

Canvi cultural i organitzatiu: el cas del Nou Laboralisme

Entrevista a Lord Sawyer per Francesc Trillas

Francesc Trillas, Doctor en Economia

Lord Sawyer, Secretari General del Partit Laborista entre 1994 i 1998

L'entrevista va tenir lloc a la Cambra dels Lords el dia 5 de desembre de 2000

Canvi cultural i organitzatiu: el cas del Nou Laborisme

©Entrevista a Lord Sawyer per Francesc Trillas

*Edita: Fundació Rafael Campalans
Via Laietana, 38
08003 Barcelona
Tel. 93 319 54 12
Fax 93 319 98 44
e-mail: fundacio@fundaciocampalans.com
www.fundaciocampalans.com*

Impressió: Anagrafic, S.L. - Tel. 93 372 32 62

ISSN: 1138-4514

Dipòsit legal: B-47.542-97

TOM SAWYER: "LA VICTÒRIA DE BLAIR VA SER EL RESULTAT D'UN LLARG PROCÉS QUE VA COMENÇAR ALS ANYS VUITANTA"

ENTREVISTA AMB LORD SAWYER, UN DELS PRINCIPALS ARTÍFEXS DEL CANVI ORGANITZATIU I CULTURAL QUE VA PORTAR EL NOU LABORISME AL GOVERN

Per Francesc Trillas

Aquesta entrevista va tenir lloc el Desembre de 2000 a la Cambra dels Lords. El Partit Laborista està esgotant probablement els últims mesos de la seva primera legislatura amb Tony Blair com a Primer Ministre.

Tom Sawyer és un veterà militant laborista que prové del sindicalisme i ha estat una peça clau en les transformacions del partit en les darreres dècades. L'actual Lord Sawyer era el Secretari General del Partit Laborista quan Tony Blair va guanyar les eleccions de 1997. Anteriorment, havia participat en el procés de revisió del programa polític laborista que va constituir el nucli de la modernització del missatge al centre-esquerra britànic.

-Vostè va participar activament en els canvis que van portar el Partit Laborista al govern a l'any 1997. Com resumiria el procés de canvi que es va produir durant els anys 90?

-El canvi que culmina amb la victòria electoral de 1997 s'inicia sens dubte amb Neil Kinnock. Ell és qui s'enfronta a l'extrema esquerra i aconsegueix modernitzar el missatge del partit. Paradoxalment, un dels principals obstacles perquè aquest canvi arribés fins a les seves últimes conseqüències era el mateix Neil, perquè ell representava el vell perfil del líder laborista, el d'un home provinent de la vella classe obrera gal·lesa. Està malament dir-ho i és una injustícia de la història cap al propi Neil, que és un gran amic meu, però calia algú més allunyat de la nostra tradició per donar credibilitat al procés de canvi.

Posteriorment, el lideratge efímer de John Smith va servir per donar un pas substancial, la victòria del vot individual en la presa de decisions per sobre del vot per blocs. I va ser finalment amb Tony Blair quan es va poder donar una fesomia creïble a un procés de canvi que ja havia començat als anys 80.

Sens dubte, just abans de les eleccions de 1997 vam accelerar el procés de transformació cultural i organitzativa, fent un partit gestionat de manera professional, elegible i representatiu de la majoria potencial que ens podia donar la victòria electoral.

Haig de dir que per desgràcia fora del Regne Unit es posa molt d'èmfasi en el Nou Laborisme com una qüestió d'imatge. Tot i que els experts en marketing i imatge,

com Peter Mandelson, o els experts en sociologia electoral, com Philip Gould, han tingut un paper important, jo crec que molt més important que això ha estat el treball quirúrgic de reforma organitzativa i cultural, que és el que ha acabat fent possible i donant credibilitat al canvi en el discurs possible, i que avui fa que el Partit Laborista, amb tots els seus problemes, sigui el partit majoritari al Regne Unit.

Política i Negocis

-Va sorprendre que un líder sindical com vostè portés els dirigents laboristes a formar-se i adquirir tècniques de gestió a una Escola de Negocis, concretament a Cranfield.

-La meva relació amb Cranfield es remunta a 10 anys enrera quan John Monks i jo vam dirigir el primer grup de dirigents sindicals, incloent Bill Morris i Jimmy Knapp, en un diàleg amb alguns dels millors experts en el terreny de la gestió i el desenvolupament del lideratge.

Va ser un esdeveniment cabdal per a mi, perquè em va permetre articular quelcom que jo havia estat fent per instint. Però sobretot perquè va obrir la meva ment a tot un nou món d'idees i possibilitats a l'abast, per tal de millorar les dues organitzacions per a les quals jo estava treballant en aquells moments, els sindicats i el Partit Laborista.

