

Estoig de paperetes del Andreu Ginestet

Estoig 11:

Títol:

Dots comunicatius: Per què l'Exèrcit em va Escolir com a Mediator: Una Reflexió sobre Comunicació, Complexitat, I la reducció de la Finestra d'Oportunitat

Resum

Aquest assaig reflexiu aborda una pregunta que ha intrigat l'autor durant anys: per què les estructures militars i de l'OTAN van seleccionar un artista com a mediador de pau en escenaris de conflicte d'alt risc? Un article recent de Sarah Cordivano sobre lideratge i comunicació proporciona un marc clarificador. Cordivano identifica cinc "superpoders" comunicatius—alta densitat informativa, exigir claredat, qüestionament iteratiu, síntesi i silenci estratègic—que distingeixen els líders que només tenen bones idees d'aquells que esdevenen **punts centrals de comunicació en sistemes complexos**.

L'autor il·lustra aquestes habilitats mitjançant un relat personal d'un conjunt de conferències de l'OTAN a l'any 2012, on una intervenció en tàndem va trencar un protocol disfuncional i va permetre un diàleg genuí sobre la teoria de la complexitat i la seva relació amb la violència i la pau. La reflexió aprofundeix l'anàlisi introduint una arquitectura emocional que subjau a tota mediació hàbil: una seqüència sèptupla de curiositat, astorament, coratge, maduresa (orgull i humilitat com una sola cosa), amor, felicitat i absència de preocupació. Basant-se en la [Matriu de Complexitat](#) de l'autor (2026), l'assaig argumenta que les habilitats comunicatives visibles són només la superfície d'una estructura molt més profunda—un patró emocional de complexitat que, quan es cultiva adequadament, pot reorganitzar sistemes disfuncionals i, en casos extrems, permetre que la vida continuï quan la finestra de decisió s'ha estrenyit a hores o minuts.

Escrit el 2026, mentre els conflictes globals s'intensifiquen i les finestres de decisió es contreuen encara més, aquest assaig serveix alhora com a testimoni personal i com a contribució al camp emergent de la governança de la complexitat. S'ofereix no com a denúncia sinó com a testimoni: el patró existeix, es pot aprendre, i ja ha permès, més d'una vegada, el miracle de la vida continuada.

Paraules clau: comunicació, lideratge, teoria de la complexitat, teoria sistèmica de la violència, mediació, silenci estratègic, arquitectura emocional, OTAN, estudis de pau, governança de la complexitat

Notabene: Aquest text es una traducció elaborada del [text original en anglès](#). La versió anglesa es contingut del apartat de textos per la teoria i la practica de la diplomàcia silenciosa. La versió catalana però forma part de la col·lecció de textos dedicada al calaix i estoig de les idees al estil de Niklas Luhmann.

Dots Comunicatius

He trigat anys a entendre per què, en un moment crític de la meua vida, les estructures militars i de l'OTAN em van seleccionar com a mediador de pau en escenaris de guerra. Acabo de llegir un article de Sarah Cordivano que m'ho ha aclarit. Les sorpreses no arriben mai soles.

Cordivano escriu:

>"No vull dir només que siguin bons sobre l'escenari o que escriguin correus electrònics polits. Parlo d'una cosa més profunda. Agafen idees complexes i les fan fàcils d'entendre. Fan preguntes incisives que travessen el soroll. Ajuden una sala plena d'altres persones intel·ligents a alinear-se sobre què importa i què passa després. Aquestes habilitats no són 'accessoris agradables de tenir'. Són el que converteixen un líder d'algú que té bones idees en algú que esdevé un **punt central de comunicació en el sistema**. Quan un líder pot fer això, ajuda tothom al seu voltant a prendre decisions millors, més ràpides i més segures. ... Un líder amb fortes habilitats comunicatives esdevé un agent subtil de canvi. Les reunions són més curtes. Les decisions són més clares. La gent marxa sabent què està fent, com encaixa en la visió global i per què importa."

Tot seguit ofereix un exemple brillant:

>"El seu enfocament de les reunions era intel·ligent: qui organitzava la reunió havia de preparar un document de prelectura. L'estàndard era exigent: breu, amb coneixements fonamentals i els pros i contres de la decisió en qüestió. Independentment de qui és l'autor, ningú no llegeix realment el document abans de la reunió. Així que dedicava els primers deu minuts de cada reunió a que cada persona revisés el document en silenci i hi afegís els seus comentaris. La resta de la reunió se centrava a debatre preguntes obertes i propers passos. El genial era que al final del temps de prelectura, tothom compartia un coneixement en comú. No es perdia temps intentant posar al dia persones amb diferents graus de comprensió. Reunions que fàcilment s'haurien allargat una hora acabaven en trenta minuts. Al final de cadascuna, la gent entenia la situació, la decisió i els passos a seguir."

