

Xavier
Godàs

Democràcia participativa a les organitzacions



Fundació Escolta
JOSEP CAROL

Col·lecció

“Reflexions
en veu alta”

Democràcia
participativa
a les
organitzacions

Democràcia participativa a les organitzacions

© Fundació Escolta Josep Carol, 2003

© Xavier Godàs, 2003

Disseny de la col·lecció:
faino comunicació

Edita:
Fundació Escolta Josep Carol

Imprimeix: Offset Color, s.l.

Dip. Leg.: B-24812-03

ISBN: 84-607-7861-4

En conveni amb:



Generalitat
de Catalunya



Ajuntament
de Barcelona



Diputació
Barcelona
xarxa de municipis

Col·labora:

CAIXA CATALUNYA



Presentació

Una de les prioritats de debat d'Escoltes Catalans en aquests darrers anys ha estat la triple condició que defineix la nostra opció com a moviment: l'associativa, l'educativa i la juvenil. Justament, la TROCA –trobada de representants d'agrupaments– que es va celebrar el març de 2003 a Torredembarra (Tarragonès), quatre anys després del nostre III Congrés, es va centrar en tractar aquests tres eixos i les seves implicacions.

La nostra condició juvenil és evident: la mitja d'edat de l'Assemblea General d'Escoltes Catalans és de 22 anys, i el de la nostra Junta Permanent és de 28 anys. Igualment, el treball sobre la nostra dimensió educativa ha estat intens en aquests darrers temps, fins al punt que l'expressió associacionisme educatiu, per a designar l'educació que es du a terme des dels agrupaments escoltes, és avui una expressió que ha pres tot el seu significat.

L'eix associatiu, però, planteja una sèrie d'interrogants que és important d'esmentar. És obvi que la nostra condició associativa comporta l'aprofundiment democràtic en les nostres estructures internes i la generació de dinàmiques de participació democràtica en la societat. Ara bé, ¿quin és el grau màxim de participació al qual es pot arribar?, ¿quines

són les possibilitats de desenvolupament que tenim per fer una organització més democràtica?

Actualment, la democràcia representativa de les societats occidentals està evidenciant els seus límits. Malgrat que l'expressió "participació ciutadana" està cada cop més de moda, tot just estem als inicis de la transformació de la democràcia representativa cap a un model de democràcia més participativa, on la ciutadania tingui molts més mecanismes eficaços de participació i decisió en les qüestions que l'afecten, i alhora més control de les persones elegides al capdavant de les institucions. Però encara queda un llarg camí per fer!

A Escoltes Catalans treballem la democràcia en dos sentits: internament, promovent i enfortint els canals de participació de totes les persones que conformen l'Associació; i externament, amb el compromís d'enfortir la democràcia i fer possibles els canvis, per aconseguir una transformació social que permetrà tenir una societat més justa, solidària i sense discriminacions.

En el primer dels sentits, la participació interna a l'Associació, cal destacar que l'índex de participació a l'Assemblea d'Escoltes Catalans, que es reuneix anualment, és dels més elevats que conec en el món de les associacions. Hi assisteix quasi el 90% dels socis majors de 18 anys! L'Assemblea, que és el màxim òrgan de govern, escull una Junta Permanent de set càrrecs, amb un mandat de tres anys cadascun, per al treball executiu durant el curs. Cada any, els càrrecs electes hi presenten les memòries de la tasca feta i els programes per al curs vinent, tot sotmès a votació per a la seva aprovació.

Però l'Assemblea, tot i ser el més important, no és l'únic canal de participació intern on es poden expressar inquietuds i fer propostes. El model participatiu d'Escoltes Catalans neix del rebuig a les estructures verticals com a resultat de l'antiautoritarisme dels finals dels 60, i es basa en una participació dels associats en diversos fòrums. Les reunions mensuals de les diverses vegueries –agrupaments d'un mateix territori–, les trimestrals de les Branques –grups d'educadors de nois i noies d'edats similars–, de la Junta General o del Consell General, fan que els esforços siguin coordinats i el funcionament democràtic i participatiu, tot i que mai es deixi de buscar nous sistemes que garanteixin una participació més elevada, en un exercici permanent i constructiu d'autocrítica.

