

ESADE

Artur Mas



Moments de Lideratge Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica
ESADE • Barcelona
10 de desembre de 2009

Moments de Lideratge.
Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis.

Transcripció de la intervenció realitzada
el 10 de desembre de 2009 a ESADE Barcelona,
en el marc del programa *Moments de Lideratge*.

Artur Mas i Gavarró

Lloc de publicació: Barcelona
Edició: Càtedra de LideratgeS i Governança Democràtica
Any d'edició: 2010

En el marc universitari mundial, sovint es dóna un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra Lideratge*S* i Governança Democràtica d'ESADE es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.

Són promotors de la Càtedra:



ESADE
Business School

Executive Education



PRESENTACIÓ I INTRODUCCIÓ ACADÈMICA

Carlos Losada

Molt bona tarda. Sigueu molt benvinguts a ESADE, i especialment, a la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica. És un veritable honor poder comptar amb la presència de l'Honorable Senyor Artur Mas, el bon amic Artur per molts de nosaltres.

Com sabeu, la Càtedra treballa constantment per identificar els factors clau del lideratge. Per tant, l'oportunitat que tenim avui d'aprofundir en lideratges com el que se'ns presentarà i d'aprendre del debat subsegüent és un privilegi i una sort.

Acostumem a organitzar aquestes trobades en un grup força petit i en dues parts diferenciades: l'exposició del ponent i el col·loqui. L'exposició començarà tot seguit amb dues petites introduccions: la del director acadèmic de la Càtedra, el doctor Àngel Castiñeira, i la del professor Ricard Serlavós, del Departament de Recursos Humans, que també és responsable del disseny que hem donat a la metodologia d'aquestes trobades.

Em permetré, després i amb el permís de tots, introduir el ponent d'avui.

Àngel Castiñeira

Bona nit a tothom. Benvingut a casa teva, Artur. És per nosaltres tot un honor tenir-te aquí.

Hem intentat en repetides ocasions convidar l'Artur Mas a actes de la Càtedra, però raons vinculades al seu càrrec l'han obligat sovint a declinar l'oferiment. Ens fa, doncs, molta il·lusió que aquesta vegada hagi pogut acceptar de fer l'activitat d'avui; una activitat que com després comentaré, conté un cert risc.

He d'excusar la presència del Molt Honorable Titular de la Càtedra, el president Pujol, el qual ha expressat privadament i públicament a molts de

nosaltres la seva recança per no poder ser avui aquí. Ha presidit tots els *Moments de Lideratge* anteriors, però cal tenir present que el president Pujol, tot i estar "enretirat" de la vida política, manté una activitat frenètica en l'àmbit social, en l'àmbit del que ell anomena IVA (Idees, Valors i Actituds) i en l'àmbit cívic.

Amb l'amic Ricard Serlavós som responsables del format de la sessió d'avui. Molts ja coneixeu les característiques d'aquesta sessió, però crec que val la pena de recordar-les.

Primer, l'acte d'avui no és públic sinó privat. A diferència de molts actes de la Càtedra, que es fan per exemple a ESADEFORUM, amb la presència de periodistes exercint la seva funció i amb les portes obertes al públic, l'acte d'avui és a porta tancada. Molts de vosaltres ja coneixeu les activitats de la Càtedra i accepteu les regles del joc de les sessions com la que ens ocupa.

Segon, aquest no és un acte polític. Avui comptem amb un polític; anteriorment hem comptat amb el Sr. Jordi Botifoll, que ve de l'empresa privada; amb el Sr. Joan Laporta, que ve del món esportiu; amb el Sr. Josep Ollé, que ve del sector financer; amb el Sr. Ramon Ollé, que venia en aquell moment de l'empresa multinacional EPSON... A banda de la funció pública o privada que pugui exercir cada persona, la naturalesa d'aquest acte no és política sinó eminentment acadèmica. I dins de la dimensió acadèmica, l'acte és, encara que sembli el contrari, principalment formatiu. Per justificar aquesta afirmació exposaré alguns trets de la sessió, la qual, com he dit, és fins a cert punt experimental o de risc.