Una experiència personal en termes de diplomàcia silenciosa pot ajudar a il·lustrar les apostes més profundes del que descriu Cordivano.

Els anys previs a la meva tasca de mediació, l'OTAN demanava permís per fer circular algun dels meus documents sobre ciència de la complexitat entre els estats membres, mesos abans de les grans reunions. Aquests documents—sobre teoria de sistemes, sobre la relació entre trauma i violència, sobre els set pilars de la pau—tocaven algun nervi. Quan finalment entrava a la sala, mesos després, podia sentir que alguna cosa havia funcionat: els assistents, els delegats, el personal de suport parlaven tots el mateix llenguatge. Discutien sobre complexitat. Estaven preparats.

I aleshores començava el protocol.

El protocol, en aquests entorns, és pur malbaratament. És l'avorriment convertit en arma contra la comprensió. Els oradors llegeixen fulls preparats setmanes abans. No responen al que s'ha dit perquè no poden sentir el que s'ha dit—estan llegint. Un sol actor no sempre pot aturar aquest protocol letal d'avorriment. De vegades un tàndem ho pot millorar.

De forma exemplar vaig ser testimoni de la disrupció del protocol quan un secretari de defensa va començar a llegir una declaració que contenia acudits dolorosament infantils i incòmodes—acudits escrits al seu guió amb l'únic propòsit de complaure el Secretari General de l'OTAN, que presidia la sessió. Llegir un acudit d'un full, sense poder-lo transmetre amb vida, per guanyar-se el favor de qui manava: crec que qualsevol pot imaginar com n'és, de penós. La sala de 400 persones ho notava.

Però la situació es pot empitjorar. El Secretari General va incomplir les seves funcions. En lloc d'aturar l'actuació penosa i iniciar un debat adequat entre adults—en lloc de canviar la manera com es discutia—simplement va demanar al següent orador que llegís el seu full o llancés el seu discurs. Ningú no reaccionava a les declaracions dolorosament vergonyants, ridícules, infantils.

Excepte una persona.

Aquesta persona va aturar tota la comèdia assenyalant, precisament, què estava passant: un president de sessió que permetia que comentaris embarassosos dirigits a ell, pensats per a ell, passessin sense interrupció—comentaris que avergonyien tothom a la sala. Aquella primera persona va anomenar la disfunció. Això va crear una escletxa.

I aleshores una segona persona va entrar en aquesta escletxa per demanar atenció i explicar lliurement, sense notes, de què anava realment el debat—basant-se directament en els documents de teoria de la complexitat que s'havien fet circular mesos abans. Al final, l'audiència va entendre per què la complexitat és una propietat tan perillosa de tota vida, i per què gestionar la complexitat no és un exercici intel·lectual abstracte sinó una condició per a la supervivència.

Aquestes converses van portar a progrés. Van canviar narratives cap a la pau. El seguiment van ser vuit hores de discussió molt productiva en la sessió. Van caldre dues persones per aturar una pèrdua de temps i portar la conversa a un final profitós.

Sobre el Silenci Estratègic

Entre els cinc superpoders que identifica Cordivano, un destaca per la seva subtileza i el seu poder: el silenci estratègic. Ella ho descriu així:

>"El silenci estratègic no és passiu. És una tria activa per crear espai. Molts líders senten la pressió d'omplir cada silenci amb els seus pensaments, orientacions o solucions... L'efecte no desitjat és que ocupes tot l'espai de la sala. Envies un senyal que la perspectiva més important és sempre la teva... El silenci estratègic és diferent. Vol dir que fas una pregunta i després dones temps a la gent per pensar abans de respondre. Resisteixes l'impuls d'intervenir tan bon punt hi ha una pausa. Quan algú comparteix alguna cosa difícil o inesperada, no et llances a suavitzar-ho. Permits que uns quants segons de quietud existeixin a la sala perquè el pes del que s'ha dit pugui instal·lar-s'hi."

