

Educar
en el
lideratge



Àngel
Castiñeira

Educar en el lideratge



Fundació Escolta
JOSEP CAROL

Col·lecció

“Reflexions
en veu alta”

Educar en el lideratge

© Fundació Escolta Josep Carol, 2012

© Àngel Castiñeira, 2012

Primera edició:

Maig 2013

Disseny de la col·lecció:

faino comunicació

Edita:

Fundació Escolta Josep Carol

Imprimeix: Cevagraf

Dip. Leg.: B-xxxx-13

ISBN: 84-695-7821-9

En conveni amb:



Col·labora:



Presentació

Vivim una època de canvis profunds i accelerats. En podem destacar alguns, com el fet que la societat catalana ha crescut notòriament en volum de població i, influenciada per les migracions, esdevé cada vegada més plural i diversa. O bé que les noves tecnologies han modificat revolucionàriament molts dels patrons de comunicació i relació existents fins al moment, i la gent jove busca noves formes de participació. Podem també considerar que la llarga crisi econòmica i, com a conseqüència, política i social, està fent madurar acceleradament l'emergència de noves —o no tan noves— maneres d'encarar el present i el futur, tant des de la perspectiva de sostenibilitat social i econòmica com, més enllà, des de la perspectiva dels valors col·lectius en alça. I encara més, hem de destacar també l'històric moment de construcció nacional que s'està esdevenint al nostre país i que, més enllà del punt final d'aquesta interessantíssima etapa, cal remarcar-ne les oportunitats que obre a la reflexió, al diàleg, a la participació ciutadana i a la il·lusió compartida que genera.

En aquests aspectes, i en molts més, l'educació és un dels eixos prioritaris sobre els quals han de pivotar l'estratègia i l'acció col·lectives, i, per tant, una de les eines més efectives per reinventar-nos com a societat

i preparar-nos per entomar aquests reptes. En aquest context, estem convençuts que l'escoltisme segueix acomplint el rol vertebrador que ha tingut sempre a la nostra societat. La capacitat del moviment escolta per adaptar-se als contextos històrics, culturals i socials més diversos l'ha fet present pràcticament a tot el planeta. Al nostre país, l'escoltisme ha jugat un paper clau en moments de gran dificultat, convertint-se, per exemple, en un focus de resistència cultural i en un espai de llibertat per a la ciutadania catalana durant els anys de dictadura.

L'escoltisme, en tant que moviment educatiu, té tots aquests reptes damunt la taula. Per això treballem per augmentar la nostra incidència, millorar el nostre reconeixement i esdevenir referents en àmbits que ens són propis, com l'educació en valors. És d'aquesta manera que volem contribuir a la transformació social i a la construcció nacional, tot assumint, alhora, la responsabilitat de coliderar la reflexió i l'acció relatives als nostres àmbits d'expertesa. Però com es generen aquests processos de lideratge social? Què fa de l'escoltisme un bon candidat per formar part del lideratge per al canvi? Què fa possible aquest bon lideratge?

Les respostes probablement es troben en la pròpia definició d'*escoltisme*. L'acció educativa del nostre moviment té un doble propòsit. Per una banda, contribueix al ple desenvolupament d'infants i joves, potenciant les seves capacitats com a individus. Per l'altra, treballa perquè esdevinguin ciutadans conscients, responsables, compromesos i actius a les seves comunitats, i treballin per transformar el seu entorn i, així, construir una societat més lliure i més

justa. Per tant, eduquem persones perquè s'impliquin activament en la construcció i la transformació social. De manera natural, aquests infants i joves cultiven el seu esperit crític i es comprometen activament a participar en processos que lideren aquest canvi.

Així doncs, i malgrat que no en siguem sempre conscients, la nostra tasca educativa incorpora molts aspectes necessaris perquè es donin processos de lideratge. Primer, tenim un objectiu compartit: des del nivell més local fins al més global, l'escoltisme beu dels somnis, les voluntats i les energies de les persones que treballem per deixar el món millor de com l'hem trobat. Segon, compartim un sistema de valors que cada individu assumeix com a propi i d'acord amb el qual eduquem i actuem. I tercer, tenim persones disposades a liderar el nostre projecte i persones disposades a comprometre's amb els nostres valors i la missió del nostre moviment, i tots treballem cooperativament. Els més grans de la unitat ajuden els més petits; el cap esdevé de manera natural un model i un referent per als infants de la seva unitat; els membres dels consells dels agrupaments lideren el projecte educatiu dels seus caus; els membres dels àmbits i equips associatius coordinen projectes per fer avançar el moviment a nivell nacional; i el mateix podríem dir de la dimensió internacional de l'escoltisme.

Quan es parla de lideratge moltes vegades només pensem en el líder, en comptes d'entendre el lideratge com un procés més ampli on tothom és protagonista i on el que importa és el procés per ell mateix i les seves conseqüències. Tal i com se'ns explicarà tot seguit, en l'escoltisme tenim projecte, líders i seguidors, els

principals components per produir-se un procés de lideratge.

Si bé sembla evident aquesta relació entre escoltisme i lideratge, sovint no en som prou conscients o, més enllà, confonem erròniament lideratge amb pràctiques que s'allunyen dels valors que tenim interioritzats i volem transmetre a infants i joves. Efectivament, no es pot negar que hi ha lideratges que deriven, per exemple, en pràctiques autoritàries o en sistemes de presa de decisions no democràtics. Aquests són els que han provocat una certa —o molta, segons el cas— desconfiança en el mateix concepte.

Segur que estarem d'acord que aquests tipus de lideratges no tenen cap interès per a l'escoltisme. Bé, potser l'interès d'entendre què no volem ser i què no hem de fer. El que veritablement ens interessa són els anomenats bons lideratges, com es conformen i què impliquen. De fet, el propi concepte de lideratge es troba en evolució i és objecte d'estudi en molts àmbits de la ciència social i el món empresarial, on continuen emergint noves teories sobre què és el bon lideratge i quins són els seus ingredients.

