
ATREVEIX-TE A FER
LES COSES
A LA TEVA MANERA

IOLANDA BATALLÉ

*La revolució del lideratge
de les dones*

*«Enganyo el sistema tant com puc, deliberadament,
minuciosament, delicadament, tossudament, feliçment.
Enganyo el sistema que ens ha menyspreat com
a dones, però la meva manera de fer no és
una venjança. La revolució és ser generosa».*

Iolanda Batallé Prats

**ATREVEIX-TE
A FER LES
COSES
A LA TEVA
MANERA**

La revolució del lideratge
de les dones

Edicions Destino

Queda rigorosament prohibida sense l'autorització escrita de l'editor qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra, que serà sotmesa a les sancions establertes per la llei. Podeu adreçar-vos a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Tots els drets reservats.

© Iolanda Batallé Prats, 2021

© de la fotografia de l'autora: Francesc Orteu Guiu

© Edicions Destino, S. A., 2021

© Columna Edicions, Llibres i Comunicació, S. A. U., 2021
Av. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona

Primera edició: gener del 2021

ISBN: 978-84-9710-305-3

Dipòsit legal: B. 18.392-2020

Fotocomposició: Grup62

Primera part

Arribada

No és fàcil per a una nena trobar models. Miris on miris, veus exemples de persones importants que no són allò que tu ets, que no són una nena. Al mateix temps que prens consciència de la teva existència, aprens a acceptar que t'ha tocat ser una altra cosa, que tu ets una nena. T'afalaguen, et regalen coses, et mimen, et diuen que ets maca, però ho fan perquè ets una nena. I les nenes riuen. A mi ja m'estava bé que les nenes riguessin. El lloc de la casa on sentia riure era la cuina. També hi sentia plorar. A totes les cases hi ha patiment. Tots notem dolor des de petits. La meva reacció davant del dolor de les persones estimades va ser: jo faré la meva i ho faré amb un somriure. Jo seré feliç per elles.

Allà hi havia la mare i la iaia que feien coses, coses tangibles amb ingredients que transformaven i tastaven. La cuina era un lloc de vida.

Abans de saber ben bé com me'n sortiria amb tot això de ser una nena, vaig saber del cert que seria una persona feliç. Vaig entendre que no podia ser una altra cosa. Han passat quatre dècades des d'aquella decisió i encara res no m'ha fet canviar la manera de ser al món. Seré feliç i faré que la gent que tinc al costat ho sigui, que ho sigui com ho soc jo o que ho sigui a la seva manera, però que tot allò que persegueixi tingui l'objectiu darrer d'una rialla, d'un riure, d'una mirada de complicitat, d'un bon moment viscut, d'una tendresa, d'un estar bé, d'un estar tranquil, de respirar, de satisfacció.

Començo així aquesta nostra trobada, una experiència compartida gràcies a unes pàgines impreses. Les arribades són emocionants i en els primers moments d'una trobada cal deixar que el cor se t'eixampli i la curiositat se t'endugui. Voldria acompanyar-te a casa teva, o que m'ensenyessis el lloc on treballes. Voldria que trobéssim un racó que fos nostre. En quin lloc llegeixes aquest llibre? És una pregunta important. Les coses concretes són essencials. Ara mateix, on ets? Fes un cop d'ull al lloc on has començat a llegir les meves paraules. És aquí on serem? M'agrada seure a terra i m'agrada treballar en un lloc on se suposa que una directora no ha de tre-

ballar. Fa tres anys vaig entrar per primer cop en un bell palau modernista, seu d'una institució que m'havien proposat dirigir. Algú m'esperava a l'entrada i la primera cosa que em va mostrar orgullosament va ser el meu despatx a la planta noble. Molt bonic, molt senyorial. Absolutament tots els directors anteriors, tots homes, per cert, havien dirigit des d'aquell despatx, una tradició que estava a punt d'acabar. Vaig demanar que m'ensenyessin la resta de l'edifici, de dalt a baix. Mitja hora després ja havia pres la primera decisió com a directora: em traslladava a les golfes de l'edifici.

Va ser una excentricitat, la decisió? Realment calia prendre-la immediatament? Milloraria la gestió del dia a dia? Doncs sí, era urgent, i és clar que milloraria la gestió, la canviaria des del primer minut perquè aquella primera decisió indicava poderosament que la direcció ençetava una nova lògica, una manera de fer diferent que ho replantejaria tot. Malgrat que alguns canvis semblessin una excentricitat de la nova directora, haver-los fet d'entrada obligava tot-hom a mirar al seu voltant i repensar allò que fins llavors era invisible perquè es considerava obvi, però no ho era. Sempre s'ha fet així, sempre ho hem vist igual. Era la vida congelada i

calia esquarterar-ne el glaç amb un primer cop inapel·lable, un canvi físic contundent que desencadenés altres canvis i fes evident a tothom que la institució era un ésser viu. Ara, a cap ésser viu, com a cap organització, no li fa gaire gràcia que el despertin. Per això és millor fer-ho amb un somriure.

