

# Les fonts del lideratge social

*NATÀLIA CANTÓ,  
ÀNGEL CASTIÑEIRA I  
ANNA FONT*





# **Les fonts del lideratge social**

*NATÀLIA CANTÓ, ÀNGEL CASTIÑEIRA I ANNA FONT*



# Les fonts del lideratge social

*NATÀLIA CANTÓ, ÀNGEL CASTIÑEIRA I ANNA FONT*

La col·lecció *Polítiques* és la principal col·lecció de la Fundació Jaume Bofill. S'hi publiquen aquelles investigacions que han estat encarregades i que es consideren més rellevants pel seu interès social i polític. Les opinions que s'hi expressen corresponen als autors.

La reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic, resta rigorosament prohibida sense l'autorització dels propietaris del *copyright*, i estarà sotmesa a les sancions establertes a la llei.

Primera edició: març de 2009

© Fundació Jaume Bofill, 2009

Provença, 324

08037 Barcelona

fbofill@fbofill.cat

<http://www.fbofill.cat>

© d'aquesta edició: Editorial Mediterrània, S. L.

Guillem Tell, 15, entl. 1a

08006 Barcelona

Tel. 93 218 34 58 – Fax 93 237 22 10

[editorial@editorialmediterrania.cat](mailto:editorial@editorialmediterrania.cat)

[www.editorialmediterrania.cat](http://www.editorialmediterrania.cat)

Disseny de la col·lecció: Martí Abril

Disseny de la coberta: Amador Garrell

Fotografia de la coberta: Lluís Salvadó

Maquetació: Jordi Vives

ISBN: 978-84-8334-970-0

DL: B-9.266-2009

Impressió: Romanyà Valls, Capellades (Anoia)

Imprès a Catalunya – *Printed in Catalonia*

# Índex

<b>PRESENTACIÓ</b>	9
<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	15
La noció de compromís	18
El compromís cívic	19
La noció de líder social	20
Històries de vida dels líders socials: moments clau	20
<b>2. METODOLOGIA</b>	25
Nota metodològica referent a l'ús de les transcripcions de les entrevistes	31
<b>3. FACTORS DESENCADENANTS DEL DESPERTAR DE LA CONSCIÈNCIA CÍVICA</b>	33
L'adolescència o primera joventut	36
La família de procedència	38
Les institucions d'educació i de lleure educatiu (i el seu entorn)	42
Els referents	45
La religiositat	47
Les circumstàncies històriques i actuals	51
· El moviment antifrancquista	51
· La insatisfacció actual	54
<b>4. EL PROCÉS DE DECISIÓ. SEGUINT EL DESPERTAR I LA CRIDA DE LA CONSCIÈNCIA</b>	57
De la consciència a l'acció	61
Decisió personal i influències externes	64
Disposicions i motivacions personals	70
<b>5. COMPROMÍS CÍVIC. EL CAMÍ DE LA IMPLICACIÓ</b>	75

<b>6. LIDERATGE SOCIAL</b>	83
Formes de lideratge	87
Qualitats per al lideratge	90
Espais de renovació interior	91
<b>7. TRES COMPARTITS DELS LÍDERS SOCIALS</b>	95
Principis i valors	99
Construcció de sentit	102
Habilitats interpersonals	104
Qualitats personals	108
<b>8. CONCLUSIONS</b>	115
<b>ANNEXOS</b>	127
Una recerca segons el model de la <i>Grounded Theory</i>	129
El procés d'identificació de líders socials	130
Model d'enquesta per a la identificació de líders socials	132
Llista de persones identificades com a líders socials de Catalunya	134
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	139



## Presentació



El lideratge social és un dels àmbits clàssics d'estudi dintre de les ciències socials. En aquest sentit, el treball d'Àngel Castiñeira, Natàlia Cantó i Anna Font enllaça amb una de les preocupacions compartides per una part dels científics socials, com a mínim, des de fa unes quantes dècades.

Aquest estudi no vol quantificar l'estat del compromís cívic i el lideratge social al nostre país. No pretén ser una fotografia del moment sobre la salut en l'entramat del lideratge social. No dona resposta —no ho pretén— a la pregunta de quants líders socials hi ha a Catalunya. Lluny d'això, l'estudi se centra a conèixer quins són els factors que han convergit en la vida d'algunes persones identificades com a líders socials i vol veure si són generalitzables per, a partir d'aquí, extreure'n algunes conclusions.

El treball que es presenta en aquest llibre parteix d'una pregunta prèvia que preocupa els autors i també la Fundació Jaume Bofill. Aquesta no és altra que saber quines són les causes que provoquen en determinades persones l'anomenat *compromís cívic* i, en un segon moment, conèixer com aquest compromís es tradueix en un factor de lideratge social.

En un moment en què el denominador comú de l'opinió publicada —i possiblement també de la pública, encara que sigui només per la influència de la publicada— considera que aquest compromís cívic i el propi lideratge està en hores baixes en el nostre país

pel que fa al seu arrelament social, és especialment rellevant disposar de coneixement acadèmic sobre les bases i els factors que l'impulsen. És necessari conèixer aquelles instàncies, processos o factors que poden tenir una incidència clara en la construcció individual del compromís cívic, primer, i de l'assumpció del lideratge social, després. Entre altres coses, per valorar-los adequadament i també perquè conèixer-los permetrà construir actuacions que busquin reforçar encara més l'eficàcia social d'aquestes instàncies en la seva funció d'inductores en l'adquisició del compromís social.

És obvi que en determinades instàncies és la mateixa idea de lideratge social la que incomoda. Probablement això es pot atribuir a una concepció del lideratge molt condicionada a personalitats fortes, amb dots d'un cert messianisme i clarament properes al tipus carismàtic que Max Weber tan encertadament va construir en la seva famosa tipologia. Lluny d'aquesta imatge, el lideratge que es presenta en aquest llibre està íntimament relacionat amb la connotació de *social* i de *trajectòria*, però sobretot està concebut com una construcció a partir de principis i valors d'un cert sentit i, el que és més important i per això vull subratllar-ho al final d'aquesta presentació, té a veure amb la mateixa idea de *transformació social*.

El canvi social, la transformació, com a horitzó està estretament vinculat a la mateixa existència de lideratge social. La funció aglutinadora d'aquells que exerceixen el lideratge social és clara, però també ho és la seva funció de catalització d'algunes de les condicions de canvi i, lògicament, d'impuls d'aquest canvi. No és possible, doncs, projectar transformació i canvi sense assumir l'existència del lideratge social. És indiscutible que el lideratge social no s'exhaureix amb la possibilitat del canvi o la transformació social, entre altres coses perquè qualsevol procés d'institucionalització —en principi oposat a la mateixa idea de transformació— va associat també a l'existència d'un clar lideratge social. Però allò realment rellevant és que és la idea de transformació i canvi social la que no té recorregut sense aquesta noció de lideratge social.

En les societats democràtiques com les nostres el compromís cívic és una de les característiques imprescindibles sobre la qual el líder social es construeix. Certament no tots els qui tenen poder tenen atributs de lideratge i, per tant, no tots els qui ens governen —ja sigui en l'esfera pública com en la privada— tenen un recorregut de

compromís social. Ara bé, una societat democràtica no es pot sostenir si no disposa d'una base social prou generosa pel que fa a aquesta virtut cívica explicitada en forma de compromís i que culmini amb les funcions de lideratge. Ja fa uns quants anys, els politòlegs Almond i Verba van apuntar en un magnífic estudi que una de les qüestions que marcava la diferència entre una societat que havia desenvolupat un sistema democràtic d'altres que no ho havien fet era, precisament, l'existència d'un conjunt d'actituds i valors presents en la societat i que ells etiqueten com a *cultura cívica*.

El debat, doncs, quan abordem qüestions sobre les fonts de lideratge social arrela directament en el debat sobre les condicions i les bases per a la construcció, consolidació i permanència d'una societat democràtica. En temps de canvis globals, d'incerteses sobre el futur i de convulsions ara econòmiques i qui sap si ben aviat també socials com les que les nostres societats estan assumint, pocs debats com el manteniment de les bases per a una societat democràtica ens haurien de preocupar tant. I en aquesta mirada l'aprofundiment sobre les causes del compromís cívic i el lideratge social és imprescindible. Aquest llibre contribueix de manera molt interessant a aprofundir sobre totes aquestes qüestions. Resta, doncs, agrair als autors el treball realitzat, tant per la seva oportunitat com per la seva qualitat.

Jordi Sànchez  
Director de la Fundació Jaume Bofill



# 1 Introducció





La intenció d'aquest estudi sobre compromís cívic i lideratge social és contribuir a generar una mirada nova respecte als fenòmens del civisme i el compromís cívic, i del lideratge social. En contrast amb el que percebem com a discurs dominant d'avui sobre aquests temes (tant en els mitjans com també a l'acadèmia), amb aquest estudi volem plantejar preguntes que ens semblen molt rellevants i, alhora, actualment relegades a un segon terme. Així, mentre actualment ens sembla que l'atenció se centra en els fenòmens d'incivisme que sacsegen la consciència col·lectiva, nosaltres volem deixar de considerar el fenomen del civisme com quelcom donat per descomptat que, quan no s'assoleix, esdevé una desviació. En volem qüestionar la naturalesa i les possibilitats de generació i consolidació. És a dir, no assumint que es genera de forma espontània i que "quelcom falla" quan no succeeix, sinó que el civisme és un vincle fràgil amb el col·lectiu que es genera i que s'alimenta en determinades circumstàncies que, a voltes, cal contribuir a promoure.

Per altra banda, mentre els estudis de lideratge es basen sobretot en els trets de caràcter i d'acció que caracteritzen els líders quan exerceixen com a tals, nosaltres hem volgut girar la mirada i preguntar per les condicions necessàries per tal que determinades persones acabin assumint funcions de lideratge i, concretament, de lideratge social; és a dir, hem volgut conèixer les causes a partir de les quals un conjunt de persones prenen opcions i segueixen camins que, de forma directa o indirecta, més o menys conscientment, els acabaran situant al capdavant del mapa social del nostre país.

Ras i curt, l'objectiu del nostre estudi és analitzar i comprendre les causes de fons, les experiències innovadores en l'àmbit del compromís cívic o en l'àmbit de les iniciatives que han portat persones concretes a, primerament, desenvolupar un compromís social fort i durador i, després, a ocupar posicions de lideratge en el sector social.

En aquest punt esdevé necessari, per poder tirar endavant amb l'estudi, definir què entenem per “compromís cívic” i “lideratge social”.

## **LA NOCIÓ DE COMPROMÍS**

El terme *compromís* té varies accepcions. Una d'elles és la d'obligació concreta o de la paraula donada. Es tracta d'un deure moral o psicològic adquirit per una persona envers ella mateixa, una altra persona, una causa o una organització. Per aquest motiu, el sentit del compromís té com a referència immediata la pròpia subjectivitat personal, és a dir, la representació que una persona es fa de si mateixa, de les seves accions i de la naturalesa del vincle establert amb el seu context vital. Aquesta representació es construeix sempre, a la vegada, en relació amb els altres.

En la modernitat, l'ètica del compromís s'ha fonamentat o bé en un centre de referència *immanent* (la llibertat i responsabilitat individuals, el component emocional del desig, el component hedonista de la gratificació, el component material de l'interès o la necessitat), o bé en un centre de referència *transcendent* basat en la identificació amb una causa o la connexió amb l'alteritat (ja sigui la creença confessional, la convicció ideològica, la identificació nacional, el contracte legal o bé la compassió, l'amor, la reciprocitat o la participació cívica social). En qualsevol cas, de la noció de compromís se'n deriva inevitablement una doctrina per a l'acció.

Habitualment, el compromís modern és voluntari, però genera una obligatorietat autoimposada i mantinguda en el temps. La temporalitat o estabilitat de la vinculació pot variar pel que fa a la seva intensitat. Pot ser baixa o alta, limitada o permanent, determinant així la fragilitat o robustesa del capital social d'una comunitat.

En principi, la idea de compromís, tal i com l'hem usada en el nostre context social, va lligada a una obligatorietat duradora i a una implicació alta. D'aquí ha derivat la figura tradicional del *militant*. Aquell o aquella que ha dedicat part del seu temps, les seves energies i la seva vida personal i familiar a la lluita a favor d'una causa.

Tanmateix, els estudis actuals sobre la cultura del jo i l'emergència de les noves formes de *voluntariat* (Béjar, 1993 i 2001) posen de manifest l'afebliment progressiu de la idea moderna de compromís *full time*. El voluntari, a diferència del militant, *s'implica* però no necessàriament es *compromet*; tot i que sovint també és cert que la implicació del voluntariat pot ser al capdavall el millor camí cap al compromís.

## EL COMPROMÍS CÍVIC

Entenem per *compromís cívic* la vinculació duradora d'una persona envers la societat de la qual forma part i algunes de les seves problemàtiques. Aquesta vinculació pot ser a través d'un treball adreçat al conjunt de la societat o només a una part.

Com veurem més endavant, les persones amb les quals hem parlat solen emprar el concepte d'*implicació* per referir-se a allò que nosaltres aquí anomenem *compromís*. Al nostre parer, però, el compromís és un terme més ampli que el d'implicació. La implicació, com acabem d'explicar, posa de manifest un grau bàsic o parcial d'involucració de la persona amb la realitat civicosocial i les seves problemàtiques. La persona *implicada* fa una contribució a la societat, però sense que aquesta contribució afecti de manera profunda i central el seu sentit i acció vitals.

El compromís, en canvi, –en el nostre cas el compromís cívic–, sorgeix quan una persona es capbussa vitalment i de manera duradora en el treball per canviar l'entorn (més o menys immediat) en el qual viu. En la persona *compromesa* la intensitat de la implicació i la seva durada són comparativament més grans i determinants.

## LA NOCIÓ DE LÍDER SOCIAL

Finalment, entendrem per *líder social* tot aquell/a que treballa (de forma remunerada o voluntària) en àrees diverses de la nostra societat; actuant com a catalitzador del canvi social; realitzant, inspirant o ideant projectes compartits en el si d'una entitat o organització; projectes sovint innovadors o desenvolupats de forma innovadora, que s'adrecen al bé comú.

Veiem, doncs, que la nostra definició de líder social és una definició àmplia que no restringeix l'acció del lideratge social a l'anomenat tercer sector, sinó que admet o exampla la possibilitat d'existència de lideratges socials en qualsevol àmbit de la nostra societat. L'amplitud de perfils que hem inclòs sota el paraigües conceptual de *líder social* es justifica a partir de la hipòtesi de la qual hem partit en aquest treball referent al fet que, malgrat l'enorme diversitat de perfils i possibilitats que ofereix un lideratge en el sector social, hi ha una mateixa vocació de contribuir a la millora i transformació de la societat, que pot pressuposar alhora *un nucli de valors, creences i actituds compartit pels diferents perfils de líders socials*

En aquest estudi, hem treballat aquesta hipòtesi amb la intenció d'arribar a copsar i presentar aquest nucli de valors, actituds i creences compartit; per arribar a comprendre el camí recorregut fins a la seva consolidació, i per analitzar les experiències sorgides d'aquest nucli d'accions destinades a reafirmar-lo.

## HISTÒRIES DE VIDA DELS LÍDERS SOCIALS: MOMENTS CLAU

Al llarg de les entrevistes que hem realitzat (i que presentarem tot seguit) hem constatat que, llevat de raríssimes excepcions, les històries de vida dels líders socials coincidien en punts, segons el nostre parer, claus i rellevants.

Juntament amb la hipòtesi que acabem de destacar; és a dir, junt amb la idea del nucli de creences, actituds i valors compartits, hem treballat també la hipòtesi d'una certa trajectòria vital compartida per tots els líders socials analitzats. Allò que al principi

de la recerca era una pregunta, al llarg d'aquesta es va convertir en una forta hipòtesi de treball. Així, partim de la idea que en la biografia dels líders socials trobem uns moments vitals clau i uns *salts* existencials entre aquests moments, que tenen lloc entre el despertar d'una consciència social i la presa d'una posició de lideratge social.

Concretament, durant la primera fase de l'estudi vam treballar dos salts entre tres moments clau que, segons el nostre parer, contribuïen a comprendre el camí des del despertar de la consciència al lideratge. Evidentment, concebíem aquests salts no com una seqüència ràpida de passos sinó com un procés lent, a voltes ni tan sols del tot conscient, de creixement. Així, doncs, la idea dels salts existencials era una metàfora que feia referència a la distància i les vivències que separen el desvetllament, la implicació i l'establiment d'un compromís, i, finalment, la decisió més o menys conscient, més o menys reflexiva, d'erigir-se en líder social. Així, doncs, treballàvem sobre el model següent:

- **Moment 1. Socialització en la dimensió cívica.**

Socialització de l'individu en valors i pràctiques socials. Establiment del seu "món donat per descomptat".

- **Moment 2. La cadena del compromís.**

Establiment i història del procés de compromís cívic.

- **Moment 3. El camí cap al lideratge.**

Establiment i història d'assoliment d'una posició de lideratge social.

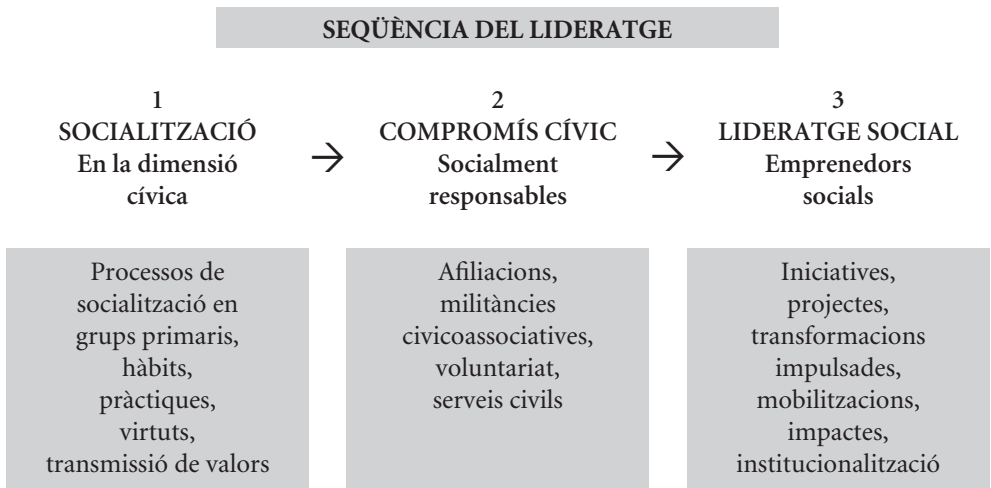
Els dos moments de *salt* que sorgeixen de la transició entre aquests tres moments són:

- **Salt A.** Dins la socialització: *quan i per què es produeix i es consolida el compromís cívic?*
- **Salt B.** Dins el compromís cívic: *quan i per què es produeix i es consolida la posició de lideratge social?*

A continuació il·lustrem amb un quadre la seqüència del compromís cívic, separant els moments amb xifres i els salts amb fletxes.

**Quadre 1.**

Seqüència del lideratge. Model d’anàlisi



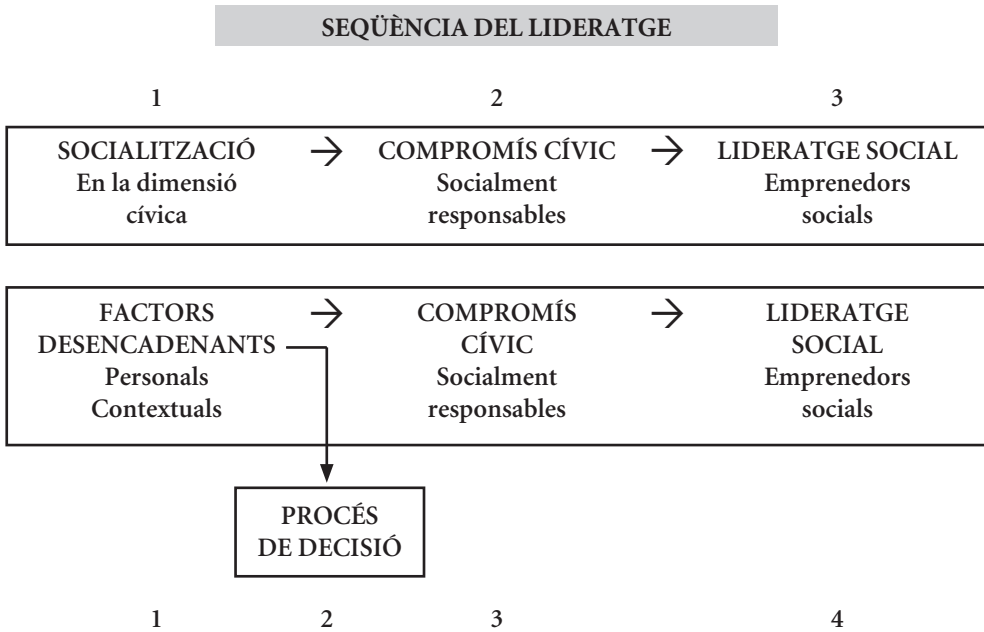
Font: Elaboració pròpia.

Després d’haver realitzat vint-i-quatre entrevistes narratives amb persones que en l’actualitat són percebudes com a ocupants de posicions de lideratge social a Catalunya i després d’haver-los demanat que fessin l’exercici de reconstruir la seva trajectòria vital i el seu camí cap a la seva posició actual, veiem que la nostra hipòtesi dels moments vitals i dels salts entre ells ha resultat d’ajuda per comprendre el procés. No obstant això, després de la realització del treball empíric, matisaríem la matriu inicial amb les diferenciacions que mostrem al quadre 2.

Així, el moment inicial descrit per nosaltres com *socialització en la dimensió cívica* quedaria desdoblada ara en dos moments: els *factors desencadenants* i el *procés de decisió*, diferenciant així, per una banda, aquells moments, persones i contextos vitals que fan que les circumstàncies per la decisió siguin propícies (ja siguin cercades o

**Quadre 2.**

Seqüència del lideratge. Nou model d'anàlisi



Font: Elaboració pròpia.

trobadres, fruit d'un neguit, de l'herència, de l'atzar o d'una combinació) i la mateixa decisió.

L'altre element que apareix en aquest nou model d'anàlisi és la diferenciació entre factors o condicionants personals i contextuals. Aquesta diferenciació és una qüestió d'èmfasi. Som conscients que no podem separar la persona de la seva circumstància, com ens recordava Ortega y Gasset, i que les línies d'influència, si forcem la separació, són bidireccionals. No obstant això, per tal de facilitar l'anàlisi, ens ha semblat útil realitzar aquest exercici artificial de separar per pesos, per accents, els factors més personals (és a dir, allò que "ha bullit dins la persona", sigui una crida, un propòsit, una cerca, una set de reconeixement, un desig de ser estimat, un anhel de servei...), dels

factors més contextuals (aquelles persones amb qui hom s'ha trobat i que han deixat petjada, les circumstàncies històriques que han tingut un impacte biogràfic, la pròpia influència sobre els altres i sobretot la seva reacció, etc.).



## 2 Metodologia



La metodologia que hem seguit en aquest estudi, tant a l'hora d'elaborar les hipòtesis com a l'hora d'anar-les modificant i a l'hora de redactar el treball final, s'ha basat molt directament en la metodologia de la *Grounded Theory* tal i com la presenten Anselm Strauss i Barney Glaser (Glaser i Strauss, 1967; Glaser, 1992; i Strauss i Corbin, 1992).

Així, malgrat ésser molt crítics amb la presentació dels autors segons els quals la metodologia de la *Grounded Theory* només pot ser com ells la van elaborar i cal aplicar-la de forma acrítica a la recerca, l'aproximació proposada per tots dos al tipus de recerca en ciències socials que hem realitzat aquí ens sembla molt encertada.

Fent-ne cinc cèntims podríem indicar que l'aproximació de la *Grounded Theory* nega la separació entre el marc teòric i l'anàlisi empírica. Així és com s'ensenya encara avui a moltes facultats a fer recerca en ciències socials. Primer s'opta per unes determinades ulleres per mirar la realitat i, aleshores, des de la perspectiva escollida, es descriu i s'analitza el que es veu. La *Grounded Theory* no qüestiona la importància cabdal de les ulleres que ens posem per mirar el nostre objecte d'estudi però intenta desenvolupar una aproximació que faci possible un diàleg fluid entre el punt de partida i les troballes empíriques produïdes en el transcurs de la recerca. D'aquesta manera es conceptualitza la relació entre teoria i pràctica com un continu anar i venir. Els resultats modifiquen les ulleres i amb les noves ulleres es parteix a la recerca de nous resultats, en un procés cíclic.

Això que ara hem presentat de forma tan general en el nostre estudi s'ha concretat de la manera següent:

Primerament, vam concretar les línies generals del nostre estudi, basades en l'experiència prèvia i multidisciplinària en aquest camp d'investigació dels membres de l'equip (filosofia social, sociologia, psicologia). Així, es va proposar la perspectiva d'estudiar la “construcció” de líders socials sobre la base d'un compromís amb el civisme, un civisme que en els darrers temps es presentava com a “donat per descomptat” en contraposició a l'incivisme, vist com a desviació de la norma i, fins i tot, com a crim. Nosaltres proposàvem, més enllà de la nostra pròpia valoració ètica dels actes incívics, no partir del civisme com quelcom donat per descomptat, sinó veure'l com un assoliment socialitzador que no s'aconsegueix de qualsevol manera i sota qualsevol circumstància. A partir d'aquest punt volíem anar més enllà, preguntant alhora, un cop s'ha assolit un compromís amb el civisme, com d'aquest compromís en pot néixer una espurna vinculadora molt més forta que porta a determinades persones a assumir rols de lideratge en el camp social, amb tot el que això comporta.

Un cop presa aquesta decisió d'enfocament, vam decidir que les entrevistes narratives autobiogràfiques serien la millor manera d'aproximar-se als dos tipus d'informació que cercàvem, o, per dir-ho en els termes emprats aleshores, als moments 1 i 2 (de civisme i compromís cívic) així com al moment 3 de lideratge. Les entrevistes ens permetien aproximar-nos a les trajectòries vitals a partir dels propis protagonistes, descobrint els elements que ells mateixos consideraven primordials, veient les relacions que tenien entre ells i detectant punts de similitud i de diferència entre els diferents relats.