És precisament pel vincle existent entre escoltisme i lideratge que creiem essencial aprofundir-hi. Analitzar el concepte de lideratge, reflexionar-hi i entendre com es relaciona amb la nostra tasca educativa i amb el nostre rol com a representants dels nostres agrupaments, els nostres àmbits o l'associació és una bona manera de millorar la qualitat de la nostra feina i, també, de reflexionar sobre els processos democràtics interns de presa de decisions.

Per aquest motiu, és un plaer poder-vos presentar aquest nou llibre de la col·lecció "Reflexions en Veu Alta", que porta per títol *Educar en el lideratge*. Un document que ens convida a aprofundir en un tema tan important per la nostra tasca educativa i que ho fa de la mà del Dr. Àngel Castiñeira, director de la Càtedra Lideratges i Governança Democràtica, director del Departament de Ciències Socials d'ESADE i un dels millors experts del nostre país en aquest tema.

Aprofitem també per agrair a l'Eduard Vallory, excap de Relacions Exteriors d'Escoltes Catalans, expresident de la Fundació Escolta Josep Carol i que actualment està coordinant la Iniciativa de Lideratge per al Segle XXI de la WOSM que hagi assessorat l'adequació del llibre per a l'escoltisme.

Us deixem, doncs, perquè pugueu endinsar-vos en la lectura i gaudiu de les reflexions que aquest document recull sobre escoltisme i bon lideratge.

Víctor Muntés i Mulero
President
Escoltes Catalans

David Pérez i Martín
Director General
Fundació Escolta Josep Carol



Educar
en el
lideratge



En anglès, els caps escoltes s'anomenen *scout leaders* (literalment, "líders escoltes"). Diríem des de casa nostra que un cap és un líder? De fet, tot i que no estem habituats a parlar-ne, l'escoltisme és un moviment educatiu que promou el lideratge tant entre els infants i joves com entre els caps. Però, què volem dir quan parlem de "lideratge"?

Una definició estesa diu que el lideratge és el procés d'influir els altres a entendre i estar d'acord amb què cal fer i com fer-ho per a assolir uns objectius compartits, així com el procés de facilitar els esforços individuals i col·lectius per a assolir-los¹.

De fet, el lideratge és un triangle virtuós que incorpora una causa o projecte, seguidors, i líders. Així, perquè hi hagi lideratge, i bon lideratge, són importants les persones que hi ha al capdavant i les seves qualitats humanes; però també és important que hi hagi seguidors i, alhora, és fonamental un bon projecte comú. En l'escoltisme això es veu molt clar: a qualsevol unitat escolta hi ha un objectiu compartit –des del concret d'organitzar uns campaments al genèric de millorar la societat–, i tohom està en

1. Gary Yukl: *Leadership in Organizations* (8th ed.). Prentice Hall, 2010.

diversos moments fent de seguidor, confiant en un company que en aquell moment coneix una ruta o és el responsable d'una activitat; però també està fent de petit líder, en el sentit d'assumir responsabilitats, prendre iniciativa, tenir un projecte a desenvolupar i posar-se al capdavant d'un grup, sigui per empènyer-lo, sigui per aglutinar-lo i mobilitzar-lo.

El lideratge, per tant, va molt més enllà de la imatge estereotipada del personatge carismàtic que diu al poble on ha d'anar. Habitualment, el lideratge implica des del sector més micro, com pot ser un agrupament, un barri o un grup de veïns, fins al macro, com pot ser el país o el món, i comporta detectar oportunitats o problemes, corresponsabilitzar-se'n, i fer-se càrrec de la situació.

A través dels estudis de les ciències socials se sap que en el lideratge hi ha una part que ve donada i una part que s'aprèn. Això vol dir que, des de gairebé el període infantil fins l'adolescència, hi ha persones que tenen aptituds o predisposicions per conduir persones, aglutinar-les, mobilitzar-les, etc. Però, d'altra banda, també hi ha un 50% de casos de lideratge que són apresos. Així, determinades persones en determinats contextos, com és el cas de l'escoltisme, han après a través de la vivència diverses fórmules per esdevenir "llevat" dintre d'una "massa" social.

Si pensem en el món professional, hi ha institucions on es troba gent amb una competència acadèmica formidable i, per tant, amb un currículum excel·lent, que els assegura que seran bons executius. Però en canvi, això no els assegura gens que siguin bons directius, des del punt de vista de la funció del

lideratge. Perquè hi ha competències que no són només apreses amb el currículum acadèmic habitual, sinó que moltes vegades s'aprenen en paral·lel, abans o després –com en l'experiència associativa.

De fet, tot i que el món acadèmic hagi primat l'aproximació teòrico-cognitiva al lideratge, aquesta és una aproximació limitada. Perquè reduir l'aprenentatge del lideratge a aquesta dimensió té grans perills, entre ells creure que amb l'assimilació de la teoria (o de les teories) n'hi ha prou. Una bona analogia és el que sovint ens passa quan obtenim el carnet de conduir. Podem aprovar la teòrica, però ens cal també dominar la pràctica. Per aquesta raó, durant les darreres dècades les escoles de *management* i altres centres especialitzats en la formació directiva han fet grans esforços i innovacions per anar incorporant aprenentatges pràctics relacionats amb l'exercici del lideratge. Les tècniques de *role playing*, el mètode del cas, els treballs de grup, les simulacions competitives, els jocs de negociació, mediació i resolució de problemes, les estratègies de comunicació, etc. són instruments que permeten incidir en la vessant pràctica del lideratge i en algunes de les seves competències.

Si bé diem que en el lideratge no n'hi ha prou amb la teoria sinó que també ens cal la pràctica, encara podem anar un pas més enllà per afirmar que tampoc n'hi ha prou, amb la pràctica. És a dir, tampoc n'hi ha prou amb coneixements i competències. La raó és clara: el lideratge no és només una qüestió de "com fer", sinó també una qüestió de "com ser". És important tenir un domini sobre com fer les coses, però la grandesa del bon lideratge s'arrela en la qualitat i caràcter de les persones, en la seva autenticitat, en

el seu autoconeixement. En definitiva, depèn del seu estat interior i de la qualitat de la seva consciència.