He estat en sales on el pes del que es deia no es podia suavitzar—on llançar-se a parlar hauria estat no només ineficaç sinó catastròfic. En aquelles sales, el silenci no era una tècnica. Era l'única resposta possible a una situació on tots els arguments s'havien esgotat, totes les actuacions s'havien despullat, totes les opcions s'havien reduït a una única veritat insuportable.

Aquest silenci no era buit. Estava ple d'una seqüència—un patró que he portat a cada sala on la vida penjava d'un fil. La seqüència és aquesta: curiositat, astorament, coratge, maduresa (una barreja d'orgull i humilitat), amor, felicitat, absència de preocupació. I està arrelada en la pràctica artística, profundament incrustada en la psique de l'obra d'art.

Tenia curiositat per saber què revelaria el silenci. Estava astorat que haguéssim arribat a aquest moment. Vaig tenir el coratge de romandre present en lloc de fugir cap a les paraules. Vaig sostenir la maduresa de saber que el meu orgull per les meves habilitats i la meua humilitat davant les apostes eren la mateixa cosa. Estimava les persones en aquella sala—totes, fins i tot aquelles que ens havien portat fins la situació que calia negociar. Sentia felicitat, no perquè la situació fos bona, sinó perquè estar completament viu en un moment de veritat és una forma de felicitat. I estava lliure de preocupació: no perquè no tingués por, sinó perquè havia acceptat que el resultat ja no estava sota el meu control.

El silenci estratègic, en aquests moments, fa una cosa que les paraules no poden. Permet que la realitat aterri. Força tothom a la sala a seure amb el que realment s'ha dit, el que realment s'ha amenaçat, el que realment està en joc. Elimina la via d'escapament de la rèplica immediata, la comoditat del protocol previsible, la il·lusió que parlar encara ens pot salvar quan la paraula ja ha fracassat.

En la meua experiència, els moments més perillosos no són els plens de crits. Són els plens de paraules buides—paraules dissenyades per omplir espai, per mantenir l'aparença de deliberació, per evitar el pes del que tothom sap però ningú no gosa anomenar. El silenci estratègic refusa aquesta evasió. Exigeix que el pes se senti. El silenci va durar.

I de vegades, després que el pes s'ha sentit, alguna cosa es mou. No per res del que es va dir, sinó pel que *no* es va dir—perquè el silenci mateix es va convertir en una declaració que cap argument podia contrarestar. I la seqüència que portava dins d'aquell silenci—curiositat, astorament, coratge, maduresa, amor, felicitat, absència de preocupació—es va convertir en un patró que la sala podia sentir, encara que ningú no pogués anomenar-lo.

He usat aquest silenci en entorns que no puc descriure, en moments on la finestra de decisió s'havia estret fins a no res. Puc dir això: va funcionar. I la raó per la qual va funcionar és que el silenci, quan l'anima aquesta seqüència emocional, esdevé un patró de complexitat propi—un patró que comunica més del que el llenguatge pot transportar. És l'equivalent d'una pausa en una composició musical, allò que un artista coneix no com un silenci sinó com una cambra per a la ressonància. També es diu que tot el que ens omple de vida amb sentit és més que la suma del tot o de totes les paraules.

Conclusió: El Patró de Complexitat que Produeix el Miracle de la Vida

El marc de Cordivano descriu, sense utilitzar el llenguatge de la teoria de sistemes, un conjunt d'intervencions que alteren la dinàmica de complexitat de qualsevol reunió humana. Cada sala plena de persones és un sistema complex: una xarxa de relacions, traumes, jerarquies i suposicions i projeccions no expressades que configuren què es pot dir i què no. El protocol és un intent de controlar aquesta complexitat—de reduir-la a resultats predictibles. Però el protocol, en la seva rigidesa, sovint esdevé una trampa. Impedeix que el sistema s'autocorregixi. Bloqueja patrons estructurals que condueixen, inevitablement, cap a la violència.

Les habilitats que Cordivano identifica—alta densitat informativa, exigir claredat, qüestionament iteratiu, síntesi i silenci estratègic—no són meres tècniques de comunicació. Són eines de

governança de la complexitat. Permeten a un mediador llegir el patró de la sala, detectar on el sistema està bloquejant la seva pròpia intel·ligència, i intervenir de maneres que alliberin el bloqueig.

