asociación y ahora uno de esos jóvenes es el responsable del proyecto VPK dentro de la fundación. Los mismos jóvenes decidieron que el proyecto VPK se albergase en la fundación y ya lleva 8 años en funcionamiento aglutinando a más de 800 jóvenes en sus actividades.

Seguimos haciendo más cursos de dinamización y elaboramos una metodología de trabajo en el barrio a partir de tres líneas distintas: con jóvenes de institutos, con jóvenes que venían de la base de la entidad y con jóvenes que se apuntaban libremente a los cursos. Conseguimos generar una buena metodología, empoderar a la gente y capacitar a otras personas para dar continuidad al proyecto, que la propia gente de Sant Boi fuese capaz de construir, desarrollar y dar respuesta a sus necesidades.

Así que a los dos años el proceso por el que me quedé en Marianao había finalizado. Decidí marcharme pero me convencieron para quedarme dos años más e intenté el mismo proceso que habíamos hecho en juventud desde una perspectiva de entidad, trabajando las TIC, la participación y la comunicación.

Cuando vine a Sant Boi me traje un pedacito de “Abierto”, pero la visión de trabajar desde lo colectivo la aprendí en Catalunya. En 2010 volví a Asturias. La verdad es que tenía ganas de volver a casa y también me veía con la obligación de llevar a Gijón todo lo que había aprendido en Sant Boi, en Barcelona y en Catalunya. En el fondo yo no he generado nada, me he rodeado de gente que me ha aportado mucho y me he limitado a poner sobre la mesa las cosas positivas. Básicamente he copiado desde una buena perspectiva, he llevado la esencia a un sitio para que la moldee como una pieza de barro para construir su propia historia.

Volví a Gijón motivado porque parecía que iba a haber un cambio en la Federación de Asociaciones Juveniles, y me pareció una oportunidad poder contribuir en la transformación del asociacionismo juvenil de Gijón. Ya en el 2003 o 2004, antes de venirme para Catalunya, hubo un intento en ese sentido. La federación estaba muy politizada por parte de los partidos políticos y al final resultó que me querían hacer firmar un cuadro que ya se había pintado, así que me bajé del carro. En el 2010 volví a

²⁰ Vente Pa' Ká, programa de ocio juvenil alternativo de los jóvenes de Sant Boi de Llobregat.

entusiasmarlos, convencimos a distintas entidades para que se implicaran para presentar candidatura e hicimos un programa. Una de las entidades que formaba parte de la candidatura era Cruz Roja Juventud y recibieron una llamada en la que se les comunicaba que por un principio de neutralidad de la entidad debían desmarcarse de la candidatura. Pedimos poder exponer el tema a la asamblea y solicitar un cambio de entidad, sabíamos que algunas personas vinculadas a partidos habían estado detrás de todo... al final la asamblea fue una batalla. La verdad es que fue una experiencia un poco desagradable y muy desilusionante, porque en cierta medida tenía un sentimiento de deuda pero me di cuenta de los intereses que había por medio. Cosa que me preocupó muchísimo... por una estructura, en teoría, libre e independiente juvenil se monta esto...

En 2011 me llamó José Ramón, Monchu, que fue uno de los fundadores de “Abierto hasta el Amanecer”, en 2004 había creado la asociación “Mar de Niebla” en el barrio de la Calzada. Considerada aquellos años zona Urban, con lo cual recibían fondos europeos. Monchu estaba preocupado por la situación de la entidad y me propuso hacer durante dos meses un diagnóstico para analizar el periodo de 2004 a 2011. A raíz del diagnóstico vimos que era una entidad con distintos proyectos sin un modelo concreto y que en gran medida funcionaban desde una perspectiva de atención a graves situaciones de exclusión.

A partir de ese momento empezamos a plantear la necesidad de trabajar para el desarrollo comunitario, del trabajo preventivo, de la democratización del riesgo... Pero necesitaban a alguien que liderase el proceso y me ofrecieron dirigir la asociación. Al principio no disponíamos de locales propios, estábamos en un edificio municipal... La asociación tenía una importante deuda, con lo cual tuvimos que pedir un préstamo ICO para poder empezar a trabajar. Organizamos la asociación en tres áreas y elaboramos un discurso de la misión orientada a empoderar a las personas y a generar procesos de acompañamiento. En definitiva se trataba de recuperar el motivo por el cual se creó la asociación: trabajar para dar respuesta a las necesidades del barrio. Y para conseguirlo debíamos trabajar desde la perspectiva de la participación, del compromiso, de la cercanía y de la ilusión.

Empezamos en marzo de 2011 y en estos dos años el balance de la situación es que hemos pasado de 3 a 12 personas contratadas, incorporamos la participación de voluntarios del barrio y actualmente contamos con 50 personas voluntarias, hemos alquilado el economato del barrio de 1600m2 que estamos rehabilitando poco a poco... En un contexto de dificultad apostamos por implicarnos en el territorio y precisamente ha sido lo que nos ha permitido generar un discurso distinto en Asturias. Marianao me enseñó que si una entidad quiere ser una entidad de transformación tiene que estar arraigada en el territorio. Y así llegué a día de hoy al proceso en el que estamos de intentar generar un modelo de intervención que en un par de años pueda funcionar con la tranquilidad de que no se sustenta sobre una sola persona sino sobre algo más.

Cómo entiendo el liderazgo en el contexto actual...

En el contexto actual se están reactivando redes de solidaridad, de colectividades que son factores de protección que ayudan a amortiguar el impacto de algunos factores de riesgo. Creo que mis acercamientos a un mundo más macro me han volcado a un mundo más micro. De alguna manera como sociedad nos estamos olvidando de las cosas que realmente son importantes, no hemos capacitado y empoderado a las personas, sino que en muchas ocasiones hemos depositado la facultad de gestionar y de decisión en una sola persona, y así se pierde capacidad de transformación y de incidencia. Algunas entidades sociales han perdido el norte, y han dejado de lado su misión y capacidad transformadora para convertirse en prestadoras de servicios. Las organizaciones sociales son el instrumento de participación y de incidencia de la ciudadanía, la sociedad civil se organiza con el objetivo de cooperar en la construcción del bien común. Mientras que las administraciones son las gestoras del bien común. Yo creo que la administración somos todos, lo público somos todos y todos tenemos la corresponsabilidad en como gestionamos el bien común.

En ese sentido el papel de las organizaciones sociales debe ser un papel doble: de cooperación, porque podemos aportar en el diseño de las políticas, y de reivindicación porque en el fondo es lo que hace avanzar a la sociedad. Debemos revisarnos internamente y analizar cuál es nuestro papel o misión y ver si realmente es lo que estamos haciendo. Con este diagnóstico tenemos que estar predispuestos a reorientarnos y al cambio. Las asociaciones tendimos a decir que trabajamos en red pero, ¿qué significa trabajar en red? ¿Significa que nos intercambiamos profesionales, o significa que nos sentamos alrededor de una mesa para construir respuestas de forma colectiva? Yo creo que las asociaciones nos hemos mercantilizado en exceso y hemos perdido parte de los valores que nos hicieron nacer y crecer. Por eso debemos ver si realmente somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos y si mantenemos el contacto con la realidad.

Vivimos en un momento en que los líderes políticos y las organizaciones no son capaces de dar respuesta a las necesidades de las personas y como consecuencia las personas van a buscar sus propias válvulas de escape y eso es incontrolable no en el sentido de manipulación sino de explosión. En este sentido creo que el 15M es un toque de atención para todos. Para mí el “no nos representa” no iba dirigido sólo a los partidos políticos, iba dirigido también a las organizaciones sociales y sin embargo no hemos sido capaces de captar el mensaje. Si sale tantísima gente a la calle es porque no encuentran los espacios para generar transformación. Aquí surgió el 15M pero en otros países surgieron otras cosas. Existe un peligro latente de que aparezcan movimientos populistas y xenófobos, que yo ya estoy viendo en el barrio.

Las entidades sociales tenemos que ser aperturistas, ser capaces de evaluar la realidad, de empoderar y de transformar y buscar soluciones de forma colectiva. “¿Qué hemos generado aparte de prestar servicios?”. Es fundamental ver si tenemos impacto y si lo que hacemos crea dependencia o independencia para poder construir. Yo creo que las comunidades deben construir su propia historia y para eso es muy importante el arraigamiento.

El compromiso, la humildad, la coherencia y la felicidad son valores importantes para mí. Creo que es necesario recuperar el significado de la palabra compromiso ligado a un compromiso social. En un liderazgo es importante la humildad, y no llegaremos a ser humildes cuando alimentamos el individualismo que fomentan las actitudes de soberbia. Tenemos que ser personas coherentes y hacer lo que decimos. Y la felicidad nos ayuda a levantarnos por las mañanas y hace funcionar el resto.

Básicamente durante mi corta vida me he dedicado a facilitar. Para ello es importante tener una cierta visión permeable que se pueda construir de forma colectiva. Aunque no te sirve de nada la visión si no trabajas en el día a día para desarrollarla. Es importante intentar facilitar y capacitar a más personas para que tengan la disponibilidad de poder sumarse a propiciar cambios. El rol del líder debe de ser el de facilitar y equilibrar para poder capacitar a los equipos, y una vez capacitados, debería desaparecer y disolverse como una aspirina. En el trabajo colectivo también es necesario tener espacios de oxigenación para evaluar pero también para valorar lo que hemos desarrollado.

El liderazgo social debería tener como objetivo aportar y mejorar. Luchar por un principio de justicia para contribuir a que las persona con menos oportunidades también sean protagonistas. Y este objetivo no tendría que ser un objetivo solo de las organizaciones sociales, porque... ¿cuál es el objetivo del liderazgo político? Debería ser el mismo.

En este momento de cambio de paradigma la cultura digital ofrece muchas potencialidades. Los mismos valores que aplicamos a la intervención social se pueden aplicar en el mundo virtual. Es una oportunidad pero tiene la complejidad que avanza muy rápidamente. No podemos limitarnos a enseñar las herramientas sin explicar para qué sirven y qué implica su uso. En este sentido creo que las organizaciones debemos hacer un trabajo pedagógico. Las redes tienen una mayor incidencia, dan mucha visibilidad y permiten que cualquier persona desde cualquier sitio pueda generar opinión, pero por otra parte te exponen mucho más. Considero que es positivo que la gente utilice otros espacios de participación o de reivindicación como los virtuales y las organizaciones no deberíamos percibirlo como una amenaza sino como una nueva oportunidad.

¿Podemos innovar en el ámbito social? La innovación pura no existe. Lo más importante en estos momentos es recuperar la participación real y retomar lo

comunitario. En definitiva se trata de ir a la esencia y a lo sencillo para lograr una verdadera transformación.

Citando a Galeano “Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo”.

3.11 Narració d'Aina Vidal

Aina Vidal

Coordinadora Nacional d'Acció Jove de CCOO

“En èpoques passades ens podíem permetre ser més happyes, podies tenir un rol més coordinador i menys dirigent. Ara crec que no toca ser coordinador, toca se dirigent.”

Lloc de naixement: Barcelona

Lloc de residència: Barcelona

Edat: 28 anys

Organitzacions: AJEC, AEP, Joves d'Esquerra Verda, Acció Jove - Joves de CCOO

De ben petita els meus pares em portaven a manifestacions i a mogudes veïnals en les quals hi estaven implicats. Han participat molt activament en temes culturals i qüestions relacionades amb el barri. Així que suposo que aquesta va ser la meua primera implicació no voluntària però sí volguda, entre molts parèntesis, i que d'alguna manera em marca i m'influeix quan, als catorze, quinze i setze anys començo a involucrar-me en les assemblees de barri o en petits moviments reivindicatius. En aquella època també vaig estar en un esplai i un agrupament escolta però només com a usuària, no vaig arribar a assumir responsabilitats. Sempre he fet molta vida de barri i era habitual trobar-te les mateixes persones en els moviments que hi havia.

A partir d'aquí, em vaig anar involucrant en algunes assemblees sense assumir cap responsabilitat de caràcter directe. Després vaig començar a participar en els moviments socials de tipus altermundista, fòrums socials, contra-cimeres del G8, i tot allò que tenia a veure amb un altre tipus de globalització, o que nosaltres enteníem que havia de ser diferent. En aquesta etapa jo era menor i sovint, per exemple quan hi havia alguna cimera del G8, havia de demanar autorització als meus pares per anar a l'autobús. En aquests espais vaig tenir una participació com a base, com a responsabilitats no en vaig tenir cap.

Tant a l'institut com a la universitat vaig estar en dues organitzacions diferents de tipus sindical estudiantil en les quals simplement hi participava. A l'institut vaig ser delegada. Recordo que va coincidir amb totes les mogudes en contra de la Guerra d'Iraq, i que vam constituir una espècie de nucli de coordinació de diferents instituts per a les mobilitzacions que es feien. En alguns casos m'ocupava d'una comissió però poca cosa més.

M'havia mogut molt a nivell de barri, així que quan arribo a l'Autònoma, jo ja portava molts Fòrums Socials a l'esquena. La universitat per a molta gent és el moment de màxima explosió, però en el meu cas no va ser així. Em vaig presentar a unes

candidatures de claustre en què no em vaig implicar especialment, entre d'altres coses perquè el meu pas per la universitat va ser molt fugaç i molt intermitent, perquè treballava al mateix temps, motiu pel qual no m'era possible fer vida a la universitat. Anava, tornava, anava, tornava, però no hi feia vida. Durant l'etapa universitària vaig estar a una organització política, Joves d'Esquerra Verda, i la meva militància era bastant elevada. Vaig assumir moltes i diferents responsabilitats, des de ser la responsable d'àrea, la responsable temàtica... moltes i molt diferents. Jo venia del moviment altermundista, que és bastant antipolític i tenia molts recels cap a les organitzacions polítiques. Però vaig conèixer al Fòrum Social de París algunes persones d'aquesta organització que em van cridar l'atenció i m'hi vaig acostar. En aquell moment vaig començar a pensar que potser en tenia un concepte erroni i com que estudiava polítiques i sóc una mica tossuda, vaig dir "mira, m'hi fico, veo que tal, tinc curiositat també per veure com funciona una organització política per dintre i, si no m'agrada, pues marxo". Ningú no et lliga amb un grillete. Però de seguida vaig assumir responsabilitats. Al principi a nivell de barri i ciutat, i al cap d'un any i mig o dos anys ja vaig començar a assumir responsabilitats a nivell nacional en l'àmbit d'immigració, de qüestió nacional, de món del treball... En aquest procés va ser molt important el fet de ser-hi present. Una presència més o menys constant fa que aprenguis, coneguis més gent i que tinguis una major implicació. En veritat probablement és injust, si no hi ets tens menys oportunitats que els que sí que hi són, però això ho tenen totes les organitzacions. Per tant depèn molt del temps de què disposes, i en aquell moment jo més o menys trobava l'espai que especialment es multiplica per vint-i-cinc en el moment que entro com a tècnica, a nivell nacional. Casualment en un moment en què em vaig quedar sense feina, va marxar la persona que estava a la secretaria tècnica i m'ho van oferir. Va ser la primera vegada que treballava i militava en un mateix espai i no es diferencia gens. No hi havia transició entre la meua vida i el partit. Hi havia una confusió important entre la vida laboral, professional i personal. No es diferenciava on començava una i on acabava l'altra. Realment era una bogeria.

Poc a poc vaig anar deixant coses fins que només estava al consell nacional i a la darrera assemblea vaig demanar poder-me jubilar. Suposo que hi té a veure que et vas fent gran i entra gent nova i també el fet que jo estava implicada en vint-i-cinc mil coses més. No és una etapa tancada, però a vegades has de triar i acabes descobrint en el dia a dia què t'agrada més i què t'agrada menys. Segueixo afiliada a aquest partit i quan tinc temps, en el meu temps personal, hi dedico una part. Estic al Consell Nacional i sí que tinc responsabilitats però ara és diferent perquè no estic a primera línia i per tant és més relaxat.

Després vaig començar a treballar al sindicat. Faig aquest pas perquè tenia la sensació que s'havia esgotat una etapa. Tenia ganes de provar una cosa diferent i curiositat per treballar, per viure i per conèixer millor el món del sindicat. De fet el món laboral m'atreia més que no pas el politiquero, així que vaig fer el pas encantada. Al principi vaig entrar-hi com a usuària. Em vaig afiliar perquè hi tenia coneguts i a causa

d'un problema. Vaig començar a participar en les activitats que muntaven des d'Acció Jove i, poc a poc va anar augmentant la meua presència i la meua implicació, fins que em van oferir de treballar-hi. Hi havia la possibilitat d'ocupar una plaça tècnica, i no ho veia gens fàcil perquè entrar en un sindicat requereix d'un procés obert de concurs públic, però finalment em van agafar i a partir d'aquell moment vaig conèixer els equips en què després em van proposar entrar com a sindicalista.

Al sindicat he anat assumint responsabilitats més importants. En l'anterior mandat portava Acció Social, després vaig passar a portar Organització i fa cosa d'uns vuit mesos, a l'últim congrés, em vaig presentar i ara sóc la nova coordinadora nacional i membre de l'executiva nacional de Comissions. Recordo que vaig passar pel programa Ordit tot just quan estava apunt d'assumir aquesta nova responsabilitat. Em va ser útil, el fet de trobar-me amb gent que estava en el mateix moment vital que jo, a punt d'assumir noves responsabilitats, o recent assumides o amb el dubte de si sí, si no. El fet de poder col·lisionar amb altra gent em va ajudar moltíssim.

Creure que puc fer-ho bé m'empeny a posar-m'hi. Segurament sóc una persona amb molts dèficits com tantes altres persones, a tots hi ha coses que ens surten millor i coses que ens surten pitjor. Però és cert que vaig creure que les meves fortaleces podia ser allò que necessitava en un moment determinat la meua entitat. Tenia un projecte al cap, ganes de portar-lo a terme, tenia experiència i sabia què fallava i què funcionava, i em venia de gust, em feia molta il·lusió poder provar-ho des del convenciment que sí que podria. Ara mateix la meua vida és el sindicat. Podem dir que d'alguna manera és on em vaig descobrir.

Ara és quan estic tirant més del carro, tot que deu ni do en l'anterior mandat. Tinc una sensació nova que no havia experimentat fins que he assumit grans responsabilitats al sindicat. La sensació de si jo no tiro no vénen, no l'havia tingut a les assemblees de jove i a l'organització política era diferent. Posant les coses al seu lloc, cada organització fa un paper que és importantíssim, al qual jo li dono molta importància, però no és el mateix portar una organització-partit polític de tipus juvenil que una organització de primer nivell. Vull dir que un ha d'aprendre i ha d'aprendre en els llocs on es pot bregar i aquests són les organitzacions polítiques per exemple, però no és el mateix. Quan vaig començar a portar organització a CCOO va ser un moment de dir "uffff, donde te has metido!". Per sort és una organització molt gran i amb molta gent amb ganes de tirar endavant. No és un lideratge individual de "uno si no mueve un pie los otros no...". Caminar caminen tots però marcar la direcció sí que em toca una miqueta més a mi.

Pensant en quines coses o esdeveniments poden haver influït en la meua trajectòria, podria dir que, per exemple, el Partit Popular hi tindria molt a veure. Clar, "moverte contra el PP molaba mucho". El moviment de la Guerra, el Prestige... tenen molta veure. I el moment actual també és determinant, perquè si això fos una bassa d'oli probablement no estaria on sóc.

Reconec que sóc una persona poc partidària de lideratges i d'idolatrar. Per posar-vos un exemple, no tinc cap grup de música preferit, ni cap peli, ni cap llibre. Amb les persones em passa el mateix. Penso que tots som humans i tenim moltes coses bones i altres de dolentes i que sovint les persones que acaben agafant un nivell de rellevància probablement no són les que es mereixerien un reconeixement. Si hagués de nomenar-vos algunes de les persones que han estat influents per mi, pensaria en persones que justament no són persones conegudes però que em mereixen un enorme respecte i estima. Els meus padrins per exemple, que eren companys de lluita de la meva mare quan la transició i tota la vida han estat lluitant per causes diferents a les meves però que són complementàries. Si vaig poder anar al G8 va ser perquè els meus padrins em van comprar el bitllet perquè la nena pogués anar a córrer davant de la policia, que dius "ole!".

És curiós perquè recordo més allò que m'ha marcat en negatiu que en positiu. Potser hi té a veure el meu pare que sempre em deia "és tant o més important saber i aprendre com no es fan les coses". Em vénen al cap totes aquelles persones autoritàries i personalistes... i encara que sembli mentida, a l'entorn de l'esquerra hi ha molt de machisme, moltíssim. Sembla que necessiten a les noies per sortir a la foto, però en el fons creuen que estan menys preparades i menys capacitades per liderar.

De l'assemblea recordo líders en negatiu, que amb tots els meus respectes m'han estat útils per saber en què no em volia convertir. Tinc molt present una persona que era super eloqüent parlant, que encandilaba i seduïa parlant. Així es guanyava l'assemblea però de fet no ens conduïa cap a un lloc millor sinó tot el contrari. No era ni més respectuós, ni més democràtic, ni res, simplement tenia una bona oratòria. Probablement aquesta persona no ho sap, ni ho sabrà mai, però em va marcar molt en el sentit d'adonar-me que no volia ser, i ho dic carinyosament, un encantador de serps com ell.

Les persones que m'han marcat en positiu han estat aquelles que han tingut la capacitat de resoldre allò que jo he estat incapaç: la transició vida-militància. Per mi és impossible que una persona pugui liderar un projecte si no té una certa connexió amb la realitat, i a vegades perdem completament la percepció. Això fa que ens convertim en autèntics extraterrestres que només som capaços de relacionar-nos entre les pròpies organitzacions, amb la qual cosa ens acabem convertint en asocials aquells que justament venim d'organitzacions socials... Considero que és molt important una bona gestió del temps, però conec molt poca gent amb aquesta capacitat. És tot un repte i, de fet, només conec un líder del sindicat que realment té aquesta capacitat. Jo, en canvi, constantment m'he d'obligar a alliberar espais de la meva agenda. Hi ha gent que ho fa de forma natural perquè tenen una manera d'entendre la militància i de treballar els projectes que els dóna peu a poder viure la seva vida, cosa que jo admiro moltíssim. Jo sóc molt passional i aviat em poso vermella, me puede el nervio y la pasión, per això admiro les persones que actuen des del respecte i la tranquil·litat, i

que són capaces de mantenir el control, la serenitat i no oblidar per què estan allà i quina actitud han d'emprendre en aquell moment.

Durant l'etapa de l'assemblea vaig conèixer molta gent en positiu, que des de la bondat més absoluta intentaven fer aportacions. Em va impressionar el fet que eren persones que potser no tenien la capacitat de fer una anàlisi acurada de la situació, però que posaven tota la il·lusió i totes les ganes al servei de la causa. En concret una noia que era todobondad.

En el moviment estudiantil recordo un noi que per mi ha estat un referent en formació. En aquella època ja era una persona terriblement formada que es llegia tots els decrets, fins a un punt una mica obsessiu. Organitzava sessions en què s'explicava com, quan, i què s'estava a punt d'aprovar... per poc a poc anar construint una mica visió crítica. Actualment s'ha convertit en una figura rellevant, la qual cosa no m'estranya gens.

De l'etapa que vaig estar a l'organització política recordo moltíssima gent amb un especial carinyo. Però si hagués de triar, probablement em quedaria amb una noia que també venia del G8. Si hi ha una cosa que em molesta especialment és el hippisme, pensar que amb el bonisme, amb l'amor i amb el freehugs pots repartir algun tipus de benestar i que serveixi d'alguna cosa més que per deixar-te a tu tranquil durant cinc minuts o una nit. És una tendència que m'he anat trobant freqüentment en aquest tipus de moviments i que fa que et moguis en cercles sense avançar. I aquesta noia, tot i tenir una tasca de responsabilitat, és de les poques persones que he conegut que amb el temps han mantingut aquest punt de bonisme en el bon sentit del terme. Continuava creient en la gent. Potser és l'única persona que conec a qui encara li queda un punt d'ingenuïtat, de bondat i que actua des de la política, des de la formació i el coneixement i des d'una base crítica gens menyspreable. Hi ha persones que quan parlen la resta calla, i ella és una d'aquestes persones. Sens dubte puc afirmar que és una de les persones de qui més he après.

Quan vaig entrar al sindicat em vaig trobar amb una nova realitat. He de confessar que jo vinc del barri de Gràcia i esto de los pelaos, de los chonis y de los poligoneros era una cosa que jo desconeixia per complet. Per mi era com un món paral·lel en què hi havia gent rara que feia coses que no entenia i que parlaven amb un llenguatge que jo no dominava... I aleshores arribo al sindicat i descobreixo les Jessies que son lo más! M'he trobat amb gent que no ha tingut cap tipus de formació, que porta treballant dels catorze anys, amb unes trajectòries vitals d'aquestes de dir "y tu como coño has sobrevivido a esto?". I a més, els queden ganes i forces per presentar-se a una candidatura i lluitar pels seus drets. Potser no et citaran a Kant, però qui necessita sentir Kant? Al sindicat hi ha de tot, gent amb nivells variopintos, des de la gent més il·lustrada fins a la gent amb poca formació. Al sindicat he trobat l'estima i l'amor cap a les persones, cosa que curiosament havia perdut bastant quan estava a l'organització política. Aquí he trobat molts tipus de lideratges diferents. En el lideratge institucional

pots arribar a ser secretari general però en realitat no tenir una capacitat de lideratge. En canvi hi ha gent que ni ells mateixos saben que són líders i que arrastren masses. Em refereixo als líders naturals.

És molt fàcil estar en una organització política o una ONG on et mous entre convençuts. Però plantar-te davant del personal d'una fàbrica quan d'entrada els estàs molestant perquè és la seva hora d'esmorzar, això sí que és picar pedra... i quan veus que se'n surten... és increïble. Per sort nostra, nostra com a humanitat, hi ha molta més gent de la que ens pensem que actuen en aquest sentit, i ho fan des del seu carisma innat. Es poden aprendre moltes coses però això ho tens o no ho tens. És com fer màgia. Es tracta d'un perfil molt concret. Després hi ha altra gent que no té aquest capacitat d'arrossegar masses, o aquesta màgia, però que té altres capacitats igual d'importantes.

