



Entrevista a Riel Miller

# «A Catalunya, la clau per al canvi és la gent imaginativa i creativa»

MAR JIMÉNEZ

Canvi, flexibilitat, coneixement i valors són elements crítics per a **Riel Miller**, especialista en pensament estratègic i prospectiva. Miller no vol predir com serà el futur, vol pensar el present des de múltiples i diferents perspectives que permetin bastir un demà millor. Coherent amb aquest principi, imagina una societat en la qual el coneixement és l'actiu fonamental, i qualsevol activitat genera aprenentatge. En aquest context, Catalunya té factors que la situen en una bona posició. Miller ho té clar: «Aquest és un país amb gent veritablement imaginativa i creativa; i aquesta és la clau per al canvi.»





**Vostè és un expert en prospectiva. Quin escenari ens trobarem quan haguem deixat enrere la crisi?**

La crisi ha reproduït uns canvis en el sistema que ja havíem vist anteriorment, de manera que la gent, les comunitats o les empreses han modificat els seus hàbits, tant pel que fa a les estratègies de producció com a la manera de relacionar-se i de viure. Són uns canvis que modulen la societat. Un exemple molt clar va ser l'aparició del telèfon mòbil. Ningú no s'imaginava que tothom en tindria, que seria imprescindible! Aquests tipus de canvis són subtils, no són dramàtics, necessiten un cert temps i no estan preconcebuts, però alteren el que estem creant, el valor del que produïm. Això succeeix en sistemes oberts, com els que tenim avui: oberts en allò que produïm, en allò que som, en la manera com vestim i pensem. Aquesta manera de ser i de viure dóna un gran potencial per al canvi.

**L'acceptació d'aquests canvis exigeix que siguem oberts de ment, receptius?**

Jo no jutjaria les persones en funció de la seva obertura de ment. El problema no es troba en aquest punt, sinó que l'element crític és que junts, com a societat, siguem capaços de crear les condicions col·lectives que facin possibles aquests canvis.

**«L'element essencial és que com a societat creem les condicions col·lectives que facin possibles els canvis.»**

**Expliqui-m'ho.**

Aquesta entrevista l'estem fent en anglès. Per tant, prèviament, vostè ha hagut d'aprendre l'idioma per a poder comunicar-se amb les persones del món anglosaxó. Aquest és, doncs, un requisit força estricta que vostè ha hagut de complir per a poder fer aquesta activitat col·lectiva. De la mateixa manera, tenim governs, que també són construccions col·lectives, perquè volem que facin carreteres, que hi hagi un exèrcit, que hi hagi hospitals. Fa segles, col·lectivament, hi havia el convenciment que Déu triava el rei perquè governés. Avui ningú no posa en dubte l'existència

del Govern. Col·lectivament, ho donem per fet. Amb el temps, doncs, la nostra interpretació del que és la col·lectivitat ha canviat, i això és difícil, ja que necessitem comprendre i assumir que existeix un interès col·lectiu que justifica l'existència d'un govern. Per tant, hem creat una consciència col·lectiva.

**Vostè parla de consciència col·lectiva. Però aquesta crisi s'ha caracteritzat per l'afany pel guany individual, menystenint els perjudicis col·lectius que podien ocasionar determinades activitats, com per exemple l'enginyeria financera. El sotrac que hem viscut tornarà a valoritzar l'interès col·lectiu?**

A mi se'm considera un futuròleg, i la gent espera que els futuròlegs parlin del futur. Per a mi, però, el futur no existeix, no es pot conèixer. Sóc molt modest respecte a la nostra habilitat per a construir-lo. Molt sovint el que desitgem i el que pensem que estem fent és exactament el contrari del que aconseguim. Hi ha molts exemples històrics que ho il·lustren: fixi's en la reacció a la gran depressió dels anys trenta del segle XX. Cap dels governants ni de les persones que la combatien eren conscients que creaven les condicions per a l'esclat de la Segona Guerra Mundial! I a això, cal afegir que, des del meu punt de vista, encara que tinguéssim una informació perfecta i la moral irreprouxable, tampoc no podríem preveure el futur en sistemes complexos com el nostre. Perquè, per molt que existeixin tendències i que un mateix patró de comportament s'hagi repetit durant molt de temps, això no garanteix res. En un sistema complex no hi ha certeses. Ara bé, això no vol dir que no haguem de seguir una moralitat, uns valors. Perquè, fins ara, el que hem fet ha estat infringir la moralitat. Hem construït molts ponts que no duen enlloc, hem construït ciutats on no tocava. I després ens hem queixat de la pol·lució o dels efectes del canvi climàtic.