Des d'aquell moment vaig dedicar les meves energies a dos projectes en particular, per als quals la meva relació amb Cranfield va ser molt valuosa.

El primer va ser jugar un paper clau en la formació del sindicat més gran del Regne Unit, UNISON. El segon va ser portar el Partit Laborista, amb Tony Blair, des del que jo crec que era la proximitat a la darrera fase de la modernització, fins a fer-lo un partit de govern en el segle XXI.

El que va esdevenir de gran interès per a mi durant aquesta experiència va ser com la reflexió sobre el lideratge, la gestió i el canvi que s'estava produint a Cranfield, molt relacionada amb el món dels negocis i de l'empresa, podia ser d'utilitat en la modernització i els reptes a què s'enfrontava el moviment laborista.

El que m'interessava a mi era quant podiem aprendre del món dels negocis i d'altres sectors.

Això per descomptat no és el mateix que dir que nosaltres som el partit dels negocis, com diuen alguns membres del govern, i que clarament no som. Ni tampoc no és el mateix que dir que podem treballar amb el món dels negocis quan estem al govern, que és quelcom que clarament sí que hem de fer, en particular com a *partner* social. Però sí que té a veure amb algunes grans qüestions com les següents: com desenvolupem un lideratge efectiu? Poden els líders polítics aprendre alguna cosa dels líders empresarials? Què podem aprendre sobre el servei als clients o el servei als afiliats?

Tot això ho contemplo com un pas addicional en la contínua exploració i discussió d'idees sobre el canvi en el moviment laborista en el sentit més ampli.

-Quin efecte va tenir sobre el partit la idea que es podien integrar tècniques de gestió externes a la política?

-El Partit Laborista, del qual tot just s'ha celebrat el Centenari, va ser format per homes i dones dels sindicats i de petits grups polítics que volien canviar el món. Es veien a si mateixos com a activistes polítics. Eren persones entusiastes i no professionals i van construir una organització que podia ser gestionada sobre la base del voluntariat. No hi havia cap mena de desig d'esdevenir professionals o de gestionar amb efectivitat. Pel contrari, en molts sentits succeïa exactament la cosa oposada. La professionalitat i la competència gestora eren vistes en el millor dels casos com quelcom que només preocupava als capitalistes, i en el pitjor dels casos com una gran distracció de la causa autèntica. Aquest era l'*ethos* del partit.

Des de molts punts de vista això no importava. Tots els partits polítics adoptaven bàsicament la mateixa postura, i l'avantatge competitiu provenia de la rellevància de les polítiques per als votants i de la popularitat i elegibilitat dels líders.

Però, és clar, el Partit Laborista en 1994, quan en vaig esdevenir el Secretari General, estava en una situació ben diferent a qualsevol altre moment en la seva història. Els laboristes havíem perdut tres eleccions generals consecutives per segona vegada des de la Segona Guerra Mundial.

El món també havia canviat molt des del naixement del partit i era molt clar per a mi, entre altres raons arran del meu treball amb Cranfield i la creació d'UNISON, que el Partit Laborista no només havia de ser un partit polític, sinó també una organització de serveis. La gent que se'ns estava acostant no volien participar en un partit on no se'ls contestava el telèfon, no se'ls enviava a temps el carnet, no se'ls presentava l'organització d'una manera moderna i professional, i ni de bon tros es dirigia una campanya electoral amb candidats ben preparats i motivats.

Vaig assumir el lideratge de l'organització del partit per guanyar les eleccions, però també per a corregir aquests defectes. Es tractava essencialment d'una tasca de gestió i era una d'aquelles ocasions en la vida en què vaig sentir que sabia exactament el que havia de fer.

Els canvis organitzatius

-En què van consistir els canvis organitzatius?

-Des de ben aviat vaig establir que els nostres membres i simpatitzants tenien dret a esperar el millor del partit en tots els sentits. Si havíem de convèncer els votants que podíem dirigir el país, els havíem de mostrar primer que podíem dirigir i canviar

el nostre propi partit. Necessitàvem un edifici des del qual treballar que estigués a prop del Parlament i que en el seu disseny organitzatiu i en la manera de treballar simbolitzés l'èxit, la professionalitat i l'eficàcia. Durant les eleccions generals de 1997, la paraula Millbank (l'edifici del quarter general laborista) va posar por en els cors dels nostres oponents i va ser l'estàndard del projecte del Nou Laborisme. Va esdevenir la metàfora del ressorgiment del Partit. Els membres del staff que treballaven a Millbank van ser formats durant dos anys per creure's que eren de primera classe mundial, i realment ho eren.

Just tres mesos abans de les eleccions vam obtenir el premi *Investors in People*, esdevenint el primer i encara l'únic partit polític a guanyar aquest prestigiós premi, basat en la capacitat del partit per preparar i desenvolupar el seu staff.