Ara visc a Sants. El fet de treballar moltes hores ha dificultat la meva vinculació al barri, però és una cosa que m'agradaria i que estic buscant. És probable que en breu entri a formar part d'una organització del barri, concretament a Diablos. Ho trobo a faltar, perquè el fet d'estar en una organització de barri et dona molta vida.

El 15M m'influeix per fer una anàlisi de la societat i tenir una visió crítica en determinats aspectes, però no m'influeix en absolut a nivell de lideratge o de trajectòria. Per mi no hi va haver un abans i un després. Entenc que per molta gent fos així, i de fet em sembla preciós. Hi havia gent que no havia tingut en cap moment una explosió política de dir "wow!". Jo porto des dels dotze ficada en aquestes històries, i potser per aquest motiu no em va sorprendre de la mateixa manera. El Fòrum Social de Gènova potser va ser el moment vital que em va marcar un abans i un després, i probablement ha estat allò que més m'ha impactat en termes polítics, però segurament també es deu a que era molt petita i era la meva primera vegada.

El 15M és tant eteri. Hi vaig participar des del primer dia. Possiblement vaig ser de les vint o vint-i-cinc persones que vam anar cap a Plaça Catalunya el primer dia de l'assentament a Madrid. Hi va haver com una microconvocatòria i ens vam trobar unes vint o trenta persones que ens coneixíem perquè totes proveníem de moviments socials. No hi havia ni una sola d'aquelles persones que fos pueblo llano. Diguin el que diguin no és veritat. A partir del segon dia la cosa ja va començar a créixer i es va desbordar. Però el primer dia, érem els que érem.

Jo hi vaig anar com a Aina Vidal però sóc qui sóc i tinc el càrrec que tinc i no ho puc separar. En el cas del 15M no hi he participat com a sindicat sinó en termes individuals. Va ser un moviment que va decidir que no volia sigles i que entenia que les persones hi participàvem a nivell individual. Podríem discutir si em sembla bé o malament, però no en trauríem res. Tothom va acceptar que això era així i jo ho vaig acceptar amb normalitat. Per tant, hi vaig participar en termes individuals com tanta altra gent del sindicat.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

Els partits polítics per sort són i han de ser institució. A mi em sembla més democràtic que existeixin i no el contrari i ja està bé a on estan. Probablement s'haurien de replantejar si estan fent el seu paper i si l'estan fent bé, que al meu entendre hauria de ser traspassar al Parlament els problemes o les solucions que veuen a la societat.

Com a sindicat també podríem discutir si estem duent a terme de manera satisfactòria el nostre rol o si no ho acabem d'aconseguir, però com a mínim jo crec que en el rol no ens equivoquem. El sindicat és un contrapoder que lluita per la millora dels drets laborals i, a més el seu projecte principal no passa per les institucions, passa per l'empresa. Probablement això fa uns anys es va oblidar, però a dia d'avui està més que present. Són errors del pasado. Nosaltres mateixos ens vam creure que érem part de la institució, i no ho hem estat mai. Precisament considero que un dels problemes de descrèdit que tenim actualment té a veure amb el fet que ens penséssim que jugàvem a la mateixa lliga que els partits.

Pel que fa als moviments socials, crec que hi ha qui en fa una sobrevaloració i qui en fa una infravaloració. Personalment m'agraden els moviments socials que són capaços d'articular-se i organitzar-se per oferir respostes reals a allò que suposadament ells visualitzen com alguna cosa a canviar. Un exemple podria ser la PAH: existeix un problema, hi ha una organització, una resolució, i una proposta concreta. No té perquè haver una estructura jeràrquica. En el cas de la PAH ens basem en una assemblea.

Jo no situaria el 15M com un moviment social, crec que té més a veure amb un sentiment i amb un moment puntual. Després s'ha convertit i es continua convertint en altres coses diferents. D'allà han nascut moltes coses que jo valoro enormement, però en sí mateix em costaria entendre'l com un moviment social. Va ser molt heterogeni i en el moment en què quatre van decidir que era la seva oportunitat, es van equivocar i va ser la seva fi. Al 15M hi participava jo, la meva mare i fins i tot la meva àvia va participar en una de les cassolades. Cada una de nosaltres analitzem la realitat de manera diferent però en canvi tothom va pensar "hay que estar" perquè era una cosa molt gran. El 15M va aconseguir ser molt generalista, cosa que ni les organitzacions polítiques i socials no havíem aconseguit. Alguna cosa estava passant que no va fer possible que emergíssim amb tanta força.

Amb els estils de lideratge passa el mateix que amb la història, són cíclics, i per tant canvien però al final retornen. També dependrà del tipus d'organització, de la gent amb qui treballes i del projecte que t'agrupa. El tema del lideratge em planteja alguns dubtes, perquè amb el cor crec en els lideratges compartits, en el tema col·lectiu, en el consens... però és cert que a l'hora de la veritat, quan m'he trobat com a militant de base he agraït que un líder m'indiqui cap a on anar. Perquè hi ha moments en els

quals entre tots podem decidir què, com i quan, però hi ha moments en què et bloqueges i en què et supera la situació i aleshores ha de ser el líder quipregui la determinació sense estar lliure d'equivocar-se o d'encertar. Tanmateix no crec que una mateixa persona adopti un únic rol de lideratge, variarà en funció del moment.

Potser la crisi m'ha fet replantejar el meu estil de lideratge. En èpoques passades ens podíem permetre ser més happyes, podies tenir un rol més coordinador i menys dirigent. Ara crec que no toca ser coordinador, toca se dirigent. No es tracta tant d'anar en plan "zas, zas, zas", però sí de treure l'autoritat quan cal. En ocasions, probablement absorta per la feina, faig massa ús de l'autoritat. La circumstància és que la meua vida personal no ha passat a un segon pla, sinó a un tercer o a un quart. La situació de crisi d'alguna manera t'obliga a ser més col·legiat que mai i a treballar de forma col·laborativa. M'agrada col·legiar i intentar que els projectes surtin de baix o com a mínim que es construeixin de forma col·lectiva. Això és complicat i he d'admetre que hi ha coses que no poso en el conjunt perquè hi ha nivells d'informació que no puc socialitzar. Les xarxes socials i internet han modificat el dia a dia de l'organització però no han canviat el meu estil de lideratge. És veritat que t'ofereixen possibilitats que abans no tenies. Són mitjans molt directes que et permeten llençar i rebre ràpidament inputs, i que també t'exposa més obertament a la crítica.

Al meu entendre, el tipus d'organització determinarà les maneres de fer. Per com funciona el sindicat i les possibilitats que tenim de portar a terme Acció Jove hem d'assumir una certa però no absoluta jerarquia a l'organització. La jerarquia al sindicat acostuma a ser inversa, és dir que jo puc portar el lideratge de les polítiques de joventut del sindicat, però si l'empresa X decideix que allò que jo plantejo és una autèntica tonteria, no firma i punto. És una manera de funcionar diferent a la d'un partit o una organització al uso.

He adaptat el meu estil de lideratge a les organitzacions on he estat però en el fons és una evolució vital. Abans encara era bastant més xunga que ara. Podríem dir que amb el temps m'he moderat. Al final les persones som com som i deixem la nostra empremta. Quan estava a l'organització política jo també era més jovei el meu lideratge era més compartit, entre d'altres coses perquè considero que era menys seriós en el sentit que no m'hi jugava res. Al sindicat estem parlant d'acords de veritat que afecten a un volum important de persones. Ara, veig que crescut críticament, que sóc capaç de pensar un projecte de forma autònoma i que he desenvolupat la meua capacitat per convèncer. Però no és una qüestió de mèrits sinó d'experiència. També intento conèixer a la meua gent, en els espais més formals i en els espais informals. El fet de conèixer millor el teu equip et permet detectar les virtuts i els dèficits del teu projecte. És important tenir cura dels espais relacionals, no només a nivell intern sinó també a nivell extern. Generar espais on la gent d'una mateixa organització es pugui conèixer. Al sindicat tenim una heterogènia de gent brutal que no acostumes a trobar-te en la majoria d'organitzacions. Tenim gent molt variopinta i aquests espais

d'intercanvi relació, a més de ser una experiència divertida, contribueixen al personal a la gent.

La solidaritat per mi és un valor imprescindible en molt sentits i que crec que explica allò que som i allò que fem des del sindicat. De fet, crec que és el que ens diferencia a Comissions de la resta de sindicats. És a dir, no entendria que el meu sindicat quan entra per la porta d'una escola no defensés per igual els mestres que a la dona que està netejant el terra de l'escola. Per això crec que és important posar l'accent a la connexió entre les persones. Perquè és molt difícil que es respectin entre ells si no es coneixen.

Considero que és important que les persones que representen, coordinen o dirigeixen una organització tinguin una bona oratòria i facin pedagogia. Intento tenir present la pedagogia del líder, és a dir, des del sentit constructiu, que no paternalista, intentar parlar bé i saber explicar quines coses i perquè s'estan fent. En aquest sentit he après molt d'algunes persones que m'he anat trobant pel camí.

Un dels meus objectius és ser realment capaç de convèncer. No crec que encara a dia d'avui en sigui capaç, però m'agrada i ho intento. Suposo que sóc jove i tindrè temps per millorar. Quan ens referim als grans líders, m'agrada la capacitat que tenen de fer-te sentir part de les seves paraules. Tenen la capacitat de comunicar allò què tu estàs sentint en aquell moment. M'agrada que la gent em dirigeixi, o com a mínim que jo tingui la percepció que ho està fent per mi, i trobar l'individu dins el col·lectiu. Com comentava al principi, no sóc una persona a qui li agradi idolatrar però si hagués de triar un líder polític o un líder carismàtic, sin duda alguna em quedaria amb el Lula da Silva perquè quan parla penses "yo con este, con ese señor yo voy siempre con él". Compartir i codecidir és important però de tant en tant és un plaer sentir-te acollit per les paraules d'algú que et representa.

3.12 Lideratges: quan un sol plural integra molts singulars, per Ester Bonal

Escriure sobre lideratge i afegir algun matís a tot el que ja s'ha escrit en referència a aquest terme no és una tasca fàcil.

El diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans defineix la paraula “liderar” com a *encapçalar, dirigir*, i “lideratge” com a *condició de liderar*. Sovint, identifiquem aquest concepte amb una persona, amb un “líder” que és qui reuneix aquesta competència “excepcional”, a la qual a vegades se li atribueix una certa categoria de “do”, de “qualitat innata” de l'individu que identifiquem com a tal.

Segons la meva manera de veure-ho, quan m'aturo a pensar en el sentit de la paraula lideratge em ve al cap immediatament el seu plural. En aquesta breu reflexió intentaré acostar-me al que crec que són les condicions, a vegades importants i a vegades imprescindibles perquè els lideratges s'esdevinguin, siguin quins siguin els àmbits on tinguin lloc, tot i que per la meva trajectòria vital els meus referents són clarament els àmbits educatiu i el social.

Com en tota descoberta, en tota condició humana, podem fer un bon ús o un mal ús d'allò que tenim entre mans. En aquest punt hi trobem una gran escissió entre lideratges quan fem, per exemple, un breu repàs d'alguns dels que han tingut lloc al llarg de la història de la humanitat. Però fins i tot emmarcats en el que podríem qualificar de “bons” lideratges hi podem trobar accions que no sempre s'avenen amb el discurs, que d'alguna manera fan certa l'expressió no verbalitzada de *la finalitat justifica els mitjans*.

En la següent reflexió em centraré en el que crec que són virtuts dels lideratges, tot i ésser conscient que tota virtut implica perills, punts febles. La reflexió la faig, a més, pensant en tot moment en el seu plural, també per defugir dels personalismes i els egos, que tan fàcilment poden arrossegar les millors de les intencions cap a les pitjors conseqüències.

Per mirar d'endinsar-me en els significats que crec que inclou el mot intentaré desgranar la mateixa paraula com si fes un acròstic múltiple, desplegant múltiples dimensions que s'hi amaguen; potser tot plegat pel fet que em dedico a l'educació a través música i les arts i em sedueix fer una humil picada d'ullet al gènere poètic.

L Lucidesa, Lateral

La lucidesa l'entendem com el fet de veure-hi clar, de veure “la llum”, estar-ne convençut i ser capaç de seguir aquesta visió. Els lideratges la tenen i actuen segons aquesta.

Lateral des de la perspectiva de pensament alternatiu, de pensament lateral. Els lideratges impliquen reinterpretar les situacions i les realitats, fer un gir al calidoscopi, buscar noves solucions a les necessitats i a vegades prendre un camí imprevist, que sovint no sembla el més evident.

I Idees, Inconformisme, Il·lusió

Els lideratges són promotors i executors d'idees. La missió i visió de cada projecte i iniciativa són la concreció de les idees que aquests lideratges encapçalen. Els lideratges són inconformistes en essència, no es resignen, volen canviar la realitat en la que viuen. Tot lideratge es nodreix de la il·lusió que el fa néixer.

D Diagnosi, Discurs, Diàleg, Delegar, Disciplina

La diagnosi, la detecció de necessitats, desperta els lideratges, els fa néixer i actuar per donar-hi resposta.

El lideratges han de tenir la capacitat d'expressar les seves idees a través del discurs. Han d'estar oberts al diàleg i han de ser capaços de delegar. La disciplina (en el seu sentit de rigor), tot i ser una paraula que a vegades es mal interpreta, és una qualitat necessària en tot lideratge que vetlli per ser conseqüent i coherent amb les idees que el mouen.

E Equip, Empatia

El treball d'equip és essencial perquè els lideratges es consolidin. L'empatia ha de ser una actitud constant en el seu exercici perquè tothom es senti identificat i participi d'una missió i visió compartides.

R Rumb, Reflexió, Revisió, Responsabilitat, Revolta

Deia Grouxo Marx que un projecte que no sap on va pot acabar a qualsevol lloc. Els lideratges han de seguir un rumb, un full de ruta, i el seu fer ha de sotmetre's a una reflexió i revisió constants. Han de ser conscients, a més, de la responsabilitat que tenen i actuar en conseqüència. Sovint aquesta actuació comporta (especialment, però no només, en lideratges socials) una actitud de revolta, paraula que cadascú interpreta especialment segons allò que li evoca, però que aquí la voldria emmarcar en el sentit que explica la lúcida Itziar González quan fa ús d'una metàfora arquitectònica, i la defineix com la tècnica de reforç de l'estructura des de la base, amb moltes peces petites que eviten que la volta protectora caigui quan la seva clau, la clau de volta que la sostenia, falla. Els lideratges socials, en entorns de barris, pobles, comunitats...són peces que construeixen la revolta.

A Acció, Anàlisi, Avaluació

Els lideratges comporten actuar, prendre partit. Cada acció, però, cal sotmetre-la a la seva anàlisi i l'avaluació per comprendre i redirigir ha de ser una constant en el seu exercici.

T Temptatiu, Tenacitat, Transformació, Teixir

Els lideratges tempten, proven, intenten, una vegada i una altra, amb tenacitat i perseverança, sense defallir.

Els lideratges són transformadors en la seva essència, per la seva condició d'inconformisme, d'actitud de lluita que persegueix una fita que perceben com a millora. La missió i la visió que els mou els farà actuar "des de dins", fent ús de les "regles del joc" de la societat en la qual s'esdevenen, o els situarà "fora", en la cerca d'un paradigma alternatiu que nega aquestes "regles del joc" i en pauta unes altres. En ambdós casos, la voluntat de transformació els alimenta.

Els lideratges, en la seva dimensió més autèntica, teixeixen xarxa, comparteixen inquietuds, accions, reflexions, es relacionen i complementen. És aquesta dimensió de xarxa la que els arrela, els fa consistents i justifica la seva raó de ser.

G Generositat, Gallardia, Generador, Genuïnitat

Tot lideratge vol canviar allò establert i per tant, té un risc. Cal gallardia, valentia per dur-lo a terme, en les seves conviccions i accions. Els lideratges són generadors de projectes i iniciatives de canvi. Els lideratges genuïns, autèntics, són generosos en la seva acció, són honestos en els seus plantejaments, convencen i no imposen.

E Emoció, Ètica

Lideratges captivadors són aquells que s'emocionen i emocionen, que tenen un discurs i una actuació carregats de passió, una passió que s'encomana.

La dimensió ètica hauria de ser present en tot lideratge i en tota decisió, acció, reflexió...que des d'aquest es promogui.

S Seducció, Seguretat, Sensibilitat, Somni, Societat

Els lideratges ho són quan sedueixen, quan es perceben segurs, quan són sensibles a les necessitats que els fan néixer, quan desperten la capacitat de somiar, de perseguir la utopia com a horitzó inabastable que ajuda a caminar.

Els lideratges es donen en un context social i la seva existència afecta a la tria de camins que cada societat fa, des de tots els punts de vista.

He arribat al final del mot i de ben segur que han quedat molts significats amagats al tinter. Quan en una sola paraula se n'hi amaguen tantes, amb permís dels lingüistes i sempre des d'una lectura subjectiva, ens costa molt dotar-la d'un sol significat, d'una definició que sempre percebem incompleta, insuficient. Les evocacions que cadascú en fa la fan cada vegada més inabastable, més polisèmica, perquè els seus sentits emocional i social la carreguen de transcendència. Fins aquí he intentat abocar les meves, d'evocacions; són aquelles a les que em remet, però sempre, com més hi penso, més me'n vénen al cap...

3.13 Narració de Mostafà Shaimi

Mostafà Shaimi
Activista anti-racista

“Hi ha qui creu que vivim en un moment d’incertesa perquè no hi ha líders que ens guiïn i ens convencin, però en el moment actual és més necessari crear consciència, recuperar el veïnatge i les relacions més directes entre les persones...”

Lloc de naixement: Oujda (Marroc)

Lloc de residència: Salt

Edat: 39 anys

Organitzacions: Fundació Ser.Gi, Associació EINA, Grup de Recerca i Actuació sobre Minories Culturals i treballadors estrangers (GRAMC), Plataforma Aturem la Guerra, Grup Antirepressiu, Centre Social La Màquia, Espai Salt...

Relatar la meva trajectòria serà un treball d’introspecció important...

Jo provinc d’una família islamista. I dic islamista i no musulmana perquè és una concepció d’un islam polític per part del meu pare. Els conflictes que vaig tenir amb el meu pare em van generar un rebuig cap a l’islam i la religió. La islamització del meu pare em va provocar una mirada diferent o almenys un ull diferent paral·lel a l’ull propi. Recordo que el meu pare era “una persona normal i corrent”. El meu pare va fer un gir de 360 graus i es va tornar musulmà i, a més, ho va fer d’una manera molt radical, com ho fa molta la gent quan s’agafa a la religió sense grans coneixements i s’hi aferra... a mi això em va xocar. Fora la televisió, res de música a casa... fins i tot va canviar la casa a nivell de mobiliari. Abans menjàvem a una taula, però ara resultava que com que el profeta menjava a terra... nosaltres doncs també!

Aleshores jo tenia sis o set anys, la meva òptica era la d’un nen i em vaig començar a rebel·lar com a tal. Feia coses “estranyes”, com sortir del *cole* i anar a casa d’un amic amb un fals pretext, els deia que no tenia on anar i... m’acollien, mentre els meus pares em buscaven.

Vaig ser molt crític des de petit, i amb tretze o catorze anys vaig escriure una carta al meu pare, que encara conservo, on li retreia que hagués canviat sense haver tingut en compte a la família. Ara llegeixo aquella carta i em sembla un discurs madur per l’edat que tenia. De la família Shaimi sóc el germà gran, i per la diferència d’edat, em va tocar viure en soledat tots aquests conflictes familiars que van servir per preparar el terreny als meus germans. De fet, ara el meu pare ha canviat força.

Vaig viure una situació de separació dels meus pares d'una manera tensa. La meua mare va haver d'espavilar-se per mantenir-me, estem parlant del Marroc dels anys 70, la situació de la dona era molt difícil. I això em va fer créixer en alguns aspectes. Segurament, aquesta va ser una de les causes que va fer que em solidaritzés amb el tema de la dona.

Puc dir que he tingut la sort de trobar-me al llarg de la meua vida algunes persones concretes que m'han influït d'alguna manera. Una d'aquestes persones era professor de filosofia, i a més, era el meu cosí, així que per la relació familiar passàvem moltes estones junts i discutíem sobre moltes coses... Aquesta és una de les coses positives que jo considero que té la societat marroquina, així en general, que la gent parla i discuteix, encara d'alguna manera es mantenen d'una manera tensa i fluida les relacions de la família i la comunitat. A les famílies es discuteix sobre qüestions molt importants, i això sempre m'ha agradat. Recordo les discussions sobre el sentit de la vida, per exemple. Es generava un debat com si fóssim a la universitat. A mi m'interessava molt i burxava...

Quan algú ha passat pel mateix procés que tu de desmuntar o intentar desmuntar les creences, es genera una mena d'empatia perquè utilitzes un mateix llenguatge. Quan et qüestionen el sentit d'algunes parts del *Coran* i et donen arguments almenys acceptes de pensar-hi. Però quan et desmunten les creences es crea un buit molt potent i al mateix temps la ment s'obre d'una manera espectacular. És *aplastant*!

I això és el que em va passar. Tot allò que havia mamat i que per a mi era fonamental es va desmuntar a base d'arguments compartits i discussions, i en conseqüència he hagut de construir alguna cosa. En aquest procés van ser clau els vincles amb el meu cosí i una altra persona. No eren líders ni persones especialment carismàtiques. Manteníem una relació molt de tu a tu, tranquil·la i familiar. Abans de la influència del meu cosí jo no feia el ramadà, per exemple.

Segurament en aquell moment no era conscient d'aquesta mirada que faig ara com a influència. De fet, la veritable influència va ser la biblioteca del meu cosí. Quan discutíem sobre alguna cosa em deia "Kant parla sobre la introspecció... allà tens el llibre". Jo agafava el llibre, el llegia i mica en mica m'anava nodrint.

L'inici del meu "activisme" comença a la universitat, al Marroc. Justament entro a la universitat en un moment de confrontació molt bèstia. Ens situem entre els anys 1991 i 1992, època en què la universitat del Marroc vivia una etapa de confrontació entre el que podríem anomenar, per dir-ho d'alguna manera, estudiants islamistes i estudiants marxistes-leninistes. Una confrontació fabricada o provocada pel govern, per Hassan II o per la monarquia marroquí. En aquesta confrontació fins i tot hi va haver morts.

Recordem que l'esquerra marxista-comunista neix al Marroc en una època anterior. Va lluitar contra el colonialisme i a partir d'aquí va jugar un paper important. Tanmateix,

evidentment hi hagut un frau en el tema de la independència del Marroc i l'esquerra n'ha quedat marginada i es margina molt clarament a l'època de Hassan II. Així, podem dir, que l'esquerra va tenir el seu moment potent però va ser *matxacada*, i va tornar a sorgir a través de les universitats als anys vuitanta. El moviment islamista que va fer servir Hassan II contra els d'esquerra va ser molt útil com a batalla.

Vaig estudiar Filosofia a Fes. Jo sóc d' Oujda, al nord-est, una ciutat a la frontera d'Algèria que toca al Mediterrani, i en aquella època no hi havia la llicenciatura de filosofia a la universitat de Mohamed I a Oujda i per això vaig anar a la univesitat de Mohamed Ben Abdellah a Fes.

Jo, que ja tenia una visió crítica, em vaig consolidar a la universitat on vaig participar amb el moviment estudiantil OTEM en diferents activitats. És com una organització reconeguda però amb funcionament a nivell d'acció clandestina, perquè està controlada per la policia i, per tant, a nivell organitzatiu no és una assemblea oberta a la universitat sinó que està formada per organitzacions secretes que es troben a les cases. Jo no pertanyia al nucli dur d'aquesta organització però sí que hi estava vinculat.

El meu primer any d'universitat va haver una manifestació a Fes on una de les accions era anar a fer una pintada amb un lema concret a l'emblemàtic hotel del Hassan II. La manifestació, que havia de ser de caire estudiantil, es va desbordar i també s'hi van apuntar la gent dels barris...la cosa es va *desmadrar* i es va cremar l'hotel. Com a conseqüència es va iniciar un període de detencions policials que es van concentrar a la universitat, d'on havia sorgit l'acció. Van començar els interrogatoris i, tirant, tirant del fil, la cosa va acabar amb la detenció d'unes sis-centes persones entre les quals estava jo. Quan jo feia segon alguns ja tenien judicis, altres encara estaven a l'espera... va ser tot un procés judicial.

I en aquell moment es va presentar la possibilitat de venir cap a Europa i vaig marxar. No va ser una fugida... He continuat seguint el procés a través dels amics...la veritat és que és una d'aquelles experiències que et marquen per la vida. Les persones detingudes per aquest procés van patir molt, tortures molt bèsties com violacions físiques...Algunes van estar detingudes quatre o cinc anys, altres deu... Les detencions es feien de forma aleatòria i no hi havia garanties de res. Algunes d'aquestes persones quan van sortir el carrer, al 96 (quan jo ja estava aquí), van matar al subdirector de la policia del Marroc en un semàfor a punta de pistola, com a acte de venjança. Perquè les tortures, les violacions sexuals i físiques...són coses imperdonables...

Aquest fet va provocar que es reobris el cas i que algunes persones, com jo, que no estàvem en busca i captura però sí en una llista, se'ns torni a citar per interrogar-nos. Hi va a haver molts detinguts una altra vegada, i sota tortura va haver noves informacions i nous noms d'estudiants... Alguns d'aquests ja estaven fora del Marroc, jo era un d'ells. La policia al Marroc, en els seus informes, deien que els que ens

trobàvem a Europa havíem fugit de la justícia. Davant aquesta situació de màxima manipulació i inseguretat no podia tornar al Marroc. Estava aquí sense papers, i en èpoques que s'obrien processos de regularització jo havia d'anar al Marroc a buscar el visat perquè era un requisit imprescindible. Però sabia que si retornava al Marroc no tenia cap possibilitat de solucionar-ho, així que no ho vaig fer en dues ocasions i això em va generar una situació d'irregularitat aquí. M'hi vaig estar cinc anys sense papers. I aquí comença la història de com es viu sense papers, saltant d'un país a un altre clandestinament durant cinc anys. Vaig anar a Vic... vaig haver de tornar al Marroc en dues ocasions en ser expulsat d'Holanda i d'Escòcia... tenia el somni d'arribar al Canadà...