A l'hora de treballar em sento còmoda amb el que es considera una actitud germànica. Soc extremament complidora amb els meus compromisos i exigeixo el mateix a la gent amb qui treballa. Però ara, en els moments inicials de la nostra relació, si ens haguéssim conegut personalment, consideraries que la meva actitud tendeix més a *hippy*. I segurament diries el mateix de la meva manera de vestir. Sovint m'he adonat que la roba que em poso crea desconcert. M'agrada notar-ho. És un senyal clar que el meu discurs està arribant.

La manera de vestir és un discurs, transmet moltes coses, especialment quan ets una dona. Els homes han après a treballar amb aquesta armadura que és la camisa, la corbata i l'americana. Ells tenen el privilegi de dur sabates còmodes, roba intercanviable, vestits còmodes i funcionals. Està molt bé. En canvi, moltes dones senten que no fan prou bé la seva feina si no

duen talons o no llueixen cada dia amb un model diferent. Altres dones, més pragmàtiques, han copiat la lògica masculina adoptant a perpetuïtat el vestit jaqueta. En el meu cas, ni una cosa ni l'altra. El meu discurs a l'hora de vestir és una manifestació deliberada i explícita del meu dret a ser cada dia una persona diferent, incoherent si cal respecte del dia anterior. Cada dia soc diferent i cada dia tinc dret a ser-ho. O a ser exactament la mateixa.

No sé si els homes són o no cíclics, no sé si són tan equilibrats i previsibles com ens volen fer creure. En tot cas, jo sí que no ho soc i ho accepto. I no només ho accepto, sinó que ho mostro. I no només ho mostro, sinó que ho manifesto. En faig un discurs. Jo, senyors, com veieu, cada dia vesteixo de manera diferent. I tant puc dirigir amb una samarreta *punky* com dur armilla i corbata. Un dia aniré maquillada i un altre despenjada. I encara més: un dia em sentiré contenta i feliç, i us ho diré, i un altre em sentiré apagada i malhumorada, i també intentaré fer-vos-ho saber per tal que no m'emprenyeu gaire perquè tinc la regla. La regla existeix. La regla afecta. La regla es respecta.

En un món dominat amb més o menys subtilitat per la lògica masculina, una lògica tan po-

derosa que ni ens n'adonem que és només masculina, les dones hem après a ocultar allò que sentim i a assumir una manera de fer basada en la regularitat i l'asèpsia emocional. Assumir una major responsabilitat ens ha obligat sovint a ocultar l'evolució cíclica del nostre cos i les nostres emocions. Aquest camuflatge, que inicialment ens podia semblar una protecció, ha acabat esdevenint una màscara de ferro que ens impedeix actuar i dirigir usant totes les nostres potencialitats. I així passa a tantes dones directores que ho acaben fent privilegiant només la seva part masculina. Com seria una organització on els homes es veiessin sotmesos a la lògica contrària? ¿Treballarien còmodament si haguessin de dissimular la seva manera espontània de fer i comportar-se obligatòriament a la feina com han vist fer a esposes, mares, filles o amigues?

La comoditat és un concepte clau. Les dones tenim tanta capacitat d'empatia que sovint considerem brutalment inhumanes les condicions en les quals els homes decideixen treballar, unes condicions en què la competitivitat, l'individualisme, l'amenaça, la crueltat o el maximalisme solen ser la norma. Com podríem sentir-nos còmodes en un ambient així? Com podríem considerar just competir amb els homes en un

ambient laboral creat a partir de la seva esquemàtica manera de sentir?

La manera com les dones hem de treballar amb els homes en una lògica forjada a la seva mida suposa amputar-nos una part de nosaltres mateixes. Així, fins ara, la majoria de les dones que hem vist liderar són dones que han après a fer d'homes millor que altres homes. Jo n'he conegut algunes i els tinc un gran respecte. N'he après molt, d'elles. He après que també ens podem permetre la immoralitat de ser cruels, arrogants, ofensives o barroeres si creiem que hi ha un objectiu últim que ho mereix. Però aquesta no és tota la lliçó, només una part. És clar que podem ser i fer tot això, però podem ser i fer d'una altra manera? ¿Podem liderar amb èxit una organització complexa respectant la nostra sensibilitat, els nostres sentiments i sent qui realment som?

