

MÀSTER EN GESTIÓ CULTURAL · TFM · UB

PERSPECTIVA DE GÈNERE I NOUS MODELS DE LIDERATGE A LES ORGANITZACIONS CULTURALS

Autora: Susanna Pariente

Tutora: Anna Villarroya



*“Alguna vegada vaig creure que tenia talent creatiu, però he renunciat a aquesta idea;
una dona no ha de desitjar compondre. Cap ha estat capaç de fer-ho, així que,
perquè hauria d’esperar-ho jo?”*

Clara Schumann (Leipzig, 1819 – Frankfurt, 1896)

Als incondicionals de Regomir.
Gràcies Manuel i Aïda, per creure en mi,
per la vostra amistat i afecte, i per tants i tants dijous...

Manuel, sense tu no m'hauria atrevit a saber el que vull
i mai hagués conegut la Plataforma Lunar.
Gràcies de tot cor.

En memòria de la Duna.

Índex

Agraïments	7
INTRODUCCIÓ	
Justificació i motivació de la recerca	9
Objectius de la recerca	13
Formulació d'hipòtesis	13
BLOC 1: MARC TEÒRIC	
1. Marc legal i polítiques públiques.....	16
1.1. Definicions	16
1.2. Marc legal en matèria de gènere i de cultura	18
1.2.1. Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per la igualtat efectiva de dones i homes ...	18
1.2.2. L'estatut d'Autonomia de Catalunya	20
1.2.3. Llei 17/2015, d'igualtat efectiva de dones i homes.....	21
1.3. Polítiques públiques	26
1.3.1. Pla per la Justícia de gènere de l'Ajuntament de Barcelona (2016/2020)	26
1.3.2. Resultats de l'informe sobre la programació cultural 2016-2017 de l'Ajuntament de Barcelona	27
1.4. Polítiques culturals amb perspectiva de gènere.....	28
1.4.1. Què poden fer les administracions públiques per incloure la perspectiva de gènere en les organitzacions culturals?	28
2. Les dones i la gestió cultural	31
2.1. Les dones en el món laboral	31
2.1.1. El món del treball i temps lliure	33
2.1.2. Què diuen les xifres sobre les desigualtats de gènere en cultura?	36
2.1.3. Principals reptes i solucions de les dones en la cultura.....	45
2.2. La gestió cultural i les desigualtats de gènere	47
2.2.1. Sostre i penya-segat de vidre i sostre de ciment	48
2.2.2. Segregació vertical	51
2.2.3. L'ambició de les dones	53
2.3. Perspectiva de gènere en la gestió cultural	55

2.3.1. Què pot fer la gestió cultural per a lluitar contra la desigualtat de gènere?	56
2.3.2. Hegemonia cultural	57
2.3.3. La responsabilitat dels missatges dels agents culturals	58
2.3.4. La responsabilitat del gestor cultural	59
2.3.5. El paper social de les organitzacions culturals	61
2.3.6. Estudis i casos que analitzen el problema	63
3. Cultura organitzacional i gènere	65
3.1. La cultura organitzacional i la seva relació amb el lideratge	65
3.1.1. L'ètica i la cultura organitzacional	66
3.1.2. Els valors, l'ètica i el lideratge	67
3.2. El gènere en la cultura organitzacional	68
3.2.1. Una mirada feminista	68
3.2.2. Estereotips i rols de gènere en les organitzacions	69
3.2.3. Diferències entre gèneres	71
3.2.4. El gènere sota l'epidermis de la cultura organitzacional	74
4. Lideratge i gènere	75
4.1. El gestor i el líder	75
4.2. El líder i el lideratge	77
4.2.1. El lideratge i la seva relació amb el poder i l'autoritat	80
4.2.2. Teories dels estils de lideratge	81
4.3. Models més importants de lideratge tradicional	82
4.3.1. Model del rang total de Bass i Avorio	82
4.3.2. Model de la reixa gerencial	84
4.4. La intel·ligència emocional i el lideratge	87
4.4.1. Nous models de lideratge	89
4.5. Estils de lideratge femenins?	95
4.5.1. Conflictes en les dones directives	97
4.5.2. El prejudici cap a les dones líder	98
4.5.3. El lideratge femení i les seves relacions amb el poder	99
BLOC 2: ANÀLISI QUALITATIVA	
5. Metodologia	103
5.1. Etapes de la investigació	104

5.2. Teoria fonamentada.....	105
5.3. Mètode	106
5.3.1. Participants.....	106
5.3.2. Instruments	109
5.3.3. Procediment	109
5.3.4. Anàlisi de contingut	110
5.3.5. Codis ètics.....	111
6. Anàlisi i interpretació de les entrevistes.....	112
6.1. Factors més importants a l'hora d'exercir el lideratge	112
6.2. Principals dificultats a l'hora d'exercir el lideratge.....	116
6.3. Presa de decisions	121
6.4. Aptituds i actituds dels professionals.....	123
6.5. Gestió d'equips	128
6.6. Gestió dels conflictes.....	132
6.7. Conciliació	136
6.8. Perspectiva de gènere	140
CONCLUSIONS	
Conclusions	146
Línies de futur.....	147
BIBLIOGRAFIA I APÈNDIX	
Bibliografia	150
Annexos	163
Annex 1.....	163
Annex 2.....	164
Annex 3.....	165

Agraïments

En primer lloc voldria agrair a la meva tutora, l'Anna Villarroya, el seu esforç i rigor tot i la falta de temps, i per la seva incansable feina per a estudiar i visibilitzar els reptes de la dona en la cultura. També volia agrair a tots els professors del Màster la seva entrega i la seva paciència: m'han ajudat a entendre la dimensió que agafa la cultura en la societat i m'han sabut orientar durant aquest procés. En especial a en Joan Guàrdia, per les seves orientacions i per trobar temps per a mi. Agrair també el temps i l'esforç que em van dedicar la María Palacín i la Sònia Ruiz i per l'esforç que hi posen en les seves carreres professionals.

Estic molt agraïda als deu professionals que em van fer un lloc en la seva atabalada agenda i que van accedir a realitzar l'entrevista. Tot i que no he pogut posar els seus noms a conseqüència del tractament confidencial de les dades, vull dir-los a tots que sense la seva valuosa aportació, aquesta investigació no existiria com a tal. I sobretot gràcies per la seva passió per la cultura, una passió de la qual tots ens beneficiem d'una manera o d'una altra.

També vull agrair als professionals del CERC el fer-me sentir com a casa durant els mesos de pràctiques, pel seu escalf i per ajudar-me en tot allò que van poder i donar-me la possibilitat d'estar en llocs que d'altra manera no m'hagués estat possible. A l'Eugènia, en Xavier, i en especial a la Marga, per acompanyar-me i per posar el seu granet de sorra i ajudar-me a construir-me com a professional de la cultura i a reflexionar lliurement.

Gràcies també a tots els companys del Màster, per reflexionar amb mi, pels seus ànims i pel cop de mà que m'han prestat. També a totes aquelles i aquells professionals que, siguin de l'àmbit de la cultura com no, han escrit la literatura de la qual m'he pogut nodrir d'informació, així com aquelles o aquells que lluiten per construir un entorn més saludable i amable.

Gràcies a en Pau, per transmetre'm la seva passió per la música i per mostrar-me la porta de la gestió cultural.

Gràcies a la Mamen, meravellosa artista que des de Donosti ha estat capaç de transmetre'm amistat, afecte i tots els ànims del món. I gràcies per ser també un referent per mi pel que fa a llibertat i força femenina.

Introducció

Justificació i motivació de la recerca

Perquè lideratge? La possibilitat d'influir en els treballadors positivament, i formar equips on s'assoleixin els objectius, té una especial transcendència quan ens referim a les organitzacions culturals, organitzacions que pel seu caràcter transformacional, vetllen per a millorar la qualitat de vida de les persones. Si bé durant anys molts autors com McGregor (1966), Bass (1985) o Avalorio (1998), van estudiar el lideratge, gairebé sempre s'ha fet des d'un punt de vista empresarial i amb la finalitat d'assolir els nivells de benefici esperats. Per això, aquesta investigació vol apropar-se al lideratge des d'un altre prisma: l'assoliment de beneficis en l'àmbit social i cultural. I aquests beneficis poden veure's facilitats per la incorporació de la perspectiva de gènere en el lideratge de les organitzacions i la millora en la conciliació de la vida laboral i la vida privada o familiar dels treballadors de la cultura.

Aquesta investigació també és fruit d'una sèrie d'inquietuds envers el món laboral. La principal pregunta és si aquest món és capaç de complir amb les expectatives i amb les necessitats de les persones, tant com a treballadors com a éssers individuals i socials. Al treballador, se l'està formant durant molts anys per tal que compleixi amb les expectatives del mercat. Aquest mercat, però, crea un entorn en el que, o bé podem créixer com a persones i evolucionar, o bé només té en compte els guanys a nivell monetari sense importar-li més enllà. Es pot formar part d'un entorn més empàtic en el que es pugui viure amb una certa qualitat a nivell emocional? Si nosaltres som responsables a la feina, perquè la feina, o el que és el mateix, els persones que dirigeixen les organitzacions, no es fan responsables de nosaltres i del nostre benestar?

La nostra relació amb el mercat és d'especial transcendència. Fins al punt que el nostre pas per aquest món significa la major part del nostre temps i molts anys, per tant, de la nostra vida. El temps més útil del dia el dediquem a la nostra activitat laboral. Per això és tant important que el mercat respongui a les nostres expectatives tant a nivell professional com a nivell personal i ens proporcioni el benestar que necessitem. Treballem per un salari però també ho fem per un reconeixement o per uns valors que ens fan sentir que la nostra feina és útil per a la societat. Potser les aspiracions dels professionals que treballen en l'àmbit de la cultura van més enllà de l'àmbit econòmic i el que busquen és un entorn empàtic on els processos culturals i artístics hi tinguin cabuda amb llibertat i creativitat. Sense aquest entorn, la cultura no pot fluir ni transformar les persones. Però aquesta transformació comença dins les organitzacions culturals mateixes.

Per això, el fet de centrar aquesta investigació en conèixer més a fons el fenomen dels nous models de lideratge en la gestió cultural és entendre que l'activitat d'aquesta professió està sotmesa a un canvi constant, a l'igual que el nostre entorn. I aquest canvi comença per entendre que la nostra vida personal no la podem separar de la nostra vida professional. Que les persones som un tot, i que necessitem que en el nostre entorn laboral hi hagi empatia i benestar per a poder millorar la nostra qualitat de vida i la dels que ens rodegen. I un dels vèrtex que suposa aquest canvi és la gestió del lideratge.

Aquesta investigació també es centra en estudiar què poden oferir els nous models de lideratge en la gestió cultural per a provocar una oportunitat per a incorporar la perspectiva de gènere en la cultura. Després d'esforços titànics de moltes dones lluitant durant segles, que la lluita per la igualtat i l'equitat en cultura encara no sigui efectiva ja és suficient justificació i motivació per a seguir posant veu al problema. D'altra banda, el fenomen del lideratge, que és la peça angular de l'estudi, va començar a generar interès ja des de principis del segle passat i ha estat estudiat des de moltes disciplines com l'economia, la psicologia, la sociologia o la filosofia. També ha donat pas a diferents teories, però la majoria d'elles no s'han relacionat amb la perspectiva de gènere, i en especial, en l'àmbit de la cultura.

Si bé el lideratge és una habilitat que s'emmarca dins de les competències que ha de tenir un gestor cultural, sembla que encara està per explorar aquest lideratge en les organitzacions pròpiament culturals, i en com afecta en el producte que s'acaba consumint i en el clima de les organitzacions. De la mateixa manera, un clima ètic, sostenible i que tingui en compte la perspectiva de gènere, incideix directament en el producte cultural consumit. Per això és tan important donar una mirada que ajudi a millorar aquest clima organitzacional en l'àmbit de la cultura, per tot el que implica: l'accés a la cultura millora la qualitat de vida de les persones, les fa més lliures i les provoca esperit crític.

El gestor cultural ha de conèixer els canvis de les tendències tecnològiques i polítiques; ha de saber aplicar nous mètodes i ha de conèixer les noves tendències. Si és així, també ha de saber què s'està coent en la societat des de la perspectiva de gènere més enllà de les manifestacions del 8 de març o més enllà de programar més dones o posar-les en els llocs de decisions de les polítiques culturals o en càrrecs de responsabilitat. S'ha de fer una tasca de comprensió més profunda. Hi ha molt més que això, és un canvi de paradigma, no tant l'entrada de les dones en el món laboral sinó d'entendre com es relacionen amb el mercat, i entendre que hi ha una altra manera de veure i gestionar les organitzacions. Penso

que s'ha de fer una feina introspectiva, més filosòfica, per entendre els canvis socials que s'estan produint sota l'etiqueta del gènere però que van més enllà del gènere.

Darrerament, en el món de la gestió cultural, estan sorgint cada vegada més iniciatives que ajuden a posar la mirada amb perspectiva de gènere en les organitzacions, com són algunes consultories o centres cívics, per exemple. Aquest fet és un gran pas, però tot i això, fa falta més reflexió i investigació sobre certs temes que incideixen en l'àmbit laboral, com poden ser el clima organitzacional o qui assumeix el lideratge, com ho fa i des d'on. Tot això ve donat per la importància de la gestió cultural com a professió, una professió que ha de conèixer a fons els anhels actuals de la societat, i en especial, de les dones, així com els canvis que s'estan produint a nivell global. De la mateix manera, una millora en la qualitat de vida en el món laboral de les dones suposaria una millora per a tothom. Serem totalment feliços si tots ho som.

La cultura ha construït estereotips i moltes desigualtats s'han refermat en nom de la cultura. Per això, és des de la cultura que es pot contribuir a desconstruir aquests estereotips i desigualtats. Aplicar la mirada amb perspectiva de gènere és vital en les organitzacions culturals i s'ha d'aplicar en tots els àmbits: des de la gestió de les organitzacions, passant pel lideratge i per la programació i arribant al producte final i a la manera en què aquest producte és consumit. Per aquest motiu, s'ha de conèixer aquestes institucions culturals i el seu funcionament i tenir en compte com afecta la cultura de les organitzacions i els seus professionals en la consecució dels objectius: uns objectius que han de respondre a les necessitats d'una societat. Aquests professionals, junt amb els artistes, són l'ànima dels projectes culturals i marcaran allò que la ciutadania acollirà com a part del teixit cultural del nostre país. D'aquí rau la seva enorme responsabilitat.

Per últim esmentar que s'ha de crear sinergies entre tots els col·lectius, entre homes i dones, entre persones, per tal que treguin el millor d'elles mateixes. També s'ha de crear xarxes perquè el benestar d'uns implica el benestar dels altres. Cal remarcar que parlar de benestar no és parlar de privilegis. Els privilegis són excloents, però el benestar i la salut de les persones (tant física com emocional), són inclusius. Sovint hi ha reticències i l'equivocada opinió que l'estudi sobre el gènere pretén trencar amb tot allò que s'ha construït, però només vol trencar allò que ofega a la persona i que no la deixa ser lliure. I malauradament les dones és un dels col·lectius que més ha petit aquesta falta de llibertat al llarg de la història.

La literatura només ha analitzat de forma parcial els vincles entre lideratge i els valors (Krishnan, 2001) i entre el lideratge i la cultura (House, Javidan i Dorfman, 2001), tenint en

compte la perspectiva dels seus subordinats. En aquest sentit, el repte que planteja aquest treball d'investigació és estudiar el lideratge des de la cultura organitzacional, entenent que aquesta cultura està molt més definida i arraigada en les organitzacions culturals, i que no es pot estudiar el lideratge sense tenir present els valors i l'ètica que porta implícita la professió del gestor cultural. D'aquesta manera, la intenció final d'aquest estudi és la d'integrar la mirada de gènere al lideratge en les organitzacions culturals. La cultura organitzacional és la peça d'engranatge que uneix el lideratge i el gènere en la gestió cultural.



Font: Elaboració pròpia.

Objectius de la recerca

Objectiu principal:

Caracteritzar els nous models de lideratge aplicats en la gestió cultural i analitzar si aquests generen una oportunitat per incorporar la perspectiva de gènere.

Objectius específics:

Obj. 1. Analitzar els tradicionals i els nous models de lideratge.

Obj. 2. Analitzar el lideratge amb perspectiva de gènere en les organitzacions culturals.

Obj. 3. Aportar coneixement sobre la idoneïtat dels nous models de lideratge per aplicar la perspectiva de gènere en les organitzacions culturals.

Formulació d'hipòtesis

H1. Les organitzacions culturals són gestionades a través dels nous models de lideratge.

H2. Els nous models de lideratge són una oportunitat per a aplicar la perspectiva de gènere en les organitzacions culturals i, per tant, en la cultura.

BLOC 1

Marc teòric

El marc teòric consta de quatre capítols en els quals s'ha analitzat la literatura a la que s'ha pogut tenir accés en referència a quatre conceptes clau: el marc legal i les polítiques públiques, les dones i la gestió cultural, la cultura organitzacional i el gènere i el lideratge. En el primer capítol s'analitza el marc legal estatal i català i les principals polítiques públiques entorn de la igualtat de les dones i al món laboral. El segon capítol fa referència a la gestió cultural en clau de gènere, és a dir, què pot fer el sector per a incorporar la perspectiva de gènere en els projectes culturals. El tercer capítol se centra en l'ètica i la cultura organitzacional, així com en els estereotips de gènere al món de la cultura. El quart capítol tracta sobre els trets característics de les teories més importants sobre lideratge.

1. Marc legal i polítiques públiques

1.1. Definicions

Perspectiva de gènere

Segons l'apartat e) de l'Article 2 de la Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, la perspectiva de gènere és: "la presa en consideració de les diferències entre dones i homes en un àmbit o una activitat per a l'anàlisi, la planificació, el disseny i l'execució de polítiques, tenint en compte la manera en què les diverses actuacions, situacions i necessitats afecten les dones. La perspectiva de gènere permet de visualitzar dones i homes en llur dimensió biològica, psicològica, històrica, social i cultural, i també permet de trobar línies de reflexió i d'actuació per erradicar les desigualtats".

Segons les conclusions del Consell Econòmic i Social de l'ONU del 1997, la perspectiva de gènere es defineix com: "el procés d'avaluació de les conseqüències per a les dones i els homes de qualsevol activitat planificada, incloses les lleis, polítiques i programes, en tots els sectors i en tots els nivells. És una estratègia destinada a fer que les preocupacions i experiències de les dones, així com les dels homes, siguin un element integrant de l'elaboració, la implicació, la supervisió i l'avaluació de les polítiques i els programes en totes les esferes públiques, econòmiques i socials, amb l'objectiu que les dones i els homes es beneficiïn per igual i s'impedeixi que es perpetui la desigualtat. L'objectiu final és aconseguir la igualtat entre els gèneres". D'aquesta manera, la perspectiva de gènere és un conjunt d'enfocaments estratègics i processos que s'adopten per tal d'assolir la igualtat de gènere.

Segons l'autora Maria Florencia Cremona de la Universitat Nacional de la Plata (Argentina), en el seminari interdisciplinari de comunicació i gènere, celebrat el setembre del 2012, la perspectiva de gènere "és una opció política per a desvetllar la posició de desigualtat i subordinació de les dones en relació amb els homes. Però també és una perspectiva que permet veure i denunciar els modes de construir i pensar les identitats sexuals des d'una concepció d'heterosexualitat normativa i obligatòria que exclou".

La novetat en aquesta definició és que inclou la força de la perspectiva de gènere per a denunciar els models de construcció d'identitats sexuals des d'una concepció heterosexual, és a dir, que aquesta concepció heterosexual exclou no només a dones, sinó a tots aquells col·lectius no homosexuals. A partir d'aquesta definició, podem pensar que l'aplicació de la perspectiva de gènere pot erradicar les desigualtats no només de les dones sinó d'altres col·lectius exclosos que no responen a les normes imposades.

En l'àmbit de la comunicació periodística, segons Unicef, aplicar la perspectiva de gènere és imprescindible com a eina per entendre i contextualitzar la informació que es produeix i es difon i perquè la seva incorporació pot col·laborar en les estructures patriarcales (Hendel, 2017).

Altres definicions

És important conèixer altres definicions de conceptes que s'aniran veient al llarg de la investigació. Aquests conceptes han estat extrets de l'Article 2 (Definicions) de la *Llei 17/2015, d'igualtat efectiva de dones i homes*:

“Representació paritària: la situació que garanteix una presència de dones i homes segons la qual cap sexe no supera el 60% del conjunt de persones a què es refereix ni és inferior al 40%, i que ha de tendir a assolir el 50% de persones de cada sexe.

Discriminació directa: la situació en què es troba una persona que és, ha estat o pot ser tractada, per raó de sexe o de circumstàncies directament relacionades amb la seva condició biològica, d'una manera menys favorable que una altra en una situació anàloga. No són mesures discriminatòries per raó de sexe les que, encara que plantegin un tractament diferent per a homes i dones, tenen una justificació objectiva i raonable, com ara les que es fonamenten en l'acció positiva per a les dones, en la necessitat d'una protecció especial per motius biològics o en la promoció de la corresponsabilitat de dones i homes en el treball domèstic o en el de cura de persones.

Discriminació indirecta: la situació discriminatòria creada per una disposició, un criteri, una interpretació o una pràctica pretesament neutres que poden causar un perjudici més gran a les persones d'un dels sexes, excepte si resulten adequats i necessaris i es poden justificar amb criteris objectius que no tinguin cap relació amb qüestions de gènere”.

1.2. Marc legal en matèria de gènere i de cultura

1.2.1. Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per la igualtat efectiva de dones i homes

En el marc jurídic espanyol, les Corts Generals van aprovar el març del 2007 la *Llei per la igualtat efectiva de dones i homes*. Aquesta llei d'igualtat en matèria de gènere es basa, principalment, en l'Article 14 de la Constitució Espanyola, que propugna el dret a la igualtat i a la no discriminació per raó de sexe. En ella són tractats elements bàsics per a la igualtat entre dones i homes com la paritat i la no discriminació per sexe. Al mateix temps, obliga a l'estat a promoure les accions necessàries per a impulsar i defensar una igualtat real. Un dels aspectes més importants en què se centra aquesta llei versa sobre la desigualtat latent en l'àmbit de les relacions laborals i les dificultats d'accés a la feina per part de les dones.

A part de l'èmfasi de la llei per a erradicar les desigualtats en l'àmbit laboral, és destacable l'Article 26 del capítol II sobre "La igualtat en l'àmbit de la creació i producció artística i intel·lectual" (vegeu annex 1).

Dins d'aquest marc normatiu, es van prendre en consideració mesures concretes que es van establir com a garantia del compliment de dita llei.

Si es revisen els articles que fan referència a la vida cultural amb perspectiva de gènere, a més a més de l'Article 26 citat anteriorment, l'Article 14, els criteris generals d'actuació dels poders públics es fa una al·lusió a l'art i la cultura. En el punt 2, es recomana la integració del principi d'igualtat de tracte i d'oportunitat en l'àmbit cultural i artístic, amb la finalitat d'evitar la segregació laboral i eliminar les diferències retributives. També es potencia el creixement de l'empresariat femení en tots els àmbits.

Dins del marc de la Constitució Espanyola, el 1983 es va crear l'"*Instituto de la Mujer y para la igualdad de oportunidades*". La seva missió és promocionar i fomentar les condicions que fan possible la igualtat social entre els dos sexes i la participació de les dones en la vida política, cultural, econòmica i social. També té com a missió la prevenció i eliminació de tota classe de discriminació per raons que enumera l'Article 14.

Un dels àmbits en els quals es desenvolupa les seves actuacions, és l'àmbit de la cultura. En aquest sentit, segons la institució: "la cultura i la creació és una dimensió de gran rellevància per a la consecució de l'equitat social". També especifica que en el món de la cultura, les autoritats públiques tenen l'obligació de fer efectiu el principi d'igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes pel que fa a la creació, producció i difusió artística i intel·lectual, així com l'obligació de promoure la presència equilibrada de dones i homes en

l'oferta artística i cultural pública. També s'expressa que les aportacions de les dones a la humanitat han estat manipulades per una cultura androcèntrica i patriarcal i que, sense les dones i sense el que elles aporten al món, no hi ha vida i tampoc hi ha cultura. Per aquest motiu, les autoritats públiques han de vetllar per fer efectiva la igualtat de tracte i d'oportunitats pel que fa a la creació i producció artística i intel·lectual i a la seva difusió. També aposta per establir accions positives que permetin visibilitzar les dones creadores i corregir les desigualtats en la producció i la creació artística.

L'establiment d'actuacions positives en l'àmbit cultural per a sensibilitzar a la ciutadania i donar visibilitat a les dones creadores per a corregir les situacions de desigualtat en la producció i creació artística-cultural han cristal·litzat bàsicament en tres accions:

- *Ellas crean*: es tracta d'un festival que enguany compleix 15 anys i que vol donar visibilitat a la feina de les artistes i les creadores en el món de la cultura.
- *Mujeres de Cine*: té com a objectiu dinamitzar i donar a conèixer llargmetratges i curtsmetratges espanyols realitzats per dones. A partir de l'any 2011, es dedica un homenatge anualment a alguna de les pioneres de la història cinematogràfica del nostre país, per tal de retre-les l'homenatge que es mereixen.
- *Festival de Cine de Málaga*: l'Institut patrocina la celebració de la secció "Afirmant els drets de les dones", en el marc del Festival de Cinema de Màlaga.

Anàlisi dels articles que fan referència al món de la cultura i al món laboral

En l'Article 1 sobre l'objecte de la llei, es fa referència a la paraula cultura. La llei té com a finalitat l'eliminació de la discriminació de les dones en les esferes política, civil, laboral, econòmica, social i cultural i vol aconseguir una societat més democràtica, justa i solidària.

També estableix que cal la integració del principi d'igualtat de tracte i d'oportunitats en el conjunt de les polítiques econòmica, laboral, social, cultural i artística, a fi d'evitar la segregació laboral i eliminar les diferències retributives, així com potenciar el creixement de l'empresariat femení en tots els àmbits que compregui el conjunt de polítiques i el valor del treball de les dones, incloent-hi el domèstic (Article 14). S'esmenta que és necessària la creació d'informes d'impacte per raó de gènere, i que s'ha d'incorporar en els plans que tinguin rellevància econòmica, social, cultural i artística.

L'Article 26 posa una especial rellevància a la necessitat d'adoptar iniciatives destinades a afavorir les dones en la cultura i a ajudar-les en la creació i producció artística i intel·lectual, i això amb l'objectiu de crear condicions per a una efectiva igualtat d'oportunitats. Això ho han de portar a terme tots els organismes que configuren el sistema de gestió cultural. També han de promoure la presència equilibrada de dones i homes en l'oferta artística i cultural pública, i s'ha de garantir la representació equilibrada en l'organigrama artístic i cultural, així com adoptar mesures d'acció positiva necessàries per a corregir les situacions de desigualtat en la producció i creació intel·lectual artística i cultural de les dones.

Respecte al món laboral, es considera la protecció, promoció i millora de la salut laboral, de l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe (Article 27). També preveu mesures de conciliació laboral i familiar, de responsabilitat social de l'empresa i de l'obtenció del distintiu empresarial en matèria d'igualtat (Article 35). També es preveu facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, sense detriment de la promoció professional (Article 51).

Però el més exhaustiu en aquesta matèria és el Títol IV relatiu a la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'àmbit laboral, on es preveu augmentar la participació de les dones en el mercat de treball i avançar en la igualtat efectiva entre dones i homes, establir mesures d'acció positiva per a afavorir l'accés de les dones a l'ocupació i l'aplicació efectiva del principi d'igualtat de tracte i no discriminació en les condicions de treball entre dones i homes o els drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral (articles del 42 al 44).

Sembla que totes les accions que poden necessitar les dones en el món laboral i en l'àmbit cultural, que puguin fer efectiva la igualtat entre dones i homes, estan contemplades a través dels seus articles. Tot i això, i després de gairebé dotze anys, encara s'està molt lluny de la igualtat.

1.2.2. L'estatut d'Autonomia de Catalunya

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya també vetlla per la igualtat entre dones i homes. Segona l'Article 4.3, "els poders públics de Catalunya han de promoure els valors de la llibertat, la democràcia, la igualtat, el pluralisme, la pau, la justícia, la solidaritat, la cohesió social, l'equitat de gènere i el desenvolupament sostenible".

També reconeix que "totes les dones tenen dret al lliure desenvolupament de llur personalitat i capacitat personal, i a viure amb dignitat, seguretat i autonomia, lliures d'explotació, maltractaments i tota mena de discriminació", a més, les dones "tenen dret a

participar en condicions d'igualtat d'oportunitats amb els homes en tots els àmbits públics i privats" (Article 19).

L'estatut també estableix que els poders públics han de garantir el compliment de la igualtat d'oportunitats entre els dos sexes en l'ocupació, la formació professional, les condicions de treball i retribució i garantir la no discriminació a causa d'embaràs o maternitat. La perspectiva de gènere s'ha d'incorporar en totes les polítiques públiques i s'ha de garantir la no discriminació i fomentar el reconeixement del paper de les dones en l'àmbit cultural, històric, social i econòmic (Article 41).

1.2.3. Llei 17/2015, d'igualtat efectiva de dones i homes

El 21 de juliol va entrar en vigor la *Llei 17/2015, d'igualtat efectiva de dones i homes*. Però aquesta Llei no parteix de zero. S'inspira en la Llei 11/1989, del 10 de juliol, de creació de l'Institut Català de les Dones, la Llei 4/2001, del 9 d'abril, de modificació de l'apartat 2 de l'Article 63 de la Llei 13/1989, del 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, per la qual s'estableixen els informes d'impacte de gènere, que han d'acompanyar la normativa elaborada per l'Administració de la Generalitat, i per la Llei 5/2008, del 24 d'abril, del dret de les dones a erradicar la violència masclista.

El seu preàmbul és tota una declaració d'intencions en què manifesta, a través de 64 articles, la responsabilitat dels poders públics de Catalunya que han de treballar per a fer possible l'eliminació dels estereotips i els obstacles en què es basen les desigualtats en la condició i posició de les dones i que condueixen a la valoració desigual dels rols que tenen dones i homes en tots els àmbits de la vida. En la nostra societat no és real i efectiva la igualtat en la vida quotidiana de dones i homes. Aquesta llei pretén afegir canvis estructurals perquè la situació canviï. Tot i que la igualtat és un dret fonamental, i que constitueix un valor cabdal per a la democràcia, encara no s'ha erradicat el sistema patriarcal androcèntric i sexista. Amb la finalitat d'acomplir aquest dret és necessari que es reconegui legalment i que s'exerceixi de manera efectiva, on s'incloguin els aspectes polítics, econòmics, socials i culturals de la vida.

El mateix preàmbul de la llei esmenta la responsabilitat de les autoritats locals i regionals, que són les institucions que poden combatre millor la reproducció de les desigualtats pel seu caràcter més pròxim a la població. També poden col·laborar amb un conjunt d'actors socials que poden emprendre accions concretes. En el següent punt

s'analitzarà què està fent l'Ajuntament de Barcelona en aquest sentit. Així mateix, el text expressa que és responsabilitat de les administracions i els poders públics l'eliminació d'estereotips de gènere, perquè són indispensables per a l'aplicació efectiva de la igualtat de dones i homes.

També és important esmentar les línies on es parla de la importància de la representació i la participació paritària de dones i homes en tots els àmbits de presa de decisions i les mesures i estratègies que han de prendre els poders públics de Catalunya per a garantir-ho. S'ha d'integrar també la dimensió del gènere en totes les activitats i en totes les polítiques, mètodes i instruments que afecten la vida quotidiana. En aquest sentit, és important pensar en la importància de la cultura en les activitats que esmenta la llei, i en els instruments que afecten la vida del dia. S'inclou aquesta perspectiva en la programació dels mitjans de comunicació? I en les activitats culturals?

En els articles, que són 64, que es disposen en cinc capítols, concretament el capítol IV secció segona, es determina les garanties per una formació educativa basada en la coeducació i estableix les obligacions amb relació a les manifestacions culturals, els mitjans de comunicació i les tecnologies de la informació i la comunicació, en l'àmbit universitari i de la recerca i amb la incorporació de la perspectiva de gènere a tots els estudis universitaris i en l'àmbit esportiu. La secció tercera també és interessant, ja que tracta sobre el dret al treball en igualtat d'oportunitats i estableix mesures per a garantir la igualtat de dones i homes en l'accés al treball i destaca el deure de les empreses de respectar el principi d'igualtat en l'àmbit laboral i el deure d'aplicar plans d'igualtat a les empreses de més de dos-cents cinquanta treballadors.

Anàlisi dels articles en referència al món de la cultura i al món laboral

Hi ha parts de la llei on es parla d'"Afavorir una distribució corresponsable entre dones i homes del treball de mercat i del treball domèstic i de cura de persones, en el marc d'un model de societat sostenible, i l'apartat". També parla de "Propiciar un marc favorable perquè el paper de les dones aportí tot el seu potencial al progrés i a la transformació social i econòmica". És important esmentar que s'apel·la a la sostenibilitat per a descriure un marc igualitari. També es promou el desenvolupament de les dones perquè aportin el seu potencial a la transformació social. La llei també expressa que les polítiques públiques han de garantir que es contribueixi a erradicar els estereotips culturals que perpetuen les diferències de gènere. Així mateix, les polítiques públiques han de permetre que les dones i

els homes participin en condicions d'igualtat efectiva en la vida familiar, política, social, comunitària, econòmica i cultural. De la mateixa manera, s'ha d'afirmar i garantir l'autonomia i la llibertat de les dones perquè puguin desenvolupar llurs capacitats i interessos i dirigir la pròpia vida, promoure l'apoderament i incloure la perspectiva de gènere. També han d'impulsar polítiques públiques per a reparar el dèficit històric de les dones en la redistribució de la riquesa i erradicar la pobresa i potenciar un model de relacions igualitari que erradiqui les relacions de domini i explotació de gènere imposats pel sistema patriarcal (Capítol I, Article 1.2)

Mesures de les administracions

En l'apartat sobre els principis d'actuació dels poders públics (Article 3), es parla de l'apoderament de les dones: els poders públics han de donar suport i enfortir el potencial i l'autonomia de les dones perquè coneguin millor les seves capacitats i superin la infravaloració que han patit històricament. Un altre dels principis de l'article versa sobre la democràcia i la participació paritàries: s'ha de promoure la representació paritària en la composició dels òrgans col·legiats, de direcció, de participació, de representació, consultius, tècnics i científics, en els tribunals i en els espais de presa de decisions. S'ha de fer valer les aportacions de les dones en la construcció, manteniment i transformació de la societat i treballar per a la justícia social i redistribució de la riquesa.

Les administracions públiques s'han d'atenir al principi de representació paritària de dones i homes en els nomenaments i les designacions per a la composició de tot tipus d'òrgans col·legiats (Article 12). S'ha d'esmentar que és la primera vegada que en l'Ajuntament de Barcelona hi ha una distribució paritària.

Àmbit cultural

Pel que fa a les manifestacions culturals, la llei expressa que s'ha d'adoptar les mesures necessàries per a garantir el dret de les dones a la cultura i a ser considerades agents culturals i visibilitat llur cultura. "Les administracions públiques de Catalunya han d'adoptar les mesures necessàries per a evitar tot tipus de discriminació per raó de sexe i promoure la igualtat efectiva en el terreny de la creació cultural i la participació de les dones en les activitats culturals, tenint en compte llurs realitats i aspiracions" (Article 24, Apartat b). També han d'impulsar la recuperació de la memòria històrica de les dones amb la

participació de les dones, i promoure polítiques culturals que en facin visibles les aportacions al patrimoni i a la cultura de Catalunya, i també la diversitat”. Els apartats següents expressen que s’ha de “Respectar i garantir la representació equilibrada en els diferents òrgans consultius, científics, jurats i de decisió existents en l’organigrama artístic i cultural, promoure i vetllar per la presència de creadores catalanes en la programació cultural pública a les exhibicions locals, nacionals, estatals i internacionals, i també la representació paritària de dones i homes en les candidatures dels honors i distincions que convoquin, prohibir l’organització i la realització d’activitats culturals en espais públics on no es permeti la participació de les dones o se n’obstaculitzi la participació en igualtat de condicions amb els homes”. També és important tenir en compte l’article que fa referència als mitjans de comunicació i tecnologies de la informació (Article 25).

Àmbit laboral

Passant ja a l’àmbit del treball, s’exposa la intenció que han de tenir els poders públics per a promoure la igualtat de tracte i d’oportunitats de dones i homes en l’àmbit laboral a partir d’accions com “Millorar l’ocupabilitat i l’ocupació de les dones pel que fa a l’accés, la presència, la permanència i les condicions de treball”. Amb aquest objectiu, entre altres mesures, han d’“Incorporar la igualtat d’oportunitats de dones i homes en els processos de selecció, la classificació professional, la valoració dels llocs de treball, les retribucions i la promoció professional” i “Adoptar mesures per a incrementar el percentatge de dones en sectors, ocupacions o professions en què són poc presents”. Per tal de promoure la igualtat de tracte i d’oportunitats de dones i homes en l’àmbit laboral, els poders públics han de “Promoure l’accés de les dones a llocs directius i de comandament i crear un pla per a incentivar les empreses a adoptar mesures específiques per a garantir la representació equilibrada de dones i homes en els llocs de direcció i en els consells d’administració. Avaluar de manera continuada l’impacte d’aquestes actuacions i prendre les mesures adequades per a llur compliment efectiu (Article 32).

També són rellevants els punts que parlen de garantir el principi d’igualtat retributiva entre ambdós sexes i promoure la perspectiva de gènere en les polítiques empresarials. Mesures per a diagnosticar i eliminar la bretxa salarial i adoptar mesures per eliminar la segregació horitzontal i incorporar a les dones en els sectors tradicionalment masculinitzats així com incorporar als homes en sectors tradicionalment feminitzats.

Distintiu d'excel·lència empresarial

També es parla sobre la creació d'un distintiu català d'excel·lència empresarial en matèria d'igualtat efectiva de dones i homes en el treball, per conèixer les empreses que promouen polítiques d'igualtat. A més a més, les empreses estan obligades a respectar la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'àmbit laboral adoptant mesures destinades a evitar qualsevol tipus de discriminació laboral entre dones i homes. En aquest sentit, han d'elaborar i aplicar un pla d'igualtat les empreses amb més de dos-cents cinquanta treballadors (Article 35).

És d'especial interès l'article que indica que s'ha de "Promoure mesures de conciliació de la vida personal i laboral en les activitats de formació professional inicial i formació professional per a l'ocupació, i també d'inserció laboral, destinades a la millora de l'ocupabilitat de les persones, especialment de les dones" (Article 46).

Sancions

Respecte a les sancions, parla sobre les infraccions lleus, greus i molt greus i sobre les sancions, com poden ser prohibicions o multes (Articles 50 i 60). És important destacar, respecte a les infraccions molt greus, són: "Exercir qualsevol comportament, de naturalesa sexual o no, en funció del sexe d'una persona, que atempti intencionadament contra la seva dignitat i li creï un entorn intimidatori, degradant o ofensiu", o "Exercir qualsevol tracte desfavorable a les dones relacionat amb l'embaràs o la maternitat", entre d'altres.

Com s'ha pogut comprovar, la llei és prou clara i toca absolutament tots els aspectes i àmbits de com i on les dones podrien assolir la igualtat efectiva, però falta voluntat política d'aplicar la llei. En l'àmbit cultural, i segons Villarroja hi ha un seguit de bones pràctiques, però manca que aquesta mirada s'incorpori com a objectiu de política cultural en els plans estratègics de cultura. Si bé, "el marc legal en l'àmbit català, estatal i internacional el tenim, el que falta és la voluntat política lligada a la dedicació de recursos per a portar a cap aquestes polítiques".

1.3. Polítiques públiques

1.3.1. Pla per la Justícia de gènere de l'Ajuntament de Barcelona (2016/2020)

L'Ajuntament de Barcelona, en col·laboració amb altres entitats, treballa per a fomentar l'aplicació efectiva de la igualtat de gènere en el conjunt de la societat i perquè les persones puguin desenvolupar-se lliurement sense limitacions per raons de sexe o els rols tradicionals que s'ha imposat a cadascú. En aquest sentit, les organitzacions culturals tenen un paper crucial per fer una societat justa, equitativa i igualitària. I ho són justament per la repercussió que té la cultura en la societat, per la seva capacitat de generar estereotips i rols tradicionals imposats a cada sexe o, al contrari, per la seva capacitat de trencar-los. És a dir, s'ha d'establir eines que permetin detectar els obstacles o desequilibris per a la igualtat, i concretar actuacions per a eliminar-les i superar-les. En aquest sentit, la reflexió o la creació de recursos metodològics és essencial per a determinar aquestes accions.

El juliol del 2016, el Consell Plenari de l'Ajuntament de Barcelona va aprovar el *Pla per la Justícia de Gènere 2016-2020*. És un pla que neix amb la voluntat de ser l'instrument de l'Ajuntament per a combatre les desigualtats de gènere en una societat patriarcal. Pretén, doncs, construir una societat més equitativa i en la qual es reconegui la diversitat en tots els àmbits de la vida i on les dones estiguin en una posició d'igualtat en la vida cultural, econòmica, social i política.

Aquest pla vol ser essencial per a generar justícia de gènere, entesa com a "conjunt de valors essencials com el respecte, el reconeixement, l'equitat o la llibertat, fruit de la convicció que qualsevol política feminista impulsada des de les institucions és deutora de la lluita, les fites i les eines del moviment feminista".

Per a assolir aquesta ciutat equitativa i justa des de la perspectiva de gènere, és necessari que el pla abordi les dimensions socials, econòmiques, culturals i polítiques. S'han d'impulsar polítiques que garanteixin a les dones els recursos per a la seva interacció en el mercat i en el conjunt de les seves esferes de la vida en igualtat de condicions que la resta. L'Ajuntament creu que "s'ha de posar fi a les jerarquies culturals que provoquen diferències d'estatus i una falta de reconeixement tant cap a les dones com envers altres persones que no compleixen la norma androcèntrica i heterosexual".

Els objectius del Pla són els següents:

- Disposar d'una diagnosi de les desigualtats existents entre dones i homes per a crear un terreny on treballar sota la realitat actual.
- Participació de les dones de la ciutat i de les organitzacions feministes per impulsar debats i espais de reflexió o consulta per ampliar la diagnosi i conèixer millor i amb més profunditat les necessitats del context actual.
- Teixir compromisos, aliances i complicitats amb les àrees i departaments clau de l'Ajuntament, en els àmbits de la implementació i de la relació a la promoció d'equitat en àmbits d'actuació específics.

Donat que el pla aborda la dimensió cultural, s'han portat a terme iniciatives des de Dones i Feminismes, que treballa per a garantir la igualtat de drets, oportunitats i resultats entre dones i homes. També es porten a terme iniciatives per donar suport a l'autoria de les dones, com va ser l'Informe sobre la programació cultural 2016-2017 de l'Ajuntament de Barcelona¹, que aborda les activitats culturals des d'una perspectiva de gènere.

En aquest sentit, des de la regidoria, es va publicar el març del 2019, els "Quaderns metodològics feministes", que són bones pràctiques per a una programació cultural paritària. L'autora és la Dra. Patrícia Soley-Beltran, on s'ofereix eines i propostes de transformació feminista per a les polítiques locals.

1.3.2. Resultats de l'informe sobre la programació cultural 2016-2017 de l'Ajuntament de Barcelona

L'objectiu principal de l'informe és aprofundir en el diagnòstic sobre les desigualtats de gènere en l'àmbit cultura de la ciutat i potenciar la creació de les dones i amb una perspectiva de gènere. Dins del *Pla per la Justícia de Gènere 2016-2020*, s'inclou la Cultura i la Memòria col·lectiva com a eix vertebrador. Per això, s'ha d'analitzar la situació en l'àmbit cultural i veure on són les dones en la cultura i quins rols desenvolupen en la programació cultural pública. També s'analitza si la programació cultural de l'Ajuntament té perspectiva de gènere i a qui van dirigides les activitats que es realitzen.

La recollida de dades es realitza en els *àmbits de programació*: són els espais físics o conceptuals on es realitza programació cultural. Hi ha arxius, biblioteques, centres cívics, centres d'exposicions, fàbriques de creació, festivals, grans auditoris, museus i col·leccions i

¹ Informe sobre la programació cultural 2016-2017 de l'Ajuntament de Barcelona des d'una perspectiva de gènere. Estudi elaborat per Anna Cabó (LaGroc) i Joan Manel Sánchez (ILabso).

sales d'arts escèniques. La recollida de dades també es realitza segons els *espais de programació* (on s'analitzen les activitats de 117 espais) i segons les *activitats programades* (en total són 19.088 entre el 2016 i el 2017).

Els resultats demostren que dels equipaments analitzats, molt poques vegades aconsegueixen la definició de paritat que proposa l'European Institute for Gender Equality (2017): “En sentit estricte, la participació equilibrada entre homes i dones implica la representació igualitària, que sovint es coneix com a paritat en la participació de dones i homes, tal com ho recomana el Parlament Europeu. No obstant això, existeixen diferents definicions. El Consell d'Europa defineix com a participació equilibrada en qualsevol òrgan de decisió de la vida pública i política quan la representació de dones o homes no és inferior al 40%”.²

1.4. Polítiques culturals amb perspectiva de gènere

1.4.1. Què poden fer les administracions públiques per incloure la perspectiva de gènere en les organitzacions culturals?

Les polítiques culturals de les comunitats autònomes ocupen un lloc central del sistema institucional, tot i que cadascuna ha de compartir espais amb les institucions culturals de l'estat, les diputacions i els ajuntaments.

“Els equipaments públics tenen un paper clau en la governança cultural del país. Molt més que prestadors de serveis, són també centres d'una xarxa d'infraestructures que connecta equips professionals de gestió, artistes, creadors, recercadors, produccions i serveis. Els equipaments culturals configuren una infraestructura cultural bàsica per a la gestió de serveis i la producció i comunicació cultural, i per a l'accés de tots els ciutadans a la cultura” (Pardo, 2015: 27).

La governança, la gestió i el finançament d'organitzacions culturals que depenen d'institucions públiques, com poden ser els museus, biblioteques, teatres, auditoris, etc. també pateixen les tensions derivades dels canvis i les transformacions que ha patit el nostre país els últims anys com les transformacions de caràcter econòmic, social o cultural, que afecten directament a les polítiques públiques en matèria de cultura. Són uns canvis que també han afectat la lògica del mercat cultural i que tenen a veure amb l'accés dels ciutadans a la cultura. El principal repte d'aquestes institucions és que encara estan

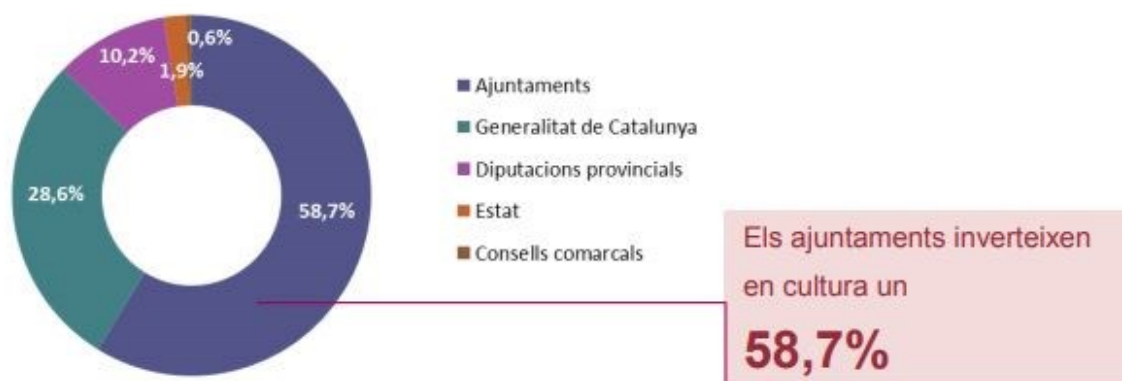
² EIGE. Web 23 octubre 2017. <http://eige.europa.eu/rdc/thesaurus/terms/1149>. Traducció pròpia de l'anglès al català.

dissenyats des d'una perspectiva tradicional de servei públic amb una limitació important per afrontar els canvis actuals. Tot i això, són una peça clau a l'hora de crear un entorn que promogui la igualtat i la participació de les dones en tota la línia de creació i consum de la cultura.