Entre altres coses, vam introduir el primer sistema d'atac polític computeritzat que s'havia usat en la política britànica: *Excalibur*. En les àrees de comunicacions, tecnologies de la informació i selecció de candidats era obligatori establir pautes de comparació (*benchmarking*) respecte a les organitzacions comercials externes a la política, per tal d'assegurar-nos que no hi havia res que no sapiguéssim i que no poguéssim aprendre.

Allò va ser una revolució. Per a aquells que hi van estar implicats, va ser com un tornador. Per als mitjans de comunicació i els comentaristes polítics va tractar-se de quelcom molt més pausat que s'estava desenvolupant darrera de les batalles que ocupaven l'escenari, la batalla entre John Major i Tony Blair. Personalment, crec que es va tractar d'una revolució tranquil·la, però que implicava un canvi permanent i durador.

-Fins a quin punt s'ha produït en el Partit Laborista un canvi autèntic, que afecti la cultura de l'organització d'una manera profunda?

-Jo crec que un canvi fonamental es pot produir en la mesura que els líders obtinguin una massa crítica de suport suficient per a impulsar el canvi. I penso que en molt bona mesura això ha succeït en el Partit Laborista. En els anys 80 el partit estava ancorat en el passat en termes culturals. El partit plantejava les seves idees a través de conferències confrontacionals. Els models de lideratge eren polítics d'extrema esquerra i demagogs sindicalistes. I els seus mètodes i els mitjans per assolir els seus objectius se centraven fora del Parlament en vagues o manifestacions. Neil Kinnock va iniciar el canvi, aconseguint que el partit es tornés a fixar en els seus votants. John Smith va dirigir el partit en un interval molt curt de temps, però va ser suficient per introduir una peça crucial del canvi: el mecanisme d'un membre/un vot. Això va trencar la tradició del passat, per la qual les decisions eren preses pels activistes locals o pels líders sindicalistes en les conferències.

-Quin ha estat el rol de Tony Blair en el procés de canvi?

-Tony Blair era un tipus de líder molt diferent a Neil Kinnock o John Smith. És un home sense arrels tradicionals o experiència en el partit, que havia arribat a la política laborista a través de la seva convicció personal, i havia arribat a posicions capdavanteres en el Parlament sense ser un participant actiu en els canvis cabdals pels quals vam haver de lluitar durant els anys de Neil Kinnock.

Blair comprenia amb molta claredat les relacions entre política, cultura i organització. En aquest aspecte, estava molt ben preparat per al lideratge quan va arribar al govern. Els anys reformistes de Neil Kinnock havien fet retornar el laborisme al nucli central de la socialdemocràcia. El projecte de Tony Blair era empènyer les fronteres d'aquest socialisme democràtic per fer del Laborista el partit més modernitzador de l'esquerra europea i maximitzar l'atractiu electoral del partit. Molts dels canvis en les polítiques s'havien fet amb Kinnock, però certament hi havia una necessitat d'actualització i millora en la presentació.

El gran canvi introduït per Tony Blair va ser l'abolició de la clàusula 4 de la Constitució del partit, que establia que el laborisme assoliria els seus objectius a través de la propietat pública dels mitjans de producció. Més que d'un canvi en les polítiques es tractava d'un canvi cultural, ja que el laborisme havia arribat a estar lligat a la propietat pública i sotmès al seu destí. Aquest canvi està avui ben assentat, tot i que sempre pot haver-hi discrepàncies sobre on situar exactament la frontera entre el sector públic i el privat.

-Al mateix temps vostè va tractar d'impulsar un canvi important en els mecanismes d'elaboració de les polítiques un cop el partit estigués en el govern. Aquest projecte es va anomenar *Partnership in Power*. En què consistia i quins van ser els resultats?

-Els meus somnis tranquil·litzadors veien la victoriosa nit electoral, però els meus malsons eren sobre el que passaria si guanyàvem. Aconseguir que el partit i el govern treballassin conjuntament era quelcom que no havíem assolit mai en el passat. Em vaig endur el Comitè Executiu Nacional a Cranfield durant un parell de caps de setmana, per tal d'estudiar com un partit polític havia de treballar conjuntament amb els seus representants en el govern. Els aspectes tractats van cobrir un ampli espectre. Com havia de reflectir el govern els interessos tant del partit com de l'electorat? Un cop el programa era aprovat, qui es feia responsable de les polítiques en marxa? Què podíem fer per tal d'evitar les conferències confrontacionals del passat? Com podíem mantenir la confiança i la implicació dels nostres afiliats? El resultat va ser que van desaparèixer les mocions, esmenes i mocions transaccionals, i amb elles els debats estèrils que any rera any es repetien sobre els mateixos temes. I també van desaparèixer les conxorxes i controvèrsies que acompanyaven aquests procediments, els quals, és clar, suposaven un paradís per als mitjans de comunicació. Vam incorporar documents detallats sobre les