**Què podem fer, davant d'això?**

Hem de desenvolupar una educació de futur, una nova manera de pensar en l'avenir que permeti que sigui molt més obert. En definitiva, hem de deixar de colonitzar el futur. No hem de dir que ha de ser el futur. D'aquesta manera, quan vostè em pregunta com serà el futur, si sóc coherent

amb la meua posició científica, no puc contestar-li. En canvi, sí que puc fer servir la meua informació per a reconsiderar el present.

**«A mi se'm considera un futuròleg, i la gent espera que els futuròlegs parlin del futur. Per a mi, però, el futur no existeix, no es pot conèixer. En sistemes complexos com el nostre no hi ha certeses.»**

#### Endavant.

Distingeixo tres tipus de potencial del present. Un està relacionat amb la supervivència: evitar el lleó, fugir del llamp, construir la llar on sentir-se protegit; és a dir, preparar-se per combatre certes eventualitats que puguin afectar-nos en el futur. En segon lloc, hi ha el que anomeno «optimització»: busquem maneres per a optimitzar el potencial del present. Per exemple, sembrem llavors perquè creixin plantes. Amb treballadors, capital i acer, construïm cotxes. Els humans tenim l'imperatiu essencial de sobreviure i, en aquest context, el fi justifica els mitjans, de manera que, qualsevol cosa que s'interposi en la nostra voluntat, l'esquivarem. Tanmateix, i aquest seria el tercer factor, també hem de tenir en compte que vivim en un món on la diversitat i la llibertat són importants i, per tant, res no és blanc o negre. L'important per a cadascú és què pensa com a individu i què vol fer. No s'accepta l'autoritat dels pares, no hi ha un model clar que digui quin camí s'ha de seguir. Hi ha una varietat de potencials de present. I això fa que visquem en un període marcat per una sensació de por extraordinària. L'única alternativa que hi ha per a tranquil·litzar-nos és pensar: «tinc el meu model per a triomfar, i el seguiré de totes passades». El triomf esdevé un desig molt poderós.

#### Com hem d'actuar?

Cada individu ha de ser capaç de desenvolupar la seva imaginació, de manera que pugui interpretar el món des de diferents punts de vista, la qual cosa li permetrà, a la vegada, plantejar-se diferents escenaris de futur. El que és important no és el futur, sinó com entenem i ens expliquem el present. No podem endevinar el futur, però



▲ «La diversificació és la millor estratègia de risc de producció.»

#### Riel Miller

Com serà el futur? Aquesta és una de les preguntes que s'acostumen a formular a un expert en prospectiva com Riel Miller, el qual, tanmateix, prefereix parlar de la potencialitat del present. Especialista en pensament estratègic a llarg termini, aquest canadenc és doctor en Economia per la New York Social Research, té un màster en Pensament Social i Polític de la Universitat de York (Toronto) i és llicenciat en Economia i Ciències Polítiques per la Universitat de Carleton (Ottawa). Ha desenvolupat gran part de la seva trajectòria professional a l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) i al Govern d'Ontario. El 2005 va fundar la consultoria *XperidoX: Futures Consulting*, des d'on, actualment, assessora el Govern de Catalunya.



podem interpretar el present des de punts de vista diversos. Podem ser creatius pel que fa al present.

#### **La clau és ser flexible...**

La qüestió fonamental és com podem esdevenir flexibles. I, sobretot, la nostra capacitat per a crear xarxes, comunitats d'individus que ens ajudin a assolir els nostres objectius del present. Si tenim un món més fort, més consistent al nostre voltant, coherent amb els nostres valors i més obert a la nostra imaginació i a la capacitat d'imaginar alternatives, diferents relats, serem més forts de cara al futur. Ara bé, no puc estar-ne segur, no tinc cap certesa que aquesta sigui la solució.