Convidem els assistents i el ponent a exposar-se en el doble sentit de l'expressió: a exposar i a exposar-se. Els convidem a intentar aprendre les característiques de la funció de lideratge a partir de la descripció d'un fenomen, esdeveniment o incident recent el relat del qual faci aflorar competències que tinguin a veure amb el lideratge.



Creiem que la via formativa passa no només per les lliçons magistrals, sinó també per un testimoniatge tant acurat com sigui possible. Ja hem advertit el ponent que la memòria és sovint selectiva, i l'hem convidat a analitzar, de tots els moments que relatarà, tots aquells desafiaments i dilemes que es posen en joc en la funció de lideratge, de mobilització de persones, d'equips, de col·lectius, d'institucions.

L'últim tret que voldria mencionar del *Moments de Lideratge* d'avui és que aquest és el primer que dediquem a parlar de lideratge polític. Anteriorment hem intentat que el president Felipe González, que forma part de la Càtedra, fos l'encarregat d'inaugurar aquest apartat. No sé si per qüestions d'agenda o perquè el tema era molt punyent, l'acte centrat en el president González de moment no s'ha celebrat. De fet, ha estat difícil incorporar l'àmbit polític al format de *Moments de Lideratge*; i aquesta dificultat, segurament, es deu al fet que Catalunya ha

passat i està passant episodis d'enormes turbulències que fan que qualsevol moment viscut pugui ser interpretat de múltiples maneres.

Raó, per tant, més que suficient per agrair encara més al Sr. Artur Mas que hagi acceptat la nostra invitació. Tot i que ell té la potestat de triar el fil conductor de la seva exposició, ens hem permès de proposar-li el títol "Liderar un projecte de país en temps de relleu i en temps de canvis". Tots sabem de què parlem en el "liderar un projecte de país". Pel que fa als "temps de relleu", l'expressió es refereix al moment en què ell accepta posar-se al capdavant d'un partit (CDC) substituint el president Pujol com a secretari general i com a líder de la coalició de CiU. Liderar aquest partit i aquesta coalició tant peculiars "en temps de canvis" es refereix a que l'Artur Mas no només intenta ser el líder d'aquest partit i d'aquesta coalició, sinó que també es presenta com a candidat a les eleccions



al Parlament de Catalunya per ser el president del Govern de la Generalitat. Per tant, els “temps de relleu” i els “temps de canvis” signifiquen no només l’aspiració al lideratge d’un partit i d’un govern, sinó, com ell mateix explicarà, la voluntat de liderar també un projecte de país.

Hi ha, doncs un temps que comença el 2 de novembre del 2000, quan la coalició encara governa a Catalunya i ell és nomenat secretari general de Convergència Democràtica, i que arriba al 20 de gener de 2002, quan és proclamat candidat de la federació de CiU a la presidència de la Generalitat.

Aquest primer temps s’encavalcava amb dos temps que tenim més propers. El 16 de novembre de 2003 hi ha les eleccions al Parlament de Catalunya i es forma el primer govern tripartit, que arriba al 18 de juny de 2006, data del referèndum del nou Estatut d’Autonomia de Catalunya.

L’últim període va del 19 de novembre de 2006, amb les eleccions al Parlament de Catalunya, la constitució del segon tripartit i el paper d’Artur Mas com a cap de l’oposició fins a la data d’avui.

Li hem suggerit que sota el títol esmentat, i tenint com a marc les dates donades de 2000 i 2009, faci esment d’aquells moments en què el desafiament, les dificultats i el repte de liderar han estat viscuts en primera persona, i que exposi com els ha viscut des del punt de vista de la deliberació, de la reflexió política i del sentiment.