Aleshores es van fer cinc entrevistes exploratòries per veure si anàvem per bon camí i per perfilar la pregunta inicial. Recordem que una entrevista narrativa es caracteritza per la formulació d'una pregunta introductòria àmplia (*input*) que dóna pas a un monòleg de la persona entrevistada que en cap cas pot ser interromput. Les entrevistes narratives tenen aquesta pregunta inicial com a únic guió. El que succeeix quan la persona entrevistada ha acabat de parlar és una conversa entre entrevistador i entrevistat clarificant i aprofundint punts que han sorgit durant la narració de la persona entrevistada. Per tal que l'*input* fos adequat per la nostra recerca calia, per una banda,

que generés una resposta llarga, un relat que se sostingués per ell mateix i que permetés a la persona entrevistada desenvolupar un fil narratiu; i que, en aquest relat generat, hi trobéssim respostes a les preguntes formulades inicialment o, de forma alternativa, indicacions clares que calia anar cap un altre camí.

Al llarg d'aquestes cinc entrevistes exploratòries, al final de tot de l'entrevista vàrem decidir provar la pregunta "Quines persones creu que són líders socials a Catalunya que no poden faltar al nostre treball, persones amb qui hauríem de parlar?" Aquesta pregunta es va convertir, des d'aleshores, en la pregunta cloent de la nostra entrevista. Els noms que varen sorgir figuren en una llista a l'annex juntament amb noms de persones que vàrem obtenir per la via d'una enquesta que tot seguit exposarem.

Cal dir també que hem optat conscientment per limitar el nostre estudi a l'àmbit territorial català. Aquesta ha estat una decisió meditada i que respon a l'observació que, donat que posem en relació i comparem trajectòries vitals i compromisos cívic de diversos líders socials, l'entorn, el marc en el qual s'ha generat i consolidat el compromís, ha de romandre constant. Un context sociocultural d'estudi més ampli podria haver dispersat o dificultat la identificació de les fonts del lideratge social cercades.

Després de les entrevistes d'exploració inicial vàrem veure que el camí iniciat ens permetia una millor comprensió dels fenòmens que ens interessaven; així, vàrem optar per seguir la línia iniciada. Finalment la pregunta va ser:

Com havíem comentat, estem fent un treball sobre lideratge social i en el marc d'aquest li hem demanat si, si us plau, podíem venir a parlar amb vostè. En aquesta entrevista no ens interessa tractar tant les característiques de la seva posició actual, o de les seves tasques i els seus reptes, sinó especialment conèixer la trajectòria que l'ha portat fins aquí. Per això li demanem de fer un exercici autobiogràfic de retrocés i explicar-nos quin ha estat el seu camí personal, les persones, circumstàncies, situacions que creu que l'han portat al lloc on és ara. No li demanem una narració de fets espectaculars, sinó més aviat el llistat de fets, persones, llocs, que han estat significatius per a vostè.

Donat el caire altament personal de l'entrevista seguïem *l'input* amb l'advertència del seu semianonimat; és a dir, en l'annex d'aquest treball, trobem la llista de les persones que han estat entrevistades, però en el cos de l'anàlisi no fem referència concreta a cap d'elles, diluint així les biografies d'uns i altres per arribar a l'anàlisi de conjunt.

A les cinc entrevistes exploratòries inicials els varen seguir, per una banda, una enquesta (realitzada amb la col·laboració de l'Observatori del Tercer Sector i amb l'ajuda de la Taula del Tercer Sector) que vàrem enviar a diverses entitats del tercer sector català i, per altra banda, cinc tongades d'aproximadament cinc entrevistes cadascuna.

L'enquesta es va realitzar sobre la base d'un formulari que vàrem enviar per correu electrònic a tres-centes trenta entitats representatives del tercer sector a Catalunya, amb la possibilitat de respondre'l mitjançant un *link* que figurava al mateix correu. L'objectiu de l'enquesta era conèixer les percepcions de les entitats del tercer sector sobre quins eren els líders socials catalans més destacats (que no vol dir coneguts) del moment, tant a la seva branca d'activitat específica com en general. Tant el formulari com una llista de les persones escollides com a líders socials es troben també a l'annex d'aquest treball.

Creiem pertinent destacar la baixíssima participació que va suscitar aquesta enquesta: de les tres-centes trenta peticions que vam enviar, només vam rebre trenta-vuit respostes.

Després de la conclusió del període de resposta a l'enquesta i de l'anàlisi de les cinc primeres entrevistes exploratòries, vam utilitzar el procediment següent que, per la seva utilitat, vam aplicar fins a finalitzar el treball de camp: immediatament després de cada entrevista, les persones entrevistadores es trobaven per contrastar punts de vista i anotar les impressions més immediates. A posteriori es feia una anàlisi més exhaustiva, ja a la recerca de punts comuns entre els entrevistats o d'aspectes que semblava que caldria aprofundir en entrevistes properes, preguntes o dubtes que quedaven oberts.

Arran d'aquesta anàlisi, de les recomanacions dels propis entrevistats, de les discussions de l'equip investigador i amb l'ajut del formulari esmentat, s'escollien els cinc

candidats i candidates a ser entrevistats a continuació. Volem destacar que cap de les persones que volíem entrevistar es va negar a parlar amb nosaltres, fet pel qual estem d'allò més agraïts, malgrat les reticències inicials de moltes d'elles a ser qualificades de líders. Ben sovint vàrem rebre la resposta: “Líder social jo...? Bé, si creieu que us pot servir d'alguna cosa parlar amb mi ... endavant”.

A les dues darreres tongades d'entrevistes, sobretot a la darrera, vàrem constatar amb satisfacció que havíem arribat a un cert “punt de saturació”, en el sentit que moltes de les informacions, experiències, fases, problemàtiques que se'ns narraven, evidentment en clau individual i des d'aquest punt de vista no comparable, establien ponts de connexió amb narratives d'altres persones que, malgrat les diferències i matisos, mostraven similituds i punts en comú en les seves trajectòries, tal com esperàvem de bon inici. Aquests ponts i punts de trobada paral·lels entre les narracions que vàrem anar escoltant i analitzant són el fil conductor de les pàgines i capítols que segueixen.

## **NOTA METODOLÒGICA REFERENT A L'ÚS DE LES TRANSCRIPCIONS DE LES ENTREVISTES**

1. Totes les entrevistes han estat enregistrades, transcrites i posteriorment analitzades.
2. Un membre de l'equip ha anat fent un treball exhaustiu de selecció i agrupació de cites per temes comuns a totes les entrevistes. En concret, es van identificar sis àmbits recurrents: *a*) factors contextuals d'incidència en els inicis del compromís cívic; *b*) itinerari personal (reconstrucció ideal d'un cert itinerari comú que porta al lideratge); *c*) trets comuns compartits i trets particulars dels entrevistats; *d*) creences, conviccions personals i valors; *e*) percepcions sobre la implicació cívica en general, i *f*) elements clau d'èxit en la seva trajectòria.
3. Al llarg de l'estudi s'han utilitzat algunes cites de les entrevistes realitzades per il·lustrar les tesis que hem anat presentant. Tenint en compte l'element del semianonimat que esmentàvem anteriorment, hem traduït totes les cites al català per tal

que les persones no puguin ésser identificades a través de la seva llengua habitual; hem eliminat deixos dialectals, així com barbarismes i elements retòrics recurrents que puguin ser indicadors de la identitat de la persona entrevistada. Alhora hem feminitzat totes les referències per tal que no es pugui copsar si la persona entrevistada és masculina o femenina i hem tret referents explícits a les organitzacions a les quals han estat vinculades les persones amb les quals hem parlat.



### **3 Factors desencadenants del despertar de la consciència cívica**



Esmentàvem a la introducció d'aquest treball que, després de la realització i anàlisi de les entrevistes, havíem optat per separar els factors que porten al despertar d'una consciència cívica de la decisió conscient de dedicar un temps a l'aprofundiment i al treball d'aquesta consciència que, en el cas de les persones entrevistades, acabava derivant en un compromís durador i, posteriorment o potser fins i tot simultàniament, en una posició de lideratge social.

Respecte, doncs, al conjunt de factors que propicien que en la persona es desperti una consciència cívica, hem observat que hi ha elements compartits, diferents potser dels que d'entrada esperàvem, que han anat adquirint una significació destacada.

De tota manera, i abans de presentar-los, voldríem destacar novament que, amb aquesta anàlisi, en cap cas pretenem oferir receptes per despertar compromís cívic o per crear líders socials. No podem ni volem confeccionar una llista de característiques i circumstàncies que ens "assegurin" una collita abundant de líders. Sí que trobem, però, elements biogràfics compartits que ens fan adonar que hi ha moments i situacions clau que són especialment propicis per al despertar de la consciència cívica i l'inici d'un compromís durador envers la societat. Podem parlar, doncs, de situacions i persones que són o han estat, com a mínim, parcialment necessàries i també podem parlar de moments clau (històrics i personals) o d'incidents crítics i de condicionants contextuals en els quals els factors desencadenants tenen un impacte especial i s'acce-

lera el procés de presa de consciència i de decisió per un camí de compromís social. No podem parlar mai, però, de condicions suficients.

L'element coincident que, amb més rotunditat, hem trobat en el nostre estudi és el moment vital en el qual els factors que esmentàvem porten, en les biografies dels entrevistats, a la desperta de la consciència cívica. Es tracta de l'adolescència i la primera joventut.

L'altre element rotundament coincident en les biografies coetànies és la influència de (o la participació directa en) el context sociopolític de la lluita antifranquista.

En aquest capítol dedicat als factors desencadenants del despertar de la consciència cívica tractarem primerament el factor de l'edat, passant aleshores per altres circumstàncies i elements personals com la família, l'escola, la fe... per acabar conclouent el capítol amb l'efecte que el context polític, social i cultural ha tingut en la socialització i mobilització de les persones entrevistades, l'altre element trobat com altament coincident en totes les biografies que hem pogut tenir el privilegi de conèixer.

## **L'ADOLESCÈNCIA O PRIMERA JOVENTUT**

Volem destacar aquest moment amb especial força donat que, de fet, es tracta de l'únic element en el qual han coincidit totes les persones amb les quals hem parlat. Totes elles han destacat la importància d'aquests anys com el període clau durant el qual, pel tema que aquí ens ocupa, es produeix la diferència. Els anys en els quals el que era una possibilitat com tantes altres, fins i tot una possibilitat remota o no reflectida, esdevé creixentment una opció de vida. Veurem més endavant com aquest canvi no sempre es produeix de forma buscada i conscient sinó que algunes de les mateixes persones que n'han estat protagonistes ens diran que una cosa va anar portant a l'altra fins que van esdevenir plenament conscients del camí on s'havien endinsat. Ara, però, concentrem-nos novament en aquest moment vital de tanta importància en el despertar de la consciència per il·lustrar-lo amb alguns exemples. No emprarem fragments de tots i cadascun dels entrevistats perquè, com acabem d'assenyalar, trobaríem en tots ells aquest mateix èmfasi en l'adolescència o primera joventut.

Quan jo tenia divuit anys i vaig començar a fer voluntariat, aquell moment no en dèiem voluntariat, en deien anar a veure malalts...

O bé:

Per altra banda, quan en l'adolescència... vaig començar a entrar en contacte amb moviments com ara "YY". Llavors, a nivell esportiu, doncs havia estat també molt lligada a un club d'esquí. (...) Una de les activitats que sí que vaig viure molt en grup, molt intensament, i que és de les que recordo més, va ser el meu pas pel teatre a l'institut...

O bé:

Podria ser amb catorze, quinze, setze anys. Va ser quan vaig tenir un sentiment de dir: "En aquest món hi ha moltes problemàtiques, hi ha moltes persones que ho passen malament, jo tinc capacitats i estic en situació de fer-ho".

Aquesta unanimitat en la presentació del moment vital del despertar de la consciència cívica deixa poc lloc al dubte. Així, podem assegurar que l'adolescència i la primera joventut representen el moment vital clau, el moment en el qual la persona esdevé terreny fèrtil per sembrar-hi les llavors (que esdevindran els factors desencadenants) de la consciència cívica.

Evidentment, hi ha llavors, com la influència de la família, que poden haver estat ja sembrades molt abans i que en alguns casos són d'una importància cabdal, però fins i tot aquestes llavors comencen a donar els seus primers fruits en aquesta etapa vital.

Si ens fixem en els diversos elements (en les esmentades llavors) que són claus en aquesta etapa vital, podríem llistar-ne els següents: la família (extensa), les institucions educatives i de lleure (institut, escola i/o universitat, esplai) i els seus agents (professors, monitors...), així com el grup d'iguals. Dins de les institucions educatives destacarien especialment les de caire religiós (jesuïtes, claretians, escolapis, franciscans, salesians, comunitats cristianes de base, parròquies) i els moviments de lleure educatiu; i, dins d'aquests darrers, especialment els escoltes.

Un altre element que més difícilment podem copsar però que al llarg de les entrevistes ens ha semblat determinant és el moment històric en el qual es produeix aquesta etapa clau de l'adolescència i primera joventut. Ens sembla un element més difícil de copsar perquè la seva repercussió sobre el jove arriba a través de les institucions que acabem d'esmentar. Si dins la família, l'escola, la parròquia, l'agrupament, es produeix una sensibilització envers l'entorn i el moment social, històric i polític que s'està travessant, aquest entorn i aquest moment esdevenen fortament rellevants per al jove que comença a fer les seves primeres passes en el món del compromís cívic.

Analitzarem ara, un per un, els elements que hem assenyalat com a possibles llavors que comencen a florir i a donar els seus primers fruits en l'etapa mencionada.

## **LA FAMÍLIA DE PROCEDÈNCIA**

Començarem parlant de la família, malgrat que val a dir el rol de la família ens ha sorprès una mica en el curs d'aquest estudi. Així, tot i que el factor familiar pot arribar a ésser fonamental en l'orientació que el jove-adult va agafant a la seva vida envers el seu compromís social, no té perquè ser-ho. En el nostre estudi hem trobat des de testimonis de persones que obertament declaren que allò que han “mamat” a casa els ha portat a ser qui són i on són en el camí del compromís cívic, fins a altres que han considerat haver tingut una influència familiar mitjana i altres per als quals ha estat nul·la. Evidentment, malgrat que la influència familiar pugui arribar a ésser vista com a negativa de cara al seu rol en el camí cap al compromís social, aquesta influència no és nul·la; malgrat no ser una influència directa en el camí cap al compromís pot arribar a ser una influència important com a contraposició al món que atrau al jove.

Fixem-nos en testimonis dels dos extrems de la valoració de la incidència de la família i també en la posició intermèdia, la qual veu en la família una font de determinats valors que sintonitzen amb el compromís assolit però que no l'igualen. Primer, centrem-nos en un testimoni de la importància cabdal que pot arribar a assolir l'entorn familiar en el camí escollit:

El que són les opcions de valors i ideològiques, vénen completament marcades per l'entorn familiar, per la família i pels pares, però després és veritat que l'itinerari del tipus d'activitats que he fet o que he deixat de fer ha anat bastant marcat per les casualitats. Jo neixo en un entorn familiar molt marcat.

Ara el testimoni d'una persona que ha arribat a una posició de lideratge social que no veu en la família una influència (positiva) de cara al seu compromís i posterior lideratge:

Ens vàrem criar en el si d'una família que tenia zero interès social, zero. O sigui, els meus pares eren, són ja, molt grans, són persones que no han tingut mai un sentiment que podríem anomenar altruista o fins i tot prosocial marcat. La vida familiar a mi no em va aportar cap model de referència.

Entre una majoria clarament marcada per la influència familiar i una minoria situada a l'extrem contrari, trobem la resta de persones que han compartit la seva història de vida amb nosaltres. Elles destaquen la família com un àmbit central de socialització en valors i actituds que, potser d'una manera indirecta o no prou reflectida, han estat elements sensibilitzadors que han aplanat el camí per determinades actituds vitals i el posterior compromís cívic:

En el meu cas quasi m'ha vingut per herència familiar; és a dir, els meus pares són bastant més grans que jo. El meu pare va morir ara fa un any i mig. El meu pare era, durant l'època de la república, un jove molt compromès amb el país, militant en un dels grups més radicals que hi havia. I la meua mare va anar a l'Institut Escola que era una escola amb uns plantejaments pedagògics molts avançats per l'època, vaja, i inclús per avui. Ells eren uns patriotes que s'estimaven molt aquest país i això, doncs, vulguis que no, es transmet.

O bé:

La meua mare, la veritat és que em va donar una educació molt senzilla. Provenia d'un ambient senzill, però el tema de l'ètica era important; és a dir, que des d'un principi jo crec que va intentar donar-nos una educació.

O:

Però sí, això va jugar un element important, aquesta sensibilitat suposo que l'aprens de la família, intentar veure les coses d'una altra manera, d'una altra perspectiva també, no?

Conscients ara del fet que la família pot jugar un ventall de rols amplíssim en la socialització dels futurs líders socials volem afirmar que, malgrat tot, la família sempre té una influència. El punt que volem destacar, però, és que aquesta influència pot anar en totes les direccions i allunyar o apropar la persona als/dels valors viscuts i apresos a casa. La influència familiar no és, doncs, una influència que, generalitzant, puguem considerar sempre positiva i presentar de forma unitària; en uns casos és una influència cabdal que guia la persona cap al camp on aquesta acabarà desenvolupant el seu compromís; en altres casos educa en uns valors que, en l'adolescència o primera joventut, acabaran derivant en el compromís social i el lideratge assumits; en altres casos mostra un camí que la persona de forma més o menys reflexionada optarà per no seguir. I no descartem gens que en el cas d'algunes persones amb qui hem parlat, la influència en qualsevol sentit hagi estat força modesta.

És per això que hem afirmat que, curiosament, la família juga en el procés del despertar de la consciència cívica, un paper menor del que, en un primer moment, havíem “donat per descomptat”. I en cap cas podem partir de la hipòtesi que una influència positiva sigui ni garantia ni condició necessària per al compromís i el lideratge socials. Ras i curt, hem trobat líders de tots tipus: molts que seguien allò après a casa, bastants que hi veien connexions malgrat que aquestes no fossin properes i alguns que es distanciaven clarament de la forma de viure i pensar el món de la família de procedència.

Deixant aquest punt clar, hi ha un factor referent a la relació amb la família dels futurs líders socials que voldríem destacar com especialment significatiu en el seu procés de sensibilització, reflexió i mobilització. Voldríem destacar que, quan les persones entrevistades han narrat les experiències que varen tenir en la seva infantesa en relació amb l'entorn familiar, destaquen sobretot els valors *viscuts* en el sí de la família (en contraposició als valors *explicats* o simplement enunciats).



Per altra banda, voldríem destacar que circumstàncies especialment tristes o crítiques com la mort o la malaltia viscudes a la família durant la infantesa i especialment durant l'adolescència semblen tenir també un impacte fortíssim en la memòria, en l'assumpció de responsabilitats i en la vocació de compromís d'algunes de les persones entrevistades.

Respecte al primer punt, quan ens referim als “valors viscuts” volem dir la immersió en accions o exemples vitals (més que paraules) que de forma natural i quotidiana han donat forma a la manera de mirar el món de l'infant que posteriorment ha esdevingut líder social. Estones acompanyant el pare que feia de metge de família i el tracte que dia rere dia donava els pacients, la forma de tenir cura dels altres, l'amor per la pau que portava a prohibir jocs de guerra en el dia a dia dels infants... Petites anècdotes d'aquest tipus són les que alguns dels entrevistats han compartit amb nosaltres com a moments especialment marcats en la seva memòria i que exemplifiquen el tipus de socialització en valors viscuda a casa. De ben segur que alguns d'aquests moments i accions vingueren acompanyats d'explicacions, d'estones, potser llargues, de reflexió sobre allò que es feia. Però són les accions mateixes, les petites i grans coses pràctiques, les que han deixat una forta petjada a la memòria que després han servit de trampolí per a una certa consciència social.

Fins ara hem fet referència a la família d'origen com institució socialitzadora de l'infant. Aquí hi entren sobretot els pares i germans i els avis si conviuen amb la família nuclear. A la família pertanyen també, però, cosins, oncles, altres lligams de parentiu que en les entrevistes que hem realitzat només es mencionen quan la seva influència en el camí cap al compromís cívic de la persona entrevistada ha estat clau. Vegem-ne alguns exemples:

No es podria parlar tampoc de mi sense parlar del meu cosí. Perquè quan es va morir la meua mare, el meu pare, ara amb un intent de controlar-me, em va enviar el meu cosí, perquè em fes de tutor. Però reconec que ell té una gran formació des d'un punt de vista intel·lectual, des d'un punt de vista d'oratória i de retòrica i tot plegat. Per tant, vaig anar investigant discussions que tenia amb ell, (...) em va afinar bastant a l'*argumentària*. Haig de reconèixer que bona

part de l'habilitat dialèctica que tinc, la tinc també com a resultat d'aquest gran exercici que vaig fer amb el meu cosí. Amb el meu cosí vaig arribar a un nivell d'amistat i de diàleg.

O bé:

Probablement [vaig estar] també molt condicionada per una persona, un familiar uns quants anys més gran que jo, que sí que va tenir clarament una implicació en el món polític –ni molt menys de rellevància pública, però sí de neguit, de militància, de compromís–, i jo crec que això és un còctel que em va començar, diguéssim, a despertar.

Suposo que he vingut a petar aquí pel meu germà, m'imagino, o sigui, que va ser ell qui em va filtrar una miqueta, va ser qui em va obrir la porta, si no, segurament, no hagués vingut.

Deixant la família enrere, que ja hem vist que pot influir en moltes direccions i maneres, ens girem ara a estudiar la influència de l'entorn més ampli que afecta el futur líder social en aquella època clau que hem identificat com l'adolescència i la primera joventut.

## **LES INSTITUCIONS D'EDUCACIÓ I DE LLEURE EDUCATIU (I EL SEU ENTORN)**

Si prenem l'entorn més ampli com les institucions d'educació i lleure i, en menor mesura, els grups d'iguals, podem afirmar, aquí sí amb claredat, que hi ha una relació directa entre el pas per aquestes institucions (i el seu entorn) i el despertar de la consciència cívica dels joves que més endavant esdevindran líders socials.

Abans de res cal subratllar el sentit d'aquesta relació. La relació entre les institucions esmentades i el despertar de la consciència cívica que hem qualificat de “directa” només funciona en un sentit. No funciona en el sentit que tot jove que hagi passat per

determinades institucions d'educació i lleure acabi essent un líder social, sinó que només funciona en el sentit que, d'entre tots els líders socials amb qui hem parlat, pràcticament cap d'ells s'havia estalviat de participar, abans d'esdevenir líder social, en determinades institucions d'educació i de lleure educatiu, i potser fins i tot havia compartit experiències que li havien reforçat el procés de despertar i els primers passos envers el compromís amb un grup d'iguals.

En aquest moment vital de l'adolescència (llevat de comptadíssimes ocasions en les quals potser aquestes institucions de "l'entorn" estan clarament vinculades amb la família de procedència) les institucions esmentades i els iguals tenen una influència molt més cabdal que la família d'origen en el despertar de la consciència cívica i en l'enfocament del jove cap al compromís. En les nostres converses hem trobat, per tant, casos de persones que a l'adolescència van trobar una continuïtat fora de casa d'allò que ja se'ls havia inculcat a la família i s'hi van sentir d'entrada còmodes i identificades; però també hem trobat força casos de persones que justament fora del nucli familiar van trobar incentius, respostes i també preguntes que no coneixien de casa i que els varen "enganxar."

Vegem-ne exemples:

Em va tocar anar a estudiar a una escola dels XXX per casualitat, no perquè els meus pares tinguessin una visió molt clara que fos una escola cristiana. Va ser una casualitat molt concreta, perquè a XXX (jo sóc de XXX) el col·legi de XXX està als afores i elevat, i jo tenia problemes de salut, respiratoris. I els van dir: "Si va allà que hi ha molts arbres estarà més bé". Però vaig descobrir un món allà.

O bé:

A mi em sembla que hi ha un fet que influeix positivament i de manera molt important, que és segurament la meva educació en el món de l'escoltisme, com passa amb molta gent d'aquest país. Jo vaig entrar a l'Agrupament de VVV, que és on visc, amb set, vuit anys. I en aquell moment vaig fer tota l'etapa de llops i daines, rangers i guies, pioners... i quan s'acaba l'etapa de pioners als

catorze-setze, als setze hi ha una etapa dedicada al servei. En aquell moment, amb el grup de gent vàrem decidir anar-nos-en a treballar a l'Àfrica. Teníem setze anys, no?

O bé:

Era una gent que es reunia al voltant d'una mena de missioners progressistes. Jo veia una persona jove en aquell grup en què hi havia gent més gran i més jove amb una empenta... "Jo vull això", o sigui, jo vull anar per aquí.

L'escola o l'institut i la universitat, tant pel que representen amb el contacte amb els professors, les seves idees, valors i projecte educatiu, com pel que representa tot el que es desenvolupa al voltant d'aquest entorn escolar, d'institut o universitari (associacions, amistats, primeres accions reivindicatives, primers "exercicis de lideratge"...), han estat llocs clau per la socialització de les persones amb les quals hem parlat.

S'han destacat especialment, en el camí vers el compromís cívic, les institucions educatives on hi predominava un ambient obert i no massa rígid i on s'estimulava la reflexió sobre l'entorn i la creació de projectes col·lectius.

Però és un ambient que em va marcar molt, és a dir, molt obert, molt poc rígid. Jo penso que va ser un luxe quan he comparat després amb companys meus d'escola. Tot i ser un ambient d'escola cristiana dels setanta, doncs era un ambient excepcionalment obert, poc rígid, i això em va ajudar.

També vaig tenir la sort que a l'escola les coses anessin bastant bé. Després, amb els anys, en aquell temps no ho sabia, vaig saber que aquest col·legi en concret havia acollit com a professors molts represaliats de la República que el franquisme havia tret de la universitat i havia expulsat d'altres llocs, i com que eren ensenyants molt competents (...) els havien agafat, amb la qual cosa es respirava ja un ambient bastant més liberal que no pas a moltes escoles. I a més, afortunadament per a mi, vaig tenir alguns professors que em van acabar marcant...

Un segon nucli que també té un continu és l'entorn escola i particularment l'institut, que coincideix, lògicament, amb aquests anys (setanta-nou). És un any d'unes efervescències molt fortes políticament parlant i a l'institut és on realment jo començo a ser protagonista de les meves pròpies decisions, a implicar-me en col·lectius, entitats, associacions... a impulsar determinades actuacions en el marc estudiantil, a estar a les primeres convocatòries de vagues, d'actuacions... i això és un altre espai de socialització molt potent.