**«El gran repte que tenim és canviar la creença que la nostra supervivència depèn de la planificació. El que és crucial és la capacitat de pensar el present d'una forma més creativa.»**

#### **En què hem fallat per haver arribat a una crisi tan brutal com la que hem passat? Per a comprendre el nostre present cal que fem una ullada als errors del passat...**

Hi ha una altra dimensió. Cal fer una ullada a la història, sí, però també cal mirar el present i intentar entendre'l en termes de canvis històrics. Si observem el present des d'una perspectiva complexa, i si pensem com canviem la nostra aversió al risc o la nostra manera de pensar, podem evitar que aquell pont que vam construir s'ensorri. I si s'ensorrés, estariem assegurats. Aquesta és una manera d'apropar-se al present planificant-lo, la qual cosa ens dóna seguretat. Però també ens podem acostar al present des de la perspectiva de la diversificació. I aquesta és, des del meu punt de vista, la millor estratègia de risc de producció. Per a creuar el riu, en lloc d'un pont, pots fer servir mil vaixells. Si perds un vaixell, no és tan greu, ets més flexible. I a més, al final, podràs invertir en la construcció d'un pont. Fins ara ens hem basat en la planificació per a reduir la por. El gran repte que tenim avui és canviar la creença que la nostra supervivència depèn de la planificació, de fer allò que pensem que ens

anirà millor per a afrontar el futur. El que és crucial és la capacitat de pensar en el nostre present més creativament i, també, la capacitat de pensar en el futur d'una manera diferent.

#### **Com podem pensar en el present de manera més creativa?**

Miri, nosaltres no sabem quins seran els problemes que tindrem en el futur. Per tant, el que compta és què sabem avui. Des de fa vint anys treballa en aquest aspecte: què és la societat del coneixement (*knowledge society*)? Com definim la societat de l'aprenentatge (*learning society*)? Per a mi és una societat imaginària.

#### **Imaginària?**

Jo vull ser imaginatiu. Fixi's: del cavall vam passar al cotxe, que és un mitjà de transport més ràpid. Però el que és important, la diferència fonamental entre el cavall i el cotxe, és com aquest darrer va canviar l'organització de les nostres ciutats. El que compta és com el cotxe va transformar la nostra manera de treballar i de viure. Així doncs, la qüestió clau és: com es transforma la societat, i quin és el potencial d'aquesta transformació en termes de la nostra imaginació?

#### **Quin és aquest potencial?**

He creat una marc molt detallat, molt analític, per a analitzar la societat del coneixement, que deriva en el que anomeno la «societat d'aprenentatge intensiu» (*the learning intensive society*). La societat d'aprenentatge intensiu és una societat en la qual la creació de valors ha canviat. La idea central és que, amb el pas del temps, allò que produïm, la manera com ho produïm, i la motivació que ens porta a produir-ho, canvia.

**«En el meu model, examino de manera imaginària una societat on l'aprenentatge és l'activitat principal. I un dels aspectes crucials d'aquesta societat és que no pots jutjar l'aprenentatge dels individus. Una societat que no està organitzada de forma jeràrquica, sinó heteràrquica.»**

**Concreti-m'ho.**

Durant molt temps vam ser una societat agrícola, ens proveïem de menjar, roba i recer als pobles; posteriorment, vam evolucionar cap a la producció industrial, creant productes de tota mena; i després va venir la producció de serveis de manera industrial: els bancs, els hospitals, els restaurants... En aquest model hi ha una divisió del treball, els valors estan estructurats jeràrquicament. Ara, com produïm el coneixement? Constantment estem creant coneixement. L'aprenentatge crea els valors, és un procés de producció. En el meu model, examino de manera imaginària un societat on l'aprenentatge és l'activitat principal. I un dels aspectes crucials d'aquesta societat és que no pots jutjar l'aprenentatge dels individus. Vostè aprèn coses que són bones per a vostè, jo aprenc coses que són bones per a mi. I, d'aquesta manera, ens allunyem del principi de l'era industrial pel qual tot allò que era bo podia ser produït en massa. Una era que estava estructurada jeràrquicament.

**Com s'organitza la seva societat imaginària?**

Faig servir la paraula *heterarquia*, que és el contrari de la jerarquia. Com funciona una societat *heteràrquica*? És una societat imaginària en la qual el seu aprenentatge és tan bo com el meu. En aquesta societat, doncs, l'aprenentatge és el valor afegit. Tanmateix, hi ha un problema, i és que els comptes també importen. I enllacem novament amb la crisi.