Això comporta que, en el fons, a banda de la *intel·ligència lògico-formal* (coneixements) i de la *intel·ligència pràctica* (competències), el lideratge sigui també una qüestió d'*intel·ligència existencial* (consciència). Si només parem atenció a les estratègies d'acció, acabarem oblidant les fonts dels nostres objectius i la naturalesa profunda del nostre compromís: treballant sobre les pràctiques, però oblidant treballar sobre els propòsits que orienten aquestes pràctiques i les fan rellevants. Mentre que, de fet, a l'agrupament escolta les activitats són mitjans per a assolir objectius, no objectius en si mateixes.

I és que, justament, a l'escoltisme no es dona aquesta separació entre teoria i pràctica. El moviment escolta genera una dinàmica educativa molt vivencial adreçada a l'acció i a la persona. És a dir, a diferència de la major part dels àmbits educatius de les societats occidentals, en lloc de separar teoria i pràctica, incideix directament en les pràctiques des d'uns bons fonaments teòrics –els objectius educatius. I tampoc aïlla l'individu i els seus propòsits, sinó que, a través de la pertinença al moviment escolta, la persona es vincula amb la seva comunitat i amb els propòsits col·lectius.

Encara més: dins l'escoltisme, la diferència entre liderar i seguir (*leadership* i *followership*) té poc sentit. En qualssevol de les etapes educatives de l'escoltisme, cadascun dels nois i noies es troba en diversos moments fent de seguidor –confiant en altres companys i companyes– o fent pròpiament de líder a petita escala: el lloc que ha de fer repartiment

de tasques del seu grup o la pionera responsable de proposar un projecte de desenvolupament.

Així doncs, la potencialitat de l'escoltisme com a escola de lideratge és que no afecta només la dimensió racional del cervell, sinó que prepara de manera integral la persona a través de la vessant vivencial. Aquesta formació integral inclou la convivència, el treball en equip, la distribució de rols i de funcions, el treball cooperatiu, el contacte i el respecte pel medi ambient, etc. Tots aquests elements permeten, precisament, que es desenvolupin moltes de les actituds propícies perquè després es doni el lideratge.

Líders i lideratge

En parlar d'educació en el lideratge hem de fer notar que el lideratge és més important que el líder. El líder o la líder sempre és una part dins d'un procés que inclou altres peces, on l'important és el lideratge en si i l'acció que comporta. Perquè n'hi hagi i sigui positiu, són importants les persones que hi ha al capdavant de les organitzacions i les seves qualitats humanes; però alhora, també és essencial que hi hagi seguidors i la manera que tinguin d'implicar-s'hi, així com que hi hagi un somni, un projecte o una causa compartit. El concepte de "seguidor" no es refereix a acòlits acrítics, sinó a persones que comparteixen la necessitat de l'objectiu i que confien en algú que assumeix determinades responsabilitats.

Per tant, com indicàvem abans, podem veure el lideratge com un triangle virtuós que incorpora causa,

seguidors i líders. Sense que es donin simultàniament aquests tres elements, no hi ha lideratge. Per ser líder has de comptar amb seguidors, perquè el lideratge no és quelcom que fem a d'altres, sinó quelcom que fem amb d'altres. I si hi ha seguidors però no hi ha líder, tampoc hi pot haver lideratge. Finalment, si hi ha una causa però no hi ha ningú que l'encapçali o la defensi, passa com el cas d'aquella obra teatral de Luigi Pirandello *Sis personatges a la cerca d'un autor*, on la causa hi és però ningú no aixeca la bandera!

No hauríem doncs de parlar tant de *líders* (persones) sinó de *lideratges*, entenent que el lideratge no és una medalla, ni una posició, ni una jerarquia, sinó que és un procés dinàmic que posa en marxa persones que assumeixen responsabilitats, seguidors que són interpel·lats i mobilitzats, i causes per les quals val la pena lluitar.

El lideratge no és una qüestió d'elits, sinó que es conforma en escales i nivells de tota mena: microlideratge –"els petits canvis són poderosos"–, mesolideratge –intermediaris que fan possible un projecte–, macrolideratge –l'exemple de Nelson Mandela, que va més enllà del seu propi país– o, fins i tot en l'àmbit global, metalideratge. En definitiva, el lideratge no té més valor qualitatiu perquè el projectem en determinats grups d'altíssim nivell o de certa elit, sinó que es pot exercir pràcticament en totes les escales i dimensions humanes i organitzatives. Així, habitualment el lideratge s'exerceix des del sector més *micro*, com les accions de barri, fins al *macro*. En tots ells, els líders fan el mateix: veure quins problemes hi ha o quines oportunitats es presenten, generar una visió compartida del que es

vol, assumir responsabilitats, i promoure un treball conjunt per a afrontar-ho.

Ignacio Ellacuría distingia entre "fer-se càrrec de la realitat", "carregar amb la realitat" i "encarregar-se de la realitat". Les tres expressions guarden relació amb el compromís del lideratge. "Fer-se càrrec de la realitat" vol dir entendre les situacions sense desentendre-se'n. "Carregar amb la realitat" comporta servir en les situacions, i no servir-nos-en. I "encarregar-se de la realitat" vol dir actuar-hi amb involucració, implicant-nos-hi, construint la nova realitat que volem. Totes tres lògiques formen part d'una mena d'intel·ligència pràctica i intel·ligència ètica que es troba en el lideratge. Hi ha un vincle clar, doncs, amb la formació bàsica de l'escoltisme, que impulsa que els infants i joves treballin pel seu projecte compartit, aprenguin a corresponsabilitzar-se'n i liderin projectes col·lectius de forma col·laborativa i no autoritària, participativament i amb implicació en l'entorn.

Cal fer notar que sovint es genera una confusió entre 'liderar' i 'manar'. El lideratge no implica necessàriament manar. Els romans feien la diferència entre "*potestas*" i "*auctoritas*". Que algú mani no vol dir que sigui un líder. Pot ser que la persona que estigui manant no tingui autoritat per exercir el lideratge, encara que tingui el poder de decisió. El lideratge és una qualitat moral reconeguda, atorgada pels altres. Té a veure amb la legitimitat o credibilitat que t'has anat guanyant amb l'equip. Per tant, es pot tenir el poder, manar i obligar i, en canvi, alhora no tenir l'autoritat.