En polítiques culturals l'Ajuntament té moltes competències en matèria de cultura. La Llei de règim local del 1985 dóna als municipis competències en matèria de patrimoni local, activitats culturals i "activitats d'oci". La llei estableix que els municipis amb una població superior a 5.000 habitants estan obligats a prestar serveis de biblioteca i permet als municipis promoure "activitats complementàries a les proveïdes per altres nivells de govern i, en particular, aquelles relacionades amb la cultura". A la pràctica, les autoritats locals tenen poders il·limitats per promoure activitats culturals a escala municipal. La seva proximitat al ciutadà i la rendibilitat política d'aquestes activitats explica la gran expansió de les activitats culturals d'àmbit local a l'inici dels anys noranta.

En l'actualitat, gran part de la despesa en cultura es fa a escala local. En el Gràfic 1 es pot veure el nivell de despesa per nivells de govern: les dades marquen que els ajuntaments són els que més recursos hi van destinar, seguits de la Generalitat, les diputacions, l'Estat i els consells comarcals.

Gràfic 1. Despesa en cultura per nivells de govern, Catalunya, 2016



Font: La despesa municipal en cultura. Despesa en cultura dels ajuntaments de la província de Barcelona 2014-2017. CERC. Diputació de Barcelona.

Gran part de les activitats culturals es realitzen en equipaments públics municipals, com poden ser festivals, festes populars, centre cívics, museus, biblioteques o casals de barri. Per tant, tenen un paper primordial a l'hora d'assumir la governança i la decisió en matèria de perspectiva de gènere (Sònia Ruiz, cap del departament de Transversalitat de

Gènere³ de la Gerència Municipal, és l'Ajuntament de Barcelona). Segons Ruiz, s'ha de garantir la incorporació de la perspectiva de gènere en tots els processos, totes les etapes i tots els actors que elaboren la cultura. Ho pot fer mitjançant dos instruments: des dels mecanismes dels Ajuntaments (pressupostos, subvencions, sistemes d'informació, dades, contractació, etc.), és a dir, tot allò que configura que la maquinària d'una administració es faci amb perspectiva de gènere. I a la vegada, ho pot fer a partir que totes les polítiques incorporin objectius de gènere en la seva planificació.

Tots els òrgans han de treballar des d'aquesta perspectiva. Segons Ruiz, en aquest cas tots els organismes de l'àrea de cultura haurien de fer polítiques de gènere, però en l'àmbit de la cultura és un dels espais en els quals més costa aquesta incorporació. Segons l'Informe d'Impacte de Gènere en els Pressupostos (2018), d'entre tots els programes analitzats en el Capítol I, hi ha quatre que van suspendre, és a dir, que tenen un impacte de gènere negatiu. Un d'aquests quatre va ser el programa de cultura.

Per tant, incorporar la perspectiva de gènere en cultura és un gran repte de les administracions públiques, ja que són un actor primordial a l'hora de permetre o d'impulsar una mirada més equitativa entre dones i homes des de la cultura.

³ *Transversalitat de gènere*: Integració de la perspectiva de gènere en tots els àmbits de la política i la societat, posant atenció a la realitat diferenciada i desigual de les dones i els homes i dissenyant actuacions que s'hi adaptin o hi donin resposta (Ajuntament de Barcelona).

2. Les dones i la gestió cultural

2.1. Les dones en el món laboral

El paper de les dones en la cultura és un reflex del paper de les dones en la societat: reflexa el poc prestigi i el difícil accés en molts àmbits. La invisibilitat i la poca representació del sexe femení en la política o en la presa de decisions de les organitzacions que han conformat la societat i el mercat durant segles ha desencadenat o va de la mà de la falta de representació de les dones en l'àmbit cultural. El masclisme és cultura. Són molts anys vivint en una societat patriarcal que ha desencadenat una sèrie d'hàbits i conductes per a cada sexe i que s'ha pogut instal·lar a la societat gràcies (o per desgràcia) a la cultura. Per tant, si l'androcentrisme s'ha instal·lat com a part de la nostra cultura, també és a través de la cultura que es pot erradicar.

Els estereotips de gènere, la desigualtat d'oportunitats, la bretxa salarial i el rol de les dones cap a les tasques de cures i de la casa, tasques no retribuïdes, limiten la participació de les dones en la creació cultural. En conseqüència, se les ha de donar la possibilitat d'entrar en aquest terreny de l'elaboració, la posada en pràctica i l'avaluació de decisions que afectin els seus drets culturals perquè sentin que formen part de la cultura (Soley-Beltran, 2019).

Si bé hi ha publicades moltes definicions de cultura, s'ha triat la de la Declaració de Friburg⁴, pel seu caràcter contemporani i per la seva mirada oberta: la cultura “engloba els valors, les creences, les conviccions, els idiomes, els sabors de les arts, les tradicions, institucions i modes de vida per mitjà dels quals una persona o un grup expressa la seva humanitat i els significats que dona a la seva existència i desenvolupament”. Sembla una definició molt àmplia però tota aquesta diversitat és el que realment constitueix la cultura. I es pot pensar que a través de la cultura també s'ha filtrat un aprenentatge dels modes de vida que no han permès a un col·lectiu desenvolupar-se lliurement, com és el cas de les dones. En el cas de la cultura patriarcal, la veu de les dones no ha estat escoltada i moltes vegades silenciada. És, per tant, una negació d'una identitat cultural digne, ja que la mateixa

⁴ La declaració de Fribourg sobre els drets culturals neix al 2007 per l'Observatori de la Diversitat i els Drets culturals, juntament amb l'Organització Internacional de la Francofonia i la UNESCO. Va ser recolzada per més de cinquanta experts en drets humans i plataformes de ONG's. És un dels instruments que reuneix els drets que ja estan incorporats en instruments internacionals on es fa evident la importància dels drets culturals i les seves dimensions culturals dels drets humans. S'identifica una dimensió cultural de tots els drets humans.

declaració defineix com a identitat cultural a “un conjunt de referències culturals per les quals una persona, individual o col·lectivament, es defineix, es constitueix, es comunica i s’entén com a reconeguda en la seva dignitat”.

El paper de les dones abans de la modernitat era un paper totalment passiu. Normalment a les dones no se les deixava tenir veu i se les considerava incapaces de prendre decisions pel seu compte, ja que estaven sotmeses a la veu androcèntrica dels homes que tenia al voltant. És la cultura del patriarcat. Per Millett, el patriarcat⁵ és considerat una política sexual: el sexe és una categoria social impregnada de política. Per això; *allò personal és polític*, que sorgeix de la relació de poder entre home i dona. Aquesta relació és política. A la diferència del gènere, però, s’afegia les possibles diferències econòmiques i educatives. Però el projecte de la modernitat⁶ va fer un gir a tot allò que culturalment es donava per inqüestionable i un d’aquests girs va ser el canvi de la figura de les dones en la societat i en el món laboral. Moltes altres concepcions també van canviar, com la religió, que va ser substituïda pel pensament racionalitzat hereu del pensament il·lustrat que va canviar la concepció de la realitat. Així que la modernitat va suposar un canvi radical en la construcció sobre els individus i les relacions de poder, ja que va posar a tota persona com a ens capaç de transformar el seu entorn i capaç de definir, sigui quina sigui la seva condició, les seves inquietuds i necessitats a través de les demandes socials. La modernitat també va portar amb ella tendències per a alliberar-se de les supersticions i imposicions religioses o institucionalitzades. Els col·lectius socials van començar a agrupar-se i a demanar canvis pel que fa a justícia i igualtat natural entre persones. Van començar a sorgir moviments de dones que lluitaven per la igualtat i, de la mateixa manera, es va començar a estendre a altres grups humans.

Avui, sembla que les estructures que sempre han encapsulat la dimensió del sexe i els seus rols, no deixen créixer a una societat cada vegada més lliure d’esperit però més presonera de la inèrcia dels temps passats, que no deixen canviar les estructures més profundes de la societat i els rols que exerceixen les persones. En l’actualitat, no s’hauria de permetre l’exclusió de certs col·lectius en els àmbits del mercat, de la política o de la cultura,

⁵ “Concepte que es refereix a l’organització sociocultural en la qual el domini dels homes estructura la totalitat de les relacions socials. Ideològicament, el patriarcat estableix com a natural la valoració desigual d’homes i dones, atorgant superioritat als homes i inferioritat a les dones. Per exemple, el sistema patriarcal estableix que el treball d’un home és superior a d’una dona, motiu pel qual encara existeix una clara discriminació retributiva a favor dels homes” (Tallers per la igualtat. Centre Dolors Piera d’Igualtat d’Oportunitats i Promoció de les Dones. Lleida).

⁶ Es defineix modernitat segons el concepte de Foucault, més com a una actitud que no pas com un període de la història o una època. S’entén per actitud “un mode de relació respecte a la actualitat: una elecció voluntària que fan alguns; una manera de pensar i de sentir, una manera d’actuar i de conduir-se que, simultàniament, marca una pertinença i es presenta com una tasca” (Foucault, 2003).

ja que s'estan vulnerant els drets humans. Segons la Declaració de Drets Humans, de l'any 1948, l'Article 1 expressa: "Tots els éssers humans neixen lliures i iguals en dignitat i en drets. Són dotats de raó i de consciència, i han de comportar-se fraternalment els uns amb els altres". L'Article 2 diu: "Tothom té tots els drets i llibertats proclamats en aquesta Declaració, sense cap distinció de raça, color, sexe, llengua, religió, opinió política o de qualsevol altra mena, origen nacional o social, fortuna, naixement o altra condició". En referència als drets culturals, el Capítol 22 esmenta: "Tota persona, com a membre de la societat, té dret a la seguretat social i a obtenir, mitjançant l'esforç nacional i la cooperació internacional, segons l'organització i els recursos de cada país, la satisfacció dels drets econòmics, socials i culturals indispensables per a la seva dignitat i el lliure desenvolupament de la seva personalitat". Altres articles referents a la cultura són l'Article 27.1: "Tota persona té dret a participar lliurement en la vida cultural de la comunitat, a gaudir de les arts i a participar i beneficiar-se del progrés científic" i l'Article 27.2. "Tota persona té dret a la protecció dels interessos morals i materials derivats de les produccions científiques, literàries o artístiques de què sigui autor".

Seguint en l'àmbit de la cultura, Laaksonen (2011), creu que tradicionalment els drets culturals no s'han situat en l'agenda de les polítiques públiques perquè no se'ls ha donat la importància que tenen: s'han considerat més com valors culturals afegits a altres processos, és a dir, la cultura se la considera important quan està presentada en forma d'introducció o de marc conceptual però no com a element fonamental del benestar de les comunitats.

2.1.1. El món del treball i temps lliure

No es pot parlar del món laboral cultural si no es té en compte el treball de cures i de la llar i el temps lliure, ja que un és conseqüència de l'altre (Ruiz, 2019). Hi ha hagut un canvi en les estructures familiars on avui, les famílies amb un únic ingrés no són les habituals, quan fa uns anys era a l'inrevés. La majoria de les dones casades treballen i moltes d'elles s'han convertit en els únics proveïdors econòmics de la família (Hernes, 2003). Però també existeix el predomini de la feina a temps parcial entre les dones. Segons Villarroja, "l'ocupació a temps parcial i els contractes temporals són molt més freqüents quan es parla del sexe femení. Tot i el recull legislatiu, on clarament s'aposta per la igualtat de gènere, la igualtat d'oportunitats i de responsabilitats entre homes i dones no existeix" (I Jornada sobre la situació de les dones en el sector cultural a la Universitat de Barcelona, 2018). L'estudi, promogut pel Consell Nacional de la Cultura i les Arts, sobre *Desigualtats de gènere en*

l'ocupació cultural (2019), destaca que les desigualtats de gènere en l'ocupació cultural es manifesten en un percentatge menor de dones amb contractació indefinida, amb gairebé tres punts percentuals per sota dels homes, una major contractació temporal, amb més de cinc punts percentuals en el cas de les dones, i amb una major dedicació a temps parcial, amb gairebé 7 punts percentuals més les dones que els homes. L'estudi també destaca una major concentració de les dones en les franges d'ingressos inferiors: "el 20,4 % de les dones i el 15,6 % dels homes perceben menys de 12.450 euros l'any, i el 26,3 % de dones se situa en la franja compresa entre els 12.451 i els 20.200 euros enfront del 20 % dels homes" (Villarroya i Barrios, 2019: 31).

Però aquesta opció de treball a temps parcial, és gairebé una imposició, no ho fan per elles mateixes com a individu. L'explicació és que les raons per les quals prefereixen tenir més temps d'oci no coincideixen amb les raons per les quals les vol l'home. La feina no remunerada de les dones no es converteix en temps d'oci, sinó que és utilitzat pel treball familiar i per atendre aquells que no són atesos pels serveis públics. Per això, les dones prefereixen temps i els homes prefereixen diners (Hernes, 2003). Segons la hipòtesi de Hernes, hi ha vàries argumentacions:

- Treball, feina i benefici són conceptes que es troben més estretament lligats en el cas dels homes que de les dones.
- Les dones hi posen més temps per a mantenir la família i els llaços emocionals; estan més socialitzades.
- Els dos conceptes de *temps no remunerat* i el *temps d'oci* estan més estretament relacionats un amb l'altre en el cas dels homes.
- La majoria de temps que investeixen les dones en el treball no remunerat és fàcilment convertible en diners en relació amb els homes, ja que la majoria d'aquests treballs són serveis humanitaris o d'assistència. Són feines molt cares si es porten a terme en el mercat laboral. En relació amb aquestes feines sovint sorgeixen qüestions sobre justícia o equitat.
- Els homes, de mitjana, tenen salaris i posicions més alts que les dones. Els homes estan més socialitzats dins de les professions i les seves lògiques d'acció. Aquesta és una funció de la integració vertical.

- És més probable que els homes estiguin més ocupats en activitats “extracurriculars”, com pot ser l’educació superior o participació en organismes públics. Això es deu en part a la seva posició més alta en la jerarquia de càrrecs i a que són majoria entre els representants sindicals i els organismes públics.
- A diferència de les dones, la participació política dels homes té lloc durant el temps remunerat. En el cas de les dones, la seva participació es troba dins del temps no remunerat, com la participació en organitzacions humanitàries o participació política.

Es pot arribar a la conclusió de la necessitat de veure amb perspectiva de gènere l’elecció de les demandes de benefici en termes de temps lliure i de diners. “La justa distribució del temps i dels diners es negocia sobre diferents bases dins de la família i en els llocs de feina” (Hernes, 2003: 117). D’aquesta manera, la lògica d’acció dins de la família i en els llocs de treball és diferent depenent del sexe. Un gran nombre de dones realitzen la feina assistencial, sent aquesta una responsabilitat pública que costa grans quantitats de diners. D’aquesta manera, aquesta contribució altruista de les dones és un acte que possibilita que hi hagi més serveis públics, però paradoxalment, és una de les feines menys reconegudes i que provoca un gran debat sobre justícia i equitat.

A partir d’aquestes afirmacions, es pot pensar que si les polítiques públiques invertissin més diners en feines assistencials, el panorama de les dones i el seu lloc de feina canviaria radicalment i el podrien invertir en activitats remunerades o en temps d’oci.

Per justificar aquestes línies en l’àmbit català, es pot reforçar veient les dades de l’Idescat del 2011, respecte a la participació i durada mitjana de les activitats diàries detallades per sexe. En el cas del treball remunerat, pels homes va ser d’un 38,86% i en el cas de les dones un 28,60%. El temps dedicat a la llar i a la família, en el cas dels homes va ser d’un 79,01% i en el cas de les dones d’un 91,94%. Sobre el treball de voluntaris i reunions, trobem una dada interessant: hi ha més dones que es dediquen a aquestes activitats, però és menor el percentatge d’activitats de voluntariat participatives. Sembla que les dones encara no es senten prou còmodes en la participació activa en la vida pública i en la presa de decisions.

Aquesta cultura de dedicació del temps lliure a aspectes diferents depenent del gènere, sembla que és una cultura transmesa, i passa el mateix en els estudiants

universitaris. Una dada interessant és la que ofereix la Xarxa Vives d'Universitats⁷: les dones, tot i que són majoria a les universitats (62%), s'orienten a les àrees de salut i cura, mentre que els homes s'orienten cap a les professions que tenen a veure amb l'espai exterior de poder i presa de decisions. Elles són més responsables a l'hora de respondre a les exigències acadèmiques, són més disciplinades i més constants en l'estudi. També inverteixen més temps i dedicació a l'estudi, més temps en assistir a classe i estudiar i a més a més dediquen més temps a la cura dels altres, a les feines de casa i al transport. Ells, per contra, dediquen més temps al treball remunerat, a les seves aficions i a la vida social. A mesura que les dones avancen en edat, les és més costós exercir l'ofici d'estudiant a causa de les càrregues familiars i perden més temps d'oci personal que els homes.

2.1.2. Què diuen les xifres sobre les desigualtats de gènere en cultura?

En aquest apartat es presenten estadístiques, tant en l'àmbit estatal com en l'àmbit català, que oferiran un marc de referència sobre les ocupacions, els estudis o les especialitats culturals segons el sexe dels individus.

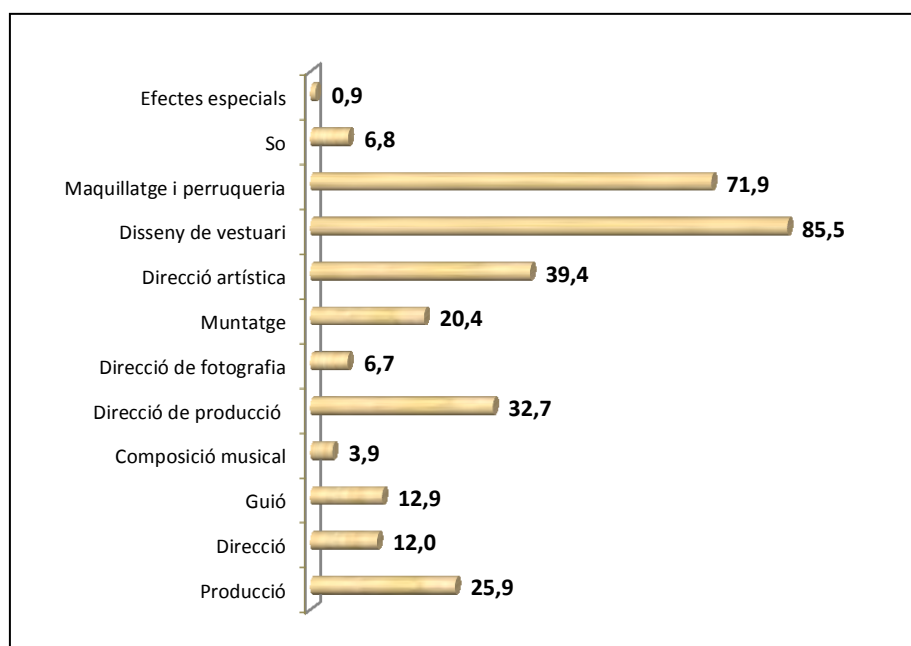
Àmbit estatal

S'ha volgut oferir una mirada d'àmbit estatal, com a context, per entendre millor el que passa en el nostre entorn més proper. Com es pot observar en els gràfics següents, les dones en el món cultural estan presents però en llocs molt concrets i no en tots els estadis de les organitzacions culturals.

El gràfic següent analitza les pel·lícules que es van presentar a concurs en les diferents categories dels premis GOYA. Les dades estan actualitzades a data d'1 de març de 2019. S'observa que els càrrecs de responsabilitat que engloba la major part de les dones en el sector són els relatius al camp del disseny de vestuari i de maquillatge i perruqueria, amb un 71,9% i un 85,5% respectivament. En la resta de casos, tots els càrrecs són desenvolupats per homes. En el cas de la direcció i el guió, només un 12% i un 12,9% són dones. La composició musical i els efectes especials són els sectors amb menys presència de dones en els càrrecs de responsabilitat.

⁷ Dades de l'Informe *Via Universitària: Accés, condicions d'aprenentatge, expectatives i retorns dels estudis universitaris (2017-2019)*, "en què han participat més de 40.000 estudiants de 20 universitats de Catalunya, el País Valencià, les Illes Balears i Andorra. L'estudi analitza les condicions de vida dels estudiants, les seves formes d'estudiar, la seva vinculació amb la universitat, els seus hàbits culturals, els condicionants econòmics, així com les seves expectatives, valors i creences en relació a l'educació superior". Xarxa Vives d'Universitats.

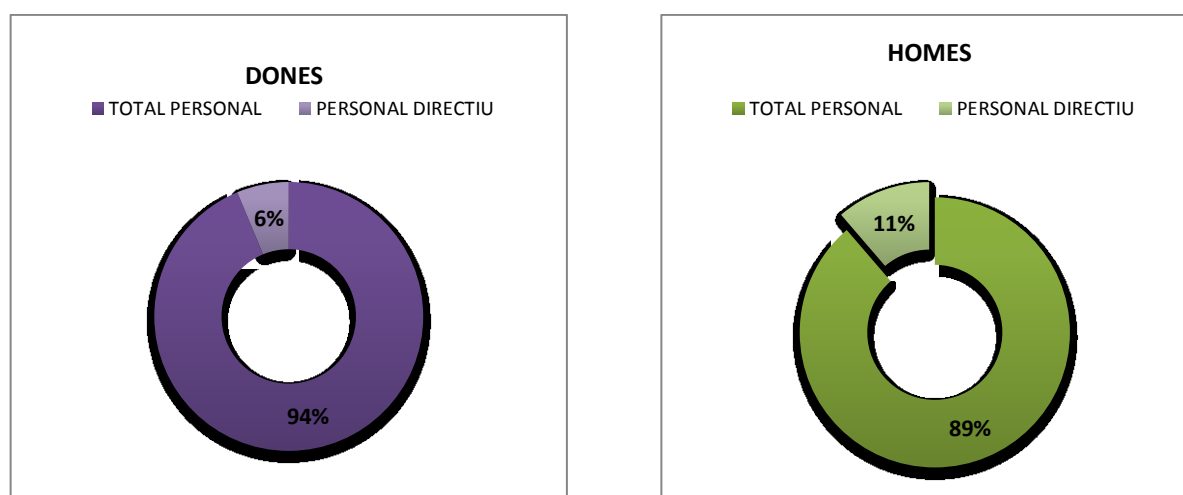
Gràfic 2. Càrrecs de responsabilitat en el sector cinematogràfic espanyol (2019)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'*Instituto de la Mujer* per a la Igualtat d'Oportunitats a partir de les dades de l'"Informe Anual CIMA". Associació de Dones Cineastes i Mitjans Audiovisuals.

El Gràfic 3, que descriu el percentatge de dones directives en museus i col·leccions museogràfiques, també deixa en evidència la poca representativitat de les dones entre el personal directiu. Només un 6% enfront un 11% d'homes.

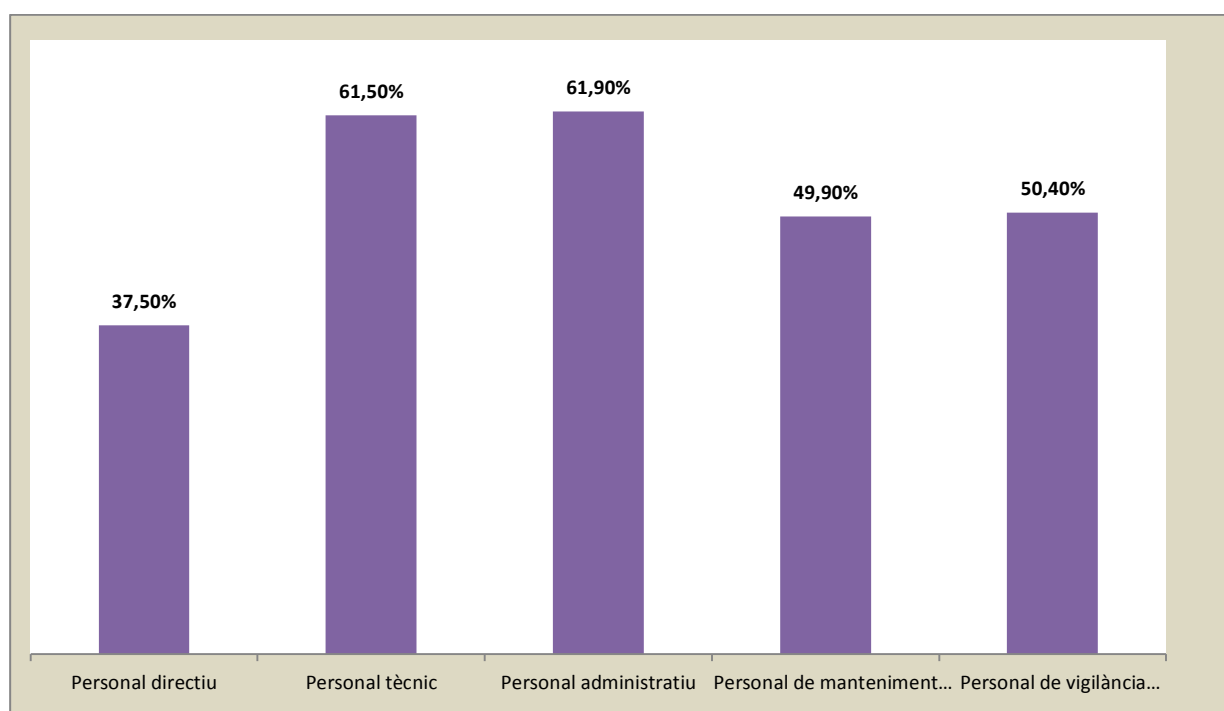
Gràfic 3. Personal en llocs de direcció en museus i col·leccions museogràfiques, Espanya, 2016



Font: Elaboració pròpia a partir dels indicadors i estadístiques culturals desagregades per sexe (setembre 2019). *Ministerio de Cultura y Deporte*.

El personal adscrit a Museus i col·leccions museogràfiques segons el sexe, el 2016, tot i que les dones són més freqüent, amb un 53,4%, van obtenir els resultats que es veuen en el gràfic següent. És destacable que les dones només són minoria entre els càrrecs directius (amb un 37,5%) i són majoria en personal administratiu (61,9%).

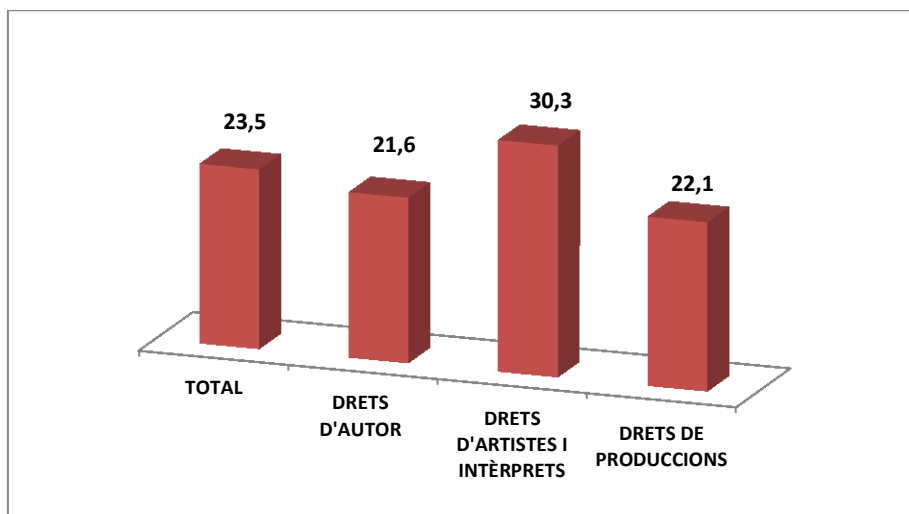
Gràfic 4. Personal de dones en percentatge adscrit a Museus i col·leccions museogràfiques, Espanya, 2016



Font: Elaboració pròpia a partir dels indicadors i estadístiques culturals desagregades per sexe (setembre 2019). *Ministerio de Cultura y Deporte*.

En el Gràfic 5 s'observa que en cap cas, el percentatge de dones que compta amb drets (sigui drets d'autor, d'artistes, o d'intèrprets o de produccions) sobrepassa el 31%. En el cas de drets d'autor el percentatge se situa en només un 21,6%. És un clar exemple del trencament en la línia de creació: tot i que hi ha més dones a les aules de creació artística, només unes quantes arriben a produir obres al mercat i a protegir-les amb drets d'autor.

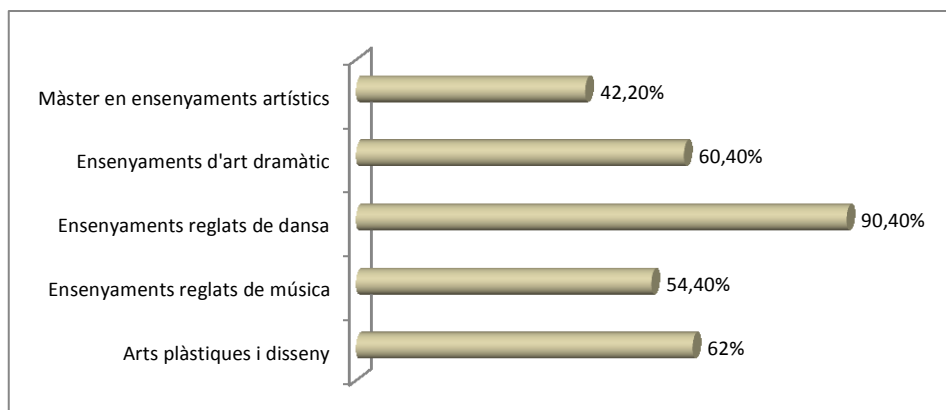
Gràfic 5. Percentatge de dones membres en les entitats de gestió de drets de propietat intel·lectual, Espanya, 2017



Font: Elaboració pròpia a partir dels indicadors i estadístiques culturals desagregades per sexe (setembre 2019). *Ministerio de Cultura y Deporte*.

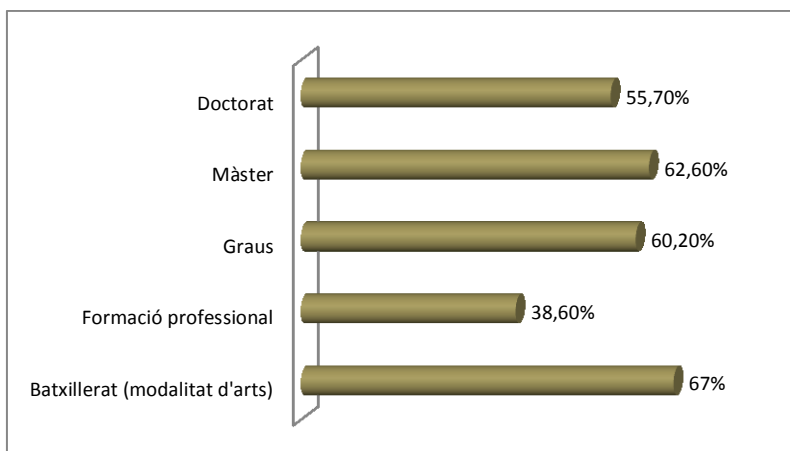
Si es revisen les dades de l'*Anuario d'Estadísticas Culturales 2018* del Ministerio de Cultura y Deporte, concretament les dades dels Gràfics 6 i 7, es veu que en tots els estudis relacionats amb professions culturals siguin en règim general o artístics, les dones són majoria; sobrepassen en tots els casos el 50% exceptuant dos casos: els màsters en ensenyaments artístics i la formació professional. Si es comparen amb les dades del Gràfic 7, tot i que hi ha més dones en formació en àmbits relacionats amb la cultura, són minoria en el mercat laboral.

Gràfic 6. Percentatge d'alumnes dones matriculades en ensenyaments artístics relacionats amb les professions culturals, Espanya, curs 2016-17



Font: Elaboració pròpia a partir de l'*Anuario d'Estadísticas Culturales 2018* del Ministerio de Cultura y Deporte.

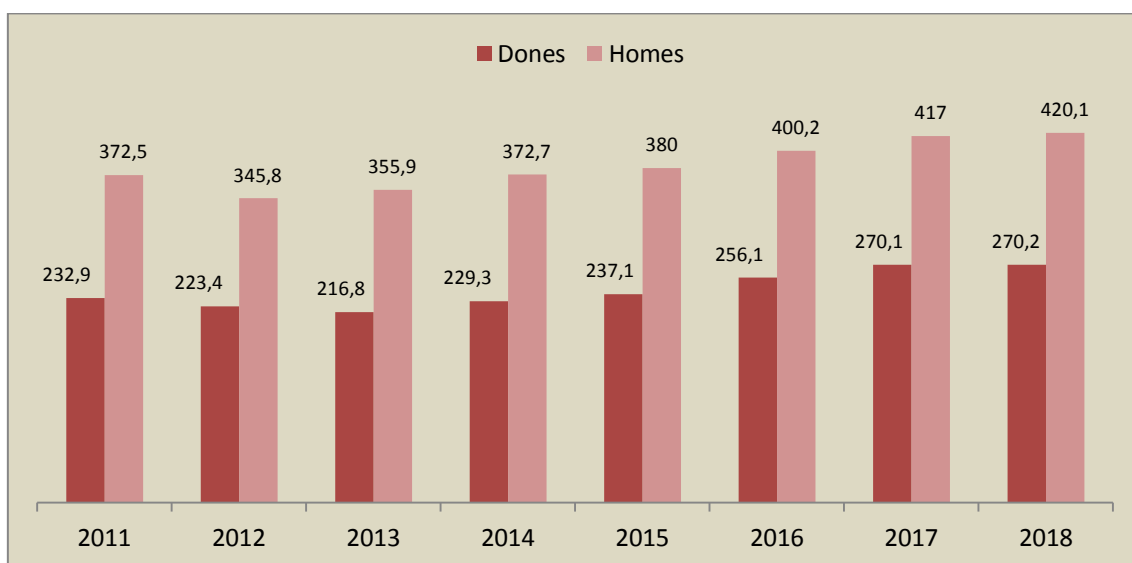
Gràfic 7. Percentatge d'alumnes dones matriculades en ensenyaments de règim general relacionats amb les professions culturals, Espanya, curs 2016-17



Font: Elaboració pròpia a partir de l'*Anuario d'Estadísticas Culturales 2018* del Ministerio de Cultura y Deporte

Segons les dades del Gràfic 8, l'apartat d'ocupació cultural per sexe recull dades segons l'ocupació en empreses dedicades a activitats culturals (activitats d'edició, de biblioteques, arxius, museus, cinematogràfiques, de vídeo, ràdio o televisió, sobre espectacles, artístiques, o bé de dimensió cultural, com escriptores, artistes, etc.). En les dades s'observa que d'un total de 690,3 professionals, només un 39,1% de les dones accedeixen al món laboral cultural. Aquestes són dades del 2018, i si es comparen amb el 2011, era d'un 38,5%.

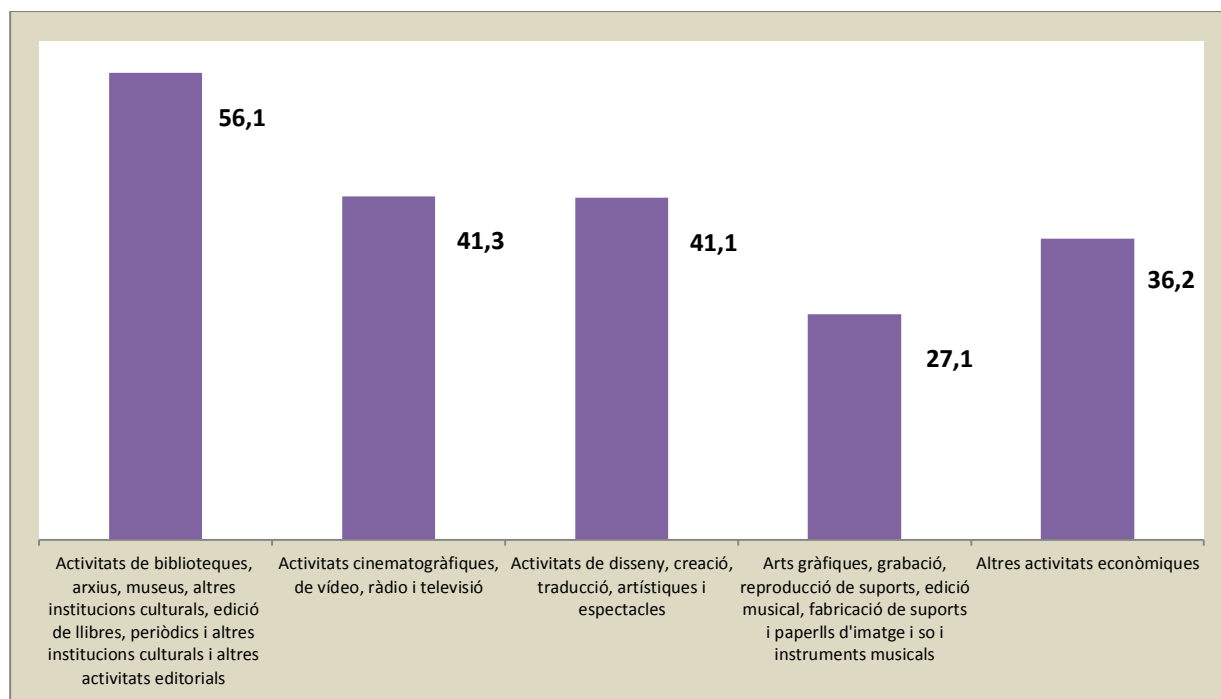
Gràfic 8. Evolució de l'ocupació cultural per sexe (valors absoluts en milers), Espanya



Font: Elaboració pròpia a partir dels indicadors i estadístiques culturals desagregades per sexe (setembre 2019). *Ministerio de Cultura y Deporte*.

Com s'observa en el Gràfic 9, la major part d'aquestes ocupacions es troben dins de les activitats de biblioteques, arxius, museus, altres institucions culturals, edició de llibres, periòdics i altres activitats editorials on les dones representen un 56,1%. On menys participació tenen les dones és en les arts gràfiques, la gravació, reproducció de suports, edició musical, fabricació de suports i aparells d'imatge i so i instruments musicals, amb un 27,1%.

Gràfic 9. Distribució percentual de l'ocupació cultural per activitat econòmica el 2018, Espanya



Font: Elaboració pròpia a partir dels indicadors i estadístiques culturals desagregades per sexe (setembre 2019). *Ministerio de Cultura y Deporte*.

En resum, en l'àmbit estatal, que com es veurà a continuació, no s'allunya gaire de les estadístiques en l'àmbit català. Les dones, tot i que predominen en els ensenyaments relacionats amb la cultura, no arriben a ser majoria ni en l'ocupació cultural ni en l'autoria ni en càrrecs de responsabilitat. Les seves funcions sembla que no s'allunyin de les activitats de suport com són les tasques administratives, sent la seva presència majoritària en sectors molt específics com són les biblioteques, els arxius, els museus o les editorials.

Àmbit català

Segons les estadístiques sobre el personal directiu i les seves funcions en les organitzacions culturals, segons l'informe sobre desigualtats de gènere en l'ocupació cultural a Catalunya, realitzat per Villarroja i Barrios (2019) on les tasques de direcció són realitzades

més freqüentment per homes (el 13,5% dels homes) que per dones (8,9% de les dones). El mateix passa en les tasques de creació i les artístiques (amb un 15,7% de dones i un 29,2% d'homes).

Segons els principals resultats de *l'Informe sobre la programació cultural 2016-2017 de l'Ajuntament de Barcelona*, realitzat per Anna Cabó i Joan Manel Sánchez l'any 2017, si bé la plantilla de l'ICUB (Institut de Cultura de Barcelona) la formaven un 62% de dones i un 38% d'homes. A l'estructura directiva, s'inverteixen però els papers, amb un 30% de dones i un 70% d'homes. El mateix passa en els museus i les gerències, que són portades per homes en un 71,4% i un 60% respectivament. En canvi, passa el contrari tant en els càrrecs intermedis com en els de direcció de biblioteques i centres cívics, on un 82% de les direccions de biblioteques i un 76% de les direccions de centres cívics són ocupades per dones. Cal però assenyalar que els centres cívics no són comparables amb els altres equipaments, per la seva baixa remuneració i el nivell de precarietat elevat. Però en el cas de les Biblioteques i les Fàbriques de creació sí que s'està assolint la paritat.

La programació d'autoria només de dones l'any 2017 va ser d'un 32,38 de mitjana. Les dones autores de grans auditoris (Gran Teatre del Liceu, Palau de la Música i l'Auditori) ascendeix a un 1,25% i a un 54,55% als centres d'exposicions. Segons l'informe, els equipaments de proximitat són els més paritaris amb relació al rol de les dones tot i que estan concentrades en els rols de talleristes i d'activitats dirigides al públic infantil i familiar, així com la feminització del rol de conducció d'actes en museus o centres d'exposicions (75% de dones). Però la xifra descendeix quan es parla del rol d'interpretació principal o solista, que va ser d'un 35,06% el 2017 en festivals. Als auditoris la xifra de dones augmenta fins a sobrepassar el 40%. Respecte de la música que s'interpreta la xifra és de l'1,25% el 2017 i en els centres d'arts escèniques només hi ha un 32% al mateix any de dones autores.

Dona'm escena⁸, un col·lectiu de dones que analitzen el món del teatre i dels festivals, pensa que és precisament a dalt d'un escenari que es pot alimentar el patriarcat, ja que el teatre és el reflex de la societat. Per això, volen posar dades a partir de la revisió dels espectacles de les cartelleres del territori català per apropiarse a l'escena des de diferents perspectives i abordar les problemàtiques de gènere tant presents com silenciades.

⁸ Dona'm escena és una col·lectiu de dones feministes que vol reivindicar el paper de la dona en la cultura catalana, i s'aproxima a l'escena dels teatres i festivals des de diferents perspectives creant dades sobre la seva representació en diferents rols com l'autoria, la dramaturgia o la direcció.

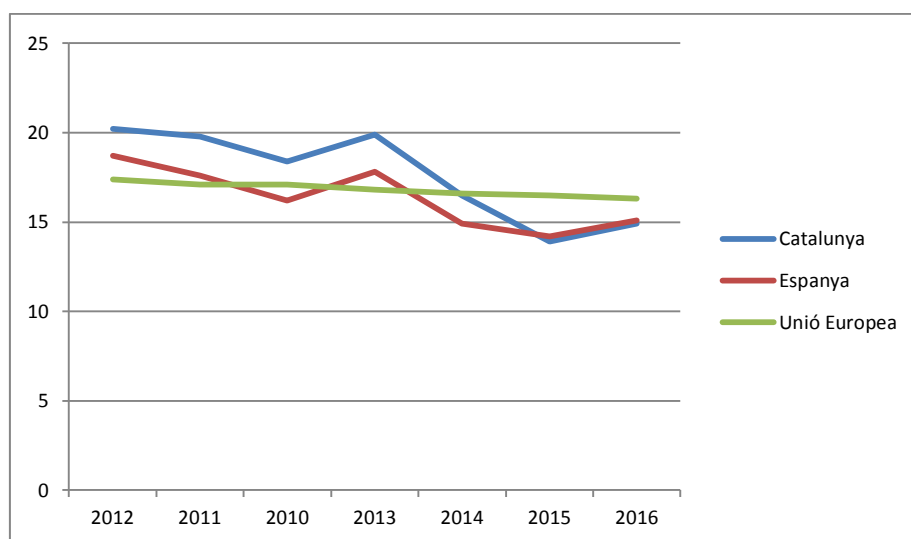
Alguns dels resultats recollits per aquest col·lectiu són que el TNC (Teatre Nacional de Catalunya), per exemple, tot i que les estadístiques finals hi ha un 44% d'autoria tant de dones com d'homes (el 12% restant és mixt), pel que fa a la direcció total, hi ha un 52% d'homes, un 37% de dones i un 11% mixt. Cal destacar, però, que a la Sala Gran, hi ha només una representació d'un 33% de les dones en el cas de l'autoria (enfront d'un 67% dels homes), i un 17% en el cas de la direcció (amb un 83% en el cas dels homes). Són dades de la temporada 2018/2019. En el cas del Temporada Alta al mateix any, aquestes xifres encara són més escandaloses; hi ha només una representació de l'11% de dones, el 13% mixt i el 76% d'homes tant en la creació com en l'autoria. La direcció i la dramaturgia tampoc s'escapen d'aquestes desigualtats, amb un 12% de dones, un 16% mixt i un 72% d'homes en el cas de la direcció, i un 28% de dones, un 12% mixt i un 71% d'homes en el cas de la dramaturgia. Tampoc fugen d'aquestes desigualtats el Romea, la Villarroel o en Teatre Condal, que en cap dels casos sobrepassa el 33% de les dones en un camp i en el cas de la dramaturgia, autoria i direcció, en alguns casos és del 0% (com passa en el Teatre Goya). El Lliure, la temporada 2018/2019, sense comptar el Simbòlic Festival i l'Últim Salt, suma un 21% del total de les dones, un 10% mixt i un 69% de representació masculina entre autoria/creació i direcció.

Aquestes dades posen de manifest quin paper ocupen les dones tant en l'autoria i creació com en la direcció. És en aquests càrrecs, junt amb la representació de dones dalt dels escenaris com a actrius, que poden realitzar un paper tant de conscienciació sobre les demandes de la societat femenina com, sobre els seus reptes a la societat o sobre les seves inquietuds. A més a més, la seva representació pot suposar un planter de referents per a altres actrius, directores o dramaturgies. És en aquest àmbit en el qual les coses haurien de canviar, i no només en les lleis o les pàgines oblidades de les bones pràctiques en la cultura.

Bretxa salarial

Respecte a la bretxa salarial entre homes dones, segons dades de l'Idescat (del 2011 al 2014), a Catalunya va ser del 19,8% el 2011, tot i que va millorar al 2014 cap a un 14,7%. En l'àmbit europeu, es veu una tendència lenta però a la baixa. En canvi, en l'àmbit tant estatal com autonòmic, es troben pics amb una tendència a l'alça a partir del 2016.

Gràfic 10. Bretxa salarial entre homes i dones (dades en %), Catalunya



Font Catalunya: Idescat. Font Espanya: zona euro i Unió Europea: Eurostat.

Activitats amb perspectiva de gènere

Seguint amb les dades de *l'Informe sobre la programació cultural 2016-2017* (Cabó i Sánchez, 2017), les activitats programades amb perspectiva de gènere programades entre el 2016 i el 2017 representen un 4% del total. Però l'augment respecte als anys anteriors es pot explicar pel dia Internacional de la dona, ja que un 31,33% van tenir lloc al mes de març. De tota manera, aquesta xifra descendeix quan es tracta d'activitats per a joves o infants, amb un 0,62% i un 2,21% respectivament. Les activitats programades pel públic femení gairebé el 40% tenen perspectiva de gènere.

Pel que fa als centres d'exposició, el 2017 s'arriba a un 16,46% d'activitats amb perspectiva de gènere. El centre que més puntuació va obtenir pel que fa a l'aplicació de la perspectiva de gènere va ser La Virreina Centre de la Imatge, superant el 30%. Els que menys puntuació treuen en aquest aspecte són el MUHBA (Museu d'Història de Barcelona), el Museu Etnològic, el Museu Frederic Marès i el Museu del Disseny, amb un 0% d'activitats. Entre els festivals, mentre que La Mercè va tenir un 0%, el BCNegra va tenir un 6%.