Dins del món del lleure, hem vist que el pas per l'escoltisme ha estat un element fonamental per moltes de les persones amb les quals hem parlat. Sovint, més endavant en la seva narració vital, quan fan referència al compromís que han adquirit, el relacionen amb els valors centrals de l'escoltisme apresos durant la infància. El pas per l'escoltisme marca, segons els testimonis que hem recollit, un compromís amb l'entorn, amb els altres, amb el país... un seguit de valors que es viuen molt més que no pas es prediquen i també un grup d'amics, un grup d'iguals, cohesionat, amb qui compartir aquests valors. A més, la trajectòria dins el grup escolta marca l'evolució de la infància a l'adolescència, oferint una continuïtat a la pertinença al grup adaptant l'oferta i també les demandes d'iniciativa, de responsabilitat i lideratge a l'edat. Vegem-ne només un exemple:

(L'interès per les coses públiques) jo crec que ve clarament de l'escoltisme. Absolutament. I a més d'una forma molt involuntària. És a dir, tu estàs en el teu agrupament escolta i és una cosa molt tancadeta. (...) Però una mica el que s'acaba creant quan fas de cap (és que) estàs en una zona on hi ha altres grups d'escoltes i els coneixes. (...) Ara et farem responsable de zona, doncs ara assumirem la responsabilitat de minyons i tot és un procés molt general que, diguéssim, vas assumint responsabilitats de manera progressiva. (...) Tot és com una línia que va evolucionant.

## ELS REFERENTS

És també en aquest entorn on, a banda de la influència familiar, apareix la figura del *referent*. Persones que amb el seu exemple i trajectòria encarnen models de compromís

a imitar, gent que deixen empremta, gent que literalment “ens van marcar molt” i afavoreixen el procés d’identificació. I que, també, molt sovint fan la funció de connectors o promotors socials dels joves activistes. Inevitablement, n’hi ha molts de privats, de desconeguts (germans, cosins, tiets, amics, educadors, capellans, monitors) que només poden ser reconeguts en la trajectòria biogràfica individual dels nostres entrevistats. Però també emergeixen figures públiques, és a dir, antics referents o també antics líders socials que, de vegades sense saber-ho, els han inspirat i empès vers un camí de compromís cívic.

El referent no és necessàriament un líder, però realitza en aquesta situació una funció clau perquè no tan sols dóna exemple i inspira els joves, sinó que també de vegades esdevé el detonant que facilita el seu salt existencial, el seu canvi vital, la seva decisió o la connexió amb una organització i una causa.

Vegem-ne alguns dels citats, amb transcendència pública i corresponents a diversos sectors:

- Religiosos, consiliaris, educadors vinculats a l’Església: Joan Alemany, Mossèn Batlle, Joan Botam, Francesc Botey, José Ignacio González Faus, Narcís Jubany, Cassià Just, Ramon Maria Nogués, Ricard Pedrals, Josep Pinyol, Ramon Ribes, Josep M. Rovira Bellosó, Lluís Antoni Sobreroca.
- Polítics: Aureli Argemí, Josep Benet, Jaume Bosch, Francesc Casares, Àngel Colom, Alfonso Carlos Comín, Antoni Gutiérrez, Gregori López Raimundo, Pasqual Maragall, Jordi Pujol, Miquel Roca, Jordi Solé Tura, Lluís M. Xirinachs.
- Cultura: Avel·lí Artís Gener, Jordi Bonet, Benet Casablanques, Salvador Espriu, Xavier Folch, Lluís Llach, Josep Martorell, Oriol Martorell, Pere Quart, Raimon, Joan Manuel Serrat, Víctor Seix.
- Sector social: Santi Bolívar, Josep Cunillera, Vicenç Fisas, Joan N. García Nieto, Joan Gomis, Fèlix Martí, Jordi Porta, Pep Riera, Teresa Roca, Josep M. Vilaseca Marcet.

- Intel·lectuals - acadèmics: Carlos Ballabriga, Octavi Fullat, Francesc Gomà, José Antonio González Casanova, Antoni Jutglar, Pere Lluís Font, Joaquim Maristany, Frederic Roda, Manuel Sacristán, Josep Termes, Alfred Vernis.
- Empresarials: Carles Ferrer Salat, Andreu Ribera Rovira, Adolf Todó.

Aquesta funció de referent personal sovint es fa en el marc d'una entitat o organització, algunes de les quals han jugat també un paper clau en aquest procés socialitzador del compromís. Ja hem fet referència al moviment escolta i a determinades escoles religioses, com ara les dels jesuïtes o els escolapis. El moviment d'universitaris cristians (MUECB), les trobades de joves de Montserrat, el moviment polític Bandera Roja, el PSUC, el Sindicat Democràtic d'Estudiants present a les universitats, les assemblees de facultat, les associacions de veïns de barri, els Setze Jutges, Comissions Obreres, l'Assemblea de Catalunya, Pax Christi i Justícia i Pau, el Centre UNESCO, el CIEMEN, Intermón, la Fundació Jaume Bofill i tantes altres han estat punts d'ancoratge decisius o entitats de referència en les primeres formes d'implicació i activisme experimentades per molts joves catalans en les dècades dels setanta i vuitanta.

Per últim, cal també fer esment de la influència difusa però real dels nous corrents ideològics i de pensament de l'època relacionats amb la teologia de l'alliberament, els cristians pel socialisme, l'opció pels pobres, les diverses branques del marxisme, el moviment *hippy* i contracultural, el nacionalisme o l'independentisme. La funció renovadora de les idees que van suposar tenia també la seva rèplica en l'experimentació de noves formes de vida: el ruralisme, el cooperativisme, les comunitats de base, l'obrerisme, l'autogestió, el catalanisme democràtic..., expressions de les formes circumstancials de compromís social d'una època.

## LA RELIGIOSITAT

Hi ha un altre element comú a la gran majoria de processos de despertar que ens sembla molt important de destacar: els entrevistats esmenten l'educació religiosa rebuda, el debat amb persones de l'entorn de l'Església o les activitats fetes amb grups religiosos

(o vinculats a alguna parròquia com el cas d'algun agrupament escolta) com a moment inicial de qüestionament de l'entorn i obertura de mires; com un moment de descobrir que no tot el món és com a casa o com l'entorn més immediat, que el sofriment és present en tantíssims àmbits de la nostra vida, de la nostra societat i que, no obstant, hi ha moltes coses a fer que tenen molt sentit. Aquest moment d'apropament a la vivència religiosa (o a persones que viuen la religió amb intensitat) és també un moment de sentir-se proper a realitats per les quals cal lluitar o lluitar per canviar. És un moment de despertar de la consciència combinat amb el convenciment o l'esperança que hi ha molt per fer i que és possible contribuir-hi.

Així, d'entre totes les institucions de lleure i educatives que entren a la vida dels joves, les de caràcter religiós marcades per aquesta combinació de consciència i sentit encaminen especialment el jovent cap a una obertura a l'espiritualitat, un despertar fructífer, un despertar esperançat i un posterior compromís amb els altres i amb l'entorn. De fet, enllaçant amb el que apuntàvem anteriorment, alguns dels agrupaments escoltes als quals els nostres entrevistats han fet referència, estaven vinculats a la parròquia del poble o del barri i, per tant, no són o no han estat moviments completament independents de la fe i l'educació religiosa.

Aquest element d'educació religiosa i de contacte amb persones que tenen una vivència i un testimoni religiós profund s'ha revelat com a fonamental en moltes de les biografies que hem pogut conèixer.

Després d'analitzar les diverses històries de vida, cal emfatitzar que, en els diversos relats que hem recollit, un cop encesa la guspira, un cop passada la fase de despertar, hi ha moltes maneres de mantenir la flama del compromís viva i radiant. Però a l'hora d'encendre aquesta flama ens sembla colpidor que hagin estat tan majoritàriament persones provinents de l'Església les que hagin acostat el foc a la consciència adormida. Repetim, no sempre aquestes mateixes persones o les institucions religioses en general han contribuït a mantenir la flama viva... però podem afirmar amb rotunditat que han contribuït a encendre-la.

Insistim novament amb la unidireccionalitat de la relació que ja constatàvem abans. Evidentment, no estem dient que tothom que té, en la seva joventut, una formació



religiosa d'algun tipus queda predisposat a esdevenir un líder social. No. Però sí que ens sembla molt significant que, d'una manera o altra, hi hagin estat en contacte molts dels que han contribuït a canviar el nostre país, que han lluitat per fer-ho i que han continuat lluitant, com es dona en alguns casos, després que l'espurna religiosa inicial perdés força. Així, doncs, malgrat que el pas per una formació religiosa no és garantia de la formació de líders, sí és cert que molts líders socials que hem trobat compartien en la gran majoria de casos el mínim comú denominador d'haver passat per institucions religioses on persones especialment alertes i que convertien l'evangeli en experiència de vida varen obrir-los les portes a una altra manera de mirar o els varen acabar d'afermar una mirada que ja coneixien d'abans.

Amb això no estem afirmant que el pas per institucions religioses sigui una condició necessària per a la formació de líders socials, però sí que és una condició profundament afavoridora quan aquesta experiència ve mediada per i/o deriva en un entorn on la consciència social i el compromís amb un mateix i l'altre és viscut alhora amb una seriositat profunda i amb l'alegre esperança de no estar totalment sol davant la immensitat del dolor que la nostra societat pot arribar a generar.

I ara la pregunta que no hem pogut evitar de fer-nos: Què fa que beure d'una font religiosa desperti una consciència i un compromís cívics? Les nostres hipòtesis són:

- S'encén el sentit de comunitat, de pertànyer a un tot molt més enllà del cercle familiar i d'amics, que no només comprèn sinó que reclama que allò que passa més enllà del nostre entorn immediat és també "cosa nostra".
- S'activa un discurs contrari al que rebem implícitament en l'actualitat que diu més o menys que "aquells que ho passen malament no som nosaltres, no són responsabilitat nostra i no tenen res a veure amb nosaltres."
- Apareix un sentiment de pertinença a un moviment més gran. Ja no es tracta d'una persona sola, petita, davant un gran món advers. Són moltes persones connectades que hi contribueixen i hi treballen. El sentiment d'estar sol s'elimina i es genera el sentiment que la causa comuna és molt més gran que la que aconsegueix cadascú i que, alhora, totes estan lligades.
- Que, tot i que el camí no serà pla ni l'efecte o la recompensa immediats i malgrat que hi haurà desil·lusions i desenganys que caldrà acceptar i que formen part

del procés, la font de la qual bevem per generar i regenerar energies és una font d'amor inesgotable.

- Que hi ha un sentit, profund, i a voltes misteriós, rere les realitats amb les quals ens trobem i que hi ha un sentit, també profund i a voltes misteriós, en les accions que hi fem, en els compromisos que prenem, en els efectes que produïm.

La religió, doncs, es manifesta com un element fonamental en el procés de construcció i maduració del projecte vital de les persones i en el seu compromís relacional i social. Fonamental també en l'aspecte de la seva capacitat "relligadora" social, en la seva capacitat de donar sentit i de crear vincles duradors en moments en els quals els vincles esporàdics semblen predominar.

Evidentment, quan analitzem tots aquests factors i fenòmens, no podem deixar de banda el fet que la socialització de gairebé la totalitat dels líders entrevistats té lloc, com a mínim en part, en un context cultural concret, coincidint amb el moment del Maig del 68, del franquisme o de l'immediat postfranquisme i dels efectes derivats de l'impacte i plasmació de la doctrina del Concili Vaticà II, amb una clara aposta per la justícia social i la participació dels laics. En aquells moments, una part dels moviments socials estava emparada sota l'ampli paraigües de l'Església, un paraigües que permetia una llibertat que cap altre "paraigües" en aquell moment permetia. És també per això que el contacte amb persones pertanyents a l'Església desembocava fàcilment en alguna forma de compromís, en el vehicle a través del qual s'encarnava una voluntat de canvi i en una resolució a l'acció només comparable amb la d'alguns grups sindicals i amb la d'alguns militants de partits en la clandestinitat. Fets històrics de l'època que han estat esmentats en diverses ocasions a les nostres entrevistes, com ara la Caputxinada, no haurien estat possibles en altres àmbits de la societat civil catalana del moment. Fixem-nos en les connexions entre l'àmbit religiós i la resistència política que es teixien al final del franquisme:

Dins dels moviments en què jo em movia, que evidentment eren sindicats d'universitat, però havia estat una temporada a l'escoltisme, havia estat una temporada a cristians pel socialisme, havia estat una temporada a la Joventut Estudiantil Catòlica, i tot eren moviments, que a part de ser catòlics i el que

volguessis, no deixaven de ser tots uns moviments clandestins, amb voluntat de militar contra el franquisme (...)

Hi ha fins i tot testimonis de persones que han parlat amb nosaltres que, des de la perspectiva actual, afirmen que el seu pas per organitzacions religioses va estar profundament influenciat per l'època i les circumstàncies polítiques del moment. Vegem-ne un testimoni:

Jo suposo que en aquella època no n'hi havia tants (de causes i projectes), no hi havia tantes opcions. Igual ara me n'hauria anat a una ONG, saps? (...) En aquella època no hi havia tantes possibilitats. Ara, hi havia una opció creient, definida. (...) Anava tot rodat, venia una cosa lligada amb l'altra.

Tot i sent conscients de la importància d'aquestes circumstàncies històriques –que, per una banda, han afectat el nostre país durant el període de socialització i formació de bona part dels líders socials actuals i, per altra banda, ja hem destacat a l'inici d'aquest capítol que han estat presentades per la immensa majoria dels entrevistats com un factor clau i mobilitzador en el seu procés de desperta–, no creiem que tota la força que l'experiència i la mediació que la religiositat ha introduït als lideratges socials del país es pugui explicar únicament al·ludint a les circumstàncies històriques. D'aquestes circumstàncies històriques ens n'ocuparem tot seguit.

## **LES CIRCUMSTÀNCIES HISTÒRIQUES I ACTUALS**

### **El moviment antifranquista**

Però sobretot va haver-hi una forta influència en el context en el qual ens movíem que era un moment de canvi polític, canvi social de molta mobilització, molta militància per canviar moltes coses, de molta il·lusió per generar quelcom diferent d'elements públics. El que no tinc clar és perquè no vaig optar per l'àmbit polític i sí per l'àmbit del voluntariat i el treball social, i no ho tinc clar perquè suposo que va anar sortint així i després ja et veus ocupada amb això, però el context polític sempre em va interessar.

Una de les persones amb qui vàrem parlar va destacar amb to irònic la certesa de la frase “*contra Franco vivíamos mejor*”, en el sentit que els anys darrers del règim foren uns anys de creixent conscienciació i politització de la societat civil; anys que a la generació posterior ens semblen d’una activitat i debat polítics insòlits; anys en els quals, com ens han testimoniat els entrevistats, la política arribava a les aules dels instituts, de les universitats, a les sagristies, als moviments de lleure educatiu i en ocasions més comptades fins i tot al menjador familiar.

El conflicte polític impregnava, no dic tota la societat, però sí aspectes molt importants de la societat i evidentment dins la psiquiatria hi havia un moviment polític molt important... A la universitat, en aquesta ciutat, dia sí i dia no, hi havia els cavalls [de la policia] i els estudiants al carrer a pedrades.

El contacte més o menys directe amb les injustícies del règim (com l’execució de Puig Antich) despertava, segons les opinions dels nostres entrevistats, les ganes i la il·lusió de contribuir en la construcció d’un futur millor, més lliure, més democràtic, en ocasions més català.

Però no és que això et replantegés la manera de veure-ho, al contrari, que més aviat t’esperonava a dir “haig de continuar amb aquesta lluita”; no eren moments de dificultat, eren moments de dificultat física i córrer, o t’expedientaran, o qualsevol cosa, però dificultat per dir haig de renunciar, no, gens ni mica, gens ni mica, al contrari, era una bona motivació.

Crec que és [la lluita contra] el franquisme que m’ha portat a l’acció, si no hauria estat més especulativa, probablement.

Moltes de les persones entrevistades han destacat l’ambient de desig de canvi i de revolta que es respirava a l’època, als envelats de barri, als instituts, a les parròquies i, de forma especial, a les universitats. D’aquest ambient que es respirava, i dels continguts, posicions i ideologies que hi anaven lligats, alguns dels nostres entrevistats en van fer una manera de mirar i de viure. La lluita pels drets humans, els primers moviments pacifistes, les trobades de Taizé, la reclamació de les llibertats democràtiques i nacio-

nals, els clams a favor de la justícia social i l'opció de classe, les denúncies expressades pels joves cantautors de la nova cançó, l'efervescència del món estudiantil, sindical, associatiu i veïnal, l'activisme polític en general, marquen una agenda pública de temes comuna a la majoria d'entrevistats.

Hi ha, en el meu cas, diversos elements. Per un costat, hi ha un factor de context, del moment en què jo entro a l'adolescència, pre-adolescència. (...) Tot el que va ser l'efervescència de la vida política en el país. Tot allò a mi em marca d'una manera molt profunda. Evidentment, aquí hi ha elements molt concrets, coses que marquen, que jo crec que a mi em van socialitzar molt. Jo sóc fill de la Plaça del Sol, a Gràcia. A la Plaça del Sol, durant molts anys, es feia l'envelat a la festa major, on durant els últims anys del franquisme i els primers de la transició desfilaven totes les figures de la nova cançó.

O bé:

Bé, era l'època, no? Hi ha molts factors del moviment de l'època que anaven en aquesta línia. Jo no ho vaig fer per una qüestió purament política, no, però hi havia molta gent que deixava la universitat perquè estava molt en crisi, el moviment universitari. És quan neix tot el món de Comissions Obreres, de reivindicacions, era una universitat molt, molt convulsa. Després hi ha tota la influència del Maig del 68, del moviment *hippy*, del moviment rural. Es respirava tot això. I jo ho faig una mica per tot plegat. Però també el fet creient em pesava, opcions lligades als capellans obrers o a Missió Obrera, que anaven una mica en la línia de fer una opció de classe.

És gairebé segur, doncs, que el clima de mobilització i canvi (social, polític, cultural) que es va viure a Catalunya entre el Concili Vaticà II, el Maig del 68, el final del franquisme i la transició fou irreplicable, i que va contribuir d'una manera especial a la militància social i transformadora de molts joves d'aquella època. En una societat on tot estava per fer i gairebé tot era possible, el compromís fora de la política institucional (estudiantil, sindical, associatiu, educatiu, etc.) obria unes possibilitats immenses als joves.

## La insatisfacció actual

A banda, però, de la importància que les injustícies i el retard econòmic, cultural i polític derivats del franquisme van tenir en el pas a l'acció dels entrevistats que hi van tenir més contacte, hi ha situacions més recents que també motiven el treball dels nostres entrevistats, especialment dels líders socials més joves. Bona part d'aquestes situacions –en connexió amb els nous objectius de les ONG i dels nous moviments socials– es deuen fonamentalment a les desigualtats de riquesa i d'oportunitats, sigui entre persones del mateix país o entre països i al nou context de globalització:

Jo encara en tenia disset, i amb disset anys, fotre't a l'Àfrica, en un lloc que no i havia res, ni electricitat ni aigua corrent, ni res de res, doncs vulguis o no vulguis allò és un dir: "Hòstia! Déu n'hi do". Veus que no tot és tant bonic com podies veure al teu poble. Quan ets molt jove i has sortit relativament poc, ets molt innocent, molt verge en aquest sentit, de dir: "Què carai està passant al món?" I em recordo que hi havien coses que sobtaven. Perquè allà, és clar, les nenes, en un poble de cinc mil habitants, et preguntaven: "I com és que vosaltres no esteu casades? Esteu estudiant? I us podeu permetre venir un mes a l'Àfrica?" I dius: "Hòstia!" És clar, allà amb tretze o catorze anys doncs a la majoria les casaven, no podien anar a estudiar. Bé, doncs, també et belluga coses, no?

En altres casos, especialment en els que l'activitat es dona en un terreny vinculat al reconeixement nacional de Catalunya, es percep i es denuncia la injustícia i la inacció social i política que els porta a actuar per recuperar la normalitat que, segons ells mateixos, manca:

És a dir, quan veus que hi hauria coses que des de determinades situacions es podrien fer i o no es fan o no es fan amb suficient profunditat o intensitat és una llàstima, no?, que tenint els ressorts per poder-ho fer, no ho fem o no ho fem prou bé. I, per tant, això és el que ens porta a impulsar iniciatives com l'acte que es va fer a l'IESE sobre l'aeroport el mes de març.

Més enllà del moment històric concret, allò que és comú en el casos exposats és la reacció davant la percepció d'injustícia econòmica, social, laboral, cultural o nacional. Aquesta es revela, doncs, com un element de vital importància per explicar l'activisme dels nostres líders socials en el passat, en el present i presumiblement en el futur.

Lògicament, en aquests casos la via d'accés al compromís no és la injustícia en si, sinó la *percepció personal de la injustícia* i la posterior reacció. En el subjecte s'ha donat ja una certa educació de la mirada que li permet veure, qüestionar (i després denunciar) quelcom que per a molts altres passa desapercbut. El procés de conscienciació social, doncs, és paral·lel a un cert treball de la sensibilitat humana. El subjecte veu coses, s'interroga, és capaç d'elaborar judicis de valor de les situacions, pateix mala consciència davant la inactivitat personal o aliena i acaba, finalment, prenent una decisió i abocant-se a l'acció. Hi ha quelcom bullint al seu interior. Com en la metàfora de l'olla a pressió, arriba un moment que el vapor cerca una via de sortida.

Un dia al pati de l'escola, potser era sisè o setè de bàsica, allà se'm va despertar una llumeta. Van ser interrogants que eren com punts de llum, que obrien, no sé, com finestres, que feien córrer l'aire i et feien pensar coses. Jo crec que ha estat un dels moments de presa de consciència i a la vegada de crida a l'acció i de prendre decisions. Davant una injustícia se t'activa el cos i, jo què sé, i tens ganes de fer coses.

L'acció compromesa ve precedida o bé d'una identificació (amb l'exemple vital d'algú altre) o bé d'una reflexió, d'un qüestionament interior sobre l'ordre de les coses:

De ben petita veus que la gent és diferent i que l'escola és un lloc però que de la gent que va a l'escola n'hi ha alguns que tenen més coses i altres que en tenen menys. I per què jo visc en aquest barri i aquest barri és així i l'altre barri és de l'altra manera? Estem parlant de la capacitat de fer-se preguntes.

Alguns dels líders entrevistats abasten en les seves activitats un ventall molt ampli i plural de sectors d'intervenció. En destacariem quatre.

El primer, de caire *internacional i/o global*, amb tasques centrades en l'ajuda a la cooperació internacional, les campanyes a favor de la pau i el desarmament i contra el comerç d'armes, la solidaritat internacional (amb el Sàhara, amb el Camerun, amb l'acolliment de famílies bosnianes, amb el projecte de Comerç Just, amb les campanyes contra el Deute Extern...), la millora de l'entorn mediambiental, la defensa dels drets humans, les campanyes contra la pena de mort o la participació en el Fòrum Social Mundial de Porto Alegre.

El segon gran sector d'intervenció és el *nacional*. També, en aquest cas, trobem una llista llarga i diversa de causes: la lluita pels drets lingüístics (la Crida a la Solidaritat, Linguapax), el compromís polític per la causa nacional (Plataforma pel Dret de Decidir), la projecció cultural de Catalunya (Òmnium Cultural, Unescocat), el combat ideològic des de les idees per repensar el catalanisme (Fundació Ramon Trias Fargas), l'impuls d'iniciatives empresarials per a la millora de Catalunya en diversos eixos: la innovació, la competitivitat, la cohesió social i la projecció internacional (FemCat), l'associació de joves estudiants de Catalunya...

Hi ha també, en tercer lloc, una focalització de naturalesa pròpiament *social* com ara la promoció i desenvolupament dels microcrèdits, l'ajuda a la immigració, la lluita contra l'exclusió social, les empreses d'inserció, la xarxa d'habitaclles d'inclusió, el finançament inclusiu, el seguiment de la gent que està a les presons, els infants no escolaritzats, l'ajuda als drogodependents i els malalts de sida, etc.

Per últim, trobem una dedicació a *la vida associativa local i comarcal* a través de l'escoltisme, dels esplais, de l'educació del lleure, del cooperativisme, o d'espais de participació ciutadana (MoviBaix, Fundació Catalana de l'Esplai, Fundació Pere Tarrés, Cooperativa l'Olivera...).



**4** El procés de decisió. Seguint el despertar i la crida de la consciència



Moltes de les persones amb les quals hem parlat han destacat la dificultat de destriar el moment en el qual varen prendre la decisió de seguir la crida de la consciència i caminar amb determinació cap una major implicació en el món que, com hem exposat en el capítol anterior, factors i circumstàncies de la seva vida així com inquietuds personals els havien descobert. Totes elles han assenyalat com van fer els primers passos d'activistes de forma més o menys meditada i que l'activitat que hi desenvolupaven els va anar “enganxant”. En la gran majoria d'ocasions, quan s'inicia el camí de la implicació, no es preveu ni es pensa que aquest serà el sector o l'àmbit en el qual es desenvoluparà una part molt central de la vida posterior i, a voltes, també la totalitat de la vida professional.

La vivència d'aquest moment, de “quedar-se enganxat”, pot esdevenir un dels moments clau que diferencia aquells qui posteriorment dedicaran la seva vida al sector social i aquells que s'hi vincularan només de forma esporàdica o s'hi aniran desvinculant.

Ara, però, malgrat que aquest moment representa una gran diferència, és un moment difícilíssim de copsar en un treball com aquest. Com podem arribar a esbrinar per què algunes persones se senten “enganxades” després d'haver realitzat una activitat de voluntariat o d'associacionisme i perquè d'altres es desencanten, perden interès i abandonen o no passen de l'estadi de col·laborador eventual?

