

DECÀLEG

per a un lideratge **CONSCIENT**

Deu principis
essencials per
liderar amb
integritat,
consciència i
impacte al servei
del bé comú.



**Diputació
Barcelona**



Bonnemaïson
Laboratori de polítiques públiques **feministes**

Edició:

Diputació de Barcelona
Àrea de Feminismes i Igualtat
Setembre de 2026

Autoria:

Neus Andreu Monsech / Fil a l'agulla, SCCL

Direcció:

Diputació de Barcelona
Àrea de Feminismes i Igualtat

Disseny gràfic:

alestudi

Correcció lingüística:

Discobole

Drets:

Creative Commons

Impressió:

Diputació de Barcelona

Aquesta col·lecció vol inspirar i acompanyar la transformació feminista de les polítiques locals a través de propostes i eines pràctiques

ÍNDEX

01. Què és LAB-Docs?

02. Decàleg per a un lideratge conscient

01. Recorda què t'ha portat fins aquí

02. Cuida't per poder servir

03. Construeix un discurs polític aspiracional
i comunitari

04. Serveix a tothom i no només qui pensa com tu

05. Desenvolupa habilitats de facilitació i gestió
de tensions

06. Distingeix la crítica de l'odi

07. Estudia i facilita el poder i les seves dinàmiques

08. Envolta't de gent que s'atreveixi a dir-te la veritat

09. Impulsa el lideratge col·lectiu

10. Accepta el canvi constant i la incertesa
amb naturalitat

01.

Què és LAB-Docs?



LAB-Docs és una col·lecció impulsada des del **LAB Bonnemaïson** amb la voluntat d'oferir un espai de referència per a la reflexió, la innovació i la transferència de coneixement en l'àmbit de les polítiques públiques amb perspectiva feminista.

Aquesta sèrie de publicacions neix per donar suport a **responsables del món polític, direccions executives i equips tècnics** de l'administració local que treballen per integrar la mirada feminista en la planificació, la gestió i l'avaluació de les seves polítiques.

Els documents que en formen part ofereixen **eines pràctiques, marcs conceptuals i experiències inspiradores** per orientar la presa de decisions i fomentar la transformació institucional cap a models més equitatius, inclusius i sostenibles.

Amb un format accessible i una orientació aplicada, **LAB-Docs** vol contribuir a enfortir les capacitats dels governs locals i a consolidar una cultura organitzativa basada en la **igualtat de gènere interseccional, la innovació social i la corresponsabilitat pública**.

02.

Decàleg per a un lideratge conscient



01.

Recorda què t'ha portat fins aquí

No lideris des de la por de perdre el càrrec, ni des del desig de complaure constantment. El teu lloc a la política local o com a directiva pública no és fruit de l'atzar: hi ets perquè tens vocació de servei, perquè vas decidir implicar-te en la vida pública i aportar-hi una mirada que ningú més podia oferir.



Reconnecta amb l'origen

Recorda quan vas sentir per primera vegada que volies contribuir al bé comú, quins somnis et van impulsar a fer el pas, quines injustícies et van activar o quins models et van inspirar.



Font d'orientació

Aquests records són una font d'orientació i força quan el dia a dia es torna exigent.

Com a dona en política o directiva pública, el teu lideratge té un impacte profund: en la cultura del teu municipi o en la cultura institucional del país, en la confiança de la ciutadania i en persones joves que observen com exerceixes el càrrec. La teva actitud pot reforçar o erosionar la relació de la comunitat amb la política i amb la cosa pública.

Liderar amb integritat, convicció i sentit de propòsit és el primer pas per generar confiança i fer créixer una política més humana, participada i conscient.



02.

Cuida't per poder servir

El servei públic és una tasca exigent: gestiones necessitats i interessos diversos, treballes sovint amb la pressió del temps, reps crítiques constants, i no poques vegades et pots trobar sola davant de decisions difícils. Per això, **cuidar-te no és un luxe ni una qüestió personal: és una responsabilitat política.**

Permetre't moments de vulnerabilitat també és una manera profunda de connectar amb el teu poder. Quan reconeixes allò que et costa, quan demanes ajuda, quan poses límits saludables, estàs creant una cultura política més honesta i sostenible. Es tracta de reconèixer la teva humanitat per tal de liderar amb més profunditat, intel·ligència emocional i integritat: és un acte d'empoderament i responsabilitat.

La teva força com a líder neix, en part, de la teva capacitat de recuperar-te, de sostenir-te i de posar-te en condicions de servir amb dignitat i claredat.