polítiques, amb un període consultiu d'un any, que implicaven des dels afiliats fins els ministres, culminat amb una votació final a la conferència un cop les consultes s'havien acabat. El resultat és un procés d'elaboració política en el qual les contribucions creatives i ben elaborades compten més que no pas els exercicis professionals de retòrica assembleària. Aquest procés també té la virtut d'implicar a centenars més d'afiliats del partit, la majoria dels quals no poden assistir mai a un Congrés però volen tenir alguna cosa a dir en l'elaboració de les polítiques.

En paral·lel amb aquesta revolució en els mètodes d'elaboració de les polítiques, *Partnership in Power* va imposar noves i més àmplies formes de participació per als afiliats en el Comitè Executiu Nacional i tot un conjunt de fòrums i comissions, inclòs un Fòrum Nacional, perquè el partit i el govern poguessin treballar conjuntament.

-Quin balanç fa d'aquests canvis després de tota una legislatura de govern laborista?

-Potser les expectatives que ens vam fixar per a *Partnership in Power* eren massa elevades, i potser vam intentar assolir massa coses massa aviat. És cert que tenim un procés d'elaboració política que és madur i menys capaç de ser capturat per faccions extremistes i no representatives del nostre electorat potencial, però encara implica tot just un petit nombre d'activistes, i aquells que no hi estan implicats se senten allunyats del procés. Si tot el que s'ha fet implica o no un gran canvi cultural és quelcom difícil de respondre sense una recerca més profunda. Els meus instints em diuen que alguns dels canvis fonamentals sobre l'*ethos* del partit i la Clàusula 4 són d'una natura permanent i duradora, però també he de dir que encara hi ha tensions i incertesa al voltant d'alguns canvis en el procés d'elaboració de les polítiques.

El tipus de lideratge

-Quines diferències hi ha entre el tipus de lideratge que exerceix Tony Blair i el que van exercir anteriors líders laboristes?

-Tradicionalment, s'associava al líder del partit un fort sentit de compromís social i una articulació de valors associat a un sentit de lluita i de dedicació excepcional. Kier Hardie, Ramsay MacDonald, George Lansbury, Jim Callaghan i Neil Kinnock tots venien d'uns orígens de classe obrera o del sindicalisme, i entenien la importància de la tradició en el partit. Michael Foot va arribar al lideratge del partit d'una manera diferent però va copsar l'essència d'aquesta tradició perfectament. Així com també ho van fer Clement Atlee i Hugh Gaitskell, els dos primers líders del partit que venien de fora de la classe obrera. Tony Blair és de fet el primer líder que posa en qüestió la importància d'articular i connectar amb la cultura tradicional del partit en el seu

estil de lideratge. I això ha estat així per tres raons. En primer lloc, perquè per orígens i educació ell no pertanyia a la tradició laborista. En segon lloc, perquè després de 18 anys a l'oposició, Tony Blair havia arribat a la conclusió comprensible que no hi havia molt a celebrar del passat més recent. I en tercer lloc havia de moure el partit en l'espectre polític si volia guanyar alguns milions de votants que eren necessaris, i per a aconseguir-ho havia de canviar aspectes importants de la cultura del partit. Tot el procés, necessari, de modernització i de connexió amb nous sectors, va tenir com a contrapartida desconectar els modernitzadors, des d'un punt de vista emocional i cultural, d'un ampli grup d'afiliats al partit decents i sensats, que veien les tradicions i rituals del passat com a crucials per al manteniment d'una sèrie de valors. Una de les dificultats fonamentals és fins a quin punt un líder ha de nodrir l'ànima del partit, mostrant en els seus discursos un respecte i comprensió a la contribució d'aquells que l'han precedit. Al meu parer, per tal de portar el partit cap a més grans conquestes és important assolir un equilibri entre les importants tradicions del passat i la modernització.

-Què poden aprendre els polítics d'altres formes de lideratge externes a la política?

-Els capitans de la indústria que van fer la revolució industrial no eren líders com els d'avui. Veien a les persones com a mercaderies. El treball era abundant i barat. I els seus gestors i sub-gestors eren reclutats entre els enginyers i comptables d'èxit, els quals també tenien ben poc interès en les persones o en la gestió del factor humà. Això ha canviat completament. El capital era el rei en aquells dies, però com molts líders de negocis dirien, avui els reis són les persones. El poder cerebral, la inventiva, el know-how, és el que avui es necessita en els negocis. El lideratge i la gestió són avui sobretot quelcom que té a veure amb les persones.