És clar que sí que podem i la prova és que ja ho estem fent. A vegades és cert que cal redefinir el concepte d'èxit perquè èxit no és només assolir uns objectius concrets immediats, sinó preparar l'organització per assolir amb naturalitat els objectius sense aquesta sensació angosant i addictiva tan masculina d'haver d'estar duent per sistema les coses al límit. Altres cops el

lideratge femení consisteix a fer entendre a homes i dones de l'organització coses elementals sobre el respecte i el reconeixement entre les persones. Sempre caldrà estar vigilant per introduir maneres de fer que generin seguretat, confiança i responsabilitat per acabar conduint a l'aflorament del talent i la descoberta de capacitats que molts membres de l'organització ni sospitaven que tenien. També algun cop caldrà ser prou valenta per decidir expulsar persones depòtiques que, un cop rere un altre, han perdut totes les oportunitats d'entendre que ja no poden continuar comportant-se impunement com depredadors emocionals. Tot això és possible. Tot això és necessari. Tot això és el que sento que he de fer. I es tracta de fer-ho amb un somriure perquè hi ha una connexió entre el riure i la valentia.

M'aturo un moment per confessar-te que tot això tan raonable que t'acabo d'explicar no és gens fàcil de fer. Reconec que això espanta. Sovint sento vertigen i alguns cops he sentit por. Per molta energia que tinguis, saps que inevitablement passaràs per dies en què et sentiràs fràgil. És bo saber-ho i acceptar-ho. Com explicaré més endavant, no podria liderar si no fes un exercici rigorós d'autoconeixement: acció i auto-

coneixement, una cosa no es pot donar sense l'altra. L'acció et permet saber més coses de tu, connectar amb tu mateix et permet accedir a la seguretat suficient per actuar. Sé que aquest és el camí real, l'únic camí, tu mateixa.

Quan sento angoixa, respiro. Respiro quan em sento trencada per dins. Respiro perquè sé que la força tornarà. Respiro i sé que sempre podré somriure. Si el somriure no m'abandona, tampoc ho farà la valentia. Moltes persones, sovint dones, estan en llocs de treball on han de somriure per obligació. No parlo d'aquest somriure mecànic, parlo de trobar el somriure que realment sento avui. Parlo de la discreta i important feina de buscar dins meu, cada matí, quin és el somriure que aflora.

No sabia com dirigir sense notar, dia a dia, que he pogut establir una sòlida connexió amb mi mateixa, amb la manera única com em sento. La meditació sempre ha estat present en la meva vida. Algunes èpoques l'he practicat de manera constant, preventiva. En altres, m'he assegut a buidar el pensament quan ja no podia més. La meditació és la manera més efectiva d'autoconeixement que he trobat, però n'hi ha d'altres més quotidianes. Les dones vivim cavalcant aquest prodigi i misteri que és el nostre

cicle menstrual. L'hem de conèixer, respectar i estimar com un poderós aliat que a vegades ens atorga una força inesgotable i altres una sensibilitat extrema. Una gran paleta d'emocions pinta cada dia un estat d'ànim amb un matís diferent. Aquesta tonalitat única m'agrada sentir-la cada dia abans de sortir de casa i la trobo vestint-me. És en el moment de rentar-me la cara, de posar-me aquesta roba i no una altra, potser de pintar-me, quan connecto amb mi mateixa. Tinc un armari ple d'abrics i jaquetes que he anat acumulant al llarg dels anys i dels viatges i em costa decidir quin em posaré. Hi ha dies que ho tinc més clar i altres que realment agraeixo que la persona que viu amb mi em doni un cop de mà. Em poso un abric o una jaqueta, em miro al mirall i em pregunto si soc aquella persona. De fet, no estic triant uns colors o el tacte d'un teixit, sinó que estic intentant concretar de quina manera em sento. Fins que hi ha un moment que tot encaixa. Ja ho tinc. Sé qui soc avui i respiro feliç.

T'explico això de l'abric i mentre ho faig estic temptada d'esborrar-ho perquè et pot semblar que jo tingui un mètode. Sembla que t'estigui dient de quina manera pots trobar-te a tu mateixa, sembla que t'estigui explicant el meu

mètode i no en tinc cap. Aquesta reflexió és important. Justament perquè no tinc cap mètode clar, ni el vull tenir, he començat a escriure el llibre sense cap explicació formal sobre si pretenc fer això o allò. Expressament, no he volgut establir cap pla, ni presentar-te cap esquema que puguem seguir pas a pas. No va així, la vida. A la vida, arribes a un lloc i comencen a passar coses. Després d'unes coses en passen unes altres i unes altres. Un dia t'atures a pensar tot el que ha passat i amb una mica d'enginy aconsegueixes establir una certa lògica.