Fer treball personal és essencial. L'experiència vital ja desenvolupa part d'aquest aprenentatge, però és igualment important comptar amb un sistema de suport sòlid amb tres potes: **acompanyament professional, entorn de confiança i hàbits que regulin l'estrès.**



Acompanyament professional

Les sessions individuals de teràpia o *coaching* ofereixen un espai segur i extern per treballar emocions, patrons i reptes de lideratge. El més important és trobar una persona amb qui connectis i mantenir una certa continuïtat de les sessions.



Entorn de confiança

Cal que t'envoltis d'un petit cercle de persones de confiança que puguin cuidar-te, inspirar-te i oferir-te una informació de retorn / retroalimentació sincera, també crítica, sense dependències jeràrquiques.



Hàbits que regulin l'estrès

És clau integrar hàbits que ajudin a desconnectar, drenar l'estrès i nodrir el benestar: exercici, meditació, activitats creatives, natura o qualsevol pràctica que aporti calma i perspectiva.

03.

Construeix un discurs polític aspiracional i comunitari

La política local i la gestió pública en general són els espais on la ciutadania percep amb més intensitat la presència —o l'absència— d'un projecte col·lectiu. Per això, necessites un discurs que no només resolgui problemes immediats, sinó que inspire un futur possible i generi esperança i responsabilitat en un món que viu immers en una multicrisi.

L'esperança no és ingenuïtat: és una estratègia política que dona sentit, cohesiona i mobilitza.

Un discurs aspiracional connecta la gestió quotidiana amb un horitzó clar i compartit: mostra per què fem el que fem i per a què ho fem. Així mateix, un discurs comunitari integra les veus, les experiències i les propostes de la ciutadania, en reconeix la intel·ligència col·lectiva i fa que se senti part del projecte.

Quan combines aspiració, comunitat i esperança:

Generes confiança

Perquè la visió és clara i orientada al futur.

Mobilitzes energia social

Perquè la gent percep que hi ha camí i possibilitat.

Incrementes la participació

I la corresponsabilitat.

Fas que la política importi

Connectant la quotidianitat amb un relat que sosté i inspira.

Un discurs així no només descriu una realitat millor: ajuda la gent a creure que és possible construir-la plegats.

04.

Serveix a tothom i no només qui pensa com tu

Liderar en el món local i en l'administració pública significa posar el càrrec al servei del bé comú, no només de l'espai polític propi ni de les persones que comparteixen visió ideològica. En comunitats diverses —socialment, culturalment, econòmicament i generacionalment— la teva responsabilitat és escoltar i representar tot el mosaic de veus, incloent-hi les que et qüestionen o les discrepants.

Aquesta mirada amplia la legitimitat i la profunditat del teu lideratge perquè:



Evita el sectarisme i reforça la confiança institucional.



Dignifica totes les persones de la comunitat, no només les que et donen suport explícit.



Genera diàleg en lloc de polarització, fins i tot en entorns tensos o crispats.



T'obre a informació valuosa, perquè qui pensa diferent sovint mostra angles que el teu entorn immediat no veu.



Potencia decisions més sòlides, perquè incorporen una pluralitat d'experiències reals.



Servir a tothom no vol dir renunciar als teus valors ni al teu projecte polític, sinó saber actuar amb equitat, escolta activa i mirada sistèmica.

Quan una líder és capaç d'atendre la ciutadania diversa, incloent-hi la més crítica, reforça la cultura democràtica i envia un missatge poderós: la política pot ser un espai de respecte i de trobada tot i la discrepància, no de trinxera.

05.

Desenvolupa habilitats de facilitació i gestió de tensions

Quan assumeixes que el teu lideratge està al servei de tothom, inevitablement necessites eines per fer front a les diferències, els desacords i les emocions intenses. La pluralitat és una riquesa, però també un repte quotidià. Per això, **les habilitats de facilitació són essencials per mantenir la cohesió i convertir la diversitat en un actiu, no en una fractura.**

Facilitar vol dir:

- **Crear espais inclusius, fòrums de debat**
En què totes les veus puguin expressar-se, també les que incomoden.
- **Transformar tensions**
En informació útil que enriqueix les decisions.
- **Evitar personalitzar el conflicte**
Entenent les diferents posicions com a rols o perspectives que existeixen més enllà de les persones.
- **Sostenir moments difícils**
Amb serenitat, sense apagar-los ni amplificar-los.