Si ens fixem en la política, la majoria de les principals posicions en el govern les tenen polítics que eren advocats o professors universitaris quan van ser escollits per al Parlament, la qual cosa va succeir per cert ja fa força temps. És força difícil, si no impossible, que els polítics assoleixin experiència de lideratge o gestió abans que assoleixin càrrecs importants de govern. Certament que la gent del món dels negocis no esdevenen bons polítics fàcilment. Però el cert és que ja no estic molt convençut que les coses segueixin funcionant així. Les fronteres del lideratge polític estan en contínua expansió i les demandes que reben els líders polítics per tal que gestionin en un sentit molt més convencional són immenses. Hi ha molts exemples d'això: avui els líders polítics necessiten tècniques de gestió i lideratge de caràcter general. Al mateix temps, les expectatives del partit i de l'electorat en general sobre els polítics han augmentat i s'ha intensificat la pressió dels mitjans de comunicació sobre els líders.

El que encara s'ha de fer

-Com ha afectat a l'estil de lideratge del partit el pas de l'oposició al govern?

-Un dels problemes principals ha estat la separació entre el partit i el govern. Abans de les eleccions l'organització estava cohesionada i era raonablement integradora. Tothom estava d'acord en els aspectes generals, i especialment tots anàvem darrera l'objectiu de guanyar les eleccions. Després de les eleccions el partit es podria comprar a una nau espacial que viatja a la lluna. Durant la major part del viatge, tots plegats hem estat junts en la nau, i tot just quan estàvem a punt d'arribar, una petita càpsula amb molt poca gent a bord es va desprendre per posar el primer peu i la resta de la nau va romandre estacionària. Els de la càpsula estaven al govern i nosaltres en un altre lloc. La gent del partit pot ser que encara no haguem arribat a la lluna amb els companys que estan al govern, i que encara estiguem suspesos en l'espai. S'han pres iniciatives per tal de pal·liar aquesta situació, però al mateix temps el ritme frenètic de l'activitat de govern, l'aportació del funcionariat en allò que en el passat era un treball exclusivament laborista, i tot el conjunt de persones de tot tipus de sectors que van ser cooptats per al projecte de fer avançar el país, van fer que molts membres del partit i molts membres del Parlament se sentissin deixats enrera. En unes altres paraules, abans de les eleccions hi havia una única cantina del Partit Laborista, i tots menjàvem junts. Després de les eleccions, amb algunes excepcions, sembla com si mai no mengéssim plegats. Tothom sap que en les empreses d'èxit tothom menja a la mateixa cantina.

Jo crec que ara convé abandonar un estil (un xic autoritari, com en els exèrcits en guerra) que era necessari per abandonar 18 anys d'oposició i adoptar un estil que sigui més integrador. Per aconseguir-ho ens hem de fixar en realitats externes a la política. Hem de veure com es motiva i es gestiona el personal fora de la política, i decidir si cap d'aquests mètodes que tenen èxit poden ser aplicats pels líders polítics. Personalment, crec que hi hauria d'haver una Universitat del Parlament on els polítics aprenguessin tècniques pròpies de les escoles de negocis, i on adquirissin consciència de les tècniques, en especial en matèria d'atenció a les persones i als clients, que existeixen i tenen èxit en el món comercial.

-Què li falta per fer al Nou Laborisme en matèria organitzativa?

-Encara tenim molts problemes a aconseguir nous afiliats i a implicar els militants i el gran públic en allò que estem fent. El projecte que he esmentat abans, *Partnership in Power*, només ha assolit una part d'aquests objectius. En conseqüència, el nou laborisme és encara un projecte incomplet. El projecte de modernització va arribar al seu punt culminant a les eleccions generals de 1997. Fou el final d'un llarg període d'oposició. El que encara no hem aconseguit és desenvolupar una modernització exitosa del partit un cop en el govern. Hem realitzat alguns canvis incrementals i

milliores en algunes de les instàncies responsables del canvi, com la maquinària del partit, l'oficina del govern o el grup parlamentari. Però totes aquestes instàncies segueixen desconnectades entre elles i sovint en competència, quan en realitat haurien d'estar ben concentrades en objectius comuns i treballant ben units. I encara que sempre hi haurà resistències al canvi, jo crec que la majoria dels nostres afiliats i dels nostres votants segueixen exigint-nos canvis en organització i estil. I crec que en aquests moments, al final de la primera legislatura laborista després de molts anys, l'element crucial d'aquests canvis és l'estil de lideratge. Si ens remetem als estereotips extrems entre un lideratge dèbil i un lideratge controlador, jo, i crec que els nostres votants també, ens decantem per un lideratge controlador, unificat i coherent. Però és hora que abandonem els estereotips fàcils i que ens adonem que, igual que en el món dels negocis, hi sortiríem guanyant amb un lideratge més obert i integrador: m'agradaria veure un líder fort en una cultura d'una sola cantina. Tal com es diu en el món dels negocis, m'agradaria veure com les velles estructures jeràrquiques de la política s'aplanen. Els modernitzadors hem d'estar oberts a noves influències i buscar noves oportunitats. No estem sent prou radicals. Les solucions als nostres problemes no vindran ni dels *focus groups* que propugnen alguns sociòlegs ni de la ideologia. Les solucions només vindran d'escoltar i aprendre del que ja està al voltant nostre.