El públic destinatari d'aquestes programacions que ja s'ha vist que no són partidàries en l'autoria, és a dir, les dones no han estat presents en la presa de decisions ni han estat unes activitats passades pel filtre de la perspectiva de gènere. També s'observa que les activitats dirigides al públic infantil i familiar en els centres cívics, representen un 19,78% del total d'activitats i les persones responsables de portar-les a terme era de més d'un 45%. Però les activitats dirigides a les dones (0,81), són les úniques que tenen un 50% d'autoria femenina.

Les conclusions són clares: si bé les dones són majoria en l'àmbit de la cultura, tant en les plantilles dels equipaments culturals com a les aules, no s'arriba a la paritat en la majoria de casos i poques d'elles arriben a tenir un càrrec d'alta direcció, cosa que dificulta encara més la tasca per a programar més dones artistes i per a incloure la perspectiva de gènere en les activitats culturals. Aquest últim punt és realment un sense sentit i fa trontollar la veritable intenció d'aplicar la perspectiva de gènere: ja que el que es pretén en última instància és canviar la mirada tradicional i aplicar-hi un filtre en què hi hagi igualtat de condicions. Els públics amb més capacitat de canvi haurien de ser el masculí i l'infantil, segons el nostre criteri. Que no hi hagi perspectiva de gènere adreçada als joves i al públic infantil i sí a les activitats amb públics de dones vol dir que qualsevol canvi és un miratge, precisament són els infants i els joves els que se'ls ha d'educar amb una perspectiva de gènere.

2.1.3. Principals reptes i solucions de les dones en la cultura

Segons l'estudi que s'ha vist anteriorment, promogut per l'Ajuntament de Barcelona sobre la programació cultural de 2016-2017, hi ha sis problemes que han de superar les dones en les programacions culturals per a arribar a un canvi significatiu en les estructures patriarcals dins del camp cultural.

El primer problema és la *manca de dades*: "Quan vam voler conèixer quina era la participació de les dones en espais culturals públics de la ciutat, ens vam adonar que no hi havia dades sobre la qüestió" (Sònia Ruiz, Cap del Departament de Transversalitat de Gènere de la Gerència Municipal de Barcelona). Cabó i Sánchez, autors de l'informe, confirmen la dificultat d'aconseguir les dades desagregades per gènere perquè simplement no es generen. En aquest sentit, la comunitat d'investigadors i de consultors culturals així com les administracions haurien de col·laborar activament a recopilar aquestes dades i després a comunicar-les pels canals més efectius. *L'Informe de la UNESCO 2014 sobre la Igualtat de gènere i la cultura*, també informa sobre l'absència d'estadístiques de gènere en l'àmbit cultural.

El segon problema és que *la cultura no està pensada per les dones*. Si bé les dones són més consumidores de cultura que els homes gairebé en tots els àmbits, en la programació cultural no estan representades de la mateixa manera. Carbó creu que les dones siguin usuàries de cultura dificulta la percepció que en molts altres camps són del tot invisibles. Crea una falsa il·lusió que les dones hi són en el camp de la cultura quan en realitat estan lluny de la paritat en la presa de decisions. La solució implica incorporar les

dones en totes les fases de creació i projecció del producte cultural: des de la creació, a la comunicació, passant pels continguts.

El tercer problema és que *les institucions culturals sovint són dirigides per homes*. Segons el mateix informe, la paritat en els llocs de presa de decisions de la cultura a l'Ajuntament de Barcelona és molt lluny de ser una realitat. Per Cabó i Sánchez "En el món de la cultura hi ha moltes dones a la base; el problema és que no es promocionen". Segons Ramos (2017), hi ha la necessitat "de revisar les inèrcies que reproduïxen l'estat actual de les coses: pràctiques com el presencialisme, les xarxes informals d'influència masculina, el biaix implícit en la consideració de mèrits i de qualitat, la manca de compromís amb el dret i la responsabilitat social de la cura, la inexistència de conciliació". En aquest sentit, la solució està clara: incorporar les dones en la presa de decisions i en els llocs de direcció dels equipaments culturals. Però per això fa falta una renúncia per part dels homes.

El quart problema és que *les dones autores no troben espais* per arribar al públic. Les dones artistes, compositoras o intèrprets ho tenen molt complicat a l'hora de formar part de la programació cultural pública. Com s'ha pogut veure en les estadístiques, les dones no són programades ni en els grans auditoris, ni en els festivals ni en els museus o en altres organitzacions culturals. En aquest sentit, amb més dones en llocs de direcció, aquest problema es podria alleujar; és més fàcil que una dona entengui les dificultats per les quals pot passar una altra dona i més fàcil que aquesta li ofereixi l'espai que necessita.

El cinquè problema és la *falta de formació dels programadors*. Els programadors han de treballar per implementar polítiques amb perspectiva de gènere, però normalment aquests programadors no estan acostumats a treballar amb aquests paràmetres. Així que la formació de funcionaris i programadors és indispensable per a revertir la situació. Així mateix, aquesta formació hauria de ser indispensable per a qualsevol professional de la cultura.

El sisè problema és la *manca de paritat*. Es poden veure millores en la posició de les dones en certs càrrecs, però el més important és que ho estiguin en totes les àrees del món cultural. Per això, la perspectiva de gènere i la paritat ha d'estar en els continguts, en la creació, en la posada en marxa i en la consecució de projectes culturals. La solució està en oferir una mirada transversal, perquè tots els àmbits de la cultura estan inter relacionats. I no oferir solucions que només incideixen en l'epidermis del problema sinó investigar i solucionar-lo de sota-rel.

Es pot incloure un setè problema; els *horaris nocturns o de caps de setmana de les programacions culturals*. Normalment les dones s'han d'adequar als horaris a causa de les càrregues familiars. En aquest sentit, molts equipaments culturals, com poden ser teatres,

auditoris o festivals, requereixen un horari flexible amb possibilitat de treballar nits i caps de setmana. La solució passa per la necessitat de la feina compartida en la llar i en la cura.

És necessària una conscienciació de tota la població, però sobretot de les persones que estan en llocs de responsabilitat i que poden canviar les coses. Tot i això, encara que hi hagi dones en aquests llocs de responsabilitat, també és necessària la seva conscienciació. Pel que respecte als homes, haurien de deixar espai a les dones i renunciar als privilegis voluntàriament, perquè aquesta pugui ocupar el lloc en el sector que actualment no ocupa però que li pertany.

2.2. La gestió cultural i les desigualtats de gènere

En l'àmbit de la gestió cultural es disposa de literatura recent que ha permès veure quins factors són clau i determinen les desigualtats de gènere en l'ocupació cultural. En l'estudi de l'Arts Council England (2014), s'exposa que els principals obstacles que han hagut de superar les dones en aquest sector han estat la manca de llocs de treball remunerats de manera permanent i de suport administratiu, les responsabilitats familiars i el baix perfil de les oportunitats laborals. A aquests obstacles s'hi poden afegir els horaris, moltes vegades festius i caps de setmana, que han d'acceptar els professionals del món de la cultura. Segons l'estudi realitzat per Villarroya i Barrios (2019: 13) "... En general, les persones que ocupen llocs de responsabilitat en el sector mai no han interromput la seva carrera professional, mai no han tingut gaire responsabilitat en la cura familiar ni han tingut feines a temps parcial en el transcurs de la seva carrera". Així que el principal repte és de la conciliació de la vida familiar, personal i professional.

Què poden fer els professionals de la cultura per a canviar la situació? Una part dels gestors culturals treballen en el sector públic, tant en museus, fàbriques de creació, biblioteques o centres cívics, entre d'altres. Per tant, són professionals que treballen fent tasques de comissariat i gestió o bé desenvolupant els continguts o la programació. Treballen, per tant, en una posició estratègica per a contribuir a incloure la perspectiva de gènere en tots els departaments de l'organització. Tanmateix, és competència de les polítiques públiques la incorporació d'aquesta perspectiva de gènere als projectes culturals. De la mateixa manera, els professionals del sector privat, també poden contribuir aquest

canvi: assumint que s'han de trencar els estereotips que afecten la idoneïtat de les dones en tots els camps de la cultura, començant pels llocs de lideratge (Viladot, 2015).

Però hi ha tota una sèrie d'àmbits en què és necessari incidir per a no seguir amb la inèrcia que porta a veure el món a través d'estereotips; són punts de partida per on s'ha de començar a canviar. A la Guia de bones pràctiques per a una programació cultural paritària a Barcelona, elaborada per Soley-Beltran (2019), es proposen tres línies d'actuació relacionades amb el que se sap i el que es pot aprendre: la visibilització de la desigualtat, la presa de consciència i la participació. La visibilització de la desigualtat es veurà estudiant com es relaciona la vida laboral de les dones en el sector amb el sostre de vidre i la bretxa laboral, i per tant, prenent consciència de la desigualtat. Per últim, la participació pot ajudar a minvar aquesta desigualtat.

2.2.1. Sostre i penya-segat de vidre i sostre de ciment

L'anomenat sostre de vidre, segons Chinchilla i León (2004: 101), "és el conjunt de normes no escrites que estan implícites en la cultura de les empreses i que no deixen a la dona assolir els nivells més alts de comandament. Les condicions i circumstàncies familiars i personals influeixen enormement en la trajectòria de la dona executiva".

Segons Viladot (2015: 63), "per al 43% de les directives espanyoles, l'obstacle principal per desenvolupar la seva trajectòria professional ha estat l'escassa representativitat de les dones espanyoles en llocs de direcció. A més, l'absència de polítiques de conciliació ha estat un gran obstacle en el desenvolupament professional del 22% d'aquestes directives".

En el sector cultural, ja s'ha vist que tot i ser un sector professional feminitzat, poques dones arriben als espais de visibilitat, de reconeixement i de presa de decisions. És evident, per tant, que hi ha un sostre de vidre, constituït per estereotips i que provoca la poca representació de les dones en llocs de direcció. Se li ha d'afegir, però, un obstacle més, que és l'absència de polítiques de conciliació que desencadena en l'anomenat penya-segat de vidre, terme encunyat per Ryan i Haslam (2005, 2007)⁹. Aquest terme es refereix a la precarietat de certs llocs de lideratge i, per tant, al fracàs personal. És una problemàtica poc estudiada però que també forma part de les creences que generen estereotips i que, una vegada més, suposa un desavantatge i impediment perquè les dones assoleixin el nivell de

⁹ Els dos autors estudien el paper del context de l'organització examinant la naturalesa dels llocs de lideratge ocupats per les dones que aconsegueixen trencar el sostre de vidre (Viladot, 2015)

lideratge que ambicionen. Aquesta metàfora fa referència a què les dones, davant les creences de lideratge organitzacional de gènere i segons a quin estil de lideratge responguin, tendeixen a emfatitzar trets femenins estereotipats que acaben per perjudicar-les, ja que corren el risc d'acabar en llocs de lideratge precaris. És a dir, si el lideratge se centra en les expectatives estereotipades sobre les capacitats femenines per exercir el lideratge, es corre el risc d'assolir llocs precaris.

“No serà la bona voluntat dels gerents la que trenqui el sostre de vidre, sinó la determinació de les dones a assaltar la cima de la piràmide” (Chinchilla cita a Candy Deemer, 2003: 106). A part del sostre de vidre, Chinchilla també parla de les barreres que es troben en l'interior de les dones i que res ni ningú exterior a les mateixes dones poden trencar, perquè són límits que s'han auto imposat. Aquesta ha estat una auto-imposició deliberada. Però potser ha estat una imposició per part de tota la societat i durant molts segles, una imposició que s'han acabat incorporant les dones per a no anar contra corrent amb totes les implicacions negatives que comporta. Tot això és el reflex d'un imaginari estereotipat de com hauria de ser una dona i quines haurien de ser les seves prioritats. Una dona ambiciosa, que es vol fer un lloc reconegut en el món laboral, sovint és un camí mal vist i la majoria de vegades està condemnat, havent d'escollir entre la seva família i la seva promoció. Moltes vegades la decisió de no agafar o lluitar per una promoció ve de la mà de la por de perdre la família. Ho avala un estudi realitzat a la Universitat de Bristol el 1999, on assenyala que una de cada tres dones que treballa fora de casa ha rebutjat alguna vegada la possibilitat de promoció o de formació a causa de la família. Les pressions per escollir entre família i treball són intenses. Moltes d'elles decideixen posar als seus fills i la seva llar per davant de les seves expectatives o aspiracions laborals. D'una altra banda, també existeix el que Chinchilla denomina *familisme*, que ve a ser el factor predominant que impedeix a les dones acceptar càrrecs directius; una altra explicació, a part de la desigualtat en què les organitzacions tracten a les seves executives, es pot afegir el que sovint moltes dones posen als seus fills i la seva llar com a principal prioritat, per sobre de la seva ambició professional.

Respecte a les polítiques de conciliació, i segons Bola Olabisi (Fundadora i directora de Professional Family Women's Network), les polítiques a favor de la família que tenen moltes multinacionals impressionen sobre el paper però sovint no s'entenen ni s'estudien en profunditat i, ni de bon tros, es posen en pràctica. En un ambient laboral on les dones directives són minoria, es crea un entorn immobiliària, xapat a l'antiga i allunyat de la realitat: una realitat que ha d'acceptar l'entrada de les dones en el món laboral (cita Chinchilla, 2003).

Un altre cas és aquell en el que les dones arriben al cim però no hi estan gaire temps. Una raó podria ser la soledat que senten en un món d'homes. Un món on s'associa el poder als homes i on els estereotips masculins estan vinculats a l'èxit professional. Chinchilla menciona al psicòleg Gilles Lipovetsky, que esmenta que sovint es considera que les dones són massa emocionals, menys lluitadores, els falta adaptació a la gestió d'unitats de producció o són menys capaces de tenir esperit d'iniciativa i estan menys implicades. El poder és privatiu del sexe masculí i s'associen les qualitats habituals atribuïdes tant a les dones com als homes. En algunes dones també existeix la por a la visibilitat: una actitud típica de les minories (Chinchilla, 2004). És una tendència que radica en la por a ser jutjades si tenen èxit.

Alguns psicòlegs, però, han atribuït aquesta poca representativitat a fenòmens que sorgeixen molt abans d'arribar al món laboral: i és que les nenes, a partir dels set anys, comencen a no creure en sí mateixes. Segons Babcock (economista conductista), les nenes no són educades per a demanar el que volen ni negociar per aconseguir-ho: "Quan una dona negocia per un fill, un marit, un germà, un pare, és imbatible: es mourà amb agilitat i la determinació d'una lleona, però quan es tracta de negociar el seu propi poder, el pes del masclisme ancestral la paralitza i es torna una tímida gateta. La nena bona no demana un ascens, només pot demanar-lo pels altres" (Babcock i Laschever, 2005). Per Babcock tot és producte de l'educació: ens eduquen diferent a homes i dones des de tan petits que sembla un problema biològic.

Garcia Ribas (2006) l'anomena la *Síndrome de la Maripili*. És una descripció de com arriba les dones al mercat laboral: poderoses o submises. Les dones, molt sovint tenen actituds d'auto sabotatge, i aquest fenomen passa en dones de totes les edats. Aquesta actitud (o síndrome), demostra que les dones quan s'integren en la societat ho fan d'una manera fràgil. No es tracta de genètica sinó dels complexos que agafen a mesura que entren en l'adolescència; comencen a sentir-se culpables i a agafar un rol de voler ser estimades a tota costa. Segons Garcia Ribas (2006: 123) "les dones es senten intruses en un món d'èxit, perquè molt sovint reben una espècie de xenofòbia de gènere, és a dir, són tractades com a persones que han de "pagar" perquè les deixin estar en un món d'homes. Així es construeix la sensació d'intrusa de veure's un dia descoberta com a impostora". Maripili és la manera d'anomenar aquell perfil de dona que cedeix el seu espai, el seu poder i la seva identitat per a ser acceptada i estimada. Hi ha un seguit d'estereotips que faran que a les dones se les estimi i que delimiten com ha de ser el seu físic, com ha de ser el seu comportament, i gairebé tots estan vinculats a una persona dòcil, amable, a no despuntar i a casar-se... tot això és el brou en què es cuina la cultura de les dones.

Segons Soley-Beltran (2019), s'ha de remarcar la importància que aquest sostre de vidre és transparent perquè sovint no es visibilitza: i si no es veu, no se li pot posar remei. Per això, sovint, la persona encarregada de les programacions en un equipament cultural no és conscient de la disparitat de gènere d'aquestes. Aquesta desigualtat sovint és la conseqüència d'una falta de consciència del problema i de les conseqüències en l'àmbit tant social com cultural que aquesta desigualtat provoca.

2.2.2. Segregació vertical

La segregació vertical és una de les principals barreres que es troben les dones en el mercat laboral. Segons Villarroya i Barrios (2019), entre les principals barreres es troba l'edat i el cicle vital, la major càrrega de responsabilitats en les tasques de la llar i en la cura i les dificultats de compaginar-ho amb la vida professional, les majors dificultats en accedir a les xarxes d'influència i finançament, la falta de referents dones, el fet de tenir processos de socialització deferents, l'impacte negatiu dels estereotips socials i l'associació de la creativitat a la masculinitat. En el seu estudi sobre les desigualtats de gènere en l'ocupació cultural, la manca de mesures per afavorir la conciliació, tant per part del sector públic com privat, afecta especialment a les dones, dificultant la seva progressió professional. També és destacable la càrrega més gran de les dones en les tasques domèstiques, l'existència d'un sostre de vidre, així com l'estructura organitzativa i models de governança de les organitzacions artístiques i culturals, que sovint estan liderats per homes que segueixen prenent decisions seguint la seva pròpia imatge.

Barreres d'entrada a llocs de lideratge

L'accés a les dones als llocs de direcció en els diferents àmbits professionals i altres contextos com els polítics, els socials o els culturals, ha donat pas a la identificació de dues barreres amb les quals es troben les dones (Sánchez i López, 2008). Aquestes són:

- *Barreres externes o contextuais*; es tracta de la discriminació directa per raó de sexe que desencadena un menor salari, falta de suport per part dels membres de l'organització i carència en els models femenins de lideratge.

- *Barreres culturals o socialitzades*: expectatives sobre diferents nivells d'eficàcia i capacitat intel·lectual, lligades als estereotips de gènere així com el pes dels rols de la responsabilitat familiar que sovint recau en les dones.

Segon Berbel, aquestes barreres poden basar-se en causes personals, psicològiques i socials. Segons Hewlett (2005), quan les dones s'incorporen en el món laboral al principi de la segona dècada de vida, aconsegueixen les mateixes feines que els homes i reben, més o menys els mateixos salaris. Però quan arriben a la dècada dels 40 als 44, estan guanyant bastant menys que ells i moltes d'elles ja no treballen. Tindrà alguna cosa a veure amb què les dones, quan arriben a aquesta edat, la societat les fa fora, d'alguna manera, perquè ja no tenen edat de procrear? Si es revisa el documental *Miss Representation*, de Siebel Newsom¹⁰, així ho diu. Sobre per què les dones deixen el mercat laboral, hi va investigar Hirschman el 2006, qui va arribar a la conclusió que la major part ho fa en nom de la família. El 27% va assenyalar que les seves feines no eren satisfactòries i el 10% va indicar que havien de cuidar els pares d'edat avançada. I és que l'èxit professional requereix el 100% de devoció. I aquesta devoció sovint no és compatible amb la família. En realitat, cap als quaranta anys, entre un terç i la meitat de les dones amb una carrera d'èxit als EEUU no tenen fills i el 33% d'elles són solteres (Williams, 2004).

Segons Berbel hi ha una altra barrera i és el tipus de lideratge que normalment exerceixen les organitzacions: encara hi ha sectors on s'exerceix un tipus de lideratge clàssic, rígid, amb tendència a la jerarquia i poc flexible, que no crea un clima per a l'expansió.

La bretxa salarial

Com s'ha vist anteriorment, les dones més freqüentment treballen a temps parcial per a poder compaginar treball i família. "A Espanya, el 30% de les mares amb feina treballen per hores, davant del 6% dels pares" (Viladot, 2015). Aquestes feines a temps parcial estan pitjor retribuïdes. Cal destacar que des de l'entrada en vigor del permís de paternitat, el nombre de pares que ha gaudit d'aquest permís va augmentar el 18,9% el 2015 en relació amb el 2008. Tot i això, les dones continuen sent les principals afectades per la retallada del seu temps de treball a causa de la maternitat. Cal insistir que les feines domèstiques no estan reconegudes a

¹⁰ És un documental que explica la creació d'estereotips per part de la publicitat i els mitjans de comunicació; la societat ha integrat de tal manera aquests estereotips que és necessari un procés de reflexió per canviar-los.

escala d'ingressos i aquests és un dels motius d'aquesta bretxa salarial: “les dones disposen de menys diners per intercanviar per béns i serveis al mercat” (Viladot, 2015).

També, estadístiques mostrades anteriorment, han deixat en evidència que efectivament hi ha una bretxa salarial on les dones perceben un salari més baix per fer la mateixa feina que els homes. Segons les xifres, de mitjana i depenent del país que es tracti, les dones reben entre el 60% i el 80% del salari corresponent als homes. Es tracta d'una discriminació salarial per raons de gènere (Viladot i Steffens, 2016).

Segons Berbel, una altra clau per entendre l'existència d'aquesta bretxa salarial, és que les dones no demanen augments de sous ni ascensos amb la mateixa freqüència que els homes, i sovint rebutgen aquests ascensos. Partint de la base que les dones cobren menys per fer la mateixa feina que els homes, quan s'accedeix al món laboral amb un major nivell formatiu, els homes el negocien més que les dones. És a dir, hi ha una falta de negociació i d'ambició per part de les dones i un conformisme estès.

L'efecte *ovella negra*

“L'efecte de l'*ovella negra* descriu el fet que la gent és més dura amb les persones que trenquen regles del seu propi grup que amb les que es desvien d'altres ramats” (Viladot, 2015).

S'ha comprovat a través de recerques com la que van portar a terme Rudman i Goodwin (2004), que els homes no sempre tenen més prejudicis que les dones a les feines que elles mateixes. Aquest estudi va demostrar que, en un cas en concret on el líder havia d'escollir companys d'equip per una tasca d'informàtica, i entre dones o homes insegurs o bé segurs de sí mateixos, els homes no van dubtar en escollir tant home com dona amb seguretat. En canvi, ni una sola dona no va escollir les dones segures per sobre dels homes. Aquest és l'anomenat efecte *ovella negra* “pel qual la gent és més dura amb els membres que trenquen les regles del seu propi grup que amb les persones que es desvien d'altres ramats” (Viladot, 2017). Els estereotips no deixen admirar i acceptar a les dones segures de sí mateixes perquè trenquen amb els estereotips de gènere i el fet de no comportar-se segons els cànons establerts provoca un rebuig inconscient.

2.2.3. L'ambició de les dones

El món laboral per a l'ésser humà és de vital importància, i el clima organitzacional definirà com serà la nostra vida i la nostra harmonia personal i familiar. Normalment, la feina

ens treu vuit hores de la nostra vida diària. Això significa que si dormim altres vuit hores, només ens resten vuit per a dedicar-li a la nostra vida personal. D'aquí que el clima organitzacional a la nostra feina sigui tan important; és un espai on hi intervenen una sèrie de constructes com poden ser la nostra ambició, la nostra capacitat d'adaptació, la nostra capacitat d'empatia amb els altres, la capacitat de treballar en equip, la capacitat d'assumir la frustració, d'assumir l'èxit, i on hi intervenen tots els nostres valors amb els quals les persones es projecten també en la seva vida personal i familiar.

Respecte del sentiment o el desig que potser caracteritza a les dones o als homes que volen aconseguir llocs de responsabilitat, s'hauria de parlar de l'ambició. Chinchilla i León (2004) fan una interessant retrospectiva sobre aquesta ambició en color lila. Estudien a fons l'aportació de les dones a l'empresa, la conciliació de la vida laboral i familiar i els estils de direcció femení i masculí. Bàsicament es pregunten què volen les dones del segle XXI. Per a elles, el que realment preocupa a les dones és sentir que se les recolza, des de la legislació, donant ajudes directes i eficaces, i a l'hora de confeccionar-se una vida en el món del treball fora de les pautes masculines. Les dones no volen perdre la seva feminitat, només volen una oportunitat per a demostrar que poden transformar una empresa, i si poden fer això, també poden transformar a la societat fent-la més humana a través de la seva sensibilitat. Però per això, necessiten confiança i sobretot, de la complicitat de l'home. Les dones aspiren a ser quelcom més que un satèl·lit de l'home, i a compatibilitzar la família amb la feina professional. D'aquesta manera, el 60% de les dones ambiciona fer compatibles dues coses: feina i família. El 20% opta en exclusiva per la família i l'altre 20%, per la feina.

La feina és per a qualsevol persona una font de realització personal i de socialització. Segons Chinchilla i León (2004), en els últims anys hi ha hagut una exaltació de la feina remunerada com a principal indicador de la vàlua d'una persona; vals allò que et paga el mercat. Això té una conseqüència directa amb la devaluació i la falta de reconeixement de les feines de la llar. Aquesta feina, tan desprestigiada, compleix el paper essencial de desenvolupar en les persones habilitats i competències relacionades amb el servei i la convivència, donada la seva naturalesa.

Un dels grans desafiaments dels individus, de les empreses i dels estats és el de reflexionar i flexibilitzar sobre els nous esquemes que incorporin a les dones com a aportació de talent en el món laboral. Aquesta actitud de flexibilitzar i tenir en compte que els professionals també són persones, ciutadans, mares, pares, fills, etc., pot enriquir la mirada cap a la responsabilitat social però també pot ser una font de riquesa per a l'empresa, ja que l'empresa seria capaç de fidelitzar els seus treballadors amb una confiança traduïda en flexibilitat.

2.3. Perspectiva de gènere en la gestió cultural

Segons la *Guia de bones pràctiques per a una programació cultural paritària*, elaborada per Soley-Beltran (2019) i promoguda pel Departament de Transversalitat de Gènere de l'Ajuntament de Barcelona, des de la gestió cultural es poden oferir accions de formació sobre paritat i perspectiva de gènere. També es poden donar a conèixer estudis que tinguin com a objectiu fer visible aquesta disparitat. Com per exemple, l'aplicació del test de Bechdel¹¹ (tot i que sembla una visió massa simplista del què passa en el cinema o en la TV i que s'hauria de millorar molt perquè donés una visió convincent de si s'aplica o no la igualtat de gènere en el cinema) o d'altres com el test d'Uphold (que proposa que es miri si darrere les càmeres hi ha un 50% de representació femenina), així com el disseny d'indicadors que continuïn amb l'iniciat en l'informe sobre la programació cultural 2016-2017 a la ciutat de Barcelona. "Els estudis estadístics són la base empírica que permet fer visible la disparitat, quan n'hi ha" (Soley-Beltran, 2019: 18). La guia també proposa generar mecanismes d'avaluació d'impactes i de seguiment per avaluar el progrés de la igualtat de gènere en les institucions culturals. També s'ha de fomentar les polítiques culturals paritat i les activitats amb perspectiva de gènere. L'autora de la guia també creu que per visibilitzar les aportacions de les dones s'ha de fer un esforç que mereix ser premiat amb un segell de paritat, que visibilitzi les bones pràctiques. En aquest cas, però, hi ha una contradicció quan parla de què no s'ha d'espectacularitzar quan es treballa per assolir la paritat.

D'altra banda, la formació també compleix amb un paper molt important per a la conscienciació, així com els tallers interns en els quals hi hagi un espai per a la conversa i per a compartir problemàtiques.

Un altre exercici que cal fer en les organitzacions culturals és implicar als homes de la mateixa manera que s'impliquen les dones i involucrar els dos col·lectius en un exercici de conscienciació. Aquest exercici provoca un canvi de mentalitat i ajuda a detectar actituds androcèntriques on abans només es veia normalitat. És important les aportacions que poden fer les xerrades o els congressos i la paritat dels ponents a l'hora d'aplicar aquesta mirada igualitària i denunciar quan no sigui així.

Hi ha equipaments, com poden ser els centres cívics i les biblioteques, que poden ser primordials a l'hora de fomentar la perspectiva de gènere i la generació o no d'estereotips,

¹¹ Mètode per para avaluar si un guió de pel·lícula, sèrie, còmic o una altre representació artística compleix amb els estàndards desigualtat entre homes i dones. Plantejava tres requisits per demostrar-ho: que l'obra tingués dos personatges femenins amb nom, que aquestes parlessin entre si i que la seva conversa no tractés sobre homes (Solà Gimferrer, 2017).

ja que són un portal de socialització, d'accés a la informació, de punts d'aprenentatge i de formació. Com a centres de difusió tenen la responsabilitat de posar el filtre amb perspectiva de gènere i d'incentivar a les artistes per a ampliar referents. Des d'aquests espais es pot promoure el debat per fer créixer la consciència per a la igualtat o fomentar la participació de la ciutadania per a saber la seva opinió pel que fa a la programació.

2.3.1. Què pot fer la gestió cultural per a lluitar contra la desigualtat de gènere?

Com s'ha vist anteriorment, les dones creadores o productores culturals són poques, tot i que el públic que consumeix cultura és majoritàriament femení. Aquesta marginació de les dones no només afecta a les professionals de la cultura, sinó a tota la societat. Si només afectés els professionals de la cultura, s'estaria parlant d'un simple problema que ataca només a un gremi. Però la realitat és que tot allò que sigui invisibilitzat o ridiculitzat a través de la cultura perjudica no només a les professionals de la cultura sinó a tota la societat. "Quan els polítics es pregunten, desesperats, què es pot fer per aturar la violència de gènere, se'ls ha de suggerir que no vagin als jutjats, sinó al cinema" (Freixes, 2008). Moltes vegades en les pel·lícules dirigides per homes, les violacions i els maltractaments són vistos en clau d'humor o estan totalment normalitzats o justificats. Freixes ho porta a l'extrem. I si es fes el mateix però amb el terrorisme? El terrorisme mata, però la violència de gènere també.

La importància del camp cultural radica en què, en una gran part, "és el camp en el que es manifesta la vertadera condició humana d'expressar-se, comunicar-se i sentir. Per tant, excloure completament o parcialment a les dones en aquest àmbit significa limitar-les en la seva condició d'éssers humans" (Moreno, 2019: 1). Així mateix, a través del producte cultural (música, literatura, cinema, teatre, etc.), es dona la possibilitat d'imaginar futurs, és el camp on es gesten els nous valors de la societat. Qui forma part d'aquesta col·lectivitat, qui forma part del camp cultural, també defineix el marc dels valors compartits i dels anhels col·lectius. "Renunciar a participar en el camp de la cultura, en el cas que es compti amb capacitats per a fer-ho, significa deixar que siguin "els altres" qui defineixin el destí i el camí de la humanitat" (Moreno, 2019: 1).

Com s'ha comprovat anteriorment, la participació de les dones en la cultura en general i en la producció o en la presa de decisions de les organitzacions culturals en particular, és minoritària. La paradoxa està en el fet que també existeix una feminització en diferents camps com en l'educació cultural i en el consum. Aquesta cultura que les dones

consumeixen finalment és creada i produïda per homes. El valor que pot tenir el dret a participar en termes d'igualtat construiria una igualtat d'oportunitats per a participar i consumir processos de construcció social d'un simbolisme que es presenta com universal.

Segons Freixes (2008) la clau d'això la proporciona la ideologia patriarcal de: "si les dones són la part i els homes són el tot, qualsevol increment d'una mínima presència femenina és vist, no com un avanç cap a la normalitat, sinó com una anomalia". Es pot veure en tots els camps artístics l'escassetat de les dones en les llistes de creacions. Aquesta escassetat ha tingut moltes causes, que podrien resumir-se en què, durant segles, les dones han tingut barreres a l'hora de convertir-se en artistes per a crear, difondre i perdurar en la història (Cruz, 2008). Aquest biaix en la participació de les dones en tots els processos culturals significa un atemptat contra els principis d'una societat democràtica.

Per Pollock (1981), la desigualtat sorgeix, no per falta de les dones en tots els processos artístics, sinó perquè les estructures del nostre saber són androcèntriques. Aquest saber és una qüestió política, d'interessos, de posició i de poder. Dins la història de l'art s'ha reafirmat aquest discurs i se sosté un ordre de poder investit pel disseny masculí (dona vista com a objecte de disseny, la dona mirada). Amb la destrucció d'aquest ordre es pot parlar dels interessos de les dones reafirmant la seva presència i la seva veu que, al contrari del que es pensa, sempre ha estat allà, a través dels segles.

2.3.2. Hegemonia cultural

Gramsci concebia l'hegemonia com "l'organització, disciplina del jo interior, apoderament de la personalitat pròpia, conquesta superior de la consciència per la qual s'arriba a comprendre el valor històric que un té, la seva funció en la vida, els seus drets i els seus deures" (*Socialisme i cultura*, a Sacristán, 2004: 15).

El terme 'hegemonia', deriva del grec 'eghesthai' i significa conduir, ser guia, ser cap. El verb 'eghemonero' significa guiar, conduir, que significa estar al capdavant, comandar, governar. L'antic grec entenia la direcció suprema de l'exèrcit (Gomez Silva, 1998).

Però l'hegemonia d'un grup social és la seva cultura. La noció d'hegemonia és igual a la de cultura; mitjançant la seva aportació, la cultura inclou de manera necessària una distinció específica de poder, de jerarquia i d'influència (Cortes, 2014). Per Gramsci, "l'hegemonia existeix quan la classe dominant és capaç d'obligar a una altra classe social subordinada o minoritària per a què satisfaci els seus interessos, renunciant a la seva identitat i a la seva

cultura grupal, i també exerceix el control en totes les formes de relació i producció”. Aquest procés no és un procés explícit, sinó que es dona d’una manera subtil (Moreno, 2014).

Si es fa un paral·lelisme entre el sector hegemònic, que és vist com la norma, perquè la societat està dominada per una de les seves classes socials, i si la creació de valors i creences està dominada per la producció masculina, aquests valors es converteixen en quelcom d’universal o de referència. Es pensa que beneficia a tota la societat però per contra, només beneficia a una part. L’hegemonia patriarcal està latent en el control dels agents culturals i que incideixen en les relacions de poder d’una manera també subtil, però que incideixen directament en els agents socialitzadors i s’estableixen les relacions de poder entre uns i altres. Així, a través del control de les entitats de poder com són l’educació, la religió, l’art o dels mitjans de comunicació, com a agents socialitzadors, es potencia l’hegemonia patriarcal a través d’una societat dominant (l’androcèntrica i patriarcal). La classe subordinada o minoritària incorpora com a natural el discurs i el repertori ideològic de la classe dominant.

2.3.3. La responsabilitat dels missatges dels agents culturals

Els mitjans de comunicació

Lippmann és un dels investigadors en història de l’opinió pública i en teoria de la democràcia. Va estudiar el concepte del pseudoentorn, que és un reflex dels mitjans de comunicació. Entén el pseudoentorn com una construcció mediàtica creada en el nostre entorn més extens, on intervé la inserció dels individus en la societat. Els mitjans de comunicació construeixen entorns que no són reals, són construccions, no són realitats objectives. D’aquesta manera, els mitjans de comunicació tenen el poder de construir l’univers relacional dels individus. Aquesta irrupció de la intervenció dels mitjans de comunicació ha estat possible a partir de la irrupció de la comunicació de masses. Segons Lippmann (2003), l’opinió pública respon, no a l’entorn real, sinó a un pseudoentorn construït pels mitjans de comunicació.

En aquest sentit, els mitjans d’entreteniment com pot ser el cinema, han marcat en certa manera la generació d’estereotips i la nostra opinió pública sobre diversos temes. Faludi (1993) va estudiar com el cinema va crear una guerra silenciosa contra la dona moderna. Moltes de les pel·lícules que es van estrenar a Hollywood als anys vuitanta van ser una resposta directa a la

lluita feminista. Amb l'exemple d'*Atracció fatal*¹², Faludi expressa la intenció de la pel·lícula en la reacció contra la independència de les dones. A la protagonista se la castiga per la seva independència i d'altres se les premia per la seva dependència. *Atracció fatal* es va convertir en un fenomen de masses i l'Àlex va arribar a ser la dona més odiada dels EEUU.

Per Faludi, els guions d'aquestes pel·lícules aconsegueixen transformar a les dones intel·ligents i independents en dones silenciades i ho fan per mitjà de la coacció o de l'elecció, però el fet és que ho acaben aconseguint. Així que les heroïnes dels anys vuitanta només poden deixar de ser elles mateixes en defensa de la família i la maternitat (Pariente, 2018).

El cinema ha tingut la capacitat de vendre estils de vida, maneres de viure estereotipades en les quals la vida fora d'aquestes formes i estils, està severament castigada. El rol de les dones, lluny de ser un rol independent, s'ha construït com un satèl·lit dels homes, sense entitat pròpia, incapaces de portar una vida lluny de la dependència dels homes. Èxits de Hollywood com el d'*Atracció fatal*, entre molts d'altres, són una reacció contra la dona moderna.

D'aquesta manera s'ha de ser conscient que l'art i la cultura també han estat creadors d'aquest pseudo-entorn en què l'ésser humà ha reduït les formes de comportament simplificades a mers estereotips, perquè seria massa complex intentar explicar les relacions humanes i socials amb tot el ventall de matisos que suposa. És per això que s'ha de començar des d'aquest àmbit, el de la cultura, per fomentar l'esperit crític i alliberar a l'espectador dels estereotips.

2.3.4. La responsabilitat del gestor cultural

En aquest sentit, la responsabilitat de la gestió cultural, i del gestor cultural com a mediador, té una importància cabdal en aquesta generació d'estereotips. Tot just enguany, els primers estudis reglats de gestió cultural, és a dir, el primer Màster en Gestió cultural impartit a la UB i gestat al CERC (Centre d'Estudis i Recerca Cultural), va complir la curta edat de 30 anys¹³. Es podria dir que és una professió relativament "jove". La gestió cultural es presenta com: "la consolidació d'una vocació de constituir i consolidar una professió que va néixer bàsicament en la transició democràtica. És una professió que va néixer bàsicament en la transició democràtica i per respondre a les noves necessitats que tenien els ajuntaments,

¹² Pel·lícula de suspens estrenada al 1987, dirigida per Adrian Lyne, escrita per James Dearden, i protagonitzada per Glenn Close, Michael Douglas i Anne Archer.

¹³ Portal GC UB. Gestió cultural i Universitat: 30 Anys caminant junts (2019). Documental amb motiu del 30 aniversari del Programa de Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona.

les diputacions i les entitats locals de donar resposta a les demandes i les necessitats de la població en referència a la seva vida cultural” (Martinell, 2019). Segons Milena Dragicević-Sesic, la família dels professionals de la gestió cultural s’ha desenvolupat des dels anys 60 però últimament són les universitats les que han pres la responsabilitat de la seva educació. A la universitat és on es desenvolupa la recerca i el coneixement. Diu que fins i tot més important que la professió està la implementació de postures ètiques. Segons Pep Salazar, els principals reptes de la gestió cultural són: innovació, integració i igualtat de rols. Per l’Àngel Mestres, quan es parla de cooperació internacional, hi ha una sèrie de valors que són claus; la transferència i la transparència; ha de ser transferible cap a altres territoris i realitats, i ha de ser transparent pel que fa a valors, objectius, etc.

Es pot pensar que un altre dels valors més importants és l’ètica en les organitzacions, valor del qual es parlarà més endavant. L’increment de la transparència i l’ètica són els dos pilars que fan que la gestió sigui sostenible. Ambdós conceptes tenen una clara interconnexió però la diferència fonamental radica en què l’ètica, dins de l’organització, fa referència al conjunt de valors i principis utilitzats per oferir un servei de qualitat a la comunitat, com poden ser el control dels abusos de poder. Per contra, la transparència és un d’aquests valors que tot servei o producte ha d’oferir com a mostra de responsabilitat i compromís (López i Catamuti, 2017).

Com a referent quan a la mirada amb perspectiva de gènere en la recerca i educació en l’àmbit del Màster en Gestió Cultural, hi ha la intervenció de l’Anna Villarroja. Segons la investigadora, “la igualtat de gènere segueix sent un repte en la gestió cultural. Cal incorporar la perspectiva de gènere en tots els projectes i equipaments culturals per poder apropar-nos a una cultura diversa. I cal formar i sensibilitzar enfront de la desigualtat”.

Seguint amb la mateixa qüestió, i segons Carme Sais, “en el camp laboral de la cultura és més preocupant que les dones tinguin dificultat d’accés als càrrecs directius de les organitzacions culturals més importants, i aquest fet, sí que és atribuïble als criteris de selecció i als prejudicis patriarcals”. D’aquesta manera es pot pensar que, si les principals barreres d’accés són atribuïbles als criteris de selecció i als prejudicis, aleshores no existeix l’ètica i la transparència en aquests processos. Queralt Prats expressa que “l’exclusió sistemàtica d’alguns col·lectius a la participació cultural podria corregir-se des del compliment del dret que tota persona té a accedir a la cultura, generant polítiques, lleis i altres mecanismes que protegeixin aquesta participació. També cal formar i conscienciar. L’educació és la clau”.

És precisament perquè el programa de gestió cultural parteix de la pràctica professional que és tan important que es conscienciï en referència a incloure el gènere tant en l'àmbit de formació com en el d'investigació. No es pot permetre que vagi seguint el camí marcat, cap a la cultura patriarcal com en d'altres professions seguint l'hegemonia d'una societat sobre una altra. Com a professió creada i dissenyada en el nou marc democràtic, hauria de plantejar-se qüestions com la igualtat, l'equitat i el reconeixement de les minories com una qüestió prioritària.

Estudiant la gestió cultural com a nova professió, no fa gaire, el 2003, es va desenvolupar una guia de bones pràctiques de la gestió cultural de la mà de l'*Associació de Professionals de la Gestió Cultural a Catalunya*. Aquesta guia és fruit de l'estudi de 25 anys de professió de la gestió cultural a Catalunya i pretén ser un marc de referència per als professionals de la professió. La importància d'aquesta professió radica en què "Els professionals de la gestió cultural orienten la seva activitat perquè tota la ciutadania pugui tenir accés als béns i als serveis culturals i seran impecables en l'acompliment de les lleis i normes que tenen una especial incidència en el nostre sector". Els professionals de la gestió cultural són plenament conscients que la cultura és un dret fonamental (Article 27 de la Declaració Universal dels Drets Humans) que permet ampliar les llibertats de les persones i dels pobles. Aquest preàmbul ja dóna pistes sobre la importància de la gestió cultural per a la creació d'una societat més justa i de la importància que els professionals que la gestionen tinguin clars els seus valors i siguin professionals amb un nivell de fort compromís i responsabilitat. Per això és un camp que no es pot permetre que dins d'aquestes organitzacions, es practiqui una gestió i cultures organitzatives androcèntriques.

2.3.5. El paper social de les organitzacions culturals

Segons Bonet i Schargorodsky (2016), l'essència de les representacions de teatre, música i dansa no ha canviat en els últims 2500 anys; ja a l'antiga Grècia els espectacles tenien molt en comú amb les representacions actuals i és que, era i és "un lloc per a contemplar, on la comèdia, la tragèdia i la dansa reflecteixen els estats d'ànim espiritual, les preocupacions, els conflictes i els interessos de la societat". Han canviat, però, les perspectives creatives i socials, i s'ha passat d'una relació en què les presentacions no intercanviaven un procés amb el públic, sinó que eren unidireccionals; avui, a banda del desenvolupament de nous mètodes i tècniques, s'utilitzen estratègies bidireccionals on el

públic interactua, és a dir, hi ha un procés d'apoderament d'aquest públic i s'incorpora al discurs creatiu.

Però en els espectacles en viu hi ha un joc d'interrelació de poder entre les polítiques públiques, una relació de caràcter vertical amb condicionants com: el marc legal, polític, social, econòmic i tecnològic. Les estructures de mercat interactuen directament amb les polítiques públiques i en les seves finalitats i instruments, i els teatres i les companyies, amb la seva missió, visió i objectius, es visionen en i per a les estratègies governamentals, segons l'assignació de recursos, els mecanismes d'intervenció i cooperació intergovernamental. Així que, segons Bonet i Schargorodsky (2016), tot això condiciona els resultats econòmics, socials i polítics de l'activitat escènica. És a dir, hi ha una relació de retroalimentació entre les estratègies governamentals (assignació de recursos, intervenció i cooperació), que modifiquen les estratègies dels teatres i les companyies (agents privats i públics). Per un altre costat, les estructures del mercat escènic interactuen amb les polítiques públiques (amb les seves finalitats i instruments).

Des del punt de vista econòmic, el sistema gira al voltant d'un conjunt de mercats (consum, producció, treball i dret), interconnectats entre si. Els teatres o festivals seleccionen una programació a l'espera que es correspongui amb les necessitats i expectatives d'aquella part de la població a la qual es dirigeixen. Però moltes vegades, aquestes produccions estan produïdes i creades per homes amb un perfil molt concret. Normalment la demanda va adreçada a homes entre 30 a 50 anys; perquè creuen que són aquests els que paguen. Aquesta afirmació es pot rebatre. Si es revisen les estadístiques, són les dones les que consumeixen més activitats culturals. Així mateix, vist l'apartat sobre l'economia familiar, també són les dones qui distribueixen els diners en aquesta economia familiar.

És important veure les conseqüències d'aquesta oferta adreçada majoritàriament a homes de mitjana edat. La justificació està en el fet que, tant Hollywood com d'altres mitjans de comunicació d'entreteniment, museus, literatura, festivals o arts escèniques, compleixen una missió prescriptora; la seva programació conforma l'oferta i el consumista immediat és la població. Per això, els missatges, la varietat i la qualitat de l'oferta determina el capital del públic en qüestió de cultura, i, per tant, poden influir en la mirada de la societat. Si les necessitats dels col·lectius no es veuen reflectides, si només hi ha una mirada cap als homes que mantenen el poder i no hi ha un apoderament per part de tots col·lectius diferenciats que formen part de la ciutadania, aquesta oferta cultura està esbiaixada i no té el paper d'equitat en cultura que tota societat busca a fi que sigui igualitària i democràtica. Tota

l'oferta cultural pot fer pensar a la població, pot posar els problemes a sobre de la taula i fer reflexionar, o per contra la pot convidar amablement a la ceguesa, a l'autocomplaença i al conformisme.

Però qui pot modificar aquesta oferta cultural en pro del canvi cap a la societat que volem, més digna, igualitària i democràtica? Segons Bonet i Schargorodsky el sistema escènic s'estructura en dos grans mercats: la producció i exhibició i el mercat de treball, que el formen artistes, administratius i tècnics. Com s'ha vist en les estadístiques, les persones que actualment ocupen aquests càrrecs, en la seva majoria són homes, si més no, aquells que tenen el poder de decidir què es projecta, qui ho projecta i com i des d'on ho fa. Aleshores, què es pot fer per a canviar la programació i el mercat de treball? Què es pot fer perquè hi hagi representativitat d'aquells col·lectius que la societat discrimina, sigui aquesta discriminació a cara descoberta o bé amagada sota un vel de mentida? Són els professionals de la cultura dels equipaments culturals aquells que poden canviar alguna cosa per mostrar els anhels i les necessitats de la societat, a través de les pràctiques culturals, i treballar per mostrar tota la seva riquesa multicultural.

2.3.6. Estudis i casos que analitzen el problema

La detecció d'estereotips i rols tradicionals imposats a cada sexe des de la cultura és primordial, precisament pel paper que pot fer la cultura en la generació d'aquests estereotips. Per això, manca un marc teòric que digui com s'han de comportar les organitzacions culturals, manca un manual sobre la incorporació de la perspectiva de gènere i mesures d'igualtat per a les organitzacions culturals. La discriminació per raó de gènere es pot donar en el funcionament intern o extern de les organitzacions i poden ser discriminacions directes o indirectes.