Igual d'important és la participació interna dins l'agrupament i fins i tot dins la unitat. La Declaració de Principis diu en el seu punt 9 que «el mètode educatiu d'Escoltes Catalans tendirà a la formació integral de l'individu [...] educant els seus membres en comunitats democràtiques, conscientment relacionades amb la realitat viva del seu entorn social». Els i les caps que estan portant endavant el projecte aprenen a treballar en equip i a prendre responsabilitats amb il·lusió, perquè són protagonistes d'un projecte autogestionat. L'experiència de les reunions del Consell d'Agupament, òrgan directiu de cada agrupament escolta, els dissabtes després del cau, o els divendres a la nit, marquen tota una etapa de moltes i molts joves, que aprenen a deliberar, assumir tasques, idear nous projectes i prendre decisions a través de processos plenament participatius, pròxims al model assembleari. Però fins i

tot al Consell d'Agrupament, es fa evident que cal dividir les responsabilitats i assumir-les a través de càrrecs, tant sigui responsabilitzant-se del material, com de la tresoreria, de la secretaria o sent-ne cap d'Agrupament, triat pel Consell d'Agrupament i que en molts casos comparteix un equip coordinador.

A les unitats, tant amb el follet més petit com amb la membre del Clan més adulta, s'educa en la participació. Una clau de l'autogestió és saber-se organitzar i repartir les feines, de forma cooperant i constructiva, i les unitats internament promouen que els infants i joves siguin protagonistes del projecte educatiu, i no mers usuaris d'una opció de lleure.

A més de la participació interna, i enllaçant amb el segon dels sentits que té el treball de la democràcia a Escoltes Catalans, una part dels nostres mètodes pedagògics és educar en la implicació social i en la participació a la vida col·lectiva. Aquest tipus de participació externa es dona tant a nivell d'associació com al nivell més local, el dels agrupaments escoltes, quan s'impliquen a la plataforma d'entitats juvenils o consell de joventut del seu districte o poble, o quan surten al carrer a fer activitats obertes a d'altres infants i joves per promoure els valors de la pau o la sostenibilitat mediambiental o la interculturalitat.

Seguint objectius del Pla Triennal 1999-2002 aprovat per l'Assemblea, a Escoltes Catalans s'ha augmentat la repercussió de la nostra acció en la construcció de la societat, tot promovent la participació política, des de tots els àmbits, i implicant-nos en l'enfortiment del teixit associatiu, especialment des del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya, així com

participant en el disseny de les polítiques de joventut als municipis, a Catalunya i a Europa, tant des dels consells locals de joventut com des de la xarxa europea de representants escoltes en plataformes de joventut o el propi Fòrum Europeu de la Joventut.

En definitiva, la participació, tant interna com externa, és un dels eixos del mètode escolta i, alhora, un objectiu pedagògic transversal a tots els altres. Escoltes Catalans, tal i com reculen els nostres objectius educatius, «vol i, per tant, ha de potenciar que els seus membres i les seves unitats participin activament en la vida col·lectiva, aportant-hi el propi esforç per al seu millorament. La dimensió social de l'ésser humà l'obliga a participar en la vida col·lectiva i aquesta participació ha de tendir a una millora de la societat, i per tant, ha de ser activa a partir de l'entorn immediat. Ésser humà i societat no són deslligables i no s'entén el progrés de l'un sense l'altre».

L'escrit que avui editem d'en Xavier Godàs, sobre la democràcia participativa i l'enfortiment dels sistemes de presa de decisió dins de les organitzacions, associacions i moviments socials, ens pot servir per seguir el debat permanent i constructiu que ens permeti avançar cap un model més participatiu a la nostra associació i als agrupaments que, alhora, ofereixi suficients garanties per a aquesta participació.

Elena Jiménez i Botías

Coordinadora de Política de Joventut d'Escoltes Catalans

Vicepresidenta del Fòrum Europeu de la Joventut, per la Regió Europa de l'Associació Mundial de Guies Escoltes (WAGGGS)

Democràcia
participativa
a les
organitzacions

La discussió sobre com trobar un model democràtic, tan dins les organitzacions com en la societat, que permeti el màxim de participació en els processos de presa de decisió, s'arrossega aproximadament des de fa quatre dècades. Va ser a partir de les ja mítiques revoltes socials de 1968, quan es va començar a parlar de nous moviments socials, i després el debat s'ha anat estenent a d'altres formes d'organització cívica o política. De fet, avui dia els partits polítics progressistes competeixen, amb major o menor èxit, per mostrar a la ciutadania els seus procediments democràtics interns.