- 01/89 BRUNDTLAND, Gro Harlem: *Economia ecològica*
- 02/89 GLOTZ, Peter: *Sis tesis del SPD sobre la política dels mitjans de comunicació*
- 03/89 LUKES, Steven: *El futur del socialisme britànic*
- 04/89 NAGY, Imre: *Discurs d'obertura del XII Congrés de les Joventuts Socialistes Hongareses*. Abril 1989
- 05/89 HASTE, Hans: *Tot va començar quan un sastre va fer un discurs...*
- 06/90 INTERNACIONAL SOCIALISTA: *Declaració de principis*. Stockholm, juny 1989
- 07/90 SCHMIDT, Helmut: *Perspectivas sobre la dècada de los 90*
- 08/90 UNIO DELS PARTITS SOCIALISTES: *Resolució*. Berlin, 8-9 de febrer de 1990
- 09/90 LAFONTAINE, Oskar: *Vers la igualtat*
- 10/90 MOLAS, Isidre: *El Moviment Socialista de Catalunya entre el front orgànic i l'estructura de partit (1949-1953)*
- 11/90 SUBIRATS, Joan: *Reformes polítiques i reformes econòmiques a l'Europa de l'Est. El cas de Polònia*
- 12/90 MEDINA, Manuel: *Conseqüències dels canvis de l'Est a l'Europa de l'Oest (Comunitat Econòmica Europea)*
- 13/90 TRENTIN, Bruno: *Sindicat Comú Europeu*
- 14/90 ELAZAR, Daniel J.: *Federalismo, ¿por qué?*
- 15/90 KOURLIANDSKY, Jean J.: *Es el partit socialista l'home malalt de la vida política francesa?*
- 16/90 OBIOLS, Raimon: *Intervenció en l'obertura del VI Congrés del Partit dels Socialistes de Catalunya*. Girona, 12 d'octubre de 1990
- 17/90 BRANDT, Willy: *Intervenció en l'obertura del Consell de la Internacional Socialista*. Nova York, 8-9 d'octubre de 1990
- 18/91 TORRELL, Ricard: *Perspectives actuals del moviment juvenil internacional*
- 19/91 RUSCONI, Gian Enrico: *Hilferding i l'experiència socialista de Weimar*
- 20/91 HABERMAS, Jürgen: *Què significa avui el mot socialisme?*
- 21/91 CAMPS, Victòria: *Virtuts públiques*
- 22/91 TOURAINE, Alain: *Tot esperant la veritable revolució*
- 23/91 LECHNER, Norbert: *A la búsqueda de la comunidad perdida*
- 24/91 VIROS, Rosa: *Participació política*
- 25/91 DELORS, Jacques: *Europa: una nova frontera per la socialdemocràcia*