Hi ha alguns casos en què s'ha volgut visibilitzar el problema per a posar-hi solució, com és el cas de *l'Informe sobre la programació cultural* i els *Quaderns metodològics feministes*, o bé el cas del Centre Cívic Sagrada Família, un cas de bones pràctiques en la gestió cultural amb perspectiva de gènere.

En *l'Informe sobre la programació cultural*, elaborat per Cabó i Sánchez, l'anàlisi de les activitats programades i les estructures organitzatives deixa ben clara la necessitat de compensar el desequilibri de gènere. I en aquest context sorgeixen els *Quaderns metodològics feministes*. Tal com diu aquest document, encara existeixen desigualtats de gènere que no permeten fer efectius els drets culturals com: *l'accés, participació i*

contribució (segons la Declaració de Friburg, 2007)¹⁴. En aquests tres àmbits, la participació i la contribució són un dels reptes fonamentals: “es tracta de participar com a subjectes actius de cocreació de cultura” (Soley-Beltran, 2019).

Els *Quaderns metodològics feministes* són un compendi de propostes i eines de transformació feminista per a les polítiques locals que es van editar el mes de març del 2019, també en el context del Pla per la Justícia de Gènere (2016-2020). Donada la importància que el Pla atribueix a la cultura, es va impulsar aquesta iniciativa per a garantir una programació paritària de les activitats culturals.

Centre Cívic Sagrada Família

El centre cívic Sagrada Família és un cas de bones pràctiques a la ciutat de Barcelona. Van exposar el seu cas en el marc del curs: “Appliques la perspectiva de gènere al teu projecte cultural?”, organitzat per l’APGCC al maig del 2019. Segons Amanda Alexanian (consultora d’Almena Cooperativa Feminista) i Alba Cucurull (Centre Cívic Sagrada Família), el seu projecte d’especialització en gènere des del 2013, té com a objectiu general “esdevenir un centre especialitzat i de referència en temes de gènere, perquè es vagi transformant en un veritable laboratori d’experimentació i un nucli aglutinador de les veus més innovadores en aquest àmbit”. Els seus principis són la transversalització de la perspectiva de gènere, el treball en xarxa, la participació ciutadana i la perspectiva interseccional. Tenen una doble línia de treball tant per a l’equip del centre (a partir de formacions periòdiques a l’equip i d’espais de construcció conjunta i un assessorament continuat), com per a la ciutadania.

El centre ha editat una guia pràctica a partir de l’experiència del Centre amb l’objectiu de concretar i exemplificar aquells aspectes tant interns com externs que s’ha de tenir en compte a l’hora de crear un espai amable amb les dones i que no les discriminin de cap manera. La guia s’ha portat a terme a partir del treball en conjunt de l’equip i amb un seguiment vist com una eina viva susceptible i adaptable als canvis i objecte d’una revisió continuada. Aquesta guia té en compte els següents àmbits:

- Informació al públic i comunicació
- Programació i seguiment dels tallers i les activitats culturals
- Casals infantils/activitats infantils
- Perspectiva de gènere i feminista en l’organització interna

¹⁴ Aquesta declaració afirma que els drets culturals “són part essencial de la dignitat humana; per aquest motiu, formen part integrant dels drets humans i han de ser interpretats segons els principis d’universalitat, indivisibilitat i interdependència”.

3. Cultura organitzacional i gènere

3.1. La cultura organitzacional i la seva relació amb el lideratge

El comportament organitzacional s'ha de basar en l'estudi de la cultura organitzacional, disciplina en la qual es troba inscrita. Diferents postures sostenen que les organitzacions poden tenir una cultura organitzacional pròpia (Allaire i Firsirotu, 1992). Per arribar a aquesta conclusió, es basen en diverses raons: que cada organització té unes particularitats que estan directament relacionades amb el que fan i amb qui ho fa, els motius pels quals van ser creades, la cultura dels seus fundadors i líders, el sector a què pertanyen o el context en què es desenvolupen. Aquesta cultura també depèn de la història que s'ha format a partir de la manera en què s'han resolt problemes o crisis. Tot i que la cultura organitzacional comparteix valors fonamentals de la societat, també pot rebre o adquirir altres valors i tenir un segell propi.

La cultura, des de la visió de Hofstede (cita Díaz Tapullima, 2007), s'entén com aquells valors col·lectius de pensament, sentiments i accions comparables a programes mentals que distingeixen un col·lectiu d'un altre. Si s'estudia la cultura des d'un enfocament antropològic (Allaire i Firsirotu, 1992), la cultura està lligada a allò social i no pot estudiar-se per separat, ja que entre allò cultural i allò social existeix harmonia i coherència (Rodríguez, 2015). Aquest enfocament social per estudiar la cultura organitzacional també assumeix estudiar els processos, les estratègies i els objectius organitzacionals.

La cultura organitzacional engloba un conjunt de significats simbòlics perquè són el producte d'experiències emocionals compartides al llarg de la història de l'organització i potenciats pels fundadors o els líders (Allaire i Firsirotu, 1992). Per aquests autors, la cultura de les organitzacions es compon de mites, valors i ideologies, s'expressa a través d'artefactes i interactua directament amb la societat, la història i les contingències derivades del mercat (competència, tecnologia, etc.). L'abast d'aquest estudi limita el coneixement de tota aquesta sèrie de components, però sí que es veurà com influeixen en els valors en les organitzacions, ja que són un pilar per als professionals de la cultura. És necessari conèixer la missió, visió i valors de l'organització per justificar les accions i per saber el perquè es fan les accions i en quina direcció camina.

3.1.1. L'ètica i la cultura organitzacional

No es pot parlar de cultura organitzacional sense parlar d'ètica. L'estudi de l'ètica a les organitzacions examina el comportament dels membres de l'organització i determina si estan alineats o no amb els principis tant de l'organització com amb els principis compartits de la societat en la qual es troba immersa. L'ètica organitzacional estudia, doncs, els valors i les identitats dels individus, els grups i les organitzacions, per respondre la seva raó de ser, com s'han de comportar tant dins la mateixa organització així com l'impacte que aquesta tindrà fora, en els grups d'interès.

L'ètica és considerada una dimensió directa del treball, junt amb la tècnica. Es consideren dues dimensions que són definides per la mateixa naturalesa del treball i de qui el realitza. Qualsevol treball, quant a acte realitzat per un ésser humà, té una dimensió tècnica i una altra ètica. Es pot treballar bé tècnicament però amb una mala intenció i també es pot realitzar una tasca tècnicament malament però haver estat realitzada des del punt de vista ètic. És a dir, l'ètica està referida a la repercussió subjectiva de l'individu (Guillén, 2006). La responsabilitat ètica es refereix a "la capacitat del ésser humà de respondre als actes que realitza i a les conseqüències d'aquests actes en el seu contingut ètic".

Hi ha tres raons per a justificar l'ètica en les organitzacions. La primera és una raó tècnic-econòmica, on el comportament ètic repercuteix en la generació de confiança tant dins com fora de l'organització, i on es genera major rendibilitat. També repercuteix en una major acceptació dels consumidors. La segona és la psico-social, on abasta tot un seguit d'avantatges als àmbits psicològic, social i humà. Amb aquestes dues raons, l'ètica no seria imprescindible en l'organització, sinó que només seria un mitjà per aconseguir les finalitats desitjades. Però la tercera raó té a veure amb les raons humanes que fan de l'ètica una necessitat. Sense l'ètica, l'organització acabaria destruint a l'individu i la seva dignitat (Guillén, 2006). Si es trasllada a l'àmbit de la cultura, és on treballa per humanitzar espais i per crear discursos que ajudin a l'individu a sentir-se part d'un col·lectiu. Que l'ajudin a créixer i a conviure amb altres persones. Es treballa per a poder oferir massa crítica en llibertat. Per tant, l'ètica és el pilar que sustenta les organitzacions culturals.

En relació amb el gènere, si el 50% dels individus d'una societat són dones, elles també tenen un paper molt important en els nous sistemes organitzatius. Sovint donen una mirada que aporta noves idees i sobretot tenen unes conductes diferents de les que han tingut els homes en tota la història de les organitzacions. Per Berbel, els valors que poden

aportar les dones no són diferents dels que aporten els homes, ja que els valors són propis de tot ésser humà, però sí poden tractar de modificar els valors tradicionals i substituir-los per uns de més adequats, de més sostenibles als nous temps. També pensa que la societat actual necessita l'existència de l'ètica en els camps tant de la política com de l'economia (Berbel, 2013).

Moltes vegades, quan les dones trenquen el sostre de vidre i accedeixen al poder, es senten fora d'un entorn normalitzat per a elles, com acabades d'arribar, com estranyes. Per això es diu que aporten nous comportaments i valors que pertanyen específicament a les dones, i que, per tant, són capaces d'actuar d'una forma diferenciada i formar un col·lectiu homogeni de característiques també diferenciades. Tot i això, Berbel insisteix en el fet que cap valor que no pugui ser-ho de qualsevol ésser humà, no és un valor. Així que aquesta mirada diferent la poden portar a terme tant dones com homes.

3.1.2. Els valors, l'ètica i el lideratge

D'una manera conscient o inconscient els valors dirigeixen i guien les nostres accions i eleccions (Gini, 2004). D'aquesta manera, els valors són els que marquen les nostres motivacions i les nostres accions. Segons Allaire i Firsirotu (1992), els valors són interpretacions simbòliques de la realitat, que donen significat a l'acció i estableixen normes de comportament social.

Les organitzacions tenen un sistema de valors que es va conformant amb el pas del temps, i que crea unes construccions simbòliques. Aquests sistemes de valors donen suport als interessos dels membres de l'organització, motiven el seu comportament, i aprovisionen d'intensitat emocional a les seves accions, tot i que no són mesures per a justificar o jutjar les accions. Existeixen diferents tipus de valors: els positius o els negatius o els contravalors, els fixos o els dinàmics, els individuals i les constel·lacions de valors (Frondizi, 2001). Depenent del context i de l'enfocament, s'hi poden trobar valors superiors i inferiors. Actualment, el valor ètic té una força que s'imposa per sobre de l'individu, els seus desitjos i els interessos personals, i és el valor ètic del bé comú (Frondizi, 2001: 36).

Si es relacionen els valors amb el lideratge, Burns (1978) va afirmar que per parlar de lideratge també s'ha de parlar de valors. Autors que han creat les teories més importants sobre lideratge, com Bass (1985) o Gardner i Avolio (1998), afirmen que a partir dels valors les persones generen sistemes de comportament socialment acceptables que

influeixen sobre els seus subordinats (Martín i Castro, 2009). Segons un estudi de Krishnan (2001), en el que analitzava els sistemes de valors que presentaven líders transformacionals, aquests tenien com a valors fonamentals la responsabilitat, l'harmonia, la cerca d'un món millor, la llibertat i el respecte mutu. L'estudi va arribar a la conclusió que els líders transformacionals s'orienten cap al bé col·lectiu més que cap al seu propi benestar.

Els estudis de lideratge i la cultura de les organitzacions es van començar a estudiar ja a mitjans dels anys 80, quan s'afirmava que existeix una relació entre el lideratge, els valors i les cultures organitzacionals (Deal i Kennedy, 1982; Sackmann, 1991). Hi ha dos corrents de pensament respecte a aquesta influència: d'una banda, hi ha autors que consideren que el context organitzacional no afecta les habilitats de lideratge, perquè els atributs del líder són universals, i les seves accions transcendeixen el context (Child i Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Adler, Doctor i Redding, 1986; Yavas, 1995). Però hi ha una altra corrent que pensa que el líder ha de ser reconegut com a tal i la seva capacitat està en contacte directe amb els valors, tradicions culturals i ideologies dels seus seguidors.

Hi ha autors que creuen que per estudiar les teories i models de lideratge s'ha de tenir en compte variables contextuais per poder saber quins valors ha de tenir el líder perquè s'ajusti a les pautes culturals de l'organització. Les teories de lideratge deixen els aspectes com ara el context o la cultura organitzacional com aspectes totalment invisibles i són extremadament generalistes (House, Javidan i Dorfman, 2001). Segons Byrne i Bradley (2007), s'ha d'estudiar els valors que mostren els líders i el seu bagatge cultural per a saber el seu potencial dins de l'organització.

3.2. El gènere en la cultura organitzacional

3.2.1. Una mirada feminista

La nostra societat està sumida en una crisi humanitària i econòmica i en una falta absoluta de valors. Precisament, a causa de la crisi econòmica, moltes empreses han desaparegut i en molts casos ha estat per la ineficiència de les persones encarregades; així que l'error està en la presa de decisions, i, per tant, en una dimensió ètica (Argandoña citat per Ruiz Chaves, 2014). S'ha posat en veu la necessitat de dotar de líders que tornin a les

empreses la confiança i l'esperit d'equip que tota organització necessita per a funcionar amb plenes garanties. I aquest esperit de confiança i cooperació no lliga amb els models organitzacionals més rígids i verticals, on es trobava la imatge del gerent, sinó que cada vegada més es busca la figura del líder.

Per això les dones tenen un paper molt important en els nous sistemes organitzatius; és necessària una mirada que no estigui tan tnyida per la masculinitat, una nova mirada que porti més idees i sobretot noves conductes. Per a Berbel (2013), els valors que poden aportar les dones no són diferents dels que aporten els homes, ja que els valors són propis de tot ésser humà. No es tracta de posar nous valors sinó de modificar els tradicionals i substituir-los per uns de més adequats, de més sostenibles als nous temps. Així mateix, una societat com la nostra necessita l'ètica en els àmbits tant de la política com de l'economia.

Però, a quins reptes s'ha d'enfrontar la posada en marxa d'uns nous valors que trenquin amb una cultura organitzacional de base masclista i patriarcal? No es pot passar per alt, en estudiar la cultura a les organitzacions, els valors o l'ètica, sense estudiar els rols i els estereotips de gènere creats en les organitzacions.

3.2.2. Estereotips i rols de gènere en les organitzacions

"Els estereotips són un conjunt estructurat de creences populars que generalitza el comportament d'algun grup social. Són creences compartides que normalment simplifiquen la realitat i que resisteixen tots els canvis, immunitzats a les informacions que els desmenteixen. Els estereotips són clixés, prototips, estructures mentals culturalment compartides" (Garcia, 2006: 14).

Segons el *Manual sobre la incorporació de la perspectiva de gènere i mesures d'igualtat per a entitats*, realitzat pel Centre per a la Igualtat i Recursos per a les Dones (CIRD), els estereotips de gènere "són el conjunt de qualitats i característiques psicològiques i físiques que s'assignen de manera diferenciada a homes i dones. Els estereotips de gènere no són inamovibles i es modifiquen a la vegada que la societat evoluciona i canvia... Mentre que existeix una valoració positiva dels estereotips masculins, els femenins solen estar socialment devaluats" (CIRD, 2017: 21). Alguns dels estereotips atribuïts a la feminitat són l'espontaneïtat, la tendresa, associada a la feblesa tant física com emocional, la passivitat, la intuïció, l'acceptació, la submissió i la superficialitat. Alguns estereotips associats a la

masculinitat poden ser: la raó, l'agressivitat, la força tant física com mental, la intel·ligència, l'autoritat, la tenacitat o la independència.

Els mitjans de comunicació recullen estereotips que només s'han vist justificats a través del prisma desenfocat de la religió, la llengua, la història o d'altres disciplines, que l'han emmotllat a la seva conveniència; estereotips que han estat simplificats, perquè és la manera d'arribar a una quantitat més gran de receptors. Però s'han perpetuat de tal manera que ningú no s'atreveix a posar-los en dubte. Els estereotips i rols socials desenvolupen una sèrie d'actituds i comportaments pròpies d'aquest grup social. En aquest sentit, els rols de gènere, atribueixen unes característiques en funció del gènere de la persona.

És a través dels estereotips que configuren els rols de gènere, es materialitzen en una sèrie de tasques o funcions que són pròpies dels comportaments de les dones i dels homes. Comprenen papers i expectatives diferents. Per exemple, les dones han de ser mares responsables del benestar familiar mentre que els homes tenen el paper de proveïdors i protectors. Paral·lelament, en l'àmbit laboral, les dones han d'agafar el paper de treballadores secundàries, ajudant els treballadors principals: els homes. En l'àmbit comunitari, el rol femení respon a les gestores comunitàries i el masculí, a l'autoritat comunal. L'espai que s'adjudica a les dones és l'espai reproductiu: amb les tasques relacionades amb la cura i amb la gestió de l'afectivitat dels integrants de la família. Desterrades, doncs, a l'esfera domèstica, els homes dominen l'espai públic i les activitats productives del mercat. Engloba les activitats realitzades a canvi d'un pagament, és a dir, és visible.

El món de l'empresa i de l'economia continua sent fonamentalment masculí. I ja s'ha observat com en el món de la gestió cultural també són els homes els que ocupen les posicions més rellevants. Si bé hi ha hagut un canvi en els organigrames després que les dones irrompessin en el mercat, no es pot considerar que hi hagi una igualtat. Moltes de les dones que actualment són emprenedores, reconeixen les dificultats afegides que comporta el fet de ser dones. Segons Berbel, els arguments són que l'emprenedoria no ha estat feta per a les dones.

En l'àmbit de l'empresa, però, cada cop més s'apunta a valorar altres aspectes que disten dels estereotips masculins com la motivació dels assoliments, l'autoeficàcia, la competitivitat, o la racionalitat, i es posa la mirada en altres habilitats com la prudència, l'empatia o la capacitat d'escoltar, totes elles capacitats que porten integrades moltes dones

a causa de la seva educació. Aquesta nova mirada comença arran de la crisi socioeconòmica com a valor en la cerca d'un perfil més harmònic de lideratge.

3.2.3. Diferències entre gèneres

Per la comprensió del ésser humà, tant des de la filosofia fins a la psiquiatria, és important tenir en compte la condició sexuada. La sexualitat ens dóna la diferència i no es pot concebre una persona neutra, de tal forma que tota persona humana és constitutivament masculina o femenina. Ha d'existir una complementarietat entre els dos sexes i no arribar a polaritzar els seus aspectes perquè aleshores es desvirtua la sana relació entre ambdós (Chinchilla, 2004).

Entre els dos sexes, totes les persones són iguals, però des del punt de vista genètic, la diferència es limita a un tres per cent. Aquest tres per cent es troba implícit en tot el nostre cos. Així que tot i ser molt iguals, també som diferents; els homes i les dones tenen una manera diferent de veure, d'entendre, d'avaluar i d'actuar al món; també hi ha diferències en la psicologia femenina i la masculina i d'aquí ve la seva complementarietat (Chinchilla, 2004). Hi ha proves que els dos hemisferis del ésser humà estan especialitzats; parlen diferents llenguatges verbals i visuals. D'un costat, hi ha l'hemisferi analític, racional i quantitatiu (el masculí), i l'hemisferi sintètic, intuïtiu i qualitatiu (el femení). Els hemisferis cerebrals, els homes presenten major especialització, de manera que no es comuniquen entre sí i si ho fan, aquesta comunicació es basa en representacions abstractes. En canvi, les dones són capaces de comunicar els dos hemisferis de manera més ràpida i menys formal o estructurada. Això ha estat demostrat per una sèrie d'investigadors¹⁵. S'ha de dir però que les virtuts i els hàbits positius no són ni femenins ni masculins, són personals i cada persona els pot desenvolupar, tot i que filòsofs i psicòlegs han destacat que els uns i les altres tenen una major o menor capacitat o inclinació per a segons quines virtuts. Segons Chinchilla, alguns autors atribueixen alguns termes més propensos al masculí i al femení.¹⁶

Aquests són alguns exemples d'adjectius que sovint s'atribueixen a la masculinitat i a la feminitat:

¹⁵ Investigació publicada per la revista PNAS, liderat per Ragini Verma, investigadora del departament de radiologia de la Universitat de Pensilvania (EE UU), els científics van analitzar la connectivitat cerebral en un total de 949 persones d'entre els vuit i els 22 anys d'edat.

¹⁶ J. Ballesteros: *Postmodernidad, decadència o resistència*. Tecnos, 1989.

Taula 1. Atributs masculins i femenins.

Masculí	Femení
Exactitud	Analogia
Superficialitat	Profunditat
Anàlisi	Síntesi
Discurs	Intuïció
Competència	Cooperació
Creixement	Conservació
Producció	Reproducció
Forma lineal	Forma de cub
Actituds	
Invenció	Manteniment
Abstracció	Concreció
Busca de la norma	Tendència a la flexibilitat
Priorització de la justícia	Preferència per la misericòrdia
Mesura quantitativa	Avaluació qualitativa
Especialització	Visió de conjunt

Font: Elaboració pròpia a partir de Chinchilla i León, (2004).

Tot i que aquestes actituds són pròpies de tot ésser humà, el contacte amb la realitat i els estereotips fa que dones i homes interioritzin certes actituds de manera diferenciada. Segons Andrea Bochetti, “la maternitat ha ensenyat a les dones a no separar el cor de la raó” i potser el paper dels homes en el món laboral, un món plenament competitiu, l’ha portat a desenvolupar el seu costat més racional. Fa falta un aprenentatge mutu per a assolir un ésser humà complet, que requereix de tots aquests atributs. Per tant, fa falta un enriquiment mutu i un intercanvi.

Fruit d’aquest discurs es pot dir que la igualtat només està clara en la diferència, per tant, s’ha de veure el món a través dels dos prismes i redefinir els papers i els rols d’ambdós en la família i en el disseny del món laboral i temps d’oci. La mirada dual pot suposar vertaders canvis en totes les disciplines com la política, la psicologia o les ciències humanes, i, per descomptat, en la cultura.

Per Chinchilla, hi ha dues tendències reconegudes: la dels homes a contemplar el món a través de sistemes lògics i legals i les dones que ho fan a través d’un conjunt de relacions mogudes per connexions humanes més que a través de les normes; aquesta mirada és una forma peculiar de veure el món. Si bé amb aquestes dues “postures” de veure i entendre el

món es poden arribar a les mateixes conclusions o judicis, els processos de decisió s'enriqueixen a través d'una mirada femenina. Aquesta visió global i creativa pot ser una font d'avantatge per a l'organització. Si bé no és diferent la capacitat intel·lectual entre homes i dones ni les inclinacions cap a determinades àrees del saber, sí que és diferent la manera de processar-les, la manera de resoldre problemes i de relacionar-se amb aquests, i tanmateix, poden ser diferents la manera de relacionar-se davant alguns valors. D'aquesta manera, les organitzacions haurien de compensar aquesta racionalitat amb la intuïció i crear un conjunt de recursos humans més equilibrat i més humà. Sovint, en el món laboral, no accepten les afirmacions que no estan basades en xifres i en dades; no s'accepta la intuïció.

Segons Lamas (2010), la dicotomia masculinitat/feminitat és, en la majoria de les societats, un producte simbòlic/cultural més que una realitat biològica. Aquest producte ha marcat la relació de poder i sotmetiment entre homes i dones. Per Lamas, tot i que aquesta estructura la portem inscrita en el nostre inconscient, també es poden deixar de costat aquestes asimetries que l'únic que provoquen són privilegis d'una en detriment de les altres. Aquesta posició de trencament entre les identitats socials masculina i femenina, significaria trencar amb la dependència i la dominació i obligaria a les persones a reconèixer-se com a ser humans, encara que es seguirien reconeixent les marques sexuals, socials i culturals.

Segons Chinchilla (2004), enfocar la vida i organitzar la feina amb la percepció que ho fan els homes és un error; només destacant la diversitat ens enriqueim mútuament i serem capaços de respectar-nos. També seria un error plantejar el tema com una mera distribució dialèctica. No s'està davant d'una baralla per a desplaçar un en detriment de l'altre, en cap dels àmbits de la vida. El que es pretén és sumar, compartir entre els dos. Sempre en nom de la llibertat que busca la cooperació i basada en el principi de respecte. Creu que tota persona, home o dona, té unes metes i unes aptituds i que cap poder institucional ha de posicionar-se; el que sí que ha de fer és saber la realitat i afavorir un marc social i laboral que contempli la família com un nucli essencial però no com un espai social femení, perquè les dones han d'estar present en totes les esferes.

El nou feminisme integrador pot ser la via perquè les dones puguin veure realitzades les seves aspiracions i ambicions. És el feminisme de la complementarietat, de la cooperació de tots dos gèneres i en tots els àmbits de la vida, on es requereix la massa crítica de les dones en els centres de decisió i en llocs clau. També es requereix un canvi de mentalitat tant de dones com d'homes. Per part dels homes, es requereix un pas per a fer-li lloc a les dones i acceptar i recolzar aquests canvis de rols tant en el món professional com personal i familiar. Aquest pas que implica un canvi de valors en tota la societat, podria suposar també

un canvi pel que fa a entendre altres col·lectius que no formen part del nostre entorn proper i en els quals no ens sentim identificats. Podria suposar una millora en l'empatia entre les persones i, per tant, una millora en l'equitat de tots els col·lectius sovint exclosos de certs àmbits de la vida.

3.2.4. El gènere sota l'epidermis de la cultura organitzacional

El gènere ha d'estar present com a categoria d'anàlisi de la realitat social però sovint segueix sense comptar prou, sobretot a l'hora d'explicar processos organitzatius i el funcionament de les organitzacions. Per això, aquesta falta d'atenció ha provocat una ignorància i ha subestimat el paper de les dones en la producció del coneixement. La teoria organitzativa ha acceptat els valors i la ideologia masculines on el discurs de gènere ha quedat absent; però aquest tractament irrellevant de les dones en l'organització ha ignorat una cosa que és òbvia: l'experiència de les dones en el món laboral pot ser diferent de la dels homes (Coronel, Moreno et al. 2002).

Els discursos d'igualtat i de desigualtat es donen simultàniament. Hi ha un discurs dominant en les organitzacions basades en la igualtat i la neutralitat, però les asimetries en relació amb el gènere indica que la desigualtat continua existint (Benschop i Doorewaard, 1998). El concepte d'igualtat es dona en la superfície i en l'àmbit formal, mentre que la desigualtat està sota l'epidermis de l'organització, en les capes més profundes, però mostra la fase més activa en les dimensions com l'estructura i la cultura organitzativa, la interacció social i la identitat.

Segons Nicolson (1997), les organitzacions patriarcals estan sotmeses a un context tòxic que permet la normativa d'igualtat d'oportunitats, però que en realitat s'oposa a canvis estructurals que podrien suposar la capacitat i les mateixes oportunitats tant de dones com d'altres grups minoritaris. Les cultures organitzacionals segueixen mostrant una hostilitat al progrés i control femenins. Hi ha organitzacions que es renten la cara fent concessions sobre igualtat d'oportunitats però cap integra aquesta mirada més enllà de l'epidermis de l'organització, és a dir, poques vegades forma part de la cultura organitzacional. Les resistències a aquest canvi són definides tant per dones com per homes.

4. Lideratge i gènere

4.1. El gestor i el líder

El concepte de gestió ve del llatí *gestiō-gestionis* i significa “executar, aconseguir l’èxit amb els mitjans adequats” (Corominas, 1995). Una altra definició és la de “l’acció o efecte de realitzar tasques –amb compte, esforç i eficàcia– que condueixen a una finalitat” (Heredia, 1985). Segons Rementeria (cita Rodríguez, 2010), si es considera la gestió com “l’activitat professional que tendeix a establir els objectius i mitjans de la seva realització, a precisar l’organització de sistemes, elaborar l’estratègia del desenvolupament i executar la gestió del personal”, aquesta última concepció de la gestió té a veure amb la intenció o interès d’influir i de canviar des d’una situació de partida. L’acció és la diferència entre gestió i administració. Per Rementeria, és un estil més d’administració. Tenim altres definicions com “un conjunt de regles i mètodes per a portar a terme amb major eficàcia un negoci o activitat empresarial” o bé “procés mitjançant el qual s’obté, desplega o utilitza una veritat de recursos bàsics per a donar suport els objectius de l’organització (Ponjuán, 1998).

En base a aquestes definicions, la gestió és “el conjunt de processos i accions que s’executen sobre un o més recursos per al compliment de l’estratègia d’una organització, a través d’un cicle sistèmic i continuat, determinat per unes funcions bàsiques de planificació, organització, direcció, comandament i control” (Rodríguez, 2010).

D’acord amb aquestes definicions, es pot fer un paral·lelisme de com ha de ser la figura del gestor cultural; aquest professional té la capacitat de planificar i té el comandament i el control d’una sèrie de processos. En aquests processos es poden aplicar noves mirades on hi càpiga la perspectiva d’equitat, la perspectiva de gènere o la conciliació. Una nova mirada que pot arribar a canviar el curs de les organitzacions culturals pel que fa a la programació, direcció (qui està en els alts càrrecs) i control. Però aquesta sèrie de recursos provenen de les persones, és a dir, dels recursos humans. En aquest sentit, les interaccions amb agents de l’organització o amb altres grups d’interès és de vital importància a fi d’aconseguir els objectius de l’organització. La feina del gestor implica necessàriament la gestió de grups, la funció d’influència o motivació en el grup, és a dir, implica la funció de lideratge.

En referència al lideratge, és una relació d’influència entre el líder i els col·laboradors, que intenten que canvis reals es vegin reflectits en els objectius comuns de l’organització. És

una relació d'influència de caràcter multidireccional i no coercitiva. El lideratge exigeix elements com: influència, canvi intencionat i propòsits comuns (Rost, 1997).

Però per entendre millor què és el procés d'execució del lideratge, també s'ha d'analitzar el concepte de *líder*. La paraula *líder* prové del terme anglès *leader*, que significa "guia". Segons la Reial Acadèmia de la Llengua Espanyola, líder és la persona a la que un grup segueix, reconeixent-la com a cap o orientador, el que el distingeix de la figura del gestor que, encara que de vegades puguin coincidir, el gestor se l'associa més al poder i a l'administració de recursos. Altrament, el líder té la capacitat d'aplicar canvis en la presa d'iniciatives dels liderats (Ruiz, 2014).

Si partim de la definició de líder com la persona a la qual el grup segueix, es distingeix del gestor perquè aquest últim està més associat al poder i a l'administració de recursos però no influeix en els canvis o presa de decisions com el líder (Ruiz, 2014). D'aquesta manera, el poder està més associat a la gestió i el lideratge està més associat a les relacions interpersonals. Bennis (1995), assenyala que moltes organitzacions estan ben administrades però poc liderades. En aquest sentit, el gerent està sent reemplaçat per la figura del líder (Arteaga i Ramon; 2019). Segons les mateixes autores, el lideratge és un procés humà on interactuen persones amb un fi determinat i la situació o les condicions de l'entorn amb el qual es trobin no afecten directament a aquest lideratge. Això també fa pensar que el lideratge té a veure amb el tipus d'organitzacions que estan liderant; si les organitzacions consten d'uns recursos humans potents que són la base de l'organització o no.

Taula 2. Diferències entre lideratge i gestió

Lideratge	Gestió
Relació d'influència entre el líder i els col·laboradors.	Relació d'autoritat.
Hi entren els líders i els col·laboradors.	Hi entren els gestors i els subordinats.
Implica un propòsit conjunt i comú per portar a la pràctica canvis reals.	Implica la coordinació de gent i recursos per a desenvolupar les activitats.
No requereix una posició des de la que operar.	Requereix una posició.
Assumpte episòdic	La gestió és permanent

Font: Elaboració pròpia a partir de Coronel, Moreno et al. (2002).

És pertinent la pregunta de si tots els líders es troben en els llocs de comandament i de presa de decisions. Segons Cowley (1928), el líder és qui aconsegueix que els altres el segueixin. Segons Peter DeLisle (cita Idokoko, 2016), "ser un líder és tenir la capacitat

d'influir en els altres, amb o sense autoritat de comandament". Creu que és molt més fàcil donar ordres i arribar a què t'obeeixin quan és un superior en la cadena de comandament, però la clau està en aquells que no tenen autoritat jeràrquica però aconsegueixen que els altres membres de l'organització comparteixin la seva visió i els segueixin. En aquest sentit, coincideix amb Pittinsky (2005) en què el líder no necessàriament ha de tenir l'autoritat formal. Si es busca una visió una mica més laxa de lideratge, es pot citar a Bennis, que referint-se al lideratge diu "[...] és com la bellesa: difícil de definir però fàcil de reconèixer si es veu" (Bennis, 1990). Pittinsky i Zhu (2015) defineixen el líder com "un creador d'esforços o canvis creatius, a curt i a llarg termini, notant que els líders tenen una possible influència, però no necessàriament tenen una influència d'autoritat formal".

Segons Gayán (2005), aconseguir els objectius de les organitzacions depèn en bona part a l'existència d'un líder en el lloc de comandament, que propicia que els altres membres de l'organització siguin més eficients del que ho eren. Segons paraules de Peter DeLisle¹⁷ (citad a Gayán, 2005), l'únic que se'n desprèn de la paraula de líder és la de "capacitat per influir en els altres". L'autor també creu que el lideratge també es pot exercir en una faceta de la vida determinada. Es pot exercir el lideratge en la vida laboral i no en la vida personal o familiar, i també es pot exercir el lideratge en un grup determinat i ser seguidor en un altre grup.

4.2. El líder i el lideratge

Perquè s'ha estudiat tant el fenomen del líder i del lideratge? Es va començar a estudiar en els inicis del segle passat, quan es van començar a preguntar si les persones són líders pel que fan o pel que són. Hi ha qui creu que el que és important és *la tasca que fa el líder* i qui creu que el més important és *com és el líder*. Hi ha qui creu que el líder és aquella persona que és capaç de reduir la incertesa en un grup. Hi ha qui parla de líders interactius on els col·laboradors i la seva experiència marca quin tipus de lideratge ha de tenir el líder. En el fons tots aquests processos es van començar a estudiar per la relació que es creia que tenien amb la productivitat de l'organització. L'interès sobre aquesta qüestió era un interès per descobrir com millorar la productivitat i, per tant, millorar els beneficis. Per això és un

¹⁷ Peter F. Drucker Professor de gestió i administració, i ciències socials a la Universitat Marie Rankin Clarke (Claremont, Califòrnia).

tema que ha tingut especial interès en la psicologia de les organitzacions en el marc d'una mirada capitalista. Per tant, s'està parlant d'economia (María Palacín¹⁸).

Segons Palacín, sobre el concepte de lideratge s'ha escrit molt al respecte, tant des del camp de la psicologia i la sociologia i sobretot en referència a l'àmbit de la política i de les organitzacions (un camp reduït al món de l'empresa). Existeixen gairebé tantes definicions de lideratge com teories sobre el mateix. Hi ha molts enfocaments diferents del lideratge des del punt de vista teòric (personalista, de tasca, contingent, etc.) i dintre de cada enfocament hi ha de l'ordre d'unes deu teories. En aquesta investigació només s'ha estudiat aquells que s'ha cregut més importants a l'hora d'entendre el lideratge pel que fa a les organitzacions culturals.

La persona que exerceix el lideratge s'autoreconeix a si mateixa, tant les seves capacitats com les seves limitacions. Per això és conscient dels límits que pot assolir i els que no, cosa que fa que tingui èxit en la majoria de casos. Respecte als trets de personalitat, el lideratge engloba sentiments, actituds, interessos i valors i, per tant, solen ser persones sociables, amb iniciativa, adaptabilitat i cooperació (Gayà, 2005). Aquestes actituds són necessàries perquè les persones liderades creguin i confiïn en el líder i creï els sentiments de seguretat i de suport i empatia perquè els estimuli.

Hi ha autors que creuen que el lideratge significa bàsicament el poder sobre altres persones, i el poder sobre altres permet a un individu fer coses i aconseguir metes que serien inabastables per ell mateix (Galindo, 2003). Segons Tannenbaum (1959), el lideratge és la influència interpersonal exercida en una situació i dirigida, mitjançant un procés de comunicació, cap a la consecució d'una o més metes especialitzades.

No hi ha un acord prou clar que defineixi les qualitats que defineixen a un líder, perquè són qualitats que s'han de definir en funció de les relacions amb els seus seguidors. Segons Gutiérrez; Romero (2010: 6), és possible deduir les qualitats que té un líder a partir de l'opinió que tenen els liderats. En diversos estudis sobre lideratge, (Kouzes i Posner, 1993), diuen que les qualitats més destacables són:

- Honestat que genera confiança
- Previsió de futur
- Tenir clars els objectius de l'organització
- Inspiració

¹⁸ Extret de l'entrevista a María Palacín, Doctora en Psicologia i Llicenciada en Filosofia i Ciències de l'Educació per la Universitat de Barcelona. Directora del Màster en Auto lideratge i Conducció de grups i el Curs d'experts en habilitats de liderar. Professora Titular de la Universitat de Barcelona en la qual Coordina el Àrea de Psicologia de Grups.

- Entusiasme
- Positivisme
- Competència

En la literatura, s'ha passat de posar especial interès en el líder a parlar del com i a través de què s'exerceix el lideratge, ja que el lideratge és una acció que abasta sentiments, actituds, interessos i valors que impliquen les relacions humanes, és a dir, com una persona, a través de la comunicació, influeix en una altra per obtenir uns objectius específics. Són unes característiques que evolucionen amb el temps i que són fruit d'unes circumstàncies socials, econòmiques, polítiques i culturals de l'entorn (Galindo, 2003).

En aquest camp s'ha desestimat l'aspecte genètic o biològic del líder, i els experts s'han centrat a estudiar els mecanismes de socialització i aprenentatge i en les característiques de l'entorn, del grup i de l'organització i població en la qual l'individu s'integra. El fet que els agents externs influeixin en bona part en el líder vol dir que aquest es pot desenvolupar, es pot potenciar o fomentar, i aquest és un aspecte molt positiu (Galindo, 2003). És bo pel fet que trenca amb el plantejament del líder innat, de mecanismes hereditaris o de llinatge de persones que han de liderar una organització. Aleshores, centrant-se en els valors del líder i que aquests es forgen amb les vivències socioculturals de la persona, quina és la naturalesa i el poder del líder que fa influenciar en els altres? És a dir, quins estils de lideratge es poden potenciar?

Si bé hi ha molts autors que han detectat estils de lideratge segons la manera en *el què* i en *el com* influencien en el grup, Galindo es fa la pregunta de si és el mateix el líder que exerceix la seva influència sobre els altres per a lucrar-se o enriquir-se a sí mateix o si per contra ho fa pensant en el bé comú, en el respecte al medi ambient i en els altres. A la pregunta de si el líder persegueix la meta de lucrar-se o bé per contribuir al desenvolupament just i igualitari de la societat, també és legítima la pregunta de si s'està parlant del mateix líder que treballa per una organització mercantil i lucrativa d'un que treballa per a una fundació no lucrativa en l'àmbit de la cultura. Com s'ha vist en l'apartat anterior, aquest últim haurà de transmetre valors ètics que justifiquin les característiques i la fi de l'organització. Aquesta justificació o legitimació de les organitzacions culturals s'ha de portar a terme a través de medis també legitimadors, i l'encarregat de fer-ho és el líder. Aleshores, recau tota la importància en els medis legitimadors, és a dir, en els valors.

Per a Berbel (2013), tota persona que influeixi profundament en un altre ésser humà exerceix algun tipus de lideratge. L'autora descriu com realitza un mapa del lideratge en un

grup en concret (les característiques essencials del perfil del líder ideal), quan els hi pregunta (en aquest cas a la classe d'un curs de lideratge), que descriguin les principals característiques de la persona que més els ha influït a la vida. Tot i que existeixen confusions i ambigüitats, pot afirmar-se que “existeixen diferents tipus de persones líder amb característiques ben diferenciades”.

Si bé inicialment es va concebre el lideratge com a característica especial de la persona, com un ésser superior, avui el lideratge es relaciona amb les esferes de poder, d'influència i d'autoritat, capaç d'influir més en els altres que els altres a ell. El que sí que es pot afirmar és que es va trobar algunes característiques que fan més fàcil que una persona es converteixi en líder: motivació per l'assoliment, per tenir influència social, per tenir reconeixement rellevant, competència cognitiva i social, autoconfiança, fiabilitat i flexibilitat.

Estudis més recents han identificat dos tipus de comportament respecte a la conducta dels líders: són els especialistes amb les tasques i els especialistes amb les persones. Aquests comportaments són independents i complementaris: és a dir, es poden donar o no a la vegada i en diferents intensitats. Els líders orientats a les tasques són aquells professionals que no tenen en compte les circumstàncies de l'entorn sinó que se centren a perseguir els objectius que s'ha marcat l'organització. D'altra banda, el perfil adreçat a les persones posa especial atenció a les circumstàncies de l'individu, i per entendre aquestes circumstàncies personals hi dedica temps i esforços, fins a crear un clima de benestar per a tot l'equip. Segons el nivell de participació grupal que promouen, també hi ha estils denominats democràtics o participatius i autocràtics.

4.2.1. El lideratge i la seva relació amb el poder i l'autoritat

El poder és la capacitat per utilitzar la base de totes les relacions en les societats. És un terme molt més ampli que el terme d'autoritat. L'autoritat és el poder dins de l'organització, és a dir, el poder que té un lloc de feina o la persona que l'ocupa. En aquest sentit, l'autoritat seria sinònim de direcció. Si bé el lideratge requereix poder, quan s'exerceix es converteix en influència. D'aquesta manera, “encara que tots els líders requereixen poder, no totes les persones que tenen poder exerceixen lideratge” (Gayan, 2004).

Així que, per exercir lideratge, es requereix poder materialitzat en influència, però l'autoritat basa el seu poder en el lloc de direcció i el lideratge el basa en la relació amb els altres; en la seva interacció amb el grup. El lideratge implica també desenvolupar tasques i orientar la feina del grup. Es pot exercir de forma inconscient, mentre que la direcció no pot

utilitzar-se en aquest sentit. La direcció administra, controla des de la raó i se centra en els objectius a curt termini. Per això fa servir tàctiques que impliquin l'obediència i evitar riscos. El lideratge és quelcom més profund, implica arribar als objectius a llarg termini i es necessita una empatia amb les altres persones i una confiança mútua, prendre iniciatives, assumir riscos i incitar als altres a canviar (Gayan, 2004). Per Gayan, aquesta distinció entre direcció i lideratge implica que no sempre el líder ocupi un càrrec d'alta direcció. De retruc, es pot pensar que el que ocupa el lloc d'alta direcció no sempre és un líder. Tot i que normalment a les organitzacions es busca que sigui la mateixa persona la que ocupi els llocs d'alta direcció i que sigui líder, de manera que l'estructura formal i informal coincideixin. També pot ocórrer que el veritable líder sigui un subordinat: això rep el nom de lideratge informal. La primera de les situacions ajudaria al fet que tots els membres de l'organització caminin en un mateix sentit.

En referència als nivells de jerarquia en organitzacions culturals i en relació amb el poder, es pot distingir entre dos tipus d'organitzacions, les jerarquitzades o molt jerarquitzades en relació amb el poder, i altres tipus que tenen la maduresa de confrontar el poder i de ser innovadores, és a dir, les que es qüestionen enfront de les que eviten el conflicte. En una organització jerarquitzada el grup no pot desenvolupar el seu potencial. Com més diferència hi ha a escala d'estatus i de poder, més s'inhibeix la creativitat i la innovació i l'entorn dista molt d'una gestió del conflicte oberta. En la mesura que hi ha més obertura cap el que és diferent, cap a la diversitat, el grup té més capacitat per crear i innovar. Les dones que en una organització jerarquitzada han arribat al poder, han hagut de plantar el conflicte i fer-lo explícit si han volgut tenir un equip cohesionat (María Palacín). Per la psicòloga i filòsofa, si hi ha una organització jerarquitzada, els estils de lideratge també ho seran. Però poden els equips trencar aquesta jerarquia i oferir una gestió del poder horitzontal encara que la seva organització estigui jerarquitzada? Es veurà a través de l'anàlisi de les entrevistes en profunditat.

4.2.2. Teories dels estils de lideratge

Tot i que fa molts anys que s'estudien els diferents estils de lideratge, que seguidament s'anomenen, aquests poden agrupar-se en tres enfocaments bàsics:

- **Teories dels trets:** es vol arribar a explicar el lideratge a través de les característiques socials, físiques, intel·lectuals o de personalitat que posseeixen els líders. Aquests trets són

innats de la persona, és a dir, una persona neix amb ells i no els pot adquirir amb el temps. Avui, aquesta teoria ha estat superada per la idea que els trets o personalitat que fan a un líder es poden aprendre.

- **Teories de la conducta:** consideren que el lideratge es basa en una sèrie de conductes del líder i no pas pels trets de personalitat que posseeixi. Aquesta teoria creu que les persones poden aprendre a ser líders.
- **Teories de la contingència:** es posa especial interès en factors referents a la situació. Aquí no només entre en joc el mateix líder sinó tot els conjunts d'elements i factors característics de l'entorn, com per exemple els seus seguidors, les circumstàncies ambientals, etc.

Tot seguit s'analitzaran els principals models de lideratge, tant els tradicionals com els nous models de lideratge. Aquests serviran de base per poder analitzar el tipus de lideratge més comú en les organitzacions culturals i que es veurà en la part empírica d'aquest treball.

4.3. Models més importants de lideratge tradicional

Si bé hi ha molts models de lideratge tradicional, es farà referència als més importants, és a dir, en els dos models que han tingut més repercussió en el món organitzacional i que han permès oferir, a través de la generació de qüestionaris i literatura científica entorn del lideratge, una visió completa sobre el mateix, sobre el líder i la seva capacitat, així com la seva repercussió en les organitzacions que lidera.

4.3.1. Model del rang total de Bass i Avorio

La teoria X i Y, postulada per Douglas McGregor, va ser estudiada en el seu llibre "El costat humà de les organitzacions". McGregor (1966), després de viure de primera mà les males condicions de la classe treballadora com a peó d'una estació de serveis, va estudiar psicologia i va obtenir el doctorat en Psicologia experimental per la Universitat de Harvard.

Va ser aleshores quan va entendre el perquè els treballadors es comporten de diferent manera depenent del qual són tractats des de la direcció.

McGregor manté dos estils de lideratge basats en la teoria X i la teoria Y. La teoria X parteix de la premissa que el líder o el director de l'organització entén que els treballadors no fan res per a l'organització. És a dir, que l'ésser humà és mandrós per naturalesa i que evitarà la feina sempre que pugui. Per això, per aquesta tendència de fugir de la feina, als treballadors se'ls ha de controlar i obligar per a què portin a terme les seves obligacions i compleixin amb els objectius de l'organització. L'ésser humà mig prefereix que el dirigeixin i no té gaires ambicions. Normalment aquesta teoria va acord amb una formació baixa i amb treballs repetitius i rutinaris.

Segons aquesta teoria, s'ha de controlar, supervisar i motivar degudament als treballadors a través de normes i regles clares. Aquest control ha de ser constant, i en cas de no complir les normes, el treballador s'exposa a ser sancionat. D'aquesta manera, evitar el càstig serà la principal motivació. El tipus d'estil és l'autocràtic, clarament orientat cap a la realització de les tasques i amb una relació de càstig i recompensa, depenent de la situació. Vindria a ser com un estil patriarcal.

D'altra banda, la teoria Y parteix de la cerca del reconeixement. L'esforç a la feina és igual de natural que el joc o el descans, és a dir, que a l'ésser humà no li és una tortura treballar. A partir d'aquesta premissa, l'esforç a la feina no ha de venir a través del mitjà del càstig o del control i l'amenaça, sinó que el treballador pot controlar-se a si mateix i comprometre's amb la seva feina i amb els objectius que ha d'assolir. L'ésser humà busca responsabilitats, per tant, la falta d'ambició és conseqüència de l'experiència i no de les característiques essencialment humanes. En aquesta teoria contempla la capacitat de l'individu de desenvolupar el seu enginy, la seva imaginació i la capacitat creativa per a resoldre problemes. Aquesta teoria va acord amb individus amb coneixements alts i en organitzacions avançades i altament desenvolupades. En aquesta teoria és el treballador el que marca les seves pautes de treball i les línies que seguirà. S'afavoreix la col·laboració i la feina d'equip i l'intercanvi d'idees. El desenvolupament personal és el que busca el treballador i ja no una mera seguretat laboral.