**En quin sentit?**

Aquesta crisi és un exemple paradigmàtic de la desconexió de les pautes per les quals es regeixen els individus, les institucions que donen cobertura a aquestes pautes i allò que realment fem. La crisi és un símptoma que evidencia que una part de les institucions i de les nostres pautes de pensament són incompatibles amb la manera com vivim. Hi ha un assumpte que il·lustra aquest desajustament: la identitat. Qui sóc? Quin és el sentit de la meua vida? Pregunto a molts dels meus alumnes per què estan a la universitat i no em saben respondre! Ho fan perquè toca, com prèviament van anar a l'escola i com després de la universitat hauran de treballar. I els seus pares viuen preocupats perquè volen planejar-los el

futur! Tanmateix, aquesta generació del *Facebook* és molt més espontània. La qüestió clau és, doncs, si podem donar-los prou confiança perquè puguin construir el seu món.

**Ara els joves tenen aquesta confiança?**

No ho crec. En això és important la nostra consciència col·lectiva, que els deixem fer. Però, en aquest punt, la crisi apareix com un element important, que genera una espècie de lluita de poder. D'una banda, ha demostrat que el sistema no funciona i que les condicions en què vivíem han canviat i, de l'altra, la crisi i la incertesa que aquesta ha provocat fan que, per a reduir riscos, per a sentir-nos segurs, reproduïm les pautes del passat.

**«La incertesa que la crisi ha provocat fa que, per a reduir riscos, per a sentir-nos segurs, reproduïm pautes del passat que ara no serveixen perquè les condicions han canviat.»**

**Pautes que ara són obsoletes...**

Pautes que han funcionat en el passat però que ara no serveixen perquè les condicions han canviat. Si estem en una crisi és perquè les coses que hem fet fins ara ens hi han dut! El problema és que tenim una tendència molt forta a reaccionar davant d'aquestes situacions intentant restablir les condicions del passat. Cal canviar l'enfocament, hem de ser imaginatius. Si introduíssim coses com la ciutadania cibernètica, noves lleis de la propietat intel·lectual, nous sistemes de transaccions, si creéssim les condicions per a fer *MicroBanking*, els vells intermediaris, l'estat, els bancs, les grans empreses, la marca empresarial com a concepte, el treball com a concepte, totes aquestes coses serien qüestionades! Fixi's que en el passat hem fet coses tan radicals com la que li estic plantejant: la introducció de l'educació obligatòria universal va significar un canvi massiu, però ara no som capaços de recordar l'impacte que va tenir! Això va derivar en canvis molt radicals! Els nens van deixar de treballar, es van haver de construir escoles... Necessitem tenir la imaginació per a bastir una societat que tingui en

compte i valori l'aprenentatge. L'aprenentatge que s'està generant, per exemple, en aquesta entrevista.

#### **Quin és el rol del Govern en aquesta societat?**

El Govern encara té la responsabilitat subjacent de fer normes i lleis. Ho anomeno la condició TCP/IP, que són els protocols d'Internet. És un protocol molt estricte, arbitrari, que ens permet connectar-nos entre nosaltres. El Govern, per tant, és encara molt important per a definir les normes bàsiques del joc.

#### **El Govern s'ha de fer càrrec de l'educació en aquesta societat del coneixement?**

Fins ara, en la societat industrial urbana, els objectius de l'escola han estat molt clars: assegurar-se que el treballador sàpiga llevar-se puntual, presentar-se a la feina a la seva hora, callar i acceptar les instruccions del cap. Però ara les condicions han canviat. Fa només dos dies vaig anar a l'escola de la meva filla –es feia la representació de final de curs– i em vaig preguntar: Qui és aquesta gent? Per què sóc aquí amb aquesta gent? Per què sóc un subjecte exposat a la presència continuada de gent que no m'importa? I això és perquè a l'oficina i a la ciutat hem après a estar constantment en presència de gent que no coneixem, que no ens importa, però amb la qual ens hem de portar bé perquè no s'enfadin amb nosaltres. I vam crear les escoles per a aprendre a comportar-nos d'aquesta manera.