Mai no he tingut la sensació d'estar actuant d'una determinada manera, segons un procediment definit. Jo, com tu, com tothom, he improvisat sempre, i si d'aquest llibre n'acabés sortint res similar a un mètode, jo seria la primera que me'l saltaria. Sempre he sentit la curiositat de viure coses que no sabia com les havia de viure. Sospito que justament m'ha fet desitjar viure-les el fet de no saber com les viuria. Així he encarat la responsabilitat de dirigir amb la mateixa incertesa i confiança amb què he volgut ser mare o he marxat a viure a d'altres continents. Deu ser pesat tenir un mètode. A més, qui s'entossudeix a aplicar un mètode, allò que acaba vivint és justament el mètode o, més concretament, el

fracàs del mètode. És clar que està bé tenir un pla, però tothom sap que sempre s'acaba passant al pla B i que el pla B és, per definició, aquell que no hem preparat perquè estàvem preparant l'utòpic pla A. Així que un mètode sempre té una part utòpica. Jo no tinc cap mètode entès com una sèrie de passos que m'obliga a seguir. No ho faig i per tant no entenguis aquestes reflexions com l'exposició d'un procediment. Ja ho veurem. Potser sí que hi ha un cert mètode, però al final, si l'entens, no creuràs que és tant un mètode com una vivència.

Segurament la necessitat de tenir un mètode té alguna relació amb el fet d'exercir una certa autoritat. Jo, si no sentís cada matí qui soc, potser sí que necessitaria trobar alguna altra manera de sentir que tinc autoritat. Hi ha una certa autoritat que es basa en les normes i els procediments, en el prestigi o l'estatus. La necessitat d'afirmar d'una manera o d'una altra la seva suposada autoritat és una cosa que tendeix a passar més sovint als homes que a les dones. Segur que tens experiència d'aquest tic masculí enutjós que consisteix en el fet que un home, espontàniament, sense que li preguntis res, tendeix a explicar-te com funcionen les coses, com si ser d'un determinat sexe garantís d'entrada un coneixement

suficient sobre tot. És una manera de fer arrogant i estúpida. L'actitud contrària, la de fer veure que no saps les coses, em sembla més intel·ligent. Mentre uns pretenen fer creure que saben més del que saben, altres veig que tendim de manera espontània a fer creure que sabem menys del que sabem. I aquest sí que és un hàbit de comportament que considero especialment útil quan arribo a un lloc que he de dirigir.

Hi ha una qualitat en el no saber, una qualitat valuosa que et permet ser prudent i receptiva. No saber és un estat preciós. No és gens fàcil, no saber, i sempre cal preservar un marge suficient per a la sorpresa i, fins i tot, permetre's de tant en tant un cert desconcert. Diu la meva mare que soc fàcil d'enredar i té raó. M'agrada que sigui així. És sovint una actitud deliberada. No soc gens malpensada i amb molta facilitat les coses m'enlluernen. D'entrada sempre confio. D'entrada tothom és bona gent. És clar que al llarg dels anys algunes persones m'han traït, però és que no ho haurien fet si les hagués estat vigilant? Per cadascuna de les persones que m'han traït, centenars d'altres m'han sorprès regalant-me generosament parts precioses d'elles mateixes, agràides en veure la meva sincera i incondicional confiança.

No és fàcil ser humil quan dirigeixes perquè les persones que t'envolten tendeixen a afalagar-te. Et donen la raó quan estàs equivocada. Et fan sentir confortablement segura de tu mateixa. La vanitat és la droga més efectiva i no et pots permetre quedar-hi enganxada. Per descobrir coses cal que te les diguin, i no te les diran si no saps escoltar. Per saber escoltar cal ser humil i saber crear prou complicitat amb la persona que sap alguna cosa que tu no saps. Si deixes parlar i escoltes fent sentir que allò que escoltes és important, qui parla sentirà el desig de continuar parlant. I després d'una cosa te'n dirà una altra i una altra. Et deu haver passat mil cops, que t'has sentit a gust parlant amb algú i li has acabat explicant més coses, i més sincerament, de les que tenies previst explicar. Tantes confessions les fem sobtadament en sentir-nos agraiïts per una complicitat inesperada.

Potser aquest sí que ja comença a ser una mena de mètode, un mètode basat en algun tipus de desordre o improvisació però que busca sempre el sentiment. El sentiment, la connexió emocional entre les persones, ens du a establir lligams, complicitats, pactes no explícits que són els fonaments de la feina en equip. Humilitat, sentiment, complicitat o confiança. Crec que neces-

sitem un cert desordre en tot plegat, un cert atzar que ens fa estar oberts a tot allò que passa. No sé si en diria mètode. Més que mètode, hi ha la necessitat de construir una relació de lideratge arrelant tan fondo com sigui possible en les persones que tens al voltant, en la gent que serà l'equip que formaràs. No serà el teu equip, serà l'equip del qual tu formaràs part, com una persona més, fent-hi una feina que és la de dirigir, la de dirigir una organització que ha de ser tan feliç com tu.