En molts casos, d'aquest procés se n'ha dit evolucionar d'una *democràcia representativa* cap a una *democràcia participativa*, però la confusió arriba quan intentem definir què entenem per democràcia participativa, i més quan s'aplica a la manera d'organitzar-se d'associacions i moviments.

Històricament parlant, l'origen d'aquest interès per neutralitzar les relacions autoritàries a les organitzacions es troba en una autocrítica de l'esquerra. Fixem-nos en el fet que els moviments i les organitzacions polítiques hereves de les reivindicacions de finals dels passats anys seixanta

(per exemple, l'ecopacifisme o el feminisme contemporani) han estat ideològicament agrupats, tant per activistes com per científics socials, en enunciats tals com "nova esquerra", "esquerra alternativa", "esquerra llibertària" o "antiautoritària" i "esquerra radical".

A priori, resulta evident, doncs, que tots els enunciats esmentats comparteixen dues idees bàsiques: una primera, que els nous moviments socials s'inscriuen en la tradició política de l'esquerra; i una segona, que rebutgen els components autoritaris que en ocasions l'han marcat. La idea de fons que unifica les altres dues és que els nous moviments socials desenvolupen una crítica a la democràcia representativa, en base a l'argument que no garanteix la participació sistemàtica ni el control de la ciutadania sobre els afers públics. Conseqüentment, es perceben els partits parlamentaris com a màquines excessivament burocratitzades, de baix o nul contingut democràtic. Més concretament, aquests moviments consideren insatisfactori el mètode de mobilització política propi dels partits d'esquerra tradicionals, fonamentalment el dels comunistes, perquè entenen que instrumentalitza les reivindicacions populars.

La distinció entre l'esquerra i la dreta, però, no deixa de ser significativa. Allò que s'esmena són els paradigmes leninista i socialdemòcrata de mobilització política, és a dir, els provinents de l'esquerra de bona part del segle XX: del primer, es rebutja la idea de partit com a organització de professionals revolucionaris d'avantguarda, orientada instrumentalment a la presa del poder; i del segon, es rebutja la seva vinculació gairebé exclusiva a la gestió

correctiva del capitalisme. Com a contrapartida, els nous moviments socials advocarien per fórmules organitzatives descentralitzades i participatives, remarcant així l'objectiu d'autoorganitzar la societat civil per damunt del propòsit de prendre el poder. De tota manera, noteu que aquest objectiu genèric no desconsidera la política en si mateixa, sinó que emfasitza la seva dimensió ètico-participativa contra la concepció que la redueix a un simple exercici de correlació de forces.

Aquesta voluntat de democratitzar l'acció política té la virtut d'haver-nos obligat a fixar l'atenció en les estructures organitzatives –tant dels moviments com d'altra mena d'organitzacions– i, més en concret, en el procediment de presa de decisions que les defineixen. Ara bé, la qüestió que ens interessa resoldre és: com decidir què fer sense que algú en particular, o un grup reduït, prengui decisions de manera més o menys unilateral?

Alguns han pretès resoldre el problema atacant l'existència de qualsevol òrgan de representació. Segons aquests, l'espai de comunicació per contrarestar o neutralitzar la representativitat radicaria en l'assemblea plenària. Els seus defensors més destacats promulguen una política contra tota direcció instituïda: és l'assemblearisme o democràcia directa, que s'oposaria al suposat autoritarisme de la democràcia representativa, a la vegada que permetria garantir un augment de la capacitat crítica de les persones; i això, al seu torn, redundaria en un major convenciment a l'hora de comprometre's en l'acció.

Cal matisar que no ens estem referint a les assemblees com a òrgans de govern d'associacions, que tenen un mandat estatutari, elegeixen uns càrrecs i sancionen uns programes, com ho és la d'Escoltes Catalans. Aquests òrgans associatius es complementen amb uns càrrecs electes i uns sistemes periòdics de rendició de comptes de l'òrgan o òrgans executius. En canvi, al que ens referim és a l'assemblea plenària com a òrgan únic de decisió d'un col·lectiu. És el model de l'assemblearisme, que fa que la reunió on s'aplega la totalitat dels components sigui l'única instància amb capacitat de decidir fins i tot la seva pròpia convocatòria. Per evitar confusió en aquest escrit, a partir d'ara quan parli d'*assemblea* em referiré a aquest òrgan únic dels moviments assemblearis.