M’entendreu, doncs, quan dic que “exposar” vol dir “exposar-se”. Vol dir, també, demanar-vos un punt de màxim respecte (com en els casos d’Oliu, Ollé, Botifoll o Laporta) pel fet que mentre estem jugant la partida és difícil saber si l’estem encertant o no, fet que també forma part de l’exercici del lideratge.

El ponent exposarà el seu relat amb un màxim d'una hora de duració. Farem una pausa perquè es pari la taula del sopar, i a les postres iniciarem un col·loqui amb tots els assistents per aprendre del que s'ha explicat i per aprofundir en les qüestions que hagin aparegut en el relat del ponent.

Avui us entreguem en primícia un dels nous quaderns de la col·lecció de la Càtedra de LideratgeS. Es tracta de la conferència "El lideratge en temps de canvis" que el director general de Caixa de Catalunya i anterior director de Caixa Manresa Adolf Todó va fer aquí a ESADE. Ens plau fer-vos aquest regal de Nadal perquè el seu contingut és de màxima actualitat.

Ricard Serlavós

Voldria aportar només un parell d'apunts per complementar la introducció feta per l'Àngel. No sé si diria que aquest és un exercici de risc; sí que ho és, segur, de coratge, que en tot cas és un dels atributs que calen per al lideratge. Com comentava l'Àngel, el que perseguim des del punt de vista acadèmic és obtenir, a partir del relat que faci el ponent, evidències de competències que estan darrere d'un exercici efectiu del lideratge. Per aconseguir això necessitem no només un relat, sinó també la disposició del personatge a aprofundir una mica en aquest relat. El més important no és només el detall i el context del que va succeir, sinó també què va fer el ponent en aquella situació concreta, el que va sentir i el que va pensar. En definitiva, li demanem que exposi com va abordar globalment aquestes situacions per després entendre els resultats aconseguits.

Per aconseguir això necessitem la complicitat dels participants, i aquesta és, d'alguna manera, la vostra tasca en la segona part de l'acte. Com deia l'Àngel, necessitem un públic de confiança que entengui el context en el qual ens trobem, i que ens ajudi a fer el que faria un entrevistador en un procés d'anàlisi dels episodis crítics en la trajectòria d'un líder.

Carlos Losada

Moltes gràcies, Ricard.

Abans de passar a la part més interessant de l'acte, voldria presentar-vos l'Artur. Ja el coneixeu tots, i per tant potser el millor és presentar aquelles dades que són menys conegudes. Està casat i té tres fills. Va estudiar al Liceu Francès i a l'Aula. És llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. Va començar (i això alguna gent no ho recorda) com a responsable del departament de comerç exterior d'un grup d'empreses industrial de l'any 1979 al 1982. Després d'un pas per l'administració va tornar al sector privat: del 1988 al 1992 va ocupar el càrrec de gerent de diversificació d'un grup industrial amb seu a Catalunya, i va estar en diversos consells d'administració, com el de Caixa Catalunya i el de la Seda de Barcelona.

Ja és més coneguda la seva presència política i en el sector públic. Val a dir que abans de la política ja s'havia dedicat molt al sector públic, però sense ser funcionari. En aquesta etapa vam coincidir: quan ell era cap de servei, jo era cap de secció (que era menys); quan ell era director general, jo era cap de servei; quan ell era conseller, jo era director general; en fi, sempre he anat per darrere seu. De 1982 a 1988 va exercir funcions al departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat d'aleshores. El 1986 va ser nomenat director general de Promoció Comercial, lloc des del qual va impulsar el COP-CA – un organisme que té prou importància per a nosaltres, ja que com es va saber ahir, ens hem instal·lat a Brasil en unes oficines que va inaugurar el nostre ponent d'avui. L'any 1987 va ser elegit regidor per la ciutat de Barcelona, i fou reelegit el 1991 i el 1995. Va ser portaveu d'Afers Econòmics a l'Ajuntament per CiU el 1988 i 1991. El 1991 i 1995 va ocupar el mateix càrrec a la diputació de Barcelona; el 1995 va



ser elegit diputat al Parlament de Catalunya per la coalició de CiU, condició que va reeditar el 1999, 2003 i 2006.