Però aquí hi ha el que el marc de Cordivano, centrat com està en el comportament observable, no capta del tot: l'arquitectura interna que fa possibles aquests comportaments. Aquesta arquitectura és emocional. Com he escrit en altres llocs, a la meua **Matriu de Complexitat** (2026), "Qualsevol fracàs de l'arquitectura de la complexitat és purament i simplement emocional." El corol·lari també és cert: qualsevol èxit de l'arquitectura de la complexitat és purament i simplement emocional—no en el sentit de sentimentalisme, sinó en el sentit d'ocupar les posicions emocionals correctes en la seqüència correcta.

La seqüència que he portat a cada mediació és aquesta: **curiositat, astorament, coratge, maduresa (orgull i humilitat com una sola cosa), amor, felicitat, absència de preocupació.** No és arbitrària. És un sistema: cada emoció prepara el terreny per a la següent. I cada emoció saludable és percebuda com la superació de la seva contrapart traumàtica.

Utilitzo aquesta estructura en cada creació de cada obra d'art que serveixo al públic general. Aquesta és la columna vertebral de tot el meu **ADN estètic.**

- **La curiositat** obre la porta. Diu: encara no sé què és veritat, i estic disposat a esbrinar-ho. La seva contrapart traumàtica seria: hipoempàtia, apatia, misantropia, agorafòbia, aïllament sever i solitud, depressió, desil·lusió, frustració, desesperança. Quantes persones experimenten aquests sentiments negatius en el seu dia a dia?
- **L'astorament** segueix. Diu: la realitat que estic trobant mereix la meua atenció completa. La seva contrapart traumàtica seria: insensibilitat, encapsulament, separació.
- **El coratge** s'alça. Diu: romandré present fins i tot quan romandre present és aterridor. La seva contrapart traumàtica seria: enveja, robar, saquejar, fer malbé, com fan les grans potències amb les colònies o les regions riques en recursos. Això és resultat de la covardia. I és un tipus específic de covardia: la por de ser un mateix—independent, creatiu, inventiu, alegre, una persona adulta i responsable.
- **La maduresa** arriba—la barreja paradoxal d'orgull pel que puc fer i humilitat pel que no puc controlar. Diu: aporto la meua capacitat completa, i allibero el resultat. La seva contrapart traumàtica seria: cobdícia, derivada del sentiment de pèrdua, o de ser un perdedor, un covard que depèn d'una part més forta, la que proporciona allò que jo no puc aconseguir per mi mateix perquè sóc un covard. Enganyar, mentir, ser un traïdor i conduir altres persones a una trampa, i abusar del poder per fer que la gent faci el que jo requereixo a llarg termini—com un membre de l'elit que impulsa polítiques públiques cap a

un deute públic esclavitzador que condueix tots els fills d'una nació directament i sense embuts a l'esclavatge.

- **L'amor** esdevé possible des d'aquest lloc arrelat. No l'amor sentimental, sinó l'amor clarivident que desitja que el sistema es curi a si mateix, que no considera ningú com a enemic, que cerca el floreixement de tothom. La seva contrapart traumàtica seria: fúria, frustració, decepció permanent, espatllar els dies dels altres o misantropia. Això és exactament el que il·lustra l'etiqueta de la intervenció militar dels EUA a l'Iran: "Operation Epic Fury" (Operació Fúria Èpica). Així és el fill de les narratives de guerra: embellixen la seva pròpia falsedat.
- **La felicitat** emergeix. No el plaer, sinó l'alineació profunda de ser exactament on pertany, fent exactament el que has vingut a fer. I aquí he de ser precís. La felicitat, en el meu disseny, no és l'alegria infantil de la sensació individual. És l'alegria emocional compartida—l'experiència de la unió en el sentiment, l'estat que sorgeix quan els sistemes nerviosos s'alineen en reconeixement mutu i delit. La seva contrapart traumàtica és la traïció, la gelosia, la desconfiança o la sospita permanent, (Argwohn). No són merament sentiments desagradables. Són estructures que impedeixen la unió. La traïció destrueix la possibilitat de l'alegria emocional compartida perquè enverina el terreny de la confiança. Els nens morts a l'escola de l'Iran no són només morts; les seves morts assassinen el futur de la unió per a tots els que els estimaven. Els negociadors a Ginebra que somreien mentre planificaven la mort han fet impossible la felicitat—la felicitat real, la compartida—per a aquells a qui van traïr. La gelosia diu: la teva alegria amenaça la meua. La desconfiança diu: la teua obertura serà utilitzada en contra teua. Això és exactament el que és la guerra a l'Iran: els EUA mantenint negociacions a Ginebra que no eren res més que un moviment profund i traïdor, per després deixar anar completament la seva gelosia furiosa contra un país que té riqueses—una elit dels EUA angoixada, traumatitzada, feble i deprimida que vol per a si mateixa augmentar la sensació (no el sentiment) de poder, per mitigar i amagar la seva pròpia inconsistència, por i feblesa. L'imperi britànic encara segueix petjades històriques, conduint els EUA com si fos un "brai" (un marrà), un "bad seed" (una mala llavor), un "hellion" (un dimoni), un "ankle biter" (un mossegador de turmells), un *enfant terrible*—termes que es poden aplicar directament als representants de la política britànica, nord-americana i europea, tant com al mateix tipus de persona en règims dictatorials com l'Iran, Rússia, Corea del Nord o Myanmar. Res de nou o sorprenent sota l'horitzó—i tanmateix cada generació ha d'aprendre a anomenar-ho una altra vegada, o ser consumida per això.
- I finalment **l'absència de preocupació**: la llibertat dels resultats que et permet actuar amb presència plena, sense tensió, sense preocupació, viu. La seva contrapart traumàtica seria: persones malaltes d'amor, posseïdes, venjatives, assassines—que és exactament el que consisteix l'exèrcit dels EUA, sense cap diferència dels Guàrdies de la Revolució a l'Iran.