Davant la proposta dels moviments assemblearis, ens hem de preguntar: ¿L'assemblea és condició suficient perquè els seus integrants disposin de capacitat crítica? ¿I permet, en qualsevol situació, garantir l'eficiència de l'acció? En relació a ambdues qüestions, en allò que segueix consideraré els aspectes positius de l'assemblearisme, i després n'indicaré algunes conseqüències negatives.

La voluntat d'una forma d'organització radicalment democràtica

La sociòloga Joyce Rothschild-Whitt explica molt bé¹ què implica l'assemblearisme en el terreny organitzatiu. L'autor estudia les organitzacions que es caracteritzen per rebutjar la justificació de l'autoritat que es desprèn dels òrgans representatius, i les anomena "democràtico-col·lectivistes". Vegem quines són les seves dues característiques fonamentals.

Característica primera: *no hi ha autoritat fora de l'assemblea*. En les organitzacions de caràcter assembleari, l'autoritat no deriva d'individus particulars, siguin funcionaris, experts o dirigents formalment instituïts, sinó del conjunt de membres compresos en l'organització. Això pressuposa que aquests aprenguin a autodisciplinar-se de manera que es pugui desenvolupar una dinàmica de grup cooperativa, sense que calgui l'establiment de jerarquies. En no haver-hi relacions jeràrquiques, les decisions preses esdevenen legítimes *només si sorgeixen d'un procés deliberatiu igualitari*, un procés que requereix per arribar a alguna conclusió un consens sobre les decisions a prendre. En aquest

1. ROTHSCHILD-WHITT, Joyce: "The Collectivist Organization: an Alternative to Rational-Bureaucratic Models", a: *American Sociological Review*, 44, 1979, pp. 509-27. També es pot trobar una lectura prou profitosa que tracta qüestions com les aquí exposades a: LARAÑA, Enrique i Joseph GUSFIELD (eds): *Los nuevos movimientos sociales: de la ideología a la identidad*, Madrid, CIS, 1994.

model, queden poc establertes les situacions sobre les que s'ha de prendre un acord: tant les decisions com les operacions que s'hagin d'efectuar hauran de considerar en cada moment la particularitat del cas a tractar. D'aquesta manera, es pretén disminuir els àmbits de l'activitat de l'organització subjectes a regles de govern explícites.

Característica segona: *el mètode és també la finalitat*. El procés deliberatiu igualitari d'aquestes organitzacions implica que el seu funcionament intern té com a guia principal l'orientació a un valor suprem, que delimita les conviccions morals dels participants. En aquest context, l'estructura de l'organització tendeix a l'horitzontalitat. Fixem-nos en alguns dels seus trets més importants: Un, la minimització de qualsevol mena de diferenciació interna, per tal de blocar les tendències a la jerarquització de posicions (i s'emfasitza, especialment, la desdiferenciació entre el treball manual i l'intel·lectual). Un altre, els procediments de rotació en les posicions que impliquin una relativa concentració de responsabilitat o protagonisme individual, com ara les de portaveu, delegat o coordinador. També, l'establiment d'equips de treball ("comissions", en llenguatge activista) dins dels quals tothom és responsable per igual de la feina a realitzar. I finalment, la "desmitificació" del coneixement especialitzat i l'intent de difondre'l entre el grup. Pel que fa a la mena de membres que aquestes organitzacions cerquen, lògicament es valoren les qualitats congruents amb l'orientació de valor de l'organització en si, i es conjuga la capacitat d'iniciativa amb un esperit col·laborador com a qualitat excel·lent. Sobre aquesta base, es treballen atributs tals com les habilitats de coordinació, organització i

dinamització de grups a partir de procediments no imperatius.