Lideratge, bon lideratge i dimensió moral

Hem dit que el lideratge combina causa, seguidors i líders. Tanmateix, es poden donar els tres elements i que no hi hagi un *bon* lideratge. Cal que hi hagi també una actitud positiva, és a dir, que la causa sigui bona i tinguin uns valors associats que els seguidors i líders comparteixin.

La qüestió del bon lideratge se'ns presenta més clara davant del dilema Hitler-Gandhi. Tant Gandhi com Hitler, i els milions de persones que els seguien, creien lluitar per una societat millor. Però què volien dir per "millor"? Certament, Gandhi va ser un líder, sabia mobilitzar la gent i va assolir gran part dels seus objectius. I Hitler?, va ser un líder? Evidentment. I tenia capacitat de mobilitzar la gent? Moltíssima. I tenia una causa? I tant que la tenia! I la va aconseguir? Bé, al final no, però en bona mesura va assolir molts dels seus objectius.

Podem veure doncs que, des d'un punt de vista tècnic, tant Hitler com Gandhi van ser líders; i que des del punt de vista de l'assoliment de les seves causes, van ser molt efectius. Però quan els comparem, hi ha alguna cosa que grinyola i que ens permet diferenciar-los. No tots dos tipus de lideratges han estat iguals ni els podem valorar igualment. És a dir, per parlar de bon lideratge estem obligats a incorporar inevitablement una dimensió moral i és aquesta la que separa Hitler de Gandhi. El *bon* lideratge, doncs, *depèn dels valors associats a la causa*. Només per aquesta raó Hitler no podria ser

mai considerat un *bon líder*. I pensant en l'escoltisme, encara podem afegir-hi una segona dimensió: no és tan sols la bondat dels valors, el que compta; sinó també la manera com els volem assolir. Els contextos, els mitjans i les conseqüències, compten.

Certament, pensar en valors no és pensar en abstracte, sinó pensar en situacions, en els contextos on es donen, que condicionen la seva importància i oportunitat. Així doncs, pensar en valors no és només pensar en idees, sinó que és pensar *sobre i des de* la realitat del context en què aquestes idees s'inscriuen. Igualment, per molt bona que sigui la causa, la manera d'assolir-la pot contradir els valors que la inspiren. Pensar que en nom d'una bona causa qualsevol mitjà és vàlid, que es pot actuar a qualsevol preu, pot comportar pervertir la bondat de l'objectiu. Finalment, no podem dissociar els valors que ens mobilitzen de les conseqüències generades quan hom actua en nom d'aquests valors. En parlar de lideratge –que vol dir parlar d'acció–, només puc entendre quins són els meus valors si m'adono de quin efecte tenen en el meu entorn.

En l'àmbit social o polític, moltes vegades tot això no es té en compte. Discernir molt bé aquests elements vol dir que en l'àmbit del lideratge no n'hi ha prou amb l'acció, ja que el perill dels responsables només orientats a l'acció és l'activisme sense més, que pot acabar engegant l'acció oblidant els valors de la causa que perseguim, assimilant-nos a un hámster que està dins del cilindre de la gàbia i es mou, es mou, però no va enlloc. El bon lideratge, doncs, implica també reflexió, una dimensió en la qual més endavant profundirem.

En aquest sentit, l'escoltisme té a favor que compta amb uns *valors* propis i compartits associats a una causa, que fan que els membres del moviment s'hi sentin identificats, en siguin particips, i que a més adquireixin capacitat crítica per qüestionar, reflexionar i proposar sobre els objectius i els mitjans per a assolir la causa comuna.

Així, les persones que formen part del moviment escolta hi són perquè es creuen la causa compartida, que és transformar el món per deixar-lo millor de com l'han trobat; però també pels valors que el defineixen, uns valors de convivència inclusiva, que tots i totes valoren com a certs i que es perceben en les accions, actituds i decisions que es prenen al cau.

El mètode escolta es basa en la presa de consciència, l'adquisició d'uns coneixements i l'acció, elements que són essencials per a treballar l'esperit crític de les persones que formen part del moviment. D'aquesta manera, és possible fins i tot que els infants i joves de l'agrupament puguin qüestionar els seus caps si es percep que la seva actitud no es correspon amb els valors compartits.

El lideratge forma part implícita del mètode educatiu de l'escoltisme des de dues vessants. La primera, perquè l'objectiu de l'escoltisme és contribuir a l'autoformació dels infants i joves com a individus autònoms i ciutadans responsables, el que implica formar subjectes amb criteri i amb predisposició activa a influir en la societat. I la segona, perquè l'escoltisme promou que els escoltes "intentin deixar el món millor de com l'han trobat", és a dir, que siguin agents de canvi, des del nivell més petit al més gran. I

el lideratge tracta, justament, de fer possible el canvi fonamentat en uns valors comuns.

Lideratge carismàtic o lideratge compartit?

A vegades, ens incomoda parlar de "líders" i "seguidors" perquè ens fan pensar en relacions tòxiques, aquelles basades en l'autoritarisme en què, en lloc de treballar per l'objectiu comú potenciant i afavorint el millor de les competències dels altres, el que fa el líder és aprofitar-se'n o, directament, enfonsar-les. Lamentablement, hi ha molts casos d'aquests en el món professional i social, on el responsable entén la relació des de la lògica de la dominació, arribant a qüestionar la dignitat de l'altre. Les amenaces, l'assetjament, la violència verbal, són característiques del lideratge tòxic, que és indubtablement un mal lideratge.

El lideratge tòxic no és el mateix, però, que el lideratge "carismàtic", un model de lideratge força idealitzat que, possiblement, respon a altres contextos històrics. Sovint hem sentit a parlar de lideratges carismàtics quan, per determinats projectes socials, culturals, religiosos o polítics, al capdavant d'aquests projectes hi havia persones que tenien una capacitat d'aglutinació o de fascinació. Podríem posar casos molt en positiu, com ara Gandhi, o Nelson Mandela. Són persones que traspuen uns valors tan forts que mobilitzen milions i milions de persones.