D'aquesta manera, la principal motivació dels membres de l'organització ve determinada per la promoció dins de la mateixa i del desenvolupament personal. Les responsabilitats es converteixen en una recompensa. Es dona l'avantatge de ser un model de direcció que proposa solucions creatives als problemes. Així i tot, les decisions es prenen d'una manera més lenta i les organitzacions es tornen més complexes.

Taula 3. Model del rang total. Característiques

	Model X	Model Y
Formació	Baixa	Alta
Model de direcció	Càstig i supervisió	Cooperatiu
Estil	Autocràtic	Democràtic
Avantatges	Solucions ràpides	Proporciona solucions creatives als problemes
Desavantatges	Desaprofitament del potencial del treballador	Complexitat i presa de decisions més lenta

Font: Elaboració pròpia a partir de Sánchez López (2019). "Dirección y liderazgo. estilos, técnicas y recursos de dirección, gestión y liderazgo".

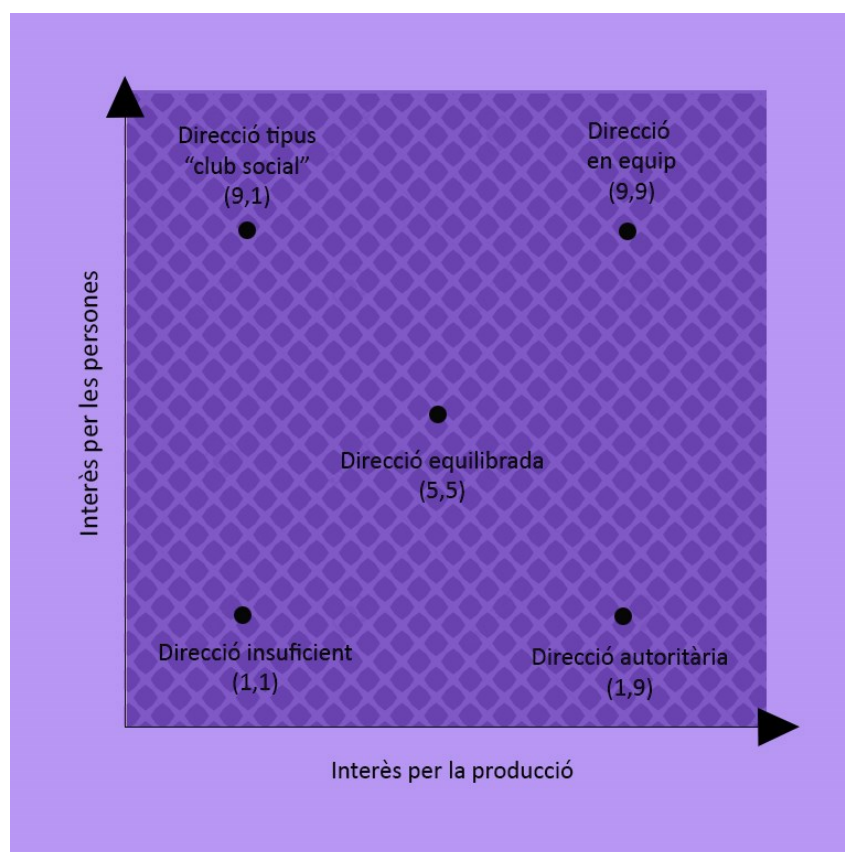
Dins d'aquesta literatura científica, Bass i Avolio (2000) van realitzar un qüestionari sobre el lideratge amb el model del rang total. La font del model del rang total definirà el lideratge transformacional, com un procés d'influència sobre els seus seguidors que permet transformar la consciència d'aquests, els permet fer valoracions sobre el que és important i assumir els riscos de manera innovadora. En aquest sentit, si s'arriba a les expectatives, la motivació i el reconeixement incrementaran la confiança dels seguidors. Un líder transformacional és proactiu i obert a la innovació i al desenvolupament individual.

4.3.2. Model de la reixa gerencial

L'estil de lideratge de la reixa gerencial o també denominada malla administrativa, és un dels enfocaments més reconeguts sobre els estils de lideratge. Va ser creat per Robert Blake i Jane Mouton el 1964 i va sorgir de la necessitat de posar interès tant en la producció com en les persones.

La teoria de la reixa gerencial té dues dimensions: la preocupació per les persones i per la producció. La imatge següent (Gràfic 11), descriu els punts on es pot situar el líder en relació amb les variables d'orientació cap als resultats o d'orientació cap a les persones.

Gràfic 11. Teoria de la reixa gerencial



Font: Schein i Bennis (1965).

Els estils de lideratge segons la reixa gerencial són els següents:

Direcció en equip (9,9): alt en les tasques i alt en les relacions. El bon funcionament i la consecució d'objectius es deuen a les persones que estan involucrades en l'organització. Hi ha un interès comú en les metes i dóna origen a les relacions de confiança i respecte.

Direcció tipus "club social" (1,9): alt en relacions i baix en les tasques. Dona una especial atenció a les necessitats de les persones i produeix relacions satisfactòries, una atmosfera amigable en el ritme de treball. Però hi posa poc èmfasi en l'especialització de les tasques.

Direcció equilibrada (5,5): preocupació mitjana tant per la producció com per les relacions. Asseguren una moral i producció adequades però no excel·lents. No fixen expectatives molt altes i solen tenir una actitud benèvola però autocràtica.

Direcció autoritària (9,1): alt en les tasques i baix en les relacions. L'eficiència en l'operació és el resultat de disposar de les condicions de tal forma que les relacions humanes interfereixin el mínim.

Direcció insuficient (1,1): baix en tasques i baix en les relacions. L'exercici del mínim esforç és suficient perquè l'organització continuï funcionant.

Zenger, Folkman i Edinger al 2002, després de realitzar un estudi a trenta mil líders d'empreses, principalment de Nord Amèrica però també de països del pacífic i de l'Àsia, on van participar també tres-cents mil liderats, varen extreure 16 característiques que ha de tenir aquest líder (cita Carrasco, 2011). Són les següents:

- Desenvolupament d'una perspectiva estratègia (escollir estratègies adequades per crear un avenç sostenible en l'empresa.
- Connexió del grup amb l'exterior. És fonamental que els treballadors se sentin part de l'equip i de l'organització.
- Coneixements tant tècnics com professionals.
- Pràctica en l'autoconeixement. El líder s'ha de conèixer a si mateix i també estar disposat a aprendre per a millorar dia a dia.
- Establiment d'uns objectius clars i de la meta que es vol arribar, de la raó de ser de l'organització i de la finalitat.
- Col·laboració i treball en equip.
- Capacitat de resolució de problemes i de reacció ràpida davant de canvis.
- Capacitat de comunicació amb sinceritat i contundència, ser transparent, sense mentides i polèmiques.
- Guiar en els canvis: dirigir canvis i/o convidar als treballadors, donat que aquests són positius i ajuden a aconseguir els objectius.
- Capacitat per a innovar i aconseguir nous mètodes de resolució.
- Construcció de relacions. Consisteix en la capacitat de transformar les relacions individuals a les col·lectives, és a dir, passar del sentiment individual al sentiment col·lectiu.
- Manifestar honestat i integritat.
- Orientació cap als resultats.
- Contribuir al desenvolupament del company ajudant-lo i aportant-li el valor més gran possible.
- Presa de decisions i iniciativa.
- Capacitat d'inspiració i motivació a l'equip. Relacionada amb el desenvolupament dels companys.

Segons Abarca (2004), hi ha hagut un canvi en la visió del món empresarial: durant moltes dècades el lideratge estava fonamentat en les relacions de comandament i obediència i en un sistema de reconeixement pobre on el principal incentiu estava basat en millores econòmiques sense considerar-se aspectes com la qualitat humana del seu personal, les seves necessitats d'autorealització o les seves expectatives. Avui, la tendència és la de crear un tipus d'empresa amb valors ètics i consolidar els seus equips de treball.

4.4. La intel·ligència emocional i el lideratge

Referir-se al lideratge és parlar de relacions humanes. I les relacions humanes porten implícites les emocions. Per això, qui mou emocions a través del lideratge per a aconseguir el bé comú, o per millorar la qualitat de vida d'una ciutadania, ho fa a través de la intel·ligència emocional. Abarca (2004), que estudia la intel·ligència emocional i el seu impacte en el lideratge, indica que ha sorgit una nova corrent de pensament sobre el clima organitzacional que suggereix un canvi en la relació entre els que exerceixen els comandaments i els treballadors. En la relació de comandament i obediència basada en un sistema de reconeixement de tipus vertical, sovint la gestió de les emocions està absent. Aquesta visió orientada només a la tasca està canviant per un tipus de sistema que consideri les necessitats i les aspiracions d'autorealització que necessita qualsevol treballador per la seva condició d'ésser humà. Aquesta nova manera d'entendre les organitzacions, amb una gerència que tingui en compte la perspectiva emocional, pot millorar la capacitat d'afrontar reptes, ja que és més fàcil que aparegui la creativitat i la innovació, processos cada cop més imprescindibles perquè les organitzacions adquireixin la competitivitat per resistir en el mercat actual.

Els estils de lideratge purament racionals, orientats a assolir uns resultats en una organització jerarquitzada (que també es pot anomenar pura gestió de recursos), estan sent desplaçats per estils de lideratge on es requereix una combinació entre sentiments i pensament; es visiona el líder com a ésser humà amb intel·ligència emocional i amb empatia. Tot i això, hi ha autors que creuen que pot ser una incidència perjudicial si el líder actua influenciat per les emocions (Bertamoni, 2006).

Una vegada s'inclouen les emocions en aquest procés de lideratge, hi intervé la intel·ligència emocional perquè l'individu sigui capaç de, sense tapar-les, gestionar bé aquestes emocions perquè siguin un avantatge; que donin més poder de persuasió cap al conjunt i

d'aquesta manera assolir els màxims objectius. Sense aquesta intel·ligència emocional, el líder no podrà controlar les emocions que l'afecten (com a ésser humà emocional), fet que pot comportar unes relacions perjudicials tant pel líder com pels liderats.

Tal com cita Arteaga i Ramon (2009), segons Goleman (2000), la intel·ligència emocional es defineix com la capacitat de reconèixer sentiments propis i aliens, així com la capacitat per a motivar-se a si mateix i tractar adequadament les relacions. D'aquesta manera, segons autors com Sotil, Ecurra, Huerta, Campos i Llaños (cita Arteaga i Ramon; 2019), la intel·ligència emocional i la capacitat de motivació són el fonament per a l'habilitat de reconèixer en altres persones les diferents condicions emocionals. És una capacitat que s'utilitza per a generar llaços afectius amb el propòsit d'afavorir el treball en equip i la consecució d'objectius. La capacitat de comprendre als altres dóna la capacitat d'optimitzar la seva intel·ligència racional. El fet de gestionar adequadament les emocions és el que garanteix l'èxit dins de l'organització i facilita la creativitat, la motivació i la seguretat (aquesta última entesa com la capacitat per a millorar la incertesa).

Els components essencials del lideratge tenen un fort rerefons ètic i, per tant, es necessita disposar d'intel·ligència emocional, que es troba sustentada en els components següents (Goleman, 2000):

- *Autoconsciència*: coneixement d'un mateix, de les emocions pròpies i dels impulsos, de les potencialitats, limitacions i confiança per a desenvolupar determinades funcions.
- *Autogestió*: meditació, reflexió i control d'impulsos, sentiments i motivacions.
- *Empatia*: respecte als ideals i les creences de les altres persones, situar-se en el seu lloc i comprendre la seva forma de pensar i d'actuar, sense criticar i discriminar.
- *Sociabilitat*: foment de les relacions socials dins de l'organització, crear vincles que promoguin cohesió.

Segons Arteaga i Ramon (2009), autors com Goleman (2000) o Cooper i Sawaf (1998) creuen que a través de les emocions es poden obtenir grans avantatges si es desenvolupa la capacitat de canalitzar-les, sent conscients d'aquestes emocions tant en el mateix individu com en els altres, i tenen un gran potencial per a transformar l'energia negativa en positiva, una energia que permeti alimentar la forma en el grup i el comportament o actituds adequades.

La intel·ligència emocional es centra en la consciència d'un mateix i es pot traspasar a una consciència social i a la gestió de les relacions. És aquí on influeixen les capacitats interpersonals (Goleman, 2000). Aquestes competències tant personals com interpersonals són necessàries en diferents graus i depenen del tipus de feina. Estudis

centrats en l'àmbit organitzacional, han volgut detectar les variables que incideixen en els diferents estils de lideratge. Una de les perspectives que s'ha analitzat és la de gènere, ja que s'han detectat estils de lideratge portat per dones altament més efectius que els lideratges tradicionals, sovint desenvolupats per homes (Robbins i Decenzo, 2002).

A partir d'aquesta visió d'utilització de la part més emocional de l'individu en els processos de lideratge, sorgeixen nous models que responen al canvi que s'ha produït en el canvi de segle.

4.4.1. Nous models de lideratge

Els nous models de lideratge pretenen respondre a les noves necessitats d'un mercat internacional i globalitzat. Els grans canvis a escala mundial en tots els àmbits impliquen un repte en el conjunt de les organitzacions i, per tant, un canvi en les directrius de com realitzar un lideratge efectiu. Aquests canvis afecten directament a les organitzacions culturals, ja que estan condemnades a evolucionar constantment al compàs de l'evolució de la societat. Els models de lideratge tradicionals s'han de redefinir, ja que no són útils en el context actual i es queden curts a l'hora d'adaptar-se als requeriments actuals. Però no només es tracta de revisar metodologies, sinó de fer un canvi de valors tant del líder com de tota l'organització (Berbel, 2014).

Lideratge ressonant i competències emocionals relacionades amb el gènere

El lideratge ressonant és un nou estil de lideratge desenvolupat recentment (2004) que té com a base la intel·ligència emocional del líder, una capacitat que el porta a reconèixer i a gestionar les seves pròpies emocions i les del seu equip.

Segons Goleman (2000), per a crear un equip eficaç i creatiu és necessari que el líder treballi amb les emocions per a crear empatia. Sense l'empatia no es pot crear un equip sòlid, i sense les emocions no es pot crear empatia. D'aquesta manera, el grau d'assoliment del lideratge depèn de la intel·ligència emocional, que és una de les capacitats que permet gestionar tant les mateixes emocions com les alienes i permet adreçar les emocions dels altres de la manera més adequada per a aconseguir els objectius de les organitzacions d'una manera més sana i més empàtica. Per això es poden distingir fortaleeses i debilitats dels líders en relació amb les emocions (Arteaga i Ramon; 2019).

Aquesta visió del lideratge ressonant la van estudiar Goleman, Boyatzis i McKee (2004). En el llibre *“El líder resonante crea más”*, els autors emfatitzen el poder de les emocions vinculades al líder i la importància que les utilitzin d’una manera adequada. El lideratge ressonant és l’efecte que provoca un líder quan és conscient de les seves emocions i de les del seu equip i els porta a tenir actituds positives. El terme ressonància prové de la vibració sincrònica del so aplicat al context humà; per això es considera que les emocions positives del líder, per ressort, per sintonia amb les persones liderades, poden crear un entorn emocional positiu fins a aconseguir els objectius marcats d’una manera sana i propiciar un clima de benestar.

Les característiques del líder ressonant són l’optimisme, l’entusiasme personal i saber comunicar-ho. D’aquesta manera es crea una empatia que facilita la cohesió social per a la feina col·lectiva, que de la mateixa manera facilita la productivitat i l’assoliment d’objectius (Arteaga i Ramon, 2019). Desenvolupar aquestes capacitats suposa la capacitat de superació de les males condicions de l’entorn.

Lideratge ètic, l’autèntic i el transformacional

Aquests tres tipus de lideratge són bastants similars i formen part dels nous tipus de lideratge basats en la intel·ligència emocional. Cadascun, però, posa èmfasi en diferents aspectes interns emocionals de l’individu. S’han relacionat entre sí a través del constructe de les emocions.

El lideratge ètic és un tipus de lideratge que s’inspira en les capacitats psicològiques de l’individu (és a dir, en l’interior de l’individu) i en el clima ètic positiu (és a dir, en el seu ambient proper) per a fomentar la consciència de l’organització en tant que formada per persones. També s’interioritza la moral i es crea transparència en les relacions entre el líder i els seus seguidors. Les persones que exerceixen aquest tipus de lideratge tenen molt clara la seva escala de valors, els seus principis i la seva ètica. Una vegada el líder s’ha motivat a si mateix, és capaç de motivar als altres i crear en ells un alt nivell de compromís a través de la identificació social amb l’organització. L’ètica és el constructe que guia la conducta i la presa de decisions d’aquest tipus de líders (Avolio i Gardner, 2005).

Respecte al líder autèntic, Jensen i Luthans (2006) van demostrar que aquest estil de lideratge genera més rendiment perquè genera una influència en les actituds i el benestar dels treballadors. El líder és autèntic si creu que totes les persones dins de l’organització tenen alguna cosa positiva a aportar i és capaç d’identificar en què són bons i ajudar-los a desenvolupar el seu potencial. A partir d’una mostra de 179 empleats en 62 noves empreses

als Estats Units, van observar que quan l'empresari reunia les condicions del líder autèntic, els empleats pujaven el seu nivell de compromís, de satisfacció i de felicitat a la feina.

Aquest tipus de lideratge es pot relacionar amb el lideratge ètic. El lideratge ètic també es pot definir com la conducta normativament apropiada a través d'interaccions tant personals com interpersonals, així com la promoció d'aquestes conductes en els seguidors a través d'una comunicació transversal. Els líders ètics són considerats persones morals, és a dir, persones associades a qualitats personals com l'honradesa i la confiança. Els líders es preocupen pels altres i estan oberts a escoltar el criteri de l'equip. També defineixen les normes morals i els estils de conducta ètics. D'altre costat, el lideratge autèntic no es basa en l'ètica per a influir, sinó que es basa en quelcom més intern i personal: la consciència d'un mateix, el processament equilibrat de la informació i la transparència entre les seves relacions amb els seguidors. És un tipus de lideratge que no apel·la al carisma per a la construcció de relacions positives amb els liderats, sinó que aquests liderats s'inspiren directament a partir del caràcter del líder. El procés d'internacionalització de les creences i valors del líder està sustentat només per la conducta exemplar del líder, per la seva dedicació i per la seva transparència.

El lideratge transformacional és un tipus de lideratge a través del qual s'assoleixen uns alts nivells d'empatia entre el líder i el liderat, ja que aquest primer segueix una conducta basada en el carisma, la inspiració, l'estimulació individual (Bass, 1985). És un tipus de lideratge que requereix la transmissió d'una visió poderosa i positiva del líder, i que atengui a les necessitats individuals dels seguidors.

Com es pot observar, tots tres tipus de lideratge tenen trets positius en comú, de caràcter tant individual com col·lectiu, i són atributs que s'interrelacionen en aquest procés de gestió de les emocions per a canviar l'actitud dels equips. Si bé el lideratge autèntic és més genèric que els altres dos tipus, alhora constitueix la base sobre la qual se sustenten els altres tipus, començant per la coneixença d'un mateix.

Lideratge al·lofílic o de l'intergrup

Pittinsky és el pioner en l'estudi del lideratge intergrup. Segons aquest psicòleg els líders de les organitzacions s'enfronten a desafiaments que tenen les seves arrels en els conflictes entre els grups d'identitat social. No només poden heretar conflictes entre grups polítics, religiosos o organitzatius, sinó que poden contribuir a ells sense saber-ho. Això vol dir que en el cas del gestor cultural, ha de saber gestionar conflictes que van més enllà del

seu entorn més proper, ja que intervenen altres agents que estan interrelacionats amb el seu exercici diari.

El mateix Pittinsky va encunyar el concepte de lideratge al·lofílic. Aquest tipus de lideratge consisteix a considerar no només el grup, sinó l'intergrup. Aquest estil de lideratge no només unifica persones sinó els diferents subgrups als quals pertanyen. Les bases del lideratge de l'intergrup són el foment de la identificació i la cohesió dels grups, i moltes vegades la carència d'aquestes pot generar el conflicte intergrup. Els líders que s'interessen més enllà del seu propi grup han aconseguit portar al terreny de l'harmonia a grups d'identitats hostils, com poden ser diferents grups ètnics, nacionals, religiosos, etc. Segons Morales (2019), les dues característiques del lideratge al·lofílic són, d'una part, reduir l'enemistat entre els grups i de l'altre, arribar a crear bona voluntat entre ells.

Segons Pittinsky (2005), els prejudicis són actituds negatives cap a altres grups. Els líders han de promoure la tolerància cap a membres d'altres identitats, d'altres grups, per disminuir aquests prejudicis. Però aquesta actitud de tolerància sovint es queda curta per a reduir i prevenir conflictes. Fa falta alguna cosa més que la reducció de prejudicis i la promoció de la tolerància. I allò que va més enllà de la tolerància és la promoció de les actituds positives cap als intergrups, és a dir, l'al·lofília, un pas més enllà de la tolerància.

L'al·lofília és un terme que prové del mot *allophilia*, del grec, que significa "gust o amor per l'altre" i proporciona un concepte que ajuda a entendre la nova visió del lideratge intergrup. El psicòleg creu que hi ha massa termes o actituds intergrupals negatives, com pot ser la xenofòbia, el sexisme, el racisme, l'homofòbia, el classisme o moltes d'altres, i sorprenentment hi ha pocs termes que apel·lin a actituds positives. El terme al·lofília és un d'ells.

El prejudici i l'al·lofília en els intergrups

Abans de parlar de prejudicis s'hauria de distingir aquesta actitud dels estereotips. Els prejudicis són judicis generalment negatius, que es formen sense motiu i sense el coneixement necessari. El resultat és una actitud negativa cap a una persona pel simple fet de pertànyer a un determinat grup, entenent el grup com una religió, una professió, una orientació sexual, etc. D'altra banda, l'estereotip és una imatge mental simplificada d'un grup de gent que comparteix certes característiques. Generalment es produeix un judici negatiu i són creences compartides. El prejudici és individual i en canvi l'estereotip és una imatge compartida per una col·lectivitat. És la concreció del prejudici. Tant els prejudicis com

els estereotips són la base de les actituds discriminatòries i poden tenir greus conseqüències en la convivència i ser el mòbil principal per a generar diferents tipus de violències.

Pittinsky parla dels prejudicis a conseqüència d'actituds negatives que sovint desencadenen en conflictes. Segons Gordon Allport (1954), la definició de prejudici és una antipatia basada en una generalització defectuosa i inflexible. Pot estar expressat a través de forts sentiments negatius a partir del comportament. Al contrari, l'al·lofília són sentiments positius cap a membres de grups marginats. Aquesta actitud positiva és molt important a l'hora d'establir les bases per un lideratge intergrup. Precisament el psicòleg pretén que, a través del lideratge positiu, s'intercedeixi en el prejudici (lideratge negatiu). Però l'intent de desarmar el prejudici a través de la tolerància no funciona, ja que la tolerància no és l'antítesi del prejudici, sinó un punt mitjà entre els sentiments negatius i els positius cap a les altres persones.

Pittinsky creu que amb la tolerància no és possible trencar d'arrel els prejudicis que sorgeixen en la vida real, vindria a ser com una espècie de filosofia de trencament de prejudicis. Però en cas de conflicte real és una actitud que es queda curta a l'hora de resoldre conflictes. Per tant, les forces compensatòries que es produeixen quan hi intervé l'al·lofília, són d'extrema necessitat per a resoldre els conflictes que sorgeixen de les relacions intergrupals. Una altra raó que justifica la necessitat d'anar més enllà de la tolerància és que, després d'anys d'investigació sobre la cognició social, s'ha demostrat que els éssers humans estan connectats i predisposats al pensament basat en categories. Els prejudicis són, en part, una manera en què les nostres ments organitzen la informació de manera natural. Des d'aquest punt, veure les relacions intergrupals a través del prisma de la tolerància no té la força suficient per a trencar el prejudici: es necessita, per tant, l'al·lofília.

El següent esquema representa aquesta línia d'actuació de l'actitud negativa cap a la positiva (Pittinsky).

Figura 1. Prejudici, tolerància i al·lofília



Font: Pittinsky (2005).

S'ha de posar especial èmfasi en l'al·lofília perquè les actituds negatives cap als intergrups són més freqüents que les actituds positives, i també són més naturals. En la construcció d'identitats, el més natural és acceptar a aquells que són més semblants a nosaltres, perquè ens resulten més familiars, i, per tant, ens distanciem d'aquells que són diferents (Pillinsky cita a Druckman, 1994). Els investigadors en la psicologia social han demostrat que una simple diferència arbitrària conduirà als individus a actituds amb prejudicis i a actes discriminatoris.

L'instint natural dels prejudicis cap a grups diferents del nostre demostra que l'al·lofília és menys comú que el prejudici. Però també és cert que moltes experiències humanes o lideratges més importants són poc comuns i aquesta poca freqüència pot suggerir que l'ús de l'al·lofília estigui relacionat amb el lideratge transformacional, també poc freqüent. Però com s'ha remarcat anteriorment, aquests líders poden generar una gran influència entre els seus seguidors, i d'aquesta manera modificar i canviar les seves actituds.

Pittinsky també distingeix entre els models de lideratge destructius i els models de lideratge intergrupals globalitzats. El primer parteix d'actituds intergrupals negatives i potencia el prejudici. El segon, mitjançant la intervenció del líder intergrupals globalitzat, actua reduint el prejudici a través de la tolerància i fins i tot anant més enllà i potenciant l'al·lofília. El primer cas seria un lideratge dins del grup destinat a promoure i fomentar una forta identificació dins el mateix grup. Aquesta tendència, però, pot generar conflictes amb altres grups tot i que per alguns líders pot ser el resultat desitjat. Amb aquest model s'estaria sacrificant el lideratge fora del grup i reforçant els prejudicis. En el segon cas, que dona un pas cap a l'al·lofília, s'estaria promovent la tolerància cap als altres grups. Però l'estadi més desitjable és el que promou l'acceptació i estima dels grups tant de dins com de fora.

L'al·lofília conté cinc factors que es poden mesurar en una escala de l'1 al 7 i que són:

- Afecte: avaluacions afectives positives dels membres de l'exogrup (entès com el grup social en el qual l'individu no s'identifica).
- Confort: sentiments de sentir-se còmode amb els membres de l'exogrup.
- Apropament: sentiments d'apropament amb els membres de l'exogrup.
- Implicació: tendència a buscar afiliació i a interactuar amb els membres de l'exogrup.
- Entusiasme: tenir actituds emocionalment positives cap a membres de l'exogrup.

En aquests estadis haurien d'estar les aspiracions més elevades del lideratge, però són difícils d'aconseguir, perquè es requereix un lideratge fort i hàbil per dues raons: d'una

banda, necessita que les persones superin la seva inclinació natural cap al prejudici i, d'altra, exigeix que els líders renunciïn a estratègies molt eficaces de consolidació del seu propi poder (Pittinsky, 2004).

Es coneixen casos de grans líders coneguts per les seves grans gestes en relació amb els problemes de segregació racial, que van canviar la manera de veure les relacions humanes i de lideratge, com és el cas de Martin Luther King. Aquest va ser molt explícit sobre la importància d'anar més enllà de la tolerància cap a actituds intergrupals positives: comenta que originalment sentia que l'amor estava en el domini de les relacions individuals, però més tard va concloure que podria ser "un instrument potent per a la transformació social i col·lectiva" (Carson, 1998).

Aquest concepte d'al·lofília en el lideratge és un concepte que inclou un nou model emergent de lideratge, i la investigació en aquest sentit ajudaria molt a entendre i investigar estratègies pràctiques d'intervenció que els líders poden utilitzar per a fomentar l'al·lofília i fer créixer l'empatia entre els grups.

En resum, un dels reptes més immediats pel que fa al lideratge són els conflictes intergrupals, que normalment estan alimentats pel prejudici. Si bé la reducció d'aquest prejudici és essencial, també es essencial substituir-lo, no pas per una figura neutral com la tolerància, sinó per actituds que promoguin l'amor per aquell que és diferent de nosaltres o del nostre grup. Aquesta mirada més enllà de la postura neutral, pot significar la possibilitat que els líders empenyin a tota la societat i a les comunitats lluny de la direcció natural de les coses i desenvolupar una altra manera de relacionar-nos socialment a partir del lideratge de les relacions intergrupals positives.

4.5. Estils de lideratge femenins?

Però quan es parla d'emocions i d'habilitats personals, aquestes es gestionen diferent depenent del gènere, simplement pel paper i el rol que ha hagut d'agafar cadascun dels gèneres i que ha tingut uns trets molt marcats i diferenciats en tota la història.

El lideratge tradicional del qual s'ha parlat anteriorment, s'ha estudiat molt des de disciplines del camp de les ciències socials, però poques vegades s'ha tractat la perspectiva de gènere com un component a tenir en consideració en l'explicació dels processos organitzatius (Alimo-Metcalfe i Alban-Metcalfe, 2005; Goleman, 2003). No és estrany, ja que en els

processos i anàlisis de les organitzacions hi ha una clara visió masculina. Com s'ha pogut comprovar, són majoria els agents masculins que exerceixen el lideratge en la major part d'organitzacions culturals. Des dels estudis del lideratge també s'imposen les teories tradicionals, que s'associen a la figura masculina i a la masculinitat estoica. Aquesta visió porta implícita la demanda de protecció cap a les dones per tal que el poder dels homes quedi preservat (Kerfoot i Whitehead, 1998: 451; White i Özkanlib, 2011). Mentre el control i el poder en la gestió continuï en un camp tradicionalment masculí i adquireixi un valor positiu com a capital simbòlic, la feminitat assumirà un paper negatiu (Blackmore i Sachs, 2007).

Aquesta tendència ha anat des configurant-se perquè ha sorgit una visió crítica sobre el lideratge tradicional, i ha sorgit una visió que prioritza el context i els estils de lideratge, una idea que pretén desfer una consideració individualista i descontextualitzada de les característiques personals del líder i considerar-la com una pràctica. És una tendència que deixa enrere la tendència heroica i posa en dubte que un únic líder sigui capaç d'arribar als resultats esperats, per exemple, en l'àmbit de l'educació (Gillies, 2013: 38). Es tracta d'entendre el lideratge com un conjunt de pràctiques que permet a l'equip arribar a unes metes establertes, i per això s'ha d'interessar més per temes com les vivències, les creences o les accions dels líders que per les seves qualitats personals, tot i que en són un reflex de tots aquests inputs externs.

Des de la perspectiva de lideratge més transversal, les dones en posicions de poder dins les organitzacions són una oportunitat per a repensar els llocs de feina i per a introduir dins la cultura organitzacional la perspectiva de gènere (Airini et al., 2011). Però perquè són una oportunitat? Només es pot parlar en termes d'equitat, que d'altra banda ja estaria prou justificat, o realment existeix un lideratge femení que podria augmentar la productivitat a partir de la cooperació i del treball en equip? Hi ha experts que creuen que les formes de veure, de conèixer i d'organitzar i liderar de les dones han de ser tingudes en compte (Shakeshaft, 1989; Tong, 1998). Aquestes perspectives estableixen dos estils definits de lideratge. Encara que es reconegui que qualsevol d'aquests pot ser adoptat tant per dones com per homes, es suggereix que els homes tendeixen a utilitzar estils instrumentals com el control, la competitivitat o la independència mentre que les dones aposten per basar-se en estils enfocats a enaltir les qualitats emocionals com la capacitat d'escoltar o de donar suport, unes qualitats dirigides al benestar i a la resolució de conflictes interpersonals (Eagly, Wood i Diekmann, 2000; Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001). D'aquesta manera, els homes tendeixen a desenvolupar estils basats en l'autoritat i les dones assumeixen un estil transformacional, orientat a les relacions, més impersonal i democràtic. Aquest lideratge

femení s'orienta cap al grup, la responsabilitat i la preferència per l'ètica per sobre l'eficiència com a criteri per la presa de decisions (Bensimon, 1993). Altres autors coincideixen en el fet que són capaces d'expressar emocions i sentiments i tenir-los en compte a l'hora de prendre decisions (Coronel, 2002).

Però en aquest sentit, amb quins conflictes es troben les dones quan exerceixen aquest lideratge?

4.5.1. Conflictes en les dones directives

En els anys noranta, es va canviar la visió que la manca l'accés de les dones als llocs de lideratge es basava fonamentalment en una discriminació de gènere i es va començar a pensar en les diferències biològiques i psicològiques entre dones i homes. Moltes investigacions demostren que les dones estan més orientades al consens, són més empàtiques i estan més inclinades a establir compromís o afiliació que els homes (Clancy, 2007). Segons Helwett (2006), són les mateixes dones les que diuen que les dones han de ser vertaderament excepcionals per a tenir èxit en el món corporatiu.

Segons Rosener (1990), homes i dones es descriuen diferents pel que fa al seu lideratge i com generalment influeixen en aquells amb els que treballen. Així com els homes es veuen més a prop de portar a terme un lideratge transaccional (un estil de lideratge clàssic que reacciona en funció del càstig o recompensa depenent de l'eficiència del treballador i utilitza el poder i la autoritat), les dones es descriuen amb formes de lideratge transformacional (transformant l'interès del subordinat en l'interès del grup a través de la preocupació per un interès més ampli i atribueixen el poder a característiques personals com el carisma o les habilitats interpersonals i a la meritocràcia).

A partir de tota una sèrie d'entrevistes a dones de multinacionals de productes de consum, grans negocis familiars i bancs comercials de Llatinoamèrica, Clancy (2007) va copsar la seva percepció entorn el lideratge. Aquestes es van definir com a transformadores amb un tipus de lideratge interactiu, en tant que treballen activament per a promoure que les interaccions amb els subordinats siguin positives per a tots els involucrats, és a dir, "les dones fomenten la participació, comparteixen poder i informació, milloren l'autoestima d'altres persones i entusiasmen amb altres amb la seva feina". Tot això fa que els empleats puguin contribuir en el procés i se sentin poderosos. I el fet que se sentin poderosos i importants és una situació que pot beneficiar tant als empleats com a tota l'organització.

4.5.2. El prejudici cap a les dones líder

La teoria de Eagly i Karau (2002) investiga sobre la congruència entre les cognicions i els rols de gènere. És una teoria que explica els prejudicis contra les dones que ocupen un càrrec de lideratge; aquests són causats per una percepció d'incongruència entre el rol de gènere femení i el rol del líder. Aquesta incongruència condueix a dues formes de prejudicis: d'una banda, percebre les dones com a menys favorables que els homes a l'hora d'ocupar els llocs de lideratge, i, d'altra, a avaluar el comportament de les dones menys favorablement que el dels homes. Aquests prejudicis provoquen que les actituds siguin més negatives en vers les dones que els líders masculins i els líders potencials. Diverses investigacions confirmen que efectivament es produeixen aquestes conseqüències.

L'estudi publicat el 2006, per García i López, sobre la congruència del rol de gènere i del lideratge, i sobre el paper de les atribucions causals sobre l'èxit i el fracàs, reforça la teoria de la congruència. La investigació es va centrar en el grau de prejudici cap a una candidata a un lloc de lideratge i va demostrar que efectivament es devia a la percepció d'incongruència entre el rol del líder i el seu rol de gènere. Per a realitzar l'avaluació, es van agafar 523 participants del sud d'Espanya (242 homes i 281 dones) entre estudiants, treballadors i jubilats. Aquests participants havien d'avaluar un candidat home i un candidat dona per a assolir un lloc de lideratge en tres tipus d'organitzacions: una masculinitzada (empresa automobilística), una feminitzada (empresa tèxtil), i una empresa no especificada.

En l'estudi es va avaluar la influència de factors, com el sexe del candidat i el tipus d'empresa, en les percepcions que els participants es formen sobre el candidat. Concretament, es va avaluar si el prejudici cap a les dones candidates pot ser definit per la percepció d'incongruència entre el rol de líder i el seu rol de gènere. Les interpretacions van ser que efectivament s'assumeix que les característiques que els participants consideraven pròpies del líder discrepaven amb les que es considera pròpies del rol de gènere femení i, per tant, s'assemblaven a les que es consideren pròpies del gènere masculí. Les estimacions dels participants van mostrar poca probabilitat d'obtenir èxit en la consecució de l'ascens de les dones candidates si aquestes treballaven per a una empresa pròpia del gènere masculí o per a una empresa no especificada. Aquests resultats mostren un clar prejudici cap a les dones en entorns que es perceben com a masculinitzats però també un prejudici en empreses on l'activitat no estava especificada. Resulta especialment rellevant que l'associació de l'àmbit empresarial no especialitzat també es percebi com a un entorn masculinitzat.

Si s'interpreten aquests resultats amb relació a la Teoria de Congruència de Rol de Eagly i Karau (2002), el prejudici que es mostra cap a la candidata dona es deu a una percepció d'incongruència entre el seu rol de gènere i el rol del líder. Les característiques que els participants consideren pròpies d'un líder discrepen de les que consideren pròpies del rol de gènere femení i s'assemblen a aquelles que consideren pròpies del rol de gènere masculí.

4.5.3. El lideratge femení i les seves relacions amb el poder

Si bé el lideratge es sustenta en algun tipus de poder, aquest poder es pot exercir de moltes maneres. Tradicionalment, s'exercia un estil competitiu i agressiu en el lideratge de les organitzacions, ja que predominava el perfil masculí. La jerarquia i l'autoritat, amb imposició, era la norma. Els climes en els quals només intervenia la raó i l'exercici de control semblava ser l'única forma per a assolir els objectius. Les dones, en canvi, acostumades a no deixar de banda els sentiments i la intuïció, s'han trobat en un entorn hostil dins d'aquesta forma de funcionament autocràtica i impositiva. Moltes d'elles han hagut d'utilitzar aquestes formes de comportament masculines per a fer-se un lloc en els estadis de més poder polític o organitzatiu, perdent moltes vegades la seva feminitat.

Tal com diu Berbel, diferents autors (Loden, 1987; Helgesen, 1990 i Fisher, 1999) van denunciar aquests àmbits masculinitzats i les conseqüències d'adaptació de les dones aquests entorns: suposava una greu renúncia de les dones que hi volien accedir i una falsa adaptació d'aquestes. Van arribar a la conclusió que només hi havia una manera d'evitar aquesta forçada adaptació, i era reivindicant altres estils de liderar les organitzacions, amb entorns diferents on els valors femenins sumessin i no restessin. Aquests autors creuen que aquesta nova mirada és el començament per a crear noves formes d'organització empresarial que responguin a les noves economies globalitzades.

En comparació amb les formes més tradicionals, aquesta nova visió en femení trenca amb el pensament racional i incorpora el treball cooperatiu, la intuïció, la comunicació i ajuda a generar xarxes d'empatia, ja que sorgeix d'aquest estil menys jeràrquic i més emocional. L'empatia és un sentiment molt més profund que la mera consecució d'objectius. Suposa una major acceptació de la diversitat i el rebuig de les formes de poder autocràtiques i jeràrquiques.

Diferents estudis han demostrat la vàlua de les dones en els llocs de lideratge. Per exemple, un estudi portat a terme per la Harvard Business Review el 2011, va demostrar que les dones superaven als homes en tots els nivells de competència analitzats menys en els de

desenvolupament de perspectives estratègiques. Aquests autors creuen que l'única explicació perquè hi hagi poques dones que ocupen els llocs d'alta direcció és el fet de la discriminació.

Tot i aquestes demostracions, altres anàlisis més recents i científics socials no comparteixen aquesta opinió. Creuen que les diferències entre sexes no són significatives quan es parla de lideratge i que d'haver-hi diferències, es deuen a altres factors que no necessàriament tenen a veure amb el sexe. Si bé és veritat que les dones tendeixen a utilitzar estils de tipus democràtic i transformacions en determinats sectors, no s'ha trobat diferències en la resta d'estils de lideratge.

Les conclusions, segons Berbel, és que si bé hi ha diferències, tot i que poc significatives, es poden deure a contextos com l'educació de l'individu, al nombre de dones i d'homes que s'analitzi, al sexe dels avaluadors i al tipus d'organització en les que es realitzi el lideratge.

A manera de suggeriment, les claus per a dirigir de les que parla l'actual gerent de l'Ajuntament de Barcelona Sara Berbel, és a dir, les que creu que són les més exitoses després d'anys d'anàlisis, són, en especial, el domini d'una bona comunicació, comptar amb un mentor o mentora que orienti i faciliti la superació d'obstacles, expandir les xarxes amb altres dones i sobretot estar disposades a trencar murs. Tot i aquestes claus, també hi ha unes directrius que s'han de superar interiorment. Aquestes són:

- *Autoconeixement*: per Berbel és difícil ser una bona líder sense conèixer-se. És necessari tenir uns valors i una ètica per a exercir el lideratge transformacional, ja que es necessita una clara empatia amb l'equip i saber connectar amb aquest. També s'han de conèixer les nostres limitacions: què sóc capaç de fer i què no i avaluar les pròpies competències. Per fer aquest exercici retrospectiu és molt important la humilitat.
- *Fixació d'objectius*: sembla que l'ambició per part de les dones hagi estat castigada al llarg dels segles: per una dona és tabú el dir, fins i tot el fet de pensar, que volen arribar a les altes esferes d'una organització, o que volen guanyar un concurs o ser les millors de la seva promoció. Aquesta ambició avui dia encara està penalitzada tot i que pels homes significa una virtut. Tot i aquestes dificultats, és important per a les dones saber què es vol aconseguir.

- *Donar a conèixer els objectius professionals:* després de conèixer els objectius professionals, és important donar-los a conèixer. Moltes vegades, la ignorància dels anhels de les dones a ascendir fa que els agents que poden facilitar l'ascens no ho facin per desconeixement.
- *Formar-se:* és vital en la carrera directiva que l'individu es formi, a més a més del seu àmbit, en altres àmbits que poden enriquir la seva competència com són l'àmbit econòmic, jurídic o financer. A més a més, és necessària una formació interna en valors i relacions personals.
- *Aconseguir visibilitat:* la invisibilitat ha anat de la mà de les dones en tots els àmbits de la vida social i pública. És una característica intrínseca a les dones: sempre en segon pla i poques vegades s'ha posat a la llum els grans reptes que dones excepcionals han portat a cap. La visibilitat és important per aconseguir acabar amb l'excusa de què no hi havia cap dona que vulgui aquell lloc de responsabilitat a l'empresa o bé, per formar part de la petita cantera de dones pioneres que aconsegueixen ser un referent per a altres dones.

BLOC 2

Anàlisi qualitativa



5. Metodologia

És a través del coneixement científic que es poden aportar noves proves sobre l'eficiència i eficàcia dels nous models de lideratge per aconseguir incorporar la perspectiva de gènere en els projectes culturals i sobre com el món de la cultura és apropiat per a portar-los a terme.

S'ha relacionat, d'una banda, l'aplicació de la perspectiva de gènere en cultura amb una variable amb característica reduïda (constructe) que és el lideratge. També s'ha relacionat aquest constructe amb el gènere per veure si hi ha un gènere més propens a portar a terme un cert estil de lideratge. Hi haurà la característica relacional, que serà l'àmbit de la gestió cultural.

Aquesta investigació s'ha portat a terme per la *via inductiva*. Aquesta comença amb la fase de recollida de dades empíriques que són les entrevistes, i a partir d'aquí es construeixen les categories i les proposicions teòriques, és a dir, el mètode inductiu és aquell que permet poder treure conclusions generals partint de fets particulars. Segueix la direcció de baix cap a dalt, és a dir, del fet particular al fet general. És un mètode basat en l'observació, l'estudi i les entrevistes estructurades per a poder arribar a conclusions que continguin tots els casos. Parteix d'observacions empíriques per a construir teories d'allò que s'ha observat. Es basa, per tant, en l'acumulació de dades que reafirmen la nostra postura (Losada, 2018).

S'ha de ser conscient, però, que aquest mètode presenta certs problemes inherents. El primer és que s'ha de saber exactament com fer l'observació, i encara que se sàpiga, els nostres sentits tant interns com externs ens poden enganyar i així arribar a una conclusió inadequada i incorrecta. Així mateix, determinades conclusions només ens poden donar la conclusió d'una petita porció, d'una mostra (Strauss i Corbin, 2002).

A partir d'una *metodologia qualitativa* s'ha estudiat com es porta a terme el lideratge a les organitzacions culturals i si aquestes s'incorporen als nous models. S'ha utilitzat aquesta metodologia perquè aquests constructes no es poden mesurar a partir de procediments estadístics. És a dir, va marcat per la naturalesa del problema que estudiem (López Doblas, 2005).

La metodologia qualitativa és la més apropiada quan la naturalesa de l'estudi requereix detalls de fenòmens com sentiments, pensaments o emocions, difícils d'obtenir per altres mètodes d'investigació (Strauss i Corbin, 2002). És una metodologia que investiga

per a comprendre el procés pel qual tenen lloc diferents fenòmens, partint d'una selecció de casos per a la validació d'una teoria (Rialp, 1998).

Aquesta metodologia qualitativa es caracteritza per la seva flexibilitat i la seva obertura però no s'ha d'oblidar que aquestes característiques també van lligades a l'ambigüitat (Strauss i Corbin, 2002). L'anàlisi ha recollit una sèrie d'experiències, de comportaments, d'actituds, de visions, de valors i d'interacció entre persones. Així que la interpretació d'aquestes dades qualitatives és d'especial importància.

La informació obtinguda s'ha expressat a través de discursos que han fet arribar els agents socials respecte al problema que s'investiga. Per realitzar l'anàlisi empírica, s'ha utilitzat els estudis ideogràfics: s'estudia a la persona en profunditat, de forma integrada, per a entendre o explicar una conducta individual en un context determinat (Cirera, 2015).

Existeixen cinc fases interconnectades que defineixen el procés de la investigació qualitativa (Denzin i Lincon, 2012):

1a. Fase – Investigador: la motxilla que porta dins, que no és més que la seva biografia i que el condiona per aproximar-se a l'objecte d'estudi en les seves dimensions d'ésser humà com la cultura, el gènere, la classe social, les experiències viscudes, etc.

2a. Fase – Objectes d'estudi: és el paradigma en el qual es poden definir el marc interpretatiu i el focus des d'on s'abordarà la investigació. Existeixen quatre paradigmes fonamentals; aquesta investigació s'ha fet a partir del paradigma feminista.

3a. Fase – Estratègia d'investigació: pautes que connecten els paradigmes teòrics amb les estratègies i amb els mètodes per a obtenir material empíric.

4a. Fase – Mètodes de recol·lecció i anàlisi del material empíric: consta de l'anàlisi de documents, d'entrevistes a experts, entrevistes en profunditat i la mateixa experiència personal.

5a. Fase – Interpretació: parteix de tota la informació recollida per a escriure un document interpretatiu que doti de significat a tot el fet estudiat.

5.1. Etapes de la investigació

La investigació ha passat per diferents etapes: primerament es va realitzar, ara ja fa uns mesos, una primera entrevista en profunditat exploratòria a la Christina Scheppelmann, aleshores directora artística del Gran Teatre del Liceu, per a tenir una orientació prèvia sobre

el futur treball d'investigació i a les possibles preguntes de les entrevistes. Després d'això, amb la línia d'investigació ja ben definida, la segona fase ha estat la lectura de literatura a la que s'ha pogut tenir accés: s'ha analitzat la literatura en referència al lideratge tant els antics com els nous models, la literatura referent al món laboral de les dones i en especial al món de la cultura així com l'anàlisi de les estadístiques que analitzen la posició de les dones en el mercat de la cultura i especialment en el de la gestió cultural.

Després s'ha realitzat dues entrevistes a expertes, amb l'objectiu d'aterrar a la realitat l'etapa d'estudi anterior i veure quins punts eren són més importants a tractar en referència tant de perspectiva de gènere en cultura com en referència al lideratge. Per això es va entrevistar a la Sònia Ruiz (cap del Departament de Transversalitat de Gènere de la Gerència Municipal de Barcelona). Bàsicament l'objectiu de l'entrevista va ser conèixer més a fons les accions de l'Ajuntament en matèria de polítiques culturals a l'hora d'incorporar la perspectiva de gènere.