Sabem que la incidència dels factors que hem presentat al capítol anterior és molt important. Però alhora som conscients que aquests no ho expliquen tot. També depèn del tipus d'experiències amb les quals es troben les persones en aquests primers passos realitzats pel món social, no sempre fàcil, i també de la seva capacitat de superació d'entrebancs, crisis i desil·lusions. És complicat apel·lar a un factor d'atzar. No obstant, no ens podem estar d'apel·lar-hi: en certa manera, els primers passos i les continuïtats en el compromís depenen en part d'un seguit de coincidències, d'elements no previsibles, que fan possible "la continuïtat" que narren els nostres entrevistats. La trobada d'una persona que capgira la visió del món, d'un grup de companys que alimenta el caliu i les il·lusions inicials, una experiència sacsejadora, allò que nosaltres anomenem un incident crític o una experiència transformadora.

Alhora, però, voldríem emfatitzar que tampoc no s'ha de sobrevalorar el factor "atzar". El principal factor que destaquen les persones amb les quals hem parlat en els moments en què es decideix caminar cap una major implicació és el sentit profund que es troba o s'acaba trobant en allò que es fa; malgrat que s'interpreti, com veurem més tard, com un camí que s'ha buscat per decisió pròpia (el "foc interior", el propòsit) o bé com un camí que la vida ha posat a l'abast de la mà sense gairebé pensar-ho (la "crida"), el moment de trobar-hi un sentit profund, "el convenciment" tant esmentat, és el moment definitiu que dóna forma a l'esdevenir.

Un exemple de les narracions d'aquest moment de presa de consciència seria:

Jo crec que va ser quan vaig tenir un sentiment de dir: "En aquest món hi ha moltes problemàtiques, hi ha moltes persones que ho passen malament; jo tinc capacitats i estic en situació de fer-ho". La primera sensació que jo tenia era de mala consciència i la segona era: "Puc fer alguna cosa, encara que sigui limitada, puc fer alguna cosa, comencem a fer voluntariat". Per tant, podria ser als catorze, quinze, setze anys.

En aquesta primera cita trobem ja elements íntims que expliquen la decisió d'implicar-se en un treball per millorar l'entorn, la societat a la qual es pertany. Aquí la persona entrevistada ens comenta dues fonts de motivació. Per una banda, l'empatia,

juntament amb la mala consciència, de veure el contrast entre aquells que ho passen malament i les circumstàncies, viscudes com a favorables, del desenvolupament de la seva vida. Es tracta d'allò que abans hem denominat *la sensibilitat davant la injustícia*. Per altra banda, la percepció de poder aportar quelcom per millorar aquesta societat que ens dóna a uns tant i a d'altres tan poc. Sense aquest segon element, el del compromís personal, pensem, no seria possible desenvolupar una biografia de dedicació a la societat. Evidentment no volem dir que calgui pensar que de manera individual es pot canviar el món i posar-lo a to; volem dir que cal partir de la idea que la pròpia acció té sentit i té sentit més enllà del sentit que pugui tenir per un mateix. També ha de tenir sentit per als altres, per l'entorn.

En aquest punt de l'estudi, però, no ens centrarem a explorar els motius més íntims de la implicació o, millor dit, la percepció dels motius més íntims que han portat a la implicació narrats per les persones que hem entrevistat. Els anirem comentant a mesura que vagin apareixent i més endavant els tractarem d'una manera més sistemàtica. Una advertència, però, que volem fer ara i que repetirem més endavant: si tractem els motius més íntims de la implicació, que sovint combinen l'amor pels altres amb l'amor per un mateix, el desig de ser estimats amb el desig de transformació, no ho fem en cap cas per desmerèixer les accions i decisions de les persones amb qui hem parlat. Ans al contrari. El nostre intent de comprensió neix plenament del respecte a la tasca de les persones amb qui hem parlat, així com del respecte a la complexitat motivacional que tenim tots els humans.

## DE LA CONSCIÈNCIA A L'ACCIÓ

Girem ara l'atenció novament envers diversos testimonis que narren el pas del despertar a la decisió conscient i meditada de seguir plenament el camí encetat o pel qual s'ha despertat la consciència. És, al cap i a la fi, el camí que va de la consciència a l'acció.

Fixa't, del tema de (la) literatura passo a estar en un grup on es discuteix. Després de passar-me un any discutint amb aquesta gent em van presentar una persona que treballava a Bellvitge com a voluntari en una cosa que aleshores

era absolutament extraordinària, que era un centre d'esplai. Llavors, jo vaig començar a anar-hi, a implicar-me, a comprometre'm amb un projecte, no a parlar de coses interessants, ja imaginades, sinó a arremangar-me les mans i a mullar-me.

O bé:

Va ser als divuit anys (quan) em vaig connectar amb comunitats cristianes d'aquí, amb una feina intensa els primers anys, d'aprofundiment, que setmanalment ens anàvem trobant i anàvem aprofundint una mica en aquests temes. I a mi, clarament, em cridava tot això, em cridava cap a l'acció. A mi em cridava fer alguna cosa i va ser aquí que neix aquest tema, i bé jo vaig entendre en aquell moment que era el camí que jo havia trobat. La meua manera de fer dintre la societat era així. Tots hem de servir per alguna cosa, no tots hem de ser..., no?

Vull una feina que tingui component social, no només un projecte empresarial, no? Una de les coses en què portava molt temps treballant [era] estar en un espai en què hi hagués un projecte amb un determinat compromís més social.

Hi havia una constant en tot el que era la meua vida professional i que era l'interès pels projectes d'interès social, d'utilitat pública, és a dir, tot té la seva gràcia, però té molta més gràcia si la teua jornada laboral la dediques a una cosa que veus que està cobrint una necessitat social. L'única cosa que jo crec que sempre ha estat una constant és fer coses amb un interès social.

En aquests casos és interessant resseguir el correlat entre reflexió i acció, entre deliberació i opció de vida. El debat interior i/o comunitari representa un pas previ a l'acció que s'impulsa a través de la conscienciació i que sovint es manté de manera simultània amb la militància, reforçant-la.

El cas següent ens mostra com també l'altra direcció pot ser possible; és a dir, a través de l'acció, realitzada alhora que la reflexió, a voltes fins i tot un pas per endavant de

la darrera, s'estableix la base d'una predisposició personal. D'aquesta primera acció, naixerà una decisió molt més forta i duradora que guiarà l'acció i la reflexió més profunda que vindrà a continuació:

I així vam començar totes dues. Per tant, des d'aquell moment, pel tema de les malalties, vaig sentir una certa predisposició. De veure, doncs, que per què uns havien d'estar malament i impossibilitats? Per què ells han d'estar així i nosaltres podem anar pel carrer, ens podem divertir i ens en anem de copes, sortim i fem el que volem? Aquest va ser el moment en què vaig veure la necessitat de compartir amb els altres uns moments, una part de la vida.

O bé:

[Es tractava d'] un moviment que no era un partit polític però que realment volia intervenir en la vida social i política del país, i al qual jo m'hi vaig començar a aproximar, diguéssim, per tafaneria i m'hi vaig acabar implicant d'una manera absoluta.

Llavors, als divuit o dinou anys –no me'n recordo quants anys eren–, vam començar a muntar el casal; llavors, aquesta opció més de voluntariat ens la vam agafar amb molta força, ja no era una qüestió només de donar ajuda sinó de responsabilitzar-te de muntar un centre. A partir d'aquí hi ha un canvi. Jo sóc de començar als llocs com a voluntària i després anava estructurant coses, no?

Veiem, doncs, com, ja vingui el primer impuls de l'acció o de la reflexió, d'allò que es fa o de les conviccions que hi porten, en última instància s'hi troba un sentit profund, una connexió entre un mateix i el món. El fet de començar tantejant les primeres passes per un terreny i decidir involucrar-s'hi plenament té molt a veure amb el sentit que un mateix va descobrir en allò que fa; un descobriment que es fa en el mateix trajecte d'acabar d'ajustar les predisposicions personals cap una problemàtica amb el tipus d'acció que finalment s'acabarà desenvolupant.

## **DECISIÓ PERSONAL I INFLUÈNCIES EXTERNES**

Hem intentant exposar en el capítol anterior els molts factors que poden formar una persona per tal que pugui i vulgui trobar sentit en aquesta implicació en el món social, però, evidentment, la decisió final rau en l'individu. I com molt bé ens recordava Georg Simmel quan pensava els seus aprioris per a la vida social, l'ésser humà és social, però és quelcom més que social; o, per dir-ho d'una altra manera, les persones tenim un vessant social, però també tenim un vessant plenament individual, difícilment expressable o perceptible per individus plenament socialitzats que comparteixen llenguatge i codis de conducta entre tantes altres coses, però que tenyeix l'acció, la presentació i la manera de fer de l'individu del principi al final; fent-nos individuals i únics malgrat que realitzem tasques i emprem paraules que la persona del costat també fa i empra. Aquesta dimensió plenament individual i tan difícilment expressable queda lluny de l'àmbit de recerca dels científics socials. Alhora, però, no podem obviar-la i fer veure que no existeix si volem copsar els fenòmens que analitzem amb el major grau de detall i complexitat que ens sigui possible.

És precisament aquesta dimensió més individual la que creiem que rau rere la decisió personal d'optar per un determinat camí de vida, sigui de forma conscient o inconscient. I és per això que en aquest capítol ens hem de donar per satisfets si podem oferir pistes, mostrar regularitats i tendències.

Una tendència que hem observat en el grup de persones amb les quals hem parlat és que, en la seva història de vida, la decisió d'optar per una implicació forta en el sector social es presenta o bé com a fruit de les circumstàncies externes de la vida o bé com a fruit bàsicament d'una decisió personal interna, tot i que aquestes posicions no s'hagin d'interpretar necessàriament de manera disjuntiva.

Pocs testimonis donen a ambdós factors el mateix pes. Segurament, podríem aventurar des d'aquí que hi ha elements de tot en cada procés de decisió, però la divergència tan clara en la forma de presentació ens sembla interessant perquè pensem que es correlaciona força amb els estils de lideratge.



Per una banda, tenim la presentació més personalista, més clara i voluntàriament marcada per la pròpia personalitat. Davant la problemàtica social, la veu interior del subjecte el guia a la cerca d'un sentit que es plasmarà en un propòsit: “Com puc contribuir a millorar la societat?”, “Com puc donar resposta a aquest problema?”, “Quina funció puc desenvolupar davant d'aquest repte social?”. Aquest *foc interior* a què ens hem referit es vincula, d'alguna manera, amb el que Mihaly Csikszentmihalyi denomina *motivació intrínseca*, és a dir, “qualsevulla que sigui l'estructura específica d'una activitat autodirigida (que atorga recompenses per ella mateixa), sembla ser que el seu requisit més bàsic és que proporcioni un conjunt clar de desafiaments” (Csikszentmihalyi, 1975:30). Això, aquesta plenitud gratificant ubicada en el mateix nucli de l'activitat realitzada, és vàlid, per exemple, tant per a compositors, científics, cirurgians o alpinistes, com, al nostre parer, per a alguns activistes socials. Algunes persones poden obtenir la gratificació de la seva acció davant d'una experiència desafiant que possibilita utilitzar les aptituds personals (sigui, indistintament, per a ocupacions lúdiques, productives o intel·lectuals). De manera semblant, l'actor social es compromet amb quelcom que se li presenta com un desafiament que posa a prova l'equilibri entre les oportunitats d'acció i les seves aptituds individuals. Millorar una situació humana, resoldre un problema social, solucionar un conflicte, etc. són casos que, evidentment, incorporen raons socials *extrínseques* de gratificació, però impliquen també una dimensió intrínseca de repte i superació personals que alguns líders socials poden i saben traslladar a tot el seu equip.

Per altra banda, tenim una presentació que tendeix més a la invisibilitat del propòsit personal o a diluir-lo en la influència i capacitat d'arrossegar el grup. Fixem-nos en alguns exemples del tipus de “lideratge amb vocació d'invisible” a l'hora de presentar el seu procés de decisió de camí vital:

No ha estat una trajectòria gens complicada. Tot ha sortit d'una manera absolutament natural. Quan dic d'una manera natural vull dir l'entorn familiar, vull dir l'escola, vull dir la universitat, els moviments, la feina amb què m'he trobat. Una cosa i l'altra, doncs, diguem-ne que sense solució de continuïtat m'han anat portant (cap) aquí.

El diagrama d'arbre a la meua vida me l'han posat al davant, és a dir, no he donat jo el pas d'arribar al diagrama d'arbre i tirar cap a la dreta o cap a l'esquerra, és veritat.

I un exemple de presentació de la decisió com a pròpia, sense desestimar, però, tot allò que l'entorn ha influït en forma d'impactes:

Va coincidir que vaig començar el PREU i em vaig començar a embolicar fortament amb un col·lectiu que ja havia conegut l'últim any de l'escola de monges. Era una gent que es reunia al voltant de XX. Jo veia una persona jove en aquell grup en què hi havia gent més gran i més jove amb una empenta. "Jo vull això", o sigui, "jo vull anar per aquí".

Hi ha persones que a l'hora de narrar el moment de la presa de decisió, que per ells resulta clarament identificable i en cap cas resultat d'un deixar-se portar pels factors externs, està clarament relacionada, però, amb aquests factors externs, amb impactes forts que aquesta persona ha rebut i que l'han fet reaccionar i comprometre's:

Aquestes catequisis, que eren un cop per setmana, les acompanyaven també de visites a alguns centres, per exemple el Cotolengo o la Maternitat, allà al costat del camp del Barça. Visites a llocs d'aquests et comencen a apropar una mica a situacions que et descol·loquen i que no acabes d'entendre i que se surten molt del que tu has tingut al llarg de la teua vida. Llavors sí que et comences a plantejar: "Escolta, la vida no és només, o no depèn només de les decisions que tu vas prenent, sinó que també et ve molt condicionada pel context en què tu has nascut, t'has criat, i això no ho has decidit, això ho has tret d'una loteria". Llavors, bé, en anar descobrint que no tothom havia tingut les mateixes oportunitats ni tenia els mateixos entorns que els que havia tingut jo en la meua vida i que m'havien fet una vida relativament fàcil, doncs veies que hi havia gent que patia molt, i que patia molt des de petit, sense haver pogut prendre encara cap decisió. I aleshores dius: "Bé això és just o no és just; per què es produeixen aquestes situacions?" I això és una mica el que va anar portant a acostar-me, a qüestionar-me, a plantejar-me per què no dedicar la meua trajectòria vital a la gent que patia més?

O bé:

Jo crec que comences a descobrir-ho perquè t'impacten coses i arriba un moment que prens la decisió. O sigui, comences a rebre impactes i et comences a qüestionar, però arriba un moment que prens la decisió. Jo sí sóc conscient en la meua vida d'haver pres la decisió de dir: "Em vull col·locar amb la gent exclosa, la gent que pateix". O sigui, sóc conscient d'haver pres aquesta decisió, i era un moment crític de prendre una altra decisió a nivell professional. Jo vaig dir: "Jo em vull dedicar al camp social. És *lo* meu, m'hi trobo a gust i torno a prendre aquesta decisió".

També és notable que algunes de les persones entrevistades reclamen la rellevància de la intuïció a l'hora de prendre una decisió tan transcendent. Ens sembla significatiu que aquí el llenguatge emprat sigui de "llançar-se" enlloc de "decidir-se", o d'"enganxar-se" o "deixar-se portar":

Jo no crec que sigui una professió que tu neixis i diguis: "Jo vull ser educador social". Tu pots voler ser infermera, pots voler ser metge, pots voler ser bomber, perquè els has vist, perquè els has conegut, perquè surten als contes. Llavors, clar, sobretot en el moment que jo decideixo ser educadora social, és clar que et llences una mica a la piscina. Perquè, hi ha aquesta part, no? És la teva intuïció i el fet que tu estàs treballant molt a gust, no? I allò que estàs aportant i allò que estàs sent, t'omple. Jo crec que saps que en el fons hi ha aigua, perquè hi ha la teva intuïció, i en el fons saps que trobaràs (quelcom) quan t'hi llençis. T'agradarà més o menys, t'hi podràs adaptar o no, però saps que d'aigua n'hi ha. Llavors, si cauràs de planxa i et faràs una mica de mal o cauràs perfectament i no notaràs l'aigua, doncs, és una altra cosa. Però realment quan decideixes fer la professió i t'hi llences, és perquè realment hi ha alguna cosa dins teu que t'hi fa llençar.

Ens agradaria subratllar que, en general, a les entrevistes realitzades les persones que més han apel·lat al rol de la intuïció a l'hora de prendre decisions rellevants en el seu camí de vida han estat dones, sobretot les més joves. No ens sembla tant que la intuïció sigui un element particularment representatiu d'una forma de fer o de ser femenina.

Més aviat ens sembla que a través de la tria de paraules per descriure realitats i formes de decidir, ens trobem amb la realitat de la socialització de gènere, que evidentment sí s'acaba notant en els estils d'acció, reflexió i lideratge personals, però que també afecta, i molt fortament, la forma de representar, viure i narrar allò que es fa. Allò que per a unes pot ser la intuïció, per a altres pot ser convenciment i consciència. En cap cas voldríem deixar passar aquesta tria de paraules i “marcs mentals” per presentar una forma de fer i una determinada realitat com quelcom innatament penetrat per diferències de gènere.

Finalment, també trobem de manera habitual casos on la influència externa i la decisió personal en el camí de vida escollit es presenten de manera conjunta:

Jo tinc dues sensacions, una és que sóc una persona que m'agrada tenir propòsits i m'ho he anat proposant. Però en aquests propòsits hi ha hagut alguna cosa que hi ha incidit. Quan jo estava estudiant enginyeria industrial vaig dir: “Em dedicaré als estalvis energètics”, quan ningú parlava d'això. És el que et dic, jo tinc la meua capacitat per canviar alguna cosa del món, no? Hem de contribuir a canviar el món, no? Dic: “Ah! doncs faré això”. I després va sortir, o sigui si ho busques surt. O sigui, tu comences, després les coses van derivant. El que passa és que ara tinc la sensació que no tot el que et proposes surt. Ni tot el que surt és el que et proposes. O sigui, que hi ha aspectes en els quals tu estàs sensibilitzat, que agafes un camí i un camí és tan interessant com l'altre. Com a finalitat estic fent moltes coses que són les que vull fer. Ara, que siguin les que has de fer en aquell moment, potser no ho sé, això ja m'ho diran. Però és la suma del propòsit amb l'obrir-te i deixar-te portar per coses que tenen sentit d'acord amb una sèrie de valors. El que vull dir és que quan tens un propòsit dintre, o quan tens una voluntat de contribuir a alguna cosa, els camins, com a l'aigua, ja la busquen. L'important és tenir alguna cosa que et tira.

En aquests casos, es posa de relleu per sobre de tot, la coherència entre els principis i les actituds amb el camí que unes o altres circumstàncies han consolidat. Quan la formació rebuda, les vivències experimentades i les opcions de lluita encaixen sense contradiccions, l'elecció de vida a favor del compromís social sembla natural:

Semblava que hi havia una cosa de lluita, que tenia sentit de justícia, bé, sempre els mateixos arguments, no? Com que venies de tota aquesta formació de capellans i d'escoltes, de justícia i de llibertat, de canvi... Llavors la possibilitat de canvi era aquella, era el que podíem fer; doncs ja està, per aquí, era el que podíem fer.

Hem vist, fins ara, diversos elements que intervenen en una certa fenomenologia del compromís i les maneres de combinar-lo. Recordem-los:

1. El context social i vital de la persona, percebut com a injust o problemàtic, que la sacseja i li presenta com a evidents causes per les quals val la pena lluitar.
2. La capacitat d'interrogació, de qüestionament, de reflexió i avaluació de la realitat, que acaba materialitzant-se en un propòsit de canvi personalment triat.
3. La influència social i formativa d'altres referents que, amb el seu exemple, ens conviden i de vegades *ens empenyen* a participar o a continuar la tasca per ells realitzada.

Aquestes diverses ofertes de canalització del compromís fan que el subjecte opti o bé per “connectar-se” amb l'acció ja iniciada per altres a través d'entitats, associacions i organitzacions socials, o bé, quan no n'hi ha o no troba l'adequada, per crear de bell nou una altra plataforma d'actuació.

Si retornem ara a les causes més íntimes vinculades a la decisió d'implicar-se fortament en causes socials, trobem que hi ha un ampli ventall de raons sempre sustentades sobre la base de considerar que és possible actuar sobre la realitat, i amb la convicció subjectiva d'una elevada autoeficàcia deguda a habilitats i competències personals, i a la percepció d'unes bones expectatives sobre el resultat de la conducta, és a dir, sobre el convenciment que la seva acció serà rellevant per aconseguir l'objectiu desitjat, en aquest cas, la transformació social.

No volem dir amb això que els entrevistats pensin que poden produir canvis radicals; de fet, com que les persones amb les quals hem parlat eren persones que ja portaven anys exercint el lideratge i el seu relat retrospectiu només es pot entendre des del moment

actual, que és el moment en el qual es construeix aquesta narrativa, és inevitable que coneixements i certeses que es tenen en l'actualitat es filtrin en la narració del passat. Ara bé, en alguns casos, sobretot en aquelles trajectòries vinculades al treball amb col·lectius desfavorits, sí que s'ha fet referència a unes expectatives de transformació elevades en els moments inicials de la seva activitat, que després han anat essent matisades per la descoberta dels límits personals, de les persones a les quals es dirigeix l'acció i per les limitacions que imposa la mateixa realitat en termes més amplis.

Postures idealistes les he viscut, sí, sense cap mena de dubte. O sigui, pensar, per exemple, que tenint la infància institucionalitzada els podríem donar un entorn que els faria feliços i els faria créixer gairebé com si estiguessin amb una família. Això és impossible, però a vegades t'has d'equivocar amb algunes coses o has de veure quins són els límits del sistema...

En realitat, no sabem del cert si, en el moment de la presa de la decisió, totes les persones entrevistades es van deixar portar per un idealisme irrefrenable o per la motivació intrínseca del desafiament. En alguns casos, efectivament, va ser així. I, de fet, alguns accepten que els ha costat sang, suor i llàgrimes haver après que no era així. En qualsevol cas, sabem que, des de la perspectiva actual, la majoria mantenen que només un sa equilibri entre l'idealisme i un realisme cru pot esdevenir una base sòlida per a la implicació, sense caure rendit o derrotat en trobar obstacles.

## **DISPOSICIONS I MOTIVACIONS PERSONALS**

Al costat de trobar sentit en allò que es fa i en les possibilitats d'incidència per petites que siguin, hi ha altres motius personals que poden contribuir a la trobada de sentit i que formen part de la història personal de cadascuna de les persones entrevistades. Ara, però, abans d'introduir altres motius, volem assenyalar que sense la condició necessària de trobar sentit a la tasca realitzada i el convenciment que s'hi pot incidir a partir de les accions pròpies (també juntament amb altres companys) els altres motius que tot seguit presentarem s'esvairien. Assenyalarem un procés similar quan ens centrem en els motius que poden portar una persona determinada a optar per assumir una posició de lideratge en el camp social, amb tot allò que aquesta posició comporta.

Una de les disposicions personals més comunes que porta a la presa de decisió és una *forta inquietud*, un neguit continu de descoberta, de cerca personal, que du a qüestionar-se el perquè de les coses, una curiositat insaciable que sempre vol anar més enllà i que acostuma a canalitzar-se, primer, a través de la indignació o la ràbia davant dels problemes socials i, després, de forma positiva i constructiva en la participació i la realització de projectes socials. Implicar-se és, també, una forma de descobrir, d'anar més enllà, de donar sentit individual i col·lectiu a la vida. Com un dels entrevistats diu, “sé que he de donar sentit a la meua vida donant sentit a la vida dels altres. Sé que l'única forma de sentir-me a gust és ajudant els altres”.

Alhora, perquè aquesta inquietud interpel·ladora prengui una certa transcendència social, és necessari lligar-la amb un altre tret caracterial que comparteix la gran majoria de les persones a qui hem entrevistat: *la tendència a l'acció*, és a dir, una acusada tendència al comportament orientat a la consecució d'objectius abastables. Som davant d'autèntics *activistes* que aspiren a materialitzar projectes. Hi pot haver prèviament un cert judici valoratiu sobre la realitat social i una anàlisi de les causes que la problematitzen, però la majoria d'entrevistats (a excepció potser dels líders socials “intel·lectuals”) no es troben a gust allargant l'exercici acadèmic del diagnòstic o esperant que alguna instància externa resolgui els problemes. Com en la dita clàssica de Marx, no volen seguir interpretant el món, el que volen és transformar-lo. No importa si la dimensió del projecte és minúscula o la llista de causes immensa. L'acció directa i local té un doble efecte terapèutic: contribueix a millorar la realitat social, però també serveix per mitigar el neguit personal i fer sentir el subjecte coprotagonista del seu temps.

Contínuament estem fent coses, vull dir, per participar a tot arreu, en l'acte aquest, en aquell altre. Primer pensar-les i després fer-les, però posar-les a la pràctica, que no es quedi solament amb el (projecte), o que es quedin aquí i no segueixin endavant.

El fàcil és criticar i el difícil és fer, i el que nosaltres intentem és fer. Hi ha moltes coses a fer i moltes coses que es poden fer o que es poden millorar i que no fa ningú. El que ens interessa és que les coses es facin. Som gent d'acció. És a dir, som gent de fer coses. Generar debat, crear opinió està molt bé, però el nostre

actiu és portar a terme projectes i realitzar-los, i materialitzar-los. S'ha de passar a l'acció.

A més, per a la majoria dels entrevistats aquesta acció ha d'anar seguida de *resultats* que puguin visualitzar-se i fins i tot avaluar-se, per més que la finalitat darrera es produeixi, inevitablement, a un termini més llarg de temps.

Parlem de transformació social, però és tan a llarg termini, que visualitzes aquells canvis, perquè a vegades el difícil és visualitzar-los, no? Sempre m'agrada tenir l'espai del dia, de dir: “Bé, avui què? Què hem fet?”.

L'activisme té sentit i *enganxa* en la mesura que els resultats de l'acció són visibles. Aquests microresultats contribueixen també a reafirmar l'autoconfiança i la moral personal. D'aquesta manera, l'activista assoleix una moral i una fe a prova de bombes:

La fe mou muntanyes. Creure en una idea, en un projecte, en un objectiu i lluitar per assolir-lo jo crec que és fonamental a la vida. Crec que tot és possible, és a dir, jo crec que la paraula *impossible* no existeix en el nostre diccionari. Si no ho intentes no ho aconsegueixes, si no lluites no ho assoleixes.

O bé:

Jo no deixaré una situació. En tot cas, encara no ha passat que no me'n surti. Puc haver passat moments en els que pensi: “Bé, aquesta és la definitiva, d'aquesta sí que no me'n surto”, però això encara no ha passat.