Aquestes habilitats només són possibles si fas el treball interior necessari per comprendre i elaborar les teves pròpies polaritzacions i biaixos. Tenir opinions i conviccions fortes és molt diferent d'estar polaritzada. La polarització alimenta la crispació i crea climes de «bons i dolents», mentre que les conviccions sòlides poden conviure perfectament amb l'escolta i el respecte a la diferència.

Aquesta consciència interna és especialment necessària per a dones en càrrecs polítics i directius, sovint sotmeses a una doble exigència: ser dialogants però fermes, empàtiques però «no en excés». La facilitació els ofereix eines per mantenir límits sans, protegir la seva energia i evitar quedar atrapades en dinàmiques de desgast.

06.

Distingeix la crítica de l'odi

Gestionar tensions i facilitar el diàleg també implica saber interpretar la retroalimentació externa i no confondre l'opinió constructiva amb l'hostilitat destructiva. En política i en direcció pública, rebràs crítiques constants: algunes són valuoses per millorar processos i decisions i ampliar la teva consciència cap a realitats que no veies; altres són expressions d'odi, polarització o atac personal, sovint alimentades per les xarxes socials o interessos partidistes.

Distingir entre crítica i odi implica:

1

Escoltar amb discerniment

Analitza si el comentari aporta informació útil o només busca desgastar.

2

No reaccionar emocionalment

Mantenir la serenitat davant de l'hostilitat protegeix el teu lideratge i l'energia de l'equip.

3

Aprendre de la crítica

Fins i tot quan és dura, pot mostrar punts cecs, errors o percepcions que necessiten ajust.

4

Gestionar l'odi estratègicament

Protegeix-te a tu i a l'equip, sense entrar en dinàmiques destructives.

5

Utilitzar-ho com a eina

Transforma la informació de retorn útil en millora, i el conflicte destructiu, en aprenentatge sobre comunicació, clima i percepció pública.

Quan combines aquesta habilitat amb la facilitació i la gestió de tensions, ets capaç de:

- Preservar la cohesió interna de l'equip tot i la pressió externa.
- Mantenir la confiança de la comunitat, mostrant transparència i capacitat de resposta.
- Actuar amb serenitat i estratègia, en lloc de reaccionar impulsivament.

Reconèixer la diferència entre crítica i odi és clau per protegir la teva energia, sostenir el lideratge i transformar la tensió externa en oportunitat de creixement i millora per a tota la comunitat.



07.

Estudia i facilita el poder i les seves dinàmiques

El poder no és només un títol, un càrrec o un estatus: és la capacitat d'impactar i influir en el teu entorn.

Quan l'utilitzes de manera responsable i conscient, et permet incidir en situacions complexes amb legitimitat i al servei del bé comú. Per això, entendre les múltiples dimensions del poder és essencial per a qualsevol dona en un càrrec polític o directiu públic.

Les formes del poder



Poder posicional

Vinculat al rol o càrrec (per exemple, alcaldia, regidoria, direcció d'àrea). Dona autoritat per decidir, accedir a recursos i influir en processos.



Estatut social

Relacionat amb la identitat social (gènere, classe, raça, orientació sexual). Aporta privilegis i desafiaments segons el context i les dinàmiques interseccionals.



Poder social informal

Deriva de la connexió amb l'equip, l'antiguitat, la popularitat o la familiaritat amb les normes institucionals. Confereix sentiment de pertinença i influència subtil.



Poder personal

Menys visible però vital. Inclou la teva personalitat, intel·ligència emocional, experiència, coneixement i sentit de propòsit. Aquest poder és portable i accessible independentment del context extern.

El poder és realment efectiu quan el sents. La bretxa entre el poder objectiu (el que els altres perceben) i el poder subjectiu (el que tu perceps que tens) explica molts usos inadequats del poder. Quan estem connectades amb el nostre poder personal reaccionem de manera creativa, col·laborativa i visionària. Quan no, podem actuar amb ansietat, a la defensiva o amb reactivitat. Per tenir connexió amb el poder personal:

Reconeix els activadors interns

Identifica emocions, estressors i situacions que activen les teves inseguretats o ferides i treballa'ls (recomanable amb ajuda).

Aprèn a autoregular-te

Regular les emocions és clau per utilitzar bé el poder i per tancar la bretxa entre el que tens i el que sents.

08.

Envolta't de gent que s'atreveixi a dir-te la veritat

La posició de poder pot crear una bombolla: sovint les persones que t'envolten tenen por de contradir-te, volen agradar-te o simplement et diuen el que creuen que vols sentir. Aquesta falta de retroalimentació honesta és un perill perquè distorsiona la realitat i pot fer-te prendre decisions equivocades.