- 26/91 SAMPAIO, Jorge: *Les línies mestres del socialisme portuguès*
- 27/91 MORAN, Fernando: *Tiempo de reformas*
- 28/91 MOLAS, Isidre: *Actualitat del federalisme*
- 29/91 ROCARD, Michel: *Què significa ser d'esquerra?*
- 30/92 BARREAU, Jean Claude: *De l'Islam i el món modern*
- 31/92 HITCHENS, Christopher: *La molt lleial complicitat*
- 32/92 CASTORIADIS, Cornelius: *Poder, política, autonomia*
- 33/92 GELLNER, Ernest: *Les fronteres d'Europa*
- 34/92 LUKES, Steven: *Què és l'esquerra?*
- 35/92 FLAQUER, Lluís: *Nous horitzons pel socialisme*
- 36/92 BOTELLA, Joan: *Fallida i noves perspectives*
- 37/92 RAMONEDA, Josep: *Els camins pendents de la llibertat*
- 38/92 SUBIRATS, Joan: *Política i polítiques*
- 39/92 RODRIGUEZ AGUILERA DE PRAT, Cesáreo: *Hacia la disolución de las culturas de partido en la Europa occidental*
- 40/92 INTERNACIONAL SOCIALISTA: *Resolució general del XIX Congrés de la Internacional Socialista*. Berlín, 15-16-17 de setembre de 1992
- 41/92 PARTIT SOCIALISTA EUROPEU: *Europa, el nostre futur comú*. La Haia, 9-10 de novembre de 1992
- 42/93 SERRA, Narcís: *Un rept de futur*
- 43/93 MARCET, Xavier: *Willy Brandt, itineraris del possible i de l'impossible*
- 44/93 PICO, Josep: *Repensar el socialismo*
- 45/93 PONS, Félix: *Parlamento y sociedad*
- 46/93 CASTELLS, Antoni: *Nació i federació: Catalunya i Espanya en la perspectiva de l'horitzó europeu*
- 47/93 SOLE, Carlota: *El racisme latent*
- 48/93 CAMPS, Victòria: *Dues propostes al feminisme del segle XXI*
- 49/93 OLIART, Joan: *Catalunya davant el fet immigratori*
- 50/93 OBIOLS, Raimon; Joaquim NADAL; Isidre MOLAS; LLuís M. DE PUIG; Antoni CASTELLS; Jordi SOLE TURA; Ernest MARAGALL; Josep M. RAÑE; Joan Manuel DEL POZO; Josep RAMONEDA; José I. URENDA: *Reflexions sobre la Renovació*
- 51/93 RENAU, Maria Dolors: *Nous temps, noves opcions*
- 52/93 VAZQUEZ, Tabaré: *¿Existe una alternativa al neoliberalismo?*
- 53/93 PARTIDO SOCIALISTA EUROPEO: *El futuro de Europa y las tareas del socialismo europeo*

- 54/94 MAJO, Joan: *Europa, un repte per a la solidaritat*
- 55/94 MOLAS, Isidre: *Sobre la fraternitat*
- 56/94 ALFONSIN, Raúl R: *Acerca del rol del Estado en la actualidad*
- 57/94 MITTERRAND, François: *Al·locució en la sessió d'obertura de la XIX Assemblea General de Municipis i Regions d'Europa*. Estrasburg, 20 d'octubre de 1993
- 58/94 MARCET, Joan: *De la Unió de Partits al Partit dels Socialistes Europeus*
- 59/94 RECALDE, José Ramón: *Una Europa plural*
- 60/94 BASTARDAS, Albert; Aina MOLL; Xavier PERICAY; Jesús ROYO; Joan SOLA; Francesc VALLVERDU: *Perspectives de la llengua catalana*
- 61/94 DUCH, Lluís: *Socialisme i cristianisme. Dues tradicions i uns valors a compartir*
- 62/94 FOLGUERA, Pilar: *La Europa de las ciudadanas*
- 63/94 BOBBIO, Norberto: *L'estel polar*
- 64/94 DEL POZO, Joan Manuel: *Ética i Política*
- 65/94 DICENTA, José Luis: *La cooperación española para el desarrollo*
- 66/95 GIOL, Joaquim: *Política d'immigració i d'integració*
- 67/95 CARLSSON, Ingvar: *Discurs d'obertura del XXXII Congrés del Partit Socialdemòcrata Suec*. Estocolm, 18-19 de juny de 1994
- 68/95 PONT, Josep: *Desenvolupament sostingut i les organitzacions no governamentals en el context del nou ordre mundial*
- 69/95 PARTIDO SOCIALISTA EUROPEO: *Declaración de Barcelona*. Barcelona, 6-7-8 de marzo de 1995
- 70/95 BLAIR, Tony: *Intervenció en el Congrés del Partit Laborista*. Blackpool, 4 d'octubre de 1994
- 71/95 MARCET, Joan: *Els partits de l'esquerra europea a l'inici del segle XXI*
- 72/95 FELIU, Laura: *Claus per avaluar els darrers esdeveniments a Algèria*
- 73/95 D'ALEMA, Massimo: *Un futur segur per a Itàlia. Congrés Nacional del Partit Democràtic de l'Esquerra*. Roma, 6-7-8 de juliol de 1995
- 74/95 FONT, Jordi: *El catalanisme del PSC. Elements de retrospectiva i de projecte*
- 75/95 DIAZ, José E.: *Uruguay en el contexto sub-regional y las perspectivas de la izquierda latinoamericana*
- 76/95 MENDILUCE, José M^a: *Bosnia: por que hay que ser solidarios*