Però no podem parlar de bon lideratge si no l'adequem a les situacions. Com que avui dia estem en societats complexes i diverses, en societats de la informació i del coneixement, on cadascú de nosaltres sap coses que l'altre no sap, el lideratge carismàtic juga un paper cada vegada menor, perquè més aviat tendim a necessitar *lideratges compartits* o distribuïts. La idea tradicional de lideratge era com la d'un guia de muntanya que coneix molt bé la ruta, l'ha preparat, té experiència, pot acompanyar tothom; per contra, la que s'escau millor al context actual, és la dels ocells migratoris volant en formació delta, és a dir, aliniats com una V. Si pensem en aquests ocells, *quin d'ells és el líder?* La resposta és: *depèn*. Quan volen en grup, el lideratge de la formació és rotatori, i l'ocell que abans estava liderant ara és a la cua perquè ha de descansar i li ha passat el relleu a un altre, que ha entomat en aquell moment la responsabilitat de guiar el grup pel que sigui, com ara perquè està més descansat i en aquell moment és el que trenca la força del vent. Entre ells no hi ha doncs un ocell que és líder, sinó un ocell que *fa* de líder.

Si ho adaptem a la nostra reflexió sobre el lideratge compartit, la idea del grup d'ocells volant en forma de V ens transmet aquesta sensació d'esperit comú. El que li passi a un, li passarà a tot el grup. I tots compartiran una mena de lluita, de força emocional i de destí. Llavors, aquí el bon lideratge és saber també distribuir aquesta força i, per tant, adaptar-se als contextos canviants, saber gestionar, delegar, etc., per a la bona consecució de l'objectiu comú. Conseqüentment, *no podem desvincular el lideratge dels contextos i situacions*. El lideratge carismàtic continua tenint una funció, però cada vegada esde-

venen més importants els lideratges distribuïts o compartits, perquè són més dinàmics i permeables a les situacions concretes.

Així doncs, saber *apoderar* (empower), saber delegar, saber constituir o crear equip, és molt important. En molts àmbits professionals i socials això els equips directius no ho saben fer. I aquí l'escoltisme té lliçons a donar, perquè precisament ensenya a través de la vivència el valor d'assumir responsabilitats, corresponsabilitzar-se, cooperar, entendre, etc. En un consell d'agrupament, per exemple, hi ha aquest esperit compartit, en el qual els diferents membres que en formen part es corresponsabilitzen del projecte, es distribueixen tasques i funcions, treballen en equip, etc.

Educar en el lideratge: Acció-reflexió

Com hem dit, el bon lideratge implica acció però també reflexió, és a dir, *refleacció*, acció reflexiva. No sempre les persones que ostenten un lideratge saben treballar la dimensió reflexiva. I en canvi, tots nosaltres necessitem trobar espais on veritablement descobrim el propòsit que guia les nostres accions. I aquesta és possiblement la part més important del lideratge: construir sentit –cap a on anem, per què fem les coses i quina significació té el que s'està fent.

L'acció és la primera part fonamental de l'aprenentatge del lideratge. Aristòtil deia que la justícia s'aprèn

exercint-la. Podriem dir que amb el lideratge, igual que en general amb les competències, passa el mateix: no hi ha millor manera de desenvolupar-lo que afavorint el seu exercici i aprendre dels errors. Per a què això sigui possible, però, cal que les persones assumeixin determinats marges de confiança i d'iniciativa, i la nostra societat això no ho possibilita gaire. En això, l'escoltisme té avantatges.

Justament, la metodologia escolta, basant-se en la pedagogia de l'acció, promou l'aprenentatge a través de la vivència, l'*aprendre fent*, el que comporta desenvolupar l'autonomia de la persona. A través d'aquesta autonomia, la vivència escolta genera un espai d'autoconfiança i d'autoestima que llança un missatge clar: "arrisca't, no tinguis por a fracassar". Si l'actuació d'una persona jove està molt pautada o supervisada, sobreprotegida, i només mira per la conseqüència immediata, no dóna marge per a l'aprenentatge derivat de l'error. Així, és molt difícil que una persona pugui desenvolupar competències de lideratge. Contràriament, al donar responsabilitat i confiança als infants i joves, es possibilita que donin un pas endavant, que pensin a llarg termini, i que desenvolupin un projecte o una visió que vagi més enllà d'ells mateixos.

Si l'acció és clau en el lideratge, la seva contrapart és la reflexió. I ensenyar a reflexionar és sempre més difícil que desenvolupar el lideratge a través de l'acció. Per a un cap escolta, això és la revisió o avaluació d'una activitat. Dit d'una altra manera, en un context com l'escoltisme les vies d'aprenentatge pràctiques ja hi són, però han d'anar complementades d'espais de discerniment i reflexió, que ajudin a

respondre preguntes del tipus: què hem fet? Per què ho hem fet? Quin sentit té, tot plegat? Cap on volem anar? Sinó, l'acció esdevé mancada de sentit.

Un gran avantatge de l'escoltisme és que el seu sistema de transmissió de valors és altament intuïtiu², establint objectius en base als valors compartits, un sistema que permet que siguin fàcilment assimilables. La revisió de les activitats que es duen a terme en pro dels objectius és fonamental per a estar segurs del que es fa, i per a prendre'n consciència. Justament aquesta vessant de reflexió és una de les grans mancances de les dinàmiques d'activisme cec que avui són majoritàries, en què només sembla important l'acció i no es preveu estratègia, visió o avaluació.

En aquest sentit, la combinació d'ambdós eixos –la *refleacció*– permet treballar el creixement de la persona i, fins i tot, plantejar-se quins són els nostres propòsits i valors, si hem estat coherents amb ells (esperit crític) i si hem pogut esdevenir referents.