En resum, pel que aquí ens interessa, la característica crucial que unifica aquestes dues seria que les organitzacions assembleàries –democràtico-col·lectivistes, en terminologia de Rothschild-Whitt– constitueixen un fi en si mateixes: el sistema de relacions que s'estableix en el seu interior segueix els mateixos preceptes normatius que les formes alternatives d'organitzar la societat que proposa el grup. El lema podria ser: "ja no val declarar aspirar a la igualtat i, en canvi, establir organitzacions autoritàries". Els partits comunistes de bona part del segle XX constitueixen un exemple clar de les incongruències que les organitzacions assembleàries pretenien evitar.

A priori, doncs, l'aspecte més positiu del funcionament dels moviments assemblearis és el seu caràcter pedagògic: si la informació flueix pel conjunt de l'organització i circula horitzontalment, llavors l'assemblea proporciona la possibilitat de discutir fonamentadament, de participar críticament en les decisions a prendre, de comprendre cabdalment la complexitat de les problemàtiques tractades. El resultat més preuat del procés assembleari és que reforça el convenciment dels implicats sobre l'acció que desenvolupen, i el que és encara més important: consolida la democràcia com un referent polític ideal, tant com a valor a seguir com en la seva vessant procedimental.

Ara bé, l'assemblearisme com a mètode de presa de decisions també té els seus límits, que cal conèixer

per tenir-los en compte. Un de preliminar és el més evident: no pot haver-hi "democràcia directa" quan el col·lectiu és massa gran com perquè en el debat hi pugui participar tothom. Un grup de molts milers de persones, per exemple, no pot formar una assemblea on es tingui en compte el parer de tothom. Més específicament, però, destacaré tres límits. Els dos primers tenen a veure amb condicions aparentment assembleàries, és a dir: (a) quan ens trobem en un escenari on s'exerceixen relacions de poder opaques, o (b) quan l'assemblea acaba limitant les capacitats i neutralitzant el caràcter proactiu de determinats participants. Finalment, el tercer dels límits posa al damunt de la taula un problema recurrent: (c) ¿és possible mantenir sense restriccions el funcionament assembleari quan les persones implicades en l'acció són moltes?

Amb tot plegat voldria arribar a dues conclusions: l'assemblearisme no esgota les relacions democràtiques ni és el paradigma de la democràcia participativa, sinó que n'és una part; i alhora, el procés assembleari no s'escapa de contenir en ocasions dinàmiques paradoxalment antidemocràtiques.

Lideratges opacs contra lideratges legitimats

La primera limitació de l'assemblearisme ens permet abordar un tema que sempre hi resta ocult: el del lideratge. Sembla evident que en tota mena d'acció col·lectiva hi ha personalitats que, per un o altre

motiu, destaquen per determinades qualitats, sigui pels coneixements que tenen, per una alta capacitat organitzativa i de treball, o perquè presenten una alta sociabilitat.

També hi ha individus que destil·len amb naturalitat una qualitat complementària, però força més intangible que les precedents: el carisma. Els individus carismàtics poden reunir totes o algunes de les qualitats de la dinàmica de grups que faciliten l'acció, però el fet que destaquin radica en la seva capacitat emprenedora i de treball, imaginativa i influent. Qui no ha conegut mai aquell o aquella que sap com organitzar una discussió, facilitar els consensos i els acords, o que transmet confiança demostrant sempre la seva presència en la primera línia de treball?

En qualsevol relació democràtica ha de ser ineludible el control del col·lectiu sobre les personalitats influents, que es fonamenta en estendre entre els membres del grup l'actitud crítica i en la circulació horitzontal de la informació. Aquesta actitud facilita que qui presenta qualitats de lideratge és vegi obligat a saber delegar i deixar-se controlar, alhora que contribueix positivament a la dinàmica de grup gràcies a les seves qualitats proactives. És el lideratge legitimat pel col·lectiu. Des d'aquest punt de vista, resulta més positiu "institucionalitzar" les diferents tasques de comandament de l'acció col·lectiva que no pas negar-les. Si existeixen les figures del portaveu, del coordinador o del responsable de la comissió de treball, per posar alguns exemples, al grup li resultarà més fàcil controlar els qui desenvolupen aquestes tasques: els podran demanar comptes o, si s'escau, substituir-los. L'excel·lència democràtica dels òrgans

de representació deriva de la base consensual de l'autoritat, que en aquest sentit denota legitimitat per ostentar el càrrec i capacitat per desenvolupar les tasques que hi estan associades.