Se'l nomena conseller de Política Territorial i Obres Públiques i la seva trajectòria passa a ser del domini comú. En aquest moment, i si se'm permet el comentari, va aturar unes obres que estava fent a casa a fi que hom no pogués criticar-li l'elecció de l'adjudicatari, decisió que demostra no només la seva honestetat sinó també una sensibilitat i un olfacte que resulten prou necessaris en el panorama polític actual. El 1997 va ser nomenat conseller d'Economia i Finances, i el 2000, portaveu del Govern i secretari general de CiU; el 2001, conseller de la Presidència i conseller en cap de la Generalitat de Catalunya; el 2002, va ser proclamat candidat de la federació de CiU a la presidència de la Generalitat de Catalunya. A partir d'aquí guanya

reiteradament eleccions, el 2003 i el 2006, en nombre de diputats i de vots.

Dit això, aprofitaré que tenim alguns amics comuns i molt propers dels quals recullo alguns comentaris relatius a ell. Tothom diu que és una persona molt i molt reflexiva que pensa molt el que fa. És un treballador nat i un lluitador nat; algunes vegades he jugat a futbol amb ell i ha demostrat que no dóna cap pilota per perduda. És una persona tremendament honesta, i és molt fidel en tots els aspectes. Té una característica que després podem analitzar, i és que mai gestiona a cop de titular. Fa uns anys vaig descobrir que no llegia el clipping de premsa fins a la nit, confirmant així que, en paraules del president Pujol, és més un polític de projecte que no pas de fotografia o de titular.

Res més. Benvingut novament i teva és la paraula.

Moments de Lideratge

Liderar un projecte de p
temps de relleu i canvis



Artur Mas

President de Convergència i Unió (CIU)



C. Losada



A. Mas



R. Serlavós

RELAT

Artur Mas

Moltes gràcies per la vostra invitació, que em complau molt. Enllaçant amb la presentació que s'ha fet, permeteu-me que aprofiti tota l'hora de temps que m'han donat tot i que resulti, potser, un atemptat a la vostra paciència. Però ja que s'ha anunciat així, voldria explicar una sèrie de coses relacionades amb la meva trajectòria.

Em remuntaré una mica més enllà de l'any 2000; concretament, al 1988. Després d'una experiència al sector privat, portava sis anys a la Generalitat. En principi hi havia entrat per un sol any i amb la intenció de guanyar-hi experiència, però aquell any va acabar convertint-se en sis, al cap dels quals jo era director general al departament de Comerç i Turisme. Era una direcció general molt bonica, perquè la promoció comercial ens permetia dedicar-nos a “vendre” Catalunya a l'exterior, a captar inversió estrangera cap a Catalunya i en definitiva, a promocionar Catalunya des d'un punt de vista cultural i econòmic. Era una direcció general petita, amb poca gent i poquíssims funcionaris, però alhora molt dinàmica; a més, estàvem en un moment cabdal de creixement de la Generalitat i del projecte de país.

Això m'omplia molt, i justament aquell 1988, quan jo estava en una posició esplèndida i fins i tot comfortable (no per la feina, que n'hi havia molta i per moltes hores, a més d'un cert risc), i essent el director general més jove de la Generalitat de l'època (tenia trenta o trenta-un anys), vaig decidir marxar a l'empresa privada. Molta gent que estava a prop meu no ho van entendre. Em deien que tenia una projecció, que podia aspirar a més coses. Aquella decisió de marxar em serveix per començar a il·lustrar el que explicaré, que són uns *Moments de Lideratge* i sobretot unes sensacions que, per dir-ho d'alguna manera, conformen les diverses cares del poliedre del lideratge.

Identifico el lideratge amb un poliedre que té cares molt diferents. Cadascuna de les meves experiències m'ha portat a conèixer una d'aquestes vessants.