Els referents

El bon lideratge ha de vincular líders i referents. Un referent és aquella persona que exemplifica amb la seva conducta determinats valors i que influeix positivament en la conducta dels altres. Això, encara que no pretengui ser exemple sinó, simplement,

2. Eduard Vallory, *L'escoltisme mundial*. Proa: 2010, p. 80.

viure des de les seves pròpies opcions. La seva condició de veu moral es converteix en model vital fins al punt d'exercir sobre nosaltres una capacitat d'atracció i imitació. Per això, l'alçada moral d'una col·lectivitat –del cau, del poble, del país– depèn de l'altura, brillantor i noblesa d'algunes de les seves individualitats, de la capacitat per reconèixer-les i admirar-les i, per descomptat, del coratge de voler-les imitar.

Els referents no solen ser líders, tot i que són persones que amb la seva visió i energia aglutinen i mobilitzen persones al voltant d'un projecte comú. Tot i així, poden ser considerats com fars en la foscor o cims destacats d'una serralada. L'autenticitat del seu testimoni és capaç de commoure'ns, de generar en nosaltres una sacsejada vital, perquè el seu exemple ens permet albirar la materialització d'un ideal, ens recorda la seva existència i ens convida a accedir-hi. Els líders plantegen reptes i impulsen el canvi: ens transmeten el missatge que "podem aspirar a més". Els referents són testimonis vivents d'un estil de vida humana de qualitat: ens transmeten el missatge que "podem ser millors".

Hem dit que els referents són "testimonis vivents". Això no vol dir que el seu record no pugui ser difós i perdurar. Però implica que la força del seu impacte depèn sobretot de la seva actualitat i proximitat. Per això l'alçada moral d'un grup depèn també de la forja, manteniment i renovació dels seus referents.

Així com les causes necessiten lideratges i persones que treballin conjuntament per assolir-les, els lideratges també necessiten referents que els inspiren. Els

líders són agents de canvi, sigui a petita o gran escala. Possiblement en la majoria de casos no tots exercirem el lideratge, com passa al grup d'ocells. Però tots podem, en major o menor escala, ser referents. Per bé i per mal, amb les nostres accions i les nostres actituds ho som per als qui ens envolten. Tots ens podem convertir per a algú altre en una imatge exemplar de vida, de tal manera que tota la gent que ha assumit un rol de líder té, prèviament un referent. I en el moment d'assumir la seva responsabilitat, el referent, sabent-ho o no, dialoga interiorment amb ell.

Aquest diàleg es veu clar en l'exemple de la relació entre educador (cap) i educand (nen/a) al cau, en què l'educand té com a referent el seu cap, més que com a líder, i més endavant potser serà el propi nen o nena qui esdevingui cap i, per tant, un nou referent. Així, l'infant o jove que esdevé cap, sovint es preguntarà en aquesta nova etapa: "com actuarà la meua cap si estigués en el meu lloc?", "quin missatge em va traslladar?", "quin element d'ella em va commoure interiorment?"

Per tant, el bon lideratge l'hauríem de vincular a aquests elements. No tots podem ser líders en totes les circumstàncies, perquè no sempre tenim l'oportunitat i la capacitat de promoure el canvi i plantejar reptes ni ens trobem sempre en el context adequat. Ara bé, tots podem, a petita escala, ser referents: en l'àmbit familiar, en l'àmbit escolar, en l'àmbit de la socialització, al cau, etc. I sense referent tampoc no hi ha lideratge.

La construcció col·lectiva: el relat i el projecte

L'escoltisme posa èmfasi en la suma d'esforços, en el treball en equip, però també en l'esforç i l'autosuperació. Així, recorda que quan es puja un cim s'ha de fer de manera que tothom hi arribi. Però això es pot entendre de dues maneres diferents. Una, que aquells a qui els faci més mandra caminar imposaran si al final el grup puja o no. I una altra, en canvi, que els qui estan més en forma ajudaran els qui ho estan menys, però també que els menys preparats s'esforçaran el doble. L'objectiu ha de ser ambiciós i raonable alhora, i tothom hi ha de posar de la seva part.

Parlar de lideratge vol dir, també, parlar de meritocràcia. De reconèixer l'esforç, el talent, la tenacitat, i la força de voluntat. Tots tenim alguna cosa en què podem despuntar, si ens hi esforçem. És igual de negativa una dinàmica meritocràtica que menyspreï els qui s'esforcen per treure el millor que tenen, que una dinàmica igualitarista que vulgui amagar el talent i penalitzar l'esforç.

En realitat, tant al cau com a la societat, ens hauria d'interessar que hi haguessin moltes persones amb talent, amb voluntat de superació, amb motivació i esforç, i que fossin presents en tots els àmbits: cultural, social, empresarial, polític, etc. Perquè si en tenim molts i són de qualitat, *encomanen* entusiasme i compromís a d'altres, i ens fan ser més autoexigents a tots. I això també forma part del lideratge. Com aquella mare que sap com mobilitzar les associacions

per evitar que el cau es quedi sense locals. Com aquells caps que preparen un audiovisual magnífic per a explicar millor els problemes mediambientals. Si cada vegada que hi ha algú que despunta li tallem les ales, si no sabem apreciar, reconèixer i promoure l'excel·lència, acabarem per gronxar-nos en la mediocritat.

Reconèixer l'excel·lència no vol dir, tampoc, rebutjar el fracàs. Al contrari! Hem dit que volem persones autònomes, que prenguin riscos, que s'atreveixin a treballar i a esforçar-se per la causa en què creuen. Hi ha col·lectius, i països, que no toleren el fracàs, i això és un problema, perquè els fracassos són una via importantíssima d'aprenentatge. Alhora, en la línia contrària, hi ha societats que no toleren l'èxit i voldrien que tothom estigui en la ratlla de la mediocritat. El pitjor que ens podria passar és que fóssim una societat que ni tolera el fracàs ni tolera l'èxit, el que ens condemnaria a no aspirar a ser res.