Matar és el que tots ells fan implacablement, com a representants perfectes i diligents del sistema de violència.

He anomenat aquests set "emocions", però la paraula és enganyosa si et fa pensar en sentiments privats. La **curiositat** no és una cosa que "tingui". És una cosa que sento i faig—una manera d'estar obert al que encara no es coneix, una porta mantinguda cap enfora. **L'astorament** no és una sensació. És l'acte de no apartar-se del que és massa. El **coratge** no és un sentiment que supera la por. És l'elecció de romandre en relació quan fugir seria més fàcil. Cadascuna d'aquestes és una **postura relacional**, una manera de configurar-me cap als altres i cap al món. Les seves contraparts traumàtiques no són sentiments diferents. Són l'enfonsament de la relació en l'aïllament—l'apatia com el rebuig d'estar-amb, l'enveja com estar-contrà, la traïció com fingir estar-amb mentre realment s'està-contrà. La seqüència no és una llista d'estats interiors. És una **gramàtica de la unió**. I quan una sala plena de persones comença a parlar aquesta gramàtica, encara que no ho sàpiguen, el patró es propaga i la vida continua.

Aquesta seqüència és el patró que vaig portar a la sala de l'OTAN el 2012. Vaig encarar totes les emocions negatives a la sala. El patró positiu és el patró que vaig sostenir durant la primera intervenció—anomenar la disfunció—i el patró que va animar el silenci que va seguir. És el patró que va permetre a la segona persona—un alt càrrec de defensa dels EUA—entrar a l'escletxa i explicar la teoria de la complexitat amb una claredat que 400 persones van poder finalment entendre. I és el patró que he portat a altres sales, en altres anys, que no puc descriure—sales on la finestra de decisió s'estrenyia a hores, després a minuts, i on el que estava en joc no era res menys que la continuïtat de la vida a la terra.

Quan una sala plena de persones troba aquest patró, alguna cosa es mou. No perquè l'entenguin intel·lectualment—la majoria mai no ho faran. Sinó perquè el senten. I en sentir-lo, recorden que ells també són capaços de curiositat, astorament, coratge, maduresa, amor, felicitat, absència de preocupació. El patró es propaga. El sistema es reorganitza. El protocol letal es dissol, i en el seu lloc, per un breu moment, esdevé possible un encontre humà genuí. I de vegades, quan això passa, la vida continua.

Aquest és el miracle. No és màgia. És arquitectura. És l'aplicació d'una seqüència emocional precisa a un sistema complex que ha oblidat com sentir.

Les habilitats que descriu Cordivano són la part visible de l'iceberg. La seqüència emocional que he anomenat és el que jeu sota—els set dècims de la massa que determinen cap on deriva tot el conjunt. Que aquells que porten aquestes habilitats també cultivin aquesta seqüència. Sense ella, són merament competents. Amb ella, es tornen capaços de miracles.

Escric això ara perquè la finestra de decisió s'ha estret de nou—més estreta que el 2012, més estreta que el 2019. Els conflictes que s'intensifiquen al nostre voltant no són emergències separades. Són expressions de la mateixa crisi de complexitat subjacent: un sistema global atrapat en protocols que impedeixen que s'autocorregixi, precipitant-se cap a la violència perquè ningú no trencarà el patró.