En canvi, des de l'òptica assembleària el tema del lideratge és complex i de difícil discussió, perquè es creu incorrecte assumir la possible funció d'aquest tipus de personalitats. Això és així fins al punt que determinades associacions o moviments socials, alhora que neguen la funció del lideratge, paradoxalment faciliten el sorgiment de situacions antidemocràtiques que bloquen el procés assembleari.

Més concretament, quan es nega de manera "oficial" que hi hagi persones més influents que d'altres, el que generalment s'aconsegueix és treure del control del col·lectiu aquelles persones que, visiblement, determinen la seva dinàmica. Ara bé, en lloc de generar més democràcia, quan això succeeix és fàcil establir relacions de dominació que minen el caràcter democràtic de l'assemblea; perquè la dominació, que segueix existint, esdevé oculta en la seva forma exterior, mentre que en el fons pot arribar a ser aclaparadora. La suposada absència de lideratge permet que les regnes de la dinàmica del grup acabin en mans d'algué difús sobre qui resulta difícil incidir: és el lideratge opac d'una persona o persones que, rera l'excusa del *tots som iguals*, pot controlar informació i no difondre-la, i pot jugar, individualment o per grups, amb les persones que componen el col·lectiu, per perseguir els seus propis objectius i interessos –inclosos els de reconeixement. En síntesi, la negació a nivell discursiu de l'existència

de lideratges pot dur, contràriament, a la utilització d'una posició de poder que no estigui reglamentada pel col·lectiu, i que no necessàriament ha de ser bondadosa.

Fixem-nos, doncs, en un detall prou interessant: en el marc d'una assemblea pot donar-se una relació democràtica o autoritària. Vegem-ho amb una mica més deteniment. A diferència del que esmentàvem en el cas del lideratge legítimat, un procés assembleari pot implantar un lideratge opac que comporti una relació autoritària, incontrolable, un lideratge fet a base de cafès i sopars amb individus seleccionats, mantingut gràcies al control de la informació que no es fa circular.

Dit ras i curt: si es desestima la institucionalització d'òrgans de representació, per mínims que siguin, el procés assembleari depèn absolutament de la bona voluntat de les personalitats influents. Estarem d'acord, però, que la democràcia és un bé prou valuós com perquè no hagi de dependre absolutament de la bona o mala voluntat de les persones. Cal tenir en compte que els lideratges opacs que generen relacions de dominació a vegades són difícils de resoldre, perquè per regla general traven l'exercici del seu poder en una malla de relacions personals que pot arribar a incloure l'àmbit de la intimitat. Fins i tot, si la funció opaca del líder esdevé hegemònica la dinàmica del grup pot empitjorar i arribar a caure en un model semblant al d'una secta. Aquesta condició es pot percebre quan el grup, seguint a algú, abandona l'actitud crítica i autocrítica, delega la pròpia capacitat de pensar en la d'una altra persona, adopta una actitud vigilant en relació als demés sobre

la seva actitud respecte de les persones influents, o "tradueix" línies de pensaments complicades en simples consignes o idees esquemàtiques i dogmatitzades.

Hi ha un altre problema que no vull deixar d'esmentar: quan la retòrica antiautoritària demonitza l'existència del lideratge legítim, és a dir, de la persona dinamitzadora, proactiva, que vol assumir responsabilitats, es pot donar una situació en què aquelles persones amb qualitats de lideratge decideixen autocontenir-se, per por de semblar interessades o amb afany de protagonisme. D'aquesta manera, es bloquegen aportacions que podrien ser altament positives per al funcionament del grup. Si la capacitat d'iniciativa arriba a estar demonitzada, el grup pren una orientació que arriba a blocar el procés de presa de decisions i l'acció mateixa. Les discussions es trivialitzen i l'absència de responsabilitats delimitades desfà el compromís individual amb el col·lectiu. En tals situacions s'acostuma a generalitzar un ideal igualitarista ingenu, que no discrimina entre les diferents habilitats dels membres d'un grup.

Tothom és igual en la dinàmica assembleària?

La segona limitació és que l'assemblearisme té molt poc en compte les desiguals condicions dels potencials participants en l'assemblea. Perquè la participació pugui qualificar-se de democràtica, cal tenir en compte les desiguals disponibilitats dels

membres del grup, donades les diverses condicions de vida que acostumen a tenir les persones. Principalment, cal facilitar la participació d'aquelles que disposen de menys temps per implicar-se. Generalment, situacions com la jornada de treball o les obligacions familiars impossibiliten una implicació més estreta d'alguns individus en relació a d'altres.