Fer aflorar persones que destaquin, que s'esforcin, que ens ajudin a ser millors, és fer aflorar referents. Si renunciem a promoure els referents amb qui compartim valors, els referents ens vindran de fora, com ara de les indústries de la publicitat i del consum o del món audiovisual, com el cinema o la televisió. Evidentment poden haver-n'hi de molt bons, però també n'hi ha força que no són positius. Són referents que els nostres infants penjaran a l'habitació, però que no necessàriament transmeten els valors que considerem bons. La diagnosi és que quan una societat, en primer lloc, no té memòria històrica dels seus referents, té un problema. I pitjor encara, quan en segon lloc una societat no sap renovar i crear i

recrear nous referents, té un problema més gran. Seria bo que les generacions poguessin tenir memòria viva dels referents; i que, alhora, els poguessin recrear constantment. Si no som capaços d'això, en tots els camps, cultural, social, intel·lectual, esportiu, etc., serem una societat sense destí perquè no hi haurà un mirall positiu on emmirallar-se.

Això redunda negativament en un tema més profund, que és la manca de projecte. Efectivament, les associacions, com els països i societats, necessiten projecte. El projecte no el construeix el referent, sinó que el construeixen els líders, les persones que diuen: "hem d'anar cap a allà". I aquest projecte pot ser prou atractiu i desafiant per mobilitzar tothom. Crear projecte, i més des dels lideratges compartits, vol dir construir un relat, tenir l'oïda prou sensible com per llegir bé el moment històric i verbalitzar les inquietuds col·lectives, coses que tothom desitja sense ser conscient que les desitgen. Aquesta és la virtut de la persona que exerceix el lideratge: que ha de tenir l'oïda molt fina. Primer, per entendre quins són els signes del temps; i segon, per saber què és allò que neguiteja la comunitat, la societat, posar-hi paraules i enfocar-ho cap endavant.

Quan traslладem aquesta reflexió a una associació o a un país, veiem la importància de disposar d'un relat i un projecte, i de tenir referents que els inspirin i lideratges que els promoguin. Com que no sempre hi pot haver un projecte encisador, en associacions o països que disposen d'un gruix institucional fort –siguin l'estructura associativa o les institucions d'Estat–, l'absència de projecte és un problema suportable durant un temps, perquè la fortalesa

de les institucions fa la tasca de suplència del no-projecte. Ara bé, en col·lectius organitzativament dèbils i en països amb autogovern insuficient, com és el cas català, l'absència de projecte sí que és greu, perquè significaria tard o d'hora la residualització, l'assimilació a un altre projecte o, simplement, la desaparició. El pitjor que ens pot passar, doncs, és no tenir projecte. Si aquest projecte es perd o es dilueix i ens quedem només en la pura gestió, tenim els dies comptats. D'aquí la rellevància dels lideratges.

La fragmentació

Avui no és fàcil compartir un projecte i un mateix relat. En la societat en què vivim es crea una dificultat a l'hora de crear un relat compartit degut a la fragmentació: els processos d'individualització són galopants i, per tant, les realitzacions personals compten molt més que no pas els projectes col·lectius. Aquest anhel de realització personal no admet diferir la satisfacció. És a dir, no accepta el valor del sacrifici i, per tant, com a individus ho volem tot i ho volem tot ara. L'única manera d'evitar els perills d'aquesta microfragmentació derivats del procés d'individualització és, precisament, anar construint fòrums o espais públics on les diverses veus que representin el país es puguin trobar.

Aquest és un dels grans canvis que s'estan donant. Fins fa molt poc en la nostra història, l'espai públic encara era l'espai polític per excel·lència. I el Parlament era el lloc central on s'havia de discutir tot. Avui ja no és així. Amb el desenvolupament de noves tecnologies

de la comunicació, l'espai públic és molt més gran i molt més complex, i des de l'escoltisme es pot compartir d'una manera que no ho estan fent els polítics ni els empresaris ni uns altres sectors.

Per tant, desenvolupar un relat o un projecte de país vol dir també trobar *espais de confluència, deliberació i diàleg*, i això no es pot fer de manera improvisada, sinó que s'ha de planificar. Aquest és el desafiament per als països que volen ser seriosos. Quan Dinamarca, França o Finlàndia es troben de sobte amb la globalització i amb el pas canviat, el que fan és un pla estratègic en què es crida tothom a definir el futur comú. I així, acaben per tenir un pla d'actuació davant del món. Quan Finlàndia estableix què farà, defineix com a projectes poques coses: volem ser un país líder en la globalització i en les noves tecnologies, volem donar a l'educació un paper rellevant, i volem construir un estat del benestar o aprovar un contracte social que veritablement cohesioni el país. Ni més ni menys. A partir d'aquí, tiren endavant, tenen un full de ruta i marxen plegats.

Establir un projecte comú, sigui per al país com per a una associació o un agrupament, és fonamental. Si hi ha fragmentació el que estem promovent és el "salvi's qui pugui", i això no porta enlloc. Per tant, superar la microfragmentació és un desafiament per a les generacions actuals. Actualment, existeixen comunitats virtuals d'afinitats molt diferents per tot el món, de manera que es pot tenir la referència en col·lectius que ni tan sols s'hagin vist. La dimensió internacional de l'escoltisme n'és un exemple. En tot això, les generacions actuals estan molt més obertes tot i que, per tant, també són molt més disperses.

El currículum ocult

Una darrera reflexió. Hem parlat del lideratge com a eina de canvi, però també és una qualitat que serveix per a la vida professional. Molts caps escoltes s'han sentit dir que dediquin menys temps al cau i més als estudis, sense saber que els vents bufen a favor de l'escoltisme. El tipus de competències amb un valor afegit més preuat avui en el món professional van molt en la línia de les competències sobre les quals treballa el projecte educatiu escolta. Sense entrar ara en profunditat, cal recordar que dins de les competències de lideratge n'hi ha algunes bàsiques que són coneixement, orientació a l'acció, visió i relació. Les quatre són importants i es tenen en compte en graus diversos, d'acord amb el context, l'organització i el tipus de requeriments a assolir.

Ara bé, en tots els casos el lideratge és fonamentalment una tasca de relació. Quan analitzem a què dediquen el temps les persones que exerceixen el lideratge, sabem per diversos estudis que més del 90% del seu temps el dediquen a parlar amb altres persones. La relació interpersonal té molt a veure amb la intel·ligència emocional. Però aquesta no s'explica ni s'aprèn a les universitats, perquè sovint els processos de formació i d'aprenentatge universitaris són molt individualitzats.