L'article de Cordivano és important perquè anomena les habilitats que trenquen el patró. La meva experiència confirma que funcionen—no només en reunions corporatives, sinó en sales on el futur de la mateixa vida està en joc. I la meva experiència addicional confirma que aquestes habilitats, per ser efectives en les apostes més altes, han d'estar animades per una seqüència emocional específica—una seqüència que es pot aprendre, practicar i portar a qualsevol sala, per fosca que sigui.

Ofereixo aquesta reflexió no com a denunciador (whistleblower), sinó com a testimoni: aquest patró existeix, es pot cultivar, i ja ha permès, més d'una vegada, que el miracle ocorregués.

Que aquells que el necessiten ara el trobin a temps.

Glossari de termes clau

Absència de preocupació

Setena emoció del cicle positiu. No és indiferència, sinó llibertat dels resultats: actuar amb presència plena perquè s'ha acceptat que el resultat no està sota control.

Abús del poder / Abusar del poder

Utilitzar una posició de força per dominar altres persones o aprofitar-se'n, en lloc de protegir-les o servir-les. És el contrari de la maduresa.

Agorafòbia

Por als espais oberts o a les multituds. En sentit ampli, por a sortir al món, a relacionar-se, a afrontar la complexitat de la vida.

Aïllament sever i solitud

Estat de qui viu tallat dels altres, sense vincles. No és només estar sol, és sentir que no es pertany a cap lloc ni a ningú.

Amor

Cinquena emoció. No és sentimentalisme, sinó amor clarident: el que desitja que el sistema es curi, que no tracta ningú com a enemic, que vol el floreixement de tothom.

"Ankle biter" (mossegador de turmells)

Terme anglès que descriu algú que és molest, agressiu o provocador sense tenir poder real. En psicologia, es pot associar a persones que ataquen des de la impotència.

Apatia

Manca d'interès, de motivació o d'energia per fer coses. Com si res importés realment.

Arquitectura de la complexitat

Estructura emocional i estratègica que permet a una persona o grup processar la complexitat sense recórrer a la violència. Quan aquesta arquitectura falla, el sistema es trenca.

Astorament

Segona emoció del cicle positiu. És l'acte de no apartar-se davant del que és massa gran, massa greu o massa veritable.

"Bad seed" (mala llavor)

Idea que una persona és dolenta "de mena", per naturalesa. En psicologia, es qüestiona molt: el comportament humà s'explica més per l'entorn i les relacions que per una suposada maldat innata.

"Brat" (marrà)

Persona consentida, que es comporta com si tot li fos degut. Sovint és resultat d'una educació sense límits, però també pot ser una defensa contra la inseguretat.

Colònies

Territoris dominats i explotats per una potència estrangera. Històricament, han estat font de riquesa per als imperis i de pobresa i trauma per als pobles colonitzats.

Complexitat

Xarxa de relacions, dependències i interaccions que fan que un sistema (una persona, una societat, un ecosistema) no pugui ser comprès simplement sumant les seves parts. La complexitat és la matèria primera de la vida i del conflicte.

Coratge

Tercera emoció del cicle positiu. No és l'absència de por, sinó l'elecció de romandre present quan fugir seria més fàcil.

Curiositat

Primera emoció del cicle positiu. No és un sentiment privat, sinó una postura relacional: obrir-se al que encara no es coneix.

Decepció permanent

Estat de qui espera constantment que les coses vagin malament, i sovint les veu així encara que no ho estiguin. Desgasta la persona i els qui l'envolten.

Denunciant (whistleblower)

Persona que revela informació sobre activitats il·legals, perilloses o injustes dins una organització. Sovint ho paga car, però fa un servei a la societat.

Depressió

Malaltia de l'estat d'ànim que provoca tristesa profunda, pèrdua d'interès, cansament i sensació que la vida no val la pena. No és "estar trist", és quedar atrapat en un pou.

Desconfiança o sospita permanent (Argwohn)

Viure sempre alerta, pensant que els altres volen enganyar-te o fer-te mal. Desgasta les relacions i tanca la possibilitat de trobada.

Desesperança

Sensació que no hi ha sortida, que per molt que s'intenti, les coses no milloraran. És el contrari de la confiança en el futur.