La segona experta entrevistada va ser la Maria Palacín (Doctora en Psicologia i llicenciada en Filosofia i Ciències de l'Educació per la Universitat de Barcelona i actual directora del Màster en Autolideratge i Conducció de grups i curs d'experts en avançaments en habilitats de liderar). L'objectiu d'aquesta entrevista va ser conèixer la idoneïtat de les preguntes de les entrevistes estructurades que es van plantejar inicialment i conèixer més a fons els nous estils de lideratge.

Per últim hi ha l'etapa pròpiament de la investigació, que consta d'entrevistes en profunditat i estructurades, i la seva posterior anàlisi.

5.2. Teoria fonamentada

La teoria fonamentada és una de les possibilitats metodològiques més completes que permet treballar amb entrevistes (Hernandez, 2014), concretament s'ha escollit la versió d'Strauss i Corbin (2002). Aquesta teoria deriva de dades analitzades per mitjà d'un procés d'investigació. Hi ha una estreta relació entre la recopilació de les dades, l'anàlisi i la teoria que se'n deriva. Aquesta investigació no s'inicia a partir d'una teoria preconcebuda, sinó que ha començat en una àrea d'estudi i de la teoria han sorgit aquestes dades. És més probable que aquesta teoria s'assembli més a la realitat que no pas una teoria derivada d'unir una sèrie de conceptes basats en especulacions o en l'experiència. Precisament es fonamenta en les dades i per això és més probable que generi coneixement. Aquest tipus de procediment

està basat en la interacció entre l'investigador i les dades, i va estar dissenyat per a ser utilitzat de manera creativa i flexible (Strauss i Corbin, 2002: 30). Segons la teoria fonamentada, no és necessari comptar amb categories predeterminades per a realitzar la codificació.

En aquesta teoria, pren especial rellevància el procés de codificació que es realitza amb les dades que permeten identificar les categories. En aquest procés és molt important mantenir la ment oberta i evitar caure en les imatges preconcebudes. Per això, s'ha de ser molt fidel a què diuen les entrevistades i els entrevistats. És vital deixar a part les pròpies concepcions sobre l'anàlisi d'estudi. També és important anar analitzant a mesura que es van fent les entrevistes i generar categories, no esperar a tenir totes les entrevistes per a analitzar-les posteriorment.

La teoria fonamentada requereix unes habilitats per part dels investigadors, tot i que no és necessari que les hagin desenvolupat completament en els inicis dels seus estudis. Segons Strauss i Corbin (2002), les habilitats que es necessiten per a treballar amb la teoria fonamentada són les següents:

- Capacitats de mirar de manera retrospectiva i analitzar les situacions de manera crítica.
- Capacitat de reconèixer la tendència als biaixos.
- Capacitat de pensar de manera abstracta.
- Capacitat de ser flexibles i oberts a la crítica constructiva.
- Sensibilitat a les paraules i accions dels que responen a les preguntes
- Sentit d'absorció i devoció al procés de la feina.

5.3. Mètode

5.3.1. Participants

El mostreig que es basa en la teoria fonamentada es denomina mostreig teòric. La mida de la mostra no es coneix en un primer moment, sinó que es va coneixent gradualment al llarg del procés d'investigació i es realitza segons la rellevància dels casos. Flick (2012) considera que el mostreig teòric pot partir de grups per a comparar i de persones específiques, no basant-se en el mostreig estadístic. La representativitat de la mostra

s'adquireix mitjançant la selecció d'individus depenent de les expectatives que generen la seva aportació d'idees.

Segons Vallés (2009), a més a més dels criteris generals, hi ha una sèrie de criteris més pràctics, que fan referència a una sèrie de preguntes com: qui té la informació rellevant, qui és més accessible física i socialment, qui està més disposat a informar o bé qui és més capaç de comunicar informació amb més precisió.

L'estudi de casos és important per entendre el context, i aquesta decisió metodològica s'utilitza quan els casos per si sols no poden validar una teoria. La selecció de la mostra no té regles pel que fa a la mida i pot donar-se per la decisió de l'investigador (Eisenhardt, 1989).

La present investigació se centra en els gestors culturals que, en l'actualitat, tenen un càrrec de responsabilitat (càrrec de direcció) en organitzacions culturals, o bé l'han tingut en l'últim any. L'àmbit territorial és la comarca de Barcelona, i els equipaments i projectes culturals que s'han escollit són equipaments de referència. No s'ha pogut concretar el nom dels equipaments a conseqüència de la confidencialitat de les dades, així que s'ha afegit un nom genèric: Teatre municipal, Festival de cinema, Productora de concerts i Festival de música, Organització de serveis culturals, Centre cultural, Sala de concerts, Museu i Festival multicultural.

En el cas del Festival de Cinema i del Teatre Municipal es va poder entrevistar a dos participants de la mateixa organització: una dona i un home. En els altres casos això no ha estat possible. En total, s'ha entrevistat deu persones, cinc dones i cinc homes. S'ha cregut que amb les seves aportacions era suficient per a una aproximació inicial entorn del lideratge a les organitzacions culturals i a com aquests nous models de lideratge faciliten la incorporació de la perspectiva de gènere en les organitzacions culturals.

La tria dels participants s'ha portat a terme per la rellevància del seu lloc de responsabilitat en el marc de les organitzacions culturals, per la seva accessibilitat i per la seva capacitat de comunicació. Aquesta elecció s'ha fet a partir dels anys d'experiència en el sector dels informants (mínim de 20 anys) i criteris de representativitat en el sector (organitzacions públiques i privades representatives de la comarca de Barcelona). També s'ha tingut en compte el número de persones que aquests professionals tenen a càrrec seu, així com els anys que porten en el món cultural amb una feina remunerada. La tria d'organitzacions és diversa i representa tant a organitzacions públiques com privades i de diferents àmbits: arts escèniques, música, cinema, arts multidisciplinari, museus i treball de consultoria.

Tenir dones i homes ha permès comparar diferents tipus de lideratge depenent del sexe i dels tipus d'organització liderada.

En aquesta recerca no s'ha enquestat les seguidors, és a dir, als liderats, ja que es parteix d'una primera corrent de pensament que afirma que el context organitzacional o els valors, tradicions culturals o ideologies dels seguidors no afecten les habilitats de lideratge, ja que són habilitats ètiques universals i les seves tradicions transcendeixen el context (Child i Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Adler, Doctor i Redding, 1986; Yavas, 1995).

Taula 4. Resum de les dades de les persones que s'ha entrevistat:

Informant					Temps
Nom	Àmbit d'especialitat	Càrrec ocupat	Persones al càrrec	Anys experiència en gestió cultural	
I.1.D	Teatre municipal	Directora secció	15 directes i més de 100 indirectes	20 anys	50'23"
I.2.H	Teatre municipal	Cap de cultura	8 directes i 130 indirectes	33 anys	45'36"
I.3.D	Festival de cinema	Directora general	130 treballadors i 300 voluntaris	14 anys	35'30"
I.4.H	Festival de cinema	Subdirector	15 directes i més 300 en dies de festival	32 anys	51'13"
I.5.D	Productora de concerts i Festival de música	Directora i sòcia fundadora	8 diàriament. Esporàdicament unes 750 persones	42 anys	51'06"
I.6.H	Organització de serveis culturals	Director general	350 persones	20 anys	32'45"
I.7.D	Centre cultural	Directora general	Direcció compartida o col·legiada de 12 persones amb col·laboradores fixes contínues i un equip de 20 o 25 persones	30 anys	55'08"
I.8.H	Festival multidisciplinar	Director general	6 persones depenent de RRHH del consorci	23 anys	30'52"
I.9.D	Museu	Directora general	60 fixes i més de 100 subcontractades	40 anys	44'53"
I.10.H	Sala de concerts	Director general	11 directes i 110 indirectes	25 anys	31'29'

5.3.2. Instruments

L'instrument que s'ha utilitzat per portar a terme la investigació ha estat la tipologia de l'entrevista en profunditat, estructurada i individual. La tècnica de l'entrevista estructurada consisteix en el fet que a tots els entrevistats se'ls hi fa les mateixes preguntes amb la mateixa formulació i seguint el mateix ordre. Tenen el mateix estímul però també tenen plena llibertat per a manifestar la seva resposta.

S'ha intentat crear un clima de relaxació i establir una relació de confiança propici perquè l'entrevistat pugui crear un relat.

S'ha de dir que l'entrevista qualitativa en profunditat no és una mera obtenció d'informació, sinó que és un procés d'interacció social entre dos individus.

Aquest tipus d'entrevista estableix un equilibri entre l'espontaneïtat de l'informador i el control dels temes importants que es tracten. A partir de l'entrevista es vol tenir un sentit de les coses i una interpretació d'aquestes, per això s'ha volgut conèixer com viuen els entrevistats el lideratge i s'ha contrastat amb la interpretació que se'n fa des de la teoria.

L'entrevista en profunditat és l'instrument més idoni per a estudiar les percepcions de la persona en referència al seu pensament, les seves actituds, les seves emocions o els seus valors i ètica tant professionals com personals.

5.3.3. Procediment

Un cop trobats els candidats idonis, es va procedir a enviar un e-mail en què se'ls convidava a formar part de l'entrevista i en el que s'adjuntava el full de consentiment informat (vegeu annex 3). En aquest full també s'informava sobre la tipologia de l'entrevista, els objectius de la investigació i la gravació d'aquesta, així com del fet que les dades serien tractades de manera confidencial.

La majoria de les entrevistes van tenir lloc en la mateixa seu que dirigeix l'entrevistat. L'entrevista constava de tres fases: la benvinguda, on s'explicava amb més detall la investigació i es firmava el full de consentiment informat (vegeu annex 4), deixant una còpia a l'entrevistat i l'altre en poder de l'entrevistadora, l'entrevista pròpiament dita i els agraïments. Les entrevistes van ser gravades amb el consentiment de l'informant i posteriorment transcrites completament.

5.3.4. Anàlisi de contingut

Una vegada es va transferir les entrevistes a text, va tenir lloc el procés de convertir les dades en categories. Les categories representen fenòmens que es construeixen quan conceptes comparats apareixen pertinents a un fenomen o a un altre: els conceptes són agrupats sota un concepte més abstracte, de major ordre que s'anomena "categoria" (Strauss i Corbin, 2002).

Aquest pas d'agrupar les dades en categories permet la reducció de dades a unitats d'anàlisi més operatives que permeten explicar millor un fenomen. Per definir-les es respon a preguntes sobre les propietats i atributs que contenen conceptes referents a cada categoria. Les categories representen fenòmens i poden denominar-se diferent depenent de l'enfocament i del context de cada investigació.

Cada pregunta plantejada respon a un objectiu marcat inicialment. S'ha realitzat l'anàlisi a partir de la transcripció completa de les entrevistes i detectant aquelles frases i paraules més importants que responen a la pregunta. Per tal de garantir la confidencialitat, l'anàlisi de les entrevistes s'ha realitzat de manera conjunta. A cada entrevistat se li ha donat una combinació que facilita la seva intervenció en l'anàlisi posterior; I: informant, núm. de l'informant, i D i H en funció de si és dona o home.

Per a facilitar l'anàlisi dels resultats, s'ha realitzat una taula per a cadascuna de les preguntes en les qual s'ha inclòs les respostes més representatives dels informants. A partir d'aquestes respostes, s'ha creat una categoria que relaciona les respostes amb continguts similars. A cada categoria se li ha atribuït un codi que serveix per a poder identificar-la millor i més ràpid. En cap cas es pot detectar l'informant, ja que les dades s'han tractat de manera confidencial i col·lectivament.

Per últim, s'ha fet una anàlisi de resultats, primer de cada pregunta i després de tot el context. En aquesta anàlisi s'extreuen conclusions a partir de la relació entre les respostes dels entrevistats i es poden relacionar amb el gènere.

Guió de l'entrevista:

1. Què és el més important per tu a l'hora de dirigir?
2. I el més difícil d'aconseguir?
3. Què és el que no faries mai des d'un lloc de presa de decisions?
4. Què és el que més valores de tu i d'un altre professional?

5. Com seria el teu equip ideal?
6. Què fas quan hi ha un xoc de valors entre tu i l'organització o certs agents externs?
7. Ajudes a conciliar la vida laboral i familiar dels treballadors? T'ha costat conciliar la teva?
8. Apliques la perspectiva de gènere als teus projectes culturals? Sabries com fer-ho?

5.3.5. Codis ètics

En tots els entrevistats se'ls ha proporcionat el full de consentiment informat, juntament amb el correu de contacte per a concertar l'entrevista. Aquest full explica els detalls de la investigació, el seu enregistrament i les condicions que les intervencions seran confidencials, és a dir, que les dades es tractaran de forma grupal i no es podran identificar respostes o opinions a mode personal (vegeu annex 2).

6. Anàlisi i interpretació de les entrevistes

La següent anàlisi dels resultats de les entrevistes consta de dues taules per resposta. En la primera s'han inclòs les frases o segments dels informants que responen amb més exactitud a cada pregunta. En la segona taula, aquestes frases o segments responen a un objectiu en qüestió. També se'ls ha donat una categoria i a cada categoria un codi que la identifica. Per últim, s'ha realitzat una anàlisi detectant les respostes més recurrents i les que poden contrastar allò que s'ha vist en el marc teòric.

6.1. Factors més importants a l'hora d'exercir el lideratge

Pregunta 1			
Què és el més important per tu a l'hora de dirigir?			
	Dona		Home
I.1.D	Equip/proyecto/no m'identifico amb paper de "directora"/ generar condicions/cadascú té un paper i una funció/posar condicions pel desenvolupament.	I.2.H	Tenir clar cap on vols que vagin les coses/aportar claredat/aconseguir crear espais de confiança/has de confiar amb l'equip/és necessari l'esforç col·lectiu/Ser capaç de posar reptes col·lectius i no personals/hi ha organitzacions basades en l'obediència/jo crec més en la dinàmica de la seducció/quant l'equip és molt gran, hi ha gent que necessita les ordres.
I.3.D	El més important és l'empatia/és un treball molt tensional i passional/ajudar-nos a resoldre les incidències i donar suport psicològic constant/donar solucions/no amagar-te en els moments complicats/donar estabilitat/jo deixo molta independència a tots els caps de departament/tenen molta experiència/han de saber que hi ha una persona que respon.	I.4.H	La flexibilitat/conèixer bé les persones/conèixer les aptituds dels treballadors i portar-les cap al benefici de tothom.
I.5.D	Per fer una feina cultural és importantíssim la il·lusió/si no ets un boig de la cultura, no li veig el sentit/les hores que dediques, si no t'apassiona no t'hi fiques/és molt important treballar en equip/jo no faig de "cap"/ el que fas és encomanar la il·lusió, la passió o l'excel·lència/jo pagaria per fer la feina que faig/jo mano poc i escolto molt/podria ser qualsevol altre que liderés/tot ho parlem i ho discutim/si alguna vegada he manat, tampoc ho ha semblat.	I.6.H	Poder emocionar i incentivar els equips/que els reptes es pugui viure sense una tensió i sense pressió, posant més èmfasis en els processos igual que en els resultats.
I.7.D	Més que dirigir, el que faig és acompanyar els processos, els projectes/treballar en equip és complicat/també hi ha molta competitivitat entre dones/una de les coses que més intento vetllar és quan detecto aquestes intencions intentar que es dissolguin/que hi hagi molta comunicació tota l'estona/ si detecto que hi ha un punt de tensió, o actituds racistes genero un espai per la comunicació no violenta/s'ha d'estar cuidant molt.	I.8.H	Tenir clar cap a on vas/és com conduir un cotxe/has de tenir clar el destí/una altra cosa és el camí/has d'aprofitar el vent/tenir domini de la mecànica.
I.9.D	El més important sempre és la gent/pots tenir molt bones idees i ser molt ambiciosa però necessites que la gent també ho sigui/és aconseguir el contagi en les dues direccions, perquè la gent també proposa coses i té idees i vol innovar/jo m'entusiasmo amb això: el caràcter de l'organització surt de la feina de tothom/en algun moment ens vàrem plantejar aquests organigrames totalment plans, però és molt complicat/és bastant horitzontal i hi ha molta participació de tothom.	I.10.H	Saber els objectius de l'organització i com aconseguir-los/la direcció es fa a través dels models de diàleg, en no decidir sense escoltar/entenc un model de treball en equip i participatiu/buscar uns objectius és treball de tota l'organització.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió vertical de direcció: autoritat	A (Autoritat)	"quan l'equip és molt gran, hi ha gent que necessita les ordres" (I.2.H) "si alguna vegada he manat, tampoc ho ha semblat" (I.5.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió horitzontal de direcció: cooperació	Co (Cooperació)	"la figura de la direcció mai l'he entès com a tal" (I.1.D) "no m'identifico amb el paper de directora" (I.1.D) "hi ha organitzacions basades en l'obediència. Jo crec més en la dinàmica de la seducció" (I.2.H) "jo deixo molta independència a tots els caps de departament" (I.3.D) "jo no faig de 'cap'" (I.5.D) "jo mano poc i escolto molt" (I.5.D) "podria ser qualsevol altre que liderés" (I.5.D) "és aconseguir el contagi en les dues direccions, perquè la gent també proposa coses i té idees i vol innovar" (I.9.D) "en algun moment ens vàrem plantejar aquests organigrames totalment plans, però és molt complicat" (I.9.D) "és bastant horitzontal i hi ha molta participació de tothom" (I.9.D) "la direcció es fa a través dels models de diàleg, en no decidir sense escoltar" (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Importància de l'equip	T.E (Treball en equip)	"el més important és l'equip i el projecte" (I.1.D) "has de confiar amb l'equip" (I.2.H) "ser capaç de posar reptes col·lectius i no personals" (I.2.H) "conèixer bé les persones" (I.4.H) "és molt important treballar en equip" (I.5.D) "tot ho parlem i ho discutim" (I.5.D) "treballar en equip és complicat" (I.7.D) "també hi ha molta competitivitat" (I.7.D) "intento que hi hagi molta comunicació tota l'estona" (I.7.D) "el més important sempre és la gent" (I.9.D) "pots tenir molt bones idees i ser molt ambiciosa però necessites que la gent també ho sigui" (I.9.D) "entenc un model de treball en equip i participatiu" (I.10.H) "buscar uns objectius és treball de tota l'organització" (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Conduir o guiar	C (Conduir o guiar)	"tenir clar cap on vols que vagin les coses" (I.2.H) "conèixer les aptituds dels treballadors i portar-les cap al benefici de tothom" (I.4.H) "més que dirigir, el que faig és acompanyar els processos, els projectes" (I.7.D) "tenir clar cap a on vas, és com conduir un cotxe. Has de tenir clar el destí" (I.8.H) "saber els objectius de l'organització i com aconseguir-los" (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Paper de mediador	M (Mediació)	"el meu paper és posar les condicions pel desenvolupament del projecte i treballar amb les funcions que té cadascú" (I.1.D) "el més important és la flexibilitat" (I.4.H) "que els reptes es puguin viure sense una tensió i sense pressió, posant més èmfasi en els processos igual que en els resultats" (I.6.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Paper de resolució de conflictes	R (Resolució de conflictes)	"has d'ajudar a resoldre les incidències i donar solucions" (I.3.D) "no amagar-te en els moments complicats" (I.3.D) "si detecto que hi ha un punt de tensió, o actituds racistes genero un espai per la comunicació no violenta" (I.7.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió d'incorporar les emocions al lideratge	E (Emoció)	"aconseguir crear espais de confiança" (I.2.H) "el més important és l'empatia" (I.3.D) "has de donar suport psicològic constant" (I.3.D) "és un treball molt tensional i passional" (I.3.D) "una feina cultural és importantíssim la il·lusió" (I.5.D) "el que fas és encomanar la il·lusió, la passió i l'excel·lència" (I.5.D) "poder emocionar i incentivar els equips" (I.6.H) "s'ha d'estar cuidant molt" (I.7.D)

A través d'aquesta pregunta es volia analitzar la naturalesa del lideratge, què implica i com la conceben les persones que lideren equips. Es volia saber si aquest terme els hi desperta emocions i quines actituds creuen que han de tenir els líders i les habilitats que li són més pròpies. Tal com s'ha vist en el marc teòric, es volia analitzar si el comportament està més adreçat a les tasques o a les persones, és a dir, si les persones se situen en el centre de les interaccions entre el líder i el liderat.

En aquest sentit, i analitzant les respostes dels entrevistats, s'observa que tots creuen en una visió horitzontal de direcció. És més, molts d'ells, sobretot dones, no es veuen a si mateixes com a líders tot i que ocupen aquest lloc i es té constància del seu paper com a tal en l'organització. "No m'identifico amb el paper de directora", "jo no faig de cap" i "jo mano poc i escolto molt" són algunes de les respostes que porten a aquesta conclusió. La major part de les respostes en aquest sentit de visió del lideratge més horitzontal, vénen de les dones. Una entrevistada fa referència al fet que s'ha d'aconseguir el contagi en les dues direccions. La mateixa entrevista parla clarament del lideratge horitzontal quan menciona que en la seva organització s'havien plantejat implantar un organigrama totalment pla, però també va esmentar la complicació que comporta aquest tipus de direcció. S'ha de dir que aquesta organització té una plantilla majorment femenina. També hi ha una resposta que ve d'un home però parla de "seducció", i no pas de lideratge horitzontal "hi ha organitzacions basades en l'obediència. Jo crec més en la dinàmica de la seducció". Un altre home entrevistat parla de models de diàleg: la direcció es fa a través d'aquests models i creu que "no es pot decidir sense escoltar".

Aquestes respostes poden estar motivades per la relació que les dones mantenen amb el poder: una relació que, si la tenen, l'exerceixen de manera diferent als homes. La majoria d'elles mencionen aquesta visió del caràcter horitzontal del lideratge mentre que ells (excepte un) no la mencionen. Això fa pensar que les dones se senten molt més còmode quan el seu lloc no implica direcció i autoritat. En els homes entrevistats no hi ha suficients dades per a veure amb quina visió es troben més còmodes.

En referència a la visió vertical de direcció que representa autoritat, hi ha dues respostes, una d'elles d'un home ("quan l'equip és molt gran, hi ha gent que necessita les ordres") i l'altra d'una dona ("si alguna vegada he manat, tampoc ho ha semblat"). Es pot pensar en dues visions diferents d'autoritat: el primer la veu com una necessitat dels liderats i no se n'amaga, i la segona com una necessitat però que queda amagada, és a dir, no es fa visible la seva aportació. Es poden observar, doncs, diferents estils de relació amb el poder:

d'una banda, el caràcter públic i explícit dels homes en aquest context de direcció i autoritat, i el caràcter més introvertit i invisible que és més propi de les dones.

La major part dels entrevistats que han fet referència al lideratge com la conducció de grups o la mediació, han estat homes. Creuen que s'ha de tenir clar cap on es va, i s'han de posar condicions i processos adequats per a portar a terme els objectius. Tot i que hi ha una dona que creu que fa el paper de medidora. Aquesta visió de conducció i de guia és una visió més adreçada als processos des del punt de vista de les tasques i no pas a les persones, característica que es trobaria més d'acord amb la visió tradicional de lideratge.

Les dones són les que han fet més referència al treball en equip, tot i que també hi ha hagut homes. Els homes creuen que s'ha de conèixer bé les persones i confiar en l'equip i ser capaç de posar reptes col·lectius i no personals. Mentre que les dones parlen de l'equip com un puntal essencial de l'organització. Tres d'elles creuen que és el més important. La frase "tot ho parlem i ho discutim" fa pensar que aquest tipus de lideratge respon a una visió plenament participativa i de decisions compartides. Una entrevistada parla que es poden tenir molt bones idees i ser molt ambiciosa però que es necessita que la gent també ho sigui. És important veure que la paraula "ambició" ve d'una dona, tot i que és molt més freqüent i molt més acceptada en homes que no pas en dones: les dones ambicioses no són ben vistes, sovint es tracta d'un adjectiu pejoratiu (Berbel, 2013). La capacitat per assumir riscos, que implica valentia, també s'atribueix a la masculinitat.

També hi ha un home entrevistat que creu que el treball en equip és una de les peces més importants en l'organització, ja que "buscar els objectius és treball de tota l'organització" i entén el model de treball en equip i participatiu. La paraula "competitivitat" i el fet que treballar en equip es concebi com una complicació es fa explícit perquè ve d'una dona "treballar en equip és complicat" o "també hi ha molta competitivitat". Redactar de manera més simplificada. En el món masculí, potser aquesta competitivitat està molt més acceptada i permesa.

Algunes de les dones entrevistades han mencionat la resolució de problemes com a competència clau per a l'exercici del lideratge. El fet que es doni visibilitat als problemes i es faci front als mateixos també sembla que sigui un comportament més típic de les dones que dels homes, segons les entrevistes.

Per últim, es fa referència a la incorporació de les emocions en aquest procés de lideratge i s'observa que les dones parlen més d'emocions, mencionant que és important l'empatia, donar suport psicològic, i entenent que és una feina molt tensional i passional. La paraula "cura" surt de la veu d'una dona. No és estrany, ja que la història de les dones

sempre ha estat relacionada amb les cures. Els homes, en aquest sentit, parlen de crear espais de confiança. La paraula “emoció” surt de la veu d’un home. També creu que s’ha d’incentivar els equips. Això pot portar a pensar que perquè hi hagi un treball en equip i un bon ambient de feina han d’intervenir les emocions i s’han de posar en un lloc privilegiat en aquests processos d’intercanvi.

6.2. Principals dificultats a l’hora d’exercir el lideratge

Pregunta 2			
Què és el més difícil d’aconseguir en un lloc de lideratge?			
	Dona		Home
I.1.D	Treball amb les persones/venim de cultures laborals diferents/hem de crear una cultura laboral compartida/agrupar a tothom com a grup i que ningú quedi exclòs.	I.2.H	Fer que les coses agafin un sentit/aconseguir consensos on d’entrada no n’hi ha/els encàrrecs polítics no sempre són prou clars/no és una feina per una persona.
I.3.D	El més difícil d’aconseguir són els recursos i la reforma horària/ que pensin que les seves condicions de treball són les millors possibles/ han de tenir la sensació que estan cuidats/ els faig participants de les decisions/no poden culpabilitzar a ningú si alguna cosa va malament/fins ara l’organització sempre havia estat molt jeràrquica/el canvi de la repressió a la participació no és difícil/per mi no tindriem ni control horari, tindrien flexibilitat absoluta/és una qüestió que la gent ja sap el que ha de fer i saber com ha d’administrar el seu temps.	I.4.H	Combinació d’una actitud seriosa que comporti uns resultats correctes però sense comprometre el bon ambient de feina/flexibilitat/hi ha una jerarquització que s’ha de respectar però no ha de comprometre el bon ambient de feina.
I.5.D	Que tot surti bé i per això has de tenir un molt bon equip/ha de ser sostenible/hem de cuidar l’entorn/ tinc un equip fantàstic, però sempre ho superviso tot/ la part de manar és aquesta, supervisar-ho tot/ no hi ha cap projecte que sigui impossible, és posar-s’hi, saber i rodejar-te de la gent que en sap.	I.6.H	El temps i el pressupost per a treballar amb menys pressió/la interacció amb les persones no em costa.
I.7.D	És com en les relacions personals, tu pots voler tenir cura d’algú però l’altre t’ha de donar el consentiment/és un repte el fet de crear confiança/tinc clar que la direcció en soledat no existeix/no és real/tu escoltes el col·lectiu per a posar alguna cosa en funcionament, però no ets tu qui ho està fent/aquí tu també tens una responsabilitat: quan des dels codis socials se’t demana que exerceixis un lideratge vertical, tu tens la responsabilitat de no fer-ho.	I.8.H	En l’administració pública és la burocràcia/dificultat de planificació i dificultats econòmiques/hi ha molts canvis i molt ràpids/van més ràpids que tu/has d’escoltar i prendre decisions.
I.9.D	El més difícil és la gent/hi ha hagut molts canvis en molts anys i pocs recursos/el més complicat és que la gent entengui cap a on anem/també és complicada la comunicació, trobar el punt d’equilibri/el millor de l’organització és la gent i el més complicat també és la gent.	I.10.H	Aconseguir que tothom participi en la missió de l’organització/aconseguir que tothom se senti profundament implicat.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió vertical de direcció: autoritat	A (Autoritat)	“fins ara l’organització sempre havia estat molt jeràrquica” (I.3.D) “hi ha una jerarquitització que s’ha de respectar però no ha de comprometre el bon ambient de feina” (I.4.H) “la part de manar és aquesta, supervisar-ho tot” (I.5.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió horitzontal de direcció: cooperació	Co (Cooperació)	“no és una feina per una persona” (I.2.H) “el canvi de la repressió a la participació no és difícil” (I.3.D) “tinc clar que la direcció en soledat no existeix. No és real” (I.7.D) “tu escoltes el col·lectiu per a posar alguna cosa en funcionament, però no ets tu qui ho està fent” (I.7.D) “aquí tu també tens una responsabilitat: quan des dels codis socials se’t demana que exerceixis un lideratge vertical, tu tens la responsabilitat de no fer-ho” (I.7.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Importància de l’equip	T.E (Treball en equip)	“Treball amb les persones” (I.1.D) “agrupar a tothom com a grup i que ningú quedi exclòs” (I.1.D) “Que tot surti bé i per això has de tenir un molt bon equip” (I.5.D) “tinc un equip fantàstic, però sempre ho superviso tot” (I.5.D) “la interacció amb les persones no em costa” (I.6.H) “el millor de l’organització és la gent i el més complicat també és la gent” (I.9.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Aplicació d’una visió de les coses flexible, no rígida	Fl. (Flexibilitat)	“per mi no tindriem ni control horari, tindrien flexibilitat absoluta” (I.3.D) “és una qüestió que la gent ja sap el que ha de fer i saber com ha d’administrar el seu temps” (I.3.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Informació sobre la cultura organitzacional a les organitzacions culturals	Cl (Cultura organitzacional)	“venim de cultures laborals diferents. Hem de crear una cultura laboral compartida” (I.1.D) “ha de ser sostenible. Hem de cuidar l’entorn” (I.5.D) “combinació d’una actitud seriosa que comporti uns resultats correctes però sense comprometre el bon ambient de feina” (I.4.H) “el més complicat és que la gent entengui cap a on anem” (I.9.D) “aconseguir que tothom participi en la missió de l’organització” (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Recursos com el temps, el pressupost o la burocràcia.	Re (Recursos)	“el més difícil d’aconseguir són els recursos i la reforma horària” (I.3.D). “el temps i el pressupost per a treballar amb menys pressió” (I.6.H) “en l’administració pública és la burocràcia” (I.8.H) “dificultat de planificació i dificultats econòmiques” (I.8.H) “hi ha hagut molts canvis en molts anys i pocs recursos” (I.9.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Sobre qui pesa la presa de decisions. És individual o compartida?	D (Presa de decisions)	“els faig partícips de les decisions” (I.3.D) “no poden culpabilitzar a ningú si alguna cosa va malament” (I.3.D) “aquí tu també tens una responsabilitat: quan des dels codis socials se’t demana que exerceixis un lideratge vertical, tu tens la responsabilitat de no fer-ho” (I.7.D) “has d’escoltar i prendre decisions” (I.8.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Consciència dels canvis i poder d’adaptació.	Ca (Obertura al canvi)	“Fer que les coses agafin un sentit” (I.2.H) “aconseguir consensos on d’entrada no n’hi ha” (I.2.H) “hi ha molts canvis i molt ràpids/van més ràpids que tu” (I.8.H)
Analitzar tipus de lideratge en relació amb el gènere	Visió d’incorporar les emocions al lideratge	E (Emoció)	“han de tenir la sensació que estan cuidats” (I.3.D) “no hi ha cap projecte que sigui impossible, és posar-s’hi, saber i rodejar-te de la gent que en sap” (I.5.D) “és com en les relacions personals, tu pots voler tenir cura d’algú però l’altre t’ha de donar el consentiment” (I.7.D) “és un repte el fet de crear confiança” (I.7.D)

A través d'aquesta pregunta es volia analitzar la naturalesa dels reptes a l'hora d'exercir el lideratge. S'ha trobat moltes categories, és a dir, la naturalesa d'aquests reptes és molt diversa. En referència a la visió vertical de la direcció, entre els pocs que en fan al·lusió, hi ha una diferència substantiva: mentre que una entrevistada dona creu que per ella el fet de manar és supervisar-ho tot, a pesar de tenir un molt bon equip, per un dels homes entrevistats, hi ha una jerarquització que s'ha de respectar. Admet i accepta aquesta jerarquització, tot i que fins a un cert punt, ja que "no ha de comprometre el bon ambient de feina", és a dir, creu que el repte és que aquesta visió vertical és permesa mentre no comprometi el bon ambient laboral.

La visió horitzontal de direcció l'assenyalen molts més participants com a repte, la majoria dones: esmenten que no atribueixen el paper de direcció a una sola persona, sinó que creuen que el lideratge és un repte compartit. Una entrevistada esmenta que la seva organització era molt jerarquitzada i que el canvi de la repressió (relaciona el terme jerarquia amb repressió) a la participació no és difícil. La conclusió és que mentre el canvi de la repressió a la participació resulta fàcil, el canvi a l'inrevés seria molt més difícil. També es pot intuir que la visió horitzontal és la visió que més s'adequa al tipus d'organització de les entrevistades. La visió de direcció en soledat, per a una entrevistada, no existeix, no és real. Creu que és una "fantasia masculina i patriarcal" (extret de la transcripció completa de l'entrevista). La mateixa entrevistada, en aquest sentit, tot i que no pren decisions unilateralment (com es veu en la propera pregunta), sí que se sent amb la responsabilitat de prendre la decisió de no exercir un lideratge vertical encara que li demanin. Això implica assumir riscos, anar en contra dels codis socials, tot en nom de no exercir el poder unilateralment. Aquesta insistència en una visió horitzontal ja deixa en evidència la mala praxi utilitzada en els models tradicionals on una persona exerceix tot el poder, i la necessitat de les organitzacions culturals de comptar amb aquest tipus de direcció basada en la cooperació i en les decisions compartides.

A l'hora d'assumir el repte del lideratge, també són molts els entrevistats que mencionen el treball en equip. És interessant mencionar que la majoria són dones. Hi ha un home, que menciona el concepte per a dir que no li costa treballar en equip. Una entrevistada comenta que el millor de l'organització és la gent. Per a una altra, el repte més gran del lideratge és el treball amb les persones i que ningú no se senti exclòs, és a dir, que se senti que formi part del grup. Aquest tipus de lideratge recorda a la visió de l'exogrup de Pittinsky i al terme de l'al·lofilia per a crear un estat més enllà de la tolerància. Perquè tothom se senti part de l'equip, s'assumeix que ha d'haver-hi un espai per a la participació

de tothom, tot i que la paraula “participació” no s’esmenta. Una altra entrevistada esmenta que perquè un projecte surti bé, t’has de rodejar d’un bon equip. Aquesta dificultat que mencionen moltes dones respecte del treball en equip, es pot connectar amb el poc contacte que han tingut en la vida social i pública (Berbel, 2013). Aquesta sociabilitat és un dels components bàsics per portar a terme el lideratge des de la intel·ligència emocional (Goleman, 2000).

D’altra banda, hi ha altres reptes que es mencionen: com per exemple, la flexibilitat horària. Si es deixa als treballadors espai per a l’autonomia i la participació activa, també haurien de tenir llibertat i plena confiança per administrar el seu temps, i s’haurien de gestionar sols el seu horari. En aquest aspecte, a moltes organitzacions els falta aquesta flexibilitat. En la pregunta sobre conciliació s’aprofundirà una mica més en aquesta qüestió.

D’entre totes les respostes, també es fa menció a les cultures laborals i organitzacionals. Una entrevistada fa referència al fet que els treballadors vénen de cultures laborals diferents i que és necessària una cultura laboral compartida. Una altra entrevistada menciona, per primera, vegada la paraula “sostenibilitat” i la cura de l’entorn. Aquesta sostenibilitat ha de formar part de la cultura organitzacional; és imminent incorporar aquest terme i el que significa en l’ADN de l’organització, incorporant-lo com un valor més. Alguns entrevistats parlen de la dificultat de transmetre aquesta cultura organitzacional: “el més complicat és que la gent entengui cap a on anem” i “aconseguir que tothom participi en la missió de l’organització”. Es parla, doncs, de la complexitat d’aconseguir, per un costat, que tothom entengui aquesta cultura i, per l’altre, que tothom se la faci seva i s’impliqui. En aquest sentit, els professionals de la gestió cultural vénen de camps molt diferents i, per tant, de cultures organitzacionals diferents: aquesta visió compartida podria passar per generar uns consensos i crear una cultura organitzacional pròpia de les organitzacions culturals en el que tot l’equip s’hi ha de sentir implicat. Aquesta creació es pot veure com un repte més per a la professió de la gestió cultural.

Pel que fa als recursos, la major part que en fan menció són homes, tot i que una dona creu que el repte del lideratge està a aconseguir recursos i una reforma horària. Una altra entrevistada fa referència a una època difícil en la qual hi havia molts canvis i pocs recursos. Els altres entrevistats creuen que el temps i el pressupost són els reptes més importants, així com la dificultat en la planificació i les dificultats que imposa l’excessiva burocràcia en les administracions públiques.

La presa de decisions també es menciona però dones i homes ho mencionen amb matisos diferents: una entrevistada fa partícips a l'equip en la presa de decisions. D'aquesta manera, prenent decisions compartides, la responsabilitat també és compartida i, per tant, la culpabilització si alguna cosa va malament, també ho és. Pel que fa a la responsabilitat, una entrevistada pensa que és únicament de la persona que lidera quan se li demana que exerceixi un lideratge vertical: té la responsabilitat de no fer-ho. La resposta masculina va en la direcció de prendre decisions després d'escoltar: també sembla una presa de decisions consensuada però l'última paraula la tingui el líder.

Pel que fa a les emocions, les úniques que han parlat d'emocions són dones; dues d'elles parlen de tenir cura dels altres; l'equip ha de tenir la sensació que està ben cuidat. Una altra entrevistada creu que el més difícil és que l'altre et doni el seu consentiment per a cuidar-lo. També es menciona el fet de crear confiança. La confiança és un terme que es repeteix sovint: sense confiança no es poden crear vincles, i sense vincles no es poden formar equips cohesionats que treballin per a una finalitat comuna. Aquesta visió recorda a una de les qualitats més destacables que ha de tenir un líder: honestedat que genera confiança (Kouzes i Posner, 1993).

En resum, les dones posen més èmfasi en els reptes relacionats amb la importància del treball en equip i cooperatiu, així com amb la direcció compartida. També assumeixen la responsabilitat de canviar un lideratge vertical per un d'horitzontal a les organitzacions. Aquesta visió és important perquè fa una clara al·lusió a les dones i la seva relació amb el poder; una relació que s'ha descrit en el marc teòric. L'estil competitiu masculí que genera jerarquia i autoritat sembla totalment rebutjat per les dones entrevistades, ja que genera la pèrdua de sentiments i intuïció i una adaptació forçada de les dones al món laboral. Aquesta nova manera de veure les organitzacions, a través de valors femenins, es troba incorporada en moltes d'elles quan parlen de crear nous models organitzacionals, de la importància de compartir decisions o la incorporació de la sostenibilitat en tots els processos i creació de noves cultures organitzacionals. Pel que fa als homes, en canvi, no es veu una clara al·lusió a treballar per aquest canvi d'anivellament en l'equilibri del poder, sinó que hi ha altres prioritats com poden ser els recursos. En aquest sentit es pensa més en les tasques i que no pas en les persones per part dels homes entrevistats.

6.3. Presa de decisions

Pregunta 3			
Què és el que no faries mai des d'un lloc de presa de decisions?			
	Dona		Home
I.1.D	No faria res en benefici propi/no prendria mai una decisió unilateral	I.2.H	Segurament alguna cosa que no entrés dins dels meus principis, de la meva ètica personal o professional.
I.3.D	No faria mai il·legalitats/tinc molt interioritzat l'acció de govern pel benefici general.	I.4.H	Arribar a humiliar a una persona pel teu lloc de poder.
I.5.D	Faltar al respecte/la gent s'ha de sentir valorada i respectada/treballar amb un equip que s'hi senti còmode/han d'estar ben cuidats i amb un sou digne/ quan no fas això, estàs espatllant una relació/jo no soc la "jefa", sóc un company de feina, i et respecto i et valoro i per això treballes amb mi/tampoc tinc cap problema en treure algú al carrer perquè no està donant el que es suposa que ha de donar.	I.6.H	Treballar per resultats lligats al tema econòmic.
I.7.D	Prendre una decisió sense el consentiment d'alguna de les companyes.	I.8.H	Anar en contra de la voluntat de l'equip/no s'ha d'imposar la teva visió personal/el projecte ha de ser compartit.
I.9.D	No faria mai trapes/tinc molt clara la funció pública.	I.10.H	No trencaria els meus principis bàsics personals com incórrer en corrupció o discriminació, etc. encara que això suposés no aconseguir els objectius o fins i tot que suposés perdre la feina.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Analitzar l'ètica en les organitzacions culturals	Visió ètica on s'apliquen valors a la feina	E (Ètica i valors personals)	"segurament alguna cosa que no entrés dins dels meus principis, de la meva ètica personal o professional" (I.2.H) "no faria mai il·legalitats" (I.3.D) "no faria mai trapes" (I.9.D) "no trencaria els meus principis bàsics personals com incórrer en corrupció o discriminació, etc. encara que això suposés no aconseguir els objectius o fins i tot que suposés perdre la feina" (I.10.H)
Analitzar l'ètica en les organitzacions culturals	Anticipar benefici social a l'individual	B.C (Benefici col·lectiu i social)	"no faria res en benefici propi" (I.1.D) "tinc molt interioritzat l'acció de govern pel benefici general" (I.3.D) "no imposaria la meva visió personal" (I.8.H) "el projecte ha de ser compartit" (I.8.H) "tinc molt clara la funció pública" (I.9.D)
Analitzar l'ètica en les organitzacions culturals	Anticipar benefici social a l'econòmic	B.E (Benefici econòmic)	"treballar per resultats lligats al tema econòmic" (I.6.H)
Analitzar l'ètica en les organitzacions culturals	Importància de l'equip	D (Decisions compartides)	"no prendria mai una decisió unilateral" (I.1.D) "prendre una decisió sense el consentiment d'alguna de les companyes" (I.7.D) "anar en contra de la voluntat de l'equip" (I.8.H)
Analitzar l'ètica en les organitzacions culturals	Visió d'incorporar les emocions al lideratge	E (Emoció)	"arribar a humiliar a una persona pel teu lloc de poder" (I.4.H) "faltar al respecte/la gent s'ha de sentir valorada i respectada" (I.5.D)

A través d'aquesta pregunta es volia saber si el líder desvincula la seva feina de l'ètica professional o, si per contra, la integra dins dels processos de l'organització. Aquesta pregunta també respon a la cultura organitzacional i als límits ètics i morals dels líders.

Dins les respostes, i pel que fa a l'ètica, només un entrevistat home utilitza aquesta paraula quan diu que no faria res en un lloc de poder que impliqués coses que no entressin dins dels seus principis, la seva ètica personal o professional. Creu que l'ètica professional és la mateixa que l'ètica personal. Un altre entrevistat fa referència a l'ètica però hi posa la paraula "principis". Esmenta que no trencaria els seus principis personals encara que anés en detriment dels objectius de l'organització i fins i tot encara que suposés perdre la feina. Aquesta posició determina la importància que li dóna d'aquest entrevistat als seus principis fonamentals, posant-los per davant de l'organització i fins i tot del seu lloc de feina. També determina que els seus valors són els valors de l'organització. Cal dir que aquesta afirmació l'han confirmat tots els entrevistats: tots comparteixen els valors de l'organització. Es pot treure la conclusió que allò que és bo en l'àmbit individual també és bo en l'àmbit col·lectiu, si es tracta d'organitzacions culturals. Aquesta visió col·lectiva la transmeten alguns entrevistats, amb igualtat de dones que d'homes, quan fan al·lusió al benefici col·lectiu per sobre del benefici propi i la necessitat de compartir les visions i el projecte. Són clares al·lusions a les decisions compartides i pel bé comú. S'ha de dir que els entrevistats que han contestat en aquesta línia, treballen per a les administracions, i, per tant, han d'integrar el discurs polític. Però sobta que la resposta relativa a no treballar per resultats lligats al tema econòmic, ve d'una persona que treballa per a una organització privada. Recordant que la cultura està lligada al fet social, no es poden entendre les organitzacions culturals a partir del benefici propi sinó a partir del benefici col·lectiu i social: entre el fet cultural i el fet social existeix harmonia i coherència (Rodríguez, 2015).

Hi ha dos entrevistats que parlen sobre emocions. El poder d'una persona implica poder sotmetre a una altra i fer-la sentir humiliada. Un dels entrevistats pensa que el que no faria mai tenint el poder és acudir a la humiliació per exercir aquest poder. Aquesta visió trenca amb el caràcter autoritari de les relacions entre cap i subordinat. Una altra entrevistada parla del respecte i de fer sentir als treballadors que se'ls valora. Aquest respecte i valoració és important perquè s'impliquin i, per tant, poder prendre decisions de manera compartida. La resposta de: "jo no sóc la 'jefa', sóc una companya de feina, i et respecto i et valoro i per això treballes amb mi" és el que transmet aquesta professional als seus treballadors. Aquesta frase implica respecte per la professionalitat del treballador,

trencament de jerarquia, visió horitzontal del poder i creure en el treballador. També implica donar llibertat al treballador per a fer la seva feina.

Com es pot observar, no hi ha diferència substancial entre les respostes provinents de dones i d'homes i tots posen per davant el benefici comú, el consens, no passar els mateixos límits ètics i morals de la persona, i no utilitzar el poder per a humiliar als altres o faltar al respecte. Hi ha un propòsit en conjunt i una relació d'influència entre el líder i els col·laboradors: aquest enfocament, com s'ha vist en el marc teòric (apartat 4.1), és l'enfocament del líder en contraposició al del gestor, que implica una relació d'autoritat i només implica una coordinació de persones i recursos per a desenvolupar les activitats.