I durant aquests anys, Europa es converteix en l'objectiu i entro en la història d'un immigrant que intenta saltar les fronteres i, en aquest període de temps, que és llarg i no cal explicar-lo, vaig viure situacions molt dramàtiques a causa de les fronteres, de les lleis d'estrangeria, i dels centres d'internament. Tot plegat va generar que, a part de la situació política que tenia al meu país d'origen, se'm generés una situació increïblement injusta i de discriminació per ser una persona sense papers, en la seva fase més complicada, a l'Europa blindada.

En aquest període em van marcar dues persones, que ja no hi són perquè van morir davant meu, allà al riu Evros a la frontera entre Turquia i Grècia. Se'm fa difícil posar paraules a aquell moment... Coneixes dues persones, caminem fins al riu, arribem al riu, ells diuen que "són fills del mar" i que saben nedar, entren al riu i...com que el riu baixava ple... van morir. La seva mare no sabrà mai què els ha passat, ningú sabrà què els ha passat, perquè... qui són? Només quedaran les seves tombes numerades... És la injustícia de les fronteres! A aquelles dues persones els han matat els responsables polítics de la Unió Europea.

Després d'una història realment increïble amb expulsions i retorns, finalment el 99 arribo a Banyoles. A Banyoles aconseguixo que una empresa em faci un contracte de treball i em proporcionin els papers, però cal que torni al Marroc. Què podia fer? Doncs vaig optar per una solució que ja m'havien comentat. I vaig pagar 6.000€ a través de la intervenció d'un militar que em va fer d'intermediari amb el jutge que portava el meu cas. Això sí, volia saber a qui pagava, i li vaig demanar al coronel que volia pagar directament al jutge. Ja us podeu imaginar quina situació! Jo pagant al jutge al despatx del Palau de Justícia... Una vegada solucionat el problema, vaig tenir els papers i el visat i vaig poder tornar. Ara ja era un home lliure i podia començar una vida més normal a Banyoles.

El primer que vaig fer, a finals dels noranta, va ser participar en la creació d'una associació de marroquins que ens dèiem El Pont. No va ser iniciativa meua. La preocupació que tenia pel tema de la immigració i de les fronteres, va fer que aportés la meua idea, però va ser una iniciativa compartida amb altra gent. L'objectiu era treballar el tema de la immigració en diferents àmbits. Des de l'acollida de la gent que

arribava sense sostre, fins a qüestions de discurs, tòpics i prejudicis de les dues bandes, si es pot parlar de bandes. El discurs culturalista que posa l'accent en la diferència cultural, era una cosa que em preocupava força. La meua visió era una mica més universal, des de la crítica de la lluita de classes i el discurs marxista, i trobava que el discurs cultural no deixava de ser una creació del poder polític. Immigrant o no immigrant la diferència no és cultural... anomena'ls pobres...o anomena'ls com vulguis... però no diguis que la diferència és cultural.

El motor de l'associació estava format per unes sis persones, però a l'assemblea general que vam fer per fundar l'entitat van assistir-hi unes cent vint persones. I...vaig acabar sent el president per votació. Després, l'entitat passà a ser GRAMC²¹ local de Banyoles. L'entitat tenia un programa molt innovador que la convertia en una entitat potent en el tema de l'acollida. Aquest fet ens permetia tenir contacte i ajudar a moltes persones en moments molt crítics. La gent quan rep suport o ajut es sent en deute i això feia que les persones que es beneficiaven d'aquesta història fessin de facilitadors d'altres persones... Aquesta entitat va durar quatre anys, fins el 2003 més o menys.

I així és com em vaig anar introduint en l'àmbit social, en les ONGs, en la Fundació Jaume Bofill, i la Fundació Ser.Gi... És un moment en què els referents comunitaris esdevenen molt importants, parlant des d'una perspectiva del poder o de l'administració. El discurs interculturalista centra l'atenció en el mediador intercultural i/o en el representant de la comunitat, i jo, d'alguna manera, vaig entrar en el joc conscientment. Recordo que La Fundació Jaume Bofill em va proposar a TV3 com a assessor i els vaig fer una crítica molt dura al voltant de com es mostrava l'immigrant i dels missatges subtils que apareixien al telenotícies. O quan els diferents mitjans de comunicació em trucaven perquè els facilités alguns contactes, com si el meu rol fos el de mediador cultural... Jo de mediador cultural no en tinc res i els suggeria que parlessin directament amb la gent. Bé, ja se sap que quan fas soroll i la música que toques no va amb la simfonia global, no interessen. En realitat no em creia aquest discurs de "representant de res" però durant un temps no hi havia una altra forma... A vegades, quan parlaves amb algun tècnic de l'ajuntament, per exemple, i li intentaves explicar que no parlaves en nom de ningú, sinó que era una opinió personal, no els agradava gaire. "Tu estàs aquí en representació de...", segurament així els resolies molts problemes. Vaig decidir entrar en el joc per treure profit d'aquesta conjuntura sense deixar de treballar perquè pogués canviar, però al final dius prou! Així que des de l'entitat vam començar a fer un programa de ràdio local en què intentàvem crear una mica de discurs. També fèiem una activitat fira que anomenàvem Brisa del Marroc. La gent esperava que li muntessis danses del ventre, i un curs de cuina i tal, i nosaltres acceptàvem fer això, però també parlàvem de la qüestió política del Marroc i altres coses.

²¹ Grup de Recerca i Actuació sobre Minories Culturals i treballadors estrangers

A partir d'aquí faig un salt. Començo a treballar a l'Ajuntament de Banyoles amb algunes feinetes, i al final surto de Banyoles i vaig a Girona a treballar amb el GRAMC entre el 2001 i el 2005. En aquell moment era una entitat potent a l'àmbit de la immigració. A les comarques gironines havia sigut referent en temes d'immigració. Hi havia el GRAMC i la Fundació Ser.Gi, que a més compartien local. El salt que faig de Banyoles al GRAMC li dec justament a en Xavier Besalú, professor de pedagogia de la Universitat de Girona i que va ser president del GRAMC un temps. El vaig tenir de professor en un postgrau, però amb el temps la relació mestre-alumne va passar a ser una relació d'amistat. Sempre em deien que era "el meu padrí", perquè em va acompanyar en tot aquest procés. Sovint discutim sobre diferents temes...Tenim una relació molt *xula*. És un amic.

L'entrada en aquesta entitat va significar, per a mi, un salt qualitatiu a nivell de visió de la societat catalana per una banda, i perquè després de treballar sis mesos com a treballador de l'àrea d'acollida, vaig ser tècnic responsable de l'àrea d'estrangeria, s'ha de reconèixer que amb poc bagatge, però va ser com una mena d'aposta.

Ara em situava en un altre escenari. Casualitats de la vida, jo treballava al GRAMC quan es van produir les detencions a Banyoles de l'Operació Dixan el 24 de gener de 2003. Aquest episodi és un nou moment de declivi a la meua vida. Eren persones que coneixia personalment. Vaig compartir pis amb un d'ells i això em va... em feia reviure la meua història al Marroc. Podia veure de nou, ara aquí, el muntatge des del poder, la construcció policial dels fets...Ho veus clarament perquè coneixes les persones... Realment em va xocar!

El dilluns següent a les detencions vaig convocar una executiva de l'entitat per plantejar suport directe a aquestes persones. És clar, a l'executiva els va xocar perquè als diaris es parlava d'una agrupació de terroristes. Tenien les seves reserves i els seus dubtes, però es va sotmetre a votació i es va aprovar donar-los suport. Ara tenia carta blanca. Va ser com una explosió a nivell de mitjans de comunicació. Vam organitzar a Girona una mena de plataforma dins de la Plataforma Aturem la Guerra²². L'estratègia era donar suport a aquestes persones i vincular-ho a la Plataforma Aturem la Guerra. A la plataforma hi havia molta diversitat, des de partits polítics fins a cases okupades, moviments socials i polítics alternatius, gent dels moviments socials... era una plataforma que *abarcava* molta gent de diverses sensibilitats i, al vincular-hi el tema de l'Operació Dixan, va fer que moltes d'aquestes persones estiguessin disposades a treballar-hi. Va ser brutal! Vam contractar l'advocat Sebastià Salellas, que ja és mort. perquè... hi va haver molta pressió dels mitjans de comunicació, de la policia, pel xantatge, per les amenaces de retirar-me els papers... Realment vam viure en primera persona una situació de molta pressió.

²² Es refereix a la Plataforma a nivell de Girona

M'encarregava del tema del suport als immigrants, de la feina al despatx, d'atendre el telèfon, de fer efectius a l'advocat els avançaments per als desplaçaments a Madrid, del suport a les famílies, de les xerrades que fèiem cada setmana... en tot això hi havia una part de voluntariat i una part de militància...Finalment aquelles persones van sortir al carrer. Es va convocar una manifestació de benvinguda i un acte de desgreuge... Va ser molt maco i molt potent.

L'Operació Dixan, però, ha durat deu anys. El Garzón va fer detenir de nou a aquelles persones. Hi ha molta gent que creu en l'ordre i en la justícia i, evidentment hi ha d'haver justícia, però quan li expliques a algú la teva experiència, et poden dir "no home no". Però tu saps de què parles perquè ho has vist i ho has viscut personalment...

Després de les accions de protesta per la Guerra i del grup de suport per l'Operació Dixan, vaig continuar amb algunes mogudes des del col·lectiu del Centre Social la Màquia. De fet, era on es feien les reunions de la Plataforma. En aquest espai vam es reunien molts col·lectius i es preparaven accions i mogudes varies... A la Màquia vaig trobar el meu espai i gent amb qui compartia la mateixa ideologia.

A nivell laboral sempre he estat vinculat a temes socials, al GRAMC, a l'Ajuntament de Salt, o a EINA, també a Salt, i a la Fundació Ser.Gi. Però a partir d'aquests moments, la influència la començo a exercir jo allà on treballo. Suposo que quan et fas gran costa més enlluernar-te i trobar persones realment brillants.

Ara per ara em costaria trobar algú en qui em pugui emmirallar. M'he trobat persones amb un tarannà maco, com en Lluís Puigdemont de Càritas, que deixa que les coses es facin... o gent amb qui comparteixes una mateixa visió... però una persona concreta... Començo a tenir trajectòria i tinc un discurs propi. I quan has anat i tornat tantes vegades...

I aquesta és la cronologia dels fets i de les situacions que han provocat i que han dirigit o donat sentit al meu projecte de vida.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

El model actual dels partits convencionals personalment crec que ha fracassat, no té sentit amb tot el que s'està cuinant al món o a l'àmbit local. El que es necessita és una altra forma d'entendre com s'ha de governar i com s'han de gestionar els recursos. Jo no sóc anarquista, i de fet, crec en el poder polític. El sistema d'accés a aquest poder és justament, al meu entendre, allò que ha fracassat. I per tant, hem de replantejar-nos una altra forma perquè la gent hi participi. En aquest punt hi estariem d'acord molta gent però la dificultat és com fer-ho. Fins i tot quan un s'ho imagina a escala municipal, s'adona que tampoc les iniciatives petites acaben funcionant.

Tampoc el funcionament assembleari és del tot eficaç, en aquest sentit, a partir de les iniciatives en què he participat, he vist com es generen nuclis de poder, situacions de discussió de sords.... tota una sèrie de dinàmiques que et porten a pensar que això tampoc funciona. Potser hi té a veure l'educació pròpia de l'individu que ha d'entendre que primer cal assumir una sèrie de conceptes per després poder participar en un espai on hi ha altres persones que potser pensen el contrari.

He participat en moltes assemblees en què la gent té experiència assembleària però no avancen a l'hora de discutir sobre alguns temes. Al final, qui hi ha al darrere són persones i sovint apareix l'egoisme i els interessos. Ens omplim la boca de com hauria de funcionar tot i acabem dient coses sense sentit. Per exemple, moltes de les coses que se li critiquen a en Mas, jo les puc veure com a positives... al final un no ha de ser contrari només per portar la contrària i per estar a "l'altre bàndol"...

Habitualment em moc en un sector de la societat però també m'agrada poder moure'm en altres perspectives perquè em dona una visió més completa del món. El més important és que aquesta visió et permet criticar el teu propi sector. Jo sóc molt crític amb la gent amb qui col·laboro o treballa. No sé, estudio i estic una mica absorbit per la visió filosòfica de les coses, però tinc un cert escepticisme amb l'organització política col·lectiva, trobo que no en sabem...

Per exemple, jo no sóc de la CUP i en sóc crític, en molts aspectes, però els tinc una certa simpatia i crec que en David Fernández està fent una tasca potent al Parlament i a la societat catalana. El fet que hi hagi una persona al Parlament de Catalunya parlant amb un llenguatge diferent del de la resta, dient coses que no diuen la resta.... és procurar que les paraules tornin a tenir sentit, és una altra manera de fer, més propera. I sobretot està lluny dels discursos buits, sense continguts a què ens tenien acostumats. La CUP té la vessant de moviment social, però és un partit polític. Els partits polítics a mesura que van creixent van perdent discurs. Però el discurs d'en David Fernández i de la CUP és un discurs social que parla de qüestions concretes i és d'una qualitat molt interessant a nivell discursiu. Evidentment hi ha una gran feina al darrere. La CUP està fent una feina discutible en alguns aspectes, però se'ls ha de reconèixer que estan generant discurs en espais on no n'hi havia, cosa que és molt necessària.

Com ja he dit abans, no em considero anarquista, i crec en les estructures i en l'existència de l'estat. Però els moviments socials fan una feina política que també és molt interessant i molt important, i és necessari que la facin com a moviments. De fet, a Salt estic en un moviment social, Espai Salt, des d'on reivindicuem temes com poder tenir al poble un centre cívic o un ateneu. Estratègicament, hem optat per un tema que la gent vegi molt clarament. En d'altres històries ens havíem quedat sols, com quan des de Salt Antiracista vam fer una pressió política sobre en Torremadé, l'Alcalde de Salt, que deia que aquí hi havia massa immigrants, que tenien accés a molts serveis municipals i que havien de marxar. O quan a l'agost del 2010 vam participar en una

manifestació a causa de la visita a Salt de l'Anglada, el líder de Plataforma per Catalunya. Ens van posar una multa de 4.500€ que vam haver de pagar i que posteriorment vam recórrer judicialment i ens van retornar.

El tema del lideratge és un tema bastant discutible. El concepte de lideratge està molt associat a la idea del líder que mou masses, que convenç i a qui la gent segueix. Jo no comparteixo aquesta idea tot i que penso que és important que hi hagi lideratges. En el context que ens ha tocat viure els lideratges més potents són els lideratges compartits, que propicien que la gent es converteix en líder de les seves pròpies mogudes. El lideratge social permet treballar a partir de dinàmiques i aprenentatges que *empoderen* a la gent. Tanmateix, hi ha qui creu que vivim en un moment d'incertesa justament perquè no hi ha líders que ens guiïn i ens convencin, però en el moment actual és més necessari crear consciència, recuperar el veïnatge i les relacions més directes entre les persones. Jo no tinc Facebook...els dic als *nanos* “visc al núm. 250, pica a *la porta i si puc, puc, i si no puc, no puc*”.

Jo no em considero un líder. Potser em puc veure reflectit en aquest rol per la meua posició respecte al col·lectiu de joves amb qui treballa. Utilitzo la provocació per trencar esquemes i generar espais de consciència. A la Fàbrica, l'espai per a joves de la Fundació Ser.Gi, teníem una manera de treballar amb els joves totalment diferent de la majoria d'espais de joves de Catalunya, que en la majoria de casos, acaben sent espais d'entreteniment i de control. Treballàvem a través de l'*empoderament* i la provocació, la qual cosa no és difícil amb els joves per la seva situació, perquè estan *matxacats* i per tant és relativament fàcil treballar amb ells i crear espais de reflexió i consciència. A la Fàbrica, vam aconseguir que els joves es fessin seu l'espai. Els vam donar les claus dels espais de treball i la responsabilitat de compartir-ne la gestió. Però a vegades, a nivell polític, aquesta manera de fer no interessa. En aquest cas, l'alcalde va pressionar a la fundació perquè m'apartessin del projecte.

La psicologia social em serveix com a eina per implicar la gent. Podríem dir que es tracta d'intervenir sobre les necessitats específiques que pugui tenir cada persona o grup. Posem per cas que un grup de joves necessita un espai, d'acord, treballarem perquè tinguin aquest espai però cal demanar-los per què i per a què el volen, quines propostes tenen... En definitiva són qüestions molt bàsiques. I així, es situa la relació en un determinat nivell. Aquests joves m'identifiquen com una persona molt implicada, perquè coneixen la meua trajectòria i saben que vaig cremar la foto del rei, que escric textos crítics sobre la monarquia del Marroc, que he tingut *pollos* amb l'Ajuntament... O sigui, m'identifiquen amb un tipus d'activisme que fa que tingui el seu reconeixement i esdevingui un model per a ells, i això penso que cal aprofitar-ho perquè em facilita l'apropament. Has de tenir una visió política de la situació, diguéssim. Pots ser un bon professional dins dels paràmetres del món professional, amb un projecte, uns objectius... però això no transforma. La transformació es produeix a través de les relacions directes, quan mires els ulls de l'altra persona i entres en una altra esfera. Jo penso que la sinceritat et permet posar-te les persones a la butxaca, i potser hi juga un

paper important l'empatia o l'escolta activa. Sovint em trobo amb algú que em ve a buscar perquè té un conflicte, jo em preocupo per aquella persona i passats uns dies en tornem a parlar, en faig un seguiment... perquè funcioni requereix posar tots els sentits i activar i tenir present el dossier d'aquella persona.

Hi ha *nanos* amb qui vas a sopar i aprofites per xerrar i d'aquesta manera generes complicitats. Però en aquestes relacions directes, de tu a tu, com de veïnatge, cal anar en compte de no generar vincles de dependència.

Treballar a partir de la part psicològica és important, sobretot amb els joves perquè pateixen molt de bloqueig. Si treballes únicament des de l'aparença, treballes amb l'engany, has de treballar amb les coses més profundes i de vegades vol dir endinsar-se en una realitat social familiar difícil. Les habilitats de cada un determinaran fins on ets capaç d'intervenir. Per exemple, jo sóc modest amb el cas de les noies perquè és un àmbit en el qual, pel fet de ser home i per motes altres històries, em costa molt d'intervenir.

I si he desenvolupat algunes d'aquestes habilitats, potser hi té a veure la història amb el meu pare, la relació amb el meu cosí, les discussions, l'episodi en què es va cremar aquell hotel al Marroc, totes les vegades que em vaig haver d'amagar mort de fred quan intentava saltar les fronteres, els fracassos, els amors i els desamors i... quan vas a dormir i ets capaç de valorar-te a tu mateix... és un tot.

3.14 Narració d'Arnau Monterde

Arnau Monterde

Ateneu Candela de Terrassa

“El 15M fa un sacseig a tota la vella militància. Fa aquest sacseig a tota la política, també a la política del moviment (...) Hi ha uns lideratges molt forts que vénen de la tradició de l'assemblea, basats en la capacitat de parlar i de convèncer... Però quan estàs fent coses, té més valor el què estàs fent i perd valor el fet que siguis un gran orador.”

Lloc de naixement: Terrassa

Lloc de residència: Terrassa

Edat: 32 anys

Organitzacions: Ateneu Candela, Communia.org, Datanalysis15M,

Un dels moviments en els quals he participat i que més m'han marcat va ser l'MGR (el Moviment de Resistència Global). Va coincidir amb la meua entrada a l'Ateneu Candela de Terrassa i... recordo les assemblees... Penseu que el moment del MRG era increïble! Assemblees de cinquanta/cent persones, preparant les mobilitzacions, els temes de premsa, les accions... Era un moment de molt, molt, moviment... Molt emocionant i apassionant. Era un punt de dir: "anem a parar la ciutat de Barcelona", realitzar accions a tota la ciutat. Quan hi va haver la campanya contra l'Europa del Capital...

Recordo, la reflexió entorn a que estava molt bé la dinàmica global però s'havia de poder aterrar amb dinàmiques locals. Alguns col·lectius es van dispersar en aquest procés de dissolució. Des d l'Ateneu vam aconseguir donar voltes a com poder seguir fent un treball local traslladant aquestes demandes tant grans de "un altre món és possible".

En termes generals, crec que des de l'Ateneu es planteja una innovació política molt forta. Una forma de fer política oberta, on molta gent s'hi pot identificar i, alhora, permet assenyalar els problemes que realment són significatius i visibilitzar la cara més fosca del capitalisme salvatge.

Em sembla interessant com en aquests deu anys, des de l'Ateneu, però també des d'altres espais, com la universitat, hem anat fent la trajectòria d'alguns moments molt importants. Com per exemple les lluites a la universitat per tot el tema de la LOU... A mi em va agafar a l'Autònoma i a través de l'assemblea d'estudiants vam tenir una participació bastant intensiva a les diferents manifestacions, vagues, assemblees de

facultat, coordinadores d'assemblees de facultat i... aquestes parafernàlies organitzatives universitàries.

Tota l'oposició forta dels anys de la majoria absoluta de la segona legislatura del PP genera la posició del NO: no a la guerra, no al Pla Hidrològic, no a la LOU, tots els no, no al Prestige..., i cada setmana teníem una manifestació de mig milió de persones a Barcelona. D'aquí la idea aquesta d'anem a fer política del Sí, i no del No, anem a canviar el paradigma perquè la gent es fixi. Amb les polítiques de reacció al NO, el "cos col·lectiu" es deprimeix i acaba inhibint l'acció col·lectiva, pel desgast de no aconseguir res.

A partir de les reflexions de l'MRG sobre l'acció global i local, el 2005 comencem amb aquesta idea de treball local i que alhora tingui una dimensió molt més àmplia. Anar a atacar les necessitats i problemes reals de la gent i no pressupòsits teòrics. Van sortir dues línies molt clares. Una, en temes de fronteres, el tema de les fronteres era com una de les evidències més grans de l'impacte de la globalització en el nostre territori. I després, la qüestió de la precarietat. Com en moments en què semblava que tot anés molt bé, la gent jove ja patíem nivells de precarietat alts, i ja es visibilitzaven nivells de desigualtat que després amb el boom de la crisi s'han accentuat. Aquí va ser quan vam començar a participar a la campanya dels May Days amb una dinàmica europea. Aquesta iniciativa de reconvertir el primer de maig en una cosa dels precaris i les precàries i com fer evident el canvi de model productiu. No és una cosa que es pugui pensar en termes del treballador fordista de la fàbrica, sinó que en el moment en què s'estan desmantellant i deslocalitzant les fàbriques i que les formes de treball i de producció estan canviant, també hauria de canviar la forma del subjecte polític comú. Vam començar a crear una cosa que es deia les "oficines de drets socials", vam crear una xarxa estatal, vam començar la campanya per a la despenalització del top manta, i finalment es va aconseguir intervenir en una modificació del codi penal que passava pel civil una cosa que anteriorment estava pel penal i que permetia condemnar a penes de presó la venda ambulat al carrer.

I així, més o menys amb aquest escenari, ens marquem l'objectiu de replantejar el paper del sindicalisme. Anar cap al que dèiem sindicalisme social, un sindicalisme de la vida i no només de la feina.

El 2006 vaig estar... bé, vam començar un projecte que es deia el Frijol Rebelde que era una mena de brigada de cooperació. Fèiem temes de cooperació amb una comunitat d'exguerrillers de Guatemala en temes de gestió comuna de la terra. Vaig estar allà dos o tres anys, i vaig fer el meu projecte final de carrera vinculat a aquest tema, que d'alguna manera també estava vinculat l'Ateneu.

L'any 2008 vaig passar pel programa Ordit. Recordo que va ser una experiència que va estar molt bé. Em va permetre interpel·lar directament a molta gent que tenia moltes ganes d'interpel·lar: L'Antoni Bassas, l'Oriol Amorós... Va ser com un contacte

directe amb la política institucional amb majúscules. Per la gent que venim de trajectòries dels moviments socials, on sempre hi ha hagut aquesta distància vers les institucions... doncs va ser interessant. Nosaltres mai hem sigut dogmàtics, sinó al contrari... Hem intentat traçar ponts amb les institucions, per trencar aquesta distància, perquè sabem que un dia o altre hem d'intervenir en la transformació de les institucions, no?

I arribem aquí, a la crisi. Abans de la crisi vam participar també molt activament amb V de Vivienda amb les campanyes de "No vas a tener una casa en la puta vida". Vam estar molt implicats, al principi, amb la creació de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca el 2007-2008. Una de les que primer es crea és la de Terrassa, que surt d'aquest procés de reflexió de les noves formes de sindicalisme i de la voluntat d'anar als problemes concrets. I sobretot, d'allò que era fonamental, com anar a buscar victòries concretes i guanyar coses. Està molt bé dir no a tot. No a la guerra, no a la precarietat, no al tancament de no sé què... no a.... veníem del no al camp de golf allà a Terrassa (que va ser molt conegut)... però ara volíem intentar girar la truita i plantejar alguna cosa afirmativa.

El 15M no ens agafa desprevinguts. Vam tenir la sort, jo i alguna persona més, d'estar en el procés de gestació prèvia a través de grups de Facebook i fòrums de Democràcia Real. Vaig començar a assistir a les assemblees de la Democràcia Real a Barcelona a finals de març del 2011. Des de l'Ateneu vam col·laborar amb tota la logística de la manifestació de Barcelona, amb el camió, la música, els cartells... El cicle del 15M fa un sacseig molt gran a la vella militància. Ho posa tot potes enlaire i ens empeny a repreguntar-nos moltes coses, algunes que ja ens les veníem preguntant, i d'altres no. En qualsevol cas, fa aquest sacseig a tota la política i també a la política del moviment.