1. El risc de l'aventura

Marxar de la Generalitat en aquell moment i d'aquella manera, quan tothom pressuposava que em quedaria i seguiria, em va ensenyar la cara del risc de l'aventura. El lideratge comporta un cert risc de l'aventura, de l'esperit aventurer. Hom pot reconèixer que es troba en un terreny còmode, conegut, en el qual se sap desenvolupar i en el qual se suposa que seguirà movent-se, o almenys aquesta és la presumpció general. I en canvi, decideix canviar i fer quelcom que no respon a les expectatives.

2. L'audàcia

Uns anys després em va succeir una altra cosa, ja no en el món de l'empresa sinó en el de la política. Fins aquell moment, el que se'n diu política, jo no n'havia fet. I és que jo no vaig tenir una vocació inicial per la política; no m'hi he dedicat per cap mena de revelació ni de jove vaig tenir-hi una tirada especial. Més aviat al contrari: sempre vaig pensar que el meu món era el de l'empresa privada, i em vaig formar per treballar-hi. Vinc de tradició industrial, del món tèxtil i metal·lúrgic. El que havia viscut a casa era, doncs, la realitat del compte de resultats, del neguit de pagar les nòmines, la incertesa que un client deixés de pagar de sobte... fins i tot vam viure una suspensió de pagaments als anys 70. Recordo l'experiència molt bé perquè va ser molt dura. Jo tenia vint o vint-i-un anys i vaig haver d'ajudar a casa mentre estudiava empresarials. Perquè aleshores, una suspensió de pagaments no era com ara. Avui això està a l'ordre del dia, i sembla que no passi res: molts s'atreveixen a fer-ho. Llavors era un cop des del punt de vista del prestigi social que a més a més comportava una sèrie de conseqüències en forma de pressions sindicals que no val



la pena reproduir. Els que tinguin una certa edat podran recordar-ho millor que els més joves.

L'any 1993, però, vaig viure una experiència a l'Ajuntament de Barcelona. En Josep Maria Cullerell, que havia estat cap de files nostre al consistori, s'havia presentat dues vegades, havia perdut per poc dues vegades i havia estat nomenat conseller d'Obres Públiques. Em van agafar a mi com a cap de files. Va ser una experiència alligadora perquè l'alcalde era en Pasqual Maragall, i en aquell moment, en Maragall era un immens triomfador. Aquells dos anys vaig ser cap de files de CiU a l'Ajuntament i també em va tocar ser cap de l'oposició. Semblaria, doncs, que tinc una certa vocació per ser cap de l'oposició... En Pasqual Maragall, com deia, tenia un gran prestigi. Havia aconseguit un gran èxit que, evidentment, no era només responsabilitat seva, però ell l'havia capitalitzat molt i

això en bona mesura era just, perquè se l'havia jugada i molt bé en molts sentits. Però jo era allà per fer una tasca d'oposició, i no era gens fàcil. En aquell moment vaig aprendre una altra cara del lideratge, que és l'audàcia i un cert sentit de la inconsciència. Fer de cap de l'oposició a en Maragall l'any 1993 tenia un punt d'audàcia i un punt d'inconsciència. Abans s'ha dit que els meus amics em consideren una persona molt reflexiva; doncs bé, si m'ho hagués pensat molt, potser hauria declinat l'ofertament. Però no ho vaig fer i a la llarga, aquells anys van convertir-se en una escola de lideratge. Entrar en política a l'oposició d'un Ajuntament vol dir picar pedra des de baix de tot, tenint molt de contacte amb la gent a peu de carrer, donant la cara a les persones amb tot el que això significa. No és immediatament sinó al cap del temps quan hom pot valorar amb justícia les bones escoles com la que jo vaig viure durant aquells anys.