- 77/95 *Declaración de Barcelona adoptada en la Conferencia Euromediterránea*
- 78/96 BLAIR, Tony: *Discurs pronunciat a la Conferència del Partit Laborista*. Brighton, 2-6 d'octubre de 1995
- 79/96 LLUCH, Ernest: *Transición económica y transición política: la anomalía 1978-1980*
- 80/96 CROISAT, Maurice: *Las percepciones del federalismo*
- 81/96 MAJO, Joan: *Economía, tecnología i atur: una perspectiva europea*
- 82/96 BALLESTER, David: *La Unió General de Treballadors de Catalunya durant la Segona República (1931-1936)*
- 83/96 ROCARD, Michel: *Proyecto de informe sobre la reducción del tiempo de trabajo*. Comisión de Asuntos Sociales y Empleo. 8 de mayo de 1995.
- 84/96 PONT, Josep: *El Moviment per a la solidaritat i les ONG de Desenvolupament: crisi o reptes des d'una nova perspectiva?*
- 85/96 BEL, Germà: *Desigualdad social, redistribución y Estado del Bienestar*.
- 86/96 CARBONELL, Josep Maria: *Socialisme i cristianisme: més enllà del diàleg*.
- 87/96 COLOMÉ, Gabriel; Miquel ICETA; Josep Maria VALLÈS: *Seminari sobre la Reforma Electoral*.
- 88/96 HARTMANN, Heidi: *Un matrimonio mal avenido: hacia una unión más progresiva entre marxismo y feminismo*.
- 89/96 INTERNACIONAL SOCIALISTA: *Resolució general del XX Congrés de la Internacional Socialista*. Nova York, 9-11 de setembre de 1996.
- 90/97 BRICALL, Josep Maria: *La Universitat del futur*
- 91/97 INTERNACIONAL SOCIALISTA: *Una nueva Internacional para un mundo nuevo. Reunió del Comité de la Internacional Socialista*. Roma, 20-21 de gener de 1997
- 92/97 SPINI, Valdo: *Carlo Rosselli i Barcelona*
- 93/97 PORRAS, Antonio J.: *El principio de solidaridad ante el desafío de la complejidad territorial*
- 94/97 FINA, Lluís; Alfred PASTOR: *Obstacles a la creació d'ocupació a Espanya*
- 95/97 VALCÁRCEL, Amella: *Feminismo y políticas de gestión*
- 96/97 ZALDÍVAR, Carlos A.: *Política y globalización*
- 97/97 PARTIDO SOCIALISTA EUROPEO: *Declaración de Malmö*. 5-6-7 de juny de 1997.
- 98/97 JÁUREGUI, Ramón: *Nuevas formas de organización laboral y reparto de trabajo*.

- 99/97 MONTABES, Juan, CORZO, Susana: *La mediación de la prensa en la representación del sufragio en Andalucía: el voto cautivo.*
- 100/97 ALEMA, Massimo; Toni BLAIR; Ingvar CARLSSON; Jacques DELORS; Michel ROCARD.
- 101/97 TORRES VELA, Javier: *Andalucía en el estado autonómico*
- 102/98 EGEA, Francisco: *El futuro del empleo: entre los mitos y los dogmas*
- 103/98 MARAGALL, Pasqual: *L'etapa nova del catalanisme*
- 104/98 DE PUIG, Lluís Maria: *Catalunya dins l'Europa federal*
- 105/98 MORENO, Luis: *La federalización de la España de las autonomías*
- 106/98 COLOMÉ, Gabriel: *Una anàlisi dels delegats del VIII Congrés del Partit dels Socialistes de Catalunya*
- 107-108/98 *Documents de la Unitat Socialista*
- 109/98 ARMET, Lluís: *Notes sobre la reforma del Senat*
- 110/98 MOLAS, Isidre: *Vint anys d'història del PSC*
- 111/98 BEL, Germà: *Posprivatización, reforma regulatoria y beneficios de los consumidores: ¿'laissez faire' versus competencia?*
- 112/98 MOLL, Aina: *La llengua catalana a les portes del segle XXI*
- 113/99 GOSTA ESPING, Andersen: *The sustainability of welfare states into the 21st century*
- 114/99 CLOS, Joan: *20 anys d'ajuntaments democràtics*
- 115/99 BORJA, Jordi: *Documento-resumen del Informe propuesta sobre la ciudadanía europea.*
- 116/99 NEL·LO, Oriol: *Notícies de Barcelona. Reflexions sobre el futur de la ciutat*
- 117/99 FLAQUER, Lluís: *La familia en la sociedad del siglo XXI*
- 118/00 MARAGALL, Pasqual: *Discurs al parlament de Catalunya*
- 119/00 CAMPS, Victòria: *Democràcia paritària*
- 120/00 SEYD, Patrick: *New Labour: A Distinctive Third Way?*
- Número especial: *Estatuts del PSC: 1978-1996*
- 121/00 VAN PARIJS, Philippe: *Basic Income: Guaranteed Minimum Income for the 21st Century?*
- 122/00 ZAPATA-BARRERO, Ricard: *La relació entre els immigrants i les Administracions: Onze temes bàsics per a debatre polítiques d'integració*
- 123/00 GÉRARD, Grunberg: *El socialisme francès i la Tercera Via*