Des d'aleshores, aquests dos últims anys, a través de la meva vinculació a la universitat, on estic fent la meva recerca sobre la relació del 15M amb les tecnologies des d'una perspectiva situada, investigo i alhora participo en determinats processos molt vinculats al 15M. Diguem que en aquests dos últims anys he tingut una participació més o menys activa. Participo a l'acampada de Terrassa quan comença l'acampada de Barcelona, he anat a parar desnonaments amb la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca, i amb altres grups que han sortit com 15MpaRato, per exemple, que és aquesta campanya per posar el Rodrigo Rato a la presó, i... ara hem creat un grup DatAnalysis15M que fa recerca sobre les dinàmiques del moviment però situat al moviment, amb l'objectiu de millorar les pràctiques comunicatives del 15M.

Hem tingut moltes maneres diferents d'organitzar-nos. Hi ha una assemblea que es troba periòdicament, unes llistes de correus i uns espais més tècnics de gestió del centre social, un espai polític, i projectes dins de l'Ateneu. A l'Ateneu hi ha molts projectes, ara mateix n'hi ha quinze o setze de diferents. Tenim els projectes que d'alguna manera són com les "línies estratègiques" del propi Ateneu, i altres projectes

que no estan dinamitzats des del propi Ateneu i que porten gent que d'alguna manera s'afegeix a la dinàmica del centre social, com la cooperativa de productes de consum ecològic, Som Energia, Guifi.net...

Tota la gent que he anat coneixent són una mica referents. En la majoria de moviments en què he participat sempre hi hagut una radicalitat molt forta amb el tema de l'horitzontalitat i el poder a l'assemblea. Vist amb perspectiva, crec que és una cultura política que tenim força arrelada, perquè els lideratges positius hi eren però també n'hi havia de també de problemàtics i l'assemblea deixa lloc per a tots, inclús també permet anul·lar-los. Estava mal vist, de vegades, inclús tenir massa visibilitat. Per sort s'està superant.... no ho se....el paper que tenen algunes persones portaveus d'alguns del moviments més importants de l'actualitat, fa deu anys haguessin estat molt més problemàtics. Es fugia molt d'això. Hagués estat vist com un lideratge negatiu, des de la perspectiva que es confon l'horitzontalitat amb que tots hem de ser iguals. Això genera que si una persona se li dóna bé parlar en públic i té aquestes capacitats comunicatives o de poder fer segons quines funcions, es veu com un problema, perquè ja deixa de ser un igual. I això és un greu error de la concepció de l'horitzontalitat.

Entenc que hi hagi un blindatge. Et trobes amb segons quin tipus d'estructures molt jeràrquiques, que tiren enrere, i llavors clar, es blindava aquesta cosa de l'horitzontalitat... Però hi ha moltes maneres d'organitzar-se i la xarxa ens dona algunes pistes. Jo crec que és més interessant pensar amb formes distribuïdes, pensar en formes d'especialització de les tasques, i que tothom es pugui singularitzar amb projectes comuns sense que tots hagin de ser i fer el mateix. Això és absurd. Distribuir i especialitzar les tasques o potenciar que cadascú es singularitzi amb un projecte no crec que vagi en contra de l'horitzontalitat...al contrari la millora.

A l'Ateneu als últims anys he tibet d'algunes coses algunes èpoques més i altres menys, però sempre sota una dinàmica i trajectòria comuna amb la resta de la gent que habita el Candela. Hi ha altra gent que també tibia molt, per sort. Perquè sinó... perquè funcioni el core de l'Ateneu es necessita que varia gent tibi i hi ha hagut varia gent que ha tingut un paper molt estructural, de carregar-se l'Ateneu a l'esquena i dir "va, som-hi". Jo ho he fet en alguns moments, segurament tots ho hem fet en un moment o altre, doncs, de ser cara visible, de preocupar-te pel procés col·lectiu, de problematitzar coses,.... no sé... fer com de permanent catalitzador de que la dinàmica interna estigui viva.

La cultura política de cada grup ajuda, però després compta com és cadascú i quines inquietuds tens. Hi ha gent que és més impulsiva, hi ha gent que es deixa dur més i bueno... hi ha gent que de cop s'il·lumina... "Hem de fer això, hem d'anar per aquí" o "hem de trencar-ho tot i hem de començar de nou"... A l'Ateneu hem reflexionat molt sobre la necessitat de tenir un mètode de treball que ens permeti replantejar-nos permanentment, per no estancar-nos, tant en l'aspecte organitzatiu com en les formes

de fer política. Però en el meu cas, he de reconèixer que sóc bastant impulsiu... Sóc molt passional i poc dogmàtic. Puc dir “va, hem d’anar aquí...”, perquè en aquell moment tinc una intuïció i ja està... No sé, un exemple, amb el 15M jo un mes abans vaig dir “s’està cuinant algo molt fort i crec que hem d’anar cap aquí...” i tothom em deia “estàs boig, en què et bases...” i jo els responia “he estat seguint a la xarxa que hi ha un xup-xup, que...” i la gent, és clar, d’alguna manera, tothom deia “bueno pues anem a provar a veure què passa”, però amb cert escepticisme. Fins i tot el dia del 15M vam quedar al tren i hi havia cinquanta persones allà a l’estació de Terrassa repetint “serà un fracàs...ja veuràs...” Després vam arribar a Barcelona i va començar a arribar la gent i la sensació al final del dia havia estat una altra. i després ve tot lo que ve.

És difícil posar una frontera entre el què un diu a nivell individual i el que un fa en el marc de l’Ateneu... A les assemblees de la facultat no hi estava com Ateneu Candela, o a les assemblees de la Guerra o al 15M... però en tots aquests processos mai no estàs sol, estàs sota un paraigües, un procés de reflexió col·lectiva i, d’alguna manera, el fet de parlar sempre en plural suposo que és el reflex d’aquest sentir col·lectiu.

Actualment, a nivell personal, estic fent col·laboracions puntuals amb una nova invenció que és la Xarxa Ciutadana del Partit X, que no és ben bé un partit, en realitat. Sorgeix fa un any, més o menys, a través de la reflexió del sostre institucional en què es troba el 15M, i la Plataforma d’Afectats per la Hipoteca, i tots els intents de fer arribar les demandes ciutadanes a l’espai institucional. Estem pensant un mètode ciutadà per intentar desallotjar l’hemicicle. Obrir un espai ciutadà a part per intentar trencar aquest bloqueig a nivell espanyol a partir d’una metodologia molt 15M.

Com entenc el lideratge en el moment actual...

Actualment, els partits i sindicats estan en una crisi profunda i és molt difícil, com a model d’organització política d’una societat, tal com estan ara, que surtin endavant. Sí que és veritat que és diferent si parlem de candidatures ciutadanes o parlem de nous invents que estan sortint que tenen més a veure amb temes de democràcia interna i assembleària. Les figures institucionals estan en estat terminals, i poden aguantar molts anys en fase terminal. També és veritat, però, que com a model en una societat avançada on sabem què vol dir democràcia i en un moment on tenim forces intuïcions i coneixements de cap on hauria d’anar, no passa precisament per això. Crec que en la mesura en què s’avança cap a la perfecció o en la millora de la democràcia, en el futur, perden sentit els partits. Els partits en sí són figures que segurament acabaran desapareixent, no? Perquè tenen sentit si tu els has de votar cada quatre anys, però si ja disposes de mecanismes de democràcia directa permanents i formes de crear legislacions de manera col·laborativa, i de control ciutadà a través de la transparència, etcètera. Quin sentit té un partit en aquest escenari? Si després pots acabar triant a les

persones, no? En tot cas, amb les estructures de funcionament que tenim ara, el descontentament social cap als partits és màxim en aquests moments. Hi ha molta desconfiança cap a aquest model institucional.

Els moviments socials en el sentit d'organitzacions de la societat civil també han de passar per un procés d'oxigenació i de transformació perquè no és el mateix el segle XX que el segle XXI i la crisi ha posat tot això potes enlaire. Crec que la democràcia del segle XXI té molt més a veure amb els moviments en el sentit ampli, amb la ciutadania, que no pas amb els partits i amb els sindicats.

La part institucional hi és i hi serà, almenys fins que no es transformi. És com una fase gairebé... no crec que hi hagi una revolució a les armes i que de cop fem borrón y cuenta nueva. Això no passarà, és molt poc probable que passi. Per tant, la dimensió institucional hi ha de ser i evidentment passarà per formes de nous partits, o per partits vells que es reciclen, o per aliances molt estranyes que acabin donant precisament aquests nous escenaris. La rigidesa del sistema institucional que tenim fa que hagi de passar per una decisió eminentment política. Però el canvi de model passarà perquè qui ocuparà els vells espais institucionals o en creï de nous, serà la política del i des del moviment, des de la ciutadania.

Al meu entendre, l'estil de lideratge variarà en funció de les capacitats que tu posis en valor. Si poses en valor la capacitat de ser una figura pública, que parles bé en els mitjans, que tens una capacitat de convèncer amb el teu discurs, que tens una capacitat d'interpel·lació en temps real, esdevindrà un tipus de lideratge que té un valor que vindrà determinat pel tipus de societat mediàtica en la que vivim. Un exemple molt clar és l'Ada Colau. Té un lideratge molt potent en aquest sentit, i ha tingut un ressò mediàtic molt fort i té un reconeixement social amplíssim... Segons al meu entendre, l'Ada Colau és qui és també per la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca i hi ha tot un treball d'un gran valor al darrera sense el qual no seria possible aquest lideratge. Dins de la Plataforma d'Afectats per la Hipoteca hi ha altres lideratges que fan que es pari un desallotjament sense problemes amb la policia, o que hi hagi ocupacions de bancs, o que s'obrin les vies legals o les portes del congrés...lideratges que possibiliten tot un entramat d'accions. En la societat en què vivim necessitem Ades Colaús però sempre i quan hi hagi un moviment al darrera que reconeix i valida als seus portaveus i/o representants. Hi ha mecanismes que possibiliten aquest reconeixement entre iguals. Les característiques d'èxit es garanteixen en la mesura que tots puguem exercir un control ciutadà sobre aquests lideratges, un reconeixement entre els pàrs. En el fons és el que hauria de ser la democràcia.

I sí, evidentment necessitem lideratges que representin els moviments, en el seu sentit més ampli, el sentir de la ciutadania i que alhora tinguin aquesta capacitat de "manar obeint", com deien els zapatistes. I sobretot hi ha d'haver una especialització. Entendre que un lideratge pot ser una funció especialitzada dins d'un col·lectiu, i posar en valor moltes altres coses que també són fonamentals. Com un cotxe que necessita peces

per funcionar..., doncs hi ha un lideratge o varis que siguin cares visibles...com una peça més en un engranatge molt complex. Els líders com a figures públiques han d'existir, però de tot tipus, no només les cares públiques i mediàtiques, tot i que el focus de l'atenció no ha de ser en els lideratges sinó en el procés, en el com es fan les coses.

Una de les propostes que s'està pensant des de la Xarxa Ciutadana és un sistema de pseudollistes obertes. Qualsevol persona es pot presentar. Fas un vídeo...dius qui ets i el teu currículum i...la gent et vota en funció de lo que tu has presentat. I és interessant perquè obre la porta a descobrir "nous talents", dins de la ciutadania i és la pròpia ciutadania qui decideix. Potser la manera d'aconseguir-ho és crear els mecanismes tècnics i culturals perquè es pugui produir aquest procés.

Abans del 15M et senties molt sol fent política des dels moviments. La nostra política era menor, era minoritària Fer una manifestació de mil persones era brutal! Teníem el record del moviment global que va ser molt multitudinari... i jo no volia caure en la dita aquesta que personalment odio de "és que ningú fa res... ningú es mobilitza"... Hi ha cultures polítiques diferents i la societat no t'ho posa fàcil. Fas intents per obrir el teu discurs, fer-lo més assequible i intentar no convertir-te en una màquina de denúncies ideològica, però tot i així, hi ha certa soledat. Amb el 15M l'escala canvia i t'adones que tot es pot.

Sempre he estat una persona optimista. El fet d'adonar-te que com a moviment pots fer moltes coses que mai t'haguessis pogut imaginar... aquest optimisme et dóna molt... no sé si capacitat d'il·lusionar la gent, també. Actualment disposem de més i millors eines per fer-ho possible. Soc molt fan de Internet ja que ofereix un gran ventall de possibilitats. Les eines virtuals, la cultura de la xarxa, l'herència de les comunitats del software lliure... és una escola política increïble! Tot això aplicat a les formes de fer política li dóna una gran potencialitat. Internet també ens ensenya que podem ser enunciadors molt potents. Tenim canals a les nostres mans que ens permeten arribar a molta més gent, cosa que abans no ens haguéssim ni imaginat... com explotar aquest potencial que ja existeix?

Personalment entenc el lideratge social com la capacitat d'assumir certes responsabilitats. Crec que de vegades caiem en l'error d'entendre el lideratge com una sola forma de ser, que és com la cara pública. Al meu entendre hi ha moltes maneres de liderar. Conec moltíssims líders a l'ombra... fet molt habitual a la xarxa. Hi ha líders molt potents que potser no els hi agrada parlar en públic, i després tenen la capacitat enorme de dinamitzar espais de discussió col·lectiva, fòrums de debat, de les xarxes, de tenir seguidors al Twitter o de generar una comunitat molt gran al voltant de les identitats digitals. És clar, aleshores el concepte de lideratge... A mi m'agrada més parlar d'especialització de les tasques i també de la capacitat de generar una comunitat darrera teu. Aquesta comunitat alhora et valida i alimenta.

Partim del pressupòsit que un bon líder social té les característiques que hem dit i que no n'hi ha un sinó que n'hi ha molts, però... cal ser coherent entre allò que diu i allò fa, ser transparent, saber delegar, saber animar la gent...

Si hagués de definir el meu estil de lideratge... hòstia això és difícil! L'autoanàlisi sempre costa... a mi m'agrada molt convèncer la gent, i animar-la i *empoderar-la*. Com que sóc una persona molt optimista, a vegades em diuen que sóc un il·lús... però segurament hi ha una part de que té a veure amb el que fas i això suposo que també té alguna recompensa...

No sé com seria el meu lideratge... No hi ha un manual per fer-ho... és una qüestió d'allò que poses en valor. Poses en valor les coses interessants. No m'agrada entrar frontalment en els conflictes binomials. Per exemple Catalunya-Espanya, existeix el gran conflicte fins i tot dins dels moviments; jo sóc més partidari d'intentar buscar fugues que fugin una mica d'aquests espais de confrontació. Intentar buscar fugues que et portin cap a una altra banda, cap a llocs comuns. Dins de la mateixa Plataforma d'Afectats per la Hipoteca, com a exemple, si tu preguntes a la gent a qui vota, potser te'n duràs una sorpresa, però tothom hi va el dia que s'ha d'aturar un desnonament. Es tracta d'anar a les qüestions pràctiques, concretes amb què ens trobem. I llavors intentar, no sé mantenir certa coherència entre la teoria i la pràctica. Darrerament una cosa que hem posat en valor entre els meus cercles més amplis i que intento aplicar-m'ho a mi mateix, és com poder validar les coses a través de lo què fas i no a través de lo que dius. Hi ha uns lideratges molt forts que vénen de la tradició de l'assemblea basats en la capacitat de parlar, la capacitat de convèncer la gent amb els millors arguments... Però quan estàs fent coses, té més valor el què estàs fent, perd valor el que siguis un gran orador i després no facis res (cosa que fa molta gent). Poder ser coherent amb això, avalar el què estàs dient amb el què estàs fent. Per mi, això té molt valor. Té molt valor que es reconegui quan t'arremangues.

M'agrada convèncer de les coses que penso, tot i que el que penso sempre és el resultat de processos de discussió i reflexió col·lectiva. Per tant l'autoria del que penso segurament té un absolut origen comú. Explicar, discutir i convèncer la gent d'allò que surt d'aquest procés és una bona opció. Convèncer amb els fets.

Per mi és important posar els temes sobre la taula, parlar molt amb la gent, intentar fer tot el que dic que faré, connectar coses, explicar què és l'Ateneu de cara enfora i intentar animar a la resta de la gent perquè hi participi. La millor manera per implicar la gent és donar-los feines a fer i implicar-los en les decisions, *empoderar-los*. I això hem tardat molt a descobrir-ho... La gent té ganes de sentir-se útil i reconegut en els processos per això és tan important la cultura del fer. La cultura dels moviments ha sigut molt contrària a això. Ningú s'ha vist mai amb la legitimitat suficient com per dir "ei tu podries fer això". I, en realitat, de vegades va de conya! Les formes de fer estan canviant en aquest procés de caminar preguntant a partir de mecanismes permanents de auto interrogació col·lectiva basada en la pràctica. Segurament esdevenim

laboratoris de la nova política perquè no ens devem a ningú més que als nostres propis processos, i a través i gràcies a les xarxes, estem donant nous grans passos, ja que la lliure circulació de coneixement a temps real millora dia a dia les nostres pràctiques i les possibilitats de intervenció sobre totes les coses de manera oberta i distribuïda.

3.15 Ada Colau ens parla de lideratge

Entenc més el concepte de referent que el de líder. El concepte de líder és més individualista, té una connotació més jeràrquica, més vinculada a la idea d'un "jefe". I en canvi, la idea de referent és una altra manera de veure-ho, no té la idea de que un està per sobre dels altres. De referents n'hi poden haver molts i com més millor. Referent és una cosa que va acompanyant a la humanitat i tots hem tingut referents en totes les èpoques de la nostra vida, individuals i col·lectius. I són necessaris per projectar-te cap allà on vols anar. Pots tenir referents per motius personals, per motius polítics, és com una forma de funcionar cultural i positiva. I crec que està més vinculat a aquesta diferència de distingir entre autoritat i poder: el poder s'exerceix de forma vertical, de d'alt cap a baix; i l'autoritat en canvi té la donen els altres i te la treuen els altres també, ve pel reconeixement i la interrelació.

En aquesta recerca parlem de "noves formes de lideratge", i jo no diria que són noves. De fet són antiquíssimes, el que passa és que no són (no han estat) hegemòniques en les darrers dècades, però noves no són. I com a referents immediats tindria les feministes, els zapatistes,... En realitat tenim molts exemples i força recents d'altres formes de lideratge que no han estat hegemòniques però que hi són.

No hi ha res de nou en les formes de fer dels moviments socials en els últims anys?

Si, coses noves... sempre s'actualitza... però no estem inventant res radicalment nou. I ho dic en un sentit positiu, perquè malament aniríem per fer alguna cosa en positiu si cada vegada haguéssim de començar des de zero... Quin esgotament històric! No?

Per tant, no crec que comencem des de zero. Però si que, evidentment, hi ha novetats. I evidentment, les noves tecnologies, Internet, les xarxes socials,... són una novetat com ho van ser la impremta, el telèfon,... Clarament, la capacitat d'interrelació, de connexió immediata i d'informació que no circula pels canals controlats pel poder és una novetat radical que ha permès formes d'organització que podríem anomenar "noves".

I, l'assemblearisme clàssic dels moviments socials, funciona igual?

Si tu contraposes poder hegemònic vertical amb assemblearisme pur, cap dels dos m'agrada. No em quedo amb cap dels dos perquè és evident que et porten els dos a un carreró sense sortida: un et porta a una relació molt desigual, i l'altra et porta al col·lapse i a la inoperància... Crec que s'estan explorant camins intermitjos que són els

més interessants. Formes assembleàries, sí! Crec que són les que més desitgem, en la mesura que creem relacions horitzontals, que volem distribució dels rols i de les tasques, que volem “coprotagonisme” en els processos de transformació,... I en aquest sentit sí que m’identifico molt més amb la forma assembleària. Però l’assemblearisme ben entès, madur, no ingenu... I, està clar que per organitzar-se s’han de fer comissions, grups de treball i es poden delegar decisions en moments determinats... No tot es pot fer per assemblea, és inoperatiu!

Creus que la PAH ha aconseguit avançar en aquesta línia?

Jo crec que sí, i no per casualitat. La PAH la vam fundar gent que ja tenia una experiència prèvia. De manera conscient vam voler aprendre d’errors anteriors i d’aprenentatges (en positiu i en negatiu) i començar a anar més enllà. La PAH és fruit directament d’aquest aprenentatge. La lluita pel Dret a l’Habitatge, la lluita contra la Globalització o contra la Guerra... Són aquests moviments els que busquen altres formes de participació, més basats en campanyes ciutadanes que en grups autoreferencials, on tothom pot trobar el seu espai per participar sense tenir necessàriament un grup de pertinença.

La gent que vam participar en “V de Vivienda” -molts dels quals veníem d’altres moviments com el veïnal o l’okupa- vam viure com una cosa molt positiva el seu creixement. De sobte, molta gent no polititzada va trobar el seu espai, va ser-ne protagonista i va transformar les tàctiques i els llenguatges que es venien practicant tradicionalment en els moviments socials clàssics. Per a mi, un exemple clar és el lema que va triomfar de V de Vivineda: “No vas a tener casa en la puta vida”. Això, des d’un moviment social clàssic, era inconcebible, era políticament incorrecte i mai hagués estat aprovat en assemblea...

Venint d’aquest aprenentatge, quan vam començar la PAH, volíem continuar treballant en temes d’habitatge des d’un punt de vista de majories socials i no de petits grups autoreferencials; volíem trencar amb els límits dels moviments socials més clàssics... Però, al mateix temps, volíem entrar en una estratègia més complexa, pensant en fer incidència de llarga durada. Perquè sabíem que era un tema difícil, perquè els nostres enemics eren gent molt poderosa, com són les entitats financeres. I llavors, des de l’inici, vam començar a pensar en petits objectius, a curt, a mig i a llarg termini per canviar les lleis.

Com s’aconsegueix tenir una majoria social que recolzi el teu moviment?

No crec que hi hagi receptes màgiques. Hi ha un context d'oportunitat i hi ha uns estats d'ànim que no controles... S'han de complir moltes coses! Ara, tu pots afavorir-ho més o menys.

Una és, efectivament, tractar una problemàtica que sigui transversal i que afecti a molta gent. Tu pots tenir la idea que hi ha temes gravíssims però si la població no ho percep com tu, no respondrà, per molt que tu ho tinguis molt clar.

L'altra és parlar el llenguatge de la gent. Crec que hi ha hagut casos de moviments socials que crec que s'han equivocat utilitzant llenguatges molt autoreferencials, molt elaborats, que per definició t'allunyen del conjunt de la població. Llavors, qui s'ha d'adaptar a qui? Jo penso que si tu vols connectar amb el teu interlocutor, ets tu qui t'has d'adaptar. Això no vol dir que hakis de deixar de fer pedagogia i de transmetre coneixement...

Per tant, és un tema de comunicació i de llenguatge, de problema transversal..., i de pensar en la mobilització no només com una cosa simplement de denúncia. S'ha de pensar la denúncia com un mecanisme d'autotutela de drets de: Què podem fer realment nosaltres per donar resposta als problemes que tenim més enllà de denunciar i d'exigir als poders públics que responguin?

Cada cop més vivim amb unes institucions en crisi, amb un poder polític en crisi, en una democràcia segrestada... Està clar que no s'ha d'esperar que aquestes institucions, caiguin de cop de l'arbre i decideixin respondre a les necessitats de la gent. Caldrà "apretar" bastant més per a que això succeeixi... Llavors caldrà també buscar mecanismes que demostrin a la gent que mobilitzar-se és útil. Perquè, efectivament, si només vas a manifestacions no canviaràs res. Caldrà fer alguna cosa més! Aleshores, crec que cal innovar en les formes de mobilització, cal que siguin útils per la vida concreta de les persones.

Això vol dir combinar la protesta amb la implementació de solucions autogestionades?

Si, jo crec que un dels èxits de la Plataforma ha sigut el fet de saber articular diferents nivells. Tenim una estratègia d'incidència, però mentre utilitzem totes les vies possibles, no?. Menys les violentes perquè hem decidit que nosaltres som un moviment no violent i estem per formes de lluita pacífica. Però hem esgotat totes les vies: des d'intentar negociar amb les entitats financeres, hem interpel·lat a totes les administracions públiques a tots nivells (també als partits polítics) i quan tot això fracassa, doncs tenim els mecanismes d'autotutela: des de la desobediència civil fins a aturar els desnonaments o recuperar els habitatges buits.

Però aquest cop, no ho hem fet des d'un apriori, des d'una idea prèvia d'estètica de la desobediència civil. Sinó que hi hem arribat com una conseqüència lògica de buscar objectius concrets que donin resposta a una emergència habitacional i a una necessitat molt concreta de la gent. Esgotem totes les vies que ofereix el sistema i quan això fracassa, està legitimada la desobediència civil.

Si els poders públics no estan resolent els problemes col·lectius, qui creus que està liderant els processos de canvi actualment a Catalunya?

Qui està decidint coses és clarament el poder econòmic antidemocràtic. Claríssimament! Ara, cada cop més es planteja el debat de com hem de recuperar la democràcia (si algun cop realment la vam tenir del tot!). O, en tot cas, com podem reestablir una situació que puguem considerar com a democràtica. I això clarament s'està fent des de la ciutadania i no des de les institucions. Claríssimament!

Jo crec que la crisi política és més greu que la crisi econòmica. Perquè l'econòmica és resultat de la crisi política. A part de la corrupció generalitzada, a part de les portes giratòries... Jo sempre dic, no se que és pitjor: si pensar que estem governats per mafiosos i criminals que estafen explícitament a la població (en conxorxa amb els poders econòmics) o que estem governats per una colla d'ineptes, uns titelles que no pinten res, no s'enteren de res i no els importa res... No se si és millor pensar que són ineptes o que són mafiosos. Cap de les dues, evidentment, em tranquil·litza.

Però, per exemple, fins i tot amb administracions que quan hi hem anat amb les nostres demandes (amb V de Vivienda o amb la PAH) aparentment es presentaven com a més receptives, han estat incapaces de donar cap mena de resposta. I no només això! Han estat incapaces de preveure les problemàtiques!