**«En la societat industrial urbana, l'escola ha servit per a assegurar que el treballador es llevi puntual, es presenti a la feina a la seva hora, calli i accepti les instruccions del seu cap. Però ara les condicions han canviat.»**

#### **Vostè ho qüestiona tot! El que està formulant és una revolució!**

El que vull transmetre-li és que les coses no són permanents. Temps enrere, la vida als pobles i a les ciutats no era com ara. Tan sols qüestiono per què donem les coses per descomptades. I és perquè

la nostra imaginació sobre el futur ja està fixada. Suposa que hi haurà més escoles, més universitats, més ciutats, més fàbriques... La nostra imaginació sobre el futur es basa en el present i l'empeny en el temps! Com ja li he dit, el nostre repte és ser imaginatius sobre el present per tal que construïm el futur que desitgem. Un futur lliure, diferent, on la vida tingui sentit, on siguem feliços. Cada dia agafo el metro. Hi sóc feliç? Pel fet que l'utilitzo cada dia, podem dir que el metro és una cosa positiva? No! Un altre exemple pot ser la feina. Per què tothom ha de tenir una feina? És que el treball és bo de per si? No! Podem afirmar que el treball, per ell mateix, no és inherentment bo.

#### **Quin ha de ser el nostre objectiu vital?**

Hem de respectar els nostres propòsits. I el propòsit de la gent, avui, és tenir una vida satisfactòria i saber qui som.

**«L'empresari no desapareixerà, però, en canvi, el model de producció i d'organització jeràrquic deixarà de ser predominant. El model canviarà.»**

#### **Fins ara semblava que l'objectiu vital, l'obsessió vital, era triomfar, tenir èxit.**

La qüestió fonamental és com definim l'èxit. Jo crec en el dret de triomfar. Al meu entendre, triomfar és tenir una vida que tingui sentit, en la qual cada dia faci coses que em permetin aprendre i que no em faci viure sota una estructura jeràrquica.

#### **Però vivim en un món jerarquitzat en què l'èxit, almenys fins ara, no s'ha entès com vostè el defineix.**

En efecte. Al nostre voltant hem vist moltes contradiccions, gent que tenia un Ferrari però que s'ha suïcidat perquè la seva vida no tenia sentit. Pensi un moment per què, cada vegada més, la qüestió de la conciliació entre la feina i la vida privada es posa sobre la taula. Doncs perquè la gent ha estat espremuda, i ara ja no ho accepta. I això és positiu.

**La crisi ens ajudarà a reorientar el camí vital?**

La crisi ens ha mostrat que les coses no funcionen i que cal que comencem a pensar que les hem de canviar.

**En aquesta societat del coneixement, les empreses haurien de modificar el seu mode de producció. Actualment són essencialment jeràrquiques.**

El passat és encara molt present en la manera com pensem la realitat. Hem de tenir en compte que la societat industrial encara durarà segles. Encara serà present –alerta, estic fent una suposició!– en la manera en com ens expressem, en com pensem. I les empreses encara desenvoluparan un paper important, i s'estructuraran de forma jeràrquica. Fixi's que la manera en què Steve Jobs tradueix la seva idea genial d'un iPhone a un producte de masses està basada en una organització jeràrquica, semblant a la manera en què organitzava la producció Henry Ford. Hem fet el procés més eficient, hem creat xarxes, però continua sent fonamentalment jeràrquic. Podríem dir, per tant, que el granger, l'empresari entès en el sentit clàssic, encara representarà un paper, no desapareixerà. Però, en canvi, aquest model de producció, d'organització, deixarà de ser predominant. El model canviarà.

**Cap a on anirem?**

Les empreses deixaran de ser proveïdores de productes finals i passaran a ser productores intermèdies d'eines que el consumidor serà capaç de modificar i adaptar per al seu ús. Això ja passa. Fixi's en l'iPhone: pots descarregar-te un munt d'aplicacions, el pots configurar al teu gust, d'acord amb les teves necessitats. La nova pregunta clau serà: com puc utilitzar aquesta eina? Tenim molt clar per a què serveix un cotxe, però no sabem per a què servirà l'iPhone. Aquest és un aspecte crucial de l'actual procés de canvi. Un procés en què el consumidor esdevé tant proveïdor com client, perquè està inventant quin ús es dona a una determinada eina.