Si l'assemblea és l'òrgan únic de decisió, es pot generar la situació que qui més hores estigui disposat a estar assegut en una reunió sense ordre del dia preestablert, més capacitat d'incidència tindrà. D'aquesta manera, es genera la paradoxa que en els processos de presa de decisió només hi poden participar de manera sistemàtica individus relativament lliures d'altres compromisos, mentre que es desmereixen aportacions potser menors de persones amb escasses disponibilitats horàries.

D'altra banda, val a dir que el mite de la base, de l'espontaneïtat a l'hora d'actuar, no presenta cap alternativa a la política convencional perquè és extremadament ineficaç. L'espontaneïsmes és l'antipolítica, la idea ingènua segons la qual l'organització i qualsevol òrgan de representació destrueixen la capacitat creativa dels mobilitzats. Fixem-nos en l'evidència històrica que tots els moviments socials que han fet més forat en l'àmbit de la política des de la II Guerra Mundial han estat sempre eficaçment organitzats, des del moviment nord-americà pels drets civils fins a les mobilitzacions europees contra la proliferació d'armament nuclear dels recents anys vuitanta.

El maig de 1968 a França o les mobilitzacions contra la guerra del Vietnam als Estats Units contaven entre les seves files amb desenes d'organitzacions que facilitaven les mobilitzacions. Avui mateix, fa riure que els mitjans de comunicació afirmen el caràcter espontani de les grans manifestacions contràries a la guerra d'Irak, quan la Plataforma que les ha impulsades ha constituït, a la pràctica, l'àmbit de coordinació de més de dues-centes organitzacions de tota mena.

Cal superar el suposat mite que, contràriament a les organitzacions estructurades, aquests moviments surten "del carrer" a partir de ciutadans anònims, com per generació espontània. Les persones que han estat al capdavant de les mobilitzacions, o bé són responsables d'organitzacions, o bé són antics dirigents d'alguns moviments desenvolupats anteriorment.

Assemblearisme i moviments socials

Anem ara a tractar el tercer dels límits que indicàvem, els problemes d'eficiència de l'assemblearisme quan desenvolupa l'acció de cara a un públic ciutadà amb el propòsit de rebre'n suport. Fixem-nos, per exemple, en un dilema que apareix sistemàticament en la dinàmica dels moviments socials. L'impacte o èxit d'una determinada campanya és la conseqüència de la capacitat quantitativa i qualitativa de mobilització ciutadana aconseguida. Sovint, però, l'increment del

nombre de participants en les accions no guarda una relació automàtica amb l'assumpció total, per part d'aquests, ni del discurs de base del moviment ni del conjunt dels seus mètodes. Llavors, s'ha de fer front a l'opció de "pragmatitzar" tant el discurs com les decisions pràctiques, a fi d'augmentar el nombre de participants, o bé mantenir-los sense alteracions per tal de garantir una relació de congruència ben travada entre les finalitats que es declaren i el que es realitza a la pràctica.

Fixeu-vos en els següents dos exemples per veure-ho més clar. El moviment d'objectors insubmisos va plantejar d'acabar amb el servei militar sense comptar exclusivament amb les seves pròpies forces: va desenvolupar una tasca intensa per estendre el missatge antimilitarista entre la ciutadania, com també va negociar amb d'altres organitzacions, inclosos els partits parlamentaris, per tal d'afavorir els seus objectius. El moviment squatter o okupa, en canvi, presenta com a prioritat defensar "espais alliberats" de l'especulació immobiliària, on els seus ocupants puguin realitzar sense traves les seves inquietuds ideològiques o estils de vida; però per regla general, parteixen de postures absolutament innegociables que els dificulta la relació amb d'altres actors socials.

Ambdues opcions –que, amb molta simplificació per fer-ho més comprensible, podríem caracteritzar com a "pragmàtica" l'una i com a "congruent" l'altra–, a l'hora d'actuar tenen efectes diferents en la seva estructura organitzativa, efectes que determinen el grau en què el procediment assembleari de presa de decisions constitueix un mètode operatiu.