Desil·lusió

Perdre la il·lusió, les ganes de viure, la capacitat d'esperar coses bones. Pot venir després de moltes decepcions.

Deute públic

Diners que un Estat deu als seus creditors. Quan és massa alt, condiciona les polítiques públiques i pot arribar a esclavitzar generacions senceres, que han de pagar per decisions que no van prendre.

Deute transgeneracional i esclavatge

Quan el deute públic és tan gran que els fills i els néts hauran de treballar per pagar-lo. És una forma moderna i subtil d'esclavatge: no es lliga a una persona, sinó a tota una generació.

Emocions (com a postures relacionals)

En aquest text, les emocions no són sentiments privats que un "té", sinó maneres de posar-se en relació amb els altres i amb el món. Són actes, no estats.

Encapsulament

Tancar-se dins un mateix, com si es creés una càpsula protectora. Protegeix del dolor, però també aïlla de la vida.

Enfant terrible

Expressió francesa per a algú que incomoda, que trenca les normes, que diu el que no s'ha de dir. Pot ser un innovador o un provocador, segons el context.

Enganyar

Fer creure a algú una cosa que no és veritat per obtenir un benefici. És la base de la traïció i la desconfiança.

Entropia

Mesura del desordre o la fragmentació. En aquest text, l'entropia és el resultat de la destrucció de complexitat (vides, relacions, teixit social). L'entropia sempre condueix a una nova organització, però no necessàriament humana.

Enveja

Sentir dolor o ràbia pel bé que té l'altre, i desitjar que ho perdi o prendre-li. És el contrari de l'alegria compartida.

Esclavatge clàssic i esclavatge modern i subtil

L'esclavatge clàssic és posseir una persona com a propietat. El modern és més subtil: deutes que no es poden pagar, condicions laborals que no deixen sortida, sistemes que atrapen.

Finestra de decisió (opportunity window)

Espai de temps molt breu en què es pot actuar per canviar el rumb de les coses. Si no s'aprofita, es tanca i les opcions desapareixen. Avui dia, aquestes finestres són cada cop més estretes.

Espatllar els dies dels altres

Actitud de qui, conscientment o inconscientment, amarga la vida als qui l'envolten. Sovint és la manera que tenen les persones frustrades de sentir-se vives.

"Hellion" (dimoni)

Persona rebel, entremaliada, que causa problemes. En psicologia, sovint són nens o adults que no han rebut l'atenció o l'amor que necessitaven.

Hipoempàtia

Disminució o absència de la capacitat d'empatia. Incapacitat de sentir el que l'altre sent. És la base emocional de la indiferència davant el patiment aliè.

Humilitat

Saber que no ho controles tot, que no ho saps tot, que necessites els altres. No és humiliar-se, és ser realista.

Iceberg i les proporcions de massa sota i sobre l'aigua

Metàfora per explicar que només veiem una petita part de les coses (la punta de l'iceberg). La major part—les causes, les emocions, les estructures profundes—està sota la superfície. En aquest text, les habilitats comunicatives visibles són la punta; la seqüència emocional n'és la massa oculta.

Insensibilitat

No sentir, no ser afectat pel que passa. Pot ser una defensa contra el dolor, però també una pèrdua de humanitat.

Maduresa

Quarta emoció del cicle positiu. És la paradoxa de sostenir alhora l'orgull pel que es pot fer i la humilitat pel que no es pot controlar.

"Maledicció dels recursos naturals"

Fenomen pel qual els països rics en recursos naturals (petroli, minerals...) sovint són més pobres, més desiguals i més violents. Passa perquè aquests recursos atrauen potències estrangeres, corrupció i guerres, en lloc de beneficiar la població local.

Matriu de complexitat

Eina per analitzar com les emocions positives i negatives afecten la nostra capacitat de gestionar la complexitat del món. És un mapa per orientar-se en el laberint de les relacions humanes.

Mentir

Dir el que no és veritat sabent que no ho és. Pot ser per protegir-se, per obtenir poder, o per fer mal.

Misanthropia

Rebuig o odi cap al gènere humà. La persona misàntropa desconfia de tothom i prefereix allunyar-se de la societat.

Orgull

Saber el que vals, el que pots fer, el que has aconseguit. És sa quan no es torna arrogància i es combina amb humilitat.

Posseït

En sentit figurat, persona dominada per una emoció o idea fins al punt de perdre el control: posseït per la ràbia, per la venjança, per la gelosia.