Per liderar de manera efectiva, és imprescindible buscar activament la veritat sobre tu i sobre el teu impacte: com perceben les teves accions, decisions i comunicacions els equips, la ciutadania i els col·legues.

Com fer-ho possible

Construeix un cercle de confiança valent

Persones disposades a oferir-te retroalimentació sincera, amb respecte però sense filtres que amaguin la realitat.

Demana retroalimentació regularment

No només quan creus que tot va bé, sinó també quan hi ha dificultats o tensions.

Escolta sense estar a la defensiva

Acceptar crítiques constructives requereix coratge i autoconsciència i escoltar encara que no hi estiguis d'acord.

Fomenta la cultura de transparència

Dins del teu equip, mostra que la retroalimentació honesta és valorada i que no genera represàlies.

Diversifica les veus

Inclou perspectives diferents en termes de gènere, edat, experiència i identitat social; això ajuda a disminuir els teus punts cecs.

Envoltar-te de gent que et digui la veritat no és només una pràctica de lideratge intel·ligent, és una estratègia essencial per mantenir-te connectada amb la realitat, protegir la teva energia i prendre decisions efectives.



09.

Impulsa el lideratge col·lectiu

El lideratge no és un acte solitari: encara que ocupis un càrrec polític o directiu, la teva força real prové de la capacitat de crear i potenciar lideratge al teu voltant. Impulsar el lideratge col·lectiu significa construir equips i comunitats en què tothom pugui contribuir amb la seva experiència, perspectiva i energia al servei d'un propòsit compartit.

Com fomentar-lo



Delega

Amb claredat i confiança: permet que altres liderin àrees, projectes o iniciatives dins del marc del propòsit comú.



Genera espais inclusius

Crea espais on totes les veus, especialment les menys escoltades, puguin influir en decisions i accions.



Mentora i acompanya

Acompanya el desenvolupament d'altres dones i persones de l'equip compartint experiència, coneixement i eines per liderar.



Celebra l'èxit col·lectiu

Reconeix i visibilitza els esforços individuals dins dels assoliments del grup: això reforça la corresponsabilitat i la motivació.



Transforma els errors

Quan alguna cosa falla, utilitza-ho com a oportunitat per reflexionar junts i millorar processos sense culpabilitzar.

Beneficis del lideratge col·lectiu

Incrementa la resiliència del grup i de la institució repartint càrregues i responsabilitats.

Potencia la creativitat i la innovació combinant perspectives diverses.

Reforça la confiança i la motivació, ja que les persones se senten escoltades i valorades.

Garanteix decisions sòlides que no depenguin només d'una sola visió, sinó que es basin en una visió compartida.

En resum, impulsar el lideratge col·lectiu no només millora l'eficiència i la qualitat de les decisions, sinó que construeix una cultura de poder compartit, corresponsabilitat i sostenibilitat, essencial per a equips i comunitats que volen generar un impacte real i durador.

10.

Accepta el canvi constant i la incertesa amb naturalitat

En la política local i en la direcció pública, el canvi no és l'excepció: és el medi natural. Els contextos són volàtils, les prioritats es reconfiguren, els recursos fluctuen i les expectatives socials evolucionen amb rapidesa. Liderar en el sector públic significa navegar aquest moviment constant amb serenor, flexibilitat i una mentalitat orientada a l'aprenentatge.

Per a moltes dones en posicions de poder —sovint sotmeses a una doble exigència de perfecció i exemplaritat—, la incertesa pot activar inseguretats o fer-los sentir que «no n'hi ha prou». Però la veritat és que ningú té totes les respostes, i fingir-ho genera més desgast que confiança. El lideratge madur no consisteix a controlar-ho tot, sinó a saber sostenir processos oberts sense perdre el rumb.

Acceptar la incertesa amb naturalitat implica:



Normalitzar el canvi

Com a part inherent del servei públic, no com una amenaça.



Prendre decisions

Amb informació incompleta, comunicant amb honestedat i responsabilitat.



Cultivar la flexibilitat interna

Revisant hàbits i maneres de fer quan el context ho demana.



Fomentar equips que s'adaptin

No només que executin, i que se sentin segurs en el procés.



Donar espai a la innovació

Perquè en entorns canviants les solucions rígides deixen de funcionar.



Tenir eines personals de regulació

Per no deixar que l'estrès i la pressió mediàtica erosionin el discerniment.

Quan abrades el canvi i la incertesa com a part natural del camí públic, transmits confiança, realisme i profunditat. I demostres que es pot liderar des d'un lloc on conviuen la fermesa i la flexibilitat.



**Diputació
Barcelona**