Per tant, avui sabem que les competències interpersonals, que tenen a veure amb l'empatia, amb posar-se al lloc de l'altre, amb la cooperació, amb la distribució de rols, o amb el treball en equip, es tenen en

compte cada cop més d'una manera molt evident en els entorns professionals. Però un currículum professional o acadèmic això no ho diu. Per aquest motiu, les institucions que busquen competències d'aquest tipus analitzen aspectes que demostrin que aquesta persona tingui alguna responsabilitat cívico-associativa, com per exemple l'escoltisme, però també una associació excursionista, una fundació social, un grup cultural, etc., i prenen nota dels anys dedicats i dels càrrecs i responsabilitats assumits.

Tres idees per a acabar: consells per a un cap escolta

Hem vist que el lideratge és el motor per a canviar allò del nostre entorn que no ens agrada, i que el lideratge és cada cop més col·laboratiu més que no pas carismàtic. Hem fet notar la importància d'una causa comuna sense la qual el lideratge no té sentit, i també que els referents alimenten els lideratges i els projectes compartits, i que l'esforç, el mèrit i la voluntat de superació ens fan a tots millors. I finalment, hem constatat que les competències que transmet l'escoltisme tenen importància tant per a construir una societat millor com per a bastir persones amb bones qualitats professionals. Ara, abans d'acabar, voldria remarcar tres idees en forma de consells per a un cap escolta.

Primer, en un context professional molt competitiu, no menysvaloris el que estàs fent a l'agrupament o als equips associatius. Estàs contribuint a construir i

millorar la realitat. Ser cap escolta t'ha de donar un bon grau d'autoestima. A més, si ets cap escolta segur que estàs desenvolupant unes competències molt importants per a la teva vida i per a la vida dels altres. Pensa que hi ha directius que estan ocupant alts càrrecs en el sector públic i privat i que no tenen ni la meitat de les competències de què disposa una cap escolta. Les competències que un cap posa en joc són competències molt preuades, molt valorades, per un món on es buscaran funcions directives polivalents. Un cap escolta sap donar resposta a contextos de vida molt diferents.

Segon, compte amb l'activisme per inèrcia. El perill més gran de les persones molt orientades a l'acció, fins i tot com a responsables de grups, és creure que l'acció per l'acció ja val. I és cert que necessitem els resultats, però aquests han d'estar guiats per un punt de reflexió que doni sentit i transcendència al que fem i volem fer. El que valoren més els seguidors del lideratge és un intangible: la construcció de sentit. És a dir, que algú ens digui cap a on anem. I això no és acció. La construcció del sentit és una construcció filosòfica i espiritual. Construir sentit implica reflexió i profunditat. Per tant, aquest punt vol dir que quan facis exercici no només has de treballar la musculatura física, ni tan sols la mental; sinó també l'axiològica, l'existencial i l'espiritual. Perquè és en aquestes on es troba la font del sentit.

I tercer, en el camp de l'escoltisme un dels perills més grans que té un cap escolta és el cremar-se (*burn-out*). Perquè el lideratge social implica donar molta energia als altres i això provoca un efecte de vampirització. El lideratge social genera en els líders una transmissió

positiva d'energia. Els seguidors de seguida la capten i la volen i la reclamen. És energia esperançadora, positiva. La pregunta és: on trobarà el cap escolta la font de regeneració d'energia? O altrament dit: el cap escolta ha de ser una pila o una dinamo? Quan diem: "hem de recarregar piles", t'imagines que l'energia et vindrà de fora. Però això és un error. Perquè de l'energia de fora sempre n'ets depenent. En canvi, si et converteixes en una dinamo, si trobes una font interior per enfortir la teva energia evitaràs el *burn-out*. I això, com hem dit, no es fa només amb l'exercici físic o ni tan sols amb l'acadèmic, amb l'intel·lectual. És més amb l'axiològic o l'espiritual. Vol dir incorporar en la nostra preparació i creixement estones de silenci, de reflexió, de distanciament, d'autoconeixement, de meditació, etc. És aquí on trobarem aquesta energia interior. I a partir d'aquí, bona feina!

Continguts / Contents

Educar en el lideratge

Presentació	5
Educar en el lideratge	11
Líders i lideratge	17
Lideratge, bon lideratge i dimensió moral	20
Lideratge carismàtic o lideratge compartit?	23
Educar en el lideratge: Acció-reflexió	25
Els referents	27
La construcció col·lectiva: el relat i el projecte	30
La fragmentació	33
El currículum ocult	35
Tres idees per a acabar: consells per a un cap escolta	36

Educating in Leadership

Presentation	43
Educating in Leadership	49
Leaders and Leadership	55
Leadership, Good Leadership and the Moral Dimension	58
Charismatic Leadership or Shared Leadership?	61
Educating in Leadership: Action-Reflection	63
Role Models	66
Collective Construction: the Story and the Project	68
Fragmentation	71
The Hidden Agenda	73
Three Ideas to Finish Up: Advice for a Scout Leader	74



Collection "Reflections out loud"

1. Raül Adroher i Montserrat
La laïcitat a l'escoltisme
Una experiència viscuda
Laicity in Scouting/Guiding.
A Lived Experience
2. Marta Mata i Garriga
Amagatalls de la renovació pedagògica
En els 25 anys d'Escoltes Catalans
Secret Hiding Places of Pedagogical Renewal.
On the 25th Anniversary of Escoltes Catalans
3. Marta Rosàs i Cortada
La coeducació.
Una oportunitat per descobrir-nos
Coeducation.
An Opportunity for Self-discovery
4. Eduard Vallory i Subirà, David Pérez i Martín
La participació associativa genera implicació política
Participation in Associations Leads to Political Involvement
5. Xavier Godàs i Pérez
Democràcia participativa a les organitzacions
Participatory Democracy in Organisations
6. Àngel Castiñeira i Fernández
Educar en el lideratge
Educating in Leadership