**El consumidor guanya molt pes en el procés de producció.**

En efecte, aquest és un canvi crucial. A la cúspide de la piràmide de la societat industrial hi havia el

creador de conceptes, el geni. I a la part més baixa de la piràmide hi havia l'executor, l'humà que era reemplaçable i treballava amb una màquina, representat per Charlie Chaplin a *Temps moderns*. En aquests moments, l'element crucial per a les empreses, en un procés definit com de personalització massiva (*mass customization*), és a la banda dels consumidors. La demanda és el que és crucial.

**«En els processos de personalització massiva la demanda és crucial. És un gran canvi per a moltes companyies i algunes de les que tenen més èxit són les que ja fan aquesta mena d'adaptació.»**

**Aquesta nova organització de la producció industrial, personalitzada, s'aplicarà, a banda de ginyes com l'iPhone, en altres tipus de manufactures, com ara una samarreta?**

La personalització de les samarretes és una cosa que probablement és molt local, però ja ens movem en aquesta direcció en totes les àrees de la manufactura. El que serà crític serà la capacitat de dir com podem ajudar el nostre client per tal que faci el que ell vol. I també cal ajudar-lo a saber què és el que vol. Perquè crec que és erroni assumir que saben el que volen. El repte del codisseny, de la coproducció, és un repte dual, tant per la banda de l'oferta, com per la de la demanda. És un gran canvi per a moltes empreses. Però si mirem algunes de les companyies de més èxit, veurà que són les que ja fan aquesta mena d'adaptació. No és fàcil de dir, però crec que part del que està passant és evolutiu. General Motors es mor i, francament, no crec que sigui dolent. És òbviament costós per a la gent que perd la feina, però si haguéssim decidit preservar l'agricultura tal com era fa un segle, tindríem molta més gent a les granges, però seríem més pobres. Hem pres una decisió, hem triat una societat que canvia perquè nosaltres puguem ser més lliures amb una millor eficiència. Què fem amb la nostra llibertat? Aquest és el nostre problema. Però jo crec que el procés evolutiu és important.



**Amb la crisi, tanmateix, la gent pensa sobretot en els preus, i les coses estandarditzades sovint són més barates que les personalitzades. Com explica aquesta contradicció?**

Li posaré un exemple. S'està buscant un producte manufacturat que mati els mosquits de la malària. Vaig llegir que uns investigadors van anar a una botiga local i van comprar productes produïts en massa. I van fer servir aquests productes, que eren barats, per a barrejar-los i fer un nou producte que matés els mosquits. Els industrials pensen: «Puc proveir moltes parts del món a un preu molt barat per crear el producte personalitzat que tu vulguis.» Aquesta intermediació, aquesta perícia, és encara molt valuosa. I si vols fer una cosa però a un preu més baix cal que siguis el més intel·ligent.

**En quina situació veu Catalunya en la revolució que vostè formula?**

Deixem de banda les estadístiques i fixem-nos en l'activitat del país. I el que es pot veure és una formidable capacitat interna per al disseny, per a la qualitat, per a la interacció, per a la resolució de problemes. Aquesta és una capaci-

tat històrica, cultural, i dóna al país una gran força. Tanmateix, si es menysté tot això i s'intenta imitar algun altre lloc per a garantir l'èxit, si es vol ser, per exemple, com Silicon Valley, es corre el risc de no respectar la força per a fer canvis. Hi ha un perill i és que, quan estem espantats, fem les tries equivocades. En el context actual de crisi, aquesta és una de les qüestions més delicades arreu. Davant d'això, el més important, i crec que Catalunya ho pot fer, és construir el futur a la seva manera, partint del potencial del present i sent imaginativa. Aquest és un país amb gent vertaderament imaginativa i creativa. I aquesta és la clau per al canvi.

**«Les empreses deixaran de ser proveïdores de productes finals i passaran a produir eines que el consumidor modificarà i adaptarà per al seu ús. Això ja passa amb l'iPhone, però aviat ho veurem en totes les àrees de la manufactura.»**

**MAR JIMÉNEZ**

Llicenciada en Economia i doctorand en Política Econòmica per la UB. Periodista i columnista del diari *Avui*. Col·labora habitualment en diferents mitjans de comunicació, entre els quals TV3 o Catalunya Ràdio. Ha estat responsable de suport tècnic i coordinació del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya (2003-06).