6.4. Aptituds i actituds dels professionals

Pregunta 4			
Què és el que més valores de tu i d'un altre professional?			
	Dona		Home
I.1.D	El posicionament, els valors i l'empatia i l'entusiasme són elements clau/hem de contribuir a que les polítiques locals siguin diferents/no ho has de saber fer tot/a l'equip li has de donar els recursos perquè puguin treballar amb autonomia/no és una jerarquia/ens necessitem els uns als altres.	I.2.H	Reconec que sóc una persona limitada/sóc capaç de fer esforços/per mi sempre hi ha un esforç afegit/és important el compromís i l'obertura de ment/la col·laboració i la implicació/que no busqui la projecció personal/que desenvolupi col·lectivament la seva feina.
I.3.D	Tinc molta creativitat aplicada a la resolució de problemes/capacitat de reacció en situacions complicades/s'ha de transmetre tranquil·litat, que sortirà bé/valoro l'eficiència, que portin al màxim les seves capacitats/jo admiro molt a les persones i reconec de seguida les competències que té algú/quan veig que no s'aprofita les competències, em produeix una sensació d'insatisfacció, de traïció.	I.4.H	El respecte, on cadascú coneix el seu lloc i ningú intenta fer la feina dels demés/tu treballes sempre una mica més del que hauries i demanes als altres el mateix.
I.5.D	Valoro l'honestetat, l'entusiasme, l'excel·lència, tenir ganes i saber treballar/si es pot millorar, no ens conformarem/gent que tregui el millor de si mateix/valoro la gent que es pren la feina d'una manera apassionada	I.6.H	La capacitat de treballar en equip/aquella àrea, departament o organització no creixerà si no es treballa en equip.
I.7.D	El mínim que podem fer és sotmetre'ns totes a teràpia/has de tenir clars els teus límits/es nota molt a l'equip qui s'està treballant a nivell emocional i qui no/és important l'experiència però també aquesta competència més empàtica, o capacitat de relació/s'ha d'intentar treballar la teva potencialitat com a creadora/jo no sóc gestora cultural. Sóc artista i feminista i he treballat durant molts anys i sé clarament quines fronteres o peatges ens trobem les dones creadores.	I.8.H	Ho visc amb passió. Si no fos així ho deixaria/quan em sento esgotat canvio/la passió fa que m'impliqui massa/valoro en un altre professional la capacitat crítica, la capacitat d'aportar coses al projecte, visions noves, qüestionar i enriquir.
I.9.D	La capacitat de relacionar-se i d'aprendre/la gent que més aprèn és la que sap les seves limitacions i es deixa ajudar/valoro molt la gent que reconeix que necessita ajuda: fan propostes factibles/la gent que no és realista no m'agrada/hi ha una responsabilitat perquè juguem amb diners públics i hem de ser prudents.	I.10.H	Treballar en equip per aconseguir els objectius/és imprescindible la capacitat de comunicació per fer-te entendre i comunicar el perquè has pres una decisió/minimitzar l'ambigüitat entre els objectius econòmics i socials que semblen contraposats en les organitzacions culturals.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Relació amb el lideratge i les capacitats dels professionals.	Conèixer les teves competències i assumir les teves limitacions per compartir el lideratge amb els demés.	Cp (Competències)	"no ho has de saber fer tot" (I.1.D) "reconec que sóc una persona limitada" (I.2.H) "jo admiro molt a les persones i reconec de seguida les competències que té algú" (I.3.D) "el respecte, on cadascú coneix el seu lloc i ningú intenta fer la feina dels demés" (I.4.H) "has de tenir clars els teus límits" (I.7.D) "s'ha d'intentar treballar la teva potencialitat com a creadora" (I.7.D) "jo no sóc gestora cultural. Sóc artista i feminista i he treballat durant molts anys i sé clarament quines fronteres o peatges ens trobem les dones creadores" (I.7.D) "minimitzar l'ambigüitat entre els objectius econòmics i socials que semblen contraposats en les organitzacions culturals" (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Capacitat per a donar autonomia a l'equip.	A (Autonomia)	"a l'equip li has de donar els recursos per a què puguin treballar amb autonomia" (I.1.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Capacitat per a oferir actituds positives que puguin canviar el clima laboral.	At (Actitud positiva i proactiva)	"sóc capaç de fer esforços" (I.2.H) "és important el compromís, l'obertura de ment" (I.2.H) "tinc molta creativitat aplicada a la resolució de problemes" (I.3.D) "capacitat de reacció en situacions complicades" (I.3.D) "s'ha de transmetre tranquil·litat, que sortirà bé" (I.3.D) "valoro l'entusiasme, l'excel·lència, el tenir ganes i el saber treballar" (I.5.D) "valoro en un altre professional la capacitat crítica, la capacitat d'aportar coses al projecte, visions noves, qüestionar i enriquir" (I.8.H) "la gent que més aprèn és la que sap les seves limitacions i es deixa ajudar" (I.9.D)(Humilitat).
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Esforç, dedicació i capacitat de treball.	Es (Esforç)	"quan veig que no s'aprofita les competències, em produeix una sensació d'insatisfacció, de traïció" (I.3.D) "tu treballes sempre una mica més del que hauries i demanes als altres el mateix" (I.4.H) "si es pot millorar, no ens conformarem/gent que tregui el millor de si mateix" (I.5.D) "la capacitat d'aprendre" (I.9.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Importància de l'equip.	Tic (Treball en equip i comunicació)	"no és una jerarquia/ens necessitem els uns als altres" (I.1.D) "la col·laboració, la implicació" (I.2.H) "que no busqui la projecció personal, que desenvolupi col·lectivament la seva feina" (I.2.H) "la capacitat de treballar en equip; aquella àrea, departament o organització no creixerà si no es treballa en equip" (I.6.H) "és important l'experiència però també aquesta competència més empàtica, o capacitat de relació" (I.7.D) "la capacitat de relacionar-se" (I.9.D) "treballar en equip per aconseguir els objectius" (I.10.H) "és imprescindible la capacitat de comunicació per fer-te entendre i comunicar el perquè has pres una decisió" (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Capacitat per a canviar el curs dels esdeveniments	C (Canvis)	"hem de contribuir a que les polítiques locals siguin diferents" (I.1.D)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió d'incorporar les emocions al lideratge.	E (Emoció)	"els valors i l'empatia i l'entusiasme són elements clau" (I.1.D) "valoro l'honestetat, la gent que es pren la feina d'una manera apassionada" (I.5.D) "el mínim que podem fer és sotmetre'ns totes a teràpia" (I.7.D) "ho visc amb passió. Si no fos així ho deixaria" (I.8.H) "quan em sento esgotat canvio" (I.8.H) "la passió fa que m'impliqui massa" (I.8.H)

Amb anterioritat a aquesta pregunta es va demanar als entrevistats si coneixien les seves capacitats i les seves limitacions, i tots van respondre que sí, junt amb la importància que això suposa per a exercir un bon lideratge. Aquesta coneixença de les aptituds però també de les mancances fa que es pugui conèixer als altres i també identificar les seves actituds i mancances per a tal de gestionar-les millor. Aquesta coneixença de les pròpies limitacions també és un signe d'humilitat; tal com diu una entrevistada, “la gent que més aprèn és la que sap les seves limitacions i es deixa ajudar”. Però moltes vegades aquesta posició pot arribar a veure's com un signe de debilitat; no s'ha d'oblidar que estem en el mercat amb la competitivitat que això comporta en tots els àmbits. Com s'ha esmentat en l'apartat 4.2 del marc teòric, la persona que exerceix el lideratge s'autoreconeix a si mateixa, tant les seves capacitats com les seves limitacions.

Després se'ls va preguntar sobre què era el que més valoraven d'ells mateixos i, per tant, dels altres professionals. Sobre les competències, bàsicament en parlen dones. Una d'elles creu que cadascú té les seves competències i que com a líder d'un equip no s'ha de saber fer tot. En aquest sentit, coincideix amb un altre entrevistat, en aquest cas un home, quan diu que cadascú ha de conèixer el seu lloc i no intentar fer la feina dels altres. Aquesta actitud és signe de saber delegar, i per delegar has de tenir confiança en les actituds del grup. Una dona entrevistada parla sobre l'admiració. A través de l'admiració reconeix les competències dels altres i també és través d'aquest constructe que s'aconsegueix guiar al grup, perquè també admiren al líder i les seves capacitats.

Sobre les limitacions, una entrevistada creu que s'ha de reconèixer els teus límits, i un entrevistat parla que es reconeix a ell mateix com una persona limitada. Això denota inseguretat, tot i que la sensació que va desprendre era de seguretat en ell mateix. Així que tot fa pensar que es tracta més de reconèixer una realitat i de saber com canviar-la.

Una altra entrevistada menciona la competència artística i creadora precisament per a entendre quines fronteres i peatges es troben les dones creadores en el mercat. Aquest punt és d'especial interès, ja que la líder que coneix les dificultats de les dones creadores i les ha viscut, pot trobar solucions a la manca de representació del col·lectiu femení en la creació.

Una entrevistada menciona que a l'equip se li ha de donar recursos perquè treballi amb autonomia. Aquesta autonomia és l'antítesi de la supervisió i la direcció. Donar autonomia és donar llibertat i apoderament, i és indispensable perquè les persones puguin desenvolupar-se dignament i tinguin la llibertat d'acció que necessiten. En aquest sentit trenca amb els estereotips i rols de gènere en les organitzacions (l'apartat 3.2.2. del marc

teòric), on s'esmenta que l'autonomia i la independència són estereotips associats a la masculinitat (Garcia, 2006). En aquest sentit, no és l'única entrevistada que fa al·lusió sobre la importància de donar autonomia i llibertat per a crear un equip amb sentit crític i capacitat de decisió, tal com es veurà en altres intervencions.

En el món de la cultura és indispensable aquesta llibertat i autonomia de moviments. La mateixa entrevistada parla de canvi, que el líder ha de contribuir a fer que les polítiques locals siguin diferents. Aquesta visió del lideratge és la d'un lideratge autèntic, on la consciència d'un mateix i la transparència en les seves relacions amb els seguidors inspiren directament als liderats a partir del caràcter del líder. D'altra banda, el líder autèntic creu que totes les persones dins de l'organització tenen alguna cosa positiva a aportar i és capaç d'identificar en què són bons i ajudar-los a desenvolupar el seu potencial (Jensen i Luthans, 2006).

Tant dones com homes també parlen d'actituds: de la importància de l'obertura de la ment, de la creativitat aplicada a la resolució de problemes, de la capacitat de reacció en situacions complicades i de transmetre seguretat i tranquil·litat. Les actituds que valoren tenen a veure amb la creativitat, amb la capacitat crítica i amb l'aportació de noves idees, és a dir, tenen a veure amb la innovació i el canvi en els processos.

Potser de les actituds que més tenen en compte l'altre persona, és a dir, la capacitat de transmetre quelcom als altres, és la resposta d'una entrevistada quan parla de que s'ha de saber transmetre la tranquil·litat de que tot sortirà bé. També menciona que ha estat a través dels anys que ha sabut com gestionar els nervis i transmetre aquesta seguretat que, encara que hi hagi un greu problema, es pot solucionar (extret de la transcripció completa). El líder ha de transmetre seguretat, segons Gayan (2005).

Dues dones i un home mencionen la capacitat d'esforç. Una entrevistada creu que quan algun membre del seu equip no aprofita les competències que té, li produeix la sensació de traïció. Aquest terme (traïció), és una emoció que se sent quan algú ha donat plena confiança a una persona i aquesta, pel que sigui, li falla. Es pot pensar que la relació entre la líder i els liderats és molt més estreta i profunda que una relació entre cap i empleat. L'esforç també l'anomenen tres entrevistats més. Un entrevistat home creu que si ell s'esforça, demana als altres el mateix. En canvi, una entrevistada dona apel·la a l'inconformisme: si quelcom es pot millorar, s'ha de fer. També esmenta que treballa perquè la gent tregui el millor de si mateixa. Aquest és un tret del líder que influeix en les altres des d'una visió positiva. Una altra entrevistada pensa que s'ha de tenir la capacitat per aprendre; aprendre significa un esforç i una actitud positiva de superació.

En referència al treball en equip, si bé és igual d'important tant per a les dones entrevistades com pels homes entrevistats, es poden trobar matisos. Les paraules que utilitzen els homes són la cooperació, la implicació, la capacitat de creixement, el desenvolupament col·lectiu de la feina a través del treball en equip o que a través del treball en equip, s'aconsegueixen els objectius. Elles, però, utilitzen termes més profunds com és la necessitat dels uns i dels altres, la necessitat d'una competència més empàtica i capacitat de relació o la capacitat de relacionar-se. Elles parlen d'empatia i necessitat mentre ells parlen de desenvolupament i creixement. Una interpretació podria anar en la línia que les dones pensen en el treball en equip des d'una visió més emocional, que té a veure amb els processos, i els homes veuen aquest treball en equip a través de capacitats de desenvolupament i creixement, és a dir, més adreçades als resultats.

Són, doncs, més les dones entrevistades que apel·len a les emocions: parlen d'empatia, d'entusiasme, d'honestat i de passió. Una d'elles parla que tots ens hauríem de sotmetre a teràpia, ja que s'està assumint una responsabilitat col·lectiva. Per això, s'ha d'entrar en un procés de revisió (extret de la transcripció completa). Un entrevistat home, però, també parla de passió. Si no sentís passió, diu, deixaria el projecte. La passió també fa que s'impliqui massa. És a dir, el mou la passió per allò que fa. Per ell és una professió passional, és a dir, el que el mou és l'emoció.

Aquests resultats els podem atribuir a un lideratge transformacional, ja que aquest s'aconsegueix a partir d'una conducta basada en el carisma, la inspiració i l'estimulació individual (Bass, 1985).

6.5. Gestió d'equips

Pregunta 5			
Com seria el teu equip ideal?			
	Dona		Home
I.1.D	Els equips han de complementar-se/no vull gent igual que jo, sinó que es complementi/la diferència suma/que tothom sumi en allò que és bo.	I.2.H	S'assembla bastant al que tinc ara/és resultat de molts anys de feina/hem aconseguit un clima clar de treball/ens respectem, hi ha diversitat d'opinions/tothom ha fet un esforç/hem generat una forma de treballar/ningú treballa sol i aïllat/és un sistema de treball que hem construït/si algú vol que li diguin el que ha de fer i prou, aleshores no encaixa.
I.3.D	El que tinc és bastant el meu equip ideal/és gent que estima la seva professió i la cultura amb bogeria/tenen responsabilitat professional/gent molt eficient i amb molta flexibilitat/no aprovo l'immobilisme o manca de flexibilitat.	I.4.H	Seria un equip ben equilibrat en el número de persones/persones que tinguin un compromís absolut amb aquesta feina/no pots exigir a la gent que treballi ni un minut més del que li toca, però sí que aquelles hores estiguin absolutament dedicats i compromesos. Gairebé militant/sempre m'estimo més el compromís sobre la formació.
I.5.D	El que tinc/un equip apassionat, sensible, amb sentit de l'humor/responsabilitat per la feina/malalts de l'excel·lència/ens coneixem molt/gairebé tot són dones i hi ha zero conflictes/he treballat molt amb homes i hi havia assetjament cada cinc minuts/era un món molt masclista/m'havien dit que si el petonejava la feina era meva/una falta de respecte constant/ en aquest lloc privilegiat avui no en tolero ni mitja/ara, cap home em qüestiona una ordre/potser si tingués trenta anys, això no passaria/a mi un bateria m'ha qüestionat el tempo quan la música l'he escrit jo/ha hagut de dir-li un home perquè s'ho cregués.	I.6.H	Absolutament divers, tant cultural, d'edat, de sexe. /empàtic i molt agosarat per no prendre mal/ambició i amb capacitat per a prendre riscos/actualment no el tinc.
I.7.D	Crec que el que tinc/és un equip divers, tenim diversitat d'opinions i ens discutim sovint, però un dels temes que tenim és el tema de la diversitat: totes som molt blanques.	I.8.H	M'agraden les persones amb capacitat, amb intel·ligència, creativitat i amb una mirada crítica, amb bon tracte i amb simpatia /m'he trobat amb gent que són molt amics però molt poc eficaços/la gent ha de tenir molt clara la seva feina, la seva tasca, i tu ets el responsable de definir les tasques a cadascú/no suporto els equips que per por tothom ho ha de saber fer tot però al final ningú és responsable de res/és necessària una certa mobilitat i flexibilitat en les tasques i donar-se suport mútuament.
I.9.D	Tinc molt bon equip/les diferents àrees a vegades els costa relacionar-se/m'agradaria que hi hagués més diversitat d'opinions/els equips haurien de ser un reflex de la societat i no ho són.	I.10.H	El que tinc/són persones implicades i motivades/competents en el seu àmbit però també han d'entendre la complexitat en la qual viu la societat/m'agradaria que les procedències formatives i culturals fossin diferents, tot i que seria més difícil de gestionar/un equip eficient i que representi la pluralitat d'objectius.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Els diferents membres de l'equip es complementen	Co (Complementarietat)	“no vull gent igual que jo, sinó que es complementi” (I.1.D) “és necessària una certa mobilitat i flexibilitat en les tasques i donar-se suport mútuament” (I.8.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere		E (Eficàcia i eficiència)	“gent molt eficient i amb molta flexibilitat” (I.3.D) “m’he trobat amb gent que són molt amics però molt poc eficaços” (I.8.H) “un equip eficient i que representi la pluralitat d’objectius” (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Diversitat d’opinions	D (Diversitat)	“la diferència suma” (I.1.D) “ens respectem, hi ha diversitat d’opinions” (I.2.H) “absolutament divers, tant cultural, d’edat, de sexe” (I.6.H) “és un equip divers, tenim diversitat d’opinions i ens discutim sovint, però un dels temes que tenim és el tema de la diversitat: totes som molt blanques” (I.7.D) “m’agradaria que hi hagués més diversitat d’opinions” (I.9.D) “els equips haurien de ser un reflex de la societat i no ho són” (I.9.D) “m’agradaria que les procedències formatives i culturals fossin diferents, tot i que seria més difícil de gestionar” (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	L’equip actual del líder és l’ideal	EI (Equip ideal)	“s’assembla bastant al que tinc ara” (I.2.H) “el que tinc és bastant el meu equip ideal” (I.3.D) “el que tinc” (I.5.D) “actualment no el tinc” (I.6.H) “crec que el que tinc” (I.7.D) “s’assembla bastant al que tinc ara” (I.8.H) “tinc molt bon equip” (I.9.D) “el que tinc” (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Capacitat per a oferir actituds positives que puguin canviar el clima laboral.	At (Actitud positiva i proactiva)	“m’agraden les persones amb capacitat, amb intel·ligència, creativitat i amb una mirada crítica, amb bon tracte i amb simpatia” (I.8.H) “són persones implicades i motivades” (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Informació sobre la cultura i el clima organitzacional de les organitzacions culturals	Cl (Cultura organitzacional)	“hem aconseguit un clima clar de treball” (I.2.H) “hem generat una forma de treballar” (I.2.H) “és un sistema de treball que hem construït” (I.2.H) “les diferents àrees a vegades els costa relacionar-se” (I.9.D) “competents en el seu àmbit però també han d’entendre la complexitat en la qual viu la societat” (I.10.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere		RiC (Responsabilitat i compromís)	“tenen responsabilitat professional” (I.3.D) “persones que tinguin un compromís absolut amb aquesta feina” (I.4.H) “no pots exigir a la gent que treballi ni un minut més del que li toca, però sí que aquelles hores estiguin absolutament dedicats i compromesos. Gairebé militant” (I.4.H) “sempre m’estimo més el compromís sobre la formació” (I.4.H) “responsabilitat per la feina” (I.5.D) “no suporto els equips que per por tothom ho ha de saber fer tot però al final ningú és responsable de res” (I.8.H) “la gent ha de tenir molt clara la seva feina, la seva tasca, i tu ets el responsable de definir les tasques a cadascú” (I.8.H)
Analitzar models de lideratge en relació amb el gènere	Visió d’incorporar les emocions al lideratge	E (Emoció)	“és gent que estima el cinema amb bogeria” (I.3.D) “un equip apassionat, sensible, amb sentit de l’humor” (I.5.D) “empàtic i molt agosarat per no prendre mal” (I.6.H) “ambiciós i amb capacitat per a prendre riscos” (I.6.H)

La descripció de l'equip que els entrevistats creuen que és el millor se centra molt en les aptituds i les actituds de les persones que formen part del seu equip.

En primer lloc, les entrevistades parlen sobre la necessitat de complementarietat de l'equip. Es necessita gent diversa que es complementi i amb la mobilitat i flexibilitat suficient per a donar-se suport mútuament. També fan referència a l'eficiència i l'eficàcia, així com a la flexibilitat com a capacitats dels membres de l'equip. La diversitat també és una condició indispensable: “la diferència suma”, menciona una entrevistada. La diferència és essencial perquè un equip sigui complet i perquè representi la pluralitat d'objectius pròpies de les organitzacions culturals, que van des dels objectius econòmics als objectius socials i territorials, entre d'altres. És important tant la diversitat d'opinions, de sexes com de condicions socials, races o edats. És necessari un grup divers per a oferir les mirades des de tots els angles possibles perquè la cultura també sigui diversa. Sobre la necessitat de diversitat han parlat tant dones com homes: és una necessitat totalment conscient, tot i que molts diuen que en falta, de diversitat. Tal com diu una entrevistada: “els equips haurien de ser un reflex de la societat i no ho són”. Un entrevistat també esmenta la necessitat que hi hagi diversitat en els equips pel que fa a procedències formatives i culturals, tot i que també esmenta que és difícil de gestionar i no és fàcil de trobar. Aquesta afirmació torna a apel·lar la complexitat en la qual s'enfronten les organitzacions culturals. La diversitat en els equips és una condició indispensable per a crear un discurs que apel·li a tota la societat.

Vuit dels entrevistats fan explícita la idoneïtat del seu equip; és un equip ideal o s'hi assembla molt. En aquesta categoria és en la qual més coincideixen, amb el mateix nombre de dones que d'homes. Això fa pensar, i s'ha justificat en la primera pregunta, que la gestió d'equips és un dels reptes més importants. Com s'ha vist en el marc teòric, segons Goleman (2000), un dels components essencials del lideratge és la sociabilitat, és a dir, el foment de les relacions socials dins de l'organització i crear vincles que promoguin cohesió.

Hi ha un entrevistat que també parla d'intel·ligència, creativitat i mirada crítica, així com del bon tracte i la simpatia. La paraula creativitat i mirada crítica només l'ha utilitzat aquest entrevistat. En referència a la creativitat, com s'ha vist en el marc teòric, a mesura que hi ha més obertura cap a la diversitat, el grup té més capacitat per a crear i per a innovar. Així mateix, un lideratge que gestioni adequadament les emocions facilita la creativitat. Un altre entrevistat es refereix a les persones motivades i implicades. Com s'ha vist en el marc teòric, la intel·ligència emocional i la capacitat de motivació és l'habilitat de reconèixer en altres persones les diferents condicions emocionals (Sotil, Ecurra, Huerta, Campos i Llaños, 2008).

Hi ha un entrevistat que fa especial menció a la cultura i al clima organitzacional: en la seva organització han aconseguit crear un clima de treball i una forma especial de treballar; s'han construït la seva manera de fer. Una entrevistada menciona que dins de les diferents àrees de l'organització, els costa relacionar-se.

En general, els entrevistats han fet especial referència a la responsabilitat i al compromís com a actituds essencials per a crear un bon equip: “són persones amb responsabilitat professional i amb un compromís absolut amb la feina”. Fins i tot un entrevistat posa per davant la capacitat de compromís a la formació. Aquesta capacitat de compromís i responsabilitat és l'actitud essencial per a rebre la confiança de la resta de l'equip i de la persona que el lidera, i és el tret de sortida per a rebre autonomia de moviments i capacitat de decisió.

Si es parla d'emocions, dues intervencions en fan referència. La primera ve d'una dona i creu que en el seu equip ideal ha d'haver gent que estimi amb bogeria l'activitat de l'organització. Aquesta estimació pel producte cultural significa que hi haurà un estímul prou contundent perquè la persona assumeixi la responsabilitat i les capacitats necessàries per a portar a terme la feina. Una altra entrevistada creu que l'equip ha de ser apassionat, sensible i amb sentit de l'humor. El sentit de l'humor no sembla una competència que pugui transcendir en un ambient laboral, però resulta indispensable per a donar flexibilitat i bon ambient als equips. Per últim, esmentar la contribució d'un entrevistat quan parla sobre l'ambició i la capacitat de prendre riscos. En aquest cas torna a sortir la paraula ambició però ara en un entrevistat home.

En darrer terme, és important fer referència a la contribució de l'entrevistada I.5.D, ja que no s'ha pogut englobar dins de les categories per la seva complexitat en el discurs. En la seva intervenció esmenta que en el seu equip gairebé tot són dones i que hi ha zero conflictes. També esmenta que ha treballat molt amb homes i que ha patit assetjament i una falta de respecte constant. Ara, en el seu lloc privilegiat, no tolera aquestes faltes de respecte. En el seu lloc actual, diu, ara cap home qüestiona una ordre seva, però quan era més jove li havien qüestionat fins i tot el ritme d'una música que havia escrit ella mateixa. Els homes només fan cas a altres homes, no a les dones i encara menys si són joves. Aquesta postura patriarcal i masclista del món de la música, en aquest cas, és una visió àmpliament estesa. Amb dones en els llocs de lideratge, aquesta visió i aquest assetjament i faltes de respecte poden canviar, tal com ho ha fet l'entrevistada en qüestió.

6.6. Gestió dels conflictes

Pregunta 6			
Què fas quan hi ha un conflicte o xoc de valors entre l'organització i altres agents externs?			
	Dona		Home
I.1.D	S'ha d'utilitzar l'empatia i la part relacional molt potent/sempr hi ha conflictes/darrera de les demandes sempre hi ha una necessitat real.	I.2.H	Quan hi ha conflicte intento negociar/intento modificar l'organització per adequar-la a la feina/hi ha un xoc però s'ha de saber remenar les estructures/la funció de l'àrea de cultura és provocar una transformació/ transformar és anar a contracorrent/és un esforç trobar una harmonia sense perdre els papers.
I.3.D	Nosaltres definim els valors/hi ha valors de transparència, de justícia, d'igualtat, d'equilibri, etc./continua sent la feina de la meua vida.	I.4.H	La majoria de les vegades no he tingut conflictes en aquest sentit/mantenint-me com a subdirector vaig poder canviar algunes coses que no m'agradaven/coneixia els valors però també crec que els hem transformat per fer-los millors.
I.5.D	Són valors feministes/els caps homes tenen una manera molt diferent de treballar/no fem un concurs per veure qui ho fa millor/tenim valors de diversitat, de llibertat, de llibertat d'expressió, de religió, de sexe i sobretot el respecte/no es pot dir una cosa i practicar-ne una altra/el món de la cultura estem obligats a donar uns valors/aquesta posició de fer el que creus potser et traurà bons patrocinadors/s'ha de prendre partit i posicionar-te.	I.6.H	Amb bonança econòmica sóc més estricte i amb la crisi, l'ombrall dels valors baixava/amb la crisi vaig fer projectes que m'ajudaven a pagar la hipoteca però no m'ajudaven èticament.
I.7.D	D'una banda, sí però de l'altra no/estem en un edifici que pertany a una organització molt jeràrquica i amb dinàmiques molt patriarcals/sempr hi ha aquesta tensió que ens condiciona molt/és una lluita constant/hi ha moltes coses que no es poden fer i que són absurditats que imposa un protocol de seguretat mal confeccionat.	I.8.H	Fins ara els meus valors s'adeqüen als de la institució: si no és el cas, marxaria del lloc/en una institució pública, són valors una mica canviants depenent dels programes electorals/és un moment en què els valors no són segurs enlloc/has de prendre una posició més activa a l'hora de prendre postures i decisions/els tipus de lideratge per part de la política són molt febles/ens toca als tècnics i als responsables, anar una mica més enllà del què se'ns correspondria.
I.9.D	Hi ha molt poca incidència a nivell polític/a nosaltres mai ens han frenat/també ens hem portat bé i ens donen confiança/si treballes bé no et posen impediments/el problema del nostre país és que no hi ha continuïtat política dels projectes.	I.10.H	Si té uns principis diferents als meus intento entendre les raons de l'altre/gairebé sempre es poden trobar solucions intermèdies acceptables per les dues parts/és molt important l'empatia: posar-te en lloc de l'altre/què és per tu essencial i què és per a tu renunciabile/els valors de l'organització me'ls sento molt pròxims.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Ètica i valors de les organitzacions culturals i dels treballadors	Ètica i valors de les organitzacions culturals	E (Ètica i valors organitzacionals)	"nosaltres definim els valors: hi ha valors de transparència, de justícia, d'igualtat, d'equilibri, etc." (I.3.D) "són valors feministes" (I.5.D) "tenim valors de diversitat, de llibertat, de llibertat d'expressió, de religió, de sexe i sobretot el respecte" (I.5.D) "al món de la cultura estem obligats a donar uns valors" (I.5.D) "no es pot dir una cosa i practicar-ne una altra" (I.5.D) "amb bonança econòmica sóc més estricta i amb la crisi, l'ombrall dels valors baixava" (I.6.H) "amb la crisi vaig fer projectes que m'ajudaven a pagar la hipoteca però no m'ajudaven èticament" (I.6.H) "fins ara els meus valors s'adeqüen als de la institució: si no és el cas, marxaria del lloc" (I.8.H) "és un moment en què els valors no són segurs enlloc" (I.8.H) "els valors de l'organització me'ls sento molt pròxims" (I.10.H)
Ètica i valors de les organitzacions culturals i dels treballadors	Posicionament de les autoritats públiques o cultures organitzacionals i dels entrevistats	P.C (Posicionament)	"mantenint-me com a subdirector vaig poder canviar algunes coses que no m'agradaven" (I.4.H) "aquesta posició de fer el que creus potser et traurà bons patrocinadors" (I.5.D) "s'ha de prendre partit i posicionar-te" (I.5.D) "estem en un edifici que pertany a una organització molt jeràrquica i amb dinàmiques molt patriarcal" (I.7.D) "hi ha moltes coses que no es poden fer i que són absurditats que imposa un protocol de seguretat mal confeccionat" (I.7.D) "en una institució pública, són valors una mica canviants depenent dels programes electorals" (I.8.H) "els tipus de lideratge per part de la política són molt febles" (I.8.H) "hi ha molt poca incidència a nivell polític" (I.9.D) "el problema del nostre país és que no hi ha continuïtat política dels projectes culturals" (I.9.D)
Ètica i valors de les organitzacions culturals i dels treballadors	Capacitat de transformació dels entrevistats per a transformar valors que no els agraden o amb els que no hi estan d'acord	T (Transformació)	"intento modificar l'organització per adequar-la a la feina" (I.2.H) "hi ha un xoc però s'ha de saber remenar les estructures" (I.2.H) "la funció de l'àrea de cultura és provocar una transformació" (I.2.H) "transformar és anar a contracorrent" (I.2.H) "mantenint-me com a subdirector vaig poder canviar algunes coses que no m'agradaven" (I.4.H) "coneixia els valors però també crec que els hem transformat per fer-los millors" (I.4.H) "has de prendre una posició més activa a l'hora de prendre postures i decisions" (I.8.H) "ens toca als tècnics i als responsables, anar una mica més enllà del què se'ns correspondria" (I.8.H)
Ètica i valors de les organitzacions culturals i dels treballadors	Capacitat per a resoldre conflictes	C (Resolució de conflictes)	"sempre hi ha conflictes" (I.1.D) "darrera de les demandes sempre hi ha una necessitat real" (I.1.D) "quan hi ha conflicte intento negociar" (I.2.H) "sempre hi ha aquesta tensió que ens condiciona molt/és una lluita constant" (I.7.D) "si té uns principis diferents als meus intento entendre les raons de l'altre" (I.10.H) "gairebé sempre es poden trobar solucions intermèdies acceptables per les dues parts" (I.10.H)
Ètica i valors de les organitzacions culturals i dels treballadors	Visió d'incorporar les emocions a la resolució de conflictes	E (Emoció)	"s'ha d'utilitzar l'empatia, perquè hi ha una part relacional molt potent" (I.1.D) "és un esforç trobar una harmonia sense perdre els papers" (I.2.H) "també ens hem portat bé i ens donen confiança" (I.9.D) "és molt important l'empatia: posar-te en lloc de l'altre" (I.10.H)

Aquesta pregunta és interessant per a conèixer quins límits ètics tenen els entrevistats i com gestionen els conflictes que es creen quan els valors, que defineixen els objectius de l'organització, i els d'altres agents externs són diferents. La resolució de conflictes tant individualment com a nivell col·lectiu deixa en evidència el tipus de lideratge: ètic i transformacional o bé tradicional orientat a les tasques.

Cal dir que en majoria dels entrevistats, els seus valors s'adeqüen als de l'organització, tot i que hi trobem certs matisos. Un entrevistat és taxatiu: si els seus valors no coincideixen amb els de la institució, marxaria. En canvi un altre entrevistat, també home, fa referència a l'entorn econòmic que és qui mana a l'hora d'imposar o no l'ètica i valors professionals: amb la crisi econòmica l'ombrall de valors baixa, és una qüestió de necessitat.

Entre els valors que tenen dues institucions públiques, diuen dues dones entrevistades, hi ha valors de transparència, de justícia, d'igualtat, i d'equilibri. Una altra organització, aquesta vegada privada, té valors feministes, de diversitat, de llibertat d'expressió, de religió, de sexe, i sobretot, de respecte. Aquesta entrevistada esmenta que en el món de la cultura estem obligats a donar uns valors.

En referència al posicionament pel que fa a les autoritats públiques o les cultures organitzacionals, una entrevistada parla que els valors que prediques els has de practicar en tots els sentits: han de ser integrats dins de l'organització i formar part de l'ADN de la mateixa, encara que per això perdís patrocinadors, però no es pot anar en contra dels valors organitzacionals. També creu que una institució cultural ha de prendre partit i posicionar-se, no pot mantenir-se neutre, ha d'opinar. Una altra entrevistada esmenta la jerarquia que hi ha en la institució que aplega el seu edifici, amb dinàmiques molt patriarcal i uns protocols de seguretat mal confeccionats: unes dinàmiques que xoquen directament amb el posicionament del seu lideratge, totalment horitzontal. Un entrevistat també parla que en les institucions públiques falten programes electorals a llarg termini i que el tipus de lideratge és molt feble. Una entrevistada posa en evidència el problema que actualment té el nostre país: la falta de continuïtat política dels projectes culturals. Un projecte, si és bo per a la comunitat ho serà independentment del color polític que hi hagi en el poder.

En conseqüència a aquets problemes propis de les administracions públiques, molts entrevistats creuen que s'ha d'intentar el canvi, intentant remenar les estructures: "la funció de l'àrea de cultura és provocar una transformació", diu un entrevistat. I transformar és anar a contracorrent. Un altre entrevistat, també home, esmenta que el seu lloc de comandament el va permetre canviar coses que no li agradaven i que va transformar els valors per a millorar-los. Per últim, un altre entrevistat diu que s'ha de prendre una posició

activa a l'hora de prendre decisions i que són els tècnics i els responsables els que han d'anar més enllà. Veiem un caràcter inconformista en aquestes visions, totes elles esmentades pel col·lectiu masculí. La paraula transformació ha sortit repetidament en els homes entrevistats i no pas en les dones entrevistades. Això fa pensar que estan més acostumats als canvis o que se'ls permet més que a la les dones, encara que elles tinguin les mateixes inquietuds que ells i el mateix caràcter transformador.

La resolució de conflictes, una qüestió que vol donar llum a com s'aborden els possibles problemes en l'equip, és d'especial interès com l'aborden elles: mentre que una entrevistada diu que sempre n'hi ha, de conflictes, intenta veure què és el que origina el conflicte. Bàsicament creu que surt d'unes demandes ("darrera de les demandes sempre hi ha una necessitat real"). És un tractament del conflicte des de la comprensió. En contraposició, un entrevistat, diu que davant del conflicte intenta negociar. Aquest caràcter negociador és propi dels estereotips masculins mentre que la comprensió s'atribueix més als femenins. Les dones resolen els conflictes des de la comprensió i els homes des de la negociació. Tot i això, hi ha entrevistat home que intenta entendre, també des de la comprensió, la posició de l'altre. Creu que des d'aquesta comprensió, gairebé sempre es pot negociar i trobar solucions acceptables per les dues parts.

A través de la transcripció completa, també hi ha hagut entrevistats que han mencionat que els conflictes s'han de visibilitzar; no s'han d'amagar: dues dones parlen d'aquesta importància com a fet previ per a resoldre problemes. També un entrevistat creu que s'ha de compartir els dubtes per a entendre millor ambdós parts.

En referència a les emocions, dues persones utilitzen l'empatia per a resoldre aquestes qüestions, una dona i un home. Un altre entrevistat, que també fa referència a les emocions, ho fa a emocions tramitades individualment: intenta trobar l'harmonia sense perdre els papers. Segons Berbel, les habilitats com l'empatia i la capacitat d'escoltar, capacitats integrades més en dones que en homes a causa de la seva educació, impliquen un perfil més harmònic de lideratge. Però com es pot observar, aquesta capacitat d'empatia es dona tant en dones com en homes.

6.7. Conciliació

Pregunta 7			
Ajudes a conciliar la vida familiar i laboral dels treballadors? Tu has pogut fer-ho?			
	Dona		Home
I.1.D	Aquesta és la pedra angular de la feina/no fem cap política activa de conciliació però ajudem a conciliar/ la vida cultural comença quan acaba l'horari laboral de la gent/ la precarietat del sector sovint és la precarietat dels horaris/és una feina vocacional i molt militant/comptar les hores que la gent està en una cadira és absurd/no tinc càrregues familiars.	I.2.H	La conciliació és molt complicada/els horaris són molt difícils/entenc a la gent que té càrregues familiars i ho entenc/no he pogut portar la meua filla als principals esdeveniments, me'ls he perdut.
I.3.D	És molt complicat/la parella s'ha d'implicar en la igualtat/estem en un moment generacional de transició/entenc perfectament que hi hagi dones que no sàpiguen conciliar i que hagin de renunciar en un moment de over booking/aquesta és la feina de la meua vida.	I.4.H	Dins de les meves possibilitats, sempre he estat flexible i mai he posat cap problema/això li hauries de preguntar més a la meua dona i al meu fill/sempre he fet feines que estaven relacionades amb les meves aficions/la teua vida és la feina.
I.5.D	Conciliem perfectament perquè tots ens ho muntem/a ella li pregunten com concilia i en canvi al seu marit ningú li pregunta res/és tant important la seva feina com la del seu marit: els dos són pares/quant era jove sí que em va costar conciliar/arribava amb culpabilitat a casa per la feina/mai em vaig plantejar decidir entre una cosa o altre/la mare sempre ens deia a les noies que no ens haviem de casar amb un notari, que haviem de ser nosaltres les notàries/ a casa érem un matriarcat.	I.6.H	Portem bé el tema de la conciliació però costa/no tens uns grans recursos.
I.7.D	Ho fem però no en diem conciliació/el que s'ha de fer és que la vida laboral sigui més digna i que la vida familiar i les cures estiguin al centre/no és combinar les dues coses, sinó la flexibilització dels espais professionals/la cultura també és que es posi a plorar una criatura/la paraula "conciliació" a les dones no ens ha servit/va de viure en plenitud i que les teves responsabilitats familiars no vagin en detriment de les teves responsabilitats professionals/és difícil portar-ho tot/ser dona artista implica una renúncia important/quant em van proposar aquest repte, vaig dir que no faria mai en detriment de seguir treballant en els meus projectes/estic les 24 hores pendent del projecte, tot el dia/trobar llacunes d'espai personal per la creació, és difícil.	I.8.H	Sobre la conciliació, a les administracions públiques està molt regulat això/és una feina que els horaris no són els habituals/també viatjo molt/les nostres càrregues de feina, sempre estan per sobre del què podem arribar.
I.9.D	Funcionem amb el conveni de les administracions públiques que és molt bo/el conveni acull totes les possibilitats.	I.10.H	En el nostre cas és complicadíssim; treballem quan els altres fan lleure/la parella ha d'entendre el teu horari/en aquests moments hi ha molts treballadors de l'equip directiu de baixa de maternitat i ens en sortim, d'alguna manera/en tota l'organització hi ha flexibilitat total i predisposició a adaptar-se a les necessitats de cadascú.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	Política de conciliació incorporada en l'organització	P.A (Polítiques actives de conciliació)	"no és combinar les dues coses, sinó la flexibilització dels espais professionals" (I.7.D) "va de viure en plenitud i que les teves responsabilitats familiars no vagin en detriment de les teves responsabilitats professionals" (I.7.D) "sobre la conciliació, a les administracions públiques està molt regulat això" (I.8.H) "funcionem amb el conveni de les administracions públiques que és molt bo i acull totes les possibilitats" (I.9.D)
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	El líder genera un entorn favorable per a la conciliació	A (S'ajuda a conciliar)	"no fem cap política activa de conciliació però ajudem a conciliar" (I.1.D) "dins de les meves possibilitats, sempre he estat flexible respecte als horaris i mai he posat cap problema" (I.4.H) "conciliem perfectament perquè tots ens ho muntem" (I.5.D) "portem bé el tema de la conciliació però costa" (I.6.H) "en aquests moments hi ha molts treballadors de l'equip directiu de baixa de maternitat i ens en sortim, d'alguna manera" (I.10.H)
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	Principals dificultats de la professió que no ajuden a la conciliació	D (Dificultats)	"la vida cultural comença quan acaba l'horari laboral de la gent" (I.1.D) "la precarietat del sector sovint és la precarietat dels horaris" (I.1.D) "la conciliació és molt complicada" (I.2.H) "els horaris són molt difícils" (I.2.H) "no he pogut portar la meua filla als principals esdeveniments, me'ls he perdut" (I.2.H) "és molt complicat" (I.3.D) "entenc perfectament que hi hagi dones que no sàpiguem conciliar i que hagin de renunciar en un moment de over booking" (I.3.D). "això li hauries de preguntar més a la meua dona i al meu fill" (I.4.H) "quan era jove sí que em va costar conciliar, arribava amb culpabilitat a casa per la feina" (I.5.D) "ser dona artista implica una renúncia important" (I.8.D) "en el nostre cas és complicadíssim; treballem quan els altres fan lleure" (I.10.H)
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	Implicació de tots els membres de la família en la conciliació	I (Implicació de la parella)	"la parella s'ha d'implicar en la igualtat" (I.3.D) "a ella li pregunten com concilia i en canvi al seu marit ningú li pregunta res" (I.5.D) "és tant important la seva feina com la del seu marit: els dos són pares" (I.5.D) "la parella ha d'entendre el teu horari" (I.10.H)
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	Flexibilitat a l'hora d'exigir horaris rígids	Fl. (Flexibilitat horària)	"comptar les hores que la gent està en una cadira és absurd" (I.1.D) "en tota l'organització hi ha flexibilitat total i predisposició a adaptar-se a les necessitats de cadascú" (I.10.H)
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	Treballar per vocació o treballar per "amor a l'art" repercuteix en una precarietat laboral	T.V (Treballar "per vocació")	"és una feina vocacional i molt militant" (I.1.D) "aquesta és la feina de la meua vida" (I.3.D) "sempre he fet feines que estaven relacionades amb les meves aficions" (I.4.H) "la teua vida és la feina" (I.4.H) "estic les 24 hores pendent del projecte, tot el dia" (I.7.D)
Capacitat dels nous models de lideratge per a ajudar a la conciliació	Visió d'incorporar les emocions	E (Emoció)	"quan era jove sí que em va costar conciliar, arribava amb culpabilitat a casa per la feina" (I.5.D)

Aquesta dimensió del treball cultural és potser el repte més gran per a majoria dels entrevistats. Si bé les polítiques públiques de conciliació estan molt ben elaborades, no tothom dins l'administració se'n pot beneficiar. Quan això no passa o quan l'entrevistat o entrevistada treballa en una organització de caràcter privat, la majoria apunten que ajuden a conciliar en la mesura que poden, dins les seves possibilitats. És a dir, que es tracta de posar-hi bona voluntat. Tot i això, per a la majoria dels entrevistats és un tema que costa molt i és un dels principals reptes de la professió, a causa dels horaris i a la implicació que necessita. Elles són les que troben més dificultats, que provenen bàsicament dels horaris. Una entrevistada creu que els horaris són la precarietat més gran dins d'àmbit de la cultura, i un entrevistat diu que per culpa dels horaris, s'ha perdut portar a la seva filla als principals esdeveniments. Tot i que és evident que a les dones els costa més conciliar, també sembla que sobre aquesta dificultat de conciliació estiguin conscienciats tant dones com homes, tot i que hi ha més dones que homes que en parlen, de les dificultats (en la línia dels resultats de l'estudi de Villarroja i Barrios, 2019). Hi ha una intervenció digne de menció sobre la resposta a la dificultat de conciliació quan un entrevistat esmenta que la pregunta s'hauria de fer a la seva dona i al seu fill. Això deixa entreveure que per a ell és un tema que no l'apel·la directament. Una dona entrevistada diu que ser dona implica una renúncia important. Es pot pensar que, per contra, ser home artista no implicaria aquesta renúncia.

Una entrevistada concep la conciliació com quelcom que hauria d'estar integrat: creu que es tracta d'anar molt més enllà, es tracta de combinar les dues coses, els dos espais de la vida, i això comença per la flexibilització dels espais professionals.

És evident que perquè hi hagi conciliació, la parella ha de participar i integrar la seva vida familiar i laboral d'igual manera que ho fan les dones. Aquesta referència de la parella la fan dues dones i un home entrevistats. L'home entrevistat parla de la necessitat que la seva parella entengui el teu horari. Una entrevistada fins i tot fa referència a una companya seva amb dues nenes, a qui li pregunten com concilia la feina i les responsabilitats familiars. En canvi, al seu marit ningú no li pregunta res. "És igual d'important la seva feina que la del seu marit", diu.

La flexibilitat també és important en aquest punt, quan la persona que porta la direcció creu que és absurd comptar les hores que el treballador està assegut en una cadira. Dues de les entrevistades donaria tota la flexibilitat horària als seus treballadors, precisament perquè creu en la seva responsabilitat i actituds. En la mateixa línia, un entrevistat esmenta que hi ha una flexibilitat total i predisposició a l'hora d'adaptar-se a les necessitats de cadascú. En aquest aspecte, un canvi cap a horaris més flexibles seria una

evolució substancial en la nostra qualitat de vida; no comptar les hores sinó la manera com el treballador és capaç de rendir més i millor. També col·laboraria a millorar la conciliació de la vida laboral i la familiar o personal.

La feina en el sector cultural, però, té una especial particularitat, i és que és una feina molt vocacional. I com a feina que agrada, el treballador és capaç de posar més hores sense veure's remunerat: aquesta remuneració ve a càrrec de la seva estima per la professió. Aquesta concepció que les feines artístiques o creatives es fan "per amor a l'art", ha estat un ingredient més de la precarietat del sector. Tan entrevistats en entrevistes diuen que és una feina vocacional, que és la feina de la seva vida o que la seva vida és la seva feina i s'està les 24 hores pensant-hi i involucrada.

En resum, les organitzacions culturals tenen les mateixes dificultats que en altres professions, però hi hem d'afegir dues dificultats més que es converteixen en precarietats: la dels horaris i la conseqüència de posar-hi tot el cos i tota l'ànima a la professió precisament per vocació. Tot i que el tema de la conciliació de mica en mica comença a formar part de les consciències, tant femenines com masculines, encara falta molt perquè es trenquin els estereotips de gènere. Encara s'ha de superar aquesta etapa que és ella la que s'enduu totes les càrregues.