Com pot ser que la ciutadania (sense diners, sense advocats, sense economistes, sense tota la informació privilegiada que es tenen en els espais de poder) veiessin venir el problema de les execucions hipotecàries, de l'esclat de la bombolla, i les institucions ho van negar fins i tot quan ja havia esclatat? No van preveure res! I un cop nosaltres ho fem visible, des de la ciutadania, triguen anys en reaccionar i som nosaltres els que ens hem d'espavilar. Realment, o hi ha una incapacitat absoluta o hi ha mala fe a l'hora de donar resposta a les problemàtiques!

En aquest context, quin paper han de jugar les organitzacions de canvi social?

Una de les coses que hem d'aprendre com a societat és que les responsabilitats no són les mateixes. Hem de renunciar al discurs de culpabilització de la població que s'ha intentat fer, des del poder, per fer-nos responsables de la crisi. Però el fet que n'hi

hagin uns que siguin menys responsables que uns altres, no vol dir que nosaltres ens haguem d'eximir com a responsables... És evident que com a societat hem fallat! Si han fallat les institucions és perquè hem fallat com a societat. I algun aprenentatge de tot això en positiu n'hem de treure. Per a mi el més clar i evident és que delegar la democràcia ens porta al fracàs; és a dir, delegar i democràcia són incompatibles. No vol dir que no puguem delegar tasques concretes. Però desocupar-te, com a societat de la política, i limitar-te a votar cada quatre anys, ha portat al que tenim avui en dia.

Crec que hi ha hagut un dèficit molt gran d'organització social i això no ens hauria de tornar a passar mai més. Per tant, la PAH, passi el que passi, amb aquest nom o amb un altre nom, hauria d'existir sempre. Perquè aquesta hauria de ser una de les lliçons: que calen moltes PAH en molts temes, i permanentment. Tant si va bé com si va malament. Perquè el poder no s'autoregula mai! El poder tendeix a l'abús de poder, doncs almenys que hi hagi una societat activa que el limiti i el vigili.

Per tant, una de les lliçons és aquesta: que la PAH i altres col·lectius (i molts més que han d'arribar) són més necessaris que mai i hem de treballar en formes d'organització social permanents.

Així, la PAH és un agent que està liderant un canvi social?

La PAH és un agent de canvi social, totalment d'acord! Si vols a això li pots dir lideratge, li pots dir ser un referent... En tot cas parlaria de lideratge compartit.

Mira, jo crec que el més important que ha fet la PAH és canviar l'imaginari col·lectiu! Més important que la dació en pagament, la moratòria dels desnonaments, canviar la llei,... (Perquè trigarem més o menys però canviarem la llei!) Ara, més important que tot això és canviar l'imaginari col·lectiu! I això ja ho hem aconseguit! Hem guanyat!

Vivim ara mateix un sistema desigual d'explotació que podem resumir amb la paraula capitalisme. Però, el capitalisme no és només un sistema econòmic, és una ideologia, és un sistema cultural, és un sistema de valors, de relacions personals, emocionals,... d'estats d'ànims. I això ens atravessa a tots nosaltres... No és una cosa externa. No són quatre directius de bancs dolents que els traiem i ja està, ja hem guanyat! No, no és tant senzill.

I quins són els nous valors que han de substituir els valors del capitalisme?

Claríssimament el col·lectivisme, la cooperació, l'economia solidària, l'economia que posi al centre la vida i la dignitat de les persones i els drets. És una paradoxa: vivim en el món de l'abundància i, en canvi, augmenta la desigualtat més que mai. Està

claríssim que és un problema de gestió, que no és un problema de manca de recursos. És evident que hem de fer la crítica a la societat de consum, que és insostenible pel planeta. Però el discurs de l'austeritat és fals. En el tema de l'habitatge és claríssim. Si una cosa sobra són habitatges. Com ens poden dir que no hi ha habitatges? Els recursos hi són! El que passa és que estan aclaparats per especular amb ells. Llavors es tracta d'això, de trobar una organització econòmica que situï la vida i el dret de les persones per sobre de qualsevol llei de mercantilització, que és el que ens ha portat fins aquí.

La clau, per tant, està en transformar el nostre imaginari col·lectiu?

Precisament, per això ens està costant tant de fer un canvi social. És a dir, estem parlant d'un sistema cultural al que no és fàcil que hi hagi alternatives. El sistema està perfectament instal·lat en aquesta idea de culpabilització dels febles: "tot el que us passa és culpa vostra". No hi ha alternativa. I a més a més, no teniu cap poder de canvi de tot això.

Aleshores, el procés d'apoderament que és la PAH per demostrar que els "sense res", la gent exclosa del sistema: la gent que ha perdut la feina, la casa, que és una morosa de per vida, que li han dit que faci el que faci no es recuperarà mai més, que l'únic que li queda és suïcidar-se, o... separar-se i quedar-se deprimat a casa.. etc, etc,.. Que aquesta gent s'ajunti, i sense ni un duro pugui: mobilitzar tot el país, aturar desnonaments, plantar cara als bancs, guanyar capacitat de negociació... demostra que, efectivament, tenim molt més poder del que pensàvem i que nosaltres som majoria! Que potser no tenim cap poder econòmic, ni polític, ni mediàtic, ni judicial ni policial, però som molts. Som majoria! I si ens ho proposem i ens organitzem (que és el que no havíem fet fins ara) podem aconseguir molt més del que ens havíem proposat.

Això, realment, és el més difícil de fer. Això és el més bonic de la PAH. Un munt de gent que arriba, que no pot ni parlar, que no sap ni explicar el que li passa,... I per un procés d'aprenentatge propi, per un procés d'apoderament, amb el suport dels altres és capaç d'enfrontar-se al seu problema, és capaç de resoldre'l i d'ajudar als altres! Pensar que tu no servies per res..., i resulta que resols el problema per a tu mateix i a sobre ajudes als altres!

Aquest procés de canvi d'imaginari, que amb el 15M d'alguna manera es multiplica... És això! Començar a renombrar la realitat,... Mentre ells en deien crisi, nosaltres en dèiem estafa. Sortim al carrer i diem "No estem soles, no tenim por!". Aquest canvi d'imaginari és el més difícil de tots. I això és el que s'està produint... I clar! és una cosa que no és de dos dies, això són processos de canvi que porten anys.

Com s'aconsegueix aquest apoderament?

Bé, jo puc parlar a partir de la nostra experiència. No hi ha una fórmula única,... Però a la PAH el que teníem clar és que nosaltres no volíem fer polítiques assistencials (que és tot el contrari de l'apoderament). Sinó tot el contrari! L'assistencialisme et confirma que tu ets un inútil, i que necessites algú que ho faci per tu. Aleshores, no volíem fer res ni caritatiu, ni assistencial. A part de que era inviable, que amb milers de persones afectades... hauries de tenir un exèrcit d'advocats i d'assistents socials per a atendre'ls...

Aleshores, des del primer dia, tant per necessitat com per convenciment, vam tenir clar que el més important era donar dimensió col·lectiva al que es vivia com una problemàtica individual. Això en realitat és un aprenentatge que vam fer d'una manera molt forçada. Perquè nosaltres teníem la idea de la dimensió col·lectiva. Però, un cop va venir molta gent a les nostres primeres reunions, nosaltres ens esperàvem trobar gent molt empenyada... clarament hi havia hagut una estafa gravíssima! I, en canvi, no ens vam trobar ningú empenyat. Estava tothom deprimat, fet pols, avergonyit, culpabilitzant-se... I aquest va ser el primer obstacle, però vam saber reaccionar.

I com ho vam fer? Doncs abans d'enfrontar-nos als bancs, ens vam enfrontar al que ens atravesava a nosaltres: que són aquests valors d'individualisme, de competitivitat que és el que més ens dificulta per organitzar-nos, per modificar aquesta realitat. Resulta que aquests valors són els que més ens impedeixen superar l'individualisme... Aleshores vam generar espais compartits, d'experiència col·lectiva, és el que nosaltres hem anomenat l'assessorament col·lectiu, on a la gent se li donava el que buscava: que era informació. Perquè la gent no tenia ni idea del procés, ni del que li podia passar, ni què podia reclamar, de res,... Aquesta informació es donava sempre de forma col·lectiva.

Les persones que arribaven a les nostres reunions, convençudes que el seu problema era el més greu de tots, que era impossible de resoldre, que era culpa seva, que era un fracassat... Arribava allà, i es trobava amb 100 persones que estaven igual o pitjor que ell. I això ja és una experiència de transformació. I, aleshores, donant assessorament i formació, i responsabilitzant a la gent. Dient-li: "Aquí no fem miracles, aquí tots estem en peu d'igualtat. El que sí que fem és buscar eines per poder-nos defensar i per poder resoldre els nostres casos".

Hem generat un munt de documents útils per a que la gent pugui anar per sí mateixa a reclamar al banc, anar als jutjats. Hi ha un gran material accessible per a tothom, compartint a través de la xarxa "anti copy-right". Tots els aprenentatges que hem fet i tots els material que hem generat els hem explicat. Buscant a gent que ens informés dels aspectes jurídics, però traduint-los perquè fossin accessibles per a tothom. Si hi ha algú que arriba afectat per tot aquest procés devastador, pensa que és un inútil, l'últim que pensa és que pot entendre l'aspecte jurídic. I quan, en canvi, agafes i

tradueixes això, i en una tarda una persona es pot fer perfectament experta en temes hipotecaris... Només això restitueix una autoestima... I fa que després sigui capaç d'anar a parlar amb el banc en peu d'igualtat.

Capacitar-nos col·lectivament, d'alguna manera ha sigut clau. La PAH sempre ha dit: "tu ets responsable de lluitar pel teu cas..." Però has de tenir clar dues coses: que la millor manera d'ajudar-te és ajudar a la PAH. És a dir, que s'ha de fer incidència perquè canviïn les lleis... Perquè mentre les lleis siguin injustes, ningú no et pot garantir res. Has de tenir clar que la incidència prioritària que tenim tots és la de canviar les lleis i per això ens organitzem col·lectivament. I dos, tu ets responsable del teu cas però la bona notícia és que ja no estaràs mai més sol (que és el que t'havia passat fins ara) sinó que tindràs el suport dels altres.

I a banda d'això hi ha els resultats, que també ajuden a apoderar. Quan un moviment comença a acumular el que nosaltres anomenem "petites grans victòries" això té un efecte immediat i fa que la gent tingui claríssim que allò serveix.

Tu et consideres una líder social?

Mmmm (riu) ... no em considero una líder social o no m'hi vull considerar per la connotació que té això, encara que alguns t'ho diuen,... Però sí que sóc referent, això és evident, perquè sóc cara visible. Però sempre he tingut molt clar que realment el meu caràcter de referent té molt més valor que un altre, perquè està avalat no pel que jo digui sinó pel que fem col·lectivament. I realment el que li dona força al que jo digui i expliqui és que hi ha un moviment de milers de persones que cada dia estan aturant desnonaments, s'estan enfrontant al bancs, estan aturant lleis... Per tant, el que realment és referent és la PAH, jo en sóc la cara visible.

Com exerceixes aquest rol? Com es gestiona a la pràctica això de ser la cara visible?

Com podem! (riu). La veritat és que ho gestionem com podem tots plegats, tan jo com el col·lectiu. Perquè en general anem desbordats.

Jo crec que una cosa bona de la PAH és que hem estat molt pragmàtics i no només hem posat criteris polítics i col·lectius. Per exemple, el fet que jo sigui portaveu s'ha d'avaluar col·lectivament regularment. No és que jo sigui portaveu i ja està. Aleshores, utilitzar aquest canal de ser portaveu per ficar sempre els valors col·lectius per davant de qualsevol personalisme... Si tu realment ets portaveu, el que tu has de fer és d'altaveu dels valors col·lectius i no de tu mateixa.

Però després, la PAH també ha sigut pragmàtica i ha sabut establir canals de confiança. I això és positiu! Mentre sempre hi hagi un moment com de control democràtic i de validació... El que no pot ser és que per fer alguna cosa o per anar a una tele o no sé què hagi de passar per l'assemblea, això seria inviable! La PAH ha sabut ser molt àgil en això, i crec que és un dels grans encerts! A vegades he decidit anar a un mitjà i m'he pogut equivocar... Però lo bo és que el que hi ha de fons és una relació de confiança. I que sempre hi ha un moment de validació col·lectiva. I això és la clau!

Perquè ets tu la portaveu de la PAH i no una altra persona?

Perquè sóc fundadora de la PAH, perquè vinc de l'activisme del Dret a l'Habitatge. Com et deia, la PAH sempre ha sigut molt pragmàtica i reconeix l'autoritat de qui en sap. Però això a tots els nivells, no només en mi. És a dir, a la PAH hi ha moltes autoritats distribuïdes i això és bo! Cada PAH té els seus portaveus locals i es reconeix a gent per moltes habilitats diferents.

A la PAH a mi m'han situat com a portaveu dues coses. Una, la veterania i l'experiència. Jo sóc una de les impulsores de la PAH perquè porto deu anys en la lluita pel Dret a l'Habitatge... i sé de què parlo. Veterania en el moviment perquè, com que estic des del primer moment, em conec molt bé el moviment... I això també és important, no només el tema de l'habitatge sinó el tema del moviment en sí. I, després, tinc més habilitat per parlar en públic que d'altres i en el moviment cadascú explota les seves habilitats. Igual que hi ha alguns que són més hàbils per temes jurídics, per negociacions o pel que sigui... Per això et dic que hi ha moltes autoritats distribuïdes. Per a negociacions amb les entitats financeres hi ha un munt de gent que es reconeguda com a interlocutors i coordinadors per negociar amb els bancs...

Exerceixes alguna altra tasca de lideratge dins de la PAH?

Formal no. Jo parlo igual que els altres. Al principi, els que portàvem més temps vam ser els que vam transmetre tots els coneixements sobre temes d'habitatge... Però des del primer dia el que hem fet és fer molts tallers formatius. Ara, diguem que, ja hi ha molta gent que ho sap tot. Ara ja no som necessaris diguem. També per a un moviment és essencial que ningú sigui imprescindible. Jo demà puc desaparèixer i la PAH segueix igual. I això és importantíssim. El moviment el que ha de buscar és això, que realment ningú sigui imprescindible o que tots ho siguem igual...

4. Lideratges i canvi social. Idees i conclusions

Vivim en una societat molt més complexa, molt més diversa, amb nous actors polítics, socials i econòmics que estan desenvolupant noves formes d'organització i d'interrelació; i amb Internet, que ha significat una revolució tecnològica que ho ha canviat pràcticament tot. És en aquesta nova societat que estan emergint les noves i joves formes de lideratge que hem volgut analitzar en aquesta publicació. Unes noves formes de lideratge que, al seu torn, han de ser les que liderin els actuals processos de canvi social.

Tal i com hem pogut constatar en la gran majoria de les contribucions, seria un error pensar que hi haurà un únic líder heroic i carismàtic o un únic estil de lideratge que ens treurà d'aquesta crisi. En primer lloc perquè, en la mesura amb què no estem davant d'una crisi passatgera, sinó davant d'un canvi d'època, no podem esperar sortir de la crisi per tornar a la situació anterior. I, en segon lloc, perquè davant d'un escenari com l'actual en el que el model social, econòmic, polític i ambiental està en disputa; podem esperar trobar diferents persones, organitzacions i col·lectius que pretenguin liderar aquest canvi, tots ells apostant per diferents models de lideratge d'acord amb els seus diferents valors, la seva diferent visió de futur, el seu diferent projecte col·lectiu i la seva diferent forma d'entendre les relacions amb la resta de la societat.

La sacsejada que estem experimentant les societats occidentals en els darrers anys, com hem dit, és d'una dimensió global. El canvi d'època del que estem parlant no es produeix únicament a Catalunya, sinó que es produeix arreu dels països occidentals i, de retruc, arreu del planeta. Ara bé, com també hem dit, les conseqüències d'aquesta convulsió tenen un caràcter marcadament local (i regional), amb fortes especificitats i diferències entre territoris. Al mateix temps, podem imaginar respostes i models alternatius que sorgeixin, justament, des de les especificitats de cada territori. En aquest sentit, doncs, el procés sobiranista que està vivint Catalunya pot representar una oportunitat per construir, des de la nostra especificitat, un nou model social, polític, econòmic i ambiental. Si aquest fos l'escenari, el procés constituent que necessàriament s'hauria d'obrir permetria afrontar els reptes d'aquesta nova època sense les constriccions i obsolescències d'un marc constitucional pre-existent, caracteritzat per una enorme rigidesa. Tanmateix, si aquest no fos l'escenari, això no ens eximiria d'haver d'afrontar igualment els reptes de la nova realitat, si bé la nostra capacitat d'acció col·lectiva seria clarament més restringida.

Davant aquest repte col·lectiu hi ha dos extrems que, al nostre entendre, hauríem d'evitar. En primer lloc, no podem pensar que en un món globalitzat i extremadament interdependent com l'actual podrem construir, únicament des de Catalunya, una realitat paral·lela a imatge i semblança de les nostres voluntats i els nostres desitjos. En tot cas podem pensar com, des de Catalunya i en xarxa amb altres actors i

territoris, podem articular respostes específiques per fer front a l'actual situació. I, en segon lloc, tampoc podem pretendre que el nou país que volem construir sigui igual que el que hem construït durant els darrers quaranta anys, tornant a l'escenari d'abans de la crisi econòmico-financera. Sense menystenir la tasca de la societat civil i les institucions públiques al llarg de tots aquests anys i reconeixent que hi pot haver una continuïtat i fins i tot una certa dependència entre la vella i la nova societat, no podem oblidar el nostre punt de partida: vivim en una nova realitat, la societat ha canviat, els problemes són uns altres i, per tant, ens hem d'organitzar col·lectivament d'una altra manera, amb uns nous valors, unes noves relacions i unes noves formes d'actuació per poder fer front a aquest nou escenari.

Al mateix temps, constatem que els nous lideratges socials i polítics de Catalunya no sorgiran (o no estan sorgint) del no res per “adaptar-se” a la nova època, sinó que seran (són) el resultat de trajectòries vitals que han viscut, experimentat i patit totes aquestes transformacions. És en aquest context, doncs, que té sentit preguntar-se per quins són els factors que expliquen els nous (i joves) lideratges socials i polítics a Catalunya i quins són els seus principals trets característics. Això és el que hem procurat fer en la investigació que us acabem de presentar.

Comencem aquest darrer capítol revisant com eren les formes de lideratge a la Catalunya pre-crisi per, posteriorment, endinsar-nos en la caracterització dels principals elements de canvi que han experimentat les societats occidentals en els darrers anys. A partir d'aquí, i a tall de conclusions d'aquesta recerca, aportem algunes reflexions sobre quins i com haurien de ser els nous lideratges en temps de crisi, si és que realment el què ens calen són nous lideratges...

4.1 D'on venim? El lideratge a la Catalunya pre-crisi

L'any 2009 la Fundació Jaume Bofill va publicar un estudi sobre les fonts del lideratge social a Catalunya (Cantó, Castiñeira i Font, 2009). L'estudi aprofundia en els factors explicatius del lideratge social a Catalunya a partir de l'anàlisi de les trajectòries de vida d'una selecció de líders socials catalans dels darrers 30-40 anys. A partir d'aquí els autors identificaven una sèrie de causes que havien provocat en aquestes persones el que els mateixos autors anomenaven el “compromís cívica”, un element clau quan parlem de lideratge social ja que té a veure amb el despertar d'una consciència socialment responsable. La creació d'aquesta consciència cívica tindria a veure amb una sèrie de factors desencadenants produïts en el marc de processos concrets de socialització. La família de procedència i el pas per l'adolescència es mostren com els principals factors personals per explicar el despertar de la consciència cívica. Al mateix temps, però, existirien altres elements contextuais, molt lligats a les característiques històrico-geogràfiques on es desenvolupen aquests líders

socials, que són comuns entre moltes de les persones que, abans de la crisi, eren considerades com els líders socials de Catalunya.

Entre aquests factors podem destacar, en primer lloc, una sèrie de referents personals, procedents de diversos àmbits però comuns entre moltes de les persones que varen formar part de l'esmentat estudi (Cantó, Castiñeira i Font, 2009). Així, en l'àmbit polític destacarien personatges com Jordi Pujol, Jordi Solé Tura, Antoni Gutiérrez, Miquel Roca o Pasqual Maragall. En l'àmbit cultural figures com Salvador Espriu, Lluís Llach, Joan Manuel Serrat o Raimon. En l'àmbit de l'Església noms com els de Joan Alemany, Mossèn Batlle, Francesc Botey o José Ignacio González Faus. En l'àmbit social Josep Cunillera, Jordi Porta, Pep Riera o Teresa Roca. I en l'àmbit empresarial figures com la d'Adolf Todó, un personatge recentment qüestionat en la Comissió Parlamentària d'investigació sobre les possibles responsabilitats derivades de l'actuació i la gestió de les entitats financeres i la possible vulneració dels drets dels consumidors.

Un segon element a destacar en la gran majoria de processos de despertar de consciència cívica d'aquests líders socials en el seu moment va ser la seva educació religiosa, el debat que van mantenir amb persones de l'entorn de l'església o les activitats fetes amb grups religiosos. Un tercer element rellevant que s'identifica en l'esmentada investigació són les institucions d'educació i de lleure educatiu; havent-hi una relació directa entre el pas per aquestes institucions (i el seu entorn) i el despertar de la consciència cívica d'uns joves que, posteriorment esdevindríem líders socials. I, per últim, el darrer element que cal destacar són les circumstàncies històriques viscudes per aquests personatges. En aquest sentit, cal posar l'accent en com el moviment antifranquista fou el principal espai de conscienciació i de politització dels líders socials de la Catalunya post-franquista. Més recentment, d'altra banda, les fortes desigualtats socials experimentades tant a nivell nacional com a nivell internacional han estat també, ja abans de la crisi actual, causa del despertar de la consciència cívica en molts líders socials catalans.

L'esmentat treball també caracteritzava diferents tipologies de lideratge social a Catalunya, n'identificava les seves qualitats i acabava analitzant els trets comuns dels líders socials catalans. Molts d'ells compartien alguns principis i valors com la solidaritat, la justícia social, el sentiment de país o la coherència. Són, en general, líders socials molt reflexius, que es preocupen per la construcció d'una visió estratègica i per la planificació de les accions. I, per últim, es caracteritzaren per una sèrie de qualitats tant personals (hiperresponsabilitat, autoexigència, autoconfiança, empena, idealisme i alhora pragmatisme...) com interpersonals (transmissió de passió i il·lusió, capacitat de mediació i de mobilització, capacitat de comunicació i seducció...).

Tant els factors explicatius que s'identificaven en aquesta recerca com la caracterització que es feia del lideratge social a Catalunya són el resultat d'un període

històric concret (des dels últims anys del Franquisme fins al canvi de mil·lenni) i s'emmarquen en el que podríem anomenar "la fi de la segona revolució industrial" (Subirats, 2011). És evident que el context actual és molt diferent i això, necessàriament, influirà en la creació dels nous lideratges socials i polítics de la Catalunya present i futura. Els nous lideratges estan emergint d'unes generacions que han viscut un context històric molt diferent i sobre les quals ha caigut una crisi terrible que els obliga a qüestionar tant els valors de la vella societat com les formes de gestió i resolució d'uns nous problemes col·lectius que ben poc tenen a veure amb els de la Catalunya del benestar. Malgrat hi pugui haver alguns factors en comú entre les trajectòries vitals dels vells i els nous lideratges, com per exemple el paper de les institucions de lleure educatiu, els moments històrics viscuts són tan diferents i la societat ha experimentat unes transformacions tan grans que, amb tota probabilitat, els valors, el sentit, i les formes d'entendre el lideratge en el moment actual han de ser també ben diferents.

4.2 Però, què és el que està canviant?

Quan parlem de canvi en el moment actual parlem d'un canvi multidimensional. Són molts els aspectes de la nostra societat que s'estan transformant i, a més, ho fan de forma interrelacionada, cosa que fa incrementar la complexitat del nou escenari. Les crisis que estem vivint (econòmico-financera, social, democràtica i ambiental), d'altra banda, no només han afegit noves i profundes transformacions sinó que, a més, han accentuat alguns dels processos iniciats amb el pas de la societat industrial fordista a la societat post-fordista. Veiem a continuació, de forma molt resumida, els principals canvis als que ens referim quan parlem de canvi d'època.

4.2.1 Canvi social

La societat que precedeix a l'actual escenari de crisi es caracteritzava per ser una societat de benestar. L'Estat del Benestar es va edificar sobre una societat fortament estratificada, però amb uns grups socials homogenis i solidaris entre sí. En aquest context, les polítiques de benestar es van construir des de lògiques de resposta a demandes que es presumien homogènies i es van gestionar de manera rígida i burocràtica. Els diferents governs es van dedicar a produir polítiques universalistes de caràcter redistributiu (basades en un sistema fiscal de caràcter progressiu); i ho van fer de manera poc diversificada i gens personalitzada. A més, el gran gruix d'aquestes polítiques es van desenvolupar sota una lògica incrementalista: a cada nova demanda, a cada nou dret reconegut, li van correspondre noves responsabilitats polítiques diferenciades, nous serveis, nous programes, etc.

Durant les darreres dècades del segle XX, però, ja es va començar a constatar un fort procés d'individualització i de reestructuració dels espais de socialització (Giddens,

1993). Les diferents formes d'articulació social del moment (famílies, llocs de treball, organitzacions polítiques i sindicals, barris i comunitats...) es varen anar debilitant i van anar perdent capacitat de canalització i gestió dels conflictes socials. Durant aquests anys es va anar transitant des d'unes trajectòries individuals relativament previsibles i segures, a un nou escenari en el qual les perspectives i els recorreguts vitals de les persones passaven a ser dominats per les incerteses i la sensació de risc (Beck , 1998). Així, es passa d'una societat que podia ser explicada a partir d'eixos de desigualtat material, on els individus es podien agrupar en classes socials i fins i tot es possibilitaven certes trajectòries de mobilitat social ascendent, a una nova societat en què els vincles d'integració social es debilitaven i predomina cada vegada més la dicotomia entre la inclusió i l'exclusió social. Al mateix temps, a més, la nova societat que emergeix ja no s'estructura en base a un únic eix social sinó que es tracta d'una societat fragmentada per múltiples eixos de desigualtat i de diversificació social (gènere, ètnia, edat...).