Protocol

En el context d'aquest text, el protocol és la rigidesa institucional que impedeix el diàleg real. Parlar llegint un paper, sense escoltar ni respondre, és protocol. El protocol és una defensa contra la complexitat, però també una presó.

Regions riques en recursos

Territoris on hi ha petroli, gas, minerals, aigua, boscos... Sovint, aquesta riquesa és una trampa: atrau interessos externs que exploten la regió i deixen la població local sense benefici.

Robar, saquejar, fer malbé

Formes de prendre el que no és teu. Robar és agafar en secret, saquejar és fer-ho amb violència o en desordre, fer malbé és destruir allò que podria ser útil per a altres.

Separació

Viure com si no es formés part de res, tallat dels altres i del món. És la base psicològica de moltes violències: si l'altre no és "dels meus", li puc fer mal.

Silenci estratègic

Silenci actiu, no passiu. És l'elecció de no parlar per permetre que el pes del que s'ha dit (o amenaçat) s'assenti a la sala. En música, és una pausa que crea una cambra de ressonància.

Sistema de violència

Xarxa auto-regulada de comportaments, institucions i traumes que perpetua la violència com a mecanisme de gestió de la complexitat. La violència no és un error aïllat: és un sistema amb la seva pròpia arquitectura emocional.

Solitud

Sentir-se sol encara que es pugui estar acompanyat. És la manca de connexió real, de pertinença.

Tàndem

Parella de persones que actuen coordinadament per trencar un protocol disfuncional. En l'exemple de l'OTAN, un va assenyalar l'absurd i l'altre va aprofitar l'escletxa per explicar la complexitat.

Traïció / Traïdor

Trencament de la confiança. El traïdor fa veure que és al teu costat mentre treballa en contra teva. És una de les ferides més difícils de curar.

Trampós / Conduir a una trampa

Persona que enganya fent veure que ofereix una cosa bona quan en realitat és un parany. És una forma de traïció premeditada.

Trauma

Ferida emocional i psicològica que queda impresa en el sistema nerviós i condiciona respostes futures. El trauma no resolt es reproduïx en violència, individual i col·lectiva.

Venjatiu / Venjança

Persona que no pot deixar anar l'ofensa i busca tornar el mal rebut, sovint multiplicat. La venjança alimenta el sistema de violència.

Zombi

Metàfora per a la persona que, incapaç de completar el cicle emocional positiu, viu en un estat de mort en vida: repeteix patrons, no sent realment, no crea, no estima.

Bibliografia

Cordivano, Sarah. "How Great Leaders Communicate: The Five Communication Superpowers That Turn Talk into Action." *Psychology of Workplaces*, December 14, 2025.

<https://medium.com/psychology-of-workplaces/how-great-leaders-communicate-332e4c2cf61a>

Ginestet, Andreu. "After Chicago: Re-evaluating NATO's Priorities." Statement circulated to NATO members in advance of the SDA Conference, May 25, 2012. [Academia.edu](https://www.academia.edu), 2012.

https://www.academia.edu/90755042/120627_After_Chicago_Re_evaluating_NATO_s_priorities_Report_commented_Andreu_Ginestet

Ginestet, Andreu. "2012 September NATO Conference Contribution of Contents." [Academia.edu](https://www.academia.edu), 2012.

https://www.academia.edu/1964463/2012_September_NATO_conference_contribution_of_contents_Andreu_Ginestet

Ginestet, Andreu. "Introduction Part 2: Systems Theory of Violence." [Academia.edu](https://www.academia.edu), 2008.

https://www.academia.edu/1025752/2008_Introduction_part_2_Systems_Theory_of_Violence_218_p_Andreu_Ginestet

Ginestet, Andreu. "2026 - Matriu d'Anàlisi/Síntesi de Complexitat - Andreu Ginestet" [Academia.edu](https://www.academia.edu), 2026.

https://www.academia.edu/164938128/2026_Matriu_dAn%C3%A0lisi_S%C3%ADntesi_de_Complexitat_Andreu_Ginestet

Ginestet, Andreu. " # La metáfora del automóvil - Andreu Ginestet" [Academia.edu](https://www.academia.edu), December 2019.

https://www.academia.edu/40113325/La_met%C3%A1fora_del_autom%C3%B3vil_Andres_Ginestet?sm=b&rhid=38238779357

Nota: Tots els documents enllaçats estan disponibles a la pàgina d'[Academia.edu](https://www.academia.edu) de l'autor.