Hem detectat també *un rebuig a plantejaments generalistes i abstractes*, allunyats de la realitat concreta on es desenvolupa l'activitat. Perquè les accions siguin realment útils han d'estar emmarcades, ideades, graduades i dirigides al context mateix on es produeixen:

[S'ha d']intentar fer una radiografia molt humil. O sigui, no pots fer plantejaments genèrics. No pots fer tants dogmes, perquè el que has de tenir en compte és com i en quin moment estem.



Jo crec que és molt important que siguem capaços d'adaptar els objectius al moment que tenim. I que cada canvi que hi hagi ens ha de fer plantejar si els nostres objectius estan essent adequats al canvi que hi està havent, o no. I el procés implica que aquests objectius es puguin tornar a avaluar i tornar a modificar.

L'idealisme de la causa és proporcional, doncs, al realisme dels projectes. Dit de manera metafòrica, els entrevistats poden tenir el cor en els núvols però tenen els peus tocant a terra.

La particular vivència de la dimensió temporal és també un dels trets rellevants en la manera d'actuar de bona part dels entrevistats. En aquest sentit, es constata un sentit *d'impaciència* i, en alguns casos, fins i tot *d'urgència*, davant les accions que cal realitzar i els resultats que es volen obtenir, i un rebuig, per ser poc útils a la realitat social, als formalismes i burocràcies, a aquells plantejaments contemporitzadors o que es desenvolupen amb lentitud. Els projectes han de sortir. En l'activista social la causa és pròxima, la necessitat urgent, la disposició a intervenir màxima i la resposta ha de ser immediata. Potser trobem aquí una de les causes d'enfrontament o allunyament entre el sector social i el sector públic, ja que aquest darrer és contemplat per alguns d'ells com inoperant o excessivament normatiu i lent:

Vaig tornar a treballar a l'Ajuntament, i tot el tema de la burocràcia, la lentitud, els processos, tot això em va fer trontollar. Per poder fer coses amb joves no hi pot haver depèn de quina lentitud o quina burocràcia pel mig perquè llavors els projectes no surten. El fet de tenir la teva autonomia, doncs vol dir que tu decideixes cap on vas, cap on t'orientes, com ho fas.

Per últim, hem trobat també respostes que vinculen la implicació social amb la necessitat de la persona de sentir-se valorada i estimada. Evidentment, aquestes característiques no funcionen com a única motivació, però sí que poden tenir un pes important tant en el moment inicial de la participació cívica com en la decisió de mantenir-la.

Vegem-ne exemples:

També ho feia per aconseguir els afectes dels altres, perquè els altres m'estimessin i em valoressin. Jo treballava molt perquè els altres em donessin uns copets a l'esquena.

O bé:

Em sento una persona molt estimada.

També, de vegades, hi pot jugar un rol la vanitat, el desig de poder, de sentir-se important o necessitat:

Hi ha un punt d'ambició personal, diguéssim, o de vanitat, si vols, o de propi orgull de voler estar en espais on es prenen decisions, poder tenir la sensació que participes en això, espais on es decideixen coses i on passen coses.

Busquem estar fent coses que ens agradin i que ens donin un cert plaer. Et dones als altres, però busques també sentir-te bé tu, satisfer els teus anhels, les teves misèries, fins i tot.

La gent et valora molt pel reconeixement social que té el que tu fas.

## **5** Compromís cívic. El camí de la implicació



El procés de creixent implicació de les persones entrevistades en les causes socials que han fet seves i que han defensat, assumint progressivament una posició de lideratge més consolidada, resulta, en termes pràctics, inseparable del moment de la presa de decisió i també dels factors de l'entorn que porten a la persona jove a iniciar un camí de despertament i compromís. La separació que hem fet en aquests capítols és, doncs, una separació analítica que considerem interessant, útil i vàlida, però que no deixa de ser una separació artificial, feta amb bisturí sobre els relats biogràfics que les persones entrevistades ens han anat facilitant.

De fet, sovint, com ja hem apuntat, la decisió de seguir la crida de la consciència s'esdevé després d'haver iniciat el camí de la implicació. Sense haver “tastat el terreny” difícilment es pren la decisió de dedicar-s'hi en cos i ànima.

Així, veiem com sovint una certa implicació que encara no significa compromís durador precedeix la decisió, fins i tot, considerablement. Per exemple, tenim alguns casos de persones que ja a l'escola van començar com a delegats i van anar continuant la seva tasca a través de l'institut i la universitat apropant-se cada vegada més al tipus d'organització i de tasca en els quals més endavant decidirien desenvolupar-hi la vida professional i de compromís.

Un dia comences a col·laborar i no te n'adones, i al cap de poc temps ja és la teva vida.

O també, per exemple, una implicació en el món de l'escoltisme i dels esports pot portar a descobrir o albirar mons més enllà del propi, amb horitzons atractius. Vegem-ne un exemple:

Bàsicament crec que és la il·lusió. Hi ha un moment que faig d'educadora, amb criatures al cau, i gaudeixo moltíssim amb els escoltes. Llavors em plantejo anar al casal d'estiu. I m'ho plantejo sense saber ben bé què. I no és només que m'ho passo bé, és que hi ha moments que puc aprendre moltes més coses i això va creant curiositat. L'any següent dic: "Doncs hi torno a anar!" i em proposen de dirigir i jo encara no tinc ben clares les coses, però dic que sí perquè la idea és embrancar-me i començar a crear coses.

La dimensió del compromís es fa patent a l'hora de veure les carreres que algunes persones, molt conscientment, trien per tal que els siguin útils en el seu camí dedicat al món social. Des d'enginyeries amb especialitzacions en energies alternatives fins a pedagogia, educació social o ciències polítiques. A voltes, fins i tot sense tenir gaire clar cap on portarà l'opció escollida:

En el moment que jo decideixo ser educadora social, és clar que et lences una mica a la piscina. Perquè hi ha aquesta part. És la teva intuïció i el fet que tu estàs treballant molt a gust, que el que estàs portant i el que estàs essent t'omple.

En algunes ocasions s'arriba fins i tot a canviar de carrera un cop s'ha produït el compromís. També hi ha persones que escullen una carrera per una intuïció, o perquè algun familiar o conegut els indueix un interès per un camp (com per exemple psicologia), i més endavant s'adonen de la utilitat d'allò après a la facultat per tal de copsar i intervenir sobre les coses en el dia d'avui.

També n'hi ha que no han atorgat tanta importància als estudis en el sentit que la font de coneixement que els servia per la seva vocació i causa era fora de l'àmbit acadèmic:

Vaig acabar. No em vaig plantejar fer una altra cosa. En aquella època no feia falta perquè llegíem molt, llegíem molt de tot, anaves a tot arreu, estaves al cas de tot, tenies una... ja ho feies al carrer.

Hi ha un punt d'inflexió important en la implicació en l'associacionisme i el voluntariat quan aquestes persones s'incorporen al món del treball. N'hi ha que de seguida poden lligar les inquietuds personals amb la vida laboral, n'hi ha d'altres però que, per decisió pròpia, per formació o circumstàncies, comencen treballant en tasques ben allunyades a la seva activitat de voluntariat. A voltes també perquè l'activitat de voluntariat es valora com a tal i no es desitja que el compromís es vegi malmès per dinàmiques laborals. En aquests darrers casos, la incorporació al món del treball i a voltes la formació d'una família són moments en els quals la força i profunditat del compromís es posen a prova:

Normalment, quan comences a treballar en un lloc on hi ha responsabilitats, el voluntariat et queda molt lluny. I si no tens una força interior que et diu: "Escolta, val la pena continuar, val la pena dedicar-t'hi", doncs la perds. En el meu cas la força interior era d'un compromís social que es va combinar amb els meus valors, amb la meva creença cristiana i això em va reforçar i em va fer continuar.

Sovint, quan el compromís és sòlid, les persones amb qui hem parlat s'han plantejat anar reconduint i apropant la seva carrera professional cap a la mateixa tasca amb la qual han adquirit aquest compromís, o cap a tasques semblants compatibles. No volen separar més el món del treball del món de la seva vocació social o volen, com a mínim, que el món del treball romangui amb clara sintonia amb el seu compromís social. La rellevància de l'impacte del compromís social en l'itinerari biogràfic és tan important que sol esdevenir al capdavant inseparable de la trajectòria professional. Fins i tot afavoreix donar forma a quelcom tan complicat com és definir la vocació o l'especialització. Aquesta connexió serà després clau en el moment de materialització dels lideratges, ja que l'assumpció de responsabilitats directives en el sector social també requereix d'una certa permanència i continuïtat en l'organització.

Llavors va ser quan vaig decidir fer el pas de deixar la meva feina com a ... i dedicar-me només a temes socials, que eren molt més importants.

Aquest desig de fer coincidir, ni que sigui parcialment, ni que sigui en l'enfocament, el compromís social amb la vida laboral ve motivat per una recerca de coherència i

plenitud en allò que es fa en tots els àmbits de la vida. Així la feina esdevé un estil de vida:

Sempre que he iniciat un projecte vital o una feina no m'he conformat a dir: "Ah!, és una feina que m'agrada i la faig perquè sí, perquè estic a gust i perquè tinc un bon equip", sinó que jo sempre busco també quelcom més, quelcom una mica més profund: "Quin sentit té aquesta feina? Què pot aportar aquesta feina, no només a mi a nivell personal sinó què pot aportar a la construcció d'una societat més justa, més solidària, més creïble, on la gent pugui viure a gust?". I això m'ha portat sempre a intentar qüestionar-me, a intentar acompanyar aquest compromís personal i aquesta trajectòria diguem-ne laboral, amb algun tipus de reflexions que em complementessin el vessant més pràctic.

El problema que tinc és que a mi em paguen per fer allò que m'agrada. La meva feina és un estil de vida. No és una feina com a tal, diguéssim. I, per tant, tot el que faig des que em llevo fins que me'n vaig a dormir forma part d'allò que és la meva vida.

Però també constatem que aquest afany de trobar sentit ple a allò que es fa dia rere dia, que es tradueix en un compromís social durador i en una alta dedicació als altres, té com a conseqüència en els líders socials un dèficit del seu temps personal i un alt desgast energètic. Una de les persones entrevistades deia que evidentment qui segueix una trajectòria així ho fa perquè vol i que de màrtirs n'hi ha al cel, però no al món social. I sí, les persones que ens han comentat la problemàtica de les hores i hores que passen dedicats a la *causa*, sigui també laboral o només de compromís com a voluntari, parlen de la *passió* que senten per allò que fan, de l'enorme *sentit* que hi veuen malgrat les dificultats, malgrat les decepcions i alguns fracassos. Però també ens parlen del temps que no han dedicat a les seves parelles, a les seves famílies, als seus fills o a la seva pròpia persona. Un temps que per moments és enyorat i que només es pot continuar *sacrificant* a partir del convenciment que s'està emprant en quelcom que té un sentit fort, en quelcom que és fruit d'una opció personal que conté bona part d'allò que hom és i d'allò que hom creu. No obstant, no és una dedicació que es fa alegrement, sinó que la majoria dels entrevistats són clarament conscients dels costos a nivell de temps



familiar que la seva *altra família* implica. Les persones van exposar aquesta situació de forma més punyent a les entrevistes realitzades eren aquelles persones que en el moment de la conversa tenien projectes familiars o fills petits a casa que veien molt menys del que desitjarien i que, no obstant, romanien en la seva posició de lideratge social, fidels al seu compromís, convençuts de seguir el camí correcte, cercant, alhora, petits espais personals per poder estar també amb les persones estimades. Una persona, els fills de la qual ja eren més grans, feia la reflexió següent:

Sí que haig de dir que en molts moments el compromís social i la qualitat de parella segons com ho portis són dues coses que xoquen. Sobretot quan arribes a casa i hi ha coses que en xerres contínuament. I la parella em deia: “Aquí hi ha una cosa que es diu família que també és com una ONG i que no s’ha d’oblidar”. Jo he vist normalment molts líders socials amb compromís, amb molta dedicació, que són persones que familiarment ho tenien complex.

Una altra, amb desig de ser pròximament mare, plantejava l’interrogant següent:

Un es pot dedicar *full time* a això del compromís social i alhora tenir família? Jo vull ser mare i la veritat és que em pregunto com ens ho muntarem. Perquè jo avui a dos quarts de nou ja estava reunida amb coordinació i aquesta tarda tinc a les [responsables] d’un programa. És probable que arribi a les deu de la nit, cosa normal eh!, per tant, estic fent catorze hores cada dia. Com es compagina això?

I encara una altra que reconeix el preu personal d’una dedicació total:

Em vaig submergir d’una manera brutal. Em va agafar als disset anys, divuit anys, com si tinguessis una febre compulsiva per fer coses, i no em pogués parar ningú. I alhora aquesta febre compulsiva era productiva. O sigui, era dolenta pel meu equilibri psicològic, però era increïblement productiva per la causa. Tenir gent sempre disponible, disponibilitat total les vint-i-quatre hores del dia, això per una causa és collonut, i per una persona passa factura. I aquesta immersió, brutal, va ser a costa d’un desequilibri emocional. Jo vaig pagar un preu emocional.

D'aquí es deriva la paradoxa del compromís cívic. El compromís cívic, per una banda, eixampla exponencialment el capital social dels actors, multiplica la seva xarxa de relacions i coneixences, la seva presència en plataformes clau de concertació i decisió, la connexió amb altres actors i grups territorialment allunyats, l'oferta de col·laboracions. Però, alhora, redueix al màxim el temps de convivència dedicat al grup familiar i primari, i el temps necessari per a la regeneració interior. L'espai personal i comunitari primaris i l'espai civicosocial, doncs, poden ser viscuts com a rivals i antitètics.

## ⑥ Lideratge social



Sovint, en les biografies de les persones que hem conegut ja com a líders socials, veiem, en retrospectiva, com el seu camí de lideratge s'inicia en paral·lel al seu compromís social. És a dir, que la posició de lideratge la comencen a exercir, ben sovint de forma inconscient, en les seves primeres etapes d'implicació plena.

Hem vist també que amb certa freqüència els primers que s'adonen i reconeixen el lideratge exercit i les potencialitats que amaga són les persones de l'entorn que, aleshores, s'adrecen directament a la persona en qüestió i li proposen que assumeixi la representació externa de l'entitat o majors responsabilitats. L'evidència de la dimensió relacional del lideratge social la trobem en el fet que moltes vegades són els altres els primers a identificar la vàlua personal, les competències socials i les habilitats directives d'algú i a demanar-li que es posi al capdavant del grup.

Ben sovint, en les entrevistes biogràfiques que hem anat fent, trobem l'expressió "i aleshores em van trucar" o "em van venir a buscar", "em van demanar que m'encarregués...".

Va arribar el moment que, com que havíem ajudat molt en el barri, em van demanar per favor que em presentés com a regidora d'aquí, del municipi. No volia perquè no havia estat mai ficada en política, a mi el que m'importava era la gent. Però va ser com un moviment de tot el barri que em recolzava.

És a dir, que les persones amb qui hem parlat i que actualment són líders socials a Catalunya en moltes ocasions han estat impulsades per altres a assumir més responsabilitats, a dirigir equips, a donar idees. Per tant, l'assoliment del compromís i després del lideratge, la continuïtat en la implicació, no és mèrit tan sols de la voluntat del subjecte. L'entorn social i organitzatiu ha de preveure i facilitar ponts de continuïtat, nous ports en la travessa, etapes o estadis de superació personal on es barregi dedicació i gaudi, il·lusió i sacrifici, servei i aprenentatge, presència i descobriment. El gaudi del servei fins i tot pot ser addictiu. La proliferació de l'oferta pot ser, doncs, un factor important per fertilitzar la llavor del compromís i el camí del lideratge social.

Quan s'inicia el camí del lideratge s'inicia de forma bastant cega i confusa, i és després, amb el pas dels anys i la reflexió, que els mateixos protagonistes comencen a veure gests de lideratge en el seu paper de delegats de curs, en el seu paper d'activisme i d'organització de vagues i revoltes a l'institut, en les seves primeres activitats com a voluntaris.

Jo sóc de començar als llocs com a voluntària i després anar estructurant les coses: "Ocupa't tu d'organitzar això", no? Jo, en molts moments, no era conscient que volia liderar, també perquè el meu lideratge no es canalitzava ni amb càrrecs ni amb responsabilitats, es canalitzava contribuint. Però encara que no en fos conscient, els altres sí que eren conscients de la meua contribució. I no sé si m'ho deien o no.

El que és característic i compartit pel conjunt de persones amb qui hem parlat a l'hora de revisar retrospectivament la seva trajectòria vital és el coratge, la manca de por o la superació d'aquesta, no només davant del compromís, que ja les caracteritza, sinó també davant de la responsabilitat. Són persones que gosen posar-se al capdavant de projectes i, si aquests van malament, gosen també donar la cara i assumir la part de responsabilitat que els correspon. No només lideren en l'èxit, sinó també en les dificultats i el fracàs. Una de les persones entrevistades feia la reflexió directa d'afirmar que el procés d'esdevenir líder és un procés que en part pot ésser inconscient:

Jo considero que un líder es va fent de manera inconscient; és a dir, en el tema dels lideratges sí que hi ha persones que tenen una opció, una empenta i un carisma molt importants i s'acaben convertint en líders perquè els altres els van fent líders, no? Però refusen una mica el fet de ser líders.

I veiem que, a més, com en la reflexió de Hegel sobre la dialèctica del senyor i l'esclau, el líder acaba essent líder perquè els altres, aquells qui el segueixen, el fan líder. Hom no esdevé sempre líder per decisió pròpia i punt. Sense un grup de persones al teu voltant que, conscientment o inconscientment, et facin líder, no hi ha lideratge possible.

## FORMES DE LIDERATGE

Cal recalcar, alhora, que no hi ha una única forma d'exercir el lideratge social. En les nostres entrevistes hem recollit reflexions almenys sobre dues formes de lideratge, dos tipus ideals de lideratge en el sentit weberian de la paraula, als quals algunes de les persones entrevistades han fet referència i que ja hem començat a esmentar en pàgines anteriors d'aquest treball. Ens referim al lideratge visible i al lideratge invisible o, com una altra persona ens deia, al lideratge *soft* i al lideratge *hard*. Tenim, doncs, exagerant una mica, el lideratge formal de portada, de primeres pàgines, i un lideratge discret que es desenvolupa més dins un equip.

Vegem respecte d'aquest punt una reflexió d'una persona que exerceix i ha exercit un lideratge potser amb poc ressò social, però constant i compromès durant dècades:

Una cosa és que diguin: “Jo assumeixo una responsabilitat dintre d'aquest grup i em toca desenvolupar aquesta tasca i endavant, l'assumeixo i perfecte”. Una altra cosa és aquella persona que diu: “Jo sóc el líder i em vull fer el líder i jo vull que tothom em segueixi”. Aquells líders forçats, per entendre'ns, estan abocats al fracàs i, a més, són els que presumeixen de lideratge. Jo crec que el lideratge és una tasca discreta, és una tasca molt, molt silenciosa de vegades, molt motivadora, molt engrescadora amb l'entorn en què estàs, però que moltes vegades passa desapercebuda. Jo crec que hi ha dos tipus de lideratges. Un lideratge

tipus Jordi Pujol, per dir-ho ràpidament, que és una persona carismàtica, una persona que té empena, una persona que la gent se la creu i la segueix. Però hi ha un altre tipus de lideratge molt més discret de persones a qui no es considera líders fins el dia que aquestes persones no hi són i diuen: “Ens hem quedat sols”. M’entens? Els trobem a faltar.

La mateixa persona reflexiona també, en un altre moment de l’entrevista, sobre com s’arriba a esdevenir líder social. Més enllà de la idea, ja comentada, que el procés d’esdevenir líder pugui ésser parcialment inconscient, aquesta persona donava voltes al tema sobre si el líder neix, es fa o el fan, afirmant que sota el seu punt de vista cal veure-hi una mica de tot.

Una persona, jo crec que una part neix i una altra part es fa. Hi ha una part que la fas tu i una part que la fan els altres. Una determinada forma de fer, unes determinades qualitats: l’escolta, la paciència, el tenir mà esquerra, el saber veure una mica més enllà, jo crec que són qualitats que les has de tenir i després les has de treballar, i te les han de fer treballar també. La contribució que et fa el teu entorn també és molt important. Perquè no ens construïm només nosaltres sols.

En aquestes reflexions trobem una certa continuïtat de tot allò que havíem començat a treballar en els capítols inicials d’aquest estudi, és a dir: Quins són els factors que porten al despertar i al compromís? Quan i com es pren la decisió de seguir la crida? Com s’inicia el camí cap al lideratge? No hi ha receptes màgiques que puguem donar sobre com fer líders socials perquè en el procés de generació d’un líder social hi ha tota la complexitat que reflecteix la darrera cita. És clar que hi ha unes característiques personals que fan que una determinada persona sigui més procliu a adoptar una posició de lideratge que una altra, però també hi ha un seguit de factors de l’entorn, un seguit d’impactes que fan que es generi una forta voluntat d’implicació; una implicació amb sentit que pot mitigar pors, fer superar timideses i reticències, i assumir responsabilitats amb il·lusió i coratge. I, finalment, evidentment que depèn també de la resposta que obté aquest gest, aquest moviment envers l’assumpció de responsabilitats i la coordinació de tasques, el camí que segueixi agafant la persona que ha fet aquesta



opció. Si la resposta de l'entorn, d'aquells a qui s'adreça i els col·laboradors, és oberta, respectuosa, constructiva, fins i tot entusiasmada, les probabilitats que aquell qui ha desenvolupat tasques de lideratge una vegada, malgrat de forma inconscient, ho torni a intentar un altre cop són més altes.

D'altra banda, molts dels entrevistats comparteixen una forma de lideratge que Robert K. Greenleaf (2002) va definir com a *Servant-Leadership*, és a dir, un lideratge basat en el desig de servir els altres i un propòsit més enllà de l'interès personal. És probable que en cap altre sector com el sector social, aquest model de lideratge basat en el servei a les persones, en el fet d'ajudar-les a créixer, especialment les més desfavorides, estigui tan desenvolupat. Segons Greenleaf, el lideratge servidor fa que els conceptes de *poder* i d'*autoritat* siguin reexaminats des d'un punt de vista crític i que la relació mútua esdevingui menys opressiva. El *lideratge servidor* posaria en joc un nou principi moral: l'única autoritat que mereix el nostre recolzament és la que és lliure i conscientment donada al líder pels seguidors, com a resposta i en proporció directa a l'evident i clara talla del líder com a servidor. Aquells que es deixen guiar per aquest principi no admeten desinteressadament l'autoritat de les institucions existents, sinó que responen només a aquells individus que han estat escollits com a líders per la seva provada qualitat com a servidors. La millor prova del lideratge servidor, diu Greenleaf, rau a avaluar l'efecte d'aquesta tasca sobre els membres menys privilegiats de la societat: "Se'n beneficiaran? Seran més lliures, més independents? Creixeran com a persones?". *Servir* i *guiar* acaben per esdevenir, doncs, dues funcions dels "constructors positius" d'una societat millor, és a dir, del lideratge pel bé comú.

Per últim, les funcions directives en el sector social permeten també desenvolupar allò que alguns anomenen *lideratge cooperatiu*. Com veurem més endavant quan parlem de les habilitats interpersonals, en organitzacions socials planes, mobilitzades fonamentalment per valors, amb adscripcions voluntàries, i amb interacció amb altres entitats i institucions, el lideratge no es pot exercir només des d'una autoritat formal. En principi, els voluntaris no tenen perquè sentir-se obligats a assentir ni a obeir, i altres col·laboradors externs no tenen perquè cooperar. Cal, doncs, desenvolupar la capacitat de construcció de consensos amb interlocutors interns i externs. El lideratge cooperatiu no pot ser entès com *donar ordres* sinó com una manera

d'articular contextos i processos amb un altre dinamisme. El líder social ha de jugar amb la dimensió *intra*-organitzativa i amb la dimensió *inter*-organitzativa. Ha de ser capaç d'activar relacions i incidir en processos negociats per arribar a visions compartides.

## **QUALITATS PER AL LIDERATGE**

Una altra de les persones entrevistades insisteix en les qualitats que la persona que exerceix el lideratge social ha de tenir, però també fortament en les circumstàncies vitals d'aquesta persona que li permeten o no implicar-se prou profundament com per acabar esdevenint líder social.

Jo crec que en els temes del lideratge social hi ha un component del propòsit, un component de, diguem-ne, qualitat humana i un component de possibilitat de fer-ho. Hi ha molta gent que voldria fer-ho i les circumstàncies no els ho permeten. Quan nosaltres seleccionàvem persones per... hi havia l'obsessió de dir: "Escolta, aquesta persona... ha fet voluntariat?" Aquest és un indicador que la persona té un compromís. I jo els deia: "Aneu una mica amb cura i tracteu de veure els valors de la persona", perquè imagina't una persona que se li ha mort el seu pare o la seva mare a una certa edat i ha hagut de dedicar-se a estudiar, a treballar, a portar la seva família. Tu creus que tenia temps de fer voluntariat? Saps què vull dir?

De fet, aquesta ha estat una circumstància relativament freqüent pels nostres entrevistats: persones que en la seva infantesa o joventut primera havien perdut pare o mare i s'havien hagut d'espavilar en molts sentits per tirar endavant la seva vida. En alguns casos, aquest fet havia provocat un retard en l'aprofundiment del seu compromís i la possibilitat d'assumir tasques de lideratge. Però en altres, per motius diversos, havia propiciat la coneixença de persones i entorns que els van facilitar la implicació social.

En el procés d'assumpció de tasques que impliquen un lideratge creixent, trobem els mateixos components, diguem-ne, "d'interès i gaudi personal", de dedicació i

gratificació barrejats amb l'amor per la causa i el desig de treballar per una societat millor. Aquests elements hi són i de ben segur que tenen el seu rol positiu a l'hora de vincular per altres vies les persones líders amb els seus projectes, però evidentment també comporten dinàmiques que una de les persones entrevistades ens presentava amb claredat diàfana:

Jo també penso que molts pocs líders són líders totalment gratuïts. En els uns, el seu lideratge té connotacions de poder polític, en d'altres, de reconeixement social, el que vulguis. I llavors has de saber manejar el teu ego en aquest temps que vas avançant de lideratge perquè si no l'ego se't menja el propòsit.