L'opció primera, la del "pragmatisme", presenta resultats organitzatius prou coneguts: a major nombre de participants en un moviment social, més importància prenen els aspectes organitzatius formals; és a dir, augmenta la necessitat d'algun sistema de representació, així com d'un major grau de disciplina interna vinculada a les tasques de coordinació. En aquestes circumstàncies, constitueix un problema el temps que requereixen les relacions democràtiques basades en el consens assembleari: Certament, tant la comunicació horitzontal com la presa de decisions per consens produeixen un elevat grau de compromís moral amb el grup, així com una major adaptació d'aquest a les solucions de problemes complexos; però el procés decisional resulta lent, fins al punt que es dona el perill de bloquejar el potencial de mobilització. Per tant, la qüestió rellevant seria: estem substancialment d'acord en allò fonamental com perquè les decisions que s'hagin de prendre en el dia a dia puguin recaure en alguna mena d'òrgan de representació?

L'opció segona, la de la "congruència", presenta el problema que el model del consens, en condicions de mobilització política, detenta un efecte amb un potencial democràtic discutible: la generació de situacions on es neutralitzen les diferències d'opinió en favor de la cerca de consens o del seu manteniment, per tal de no fer perillar l'activitat que es du a terme. Dit d'una altra manera: el sosteniment de l'acció unificada només esdevindria possible si els individus estan a priori substancialment d'acord en tot. Aquesta segona opció garanteix, en principi, una major capacitat de combat que la primera, però tindria com a probable conseqüència que el grup

pregués un caràcter exclusiu o autoreferencial, que expressés més un ideal de vida que una activitat política orientada al canvi social. Aquí la qüestió rellevant seria: ¿què és prioritari, aconseguir els canvis socials que es proclamen o mantenir intacta la nostra idea de les relacions grupals?

En síntesi, el dilema quedaria expressat de la següent manera: el perill de l'opció "pragmàtica" rauria en crear una lògica d'organització no plenament assembleària, malgrat adquirir una major capacitat de resposta a un entorn polític dinàmic; mentre que el perill de l'opció "congruent" s'expressaria en el fet que probablement resultarà ineficaç una organització de l'acció col·lectiva que estigui molt ajustada normativament a les finalitats declarades, malgrat l'alt nivell de combativitat que pugui oferir.

Democràcia participativa ben entesa

Arribats a aquest punt, proposo retenir de tot plegat la següent conclusió. La deliberació assembleària constitueix un principi democràtic ineludible que cap organització que es consideri a si mateixa democràtica ha d'ometre. Això significa que tots els membres d'una organització han de poder participar del procés de presa de decisions, inclosa la deliberació. Les assemblees com a òrgans de govern de les associacions tenen aquesta funció, permeten tots els membres de participar i estan regulades per unes normes que donen garanties als qui hi

participen. Igualment, aquestes normes han de garantir també el rendiment de comptes de les persones escollides per dur a terme una responsabilitat determinada.

Els sistemes de participació democràtica necessiten d'una revisió constant, i això significa que cal seguir aprofundint en mètodes que permetin un major accés a la informació, una participació més plena en els processos deliberatius –i no només amb una periodicitat llarga– i una millor capacitat de resposta a reptes immediats. Les noves tecnologies estan sent ja un laboratori interessant per a aprofundir aquestes vies.

Ara bé, aprofundir en la democràcia en una organització no significa estendre el mètode assembleari en tota dinàmica que aquesta pugui generar. Arribar a acords gràcies a un procés deliberatiu ben informat és important a l'hora de fixar el programa general d'actuació i prendre decisions que afecten el caràcter moral de l'organització. Però la dinàmica quotidiana de l'organització ha de seguir criteris d'eficiència i eficàcia si pretén afavorir alguna mena de canvi social, i no rediscutir de bell nou allò ja discutit i aprovat. És en aquest sentit que els òrgans de representació prenen relleu: no substitueixen la deliberació assembleària, sinó que la concreten dotant-la d'eficiència. La democràcia participativa ha de ser, en alguna mesura, un punt intermig, dinàmic i plural, entre la democràcia representativa estricta, on la participació es redueix a la votació, i l'assemblearisme sistemàtic, en què alguns puguin manar efectivament sense haver de retre comptes a ningú.