6.8. Perspectiva de gènere

Pregunta 9			
Appliques la perspectiva de gènere als teus projectes culturals?			
	Dona		Home
I.1.D	En la programació intentem pensar en la presència de les dones/una dona a l'escenari en tota una nit de concerts ja és presència femenina/no hi ha tantes dones/l'equip és totalment mixt/no hi ha una quota i les directrius no estan escrites/la mirada és sensible a què existeixin moltes diversitats, no només de gènere/ens interessa que junts fem un pla d'igualtat que ens complementi a tots/farem un protocol intern per a cuidar-nos com a equip/reconeixem el feminisme com un valor del departament de cultura.	I.2.H	Tenim molt incorporada la perspectiva de gènere/s'ha de buscar feminitzar la forma de treballar i l'estil de treball i que les persones que majoritàriament siguin dones/la forma de treballar en cultura ha de ser un estil femení i feminista/la masculinització dels estils de direcció no toquen en cultura/és important que hi hagi dones en els llocs de decisió/jo procuro reforçar molt el paper de les dones que estan a l'espai de cultura, i reforçar la seva autoritat no només per càrrec sinó per coneixements/treballem per que els equipaments culturals tinguin un pla d'igualtat.
I.3.D	Ser dona és una putada/en aquesta organització, el 70, 80% són dones. Però càrrecs directius, fins fa quatre dies els directius tot eren homes/el món del cinema és molt masculí/em van dir: tu no podràs/el que no han aconseguit homes en els últims quinze anys ho he aconseguit jo en una edició/pressuposen que les dones no tenim caràcter per a liderar/em respecten pels anys que porto i perquè agafo distància personal/la perspectiva de gènere s'incorpora en el comitè de programació: he posat una dona/inconscientment tendeixes a mirar a través de la masculinitat/una part important de la meua manera d'avaluar ve que sóc dona i veig el món d'una altra manera/la diversitat és primordial.	I.4.H	He estat en empreses que els càrrecs directius top eren homes. Hi havia paritat zero/ara al Festival hi ha una dona/ara hi penso molt més sobre la paritat/estic composant un comitè; dones tinc però sense paritat, així que busco dones i també estic buscant joves/s'ha d'afavorir que aquest nou talent femení tingui sortida. I no és discriminació positiva, és ser-ne més conscient.
I.5.D	Costa molt programar dones/has de portar grups que et facin vendre aquest número d'entrades/tenim grups de dones meravellosos però no et fan vendre ni una entrada/volem posar més dones a les programacions però no hi ha/ha de ser una feina de tots, dels ajuntaments que han d'impulsar més dones perquè la gent les conegui/jo treballo molt millor amb dones que amb homes/darrera de l'escenari hi ha moltes més dones que homes, però a dalt de l'escenari encara és molt difícil/davant d'un home i una dona amb les mateixes capacitats, agafo a una dona.	I.6.H	El tenim en compte però queda molta feina per fer. De fet estem treballant cap una perspectiva més inter-seccional.
I.7.D	La perspectiva de gènere està totalment integrada a l'organització/	I.8.H	Ens hem inventat indicadors sobre com fer-ho, perquè no hi ha cap base ni cap norma/tothom en parla molt però ningú sap com fer-ho/un indicador era si hi havia dones en els equips creatius/és una qüestió de voluntat/tenia cinquanta projectes d'homes i dos de dones/és un tema o d'autocensura, o de sostre de vidre, o és un seguit de fracassos que van fer que les dones no presentessin projectes/per iniciativa pròpia vaig trucar a totes les dones que se'm va acudir a animar-les a que presentessin el projecte/hi ha unes dones que no van trobar aquesta porta oberta/havia firmat un manifest feminista fa uns quants anys/ com a gestor vols transformar la societat/el que depèn de mi, intento canviar-ho.
I.9.D	Aprofitem el Pla de gènere de les administracions i l'adaptem a les nostres necessitats/estem fent diagnòstic sobre el contingut per utilitzar un llenguatge que sigui correcte/estem revisant el problema de gènere entre el personal i els visitants, és un nivell més experimental/s'ha de fer formació als treballadors/no sempre és fàcil però posem les mateixes dones que homes en totes les activitats/tot l'equip de l'organització estan molt conscienciats.	I.10.H	En el món de la gestió cultural això passa bastant natural/en l'equip directiu hi ha gairebé el doble de dones que d'homes, s'ha escollit a la millor persona/en referència a les activitats artístiques hi ha marge de millora/en les artistes contemporànies ja hi apareixen les dones però falta la direcció creativa/mirem amb simpatia quan hi ha una proposta amb una dona directora.

Informació	Categoria	Codi	Segments
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Incorporació de la perspectiva de gènere en la programació	P (Programació)	“en la programació intentem pensar en la presència de les dones” (I.1.D) “una dona a l’escenari en tota una nit de concerts ja és presencia femenina” (I.1.D) “no hi ha tantes dones per a programar” (I.1.D) “la perspectiva de gènere s’incorpora en el comitè de programació: he posat una dona” (I.3.D) “costa molt programar dones/has de portar grups que et facin vendre entrades” (I.5.D) “volem posar més dones a les programacions però no hi ha” (I.5.D) “estem fent diagnosi sobre el contingut per utilitzar un llenguatge que sigui correcte” (I.9.D) “en referència a les activitats artístiques hi ha marge de millora” (I.10.H) “en les artistes contemporànies ja hi apareixen les dones però falta la direcció creativa” (I.10.H) “mirem amb simpatia quan hi ha una proposta amb una dona directora” (I.10.H)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	La no paritat en els càrrecs directius és una constant	C.D (Paritat)	“l’equip és totalment mixt” (I.1.D) “s’ha de buscar que les persones que majoritàriament siguin dones” (I.2.H) “en aquesta organització, el 70-80% són dones però càrrecs directius, fins fa quatre dies els directius tot eren homes” (I.3.D) “he estat en empreses que els càrrecs directius top eren homes. Hi havia paritat zero” (I.4.H) “ara hi penso molt més sobre la paritat” (I.4.H) “no sempre és fàcil però posem les mateixes dones que homes en totes les activitats” (I.9.D) “en l’equip directiu hi ha gairebé el doble de dones que d’homes, s’ha escollit a la millor persona” (I.10.H) “en el món de la gestió cultural això passa bastant natural” (I.10.H)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Estratègia consensuada per a aplicar la perspectiva de gènere	E (Estratègia)	“no hi ha una quota i les directrius no estan escrites” (I.1.D) “ens interessa que junts fem un pla d’igualtat que ens complementi a tots” (I.1.D) “farem un protocol intern per a cuidar-nos com a equip” (I.1.D) “treballem perquè els equipaments culturals tinguin un pla d’igualtat” (I.2.H) “ha de ser una feina de tots, dels ajuntaments que han d’impulsar més dones perquè la gent les conegui” (I.5.D) “ens hem inventat indicadors sobre com fer-ho, perquè no hi ha cap base ni cap norma” (I.8.H) “s’ha de fer formació als treballadors” (I.9.D) “estem revisant el problema de gènere entre el personal i els visitants, és un nivell més experimental” (I.9.D) “aprofitem el Pla de gènere de les administracions i l’adaptem a les nostres necessitats” (I.9.D)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Incorporació d’altres diversitats, no només la de gènere	D (Diversitat)	“la diversitat és primordial” (I.3.D) “estic composant un comitè; dones tinc però sense paritat, així que busco dones i també estic buscant joves” (I.4.H) “el tenim en compte però queda molta feina per fer. De fet estem treballant cap una perspectiva més interseccional” (I.6.H)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Masculinitat de la professió i de la cultura	M (Masculinitat)	“la nostra activitat cultural és un món molt masculí” (I.3.D) “inconscientment tendeixes a mirar a través de la masculinitat” (I.3.D)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	L’organització reconeix el feminisme com un valor de l’organització	V (El feminisme com a valor)	“reconeixem el feminisme com un valor del departament de cultura” (I.1.D) “la forma de treballar en cultura ha de ser un estil femení i feminista” (I.2.H) “la masculinització dels estils de direcció no toquen en cultura” (I.2.H) “jo treballa molt millor amb dones que amb homes”

			“davant d’un home i una dona amb les mateixes capacitats, agafo a una dona” (I.5.D) “és una qüestió de voluntat” (I.8.H) “havia firmat un manifest feminista fa uns quants anys” (I.8.H) “com a gestor vols transformar la societat i el que depèn de mi, intento canviar-ho” (I.8.H)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Dones en la presa de decisions i els llocs de comandament	C (Llocs de comandament)	“és important que hi hagi dones en els llocs de decisió/jo procuro reforçar molt el paper de les dones que estan a l’espai de cultura, i reforçar la seva autoritat no només per càrrec sinó per coneixements” (I.2.H) “s’ha d’afavorir que aquest nou talent femení tingui sortida. I no és discriminació positiva, és ser-ne més conscient” (I.4.H) “per iniciativa pròpia vaig trucar a totes les dones que se’m va acudir a animar-les a que presentessin el projecte” (I.8.H)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Estereotips creats al voltant de les dones i els llocs de comandament	Es (Estereotips)	“em van dir: tu no podràs, però el que no han aconseguir homes en els últims quinze anys ho he aconseguit jo en una edició” (I.3.D) “pressuposen que les dones no tenim caràcter per a liderar” (I.3.D) “és un tema o d’autocensura, o de sostre de vidre, o és un seguit de fracassos que van fer que les dones no presentessin projectes” (I.8.H)
Capacitat de les organitzacions culturals per a aplicar la perspectiva de gènere	Visió d’incorporar les emocions	E (Emocions)	“ser dona és una putada” (I.3.D) “em respecten pels anys que porto i perquè agafo distància personal” (I.3.D) “una part important de la meua manera d’avaluar ve que sóc dona i veig el món d’una altra manera” (I.3.D)

La incorporació de la perspectiva de gènere en les organitzacions culturals és complexa. Tal com asseguren els entrevistats, hi ha una sèrie de motius pels quals les dones no estan en els llocs de lideratge o en les programacions culturals. Pel que respecta a la programació, si bé s’intenta programar a dones, sobretot per part de les dones entrevistades, s’ha de fer front a una tasca difícil: o bé no n’hi ha o bé no fan vendre entrades. Una dona entrevistada fa referència al compromís de la seva organització pel que fa a integrar aquesta perspectiva en totes les àrees: “estem fent diagnosi sobre el contingut per utilitzar un llenguatge que sigui correcte”.

Un entrevistat posa en evidència la manca de dones en els planters creatius, no ja tant en les artistes contemporànies sinó en el repertori clàssic. Aquesta falta de dones pot ser degut, tal com diu un entrevistat, a un tema d’autocensura, o de sostre de vidre, o d’un seguit de fracassos que van fer que les dones no presentessin projectes. Aquest entrevistat comenta que va trucar a les dones que se li van ocórrer per a animar-les que presentessin un projecte. Aquest entrevistat té els valors del feminisme absolutament integrats i els practica. Entre tots els entrevistats homes, també hi ha un altre home que ha integrat aquests valors fins al punt de dir que la cultura ha de seguir un estil femení i feminista. “La masculinització dels estils de direcció no toquen en cultura”, diu. Distingeix entre els estils de direcció masculí i femení i, encara que no ho expressa, la masculinització dels estils de direcció fa

referència a uns estils jeràrquics, rígids i competitius en contraposició amb un estil femení, empàtic i participatiu.

El mateix entrevistat va explicar una anècdota en referència a la resolució d'un conflicte en una representació. El conflicte venia d'agents externs masculins, i va ser una dona de l'organització la que va resoldre el conflicte amb una mirada no autoritària, amb calma i empatia. Si hagués estat un home el que hauria tractat el conflicte, diu, s'hagués plantejat de manera diferent i l'altra part, la conflictiva, no s'hagués posicionat de la mateixa manera. Aquesta anècdota fa pensar que el plantejament que es fa de les coses una dona i un home és diferent. En aquest sentit, una entrevistada creu que una part molt important de la seva manera de fer ve que és dona, i que veu el món d'una altra manera.

Pel que fa a la paritat, no hi ha dubte de què fins fa quatre dies, no era una realitat. Cada cop s'està avançant més en aquest aspecte però encara queda molta feina a fer. En l'organització d'una de les entrevistades, entre un 70 i un 80% eren dones, tot i que els càrrecs directius eren tot homes fins fa poc. Un entrevistat home també corrobora que ha estat en empreses en les quals tots els càrrecs directius eren homes. Així i tot, ara és conscient d'això i intenta posar dones en els seus comitès. Entre les respostes dels entrevistats sobre paritat, cal destacar que la majoria de les organitzacions estan compostes per equips totalment mixtos, o bé hi ha més dones que homes.

Però tot i que se'n parla molt de la incorporació de la perspectiva de gènere, no hi ha estratègies consensuades que ajudin o fer-ho: en aquest sentit, hi ha un buit que s'hauria d'intentar omplir. Molts, tant homes com dones entrevistades, consideren que no tenen unes directrius escrites ni quotes, però que tenen present fer el protocol d'un pla d'igualtat, i protocols interns per a cuidar al seu equip. Un entrevistat comenta que es van inventar indicadors perquè ningú sap com fer-ho ni hi ha cap norma al respecte. Aquest és un dels reptes de les administracions públiques, treballar i crear estratègies efectives perquè les organitzacions culturals tinguin més eines per a poder incorporar la perspectiva de gènere. També és feina de tots, comenta una entrevistada, visibilitzar a les dones artistes; els ajuntaments les han d'impulsar perquè les coneguin i a partir d'aquí, ser rendibles en un escenari, és a dir, fer que venguin entrades. Aleshores sí que serien programades.

Però si hi ha voluntat, és possible evolucionar en aquest aspecte. És el cas d'una organització que hi està posant especial interès. Han implantat una estratègia per aplicar la perspectiva de gènere basada en tres eixos: la formació dels treballadors, l'adaptació del pla de gènere de les administracions i la revisió del problema de gènere entre el personal de l'organització i els visitants, tot i que aquest últim eix està en un nivell encara experimental.

Reconèixer el feminisme com un valor és primordial, ja que la cultura ha estat i és molt masculinitzada. El món del cinema és molt masculí, i el món de la música també. Una entrevistada diu que inconscientment tendeixes a mirar a través de la masculinitat. Aquesta referència a la masculinitat inconscient vol dir que ha pogut fer-la conscient i adonar-se'n de la seva manca de perspectiva; per això és necessari que tots, dones i homes, es revisin la part masculina.

És d'especial menció que els homes entrevistats parlin sobre la integració dels valors del feminisme a la seva organització, així com de la necessitat de tenir dones en els llocs de comandament i de presa de decisions. Un entrevistat esmenta que procura reforçar el paper de les dones en la cultura, la seva autoritat no només per càrrec sinó per coneixements. Si bé parla d'autoritat, en aquest sentit podria estar parlant de respecte, no pas d'autoritat des d'una visió rígida i masculina. Un altre dels homes entrevistats també parla d'afavorir el nou talent femení. Un darrer entrevistat mira amb bons ulls els projectes que estan liderats per dones. Aquestes conclusions d'alguns entrevistats homes fan pensar que realment creuen en el potencial diferenciador de les dones. I aquest punt és realment important, ja que són els homes els que han de començar a fer-li lloc a les dones en llocs on abans no eren ben vingudes. Llocs tan importants en la vida de les persones i amb tanta incidència com és el món de la cultura.

En les respostes no han faltat referències als estereotips que han hagut de trencar les dones entrevistades per assolir el lloc de presa de decisions que tenen actualment. Una d'elles esmenta que li van advertir que no podria fer-ho. Que era poc agressiva, creient que les dones no tenen caràcter per a liderar. Aquests estereotips encara hi són, i són una força d'atracció molt potent que moltes vegades porta a les dones a desistir per aconseguir un lloc destacat en una organització.

El que s'ha pogut captar és que, davant d'aquesta manca de paritat i de trencament dels estereotips, els homes tampoc es senten a gust en la seva posició, reconeixen el problema i volen canviar les coses. No veuen natural aquesta falta de paritat i tampoc s'identifiquen amb l'estereotip masculí i tot el que comporta. D'altra banda, les dones entrevistades, totes elles en llocs destacats del món de la cultura, se'ls ha vist gran fortalesa interna i poder de convicció per a creure en elles mateixes i en els seus projectes quan la societat, de ben segur, no ha cregut en elles com hauria d'haver-ho fet.

Conclusions

Conclusions

Ningú no pot qüestionar el repte que suposa la incorporació de les dones en el món laboral cultural on tant la cultura com el mercat de treball han estat dominats pels homes durant bona part de la història. Així i tot, la voluntat i la consciència del problema hi és. Però tot canvi necessita un esforç.

Al llarg de les entrevistes, s'ha pogut comprovar que, si bé les dones tenen una predisposició natural a incorporar la perspectiva de gènere i són molt més conscients de què s'han d'enfrontar en el sector, sembla que els homes també estiguin agafant aquesta consciència. La consciència dels estereotips implantats de masculinitat tant en el món del treball com en el món de la cultura, són bàsics per a revertir la situació, igual que és bàsic que hi hagi dones en llocs de decisió i que se les incentivi a estar presents en les xarxes de creació.

També s'ha pogut comprovar que els que lideren aquestes organitzacions culturals, ho fan des d'una visió horitzontal, on la implicació de l'equip té una gran importància. Per això, el fet que aquest equip sigui divers i incorpori la visió de les dones és essencial.

S'ha comprovat que els diferents gestors entrevistats, exerceixen la direcció des de la visió de lideratge i no pas de la gestió, com es pot observar en la Taula 2 sobre les diferències entre lideratge i gestió. La seva visió no és la d'autoritat, sinó que hi ha una clara influència entre el líder i els liderats, on hi entren els col·laboradors, més que els subordinats.

Pel que fa a si realment hi ha diferències entre les dones i els homes a l'hora d'aplicar els nous models de lideratge, si bé elles s'han mostrat més empàtiques i còmodes a l'hora d'exercir un lideratge horitzontal, ells també l'exerceixen, intentant trencar aquesta mirada patriarcal que ha contaminat el món laboral al llarg de la història.

Aquest lideratge per part de les organitzacions culturals també s'ha de basar en els nous tipus de lideratge, preparats per entendre les emocions i necessitats tant individuals com col·lectives. Aquestes visions on hi té cabuda la capacitat d'empatia i d'entendre el que l'altre necessita són primordials a l'hora de generar objectius o prioritats perquè les organitzacions culturals arribin a la seva màxima: millorar la qualitat de vida de la comunitat.

La voluntat de canvi i la flexibilitat són aspectes indispensables en el món actual. Per això, els nous models de lideratge com el transformacional poden oferir una mirada diferent i fer reflexionar sobre aquestes incompatibilitats o dificultats que no deixen que els professionals de la cultura es realitzin lliurement i sense traves tant en l'àmbit professional

com en l'àmbit personal. També són indispensables per a trencar els estereotips que s'han creat a partir de la cultura. És també a partir de la cultura que es poden fer front; però hi ha d'haver la conscienciació i sobretot, la voluntat.

A través d'aquestes entrevistes també s'han pogut conèixer molt millor els reptes de la gestió cultural. Tal com ha apuntat un entrevistat, en la gestió cultural hi ha dos reptes principals. Un és conviure amb objectius diferents: uns adreçats als resultats econòmics i uns altres adreçats als objectius de caràcter social. L'altre gran repte és conciliar la vida laboral i la personal o familiar perquè la feina demana una gran implicació tant a nivell de temps com d'esforç. El fet de conviure amb aquesta complexitat demana un lideratge i una gestió d'equips flexible i creativa.

Respecte a les administracions, és essencial que hi contribueixin en diferents sentits. Per començar, és primordial que s'incentivi les dones creadores però també que es lis doni la possibilitat no només de crear, sinó de vendre la seva obra perquè arribi a ser "comercial" (o simplement dir que arribi al mercat i igualment valorada?) i poder ser "rendible". D'altra manera, les dones no vendran les entrades indispensables perquè puguin ser programades. En un altre sentit, la primera condició és que les administracions hi contribueixin tant a escala econòmica (més inversió en cultura), com pel que fa a la continuïtat dels projectes culturals quan es produeixen canvis de legislatura. En aquest sentit, s'estaria contribuint a crear un entorn més segur i consistent a l'hora d'aplicar estratègies que contribueixin a fer un canvi estructural, com per ser la incorporació de la perspectiva de gènere en els projectes culturals.

Línies de futur

Totes les línies de recerca que ajudin a entendre com millorar el paper de les dones en la societat, en el món laboral i en el de la cultura, són poques. En aquesta recerca s'ha volgut donar un primer impuls a analitzar aquesta situació i les possibles eines que tenen les organitzacions culturals i, en especial, els seus líders, per a permetre un canvi substancial i passar d'una cultura patriarcal i androcèntrica en una cultura adreçada a les persones i els seus interessos i necessitats tan personals com col·lectius, sense que hi intervingui el prejudici del gènere.

D'aquesta manera, aquesta línia de recerca ha estat només el punt de partida per a futures recerques que poden contribuir a conèixer més a fons i millorar les organitzacions culturals, els seus treballadors, i la capacitat de canvi d'aquestes organitzacions tant per a la societat com pels mateixos treballadors. També seria interessant obrir una línia de recerca per estudiar si les organitzacions culturals tenen una cultura organitzacional diferent de les organitzacions amb altres tipus d'interès, com pot ser l'econòmic, i si el tipus de lideratge d'unes i de les altres és diferent, és a dir, si el tipus de lideratge canvia depenent dels objectius, la missió, els valors o les prioritats de les organitzacions.

Bibliografia

Apèndix

Bibliografía

- ACCENTURE (2019). “Una cultura corporativa igualitaria multiplica la innovación en las compañías”. Recuperat de: <<https://www.accenture.com/es-es/company-news-release-accenture-corporate-equality>> [Consulta: 28/08/2019].
- AIRINI, C.S.; CONNER, L., et al (2011). “Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women’s advancement as leaders in universities”. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 39(1), p. 44–62.
- ALBAREZ GÓMEZ, N. (2016). “El concepto de Hegemonía en Gramsci: Una propuesta para el análisis y la acción política”. *Revista de Estudios Sociales Contemporáneos*. Núm. 15, p. 150-160.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. (1992). “Teorías Sobre Cultura Organizacional. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos”. *Legis Editores*, p. 3-37.
- ÁLVAREZ SÁNCHEZ, Y. (2010). “El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber”. *Gest. Soc.* Vol. 4(1), p. 145-161.
- ANTÓN, J.; TORRENS, X. (2018). “Feminismo”. *Ideologías y movimientos políticos contemporáneos*. Madrid: Tecnos.
- APGCC (2019). “Appliques la perspectiva de gènere al teu projecte cultural?”. Curs impartit a l’Espai del Centre Cultural Francesca Bonnemaison.
- ARTEAGA, A.; RAMÓN, S. (2009). “Liderazgo Resonante según género”. Universidad Rafael Belloso Chacín. *Multiciencias*. Vol. 9, p. 289-295.
- ARTS COUNCIL ENGLAND (2014). “Equality and diversity within the arts and cultural sector in England. Evidence and literature review final report”. Manchester: Arts Council England.
- AVILA-FUENMAYOR, F. (2006). “El concepto de poder en Michel Foucault”. *Telos*. Vol. 8, p. 215-234.

AYUDA EN ACCIÓN. ¿Qué es y en qué consiste la Ley de Igualdad de Género?. Recuperat de:
<<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/ley-igualdad-genero-2/>> [Consulta:
09/09/2019].

BABCOCK, L., LASCHEVER, S. (2005). *Las mujeres no se atreven a pedir. Saber negociar ya no es solo cosa de Hombres*. Barcelona: Amat Editorial.

BARBIERI, N.; SALAZAR, Y. (2019). *L'equitat en cultura. Estudi de casos amb metodologia de recerca participativa*. Sabadell: Centre d'Estudis i Recerca Culturals i Institut de Govern i Polítiques Públiques.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (2000). "MLQ: Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden." Recuperat de:
<<https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>>
[Consulta: 15/07/2019].

BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

BECK-GERNSHEIM, E.; BUTLER, J.; PUIGVERT, L. (2001). *Mujeres y transformaciones sociales*. Barcelona: El Roure Editorial.

BELLON CÁRDENAS, E. (2017). "Liderazgos femeninos: tránsitos hacia la ética del cuidado en las relaciones de género". *Debate Feminista*. Vol. 54, p. 84-100.

BELMONTE, J. L.; FUENTES, A.; MORENO, A. J. (2018). "El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes". *Actualidades investigativas en educación*. Vol. 18, p. 1-21.

BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, J. (1998). "Covered by Equality: the gender subtext of Organization". *Organization Studies*. Vol. 19, p. 787-805.

BERBEL SÁNCHEZ, S. (2013). "Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal". Barcelona: Aresta.

BERTAMONI, J.J. (2006). "Liderazgo e Inteligencia Emocional. El liderazgo en los procesos de cambio". Encuentro escuelas por el cambio 2006. UADE.

- BLAKE, R.; MOUTON, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- BOCHETTI, A. (1985). "Neofeminismo. La conquista de ser diferente". *Bathia*, p. 70-75.
- BONET, L.; SCHARGORODSKY, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Gescènic.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- BUSTAMANTE RAMÍREZ, E. "Las industrias culturales y creativas". Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural. Recuperat de: <<http://atalayagestioncultural.es/capitulo/industrias-culturales-y-creativas>> [Consulta: 12/10/2019].
- BUTLER, J. (1997). *Lenguaje, poder e identidad*. Madrid: Síntesis.
- BUTLER, J. (2007). *El genero en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- BYRNE, G.; BRADLEY, F. (2007). "Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style". *Journal of Business Research*. Vol. 60, p. 168-175.
- CABÓ, A.; SÁNCHEZ, J.M. (2017). "Informe sobre la Programació Cultural 2016-2017 de l'Ajuntament de Barcelona des d'una perspectiva de gènere". Ajuntament de Barcelona. Departament de Transversalitat de Gènere Gerència de Recursos.
- CARRASCO, I. (2011). Hablemos de liderazgo. Recuperat de: <<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2011/05/me-gustaria-comenzar-este-blog-hablando.html>>. [Consulta: 22/07/2019].
- CARRASCO, S. (2015). "Cultura, valors i ètica. Documents per a la reflexió". Fundesplai. Fundació catalana de l'esplai.
- CARREÑO, T. (2002). *Camins encreuats: els perfil del gestor cultural a Catalunya*. A: Perfiles i reptes del gestor cultural". *Quaderns de cultura*. Núm. 2. Universitat de Barcelona.
- Carta de Drets Fonamentals de la Unió Europea (2000/C 364/01).

Centre per a la Igualtat i Recursos per a les Dones (2017). *Manual sobre la incorporació de la perspectiva de gènere i mesures d'igualtat per a entitats*. Ajuntament de Barcelona.

CHAIMONGKONROJNA, T.; STEANE, P. (2015). "Effectiveness of full range leadership development among middle managers. Journal of Management Development". *The journal of management development*. Vol. 34(9), p. 1161-1180.

CHILD, J. i TAYEB, M. (1983). "Theoretical perspectives in cross-national organizational research". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 12, p. 23-70.

CHINCHILLA, N.; LEÓN, C. (2004). *La ambición femenina: Cómo re-conciliar trabajo y familia*, Barcelona: Ediciones Aguilar.

CIRERA, M. (2015). "Estudio cualitativo del liderazgo prosocial: el proyecto SPRING". Tesis doctoral. Programa de Doctorado Psicología de la comunicación: interacción social y desarrollo humano. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

CLANCY, S. (2007). "¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 38, p. 1-8.

Col·loqui: "Dones Lliures: dones i lideratge". *Teatre Lliure*. Núria Balada, Montserrat Barceló M. Carmen Fernández Tallon i Marta Vidal, moderat per Eva Vila Massanas.
Recuperat de:
<<https://www.youtube.com/watch?v=KIUpZDCwqvQ&feature=youtu.be>> [Consulta: 10/08/2019].

COOPER, R.; SAWAF, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia. Editorial Norma.

COROMINAS, J. (1995). *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos.

CORONEL, J.M; MORENO, E. et al (2002). "La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género". *Revista de Educación*. Núm. 327, p. 157-168.

- CORTÉS RAMÍREZ, E.E. (2014). "La hegemonía cultural hoy: la hegemonía como método analítico en los estudios culturales". *Pensamiento Actual*. Vol. 14(22), p. 13-28.
- COWLEY, W.H. (1928). "Three Distinctions in the Study of Leaders". *Journal of Abnormal Social Psychology*. Vol. 23, p. 144-157.
- CRUZ, J. (2008). "Las mujeres en el ojo de la cámara (de cine)". Ponencia el 9 de octubre de 2008 en Albacete. Ciclo: La historia no contada.
- Curs: Educació Intercultural: Fonaments teòrics i aplicació en els centres educatius. DEIC. Generalitat de Catalunya.
- CURTO, C.; PARIENTE, S.; SANZ-GADEA, C.; (2019). "Perspectiva de gènere: El mercat laboral del sector museus". Marc econòmic i estructura dels sectors culturals. Treball d'investigació. Màster Universitari en Gestió Cultural (UB).
- "De què es queixen les dones?". Programa: Sense ficció. CCMA. Departament de nous formats. Recuperat de: <<https://www.ccma.cat/tv3/alacarta/sense-ficcio/de-que-es-queixen-les-dones/video/5828151/>> [Consulta: 05/03/2019].
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Declaració Universal de Drets Humans. Adoptada i proclamada per l'Assemblea General de les Nacions Unides, resolució 217 A (III), de 10 de desembre de 1948.
- DELLA VENTURA GONZÁLEZ, A.F. (autor); GUERRA PALMERO, M.J. (tutora) (2015-16). "Género, identidad y performatividad en Judith Butler". Grado de Filosofía. Sección de Filosofía de la Facultad de Humanidades de la Universidad de La Laguna.
- DÍAZ TAPULLIMA, F. (2017). "Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania". Grado en lenguas modernas y sus literaturas. TFG. Univestitat de Valladolid.
- DOKTOR, R.; REDDING, S.G. (1986). "From the Atlantic to the Pacific century: Cross cultural management reviewed". Yearly Review of Management of the Journal of Management. Vol. 12, p. 295-318.

- DONA'M ESCENA. Recuperat de: <<https://donamescena.wordpress.com/radiografia/>>
[Consulta: 23/10/2019].
- DRUSKAT, V. U. (1996). "Team-level competencies in superior self-managing manufacturing teams". Ponencia presentada en la reunión anual de la *Academy of Management*. Cincinnati.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*. Vol. 109, p. 573–598.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*. Vol. 14, p. 532-550.
- Entrevista a Sara Berbel per Sílvia Cópulo. Programa "El diván". CCMA. Departament de nous formats. Recuperat de: <<https://www.ccma.cat/catradio/divan/capitols/>>
[Consulta: 06/10/2019].
- FALUDI, S. (1993). *Reacción. La guerra no declarada contra la mujer moderna*. Barcelona: Anagrama.
- FLICK, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- FRASER, N. (2015). *Fortunas del feminismo: Del capitalismo gestionado por el estado a la crisis neoliberal*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- FREIXES, L. (2008). "La marginación femenina en la cultura". El País. Recuperat de: <https://elpais.com/diario/2008/05/03/opinion/1209765613_850215.html>
[Consulta: 12/10/2019].
- FRONDIZI, R. (2001). "¿Qué son los valores?" Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- GALINDO, P. (2003). "El liderazgo basado en Valores. El Marketing Social como herramienta para el desarrollo de líderes a través de los medios de comunicación de masas". Departament de sociologia. Universidad de Granada. Recuperat de: <https://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero1/Articulos/El_liderazgo.pdf>
[Consulta: 23/11/2019].

- GARCIA RIBAS, C. (2006). *El síndrome de Maripili. El miedo de las mujeres a no ser queridas*. Barcelona: L'esfera dels llibres.
- GAYÁN JIMÉNEZ, T. (2005). "Liderazgo en la Teoría, en la Ética y en la Mujer". Generalitat de Catalunya. Departament d'empresa i educació. UE.
- GINI, A. (2004). *Moral Leadership and Business Ethics*. New York: Praeger.
- GOLEMAN (2013). *Inteligencia emocional en las empresas*. Madrid: Editorial Planeta.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2004). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Plaza & Janés.
- GÓMEZ SILVA, G. (1998). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española*. México: Fondo de Cultura Económica.
- GONZALEZ MARTÍNEZ, A. (2015). "El techo de cristal". Universidad de Oviedo. Master universitario en dirección y administración de empresas.
- GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- GUTIÉRREZ, M.; ROMERO, M. (2010). "La importancia del liderazgo ético en organizaciones". Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED. Recuperat de: <http://arethuse.webs.ull.es/mesasdetrabajo/ponenciagutierrezyromero.pdf> [Consulta: 07/08/2019].
- HELGESEN, S. (1990). *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo*. Barcelona: Granica.
- HENDEL, L. (2017). "Comunicación infancia y adolescencia. Guía para periodistas. Perspectiva de género". Argentina: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- Heredia, R. (1985). *Dirección Integrada de Proyecto - DIP – "Project Management"*. Madrid: Alianza Editorial.
- HERNÁNDEZ CARRERA, R (2014). "La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada". *Cuestiones Pedagógicas*. Vol. 23, p. 187-210.

- HERNÁNDEZ, C. (2006). "Lo femenino en el arte: una forma de conocimiento". *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. Vol. 11(27), p. 45-58.
- HERNANDEZ, H.M. (2003). *El poder de las mujeres y el estado del bienestar*. Madrid: Vindicacion Feminista.
- HEWLETT, S. A. (2005). "Off-ramps and on-ramps". *Harvard Business Review*. Vol. 83(3), p. 43-54.
- HOUSE, R.J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.W. (2001). "An introduction. Applied Psychology: An introduction". *Project GLOBE*. Vol. 50, p. 489-505.
- IDOKOKO, A. (2016). "Leadership Dynamics" Department of Community Health. Lagos University Teaching Hospital.
- INTERARTS. "Derechos culturales, cultura y desarrollo". Recuperat de:
<<https://culturalrights.net/es/index.php>> [Consulta: 25/09/2019].
- JENSEN, S.; LUTHANS, F. (2006). "Relationship between entrepreneur's psychological capital and their authentic leadership". *Journal of Managerial Issues*. Vol. 18, p. 254-273.
- KOUZES, M.; POSNER, Z. (1993). *El Desafío del Liderazgo*. Granica, Buenos Aires.
- KRISHNAN, V. (2001). "Value system of transformation leaders". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, p. 126-131.
- LAAKSONEN, A. (2011). "La cultura comprometida. Los derechos y deberes culturales". *Periférica Internacional*. Vol. 1(7), p. 105-119.
- LAMAS, M. (200). "Diferencias de sexo, género y diferencia sexual". *Cuicuilco*. Vol. 7(18), p. 0.
- LEVITT, T. (1983). "The globalization of Markets". *Harvard Business Review*. P. 92-102.
- LIPPMANN, W. (2003. V. O. 1922): *La opinión pública*. Madrid. Langre.
- LÓPEZ, I.; CARAMUTI, C. (2017). "Ética y transparencia, dos pesos pesados". Fundación Corresponsables. Recuperat de:
<<https://www.corresponsables.com/actualidad/opinion/etica-y-transparencia-canvas-estrategias-sostenibles>> [Consulta: 23/09/2019].

- LOSADA, J. (2018). "La explicación científica: Las vías inductiva y deductiva". Temari de: Bases conceptuales de recerca. Màster en Gestió Cultural. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- MARTÍN, N; CASTRO, A. (2009). "Facultat de Psicologia Universitat de Barcelona Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares". *Anuario de Psicología*. Vol. 40(2), p. 237-254.
- MAYO CABERO, E. (2014). "Feminismo y empoderamiento de las mujeres". Miradas invitadas. Doce miradas. Recuperat de: <<http://docemiradas.net/feminismo-y-empoderamiento-de-las-mujeres/>> [Consulta: 13/08/2019].
- MCGREGOR, D. M. (1966). *Leadership and Motivation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- MILLETT, K (2010). "Lo personal es político: el surgimiento del feminismo radical". Mujeres en red. Recuperat de: <<http://www.mujaresenred.net/spip.php?article2061>> [Consulta: 27/10/2019].
- Ministerio de Cultura y Deporte (2019). "Anuario de estadísticas culturales 2019". División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte.
- MOLERO, F. (2002). "Cultura y liderazgo. Una relación multifacética". *Boletín de Psicología* Núm. 76, p. 53-75.
- MORALES, J. F. (2019). Ponència: "Mirada de los procesos grupales en las Instituciones". Facultat de psicologia. UB.
- MORENO, T. (2019). "La ciudadanía cultural de las mujeres". *Violencia de genero institucional*. Núm. 66. Recuperat de: <<https://conlaa.com/la-ciudadania-cultural-de-las-mujeres/>> [Consulta: 20/10/2019]
- MORIANO, J. A; MOLERO, F.; LÉVY MANGIN, JP (2011). "Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España". *Psicothema*. Vol. 23(2), p. 336-341.
- MURGUIALDAY, C. (2013). *Reflexiones feministas sobre el empoderamiento de las mujeres*. Agència catalana de cooperació al desenvolupament i Ajuntament de Barcelona. Colección cooperación.

- NEWSOM, J. S., Scully, R. K. et al. (2011). Documental: Miss representation. Films Educational (Firm).
- NICHOLSON, Linda (1989). Ponència: "La genealogía del género". II Encuentro Internacional de Feminismo Filosófico. Traducció de María Luisa Femenías. *Hiparquia*. Vol. V.
- NICOLSON, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. Se valora a la mujer en la empresa*. Madrid: Narcea.
- Normativa: "Els drets de les dones a l'Estatut d'Autonomia". Institut Català de les Dones. Catalunya".
- Observatori Cultural de Gènere amb la col·laboració de Mujeres de la Industria de la Música (MIM) (2017). "5é informe de l'Observatori cultural de gènere". Dones als festivals musicals de Catalunya.
- Observatori Cultural de Gènere amb la col·laboració de Mujeres en las Artes Visuales (MAV) (2016). "4art informe de l'Observatori cultural de gènere". Exposicions de dones als centre d'art de Barcelona.
- PARDO, J. (2015). "El paper del equipaments públics en la governança cultural. Quan la realitat supera la planificació. Reflexions per als nous temps". Estat de la cultura i de les arts 03_2015. Repensant les polítiques culturals. Reptes i reflexions.
- PARIENTE, S. (2018). "Polítiques culturals: acció i reacció de la lluita feminista en el cinema i l'educació". Política cultural. Màster en Gestió Cultural, UB.
- PITTINSKY, T.L. (2005). "Allophilia and Intergroup Leadership". *Faculty Research Working Papers Series*. Núm. RWP05-038. Recuperat de: <https://ssrn.com/abstract=739705>> [Consulta: 10/10/2019].
- PITTINSKY, T.L.; ZHU, C. (2005). "Contemporary public leadership in China: A research review and consideration". *Faculty Research Working Papers Series*. Núm. RWP05-008. Recuperat de: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=739705> [Consulta: 11/10/2019].
- POLLOCK, G. (1981). "Historia y Política. ¿Puede la Historia del Arte sobrevivir al Feminismo?" *Feminisme, art et histoire de l'art*. Recuperat de:

<file:///C:/Users/ACER/AppData/Local/Temp/1126-HISTORIA_Y_POLITICA.pdf> [Consulta: 28/08/2019].

PONJUÁN, G. (1998). *Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

QUIVY, R.; VAN CARNPENHOUDT, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Noriega editores.

RAMOS, L. (2017). “Una perspectiva feminista sobre la cultura: més dones i menys privilegis masculins”. *El Crític*. Recuperat de: Recuperat de: <<https://www.elcritic.cat/dades/una-perspectiva-feminista-sobre-la-cultura-mes-dones-i-menys-privilegis-masculins-14091>> [Consulta: 15/11/2019].

REGIDORIA DE FEMINISMES I LGTBI (2016). “Pla per la Justícia de Gènere (2016-2020)”. Ajuntament de Barcelona.

ROBBINS, S.; DECENZO, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Prentice Hall.

RODRÍGUEZ SIFONTES, C.E. (2010). “Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC ‘Hermanos Gómez’”. *Aplicación de AMIGA*. Recuperat de: <www.eumed.net/libros/2010c/758/> [Consulta: 12/08/2019].

RODRÍGUEZ, M. (2015). “Culturas organizacionales éticas”. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*. Vol. 17(1), p. 107-134.

ROSENER, J. (1990). “Ways women lead”. *Harvard Business Review*. Vol. 68(6), p. 119-125.

ROSENER, J. (1990). “Positive forms of leadership”. *Leadership Quarterly*. Vol. 16, p. 315-338.

ROST, J. (1997). “Moving from Individual to Relationship: A Postindustrial Paradigm of Leadership”. *Journal of Leadership Studies*. Vol. 4(4), p. 3-16.

RUDMAN, L. A. i GOODWIN, S. A. (2004). “Gender differences in automatic ingroup bias: Why do women like women more than men like men?” *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 87, p. 494-509.

- RUIZ CHAVES, G. I. (2014). "Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad." *Dedica. Revista de educação e humanidades*. Núm. 6, p. 249-260.
- SACKMANN, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- SÁNCHEZ LÓPEZ, J. (2019). "Dirección y liderazgo. Estilos, técnicas y recursos de dirección, gestión y liderazgo". *Teorías del liderazgo II – Teoría X y Teoría Y*. Recuperat de: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-x-teoria-y/> [Consulta: 13/10/2019].
- SÁNCHEZ SILVA, C. (2019). *Las empresas igualitarias son siete veces más innovadoras que el resto*. El País. Recuperat de: https://elpais.com/economia/2019/03/06/actualidad/1551896712_018348.html [Consulta: 07/07/2019].
- SANCHEZ-MORENO, M; et al. (2014). "Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos". *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 12(5), p. 21-42.
- SARAVIA MATUS, S. (2005). "Género y Liderazgo: Perspectiva Histórica". *Mujeres en red*. El periódico feminista. Recuperat de: <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article94> [Consulta: 03/10/2019]
- SASKIA, E.; WIERINGA (1997). "Una reflexión sobre el poder y la medición del empoderamiento de género del PNUD". A: *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: TM editores.
- SOLDEVILA, L. (2018). "On són les dones en les programacions culturals de les ciutats?". *El crític*. Recuperat de: <https://www.elcritic.cat/noticies/on-son-les-dones-en-les-programacions-culturals-de-les-ciutats-12374> [Consulta: 19/08/2019].
- SOLEY-BELTRAN, P. (2019). "Guia de bones pràctiques per a una programació cultural paritària a Barcelona". Ajuntament de barcelona.
- SOLEY-BELTRAN, P. (2019). "Quaderns metodològics feministes. Compta amb nosaltres! bones pràctiques per a una programació cultural paritària". Edició: Ajuntament de Barcelona. Gerència de Recursos Departament de Transversalitat de Gènere.

- SOTO, C.; BAREIRO, L. (2000). *Mujeres y hombres líderes. Vivencias y opiniones de la población*. Paraguay: Secretaria de la mujer.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- TANNENBAUM, R; SCHMIDT, W.H. (1958). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*. Vol. (36), p. 95-101.
- VILADOT I PRESAS, M. A. (2015). "Dones en alts càrrecs. Una recerca teòrica i empírica". Barcelona: Barcelona Activa, Ajuntament de Barcelona. Recuperat de: <<http://hdl.handle.net/11703/116096>> [Consulta: 10/07/2019].
- VILLARROYA, A. (2012). "2011. Política cultural. Catalunya", p. 1-98. Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.
- VILLARROYA, A. (2016). Dones i polítiques culturals a "Estat de la Cultura i de les Arts 4_2016. Nexes i divergències en la política cultural", informe anual del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), p. 71-78. Recuperat de: <<http://conca.gencat.cat/web/.content/Enllac/INFORME-ANUAL-2016-CAT.pdf>> [Consulta: 18/09/2019].
- VILLARROYA, A.; BARRIOS, M.; (2019). "Desigualtats de gènere en l'ocupació cultural a Catalunya". Informes CoNCA, IC17 (2019).
- Xarxa Vives d'Universitats (2019). Informe: "Accés, condicions d'aprenentatge, expectatives i retorns dels estudis universitaris (2017-2019)". <<https://www3.vives.org/publicacions/arxiu/viauni-pu4.pdf>> [Consulta: 08/11/2019].
- YAVAS, B.F. (1995). "Quality management practices worldwide: Convergence or divergence?". *Quality Progress*. Vol. 10, p. 57-61.
- ZALLO, R. (2011). *Análisis comparativo y tendencias de las políticas culturales de España, Cataluña y el País Vasco*. Madrid: Fundación Alternativas.

Annex 1

Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per la igualtat efectiva de dones i homes

Capítol II. Article 26

“La igualtat en l'àmbit de la creació i producció artística i intel·lectual”

1. Les autoritats públiques, en l'àmbit de les seves competències, han de vetllar per fer efectiu el principi d'igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en tot el que estigui relacionat amb la creació i la producció artística i intel·lectual i amb la difusió d'aquesta.

2. Els diferents organismes, agències, ens i altres estructures de les administracions públiques que de manera directa o indirecta configurin el sistema de gestió cultural han de dur a terme les actuacions següents:

- a) Adoptar iniciatives destinades a afavorir la promoció específica de les dones en la cultura i a combatre la seva discriminació estructural i/o difusa.
- b) Polítiques actives d'ajuda a la creació i producció artística i intel·lectual d'autoria femenina, traduïdes en incentius de naturalesa econòmica, per crear les condicions perquè es produeixi una igualtat efectiva d'oportunitats.
- c) Promoure la presència equilibrada de dones i homes en l'oferta artística i cultural pública.
- d) Que es respecti i es garanteixi la representació equilibrada en els diferents òrgans consultius, científics i de decisió existents en l'organigrama artístic i cultural.
- e) Adoptar mesures d'acció positiva a la creació i producció artística i intel·lectual de les dones, propiciant l'intercanvi cultural, intel·lectual i artístic, tant nacional com internacional, i la subscripció de convenis amb els organismes competents.
- f) En general i a l'empara de l'Article 11 d'aquesta Llei, totes les accions positives necessàries per corregir les situacions de desigualtat en la producció i creació intel·lectual artística i cultural de les dones.

Annex 2

CONSENTIMENT INFORMAT (entrevistes en profunditat)

Benvolgut/da Senyor/a:

Vostè ha estat convidat a participar en la investigació "Perspectiva de gènere i nous models de lideratge a les organitzacions culturals", realitzat per l'alumna del Màster en Gestió Cultural Susanna Pariente i tutoritzat per la Dra. Anna Villarroya, professora i investigadora de la Universitat de Barcelona. L'objectiu d'aquesta investigació és "Diferenciar entre els nous models de lideratge i demostrar si es generen diferents nivells d'equitat en funció del gènere".

La seva participació serà totalment voluntària i consistirà en una entrevista en profunditat que durarà aproximadament una hora.

La informació obtinguda en la investigació serà totalment **confidencial**, i serà convenientment gravada i guardada per part de la investigadora. Una vegada finalitzada la investigació, els i les participants tindran el dret de conèixer els resultats de la mateixa. Se li entregará un informe amb els resultats obtinguts una vegada finalitzada la investigació.

Si bé no hi haurà cap benefici de participar en aquest estudi, la informació que s'obtindrà a partir de la seva participació serà de molta utilitat per a aprofundir en els nous models de lideratge en la gestió cultural.

Agraïxo la seva col·laboració desinteressada i faig arribar-li les meves cordials salutacions.

ACTA DE CONSENTIMENT INFORMAT

Jo, accepto participar voluntària i confidencialment en la investigació "Perspectiva de gènere i nous models de lideratge a les organitzacions culturals", realitzat per l'alumna en Gestió Cultural Susanna Pariente i tutoritzat per la Dra. Anna Villarroya. Declaro haver estat informat/da dels objectius i el procediment de l'estudi i del tipus de participació que se'm sol·licita. Per això, accepto participar en una entrevista en profunditat que es realitzarà en el transcurs de l'estudi.

Declaro saber que la informació entregada serà confidencial. Entenc que la informació serà analitzada pels investigadors en forma grupal i que no es podran identificar respostes ni opinions a mode personal. La informació només s'utilitzarà en els treballs propis d'aquest estudi.

Aquest document es firma en dos exemplars, quedant un en poder de cada una de les parts.

Nom del/la Participant

Nom de la investigadora

Firma

Firma

Data:

Data:

Qualsevol pregunta que vulgui fer, podrà adreçar-se a la següent persona: Sra. Susanna Pariente. Correu electrònic: spariente12@gmail.com

Annex 3

Missatge del correu enviat als entrevistats per convidar-los a formar part de l'entrevista

Sr/a,

El meu nom és Susanna Pariente i estic realitzant el treball final del Màster en Gestió Cultural a la Universitat de Barcelona.

Durant el mes actual i el proper estic realitzant unes entrevistes en profunditat en el marc de la investigació sobre "Perspectiva de gènere i nous models de lideratge a les organitzacions culturals". Per això m'agradaria poder fer-li una entrevista, donat el càrrec que ocupa actualment en la seva organització.

L'entrevista no durarà més d'una hora i serà enregistrada. Les dades seran tractades de manera totalment confidencial.

La seva aportació serà de gran valor per a la investigació, la justificació de la qual és poder aportar noves mirades cap a la nostra professió en un moment actual de canvi.

Adjunt a aquest correu li envio la carta sobre el consentiment informat en cas que accedeixi a realitzar l'entrevista. Si és així, li demano que em digui el dia, l'hora i el lloc que ens podem trobar.

En qualsevol dels casos, li agraeixo el temps que em pugui prestar i aprofito la ben entesa per a saludar-lo/la ben cordialment,

Susanna Pariente

Estudiant del Màster en Gestió Cultural

Universitat de Barcelona