Un dels moments que més posen a prova els líders socials, evidentment, és quan les coses no van bé. No van bé perquè allò que fan es posa a debat externament, o perquè ells mateixos entren en processos de fort qüestionament de la dedicació personal en veure que allò que han fet durant anys ha donat menys fruit de l'esperat o en veure, per exemple, que a voltes han de passar més temps gestionant conflictes entre col·laboradors que afrontant les situacions que els han portat a prendre el compromís. La manera de reaccionar davant d'aquestes situacions posa també a prova la qualitat humana dels líders socials.

De fet, moltes de les persones amb les quals hem parlat han apuntat aquests moments com moments fonamentals en la seva trajectòria. Moments que els són comuns malgrat que les estratègies, les renovacions i els refugis que cerquen i segueixen puguin diferir.

## **ESPAIS DE RENOVACIÓ INTERIOR**

Per això, tot i que les persones entrevistades reconeixen una alta dedicació a la causa, que sovint consideren excessiva, també destaquen la necessitat de reservar-se espais d'activitats i de relacions personals que els siguin aliens per tal de poder mantenir un equilibri personal que, per altra banda, consideren totalment imprescindible. El perill de trencar amb aquest equilibri interior és ben present:

Fer descàrregues d'afecte, de pau, de serenitat, d'equanimitat, només és possible si tu tens una certa tranquil·litat interior, si no pots arribar a entrar dintre d'un bucle de pur estrès negatiu.

Recordo al Perú gent que hi va anar a donar la vida. És a dir, els missioners que van anar-hi van rebotar-se, van sortir-se de missioners, es van casar... Però potser perquè era una mica desequilibrada la seva opció. És a dir, acabes abocant-te tant que abandones, t'abandones tu com a persona. Però sí tinc la sensació que en aquesta feina social cal un equilibri personal.

Hi ha una part de tu que està molt implicada en la teva feina, però al mateix temps has de tenir vida personal i has de ser capaç de separar-ho, i això és molt complicat, molt.

Entre els testimonis que hem pogut conèixer, en veiem alguns que cerquen una font de regeneració interior o restauren l'equilibri a través de la meditació personal o de la via religiosa o altres estratègies semblants per cercar temps i espais de qualitat:

Hi ha d'haver un equilibri. És a dir, la força interior de què parlo te la donen, però l'has de regar. Jo sempre, els dimecres pel matí, me'ls he pres de festa. Me n'he anat amb el meu gos a caminar per la muntanya. I són les hores més productives i no solament per pensar en el balanç de situació estratègica de no sé què, sinó simplement per asserenar-me, perquè les passions obnubilen la intel·ligència. Llavors, un ha d'estar serè. Ha de tenir pau.

És bo tenir uns espais de reflexió personal. Jo crec que és necessari. És necessari tenir una pau interior, un temps de pau. Jo procuro agafar mitja horeta cada dia amb una reflexió més personal, per pensar què he fet. Després ho escric, a vegades. Jo sóc cristiana i també, a vegades, penso una mica en l'Evangeli.

Es tracta, sovint, d'una estratègia que connecta la persona individual amb una causa i una energia que va molt més enllà d'ella mateixa i que ajuda a superar moments de

dubte, a trobar espais de serenitat i de claredat personal que repercuteixen positivament en l'esfera de la seva militància. Vegem-ne un altre exemple:

Deies: “Escolta, tenim nens aquí que al cap de tres anys els veus a la prostitució”. Què estem aconseguint nosaltres? Llavors, el sentit del que aconsegueixes et casca. El segon element que et casca és que et passes molt temps solucionant problemes interns entre els grups. Aquest s'enfada amb l'altre, això no funciona, moltes reunions... Al final dius que has de tenir alguna força més interior que la pròpia força que et dona el voler contribuir i el que t'alimenta en el context en el qual estàs, si no el context et devora i l'activitat també et devora. Jo continuava el contacte amb gent que tenia creences. Vàrem muntar un grup de reflexió sobre temes de la vida. Era la cerca de quelcom més transcendent que les meves pròpies forces, el meu propi compromís i també assegurar una font d'alimentació que fos més forta que el desgast que et genera la pròpia activitat que fas. La combinació d'aquest compromís social amb una alimentació, una font de creença més transcendent, és el que ha fet que al llarg dels anys no perdís. Segurament, per compromís social hauria deixat moltes coses ja fa molt més temps però, en canvi, el component de sentir-te fill de Déu, més transcendent i de tractar de canalitzar el seu amor a través teu té molta més força que els teus propis compromisos.

Una altra font de renovació i d'equilibri de les persones que exerceixen el lideratge social és la família. Majoritàriament no ja la família d'origen, de la qual parlàvem abans, sinó la família que han format; especialment la parella i els fills (si n'hi ha), o els amics més íntims i propers:

És important tenir un balcó per poder veure com van les coses des de fora. I un santuari per poder-te retirar i recarregar piles. A mi em recarrega les piles passar temps de qualitat amb la meua parella i el meu fill. Quan estàs cremada, el que passa és que t'has d'allunyar de la realitat que et crema, intentar abstraure-te'n.

Aquesta persona destaca que, a nivell de creixement personal, la relació de parella és fonamental. Moltes de les persones entrevistades, de fet, han mencionat la importància

de la parella, de la seva comprensió, acompanyament i suport, a l'hora de realitzar la tasca assumida de lideratge social. Un dels aspectes que s'assenyala com a més rellevant és el fet de compartir amb aquesta persona determinats valors, moltes vegades vinculats al fet d'haver seguit una trajectòria similar en el món de la participació cívica:

De fet, la meva parella la vaig conèixer a la feina. Ens dedicàvem una mica al mateix; hi ha opcions molt comunes, i llavors jo crec que quan estàs treballant en el mateix àmbit, no en el mateix lloc eh?, però sí en el mateix sector, hi ha moltes coses que no les has d'explicar perquè ja ho pot entendre...

## **7 Trets compartits dels líders socials**





Tal i com l'hem definit al començament d'aquest treball, el lideratge social té un conjunt de trets que el fan peculiar. Probablement, en cap altre sector com en aquest es fa evident que el lideratge no és una qüestió de rang o de jerarquia sinó clarament una responsabilitat en el rendiment, contribució i millora socials, amb una altíssima dedicació personal en termes de temps i d'energies, i amb un risc també força elevat de cremar-se o desequilibrar-se. El sector social no és ni el millor pagat del món ni tampoc el més professionalitzat. Les persones que opten per dedicar-hi una bona part de la seva vida ho fan clarament per vocació i per convicció, i molts d'ells troben una gratificació moral prou gran en allò que fan i que és suficient per compensar l'absència d'altres elements clàssics de reconeixement de la seva tasca.

No ha d'estranyar, doncs, que per a molts dels actuals líders socials catalans l'argot habitual sobre el lideratge els soni aliè, com propi d'un altre món o, en el millor dels casos, com un tecnicisme acadèmic allunyat del llenguatge directe i pràctic que ells i elles fan servir. En el camp polític o empresarial és comú referir-se al lideratge i identificar fàcilment aquelles persones que l'exerceixen així com llistar quines haurien de ser les seves competències bàsiques. En el sector social passa curiosament el contrari. La majoria s'autoperceben com a gent "de trinxera", de "primera línia", activistes especialitzats a fer moltes coses i fer-les sota pressió. Generalment, ni s'autoidentifiquen com a líders ni se'ls reconeix públicament i massiva la seva funció.

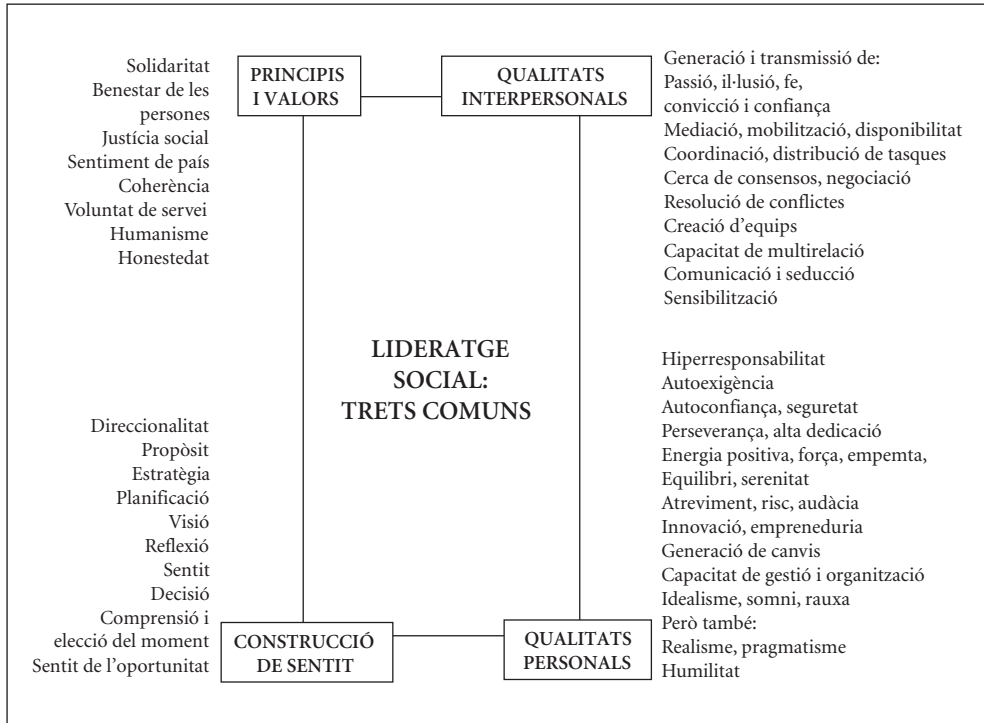
En estudiar els processos d'implicació i compromís cívic en les històries de vida dels casos entrevistats ja hem apuntat un conjunt de trets comuns vinculats amb la seva personalitat i les seves motivacions personals (vegeu el capítol anterior) com ara una forta inquietud, una acusada tendència a l'acció i a la prioritització de resultats, el rebuig de plantejaments generalistes i abstractes, la combinació d'idealisme i pragmatisme, la confluència entre treball i militància, o entre feina i dedicació, la impaciència i el sentit d'urgència en la materialització dels projectes, cosa que de vegades els dificultava la concertació amb altres actors o, en tot cas, els fa preferir l'autonomia de decisió i acció. Lògicament, aquest conjunt de trets són també presents en l'exercici quotidià del seu lideratge.

Ara bé, el militant, el voluntari, el col·laborador del sector social dedicat a la tasca del dia a dia realitza clarament funcions diferents a les del lideratge.<sup>1</sup> L'*acció social* és una acció directa, es realitza eminentment a la base, en contacte amb els subjectes als quals s'adreça l'acció i posa en joc habilitats interpersonals de primer nivell: l'acompanyament, l'escolta activa, l'afecte per l'altre, etc. En canvi, el *lideratge social* té a veure també amb l'organització i la direcció, amb l'assumpció de responsabilitats i la presa de decisions, de vegades amb la cerca angoixant de recursos i la conducció de desafiaments difícils, és a dir, amb un conjunt de tasques de segon ordre que consisteixen a determinar la direcció estratègica organitzativa, desenvolupar el compromís dels actors i crear l'alineació entre tots els membres. En definitiva, passen de realitzar la funció d'*activistes* a assumir la tasca d'*activadors*.

En aquesta tasca de lideratge social, malgrat l'heterogeneïtat del sector i de les entitats, podem veure que els entrevistats comparteixen diversos trets. Els hem agrupat en quatre àmbits que presentem en l'esquema següent i que tot seguit passem a comentar:

---

1. Tot i que analíticament es poden distingir, és remarcable que, sobretot en aquelles organitzacions menys estructurades, aquestes tasques se solen realitzar alhora per una mateixa persona o grup de persones.

**Quadre 3.****Trets comuns del lideratge social**

Font: Elaboració pròpia.

**PRINCIPIS I VALORS**

Per als líders socials la seva tasca té una important component axiològica i una orientació ètica. L'acció social té sentit perquè remet a una causa noble, i aquesta es tradueix des d'un punt de vista molt genèric en la defensa de principis fonamentals i de valors que orienten i impregnen no tan sols les accions individuals sinó també tota l'organització. Quan això passa, quan els principis i valors esdevenen el combustible que orienta l'acció, el resultat és formidable.

Nosaltres som una organització on el que funciona són les relacions. I les relacions estan basades en valors i a la vegada en principis. I solament les relacions són fructíferes quan els valors que apliques en el dia a dia estan alineats amb els principis. Els valors existeixen però són les aplicacions dels principis. Llavors, què és el que m'aporta això? Doncs coherència, convenciment i força. El que la gent espera del líder és que sigui coherent. Per què hem tingut força? Perquè hi ha un component emotiu, hi ha un sentit. La gent estima el projecte.

Tot i dedicar-se a camps d'activitat diferents, aquest significat darrer de les seves accions remet, com diem, a un conjunt de valors compartits: la solidaritat, el benestar de les persones, especialment de les més febles, la lluita per la justícia social, el sentiment i la defensa del país, la coherència, la voluntat de servei als altres, l'humanisme, l'honestedat, la integritat. Som, doncs, davant d'una tasca socialment responsable. Els exemples en són abundants.

Tinc una tieta que és psicòloga, això tampoc és gratis, no? Tieta i padrina, que és psicòloga i, per tant, home, deu ser aquesta preocupació per l'altre, no? un cert punt diguem-ne més... humanista, no?

Havia començat medicina o sigui que anava molt enfocat a dir: "Jo vull ser metge per dedicar-me als altres".

Això sí, em referiré sempre al país perquè és on estic i és el que em mou.

Els valors no són presents tan sols com a grans principis orientadors de la missió social de cada entitat o grup sinó també en l'exemplaritat dels seus actors i líders. Subratllen, per exemple, la importància de la *coherència* entre el que es diu i el que es practica i el fet de ser *conseqüent*; és a dir, la capacitat d'assumir els plantejaments fonamentals i mantenir-los estables en allò essencial que configura un projecte.

Hi ha una cosa que jo crec que és bàsica –l'única cosa que jo crec que sempre ha sigut una constant– que és fer coses amb un interès social. Amb molt poca dificultat, immediatament faig que el projecte tingui un caire social molt im-

portant. És a dir, això per a mi sí que és bàsic en tots els nivells. Jo em sento molt involucrada i puc arribar a aquests graus d'hiperresponsabilitat perquè tinc la sensació que més enllà del prestigi d'una institució hi ha la possibilitat d'un projecte social.

La gent espera del seu líder que sigui coherent. Que allò que faci sigui el màxim de semblant a allò que diu.

Quan penso, penso; és a dir, reflexiono, i quan arribo a una conclusió me la crec i sóc conseqüent amb ella. I això és el que m'ha ajudat a ser una emprenedora.

El moment de creure allò que diuen i no des d'un punt de vista religiós sinó des d'un punt de vista humanístic, és a dir, que la fe mou muntanyes, no? i per tant, creure en una idea, en un projecte, en un objectiu, i lluitar per assolir-lo jo crec que és fonamental a la vida, en tots els aspectes.

D'una banda, la realitat, un molt estar pendent de la realitat que és molt concreta, i a observar-la molt, i a estar molt pendent de la realitat. Una gran dosi d'utopia, per entendre'ns, de bogeria, sí, que es pot fer de tot, que tot és possible, que tot ho podem fer, que tot ho podem canviar, que tot ho volem fer.

Una altra de les tasques del líder social és recordar de manera permanent els valors amb què s'identifica l'organització i encarnar-los de manera eficient en la seva trajectòria. Hi ha, d'una banda, com ja hem dit, la qüestió de l'exemplaritat personal i els valors que configuren la missió; però, per una altra, també hi ha la qüestió de voler compartir amb tothom un mateix esperit, una manera de fer les coses. Més enllà del compromís moral personal i missional, hi ha també la possibilitat de desenvolupar una ètica organitzativa amb efectes col·lectius transformadors:

Quan començo a fer les coses ben fetes, quan vols tractar la gent bé, quan vols ser respectuosa, quan vols ser honesta... l'univers t'acompanya i acabes fent-ho bé. I què els passa als integrants d'aquestes organitzacions? Doncs que són una mica més feliços. L'organització és la que guareix.

Aquesta darrera funció de lideratge és fonamental ja que permet no confondre la grandesa dels ideals amb l'excel·lència de la tasca realitzada. En el sector social hi ha el perill de creure que perquè els principis i propòsits que guien l'acció són justos o heroics l'acció social desplegada també ho serà. El treball social ha de guiar-se per principis ètics però també ha d'estar ben fet i, sobretot, ser útil. Per aquest motiu, en la funció del lideratge social s'han d'aplegar la consecució d'ambdós objectius: hi ha d'haver compromís social però també talent i professionalitat en la manera de realitzar les tasques i d'assolir els objectius. La grandesa de la missió no pot ser una excusa o una tapadora per a la mediocritat de l'acció.

## **CONSTRUCCIÓ DE SENTIT**

La segona dimensió fonamental que trobem en la majoria dels líders socials és la de contribuir a construir sentit. Els entrevistats han coincidit en el fet de tenir uns *objectius clars i determinació* per aconseguir-los amb les seves accions, de manera que cadascuna de les activitats que emprenen està dotada de visió, d'un significat profund que, a més, és constant al llarg de la seva trajectòria. Això els ajuda en la tasca d'orientar el seu itinerari personal i de prendre decisions amb convicció, malgrat les dificultats; com també els ajuda en la tasca d'explicitar davant el grup què estan fent, per què ho fan i cap on s'encaminen. Es tracta d'una mena de brúixola moral.

El que passa és que tinc les idees clares, en el sentit de pensar què és el que (hem de fer). De vegades puc equivocar-me com tothom, però quan l'objectiu el tinc clar i penso que és avançar molt, que s'ha avançat, em sento contenta amb el fet que té una repercussió.

L'únic que em mou a mi és això del sentit. És a dir, el sentit que té la meva vida. He de donar sentit a la meva vida i sé que he de donar sentit a la meva vida donant-li sentit a la vida dels altres. És a dir, jo sé que l'única forma de sentir-me a gust és ajudant els altres.

La funció de construcció de sentit requereix per força vincular l'acció a la reflexió. I això vol dir disposar de *la capacitat de saber prendre distància de les coses*. En el context

de l'activisme social aquesta és una de les tasques més difícils de realitzar i la raó per la qual molt pocs volen assumir tasques de direcció. El militant social se sent realitzat mitjançant la seva contribució activa i en “primera línia”, ja que rep o sap trobar-hi una satisfacció personal. L'assumpció de funcions directives i altres responsabilitats de lideratge, en canvi, pot postergar aquest tipus de beneficis i generar noves formes d'angoixa i patiment:

La meva finalitat no era aquesta i jo volia fer voluntariat de base, que n'havia fet tants anys i era el que m'agradava. Però, aleshores, m'hi vaig veure involucrada i, bé, ho vaig acceptar. És clar, és molt diferent per a un voluntari de fer una acció concreta i dir “mira, has de fer això”, que és una responsabilitat molt important. Però quan surts d'allà tanques la porta i te'n vas, i l'altra cosa [el lideratge] és tenir responsabilitats de direcció, perquè pateixes molt, no? Pateixes molt i jo no volia patir tant.

El lideratge social s'ha de situar en un segon nivell per poder disposar de perspectiva, comprendre la situació, discernir les noves possibilitats d'actuació, planificar les etapes, construir una estratègia i finalment decidir.

Hem sabut aprofitar les oportunitats en el moment que han sorgit, tenint clar el nord. Fa anys que fem plans estratègics. Els primers anys necessitàvem diners. Després vam poder reforçar la part de formació. Després vam veure que hi havia tota una part de serveis que anomenem educatius. Teníem camp per córrer. Llavors vam posar les bases per engegar això.

Relacionat encara amb la construcció del sentit i la visió hi ha també, entre les tasques del lideratge social esmentades, el treball d'*avaluació i seguiment*. El fet de prendre distància és també una manera de resseguir el camí recorregut, no necessàriament a llarg termini, sinó també a curt termini. Hi ha una certa necessitat, en els líders, de fer les seves pròpies revisions personals després de l'acció i fer que les seves organitzacions, com ells, aprenguin de l'experiència. Aquesta autoexigència de realitzar periòdicament un cert balanç mental de la situació, de verbalitzar “on som”, també forma part de les seves funcions de lideratge:

Jo suposo que tothom que treballa en temes socials i de participació... m'agrada a vegades perquè parlem de transformació social, no? Però és tan a llarg termini, que o et conformes amb aquells canvis, i els visualitzes... Perquè a vegades el difícil és visualitzar-los, no? Sempre m'agrada tenir l'espai del dia per dir: "Bé, avui què? Què hem fet?" (...) Jo sempre ho he buscat, quan hem fet això, que es visualitzessin les coses, no parlar-ne sinó visualitzar-les.

## **HABILITATS INTERPERSONALS**

Des de fa més de trenta anys, sabem pels estudis de Henry Mintzberg (1973) i John Kotter (1982) que la tasca directiva consisteix bàsicament a comunicar-se amb els altres, generalment amb interaccions curtes i no estructurades amb l'objectiu de motivar, ajudar i influir en les seves conductes i actuacions. Això també passa en el lideratge social.

Ara bé, per alguns estudis recents sobre l'exercici del lideratge en el tercer sector, sabem que el tipus d'interrelació personal que s'estableix en les entitats socials és clarament diferent al d'altres organitzacions com ara les empresarials. Brian O'Connell (2007) comenta les conclusions d'una publicació, *Across the Board*, que estudiava el perfil i les reaccions d'una sèrie de líders d'empresa exitosos que havien estat transferits al sector social. En el procés de canvi es van produir dos tipus de reaccions entre els directius: una, abans del canvi de treball i l'altra, després. Abans del canvi, tothom pensava que les noves responsabilitats i tasques a realitzar serien molt fàcils comparades amb les que implicava dirigir una gran empresa. Però al cap de poc temps tots havien retornat a l'empresa, atordits i assetjats per la independència dels professionals que treballaven en el sector social.

En l'exercici del lideratge social, la relació interpersonal no pot ser tan sols ni fonamentalment jeràrquica. El líder social pot tenir *potestas*, però també i necessàriament ha de tenir *auctoritas*. Sense una certa autoritat moral és impossible mobilitzar i coordinar les actuacions d'un conjunt de persones que difícilment respondran a ordres



imposades “des de dalt”. Les entitats socials són organitzacions horitzontals, amb una distància gairebé inexistent entre els voluntaris, els militants i els òrgans directius. Cal, doncs, saber cercar i crear una lleialtat combinada entre molts actors. Per aquest motiu, tots els entrevistats destaquen la pertinència de saber treballar amb altres persones, de confeccionar un bon equip al qual fer confiança, de buscar suport i sobretot de coresponsabilitzar del funcionament i dels resultats del projecte. Així mateix, el reconeixement i la valoració del treball de l'equip són elements als quals dediquen una atenció especial.

Les companyes són excel·lents. Hem format un bon equip. Jo sola aquí no hagués estat res sense elles. L'equip és genial.

Tothom es responsabilitzava una mica de la seva part d'implicació, és a dir, el treball comunitari vol dir que tothom té responsabilitat amb el canvi.

En aquest món els contactes són fonamentals. Per tant, que t'agradi tractar amb la gent, doncs també ajuda a que les coses funcionin d'una manera o d'una altra.

Les *relacions interpersonals dels líders socials orientades cap a l'interior* de l'organització despleguen un conjunt d'habilitats i funcions. En podríem diferenciar clarament tres:

1. L'habilitat per a la construcció de xarxes i d'autoassignació (conscient o inconscient) de la funció de node connector. El líder acaba trobant-se en el punt d'intersecció clau on es cuinen les coses. O, millor dit, sovint té l'habilitat de saber estar en el lloc i el moment oportuns:

Hi ha un punt de voler estar en espais on es prenen decisions, espais on es decideixen coses i on passen coses.

Hi ha moments a la vida que has d'estar als llocs i han de passar coses perquè t'ho proposin. Busques allò, alguna cosa perquè puguis estar en els espais on es couen els projectes.

Et situes en un espai perquè ets capaç de tenir relacions amb gent molt diversa, d'àmbits molt diversos. No tothom s'hi situa fàcilment. I jo tinc la fama de poder parlar molt amb tothom. I això a vegades et dóna la possibilitat de generar certes sinergies. M'agraden aquests *intrínquilis* de les negociacions, m'agrada molt fer la cuina, cuinar acords.

Aquí destaquen tasques diverses com ara la capacitat de multi-relació, de comunicació, de creació de ponts, de disponibilitat i escolta, de mediació, negociació, cerca de consensos i resolució de conflictes.

2. La funció de creació d'equips, de coordinació i distribució de tasques. No es tracta tan sols d'una qüestió de logística, sinó sobretot de saber qui pot fer què i de combinar i conjuntar les persones en equips travats.
3. La generació i transmissió de passió, il·lusió, fe, convicció i confiança en els objectius i en la missió. Estem parlant, doncs, d'una funció de sensibilització i mobilització o, com esmenten els entrevistats, de "la capacitat d'estirar la gent". Es tracta, per tant, de persones que estan profundament vinculades amb allò que succeeix al seu entorn i que, per sobre de tot, busquen vincular-s'hi i intervenir-hi. I, en aquesta intervenció constant, apunten alguns elements que són imprescindibles com la importància de mantenir la il·lusió i la creença en la validesa del projecte, en paral·lel a unes grans dosis de realisme i de pragmatisme. Perquè això sigui possible, però, els cal i els ha calgut comptar amb la confiança dels companys, dels destinataris i dels seus caps, és a dir, amb un entorn receptiu a les seves noves propostes.

M'ho van deixar relativament fàcil, ja que vaig arribar amb un full en blanc pràcticament, i hem pogut construir doncs un programa (...) sense gaires herències ni rèmores del passat, no?, bastant orientades, i em penso que continuo estant molt satisfeta amb aquests anys de treball en què hem pogut ser pioners en coses, no?

Alhora, sobretot les persones que es dediquen al treball comunitari, remarquen la necessitat de conrear *la xarxa externa*, és a dir, de treballar en estreta relació amb els

destinatari de les seves accions i projectes. Més encara, de treballar a partir de les necessitats que expliciten i d'involucrar-los en tot el procés, ja que la seva implicació els enriqueix i afavoreix l'estimació per la pròpia comunitat o territori, un dels altres objectius clars que persegueixen els nostres líders socials. Aquest és un element cabdal en l'assoliment d'incidència i en l'adquisició de legitimitat davant la societat, ja que la tasca de lideratge contribueix a la creació de capital social:

El que jo faig ho elegeix una assemblea de gent que pugui ser més o menys representativa del barri, no? Pot haver-hi més o menys gent, però ho decideixen els veïns. (...) I penso que aquest és un procés més ric i, és clar, amb molt més poder de transformació perquè la gent s'hi sent molt més identificada.