Ens trobem, a principis del segle XXI, davant d'una nova societat molt més heterogènia, diversificada i individualitzada. Les problemàtiques socials d'aquest nou escenari, per tant, són molt més complexes. No només perquè es tracta de problemàtiques cada cop més específiques i individualitzades, sinó també perquè en cadascuna d'aquestes problemàtiques específiques s'hi interrelacionen múltiples dimensions: pobresa, immigració, edat, precarietat laboral, situacions familiars diverses, etc. Les polítiques universals i homogènies dissenyades i implementades en el marc de l'Estat del Benestar, per tant, comencen a mostrar-se incapaces de donar respostes a aquesta nova realitat.

És en aquest context, que ja era de canvi, que va arribar la crisi econòmico-financera de l'any 2008. Un crisi que, sense cap mena de dubte, va aprofundir i aguditzar aquestes dinàmiques de canvi. Així, la crisi va impactar directament sobre l'equilibri aconseguit per l'Estat del Benestar entre l'economia de lliure mercat i les polítiques socials de redistribució, posant de manifest les dificultats per sostenir un model d'Estat basat en la generació de benestar col·lectiu en moments de globalització i de desregulació financera que permetien fortes dinàmiques de evasió i elusió fiscal. Posteriorment, les polítiques d'austeritat adoptades per la gran majoria de governs europeus no han fet més que multiplicar els efectes de la recessió, incrementant les desigualtats socials en tots els països on s'han aplicat. En conseqüència, tant la crisi com la gestió política dels seus efectes ens han conduït a un nou estadi en el que la complexitat és encara més gran, les incerteses s'han multiplicat i les desigualtats socials s'han aguditzat.

4.2.2 Canvi econòmic

Resulta evident que l'àmbit econòmic és el que ha patit una sacsejada més important i, de fet, és en gran mesura la causa de molts dels altres canvis. La crisi, però, no esclata perquè sí. Moltes de les transformacions socials que anteriorment comentàvem

tenen a veure amb l'evolució del model econòmic: des del capitalisme fordista desenvolupat al llarg del segle XX cap a un capitalisme avançat, de naturalesa post-fordista, altament especialitzat, diversificat i deslocalitzat. En aquest context, a finals del segle XX, es produeix una ràpida transició d'una economia productiva a una economia amb forts components financers, aprofitant el rapidíssim canvi tecnològic i les facilitats que es generen, com dèiem, per a l'evasió i l'elusió fiscal, i la pèrdua de centralitat i d'estabilitat del treball com a component central d'estructuració social. És justament aquest sector, el sector financer, el que fa fallida i arrossega les economies productives i familiars a una situació de crisi que, per les seves característiques, no té precedents històrics.

Els efectes de la crisi són múltiples i devastadors: afecta al deute dels poders públics, al deute de les famílies i de les empreses, provoca el tancament de l'aixeta del crèdit, dispara l'atur (especialment el juvenil) a uns nivells sense precedents, origina nous processos migratoris, incrementa les desigualtats socials, generalitza els desnonaments hipotecaris, ensorra petites i mitjanes empreses, crea noves situacions de pobresa alimentària i energètica, desprotegeix a moltes persones d'unes garanties socials que fins ara eren inqüestionables i converteix a una part molt majoritària de la població en vulnerable davant de tots aquests efectes.

I davant d'aquesta dramàtica situació, qui està liderant els processos de canvi? Si analitzem l'evolució dels fets en els darrers anys sembla que, en gran mesura, és el mercat i els grans poders financers els qui estan modulant, i per tant liderant, els processos de canvi que estem vivint. Són molts els governs que es limiten a gestionar els seus recursos, cada cop més limitats, amb l'objectiu de complir els seus compromisos de deute i de dèficit. No hi ha un lideratge institucional clar que dibuixi un model de futur. La pregunta és, hem de deixar, com a societat, que sigui el mercat i els grans agents financers els qui liderin aquest procés? O podem pensar en nous lideratges socials i públic-polítics?

En aquest sentit, i continuant en l'àmbit econòmic, no podem obviar que la mateixa crisi econòmico-financera també està provocant l'emergència de múltiples experiències sustentades en models econòmics alternatius al capitalisme (Laville i Garcia, 2009; Garcia, 2012): el cooperativisme, l'economia social i solidària, la banca ètica, les monedes socials, els mercats d'intercanvi, etc. Són, totes elles, experiències socialment innovadores que van guanyant terreny i que aposten per un altre model econòmic basat en uns valors ben diferents als de l'economia capitalista de mercat.

4.2.3 Canvi polític

Uns quants anys abans de la crisi, potser fins i tot una dècada abans, ja es parlava de la desafecció de la ciutadania vers la política i ja es començava a evidenciar una progressiva pèrdua de legitimitat de les institucions públiques. Aleshores, però, es deia que la participació electoral no era prou elevada (especialment en les eleccions

autonòmiques i europees), que la gent no tenia interès per la política, que la ciutadania no s'implicava en els afers col·lectius, etc.

El 15 de maig de 2011, però, es va produir a l'estat espanyol una sacsejada monumental en la forma d'entendre i concebre el nostre sistema polític. Sota el lema “no ens representen”, el moviment 15M no només qüestionava la representativitat del sistema polític espanyol i català sinó que posava en situació de crisi la pròpia democràcia. Els partits polítics deixaven de ser part de la solució i passaven a ser part del problema. Un fet que, en gran mesura, s'explica per un augment de la desconfiança de la ciutadania cap a les institucions públiques, és a dir, per un aprofundiment en la crisi de legitimitat iniciada abans de la crisi. La manca de transparència en la gestió de la crisi i en molts dels processos que la van originar, la proximitat entre els interessos polítics i els interessos del sector financer i l'aparició de múltiples casos de corrupció han contribuït, sens dubte, al fet que avui parlem no només d'una crisi econòmico-financera sinó també d'una crisi del sistema democràtic.

La mobilització ciutadana del 15M, així com altres mobilitzacions que hem viscut en els darrers anys, sumades a les múltiples pràctiques d'innovació social que des de la societat civil busquen implementar solucions creatives als problemes col·lectius, posen de relleu el fet que el què estem vivint no és un moment de desafecció política sinó un moment de deslegitimació de la política de les institucions. És a dir, el problema no és que la ciutadania no tingui interès per la política o no es preocupi pels afers col·lectius; el problema és que tant les institucions públiques com els principals agents de representació (partits polítics, sindicats, etc.) han perdut legitimitat.

És en aquest nou escenari que comencen a intensificar-se les formes no convencionals de participació política, al mateix temps que apareixen nous actors, noves formes d'acció col·lectiva i noves formes de relació entre la societat civil i els poders públics. Algunes d'aquestes formes no convencionals de participació política són ben conegudes, com les vagues, algunes manifestacions o determinats models d'associacionisme. Moltes altres, però, són innovadores i responen a les característiques d'una societat molt més diversa i fragmentada que disposa de nous instruments de relació i que està experimentant amb noves formes d'organització social. En paral·lel a aquesta multiplicació i diversificació de les formes de fer política, a més, les relacions entre l'administració i la ciutadania s'estan transformant. L'Estat està perdent bona part del protagonisme polític que havia aconseguit en l'època de benestar i són uns altres actors, de la societat civil però també del mercat, els que estan guanyant protagonisme.

Les formes tradicionals de fer política (i els seus actors) cada cop són més qüestionades, fet que queda reflectit també electoralment, amb un Parlament més fragmentat i més plural en el que hi entren noves formacions polítiques (C's i la CUP) i perden força els partits grans (CiU, PSC i PP). Per contra, cada cop guanyen més suport les pràctiques i els actors de la “nova política”. Uns actors que, entre d'altres

característiques, no utilitzen (únicament) els canals institucionals sinó que també prenen forma en nous espais col·lectius, deixant de banda les intermediacions tradicionals. Alguns d'aquests nous espais s'han construït al marge de les institucions públiques, amb una lògica de dissidència. D'altres ho han fet en col·laboració amb les mateixes, amb una voluntat d'incidència. I, en altres casos, han adoptat una estratègia de resistència, posicionant-se en contra dels poders públics establerts.

És en aquest context que ens hem formulat la pregunta: qui ha de liderar els processos de canvi social? Han de ser les institucions públiques? Han de ser els actors polítics tradicionals? Ha de ser la societat civil? Han de ser noves xarxes de col·laboració que involucrin tant a la societat civil com als nous i vells actors polítics? Com hem vist, no hi ha una única resposta; si bé sí que hem pogut identificar una certa associació entre les diferents respostes possibles i els diferents perfils i estils de lideratge. Més endavant reprendrem aquesta qüestió.

4.2.4 Canvi generacional

Quan ens preguntem sobre qui ha de liderar els processos de canvi social a Catalunya, no només ens interroguem sobre els actors polítics i socials que, de forma més o menys articulada, poden encapçalar aquest procés. També ens qüestionem sobre quin paper han de jugar les noves generacions en aquest procés.

Malgrat els múltiples canvis que està experimentant la societat catalana en els darrers anys, no sembla que, de moment, s'estigui produint un relleu generacional en el lideratge. Almenys no el veiem en els actors polítics tradicionals que són els qui, aparentment, continuen tenint la responsabilitat institucional de fer front a l'actual situació. Així, tant a nivell espanyol com a nivell català els principals líders polítics del moment ja ocupaven càrrecs de responsabilitat abans de la crisi. Aquests líders, més enllà de la seva trajectòria política, són nascuts molt majoritàriament als anys 50 i 60: Alfredo Pérez Rubalcaba (1951), Cayo Lara (1952), Mariano Rajoy (1955), Artur Mas (1956), Pere Navarro (1959), Alicia Sánchez Camacho (1966), Oriol Junqueras (1969) i Joan Herrera (1970).

En canvi, les formacions polítiques que han obtingut nova representació parlamentària en els darrers comicis a Catalunya (C's i la CUP) es caracteritzen, entre d'altres qüestions, per uns lideratges significativament més joves: Albert Rivera (1979) i David Fernández (1974). En el cas de la CUP, a més, els altres dos diputats del grup parlamentari són nascuts a la dècada dels 80.

Són justament els joves nascuts entre finals dels 70 i principis dels 90 els que estan patint més directament les conseqüències de la crisi i els que, al mateix temps, són portadors de múltiples factors de canvi. És la generació que ha estat etiquetada com la "Generació Y". Joves amb un alt nivell d'educació, però que quan acaben els estudis no troben feina. Joves que tenen un poder adquisitiu inferior al dels seus pares quan

tenien la mateixa edat i que quan troben feina ho fan en condicions d'elevada precarietat. Joves que ja no poden optar a una feina per a tota la vida sinó que, en el millor dels casos, estan condemnats al treball temporal i per projectes. Els ha tocat viure amb salaris baixos i lloguers alts, que sovint poden arribar a representar el 80% dels seus ingressos. Tot plegat fa que siguin joves que s'emancipen tard i que quan ho fan solen compartir pis amb altres joves, al mateix temps que també formen models de família molt més diversos que les generacions precedents (monoparentals, homosexuals, etc.).

Tot i tenir molta formació i unes bones capacitats de treball, aquests joves es veuen incapaços de trobar una feina adient als seus coneixements i, molts d'ells, acaben migrant a la recerca de millors condicions de vida. El context actual, tant a Espanya com a Catalunya, els ofereix molt males expectatives, amb el fet afegit que quan les condicions millorin potser aquesta generació ja serà massa gran per competir amb les següents. És per aquest motiu que a tots aquests joves se'ls comença a anomenar "la generació perduda".

El joves de la generació Y són també els qui creixen amb les pantalles, amb internet, amb la telefonia mòbil i, finalment amb les xarxes socials i les eines 2.0. Sens dubte, el canvi tecnològic del qual parlarem en el següent apartat està en l'ADN d'aquesta generació. La tecnologia els aporta noves maneres de fer i de relacionar-se, els permet superar les barreres del llenguatge, saltar-se les tradicionals estructures d'intermediació i treballar amb lògica col·laborativa.

Així, tot i les condicions estructurals que els ha tocat viure a tots aquests joves, creiem que també tenen una alta capacitat d'agència que, sumada a les seves capacitats (tant individuals com col·lectives) pot ser determinant per atorgar-los un important protagonisme en el lideratge dels actuals processos de canvi. Una capacitat d'agència que no només pot contribuir a fer front a la seva situació (com a joves) sinó que també pot ser clau a l'hora de dibuixar el nostre futur com a societat. Al nostre entendre, les habilitats, les formes de fer, els nous valors i la forma d'entendre el món d'aquestes generacions joves poden ser molt més adequats per fer front al moment de canvi que no pas les formes pròpies de les generacions precedents.

En aquest sentit, Castiñeira i Lozano (2012) ja apunten que els joves de la generació Y es caracteritzen per relacionar-se en xarxa i de forma col·laborativa, cosa que els fa ser enormement creatius i innovadors. Són totalment contraris a la visió tradicional de l'autoritat i, de fet, són els que han posat en crisi la democràcia amb mobilitzacions com la del 15M. Valoren el bon ambient de treball i la conciliació, són impacients i s'oposen a les jerarquies. De fet, tal i com hem vist al llarg d'aquest treball, ja estan contribuint a canviar significativament les estructures de les organitzacions on s'estan involucrant, i ho fan a partir de lideratges distribuïts, compartits i facilitadors.

Enlloc de pensar que estem davant d'una generació perduda, preferim pensar que la generació Y pot ser la que lideri un procés de canvi cap a un escenari millor del que estem vivint actualment. Si deixem el lideratge únicament en mans de les generacions precedents, correm el risc de limitar-nos a estratègies basades en la mera gestió o en l'adaptació al nou escenari. Per contra, les noves generacions són les que, tal i com hem vist en les seves narracions, ens poden obrir camins basats tant en la innovació com en la transformació social.

4.2.5 Canvi tecnològic

Internet és un factor revolucionari per entendre el canvi en la nostra societat. Internet fa que moltes de les tradicionals estructures d'intermediació puguin ser prescindibles: des de les agències de viatges fins als mitjans de comunicació de masses o els partits polítics. Internet, d'altra banda, ha permès que es produeixi una multiplicació i una diversificació dels actors polítics. El mateix concepte d'actor s'ha utilitzat tradicionalment en la Ciència Política com el d'un "intermediador" organitzat capaç d'estructurar determinats interessos. Justament pel seu rol d'intermediació entre la ciutadania i les esferes de presa de decisions, els actors polítics han jugat un paper clau en l'elaboració de les polítiques públiques. Internet transforma totalment aquest escenari ja que facilita l'articulació de persones amb interessos compartits sense la necessitat d'un elevat grau d'organització.

Internet, al mateix temps, ha aconseguit reduir de forma molt significativa els costos de l'acció col·lectiva. La ciutadania té avui menys costos d'organització i mobilització (capacitat d'identificar interessos comuns, de difondre missatges, capacitat de comunicació, decisió-lideratge mitjançant processos d'intel·ligència col·lectiva i coordinació...), així com una menor necessitat o dependència de recursos monetaris, d'accés als mitjans de comunicació de masses i de grans inversions de capital per organitzar-se. Amb Internet el recurs principal passa a ser la connectivitat i la capacitat de relacionar-se amb altres a través de la xarxa, mentre que altres recursos que tradicionalment eren molt rellevants (com la disponibilitat de temps o de diners) avui passen a un segon nivell.

Abans era necessari un alt grau d'organització i una bona dotació de recursos de diferent naturalesa per aconseguir entrar en l'arena política i incidir en les polítiques públiques. Avui en dia això ja no és necessari. Amb Internet és possible mobilitzar molts ciutadans i incidir en l'opinió pública sense un alt grau d'organització i amb pocs recursos. Amb l'arribada de les eines 2.0, a més, es multipliquen les oportunitats de col·laboració a la xarxa, un fet que obre també noves possibilitats per a l'exercici de lideratges compartits. La xarxa facilita l'accés al coneixement, facilita compartir recursos i facilita la col·laboració. Amb això la ciutadania (i també els actors col·lectius) compten amb més recursos cognitius i amb una major capacitat de producció conjunta de coneixement, d'informació i d'estratègies d'acció. Així, es redistribueixen els recursos i es poden alterar les relacions de poder.

La redistribució de recursos i l'alteració de les relacions de poder, en gran mesura, es produeixen per efecte de l'aparició dels nous repertoris d'acció col·lectiva que permet Internet. Amb Internet s'obre un gran ventall d'oportunitats per innovar amb noves formes d'acció col·lectiva basades en la connectivitat de ciutadans i ciutadans amb objectius compartits: difusió i convocatòries a través de les xarxes socials, recollida de signatures en línia, missatges massius a responsables polítics, etc. En termes de Bennet i Segerberg (2013) s'està passant de l'acció col·lectiva a l'acció connectiva, un tipus d'acció que amb un cost molt menor permet agregar a un nombre molt més gran de ciutadans i col·lectius, podent assolir uns nivells de visualització pública i d'impacte polític molt més grans. Les noves formes d'acció connectiva, d'altra banda, estan molt vinculades a les característiques dels nous actors que emergeixen: no disposen d'una estructura organitzativa pròpia, no estan permanentment en un procés d'interacció i la seva acció està més basada en la relació que en l'interès compartit. D'acord amb això, l'acció que desenvolupen es produeix a través de moments d'agregació col·lectiva en xarxa, sense interlocutors estables i clarament definits. La seva força no està en la quantitat de gent que puguin "representar", sinó en la seva capacitat de "interconnectar" i aglutinar l'opinió pública a Internet, tot augmentant la pressió ciutadana tant a Internet com més enllà d'Internet.

Per tot plegat, Internet multiplica els lideratges. En la societat actual ja no podem pensar en un únic actor o una única persona que lideri els processos de canvi social. Cada cop més els diferents actors tendeixen a interrelacionar-se entre sí i a actuar en xarxa, al mateix temps que el lideratge es difumina, igual que les organitzacions, en benefici de l'acció col·laborativa. En l'era d'Internet, doncs, ja no té massa sentit que parlem d'un líder o d'un lideratge, sinó que hem de parlar de múltiples lideratges que interactuen entre sí teixint relacions entre vells actors, nous actors i ciutadans a títol individual. Tots ells passen a ser un node més d'aquesta complexa xarxa. Parlem, per tant, de lideratges en plural. Uns lideratges que, d'altra banda, no sempre remen en la mateixa direcció, sinó que també entren en disputa entre sí a l'hora de conduir els processos de canvi social que estem vivint. La cooperació en el lideratge i la disputa sobre el model de societat que volem construir ens situen, per tant, en un escenari on cooperació i conflicte es manifesten simultàniament.

4.3 Qui ha de liderar el canvi social?

Com hem anat repetint, vivim en un moment de canvis, és indiscutible. Però, volem ser agents actius del canvi d'època que estem vivint? Volem modular la nova societat que està emergint? Si és així, si com a societat volem que els processos de canvi social responguin a les nostres aspiracions col·lectives; aleshores, qui ha de liderar el canvi social a Catalunya?

No sembla que les institucions públiques avui en dia estiguin capacitades per liderar en solitari els processos de canvi social que estem vivint, ans al contrari. Tenim la sensació que els poders públics del país no són qui està promovent i articulant el debat sobre el model de país que volem per al futur. La lògica d'aprimament de l'administració pública en la que hem entrat en els darrers anys ha comportat, també, que el sector públic hagi vist minvar la seva capacitat per liderar i articular un procés de canvi social. El govern central, la Generalitat i els principals governs locals del país han apostat per centrar tots els seus esforços en la racionalització de la despesa de forma decrementalista, sense esmerçar-se en una tasca de prioritització d'aquelles accions, polítiques o serveis que podien ser més necessaris per fer front a la crisi o que responien a un determinat model de país. En altres paraules, amb l'arribada de la crisi les institucions públiques s'han limitat a gestionar la situació, a fer quadrar els comptes, però no s'han posat al capdavant d'un canvi de model.

La pèrdua de pes del sector públic derivada de les retallades pressupostàries i les privatitzacions, sumada al descrèdit de les institucions i dels partits polítics, immersos en una profunda crisi de representativitat, fa que les capacitats dels poders públics per articular un lideratge polític clar i efectiu en el moment actual siguin pràcticament inexistents.

Per contra, veiem com estan sorgint noves iniciatives des de la societat civil que no només estan posant sobre la taula el debat relatiu al model de país que volem sinó que, a més, estan articulant respostes col·lectives enfront les conseqüències de la crisi.

4.3.1 Lideratge social, públic-polític i empresarial

Quan parlem de lideratge normalment ens podem referir a tres grans àmbits: el públic-polític, el social o l'empresarial (Castiñeira i Lozano, 2012). Podem identificar múltiples líders, lideratges i formes de liderar en cadascun d'aquests tres àmbits. Però, quin d'aquests àmbits ha de jugar un rol de centralitat per fer front a l'actual context de crisi?

El lideratge públic-polític té a veure amb la gestió de la cosa pública i està vinculat al govern d'una societat. Així, quan parlem de lideratges polítics ens referim als lideratges exercits a través dels poders públics i/o les organitzacions (bàsicament els partits polítics) que actuen en el marc d'aquestes institucions públiques.

El lideratge social, en canvi, és el lideratge propi de l'anomenat "tercer sector", però també el de totes aquelles organitzacions de la societat civil que actuen com a catalitzadores del canvi social. Es tracta d'un àmbit de lideratge en el qual els valors i l'orientació ètica són determinants i, en conseqüència, les persones que formen part d'aquest tipus de lideratges solen actuar des d'una voluntat de servei a la comunitat, per sobre del seu interès personal (Greenleaf, 2003). El lideratge social, per tant,

s'adreça a un interès de caràcter col·lectiu, a un bé comú, i es produeix des de les anomenades organitzacions de canvi social (Uhl Biel i Ospina, 2012).

Per últim, el lideratge empresarial, a diferència dels altres dos, es basa en un interès particular, en l'objectiu de maximitzar els beneficis d'una organització empresarial. És precisament per aquest motiu que aquest ha estat catalogat habitualment com el lideratge més eficient i racional. Al mateix temps, és una àmbit de lideratge que s'ha vinculat a l'emprenedoria, entesa a nivell individual: l'empresari empenedor que impulsa una nova iniciativa en un context advers. I és en aquest sentit que també s'ha vinculat el lideratge empresarial a la sortida de la crisi, doncs s'argumenta que els beneficiaris del lideratge empresarial no només seran per als empresaris empenedors sinó per al conjunt de la societat.

En l'Europa de l'Estat del Benestar els poders públics jugaven un important paper de centralitat, atès que es tractava d'un model d'Estat fortament redistributiu basat en la implantació d'una sèrie de serveis públics de caràcter universal (educació, sanitat, subsidis per malaltia, atur, jubilació, etc.). Aquest model d'Estat, però, es va començar a qüestionar durant la dècada de 1970 amb la consolidació dels projectes neoliberals de Ronald Reagan als Estats Units i Margaret Thatcher al Regne Unit. Enfront la recessió econòmica derivada de les crisis energètiques del començament d'aquella dècada, el projecte neoliberal va emergir com "la" resposta necessària. És en aquest context, doncs, que es comença qüestionar la capacitat real que té l'Estat per dirigir i controlar el canvi social, proposant al seu torn el retorn al mercat com l'única forma plausible, eficient i eficaç de regulació de les necessitats socials.

Sota aquest paradigma, a principis dels anys vuitantes es comencen a generalitzar les polítiques públiques adreçades a reduir el pes del sector públic en la provisió de béns i serveis de caràcter col·lectiu. Emergeixen així les formes de gestió orientades a "modernitzar" l'administració pública per tal de fer-la més eficient i més eficaç. Tot un seguit de pràctiques que posteriorment es van conceptualitzar sota el terme *New Public Management* (Hood, 1991). La hipòtesi principal d'aquesta "Nova Gestió Pública" sosté que orientar la gestió del sector públic cap al mercat donarà lloc a una major rendibilitat a l'acció dels governs en termes d'eficiència i eficaçia. Atès que el sector públic és percebut com a rígid, burocràtic i ineficient i, en canvi, el sector privat és catalogat com a tot el contrari; l'aplicació pràctica dels principis de la Nova Gestió Pública passa per traslladar al sector públic les pràctiques del món empresarial. És el que Fraile et al. (1996) van anomenar com les tres "emes" que calia introduir a la gestió pública: el mercat (Markets), els gerents (Managers) i la mesura (Measurement).

Aquest procés de mimetisme, des de l'empresa privada -percebuda com l'exemple a seguir- cap al sector públic es produeix també en l'àmbit del lideratge. Així des de la Nova Gestió Pública es promouen, en les institucions públiques, aquelles formes de lideratge que s'han demostrat com a exitoses en l'empresa privada. D'aquesta manera assistim, a partir de la dècada dels vuitantes i fins ben entrat el segle XXI, a un procés

força generalitzat d'incorporació al sector públic d'una sèrie d'hàbits, actituds i formes de fer pròpies dels lideratges empresarials. En aquest context, són les escoles de negocis les qui acaben monopolitzant la formació en l'àmbit del lideratge, tant si es tracta de lideratge empresarial com si es tracta de lideratge públic-polític. De fet, fins i tot en el cas de les organitzacions del tercer sector hi ha una certa tendència a adoptar algunes d'aquestes pràctiques: gerencialització, planificació estratègica o *coaching* són alguns exemples de conceptes que neixen al món empresarial i són posteriorment adoptats tant al sector públic com al tercer sector.