Aquest diàleg amb la comunitat afavoreix també la vocació educativa d'inculcar una certa autoestima col·lectiva i una valoració positiva per allò que s'està fent:

Jo penso que de vegades el barri està tan maltractat perquè han estat persones que els han portat..., en certa forma. Estaven en diferents barris de barraques en diferents llocs de Barcelona i els van destinar aquí. I no és un lloc que te l'hagis triat, sinó que te l'han donat i has hagut de venir aquí perquè no has tingut altre mitjà. Però en el fons no és una cosa volguda. Llavors, (...) m'imagino que el barri no se'l sentien seu. Si una cosa no la sents teva no es valora, i si no es valora no s'estima, i si no s'estima no es respecta, i si no es respecta passa el que passa amb el barri. Per això és important crear aquest sentiment d'estimació al barri, que el barri és maco i que el barri, doncs, és part de la pròpia vida...

L'obertura vers les persones, l'empatia i la cerca de consens, sovint entre posicions encontrades, són actituds recurrents entre les persones que hem entrevistat. De fet, el diàleg i la negociació sense renunciar als plantejaments fonamentals són característiques que destaquen dels bons líders, d'aquells que han estat uns referents per a ells.

Tinc una manera de mantenir actituds molt..., com en diria jo, molt amables de relació humana, però molt fermes en les conviccions: no cridar mai, no aixecar mai la veu, parlar sempre amb molta franquesa amb tothom, etc. Però si deia

“això és així” llavors això era així, i s’ha acabat, això era així perquè ho considerava just, per descomptat. (...) Si s’ha d’anar a negociar qualsevol campanya o qualsevol cosa, i l’interlocutor no escolta, nosaltres no baixarem del burro i no baixarem del burro i s’ha acabat, vull dir, i ho farem...

## **QUALITATS PERSONALS**

Hem destacat fins ara tres dimensions clau en el lideratge social comunes a la majoria de persones entrevistades: la contribució a la construcció de sentit, el manteniment i activació de principis i valors compartits, i la capacitat de relació interpersonal. Hi ha, per últim, un conjunt de qualitats personals que de manera recurrent hem anat trobant en moltes de les històries de vida narrades.

Destaca, en primer lloc, un conjunt de virtuts (de vegades, viscudes o percebudes per ells mateixos com a defectes) relacionades amb la implicació en el treball. Molts d’ells comparteixen un patró actitudinal que té en comú la hiperresponsabilitat, l’autoexigència, la perseverança, l’alta dedicació, la força (física o psicològica) i l’empenta.

En el dia a dia, aquests components de fons es concreten en un *alt nivell de treball*, d’activitat i de dedicació, la *passió* vers allò que fan. La trajectòria i l’actitud de les persones que hem entrevistat no es pot entendre sense tenir present el seu alt nivell de *responsabilitat* i d’*autoexigència*, el sentit del deure, tant en les relacions personals com en la seva feina o en el seu activisme en els casos en què aquests darrers no coincideixen.

Fa molts anys que treballa moltes hores. (...) A mi la quantitat de feina no m’espanta gaire... Hi ha un punt en mi de molta exigència personal, a nivell de quantitat de treball, a nivell del que t’exigeixes com a persona... Mirem de ser molt curiosos quan fem les coses i nosaltres mateixos per bé i per mal ens exigim molt.

L’expressió de “si s’ha de fer s’ha de fer” la faig servir fins i tot en la família. És igual, no t’agradi, et costi, si tu... ho has de fer, ho has de fer. (...) Jo tinc un

deure envers aquesta organització i, per tant, el sentit del deure m'ha portat a tirar-ho endavant.

La hiperresponsabilitat la puc arribar a convertir en malaltissa... És a dir, fins que una cosa no la tinc resolta, allò està sempre present. (...) Hi he posat força energia personal. Gràcies a Déu, tinc una salut de ferro i una energia bestial.

Sense excepció, els nostres entrevistats reconeixen que un component d'hiperresponsabilitat ha estat determinant en la construcció de la seva biografia i de la seva posició de lideratge. De fet, no poques de les persones entrevistades han reconegut una responsabilitat excessiva que els ha comportat alts nivells d'angoixa o patiment durant períodes considerables de temps i que, d'una manera o altra, han hagut d'aprendre a gestionar. Aquest aprenentatge dolorós, segons els mateixos testimonis, ha estat difícil i s'ha produït després d'experiències significatives que els han fet veure la necessitat de ser conscients de les seves limitacions i d'allunyar-se de la culpabilització:

Jo recordo els primers dies. Em vaig angoixar molt perquè tenia una crisi d'ansietat perquè veia projectes i, és clar, jo de cada cinc projectes que m'arribaven només en podia recolzar un. És així. Però bé, n'has d'aprendre. Jo, els primers dies, sí que ho vaig viure amb molta angoixa, vaig viure molta angoixa. Com una hiperresponsabilitat de portar les coses...

Sempre tinc la sensació de ser la responsable que una cosa en cap cas pot anar malament, en cap cas, en cap cas i, aleshores, ho porto als límits. De fet, he compromès moltes vegades la salut, moltes. Perquè només d'imaginar-me que per incompetència meva o perquè no m'hi he dedicat prou...

Suposo que és posar-te una limitació de dir, arribo fins aquí i no puc més, no? I no culpabilitzar-te, que és el que moltes vegades fem. De dir: "I si hagués fet...? I si...?". Doncs, no.

En el camí de la construcció, com a líder social, les derrotes, els errors, els fracassos, o millor dit la reacció davant d'aquests, són un tret compartit entre els entrevistats. En

concret, assenyalen la *perseverança* i l'habilitat per llegir el fracàs de forma positiva, aprenent dels mateixos errors i buscant, a partir d'ells, oportunitats noves:

Hem arribat als XXX després d'haver fracassat en múltiples intents; és a dir, hem arribat als XXX perquè en el fracàs múltiple que hem tingut no ens hem desanimat, no ens hem aturat, (...). No vàrem tirar la tovallola ni a la primera ni a la segona ni a la tercera... Vàrem persistir.

Doncs en el seu moment vàrem dir “agafem-ho com una oportunitat”. Hem vist que podíem fer moltes coses, coses que mai havíem pogut fer. Doncs és el moment. Anem a somniar, no? Somiem tots plegats, no? A veure què convindria...

Un altre tret destacable de les seves accions rau en la *innovació*, en la curiositat, el qüestionament constant d'allò que succeeix a l'entorn i a idear projectes desafiadors que trenquen amb la dinàmica anterior i que suposen un alt valor afegit. Aquesta característica que alguns consideren intrínseca a la seva personalitat els ha portat a ser *pioners*, emprenedors, somniadors en vàries de les iniciatives que han impulsat en els diversos camps als quals es dediquen: des de la implantació de microcrèdits, a noves formes de serveis d'atenció a les persones o a plantejar i gestionar un treball real en col·lectius que fins aleshores n'havien quedat al marge.

Jo crec que sóc una persona innovadora, és a dir, jo penso que a mi m'agrada molt conèixer coses noves i mirar si les puc aplicar o no. També m'agrada molt investigar, és a dir, provar sort, a veure què surt...

Jo penso que una de les coses que tinc és una imaginació desbordant, la veritat és aquesta, que sóc capaç d'imaginar i de crear molt...

Juntament amb la receptivitat de l'entorn, per emprendre projectes innovadors, s'assenyala una facilitat personal per il·lusionar-se i estimular-se amb aquestes noves iniciatives i una *cerca de reptes* constant en les tasques que porten a terme i, en general, al llarg de tota la seva trajectòria. De vegades, la cerca de reptes i de sentit els ha portat a ser intrèpids, a “jugar fort”, a ser atrevits i a l'audàcia de trencar amb una vida

més estable i segura seguint una idea o un convenciment. Aquesta audàcia els permet desenvolupar una actitud particular davant l'estrès: experimenten el canvi com un desafiament positiu i aconsegueixen utilitzar les noves situacions com a estímuls per al desenvolupament. Malgrat la inseguretat i la urgència, aconsegueixen veure en el desafiament l'oportunitat per millorar.

Al cap dels anys, ja tinc la demostració empírica i fefaent que jo m'il·lusiono amb tot, perquè quan em van començar a parlar d'allò, pensava: “Què fa *una chica como tú en un sitio como este?*...”

En algunes ocasions han fet el pas sense deixar opció a tornar enrere, tot i que normalment, en aquests moments decisius, s'ha buscat una certa seguretat laboral o econòmica.

(Tenia) un sentiment molt present que a nivell personal jo no tenia altra alternativa, i que a nivell col·lectiu, i parlo dels malalts... tampoc tenien altra alternativa. Amb això era com aquell que va cremar els vaixells en arribar a Amèrica, és a dir, la meua única manera de no tenir la temptació de tornar enrere era cremar els vaixells.

Aquesta constatació ens mena cap a un punt d'innegable importància: la relació dels emprenedors amb el *risc*, amb una certa dimensió de rauxa combinada alhora amb el realisme i el pragmatisme. Les persones amb les quals hem parlat narren experiències de decisions arriscades, de certa solitud o fins i tot incomprensió al capdavant d'iniciatives que en ocasions han estat qüestionades i, en paral·lel, un cert gust per assumir riscos. Ara bé, les decisions arriscades es produeixen després d'un procés de reflexió, sovint intens i sobre la base d'un valuós coneixement de l'entorn i de les conseqüències que se'n poden derivar.

Jo crec que també hi ha d'haver un punt inevitablement de risc en totes aquestes coses, vull dir que quan ensumes a vegades t'has d'arriscar, no? Jo no sóc la persona que més s'arrisca del món, sóc algú a qui li agrada tenir les coses apamades...

[Aquell projecte] des del sentit comú no el faries, però si no l'haguessis fet no seria avui realitat. Anem pensant projectes, o sigui, somiant. (...) Seguir la rauxa!

L'assumpció del risc i la innovació, elements cabdals per a l'impuls del canvi, no necessàriament són oposats a la capacitat de gestió i organització. L'orientació a resultats, la gran dedicació de temps i energies i un cert perfeccionisme a l'hora de fer les coses, derivat de l'alt grau d'autoexigència, han contribuït també a una bona predisposició per aprendre tècniques de gestió empresarials i dur-les a la pràctica:

En un primer moment em vaig formar específicament en comptabilitat i en temes de relacions laborals i fiscals, i després, doncs, ja vaig anar buscant més formació, primer sobretot en màrqueting i vendes perquè era el que necessitàvem per créixer, després vaig fer l'ADE a ESADE. Això em va donar una visió més... més global i la fundació va anar... creixent.

Penso que hem estat molt llestos. I molt llestos significa, com diu Sòcrates, saber que no saps, no? Amb la qual cosa jo em vaig anar a l'IESE a fer un màster d'això, quan els meus companys [em deien]: "Tu què faràs? Tu ja saps...?" Jo sé que no sé. Jo sóc la primera directora d'un centre especial d'ocupació de Catalunya que va fer un màster a l'IESE.

Jo a XXX vaig descobrir una cosa que no m'havia imaginat mai a la vida: que era una gran empresària, que si m'hagués dedicat als negocis hauria estat la rehòstia, no? (...) Quan hi vaig arribar [l'entitat] estava en crisi econòmica... Al final he acabat fent superàvit.

La voluntat de permanència en el sector cívic presenta un element digne d'esment. Els entrevistats distingeixen entre el manteniment de la seva militància personal i la permanència de les seves aportacions en dos sentits oposats. Pel que fa a la militància personal, les persones amb qui hem parlat han vist al seu voltant, en l'entorn del treball dedicat a la societat, molta gent cremada, sense ganes de continuar, però que, per motius normalment d'estabilitat i de seguretat familiar, ni tan sols es plantegen deixar la feina. Els entrevistats que han tractat aquest tema no tenen cap dubte que



donat el cas que ells també fossin víctimes de l'apatia i el sector deixés d'aportar-los gratificació i reconeixement personal, deixarien de treballar-hi. Sovint empen expressions com “quan no em compensi”, “quan vegi que això ja no m'aporta el que m'ha d'aportar... ja m'obriré noves portes, no hi ha problema, no tinc por no, tampoc a quedar-me sense res.”

Tens moltes compensacions... La gratificació de poder, en un moment determinat, donar una sortida a una mare, o a un veí que està fins als nassos del traficant de sota, o a un jove que s'està plantejant començar a treballar i que no sap si fer-ho o no fer-ho, que a casa seva potser tant se'ls en fot el que faci amb la seva vida, i que tu el puguis orientar una miqueta, i veure que l'has col·locat, que ja té cotxe, que té unes perspectives de futur, que es casa i que ella no queda embarassada amb quinze anys...

El que m'ha portat aquí suposo que és el dia a dia, l'agradar-me i trobar-m'hi a gust, i sentir que la gent et segueix... o com a mínim et té en compte quan ha de fer opcions, o quan necessita alguna cosa.

En canvi, coincideixen en la intenció que la seva aportació es mantingui en l'entorn al qual han servit, més enllà de la seva pròpia participació. No volem dir que intentin ser recordats per les aportacions que hi han fet sinó que ens referim a la voluntat que el seu treball serveixi com a base o com a inspiració per a nous projectes que altres persones portaran a terme.

De vegades, senzillament, en un moment determinat, doncs, intentes fer una funció i si has aconseguit fer-la..., fer-la més o menys bé, doncs ja està. Si llavors això perdura estarà molt bé, (...) però si això no passa, no passa res, si tan sols s'ha pogut mantenir una mica del fruit de tot això amb altres... O sigui, que tu sàpigues que allò va... o que va generar allò o això, jo crec que és suficient ja. Per tant, a partir del moment que això acabi, doncs, no passa res!

Aquesta voluntat de servei més enllà de personalismes connecta amb una darrera característica sovint compartida per les persones amb les quals hem parlat: la humilitat.

I sobretot la humilitat en el sentit que no se senten massa còmodes amb l'etiqueta de "líder social" o, directament, amb l'etiqueta de "líder." Sembla com si la posició de lideratge s'associés amb una posició de domini sobre altres persones, un lideratge visible, agressiu. Fixem-nos en la cita següent:

No aparec per enlloc. És a dir, la gent em coneix però jo no conec quasi ningú. És a dir, no faig vida social... a mi m'agrada molt la muntanya i la música i la metafísica... i això ho faig a casa o a la muntanya,... i hi vaig sola... bé, amb el meu gos, que és un dels meus millors amics... No tinc vida de líder, és a dir, no vull ser presidenta del Barça, per exemple. No.

## ⑧ Conclusions



A Europa i també a Catalunya, hem passat en poc temps de manifestar una clara reticència a la figura i les funcions dels lideratges a reclamar amb urgència la seva aparició i actuació. Necessitem ciutadanes fortes preparades per exercir activament la seva participació en l'arena democràtica. Però alhora, sobretot en contextos de canvi, també es percep com a necessari que hi hagi persones que catalitzin i condueixin aquests canvis.

El sector social a Catalunya és també, a petita escala, un àmbit d'exploració excel·lent per detectar aquestes noves inquietuds. Comptem amb milers de petites i mitjanes entitats socials distribuïdes per tot el territori, arrelades localment, properes a les problemàtiques de la gent, i oferint una diversitat de serveis civicosocials important. Aquestes entitats mobilitzen alhora molts recursos i moltes persones col·laboradores: voluntaris, associats, militants, activistes, patrons, donants... I, a més, mantenen relacions i estableixen acords estables amb altres institucions, públiques i privades, lucratives i no lucratives. Juguen, per tant, un paper clau en la creació de vincles i en l'enfortiment del capital social; en la promoció d'accions solidàries i en la construcció d'una societat responsable; en la socialització, formació i atenció de les persones; en la cura del medi ambient, de la cultura i del territori; en el desenvolupament d'actituds inclusives; en la millora de la igualtat d'oportunitats, etc.

L'èxit i l'eficàcia d'aquestes entitats depèn, evidentment i en primer lloc, de la implicació abnegada de milers de ciutadans anònims disposats a sacrificar de manera continu-

ada part del seu temps i energies pels altres. Però aquesta contribució, en segon lloc, necessita ser coordinada a través d'uns òrgans de govern, per modestos que siguin, que vetllin per la professionalitat, coherència i continuïtat de les accions realitzades, i que inspirin en la gent il·lusió i fe en la missió i els objectius de l'organització. Al capdavant dels òrgans de govern de les associacions, fundacions, moviments socials i altres entitats socials, el que trobem són persones compromeses, altament dedicades i sovint amb talent. Moltes d'elles, sabent-ho o no, acceptant-ho o no, realitzen una tasca de lideratge important.

Són persones que poden pensar i actuar de forma nova, planificant l'acció, prenent decisions, provocant canvis, concentrant-se en la missió i els valors que els guia, assumint responsabilitats, conduint persones i amb prou tenacitat i perseverança per no defallir davant les adversitats.

I, tanmateix, no són persones especials. Han recorregut un itinerari d'aprenentatge social prou dens, divers i dedicat per disposar ara d'un conjunt d'habilitats executives (o "dures", com ara la gestió o les finances) i interpersonal (o "toves", com l'escolta activa o la capacitat de relació) que els permet conèixer bé l'entorn, determinar prioritats, assolir resultats, desenvolupar gent i enfortir valors comunitaris. Amb això volem dir que, tot i que la majoria disposa d'estudis acadèmics, la seva escola de lideratge ha estat, en bona mesura, l'experiència de la vida, l'assumpció de responsabilitats sovint modestes però continuades en organitzacions socials arrelades a la comunitat. El seu ha estat, sobretot, un aprenentatge inductiu.

En aquest estudi ens hem focalitzat a conèixer les fonts del lideratge social a Catalunya, és a dir, a resseguir els itineraris vitals que expliquen com algunes persones, en un determinat context cultural i amb una vocació de contribuir a la millora i transformació de la societat, arriben a ocupar posicions de lideratge dintre d'entitats associatives.

Sabem, doncs, ja d'entrada, que el lideratge és un *procés* que transcorre dintre i a través d'organitzacions. És un *procés col·lectiu*, perquè en societats obertes, democràtiques i avançades implica sovint una presa de decisions interdependent i col·laborativa entre moltes persones; però també és un *procés individual*, perquè suposa la progressiva

transformació de la identitat d'algunes persones i dels rols directius que simultàniament van assumint.

Nosaltres ens hem fixat especialment en com s'esdevé aquest procés individual. És a dir, volíem saber quines etapes, quines condicions i quins incidents han estat decisius en l'aparició de líders socials. Cal subratllar, però, que no ens ha mogut tan sols la pura curiositat científica, sinó també el desig de contribuir a comprendre i millorar el lideratge en el sector no lucratiu a Catalunya. Altrament dit, creiem que el coneixement de les fonts generadores del civisme en les seves dimensions de compromís i de lideratge social poden oferir inspiració a aquells que es pregunten com educar les noves generacions en un civisme compromès.

Hem trobat quatre etapes clau en el procés d'assoliment del lideratge social, que representem a continuació a partir de quatre preguntes fonamentals.

- *Quins factors desencadenen el desvetllament de la consciència cívica?*  
ETAPA 1 → Immersió i sensibilització del subjecte en virtuts cíviqes.
- *En quin moment i per quines raons el subjecte pren la decisió d'implicar-se socialment?*  
ETAPA 2 → Descoberta crítica d'una problemàtica i decisió personal d'implicar-s'hi per contribuir a solucionar-la.
- *Com es passa de la implicació social a un compromís durador? Quan i per què es produeix i es consolida el compromís cívic?*  
ETAPA 3 → Llarga etapa de compromís, militància i activisme cíviics en el si d'una o de diverses organitzacions socials.
- *Quan i per què es produeix i es consolida la posició de lideratge social?*  
ETAPA 4 → Assumpció de responsabilitats directives i exercici del lideratge.

L'itinerari bàsic, presentat ara de manera més estructurada, és sempre el següent:

**Quadre 4.**

## Itinerari bàsic en el procés d'assoliment del lideratge social

		Condicionants personals	Condicionants contextuais
1	Factors desencadenants	Neguit, anhel, inquietud, conscienciació, sensibilització, reflexivitat, qüestionament, capacitat d'interrogació, cerca de sentit de la pròpia vida, somni, visió, idealisme, alt sentit de la justícia, necessitat d'afiliació, compensació afectiva, autoafirmació, sortida de l'entorn immediat, atracció per la vida comunitària.	Incidents crítics, experiències transformadores.  Influències, referents: familiars, educatives, socials, polítiques, internacionals, religioses i culturals.
2	Procés de decisió	«Foc interior»: Cerca, propòsit, projecte.	«Crida»: Invitació, proposta, inèrcia, atracció, reptes, involucració, arrossegament.
3	Compromís	Militàncies, servei, implicació.	Confluència entre militància i treball.
4	Lideratge	Principis i valors, construcció de sentit, qualitats interpersonals, qualitats personals.	

Font: Elaboració pròpia.

A la primera etapa l'hem anomenada *factors desencadenants del despertar de la consciència cívica*. Partim de la base que tots els éssers humans han estat socialitzats en contextos comunitaris que fomenten la pràctica de virtuts cooperatives o solidàries, però que només una part d'ells activen una consciència cívica capaç d'anar més enllà, fins al punt d'assumir després compromisos duradors i intensos. Calia, doncs, saber quins elements han estat crítics en la seva formació i orientació vital. Destaquem dos factors clau: els condicionants personals i els condicionants contextuais. En els relats de vida dels líders socials catalans, ambdós condicionants apareixen habitualment entrellaçats. Tot i així, alguns han posat més èmfasi en el primer (una mena de neguit o predisposició que obliga el subjecte a qüestionar la realitat i a qüestionar-se a si mateix), i uns altres han subratllat la importància de la influència externa més immediata (família, grups primaris, formadors, etc.). En qualsevol cas, aquests factors (interns i externs) s'activen de manera especialment rellevant en un mateix moment vital de la pràctica totalitat dels entrevistats, el de l'adolescència i primera joventut. La unió d'aquest moment vital particular amb el context sociopolític —especialment el del



període del final del franquisme i de la transició democràtica— marca clarament la majoria de les biografies dels nostres líders. Més enllà d'aquests elements comuns, el pes que han jugat la família, les institucions formatives i de lleure educatiu, determinats referents, la religiositat o la vivència d'episodis polítics històrics o actuals varien segons les peculiaritats del propi recorregut biogràfic de cadascun. Independentment de la major o menor influència d'algun dels factors esmentats, l'aspecte socialitzador rellevant és sempre el dels “valors viscuts”, és a dir, la immersió de la persona en accions o exemples vitals que configuraran la seva manera de situar-se en el món.

La segona etapa culmina en el moment clau denominat *procés de decisió*. En algun moment i per alguna raó, el subjecte situat, prèviament conscienciat, pren la decisió d'implicar-se en alguna causa social per mitjà de l'acció social. Aquesta decisió pot ser clarament premeditada o bé el resultat final d'un “deixar-se portar”. Tenim casos claríssims que descriuen com una mena de “foc interior” del subjecte l'arrossega a la cerca d'un propòsit, a la materialització d'un projecte o a la implicació en una causa. I també en tenim de gent que sent “una crida” exterior, una invitació que algú altre li fa a contribuir o a afiliar-se a una causa col·lectiva. En molts altres casos, i com diu un dels entrevistats, “és la suma del propòsit amb el fet d'obrir-te i deixar-te portar per coses que tenen sentit d'acord amb una sèrie de valors”. En tots ells, però, la decisió representa el pas a l'acció, la voluntat de materialitzar projectes i de veure'n els resultats.

La tercera etapa és la del *compromís cívic*. Aquest es caracteritza per una creixent implicació social de la persona a través de la seva participació en una o diverses entitats. Hi ha en aquesta etapa una certa transformació de la identitat del subjecte, el qual acaba per assumir el rol d'activista social. Acostuma a ser una etapa de plenitud, realització i gaudi. El contacte amb les persones i les seves problemàtiques, la comprovació en directe dels canvis o les transformacions aconseguits, el petit reconeixement o gratificació obtinguts per la seva contribució o el mateix sentir-se actor protagonista del seu temps i circumstància converteixen l'etapa del compromís en un cercle virtuós: a més donació, més satisfacció i a més satisfacció, més durador es fa el lligam amb l'organització i amb la problemàtica social. Per aquesta motiu, la diferència analítica que fem entre implicació i compromís, mica en mica, acaba per diluir-se en les seves biografies. La involucració o implicació inicials, allò que de manera modesta, reduï-

da i fragmentada els connectava amb una participació cívica (com a voluntaris, per exemple), acaba amb el temps per esdevenir objecte central i raó de ser de les seves vides i fins i tot configurador de la seva tria formativa i de l'elecció de la seva activitat professional. Per aquest motiu, alguns arribaran a dir que la seva feina és un estil de vida o que la seva feina és una dedicació.

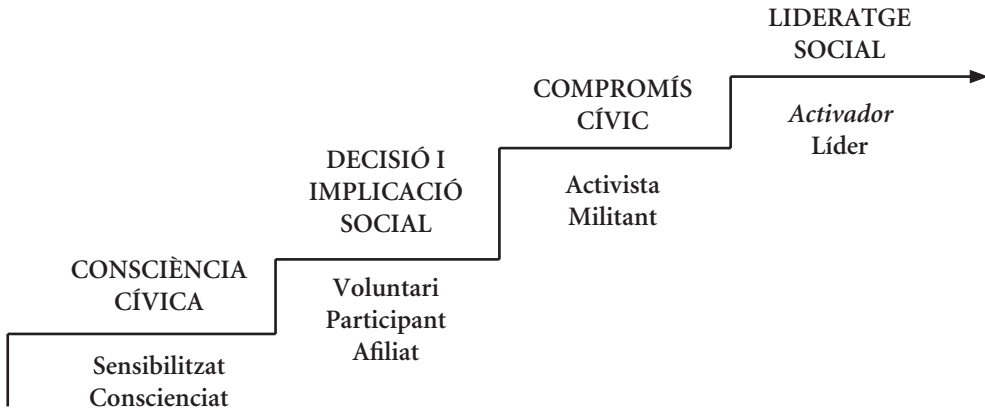
Per últim, la quarta etapa correspon a la del *lideratge social*. De nou i de manera progressiva, aquí s'esdevé un altre salt existencial en el subjecte. El militant, el voluntari, el col·laborador del sector social dedicat a la tasca del dia a dia respon al perfil de l'activista social. Ha triat el seu camí i coneix les seves funcions. Vol estar a "primera línia", a "la trinxera", tocant directament els problemes i això per a ell és prou gratificant. Tanmateix, en determinades circumstàncies i condicions, alguns activistes socials esdevenen "activadors", és a dir, passen a realitzar, principalment, funcions de líders socials en la seva organització. Hauran d'assumir responsabilitats, coordinar equips, prendre decisions, cercar recursos, marcar l'estratègia, etc. Canviaran les seves funcions i, finalment, canviarà també la seva identitat. Aquest canvi de rol posa en joc noves competències i configura, dintre del sector social, un cert estil propi de lideratge, més cooperatiu i "servidor", més humil, que el que podem trobar en altres sectors. Hem trobat fins a quatre àmbits competencials bàsics en la funció del lideratge social i comuns a tots els entrevistats: 1) la defensa i explicitació de principis i valors, 2) la capacitat de construir sentit, 3) el domini d'habilitats interpersonals i, per últim, 4) un conjunt de qualitats o trets caracterials recurrents com l'autoexigència o la hiperresponsabilitat.

Com hem dit, aquestes quatre etapes no es presenten com a totalment aïllades o independents sinó que a voltes s'encavalquen entre elles com si fossin anelles d'una cadena. Però també és cert que molt sovint cada pas d'una etapa a una altra representa una mena de salt existencial, de transformació personal o d'assumpció d'un rol nou. En cada transició s'han d'obrir a noves maneres de pensar i actuar i, per tant, es veuen obligats a repensar qui són i què fan.

No hi ha, doncs, implicació social sense una consciència cívica prèvia. No hi ha compromís cívic sense una implicació social prèvia. I, sobretot, no hi ha lideratge social

**Figura 1.**

Etapes en el procés d'assoliment del lideratge social



Font: Elaboració pròpia.

sense compromís cívic. La qual cosa no vol pas dir, evidentment, que tota la gent conscienciada s'impliqui socialment, ni que tota la gent socialment implicada arribi a assumir un compromís cívic. I tampoc que tots els activistes socials compromesos esdevinguin líders.

¿Podem anar més enllà d'aquestes constatacions i establir condicions necessàries, passos imprescindibles amb validesa universal per a l'assoliment del lideratge social? La resposta és negativa. En un treball inductiu les conclusions només semblen vàlides per als exemples triats. En qualsevol moment i lloc podrien aparèixer contraexemples que possessin en qüestió alguna de les etapes descobertes o algun dels factors decisius que creiem que han influït o algunes de les qualitats més comunes a la majoria de líders socials. Certament, la rèplica d'aquest estudi en altres contextos socials i culturals i amb altres líders socials podria ajudar a comprovar si hi ha coincidències significatives o bé si els processos d'implicació, compromís i lideratge social depenen de condicionants particulars difícilment repetibles.

Sabem, però, que el lideratge social no és un punt de partida sinó el resultat final d'un llarg recorregut que, al nostre parer i almenys en el nostre context, passa per les etapes de conscienciació, implicació i compromís cívic. La (pre) disposició personal a situar-se en el món de manera crítica i transformadora ha estat, sens dubte, una constant en bona part dels líders socials entrevistats. El sentit de propòsit i d'urgència o el rebuig de la passivitat, per exemple, són elements que formen part del seu ADN. Però també convé recordar que cap líder social actua com a franc tirador ni arriba a l'etapa del compromís de manera aïllada. Hi ha sempre un llegat comunitari que es trasllada a una nova generació: una immersió en valors viscuts, la figura d'un referent, la mà o l'empenta d'un educador, l'exemplaritat familiar, la influència associativa, religiosa o cultural, etc. El lideratge social, doncs, és també en bona mesura el resultat del capital cívic d'un país, és a dir, aquella energia amb què exercim responsabilitats col·lectives i les sabem transmetre i compartir amb altres fins al punt que aquests acceptin, quan s'escaigui, assumir-ne el relleu. Podem, per tant, suposar que un declivi del capital cívic tindria també efectes en l'emergència o no de nous lideratges socials. Atesa la llargada temporal de la cadena que hem exposat, si volem invertir en la millora futura del lideratge social haurem de començar per fer-ho per la base, és a dir, contribuint globalment a l'enfortiment del sector social, i sempre sent conscients que els fruits seran tardans.<sup>1</sup> Com en alguns clubs esportius, l'èxit raurà a tenir cura del planter i de la seva trajectòria. El lideratge social, a diferència del futbol i d'alguns sectors empresarials, no funciona amb fitxatges estrella sinó treballant des de la base.

Durant aquest trajecte, el compromís comunitari orientat al servei d'alguns activistes socials va enriquant-se gràcies a l'assumpció de responsabilitats i al desenvolupament de diverses capacitats: la construcció de ponts i consensos, l'impuls d'iniciatives, l'habilitat organitzativa, l'ampliació del cercle de relacions i la creació de xarxes, l'enfor-

---

1. En el camp polític, aquest efecte tardà també el podem comprovar en la influència exercida pel president nord-americà John Kennedy. La seva capacitat de connexió amb la ciutadania i el fet que aconseguís que milions de persones es consideressin part de la "Nova Frontera" i implicades en els desafiaments del futur tindrien repercussions després de la seva mort. Com afirma la historiadora Doris Kearns Goodwin, el major llegat de Kennedy fou "convèncer els joves que la política era una professió honorable i una aventura fantàstica. El seu concepte de servei públic va atraure milers de joves al Cos de Pau i a VISTA, i va crear en la nova generació el desig de participar en la millora de la societat humana" (Goodwin, 2007: 45).

timent de la voluntat moral, la comprensió de l'entorn i la visió estratègica, la forja de valors i creences compartides, etc. Quan diem que el lideratge no és un càrrec sinó un procés, no tan sols ho diem en relació amb l'ordenació jeràrquica de les entitats socials (on sovint confonem líder i cap) sinó que també ho diem en relació amb la mateixa construcció de la identitat personal i l'assumpció de rols dels líders socials. Allò que *fem* acaba per incidir també en allò que *som*. Hi ha una tasca introspectiva i deliberativa del subjecte imprescindible per fer-lo adonar del canvi de funcions i acceptar gradualment la nova condició. Podríem, doncs, parlar d'un cert compromís *transformador* i *significatiu*. El lideratge és el resultat, no sempre volgut ni previst, d'una aventura exterior (amb la comunitat) però també interior (amb un mateix) que, a més de contribuir a transformar la societat, transforma el subjecte i li dóna un sentit nou a la seva tasca i a la seva vida. Gosaríem dir, un sentit transcendent.

Finalment, aquesta tasca d'exploració interior que acompanya el camí del compromís cívic dels líders els permet també arribar a tenir una visió clara de la missió, els ideals i els objectius que els mouen, i traslladar-los després a les seves organitzacions i a la societat. Són, doncs, activistes reflexius.



## **Annexos**





## **UNA RECERCA SEGONS EL MODEL DE LA *GROUNDED THEORY***

La *Grounded Theory* és fonamentalment una manera de fer recerca en ciències socials de caire inductiu, basada en una anàlisi empírica seriosa, entrelaçada amb una reflexió teòrica. Aquesta metodologia fa una norma d'allò que habitualment a tota recerca s'acaba practicant. És a dir, malgrat que la concepció tradicional de recerca afirma que cal primer centrar-se en la problemàtica a estudiar, elaborar un marc teòric i a partir d'aquest, dissenyar un model d'anàlisi empírica, la *Grounded Theory* subratlla i fa norma del fet que, en realitat, tot procés de recerca és un continu anar i venir entre l'elaboració teòrica i l'anàlisi empírica. Aquest mètode demana, per tant, als equips d'investigació un esforç que sobrepassa la voluntat i capacitat de recopilar informació vàlida en termes "quantitatius". Els exigeix establir amb els participants un diàleg que es desplega a tots els nivells, en el nexa professional i personal. I convida els investigadors a compartir totes les etapes de l'estudi.

D'aquesta manera, a partir d'una hipòtesi preliminar de treball (per al nostre cas, vegi's l'apartat introductori i l'esquema que l'acompanya), s'inicia una fase inicial de recollida de dades exploratòria (en el nostre cas va ser d'una primera tanda d'entrevistes). Aquesta recollida de dades es realitza segons un mètode de contrast, és a dir, no es busca la saturació sobre la base d'obtenir moltes dades d'un mateix tipus de fenomen, cas o perfil, sinó que se seleccionen diferents perfils, casos o fenòmens, posant èmfasi en la tria i en el fet que les dades siguin com més contrastades millor.

Després d'aquesta primera recollida d'informació, arriba la primera onada d'anàlisi: els materials es codifiquen, es comparen i contrasten i, a partir dels resultats obtinguts, s'elaboren les primeres hipòtesis de seguiment de la pregunta inicial.

Amb aquestes hipòtesis a la mà, es realitza una segona etapa de recollida de dades que inclogui les hipòtesis que acaben de sorgir relacionades amb la problemàtica des de la qual es pensa on i com recollir dades. Se segueix aplicant el mètode de contrast.

Després d'aquesta nova onada de recollida de dades, es torna a l'anàlisi, contrastant les hipòtesis realitzades a l'etapa d'anàlisi anterior amb els resultats obtinguts i amb les noves hipòtesis que van sorgint.

Quan aquest procés es realitza *n* vegades i s'assoleix una saturació del discurs, s'arriba a formular una aproximació teòrica al fenomen analitzat basada en una recerca empírica. La teoria i l'anàlisi empírica neixen i creixen plegades.

De cara a la realització del nostre treball, hem fet cinc etapes d'anàlisi i recollida de dades.

## **EL PROCÉS D'IDENTIFICACIÓ DE LÍDERS SOCIALS**

Aquesta recerca té, com hem vist, l'objectiu d'analitzar i comprendre les causes que porten a una persona a comprometre's de manera notable amb la vida cívica del país i, a partir d'aquest compromís, a desenvolupar funcions de lideratge social. Ha estat imprescindible, doncs, aproximar-nos a persones que hagin seguit aquesta trajectòria per tal de conèixer de primera mà quines circumstàncies i experiències poden explicar el seu propi recorregut en el camp social.

Els procés d'identificació de persones que poguessin aportar-nos informació rellevant esdevé, doncs, un element determinant de la nostra recerca. Per tal de dotar-lo d'una major legitimitat i obtenir informació com més vàlida millor hem enviat, per correu electrònic, el formulari inclòs en aquests annexos a un total de 330 entitats del tercer

sector d'arreu de Catalunya. Les respostes de les entitats que han col·laborat ens han aportat informació valuosa sobre les persones que, en la seva opinió, desenvolupen funcions de lideratge social en el seu àmbit d'actuació o a nivell de tot el país. Per altra banda, les persones entrevistades ens han ajudat també a identificar altres persones que, al seu parer, podien ajudar a incorporar altres elements i experiències rellevants a la recerca.

A partir de la informació recollida, la configuració del grup de persones entrevistades ha estat elaborada per l'equip investigador i col·laboradors propers segons criteris de territorialitat, generació i sector d'activitat, entre altres. Així i tot, cal destacar que en cap cas es pretén presentar la nostra selecció com un element representatiu, almenys en un sentit estricte.

## MODEL D'ENQUESTA PER A LA IDENTIFICACIÓ DE LÍDERS SOCIALS

ESADE

Càtedra de Lideratges i Governança

### Enquesta de Lideratge Social a Catalunya

La Càtedra **Lideratges i Governança Democràtica** d'ESADE, amb el suport de la Fundació Jaume Bofill i la col·laboració de l'Observatori del Tercer Sector, està realitzant una recerca sobre el tema "Compromís cívic i lideratge social a Catalunya".

Es tracta de fer una radiografia del lideratge social a Catalunya, posant especial atenció al paper que el compromís cívic ha jugat i juga en la formació de lideratges en la nostra societat, i molt especialment en el tercer sector (associacions, fundacions, entitats socials, cooperatives d'iniciativa social).

En el marc d'aquesta recerca, voldríem poder comptar amb la vostra col·laboració. Concretament, us volem demanar que ens ajudeu a confeccionar un mapa del lideratge social a la Catalunya actual.

Per fer-ho, us demanem que identifiqueu persones que creieu que realitzen aquesta funció i l'entitat on col·laboren:

Nom de l'entitat \*:  Accepto que surti el nom d'aquesta entitat a la publicació

Nom i cognom de la persona que respon el formulari \*:

Nota: el nom de la persona que respon al formulari no apareix publicat a la revista

Adreça electrònica de contacte \*:  Telèfon:

Desitjo rebre per correu electrònic un resum executiu de la publicació d'aquest estudi

**Pregunta 1**

Seleccioneu de la següent llista l'àmbit d'actuació més representatiu de la vostra entitat\*: (podeu indicar d'altres d'actuació)

Seleccioneu àmbit d'actuació

Indiqueu entre una i tres persones que considereu que en l'actualitat són líders socials rellevants del vostre àmbit d'actuació i el nom i municipi de l'entitat on col·laboren (podeu incloure també a membres de la vostra organització)

	NOM I COGNOM	ENTITAT ON COL·LABORA	MUNICIPI DE L'ENTITAT
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Pregunta 2**

Seleccioneu de la següent llista l'àmbit específic d'actuació més representatiu de la vostra entitat \*1

(entre llistat d'àmbits d'actuació) (podeu incloure també a membres de la vostra organització)

Seleccioneu àmbit específic d'actuació

Indiqueu entre una i quatre persones que considereu que en l'actualitat són líders socials rellevants del vostre àmbit específic d'actuació i el nom i municipi de l'entitat on col·laboren

	NOM I COGNOM	ENTITAT ON COL·LABORA	MUNICIPI DE L'ENTITAT
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Pregunta 3**

Indiqueu entre una i cinc persones (i, si ho sabeu, el nom de l'entitat on col·laboren) que, en general, considereu líders socials rellevants de la Catalunya actual.

	NOM I COGNOM	ENTITAT ON COL·LABORA	MUNICIPI DE L'ENTITAT
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Suggeriments/Comentaris

En cas que tingueu algun dubte en relació amb el formulari us podeu posar en contacte amb els directors de la recerca:

Natalia Carrió (natalia.carrio@esade.edu)

Àngel Castilleira (angel.castilleira@esade.edu)

**Finalitzar i enviar respostes**

## LLISTA DE PERSONES IDENTIFICADES COM A LÍDERS SOCIALS DE CATALUNYA

Abellà, Joan. Òmnium Cultural. Barcelona.

Ahumada, Carles.\* President de la Cooperativa l'Olivera. Vallbona de les Monges.

Aliana, Antoni. Exprofessor d'ESADE. Barcelona.

Almirall, Manel. Director de la Fundació Futur. Barcelona.

Andreu, Manel. President de la Plataforma Salvem Can Ricart. Barcelona.

Andreu Marc. Confederació d'Associacions de Veïns de Catalunya. Barcelona.

Armadans, Jordi. Director de la Fundació per la Pau. Barcelona.

Balot, Jordi. Director de Programes de Dependència de la Fundació Viure i Conviure de Caixa Catalunya. Barcelona.

Barba, Carles. President de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya. Barcelona.

Batlle, Josep Maria. Capellà. Minyons Escoltes Guies Sant Jordi de Catalunya. Vall-doreix.

Batlle, Roser. Fundadora de la Fundació Catalana de l'Esplai. El Prat de Llobregat.

Benet, Josep. Historiador i exdiputat del Parlament de Catalunya. Cervera.

Bernadette, Viqui. Fundació Viqui Bernadette. Barcelona.

Bonet, Jordi. Arquitecte. Barcelona.

Bosch, Jaume. Alcalde de Sant Boi de Llobregat. Sant Boi de Llobregat.

Botey, Francesc. Sacerdot escolapi. Barcelona

Boixareu, Joaquim. President de FEMCAT. Barcelona.

Busquets, Salvador. Director de la Fundació Arrels. Barcelona.

Cambra, Xavier. Portaveu del Futbol Club Barcelona. Barcelona.

Canet, Enric. Director de relacions ciutadanes del Casal dels Infants del Raval. Barcelona.

Caram, Lucía. Monja del Convent de Santa Clara. Manresa.

Cardús, Salvador. Professor de la Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra.

---

\* Les persones en negreta són les entrevistades en aquesta recerca. La resta de persones de la llista són les que s'han identificat com a líders socials de Catalunya en l'enquesta enviada i també els líders i referents socials esmentats al llarg de les entrevistes.

Carreras, Ignasi. Exdirector General d'Intermón Oxfam, Director de l'Institut d'Innovació social d'ESADE. Barcelona.

Casassas, Francesc. Expresident de la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament. Barcelona.

Colomer, Josep. Òmnium Cultural. Barcelona

**Colomines, Agustí.** Director de la Fundació Ramon Trias Fargas. Barcelona.

**Colon, Cristóbal.** President de la Cooperativa La Fageda. Santa Pau.

Comín, Alfonso Carlos. Cristians pel Socialisme. Barcelona.

**Comín, Antoni.** Diputat del Parlament de Catalunya. Ciutadans pel Canvi. Barcelona.

Cortacans, Oriol. President de la Fundació Espai Català de Cultura i Comunicació. Barcelona.

Coscubiela, Joan. Secretaria General de Comissions Obreres. Barcelona.

Cullell, Rosa. Directora general de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Barcelona.

Cunillera, Josep. Barri del Raval. Barcelona.

Equiza, Fran. Exdirector de Cooperació Internacional d'Intermon-Oxfam. Barcelona.

Esteve, Albert. President d'Esteve Química. Barcelona.

Ferrer-Salat, Carles. Empresari i cofundador del Cercle d'Economia.

Fisas, Vicenç. Cofundador de l'Escola Cultura de Pau. Bellaterra.

Font, Joan. Director General del Grup Bon Preu. Les Masies de Voltregà.

**Font, Àngel.** Director de la Fundació Un Sol Món de Caixa Catalunya. Barcelona.

Gassó, Josep. President de la Fundació Catalana de l'Esplai. Cornellà.

Godàs, Xavier. Plataforma d'Objectors i Objectores per la Insubmissió. Barcelona.

Gomis, Joan. Expresident de Justícia i Pau. Barcelona.

**Granados, Eva.** Secretària de Política Institucional de la UGT Barcelona.

**Jofre, Albert.** President de l'Associació Casal Català La Desperta. Torelló.

Jubany, Narcís. Exarquebisbe de Barcelona. Barcelona.

Jutglar, Antoni. Historiador. Barcelona.

Just, Cassià. Exabat de Montserrat. Montserrat.

Just, Josep. Ajuntament de Girona. Girona.

**Lacambra, Marta.** Directora de l'Obra Social de Caixa Manresa. Manresa.

Laporta, Joan. President del Futbol Club Barcelona. Barcelona.

Lara, José Manuel. Conseller delegat del Grup Planeta. Barcelona.

Losada, Carlos. Director General d'ESADE. Barcelona.

Maçana, Pilar. Plataforma Aturem la Guerra. Barcelona.

**Malla, Pilar.** Síndica de Greuges de Barcelona. Barcelona.

Maragall, Pasqual. Expresident de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Mari, Isidor. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona.

Martí, Fèlix. President d'honor del Centre UNESCO de Catalunya. Barcelona.

Martorell, Josep. Arquitecte. Barcelona.

Mateu, Josep. Director General del RACC. Barcelona.

Mendoza, Xavier. Exdegà d'ESADE. Barcelona.

Mora, Amadeu. Ajuntament de Girona. Girona.

Nogués, Ramon Maria. Catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra.

**Oliveras, Arcadi.** President de Justícia i Pau. Barcelona.

Palacín, Ismael. Director tècnic del Casal dels Infants del Raval. Barcelona.

Pérez, Felisa. Presidenta de l'Associació Benestar i Desenvolupament. Barcelona.

**Porta, Jordi.** President d'Òmnium Cultural. Barcelona.

Pous, Pere. Director de La Vola. Manlleu.

Pousa, Manel. Fundació Pare Manel. Barcelona.

Puig, Andreu. Gerent de l'Ajuntament de Barcelona. Barcelona.

Puig, Sabina. Amnistia Internacional. Barcelona.

Pujol, Jordi. Expresident de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

**Pujol, Josep Oriol.** Director General de la Fundació Pere Tarrés. Barcelona.

Pujol, Montserrat. Directora de l'Escola d'Adults de la Mina. Sant Adrià del Besòs.

Ruíz de Gauna, Rafael. Director de l'Institut de Formació Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés. Barcelona.

Riera, Pep. Coordinador nacional d'Unió de Pagesos. Barcelona.

Ribera, Josep. Director de la Fundació CIDOB. Barcelona.

Roca, Ramon. President de Ros Roca Group. Tàrraga.

Roca, Teresa. Fundadora de la Fundació Jaume Bofill. Barcelona.

Roda, Frederic. Fundador de la Universitat Internacional de la Pau. Sant Cugat del Vallès.



- Rodríguez-Ferrara, Jean-Claude. Director de Desenvolupament Comunitari. Barcelona.
- Rossell, Àngels. Presidenta d'Adrianes, Associació de Dones del Barri de la Mina. Sant Adrià del Besòs.
- Roura, Marta. Directora de formació de l'Associació per a l'Atenció de Serveis i Solidaritat. Girona.
- Sabata, Mònica. Portaveu de la Plataforma pel Dret a Decidir. Barcelona.
- Sala, Eduard. Director de l'obra Social Santa Lluïsa de Marillac. Barcelona.
- Sala, Mercè. Expresidenta del Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya. Barcelona.
- Salbatxua, Esther. ACCEM. Girona.
- Sánchez, Álvaro. Plataforma d'Entitats i Veïns de la Mina. Sant Adrià de Besòs.
- Sánchez, Begonya. Coordinadora de SOS Racisme. Barcelona.
- Sánchez, Jordi. Director de la Fundació Jaume Bofill. Barcelona.
- Sanabres, Jaume. Director General d'EKM Group. Girona.
- Serra, Gabriela. Coordinadora d'Àgora Nord-Sud. Barcelona.
- Serra, Mireia. Educadora Social. Sant Antoni de Calonge.
- Solà, Francesc. President de la Fundació Eduard Soler. Ripoll.
- Strubell, Antoni. Comissió de la Dignitat. Barcelona.
- Subirats, Joan. Director de l'Institut de Govern i Polítiques Públiques de la Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra.
- Termes, Josep. Catedràtic d'història contemporània de la Universitat Pompeu Fabra. Barcelona.
- Thió, Santiago. Associació Àkan. Girona.
- Torres, Marta. Fundació Un Sol Món de Caixa Catalunya. Barcelona.
- Tubau, Francesc. Plataforma Aturem la Guerra. Barcelona.
- Valls, Àngels. Coordinadora Catalana de Fundacions. Sabadell.
- Vernis, Alfred. Professor d'ESADE. Barcelona.
- Vidal, Joan. Grup Cultura 03. Barcelona.
- Vidal, Pau. Coordinador de l'Observatori del Tercer Sector. Barcelona.
- Vilà, Maria Assumpció. Presidenta de la Federació Catalana de Voluntariat Social. Barcelona.
- Vilaseca, Josep Maria. Fundador de la Fundació Jaume Bofill. Barcelona.

Villatoro, Vicenç. Periodista i escriptor. Barcelona.

Vinyals, Xavier. President de la Plataforma Proseleccions Esportives Catalanes. Barcelona.

Vintró, Eulàlia. Exregidora de l'Ajuntament de Barcelona. Barcelona.

Xirinachs, Lluís Maria. Exsenador. Barcelona.

## Bibliografia



BÉJAR, Helena (2001). *El mal samaritano. El altruismo en tiempos de escepticismo*. Barcelona: Anagrama.

BÉJAR, Helena (1993). *La cultura del yo*. Madrid: Alianza Universidad.

CARVER, S. i SCHEIER, M. (1997). *Teorías de la personalidad*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*. San Francisco: Jossey-Bass.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi, i CSIKSZENTMIHALYI, Isabella S. (eds.) (1988). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.

GLASER, Barney G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley: Sociology Press.

GLASER, Barney G. i STRAUSS, Anselm L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Nova York: Aldine Publishing Company.

GOODWIN, Doris Kearns (2007). “Diez lecciones presidenciales”, a Frances HESSELBEIN i Paul M. COHEN (comp.). *De líder a líder*. Buenos Aires: Granica.

GREENLEAF, Robert K. (2003). *The servant-leader within: a transformative path*. Nova York: Paulist Press.

GREENLEAF, Robert K. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th anniversary ed.). Nova York: Paulist Press.

KOTTER, John (1982). *The General Managers*. Nova York: Free-Press.

MINTZBERG, Henry (1993). *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row.

O'CONNELL, Brian (2007). “Características distintivas de los líderes exitosos de organizaciones de voluntariado. Pasado, presente y futuro”, a F. HESSELBEIN i M. GOLDSMITH (eds.), *El líder del futuro/2*. Barcelona: Deusto.

STRAUSS, Anselm i CORBIN, Juliet (1992). *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.

TIERNEY, Thomas J. (2007). “Entender el déficit del liderazgo en el sector no lucrativo”, a F. HESSELBEIN i M. GOLDSMITH (eds.), *El líder del futuro/2*. Barcelona: Deusto.

Quins factors desencadenen el desvetllament de la consciència cívica? En quin moment i per quines raons algú pren la decisió d'implicar-se socialment? Quins trets i qualitats comuns tenen i quins valors posen en joc els líders socials? Aquestes són algunes de les preguntes que respon aquest llibre.

El coneixement de les fonts generadores del civisme en les seves dimensions de compromís i de lideratge social poden inspirar aquells que es pregunten com educar les noves generacions en un civisme compromès. De fet, aquest és un llibre sobre les històries de vida d'alguns líders socials del nostre país que té per objectiu donar a conèixer el nucli de valors, actituds i creences que comparteixen aquests líders.

El lideratge és el resultat, no sempre volgut ni previst, d'una aventura exterior (amb la comunitat) però també interior (amb un mateix) que, a més de contribuir a transformar la societat, transforma el subjecte i li dóna un sentit nou a la seva tasca i a la seva vida.