La crisi econòmica i financera que esclata l'any 2008 qüestiona frontalment l'eficàcia dels lideratges empresarials, doncs no hem d'oblidar que la crisi s'origina al sector privat, concretament al sector financer. Al mateix temps, però, el nou escenari també qüestiona el lideratge públic-polític, tant per la limitada capacitat d'actuació dels poders públics com per la ja esmentada crisi de representativitat. No sembla que les tradicionals formes de fer de les institucions públiques, basades en la jerarquia, la burocràcia i l'autoritarisme, siguin la fórmula per liderar l'actual procés de canvi, ans al contrari. Enlloc de pensar en un poder polític autoritari, que segurament seria poc efectiu, tindria més sentit pensar en un lideratge públic-polític que exercís una tasca de coordinació, de col·laboració amb altres agents o de coproducció de polítiques públiques.

A l'altre extrem, tampoc sembla que els lideratges empresarials, basats en la mera gestió, puguin ser bones respostes en el moment actual. De fet, ja és prou discutible la idoneïtat d'aplicar fórmules empresarials -pensades per al benefici particular- quan es tracta de fer front a un procés de canvi social que s'hauria de regir en base als interessos col·lectius. A banda d'això, però, la transcendència del moment és tant rellevant i la magnitud dels canvis són tant significatives que, en qualsevol cas, calen fórmules de lideratge (*leadership*) que vagin més enllà de la simple gestió (*management*).

Si analitzem com els nous governs català (Mas) i espanyol (Rajoy) han abordat la gestió de la crisi, ens n'adonem que, en tots dos casos, les respostes s'han construït més des de la gestió que des del lideratge. En ambdós casos el control del dèficit i la gestió del deute s'han convertit en la màxima prioritat. I d'això se n'han derivat una sèrie de discursos i polítiques basats en l'eficiència i l'eficàcia en la gestió: el govern dels millors per gestionar millor, l'austeritat com a principi, fer més amb menys, racionalització de la despesa, racionalització de l'administració pública, etc. En canvi, no s'identifica una visió clara de cap on anem i no està clar quin és el model (social, econòmic, ambiental) al qual volem arribar; o com a mínim no s'explicita.

D'altra banda, també estem veient com emergeixen des de la societat civil noves formes de fer i de liderar les organitzacions socials que, al seu torn, s'estan convertint en organitzacions que lideren processos de canvi social. Aquestes noves formes de lideratge social, basades en valors com la cooperació, es manifesten també en l'àmbit

econòmic, com és el cas de moltes iniciatives d'economia social i solidària. Això ens porta a pensar que els valors de la cooperació, que sorgeixen d'àmbits com el tercer sector o l'economia social, poden ser avui els nous valors que inspirin tant el lideratge social com el lideratge empresarial i el lideratge públic-polític. És a dir, potser enlloc de tornar a copiar en l'àmbit públic i social les formes de lideratge pròpies del sector privat (de lògica capitalista), ens hauríem de plantejar el procés invers i, tant les institucions públiques com el propi sector privat, potser s'haurien d'emmirallar, avui, en les emergents formes de lideratge social.

Amb això no volem dir que cap d'aquests tres àmbits de lideratge (públic-polític, social i empresarial) sigui prescindible. Tots ells, però, s'haurien de repensar i de reformular d'acord amb el nou context. Tal com veurem a continuació, a més, part d'aquesta renovació podria passar justament per l'articulació en xarxa dels lideratges de tots tres àmbits.

4.3.2 Del lideratge individual al lideratge en xarxa

Quan ens interroguem sobre qui ha de liderar l'actual procés de canvi social no només ens preguntem sobre l'àmbit d'aquest lideratge (públic-polític, social o empresarial) sinó també sobre la forma com s'articula aquest lideratge a través d'individus, organitzacions o xarxes d'individus i organitzacions. Dèiem a l'inici que ens interessin els lideratges que tenen per objectiu incidir en l'esfera pública, entenent que el concepte "públic" va més enllà del merament institucional i té a veure amb tot allò que és col·lectiu. Ara bé, el lideratge d'allò que és públic o col·lectiu es pot manifestar de formes molt diferents: a través d'individus que lideren organitzacions polítiques o socials, a través d'individus que volen liderar (sols o a mitjançant de les seves organitzacions) el futur del conjunt de la societat, a través d'organitzacions que des d'un lideratge col·lectiu pretenen generar un procés de transformació social o a través de la suma d'organitzacions i individus que, articulats en xarxa, comparteixen el lideratge d'un procés de canvi social. Quina és la millor forma d'abordar l'actual procés de canvi social?

Tradicionalment el lideratge ha estat concebut com quelcom individual, com la tasca que exerceix una persona a la qual anomenem "líder". En aquest sentit, Keith Grint (2010) ens diu, amb una definició molt simplista, que un líder és aquell que té seguidors. Tot i la naturalesa individualista d'aquesta concepció del lideratge, tal i com apunten Castiñeira i Lozano (2012), la pròpia definició porta implícit el fet que parlar de lideratge és parlar d'una relació; en aquest cas una relació d'influència entre el líder i els seus seguidors.

La visió individualista del lideratge, que ha estat la visió dominant, no només posa l'accent en l'individu que exerceix de líder sinó que condiona el lideratge a l'existència d'uns seguidors. Segons aquesta aproximació, doncs, sense seguidors no hi ha lideratge. L'existència de seguidors, per tant, es converteix en el fet realment

rellevant, independentment de si el lideratge produeix o no una visió de futur, és o no capaç d'obtenir uns resultats, genera o no uns impactes i provocar o no algun tipus de transformació social. Al mateix temps, aquestes aproximacions sobre el lideratge, privilegiant la seva dimensió individual, han centrat la seva atenció en les característiques i els atributs personals que cal tenir per esdevenir un bon líder.

Encara que els estudis sobre el lideratge tradicionalment l'han concebut com quelcom individual, cada cop es fa més evident que ningú pot exercir el lideratge en solitari. En aquest sentit, recentment hem vist que tant en la literatura acadèmica (Uhl Biel i Ospina, 2012) com en les pràctiques quotidianes (Heifetz i Grashow, 2009) el lideratge està essent freqüentment adjectivat amb uns atributs que tenen unes connotacions ben diferents, oposades a la naturalesa individual del lideratge que acabem de descriure. Així, sentim a parlar de lideratge distribuït, compartit, col·laboratiu o col·lectiu. Des d'aquesta nova forma d'entendre el lideratge es posa el focus d'atenció en el procés relacional a través del qual tots els membres d'un grup, d'una organització o d'un sistema exerceixen conjuntament, relacionalment, aquest lideratge (Ospina i El Hadidi, 2013).

Segons aquesta nova concepció, més postmoderna, el lideratge és entès com quelcom que no pertany a un individu en particular, sinó com quelcom col·lectiu que, per tant, pertany a un grup de persones. Uhl-Bien (2006), a més, afegeix que els processos eficaços d'innovació social tenen lloc justament quan emergeix un lideratge col·lectiu, fruit de la relació tant entre els ciutadans que participen en aquest procés d'innovació social com entre aquests ciutadans, el procés en si mateix i el seu context. És des d'aquest punt de vista que entenem que el lideratge ha de ser analitzat com quelcom relacional.

Els estudis de lideratge relacional, d'altra banda, avui es situen entre dos punts de vista radicalment diferents (Uhl-Bien i Ospina, 2012). En un extrem hi trobem la perspectiva centrada en l'ens, que analitza les característiques, els comportaments i les accions dels individus (o dels membres d'un grup), tot fixant-se en les relacions interpersonals a través de les quals aquests s'influeixen mútuament. En l'altre extrem hi tenim la perspectiva construccionista, que es centra en l'anàlisi dels processos de construcció social. Es fixa en com el lideratge creix en base al context on es produeix i com, al mateix temps, el lideratge transforma el seu entorn. Molt especialment, la perspectiva construccionista s'interessa per aquelles pràctiques emergents que reflecteixen l'articulació dels interessos comuns dels diferents individus i organitzacions d'un determinat context. És en aquesta articulació relacional que el lideratge té lloc, guanya legitimitat i produeix uns resultats sobre el seu entorn.

En els darrers anys els estudis d'aquestes dues perspectives s'ha desenvolupat en paral·lel, però sense massa diàleg entre sí. Per la nostra part, hem procurat abordar la interacció entre aquestes dues formes d'analitzar el lideratge relacional. A través dels múltiples punts de vista que us hem ofert, hem volgut mostrar tant les característiques,

els comportaments i les accions dels individus al llarg de la seva trajectòria de vida com els processos de construcció social en els quals aquests individus s'han vist involucrats.

Si entenem el lideratge com quelcom relacional, aleshores hem d'analitzar tant les formes de relació i de col·laboració entre els diferents actors i individus que articulen un procés de lideratge com en els resultats (l'impacte social) d'aquest procés. En aquest sentit, hi ha un debat recurrent en la literatura que creiem que és interessant tenir en compte. Es tracta de la paradoxa que viuen les organitzacions de canvi social entre ser inclusives i democràtiques en les seves formes de fer (les relacions), o ser efectives i, per tant, aconseguir els seus objectius, aconseguir que els canvis succeeixin (els resultats). Si ens ubiquéssim en les lògiques tradicionals del pensament racional diríem que aquestes organitzacions haurien de fer un anàlisi cost-benefici entre les dues alternatives i veure què els surt més a compte. Però, en el moment actual, sembla que moltes organitzacions de canvi social prefereixen conviure amb aquesta paradoxa abans d'haver de decantar-se per una de les dues opcions. Sembla ser que cada cop és més evident que per a una veritable transformació social cal aconseguir tots dos objectius: cal fer que els canvis es produeixin però, al mateix temps, cal fer-ho des d'una lògica inclusiva i democràtica.

En aquest sentit, la Society of Organizational Learning ens parla del lideratge com “la capacitat d'una comunitat humana per conformar el seu destí i engendrar la realitat d'acord amb les seves aspiracions més profundes”. Si pretenem que la construcció del futur de la nostra comunitat, de la nostra societat, esdevingui a partir de lideratges individuals i autoritaris, segurament, en el context actual, estem abocats al fracàs. La crisi social i econòmica en la que estem immersos exigeix canvis, exigeix un futur diferent. Al mateix temps, però, la crisi democràtica que també estem vivint reclama que aquests canvis es produeixin des de lideratges inclusius. La construcció d'un futur col·lectiu, avui en dia, passa per unes formes de lideratge que també han de ser col·lectives.

És en aquesta línia argumental que pren sentit la proposta de Henry Mintzberg en el seu famós article publicat al *Financial Times* (2006): “*Community-ship is the answer*”. Mintzberg, però, va més enllà i ens alerta que fins i tot quan la intenció del lideratge és apoderar a la gent, el seu efecte pot ser tot el contrari. El problema, ens diu Mintzberg, rau en que per més que adjectivem el lideratge (col·lectiu, distribuït, col·laboratiu, compartit, etc.) el propi concepte ens acaba portant a focalitzar l'atenció en l'individu. Això pot derivar fàcilment en la construcció d'organitzacions socials totalment dependents de la iniciativa individual, fet que impedeix que aquestes organitzacions funcionin com a comunitats. Per contra, Mintzberg ens proposa pensar les organitzacions (i la societat) com a comunitats de cooperació. Des d'aquesta perspectiva, la solució als nostres problemes col·lectius no és un individu, un líder, sinó que som tots treballant conjuntament. I, per tant, per fer front als nostres problemes actuals el que caldria no és un nou o millor lideratge, sinó que potser el que

caldria és menys lideratge (de qualsevol tipus) i posar més l'atenció en la comunitat, en la nostra capacitat de construir col·lectivament.

El risc d'aquesta darrera aproximació és que podem perdre de vista la necessitat de catalitzar processos de canvi social. Podem pensar en generar canvis socials sense una agència, del tipus que sigui, que provoqui aquests canvis de forma conscient i reflexiva? És realment impossible trobar la manera de generar, conduir, i per tant liderar, un procés de canvi social des de la cooperació comunitària? És en aquest punt que l'articulació de xarxes d'acció comunitària, configurades pels diferents actors individuals i col·lectius d'una comunitat, esdevé un interessant camí a explorar. En altres paraules, la producció de processos inclusivament de canvi social avui en dia no passa ni per individus heroics ni per organitzacions que vulguin liderar aquests processos en solitari. Passa, en tot cas, per la coproducció de respostes col·lectives a través d'un lideratge conjunt, format a partir de les relacions en xarxa entre diferents organitzacions, diferents individus i el conjunt d'una comunitat.

4.4 A tall de síntesi: l'ecologia social del lideratge

El lideratge, ens diuen Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano (2012), és alguna cosa més que el líder. El lideratge és un procés configurat a partir de tres vèrtex: el líder, el seu projecte i els seus seguidors. Des d'aquesta perspectiva, per tant, l'estudi del lideratge té a veure amb l'anàlisi de les capacitats dels líders, les seves visions de futur i les relacions que s'articulen entre aquest i els seus seguidors.

Amb les reflexions que hem desenvolupat en aquest darrer capítol hem volgut anar una mica més enllà, tot contextualitzant el fenomen del lideratge en el moment actual de canvi. Hem vist, en primer lloc, que el lideratge no necessàriament ha de ser individual, sinó que pot ser col·lectiu i compartit. Per tant, el nostre objecte d'estudi no és necessàriament una persona, un líder, sinó un procés que pot ser articulat per múltiples actors individuals o col·lectius.

En segon lloc, hem apuntat també que la visió de futur produïda a través del lideratge ha de tenir a veure amb un procés de canvi social. El lideratge, a través de projectes concrets, ha de servir per conduir un procés de canvi. En el moment actual, per tant, el lideratge ha de permetre i potenciar la innovació social, entesa en els termes que la defineixen Mac Callum et al. (2009): processos i estratègies per fomentar el desenvolupament humà a través de la solidaritat, la cooperació i la diversitat cultural.

I, per últim, hem destacat que les relacions en el marc de les noves formes de lideratge ja no tenen tant a veure amb la dependència entre un líder i els seus seguidors. Les relacions són la base per a la construcció de nous lideratges, però unes relacions més horitzontals i inclusives. Les relacions, per tant, tenen a veure amb uns

principis i uns valors ben diferents: compartir, cooperar o participar esdevenen conceptes clau en les noves formes de lideratge. Una nova manera d'entendre el lideratge que passa per construir conjuntament i impulsar des de la base d'una comunitat processos de canvi social que transformin el seu propi entorn.

Pensar el lideratge com un procés de base ciutadana i entendre que aquest procés ha de ser capaç de provocar canvis en els propis actors, en el seu entorn social i en les relacions socials o de poder és entendre el lideratge des de l'òptica de l'ecologia social (Martínez, 2011).

Des d'aquesta perspectiva, l'objecte d'interès ja no és l'acció d'un líder, sinó tot el conglomerat d'actors, processos i relacions d'un sistema social -la seva ecologia- que fa possible un procés d'innovació (Westley i Antadze, 2010). Des d'aquesta concepció socio-ecològica el lideratge es converteix en un procés complex que ha de ser capaç de canviar profundament les rutines bàsiques, els recursos, els fluxos d'autoritat i les creences del sistema social en el qual es produeix. En aquest procés, tant important són les relacions que s'esdevenen en el marc del lideratge com els resultats que aquest mateix produeix. Les relacions s'articulen a través d'una xarxa d'actors de diferents àmbits i nivells; mentre que els resultats han de ser capaços de provocar canvis en el sistema institucional i social. Perquè això passi, cal una complexa interacció entre l'agència dels actors i les oportunitats estructurals que s'obren en l'actual escenari de canvi d'època.

5. Apèndix metodològic

Per dur a terme aquesta recerca hem utilitzat dues tècniques d'investigació: un qüestionari on-line enviat a totes les persones que han passat pel programa Ordit entre els anys 2007 i 2012 i 16 entrevistes biogràfiques a una selecció d'aquestes persones. A continuació descrivim les característiques del programa Ordit i us mostrem alguns de les tècniques d'investigació utilitzades.

5.1 El programa Ordit

L'any 2007, la Fundació Jaume Bofill i l'Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP) van impulsar un programa d'acompanyament, aprenentatge i intercanvi orientat a enfortir la capacitat d'actuació i de lideratge de persones joves vinculades a processos d'acció col·lectiva i organitzacions no governamentals del país.

Concretament, el programa va néixer amb l'objectiu de contribuir activament al reforçament d'una ciutadania forta i implicada en els esdeveniments i realitats col·lectives a través de la combinació de lideratges sòlids i de compromís cívic; és a dir, contribuir a fomentar lideratges que construïssin teixit, que fessin ordit.

I aquest foment de lideratges i enfortiment del teixit social es va proposar a partir de la facilitació d'un procés experimental de formació per a joves amb dots de lideratge social que els ajudés a assumir i desenvolupar la seva tasca amb plenes capacitats. Tot oferint als participants una visió de conjunt de país i de la societat catalana, fent especial atenció a la descoberta de la complexitat com a característica de la societat contemporània. I, facilitant l'establiment d'una xarxa relacional que pogués repercutir favorablement en les seves actuacions futures i ens els col·lectius dels que forma part.

Amb aquesta voluntat, es va dissenyar un seminari de caràcter intensiu amb un marcat element vivencial, que combinés elements de reflexió, d'intercanvi d'experiències i de coneixement, en primera persona de dinàmiques socials, polítiques, econòmiques i culturals, amb alguns elements pròpiament formatius.

Concretament, la durada de cada edició ha estat d'una setmana (de diumenge a divendres) on, a partir de diversos fils conductors (algun d'ells més transversals com la immigració, la cohesió social; i d'altres en temes més específics com l'educació) s'han visitat diferents experiències del territori. Cada setmana ha comptat amb 5 o 6 tertúlies d'unes dues hores cadascuna, dutes a terme per persones compromeses i amb cert grau de lideratge social o polític en un àmbit i/o territori.

Entre les diferents edicions del programa que han format part d'aquest estudi (2007-2012) havien passat pel programa un total de 124 joves compromesos en moviments d'acció col·lectiva d'arreu de Catalunya i hi havien participat 128 ponents.

Aquest joves han estat seleccionats mitjançant un procés de candidatures proposades per persones compromeses amb la realitat social i política del país. Aquestes persones, que suggerien noms de joves activistes perquè participessin al Programa Ordit eren conegudes com "les antenes". Concretament, en el conjunt d'edicions analitzades hi han participat un total de 83 antenes procedents d'àmbits tant diversos com són l'àmbit del desenvolupament comunitari, la cultura, els partits polítics, els sindicats, els moviments socials, les organitzacions que treballen en l'àmbit de la diversitat social, en l'àmbit socioeducatiu, en l'àmbit ambiental i territorial o en l'economia social i solidària, entre d'altres. Sempre s'ha buscat l'equilibri de gènere, lloc d'origen, distribució territorial i la diversitat d'organitzacions i sectors.

5.2 El qüestionari

S'ha realitzat un qüestionari on-line que s'ha enviat, mitjançant un enllaç, a les 124 persones que han passat per diverses edicions del *Programa de lideratge i transformació social (Ordit)* durant les deu edicions celebrades entre els anys 2007 i 2012.

Com ja hem comentat anteriorment, l'univers d'anàlisi escollit representa només una part dels potencials nous lideratges socials i polítics de Catalunya, doncs està esbiaixat pels criteris i procediments de selecció dels i les joves que han participat en el programa Ordit.

El qüestionari tenia quatre objectius. En primer lloc, descriure els diferents perfils dels joves que han participat al programa Ordit. En segon lloc, identificar a grans trets les seves trajectòries vitals i els factors que poden explicar la seva evolució com a activistes socials i polítics. En tercer lloc, conèixer quins són aquells aspectes del lideratge que posen en valor i quina visió tenen del lideratge social en l'actual context de canvi. I, en quart lloc, obtenir una valoració personal de l'experiència del seu pas pel programa Ordit.

El qüestionari fou distribuït durant el mes de maig de 2012 i el van respondre un total de 82 persones (66,13%)²³. Consta de 30 preguntes que, per tal de ser analitzades,

²³ Cal destacar que el qüestionari havia de servir també per seleccionar les persones que serien entrevistades posteriorment, motiu pel qual el qüestionari no era anònim. Tot i això, el nivell de resposta de la majoria de les preguntes va ser molt alt.

s'han agrupat en quatre grans blocs: 1) Perfil de les persones enquestades; 2) Trajectòria de vida; 3) Lideratge; 4) programa Odit. El reproduïm a continuació:

Aquest qüestionari està adreçat als i les participants del programa Ordit i forma part del projecte ***“Nous lideratges per a una nova època”***, un projecte de la Fundació Jaume Bofill i l’Institut de Govern i Polítiques Públiques que té per objectiu exemplificar, entendre i caracteritzar noves formes de lideratge en la societat actual.

El qüestionari consta de 30 preguntes i no tardaràs més de 15 minuts en respondre’l. Si hi ha alguna pregunta que no vols contestar la pots deixar en blanc.

01.a. Nom i Cognoms

01.b. Any de naixement (numèric)

01.c. Sexe

- a. home
- b. dona

02. Municipi de residència

04. Situació laboral

- a. aturat
- b. autònom
- c. assalariat
- d. estudiant
- e. altres

05. Formació

- a. Estudis universitaris
- b. Batxillerat
- c. Formació professional
- d. Educació bàsica obligatòria
- e. Sense estudis

06.a. Quan vas participar al programa Ordit? (opcions diferents edicions)

06.b. Qui et va proposar per participar al programa (la teva antena)?

07. Formes o has format part d’alguna de les següents tipologies d’organitzacions socials o polítiques? (pots marcar més d’una casella)

- a. associació veïnal
- b. associació cultural i/o de país
- c. organització de voluntariat social
- d. organització ambiental i/o de defensa del territori
- e. organització de l’àmbit socioeducatiu
- f. organització de l’àmbit de la cooperació, pau i desenvolupament
- g. organització de l’àmbit de la diversitat i/o inclusió
- h. entitat esportiva
- i. sindicat
- j. partit polític o agrupació d’electors
- k. plataforma reivindicativa
- l. altres

08. Quan es parla de política s’utilitzen normalment les expressions esquerra i dreta. On et situaries tu en la següent escala

- a. 1 - esquerra

- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6
- g. 7
- h. 8
- i. 9
- j. 10 - dreta

09. Quina de les següents frases expressa millor els teus sentiments:

- a. Em sento únicament espanyol
- b. Em sento més espanyol que català
- c. Em sento tan espanyol com català
- d. Em sento més català que espanyol
- e. Em sento únicament català
- f. Cap de les anteriors

10. Quin paper creus que han de jugar els partits polítics i la societat civil organitzada en la resolució dels problemes col·lectius?

- a. Els partits polítics, al marge de la societat civil organitzada, tenen tota la responsabilitat en la resolució dels problemes col·lectius
- b. Els partits polítics tenen la responsabilitat institucional en la resolució dels problemes col·lectius, però han d'estar en contacte amb la societat civil organitzada
- c. Els partits polítics haurien de crear i liderar xarxes amb organitzacions de la societat civil per a la resolució dels problemes col·lectius
- d. La societat civil i els partits polítics haurien d'actuar conjuntament, creant xarxes horitzontals que fossin agents de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius
- e. La societat civil organitzada, al marge dels partits polítics, ha de ser el principal agent de canvi per a la resolució dels problemes col·lectius
- f. Altres

11. Tens afinitat o simpatia per alguns dels següents partits polítics? (marca un màxim de dues caselles)

- a. CiU
- b. ERC
- c. PSC
- d. PP
- e. ICV-EUiA
- f. C's
- g. CUP
- h. No, però tinc afinitat o simpatia per una altra formació política
- i. No, no tinc ni afinitat ni simpatia per cap formació política

12.a. Municipi de naixement del teu pare:

12.b. Municipi de naixement de la teva mare:

13.a. La formació del teu pare és:

- a. Estudis universitaris
- b. Batxillerat
- c. Formació professional
- d. Educació bàsica obligatòria
- e. Sense estudis

13.b. La formació de la teva mare és:

20. En termes de lideratge, quina creus que ha estat la teva aportació a l'organització de la qual formes part?

21. Ens podries dir tres adjectius o conceptes que, al teu parer, haurien de definir un bon lideratge social en el context actual?

- a.
- b.
- c.

22. Quines de les següents qualitats personals creus que són més importants per a un bon líder social? (marca un màxim de 3 caselles)

- a. Responsabilitat
- b. Autoexigència
- c. Autoconfiança, alta seguretat
- d. Perseverança, alta dedicació
- e. Energia positiva, força, empena
- f. Equilibri, serenitat
- g. Atreviment, risc
- h. Capacitat d'innovació, emprenedoria
- i. Capacitat de transformació, de generar canvis
- j. Capacitat de gestió i organització
- k. Realisme, pragmatisme
- l. Humilitat
- m. Idealisme, somnis
- n. Altres _____

23. Quines de les següents capacitats relacionals creus que són més importants per a un bon líder social? (marca un màxim de 3 caselles)

- a. Generar i transmetre il·lusió i convicció
- b. Mediar per a la resolució de conflictes interns i externs
- c. Mobilitzar
- d. Tenir disponibilitat
- e. Resolució de conflictes
- f. Coordinar i distribuir tasques
- g. Cercar consensos
- h. Creació d'equips
- i. Gestió de xarxes col·laboratives
- j. Comunicar
- k. Sensibilitzar
- l. Altres _____

24. Enfront l'actual context de canvi, quin tipus de lideratge creus que és més adequat? a. Un lideratge que fomenti la **resistència a les adversitats** actuals, que sigui capaç d'evitar que els canvis ens canviïn a nosaltres.

b. Un lideratge basat en una **bona gestió**, que es doti dels recursos necessaris per aportar les solucions tècniques més adequades als reptes actuals.

c. Un lideratge **adaptatiu**, capaç d'analitzar la realitat i promoure un procés d'adaptació al nou escenari.

d. Un lideratge **anticipatiu** i emprenedor, que s'avanci als canvis que s'estan produint i que s'arrisqui aportant respostes innovadores.

e. Un lideratge **transformacional**, que promogui una reinvençió profunda, que sigui capaç de transformar la realitat actual i construir-ne una de nova

f. Cap dels anteriors

25. A quines xarxes socials pertanys i quants amics/seguidors tens?

Tweeter Menys de 100 Entre 100 i 500 Entre 500 i 1.000 Més de 1.000 No l'utilitzo

Facebook Menys de 100 Entre 100 i 500 Entre 500 i 1.000 Més de 1.000 No l'utilitzo
 LinkedIn Menys de 100 Entre 100 i 500 Entre 500 i 1.000 Més de 1.000 No l'utilitzo
 Twentee Menys de 100 Entre 100 i 500 Entre 500 i 1.000 Més de 1.000 No l'utilitzo

26. En relació al teu grau d'activisme social, des que vas passar pel programa Ordit fins ara diries que:

- a. El meu grau d'activisme social ha incrementat
- b. El meu grau d'activisme social és el mateix
- c. El meu grau d'activisme social ha disminuït
- d. En aquests moments no exerceixo cap tipus d'activisme social

27. En relació al teu rol de lideratge, des que vas passar pel programa Ordit fins ara diries que:

- a. El meu rol com a líder ha incrementat
- b. El meu rol com a líder és el mateix
- c. El meu rol com a líder ha disminuït
- d. En aquests moments no exerceixo cap tipus de lideratge dins la meva organització

28. Consideres que el teu pas pel programa Ordit ha estat útil? (pots marcar més d'una casella)

- a. Sí, m'ha estat útil a nivell individual
- b. Sí, ha estat útil per la meva organització
- c. Sí, ha estat útil a nivell social, el seu impacte va més enllà de la meva organització
- d. No, no ha estat útil

29. Què diries que t'ha aportat el programa Ordit? (pots marcar més d'una casella)

- a. Conèixer i relacionar-me amb altres activistes i organitzacions
- b. Reflexió sobre les formes d'exercir el lideratge social
- c. Eines per millorar qualitativament el meu estil de lideratge social
- d. Altres _____

30. Després del programa Ordit...

- a. He realitzat projectes conjunts amb altres participants del programa Ordit, però sempre han estat amb organitzacions similars a la meva.
- b. He realitzat projectes conjunts amb altres participants del programa Ordit, fins i tot amb organitzacions força diferents a la meva.
- c. He realitzat algunes activitats conjuntes amb altres participants del programa Ordit, però sempre han estat amb organitzacions similars a la meva.
- d. He realitzat algunes activitats conjuntes amb altres participants del programa Ordit, fins i tot amb organitzacions força diferents a la meva.
- e. He mantingut una relació força constant amb altres participants del programa Ordit, però sempre ha estat amb organitzacions similars a la meva i no hem realitzat ni projectes ni activitats conjuntament.
- f. He mantingut una relació força constant amb altres participants del programa Ordit, fins i tot amb organitzacions força diferents a la meva, però no hem realitzat ni projectes ni activitats conjuntament.
- g. No he mantingut cap (o pràcticament cap) relació amb altres participants del programa Ordit.

31. Quina és la teva situació actual en relació amb les organitzacions socials i/o polítiques de les quals formes o has format part?

- a. Treballo en alguna de les organitzacions com a professional
- b. Ocupo algun càrrec de responsabilitat
- c. Sóc membre d'alguna organització però no ocupo cap càrrec de responsabilitat ni hi treball professionalment
- d. Actualment no sóc membre de cap organització
- e. Altres

Moltes gràcies per la teva col·laboració!

Descripció de la mostra

Recollim a continuació aquelles respostes del qüestionari que ens permeten descriure les característiques més estructurals de la mostra de persones que l'han respost: any de naixement, edat, sexe i distribució territorial.

Totes les persones enquestades són nascudes entre el 1971 i el 1990, és a dir, entre l'enquestat més jove i el de més edat hi ha 20 anys de diferència. Per franges d'edat, de les 81 persones que han respost aquesta pregunta del qüestionari, el 39,50% es concentren majoritàriament entre els 30 i els 34 anys. Els segueixen la franja de 35 a 39 anys (nascuts entre 1974 i 1978) amb un 25,92% i els de 29 a 34 anys (nascuts entre 1984 i 1988) amb un 24,69%. En els grups d'edat extrems, és a dir, on es situen les persones enquestades amb més edat (més de 40 anys) i amb menys edat (menys de 25 anys) és on hi trobem menys concentració de població, amb un 6,17% en el primer cas i un 3,70% en el segon.

Per tant, ens trobem davant d'una mostra on tot i haver-hi representació de persones d'edats diverses, el 71,59% són actualment activistes socials i polítics de més de 30 anys i només el 28,39% estan en la franja que podríem considerar com a pròpiament joves, és a dir menors de 30 anys.

Taula 16. Any de naixement

Any naixement	Núm.	Període	Núm.	%
1971	2	1971 – 1973 (més de 40 anys)	5	6,17
1972	1			
1973	2			
1974	2	1974 – 1978 (de 39 a 35 anys)	21	25,92
1975	2			
1976	4			
1977	8			
1978	5			
1979	6	1979 – 1983 (de 34 a 30 anys)	32	39,50
1980	6			
1981	6			
1982	5			
1983	9			
1984	4	1984 – 1988 (de 29 a 25 anys)	20	24,69
1985	4			
1986	5			
1987	3			
1988	4			
1989	1	1989 – 1990 (menys de 25 anys)	3	3,70
1990	2			
TOTAL	81		81	100

Pel que fa a temes de gènere, la mostra és força paritària. De les 82 persones enquestades, el 48,78% són homes i el 51,21% són dones. Per tant, no hi ha un biaix de gènere entre els joves líders socials que han respost el qüestionari.

Taula 17. Sexe

Sexe	Núm.	%
Home	40	48,78
Dona	42	51,21
TOTAL	82	100

Per últim, si ens fixem en la distribució territorial de la mostra observem que, respecte a lloc de residència, de les 82 persones que han respost el qüestionari més de la meitat (63,41%) resideixen en municipis de la demarcació territorial de la Regió Metropolitana de Barcelona. Pel que fa a la resta de vegueries, amb un nombre de casos molt menor, la distribució és bastant semblant entre elles: Catalunya Central representa el 8,53%, les Comarques Gironines un 7,31%, el Camp de Tarragona un 6,09% i, en menor grau, l'Alt Pirineu i Aran un 4,87% i les Terres de Ponent un 2,43%. Malauradament, tot i que van passar pel programa Ordit persones de les 7

demarcacions territorials de Catalunya, no hi ha hagut cap persona de la vegueria de les Terres de l'Ebre que hagi respost el qüestionari.

Pel que fa a la resta de territori, 6 dels enquestats no viuen actualment a Catalunya. D'aquests, 3 resideixen a la resta de l'estat espanyol i 3 fora del mateix. En total representen el 7,30% de les persones que han respost el qüestionari.

Taula 18. Lloc de residència

Territori	Núm.	%
Regió Metropolitana de Barcelona	52	63,41
Camp de Tarragona	5	6,09
Terres de Ponent	2	2,43
Comarques Gironines	6	7,31
Alt Pirineu i Aran	4	4,87
Comarques Centrals	7	8,53
Terres de l'Ebre	0	0,00
Resta de l'estat espanyol	3	3,65
Fora de l'estat espanyol	3	3,65
TOTAL	82	100

Les antenes

Tal i com hem explicat, les persones seleccionades per participar al programa Ordit eren suggerides per una sèrie d'antenes: líders o organitzacions de Catalunya que proposaven joves activistes que, al seu entendre, podien convertir-se en futurs líders socials i polítics.

Detallem aquí les antenes que van suggerir a les 82 persones que han respost el qüestionari. Els agrupem en funció del nombre de persones de la mostra que han estat suggerits per cadascuna d'aquestes antenes.

- **5 persones de la mostra:** Carles Campuzano (CiU)
- **4 persones de la mostra:** Xavier Pedrós (Fundació Marianao)
- **3 persones de la mostra:** Janet Sanz (ICV), Marta Llobet (Facultat de Treball Social de la Universitat de Barcelona), Miquel Àngel Essomba (Centre UNESCO de Catalunya), Ricard Gomà (ICV), Sergi Rovira (Minyons Escoltes i Guies de Catalunya)
- **2 persones de la mostra:** Gemma Ubasart, Joan Carles Gallego, Margarida Massot, Mireia Franch, Raimon Goberna, Xavier Alcalde, Jaume Sellés, Mònica Sabata.
- **1 persona de la mostra:** Arnau Garcia Conesa, ASCIB, Berta Mundó, Bru Pellissa, Carles Barba, CCOO, Chakir el Homrani, Daniel Garcia Tenorio, David Prujà, Elena González, Elisenda Alamany, Estanis Vayreda, Fernando

Pindado, Fòrum UBUNTU, Fundació SER.GI, Gerard Coll-Planas, Helena Estevan, Ismael Palacín, IGOP, Jaume Albaiges, Jordi Armadans, Jordi Collado Álvarez, Jordi Pietx, Llorenç Planagumà, Lluç Pejó Climent, Lluís Cabrera, Maria Faig, Marta Cots, Miquel Àngel Aragón, Mireia Boya, Oriol Creixells, Oriol Romaní, Òscar Rebollo, Roger Bujons i Tomàs, Tomas Herreros, Verònica Platas, Vicenç Creus, Virgínia Domínguez, Xavier Eritja, Xavier Pérez, Anna Rovira, Miquel Àngel Díaz, Joan Subirats, Solange Hibert, Daniel Osias, Alba Pedrós.

Els referents

Dues de les preguntes del qüestionari interrogaven als joves del programa Ordit sobre els seus referents. Tot i que ja hem fet esment a les respostes en el capítol 2, detallem a continuació els noms de les persones que han estat citades.

Ens podries dir el nom de tres figures públiques que consideres que han marcat la teva trajectòria com a activista?

- **NS/NC (24 casos)**
- **11 respostes:** Arcadi Oliveras.
- **6 respostes:** Jordi Pujol.
- **3 respostes:** Lluís Maria Xirinacs, Itziar González, Joan Subirats, Miquel Àngel Essomba, Nelson Mandela, Xavier Pedrós, Pere Casaldàliga.
- **2 respostes:** Jaume Funes, Marina Subirats, Noam Chomsky, Pascual Maragall, Martin Luther King, Vicenç Navarro, Federico Mayor Zaragoza.
- **1 resposta:** Ada Colau, Adam Smith, Agnès Pardell Veà, Ana Pastor, Àngels Barceló, Anna Politkòvskaja, Arnaldo Otegi, Batista i Roca, Bruce Springsteen, Carles Barba, Carles Campuzano, Carles Francino, Carlos Taibo, Carme Casas, Carme Chacón, Carmen Sarimento, Conxita Tarrès, Enric Canet, Eric Hobsbawn, Eugeni Rodríguez, Felip Puig, Fernando Pindado, Ferran Mascarell, Florenci Codina, Francesc Carbonell, Gandhi, Gaspar Llamazares, Gerard Coll-Planas, Grouxo Marx, Hebe de Bonafini, Héctor Colunga, Hortènsia Grau, Ignacio Fernández Toxo, Ignasi Carreras, Iñaki Rivera, Issa Amro, Jaume Botey, Jaume Cela, Jaume Saura, Jesús de Natzeret, John Fitzgerald Kennedy, Joan Coscubiela, Joan Manuel Parisi, Joan Queralt, Joaquim Maria Puyal, Jordi Armadans, Jordi Galí-Escola Sant Gregori, José Luis Rodríguez Zapatero, Jose Luis Sampedro, Josep Maria Alvarez, Josep Xercavins, Josep-Lluís Carod-Rovira, Leonardo Boff, Lluís Llach, Lluís Llätzer Zamenhof, Lluís-Vidal Sixto, Lula da Silva, M. Teresa Roca, M^aJesús Izquierdo, Manel Cunill, Manel Larrosa, Marco Marchioni, Maria Campillo, Martí Olivella, Martí Porter, Mercè Otero, Michel Bauwens, Michel Foucault, Miquel Casanovas, Mohamed Chaib, Montserrat Roig, Naomi Klein, Neus Moreno Sanz, Oriol Junqueras, Pepe Rubianes, Rafael Ribó, Raimon Panikkar, Ramón Martínez, Raul

Romeva, Ricard Alonso, Ryszard Kapuściński, Simone Weil, Susan Stryker, Susane George, Tomás Villasanté, Toni Negri, Tony Judt, Vanesa Freixa, Vicenç Creus i Soley, Vicenç Fisas, Vicenç Mateu, Violeta Quiroga, Xesca Mas Busquets.

- **Altres respostes:** les que han influenciat en la meua trajectòria no són públiques (4); no són persones sinó organitzacions (4) (EZLN, Negu Gorriak, Maquis i grups autònoms llibertaris, Madrilonia).

I ens podries dir el nom de tres joves activistes que per a tu són referents i/o líders socials exemplars?

- **NS/NC (31 casos)**
- **15 respostes:** Ada Colau.
- **14 respostes:** David Fernández.
- **5 respostes:** Alberto Garzón.
- **3 respostes:** Pau González Val.
- **2 respostes:** Dolors Camats, Enric Duran, Gerard Figueras, Jordi Collado, Miquel Missé, Nora Sánchez Oussedick, Quim Arrufat.
- **1 resposta:** Alba Benedicto, Albano Dante, Àngela García Lladó, Arantxa Calvera, Arnau Monterde, Biel de Montserrat, Camilo Andrés Rojas, David Bondia - Professor Universitaria, Dean Spade, Eduard Baches, Elini Stamp, Elisenda Alamany, Eloi Ginestà, Enric Baltasar, Enric Pons, Esther Bonal, Esther Vivas, Fran Ferri, Gemma Ubasart, Gracia Trujillo, Guillermo Zapata, Héctor Colunga, Iolanda Fresnillo, Itziar González, Joan Herrera, Josep Maria Romero, Joan Reixach, José Mujica, Josep Puigdemòles, Júlia Boada, Kai Jacobsen, Kemal Ordek, Keny Arkana, Laia Ortiz, Lluís Marco, Trini Molist, Luca Gervasoni, Maria Serra, Marta Osià, Marta Roig, Maties Serracant, Merche Negro, Montserrat Pedret, Nacho Corredor, Oriol Sorolla, Pablo Soto, Pau Albajos, Pau Llonch, Pau Planelles, Anna Rovira, Rafeef Ziadah, Teresa Forcades, Toni Comín, Valery Alzaga, Víctor Muntés.
- **Altres respostes:** no identifico referents clars entre els joves activistes (6); joves no, organitzacions sí (4).

5.3 Les entrevistes biogràfiques

En aquesta investigació ens preguntàvem sobre les trajectòries de vida dels joves activistes socials i polítics de Catalunya (quins factors havien fet despertar el seu compromís cívic, quins moments històrics els havien marcat, quins eren els seus referents, etc.) i sobre quins eren els nous estils de lideratge que estaven emergent per fer front a l'actual moment de canvi. La tècnica del qüestionari ens permetia caracteritzar la nostra població d'estudi i identificar tant alguns dels factors rellevants

en les seves trajectòries de vida com alguns elements sobre la seva forma d'entendre el lideratge. Tanmateix, per poder entendre, contextualitzar i aprofundir tots aquests elements ens calia una informació de caràcter més qualitatiu. Les entrevistes semi-estructurades en profunditat resultaven la tècnica d'investigació més adequada per assolir aquest objectiu.

Ara bé, també volíem mostrar la pluralitat d'itineraris vitals que poden conduir a una persona a ser un/a activista i/o un líder social o polític. I, al mateix temps, volíem mostrar la multiplicitat de formes d'entendre el lideratge (i d'exercir-lo) en un context incert i altament incert com és l'actual. És per això que la construcció de narratives biogràfiques ens va semblar una eina molt adequada, ja que no només ens permetia assolir els nostres objectius analítics sinó que, a més, ens permetia oferir al lector una visió polifònica tant de les trajectòries vitals com de les diverses maneres d'entendre el lideratge social i polític avui.

L'ús del mètode biogràfic en les Ciències Socials té ja una llarga història (Subirats, 2006). És un mètode que ha estat utilitzat des de diverses disciplines, però que ha estat desenvolupat amb diferents tècniques i matisos, amb una certa manca de claredat conceptual. En la nostra investigació, prenent de referència el llibre *Fragilidades vecinas* publicada partir d'una investigació de l'IGOP sobre exclusió social, hem optat pel que anomenem les "narratives biogràfiques". Les narratives biogràfiques estan a mig camí entre el que Pujadas (2004) anomena el relats de vida i les històries de vida. Els relats de vida seria la transcripció literal d'una trajectòria de vida, en primera persona, tal i com l'explica la persona que l'ha viscuda. Les històries de vida, en canvi, consistirien en un estudi de cas en el que, a més del relat de vida a partir d'una entrevista, s'intenta reconstruir la biografia d'aquella persona amb informació i documentació complementària i s'acaba articulant un text que és el que s'ofereix al lector. En el nostre cas no es tractaria de relats de vida perquè no oferim una transcripció literal de les entrevistes, però tampoc serien històries de vida perquè la única font d'informació han estat les entrevistes. És per aquest motiu que, basant-nos amb la tradició anglosaxona, hem preferit anomenar als nostres textos "narratives biogràfiques" enteses com reconstruccions significants de les trajectòries de vida a partir d'una entrevista i sense contrastar la informació generada amb altres tècniques d'investigació. El punt fort d'aquesta tècnica, al nostre entendre, és que deixa que sigui el propi lector el que faci la seva pròpia interpretació i arribi a les seves conclusions a partir d'haver-li facilitat un conjunt de narracions biogràfiques diverses, complementàries i fins i tot contradictòries entre sí.

Selecció de les persones entrevistades

Per seleccionar les persones a ser entrevistades ens vam basar tant en les respostes del qüestionari com en les opinions de les diferents persones que han coordinat el

programa Ordit al llarg de tots aquests anys. Buscàvem persones significatives, ja fos pel seu discurs, la seva trajectòria de vida o la seva evolució en l'activisme social i polític. Al mateix temps volíem una mostra d'entrevistats que fos diversa pel que fa al gènere, les edats, el lloc d'origen i les tipologies d'organitzacions de les que formaven part les persones seleccionades. I, sobretot, volíem una mostra que exemplifiqués diferents veus sobre el lideratge social i polític avui en dia.

Les respostes a diverses de les preguntes del qüestionari ens van permetre agrupar les persones en funció de com es posicionaven tant en relació a l'actual moment de canvi d'època com en relació a la forma d'entendre el lideratge. En el primer dels casos ens interessava especialment la seva posició en relació a l'eix nova-vella política (pregunta 10 del qüestionari). Mentre que pel que fa a l'estil de lideratge vam centrar-nos tant en la concepció funcional del mateix (pregunta 24) com en les dimensions operativa i relacional (preguntes 19-23). A partir d'aquí vam fer una selecció de 16 persones que cobrien les diferents possibles combinacions identificades, eren significatives, configuraven una mostra plural d'acord amb els criteris abans esmentats i, per últim, es complementaven els uns amb els altres sense esdevenir massa repetitius (taula 19).

Taula 19. Persones entrevistades

Nom	Any de naixement	Lloc de residència	Organització	Antena	Edició Orit
Mostafà Shaimi	1974	Salt	Activista anti-racista	Bru Pellissa	OR2 PRIM. 2008
Eduard Baches	1978	Lleida	Plataforma d'Afectats per la Hipoteca	Jaume Sellés	OR10 TARD. 2012
Àlex Cosials	1978	Barcelona	UNESCO	Miquel Àngel Essomba	OR7 PRIMV. 2011
Marta Cots	1979	Barcelona	Consell de la Joventut de Barcelona	Sergi Rovira	OR6 TARD. 2010
Daniel García	1979	Sabadell	UGT	Chakir El Homrani	OR8 TARD. 2011
David Cid	1980	Barcelona	ICV	Ricard Gomà	OR1 TARD. 2007
Héctor Colunga	1981	Gijón	Fundació Marianao Mar de Niebla	Xavier Pedrós	OR3 TARD. 2008
Mireia Bou	1981	Girona	Fundació Ser.Gi	Fundació Ser.Gi	OR6 TARD. 2010
Arnau Monterde	1981	Terrassa	Ateneu Candela	Tomas Herreros	OR3 TARD. 2008
Elisenda Alamany	1983	Castellar del Vallès	L'Altraveu de Castellar	Gemma Ubasart	OR7 PRIMV. 2011
Pol Guardis	1983	Alella	Activista ecologista	Helena Estevan	OR10 TARD. 2012
Marta Pascal	1983	Vic	Joventuts Nacionalistes de Catalunya	Carles Campuzano	OR7 PRIMV. 2011
Gemma Botines	1984	Barcelona	UGT	Daniel García	OR10 TARD. 2012
Salvador Grané	1985	Tarragona	Minyons Escoltes i Guies de Catalunya	Maria Faig	OR9 PRIMV. 2012
Aina Vidal	1985	Barcelona	CCOO	Joan Carles Gallego	OR9 PRIMV. 2012
Nacho Corredor	1990	Barcelona	BridgingBCN, Foro+Democràcia	Carles Campuzano	OR6 TARD. 2010

El treball de camp i la construcció de les narratives

Les entrevistes es varen realitzar entre els mesos de juliol i setembre de 2013. La durada de cadascuna va ser, aproximadament, d'una hora i mitja. El format era el d'una entrevista semi-estructurada. Hi havia una primera part en la que partíem d'una pregunta oberta inicial sobre la trajectòria de vida de la persona entrevistada²⁴ i, posteriorment, es portaven preparades altres preguntes en funció de com evolucionava la conversa. En una segona part es feia incís en les formes com els entrevistats/des entenien el concepte de lideratge, com el posaven en pràctica i com es posicionaven davant l'escenari actual de canvi d'època. Totes les entrevistes van ser transcrites de forma literal.

²⁴ **Pregunta oberta sobre la seva trajectòria de vida:** ens podries explicar, amb el màxim de detall possible, la teva trajectòria fins arribar a la teva posició actual (en termes socials i/o polítics)? Ens interessa conèixer especialment els factors, les persones, els entorns i els moments de la teva vida que, al teu entendre, t'han marcat per esdevenir el líder social o l'activista que ets actualment.

A partir de l'anàlisi preliminar de les 16 entrevistes transcrits, vam decidir fer una selecció de les 10 que millor ens permetien mostrar la diversitat de trajectòries, veus i formes d'entendre el lideratge. Vam fer la selecció a partir de la significativitat de les informacions i opinions presentades en les entrevistes i la seva adequació per a ser presentades en format de narrativa, tot buscant una heterogeneïtat del global de la selecció en la que no només hi hagués una pluralitat de trajectòries i de posicions envers les formes de lideratge sinó també pel que fa al gènere, el lloc d'origen de les persones i el tipus d'organitzacions socials i polítiques en les que havien participat.

La producció de les narratives ha estat el moment més complex d'aquest procés, doncs es tracta d'una tècnica poc sistematitzada en la que el "narrativitzador" hi juga un paper molt rellevant. Es tractava de re-escriure el text de l'entrevista amb la finalitat d'intentar reconstruir el sentit de les paraules de l'informant i, al mateix temps, organitzant-lo i transformant-lo per tal que fos accessible per als lectors. Tanmateix, la narrativització no consisteix únicament en fer intel·ligible el llenguatge oral sense que es perdi el registre de la persona entrevistada; sinó que és un procés d'interpretació en el que el parlant i el narrativitzador intervenen com a subjectes productors de coneixement (Subirats, 2006).

Vam optar per organitzar la informació en dos grans apartats en totes les narracions. Una primera en què la persona narra la seva trajectòria de vida, i una segona part on expressa una sèrie de reflexions sobre el moment actual de canvi d'època, la seva forma d'entendre el lideratge en els processos de canvi social i els tipus de lideratges que considera que són més necessaris avui en dia. Mentre la segona part és de relat més lliure, en la primera hem prioritzat la reconstrucció cronològica de les diferents biografies.

Com hem apuntat anteriorment, hem rebutjat la verificació dels relats mitjançant fonts complementàries, així que hem narrat tot allò que les persones entrevistades ens han transmès sense qüestionar-ne la seva veracitat. D'altra banda, totes les narracions que han estat publicades en aquest document prèviament han estat validades pels seus protagonistes.

6. Bibliografia

- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bennet, W.L.; Segerberg, A. (2013). *The Logic of Connective Action. Digital Media and the Personalization of Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cantó, N.; Castiñeira, A.; Font, A. (2009). *Les fonts del lideratge social*. Barcelona: Editorial Mediterrània.
- Castiñeira, A.; Lozano, J.M. (2012). *El poliedre del lideratge*. Barcelona: Editorial Barcino.
- Ferlie, E.; Ashburner, L.; Fitzgerald, L.; Pettigrew, A. (1996). *New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Garcia, J. (2012). *Adéu Capitalisme. 15M-2031*. Barcelona: Editorial Icària.
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Universidad.
- Goleman, D. (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*. March-April 2000: 78-90.
- Greenleaf, R.K. (2003). *The servant leader within: a transformative path*. Nova York: Paulist Press.
- Grint, K. (2010). *Leadership. A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Heifetz, R.M.; Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons". *Public Administration*, 69 (Spring): 3-19.
- Laville, J.L.; Garcia, J. (2009). *Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real*. Barcelona: Editorial Icària.
- Mac Callum, D.; Moulaert, F.; Hillier, J.; Vicari, S. (Eds) (2009). *Social Innovation and Territorial Development*. Ashgate: Aldershot.

- Martínez, R. (2011). Políticas Públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas. Treball de Final de Màster. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Mintzberg, H. (2006) "Community-ship is the answer". *Financial Times* (23 d'octubre de 2006).
- Ospina, S.; El Hadidy, W. (2013). How Social Change Organizations Create Leadership Capital and Realize Abundance amidst Scarcity. New York: RCLA.
- Pujadas, J. (2004). *Etnografia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Subirats, J. (2006). Fragilidades vecinas. Narraciones biográficas de exclusión social urbana. Barcelona: Editorial Icària.
- Subirats, J. (2011). *Otra Sociedad. ¿Otra política?* Barcelona: Editorial Icària.
- Uhl-Bien, M. (2006). "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing". *Leadership Quarterly* 17(6): 654-676.
- Uhl-Bien, M.; Ospina, S. (2012) Advancing Relational Leadership Theory: a Conversation among Perspectives. Greenwich, CT: Information Age.
- Westley, F.; Antadze, N. (2010). "Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact". *Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 15(2).