3. Lantítisi del lideratge

D'aquella època recordo l'antítisi del lideratge. En aquell moment, a l'Ajuntament de Barcelona es discutia la Carta Municipal. En Maragall, com en tantes altres coses, hi donava un impuls personal molt important. Portàvem anys i panys discutint-la: ho havia fet en Ramon Trias Fargas, en Josep Maria Cullell... i em va tocar a mi. En una sèrie de trobades amb l'alcalde pràcticament vam arribar a un acord. No el vàrem signar. Jo li vaig dir que havia de fer algunes consultes dins el Govern de la Generalitat i a la meva formació política; però l'acord estava molt avançat. La meva formació em tenia una mica abandonat, perquè ser cap de l'oposició a l'Ajuntament, per molt que fos de Barcelona, era relativament poc important en aquella època. Al Govern de la Generalitat hi havia un cert recel cap a la Carta perquè es veia com un possible contrapoder. Veníem de l'etapa en què s'havia intentat fer la Corporació Metropolitana amb un himne i una bandera, cosa que havia creat uns grans recels dins el Govern, que ja es veia amb unes certes debilitats polítiques com a país i per tant no podia renunciar a més poder dins de Catalunya si volia realment articular el país; en fi, tot això és doctrina política que podem comentar després si algú hi està interessat. La Carta, doncs, va crear una certa alarma. Em van citar a una reunió al Palau de la Generalitat i em van asseure a la taula del Govern (era el primer cop) amb tots els pesos pesats del Govern de la Generalitat i de CiU: Jordi Pujol, Miquel Roca, Josep Maria Cullell, Mació Alavedra, el secretari d'organització de Convergència de l'època... Jo estava una mica impressionat. Al final, de la sessió en va sortir una consigna: havia de fer el que calgués perquè allò no tirés endavant. En els termes en què es plantejava la qüestió, allò no podia tirar endavant. Tot seguit vaig tenir una reunió tempestuosa amb l'alcalde Maragall. Em va llançar crítiques molt punyents i la sessió va acabar com el rosari de l'aurora. Jo no em vaig arronsar, vam tenir una discussió molt intensa i la cosa va acabar tan malament que vam

estar un bon temps en una comunicació fins i tot personal. Poso aquest exemple per mostrar com jo, en aquell moment, no vaig exercir el lideratge. Aquesta és, doncs, una altra cara del mateix fenomen, i és que a vegades a la vida cal comprendre les coses a través de la seva antítisi. Complint aquelles consignes vaig demostrar ser fidel, però no vaig exercir el lideratge. Més tard explicaré que anys després, i també amb en Maragall, viuria la mateixa situació però en la cara contrària.

4. La renúncia

Just abans de la data inicial proposada per l'Àngel Castiñeira vaig viure una altra cara del lideratge: la de la renúncia. No és estrictament una experiència de lideratge, però sí que hi està associada si considerem que la renúncia va acompanyada d'un sentit d'equip i de servei a un projecte més general. Era l'any 1995 i s'havia de proclamar un candidat de Convergència a l'alcaldia de Barcelona. En Maragall encara era alcalde, però en hores més baixes, i jo vaig pensar legítimament que després d'haver picat pedra d'aquella manera em podia tocar a mi. Com a cap de l'oposició havia donat la cara moltes vegades i m'havia endut força bufetades, i vaig pensar que potser em corresponia barallar-me, en aquell cas civilitzadament, amb en Maragall per l'alcaldia de Barcelona. Recordo que una Setmana Santa, un any abans de les eleccions, en Miquel Roca, secretari general de Convergència, em va convidar a dinar i em va dir que en Jordi Pujol i ell havien decidit que el candidat seria ell, en Roca; i em demanava que hi anés de número dos. Davant d'això hi havia dues possibilitats. Una, dir: "ho heu decidit sense ni tan sols consultar-me, sembla que tot el que he fet aquí no serveixi per res, ja us ho fareu, ja ajudaré la formació d'una altra manera". Però vaig escollir la segona: vaig dir que sí, de seguida i amb un argument. "Jo crec que tu en aquests moments ets millor candidat que jo." També li vaig dir que no era el que a mi em satisfecia més; que jo havia esperat una altra

cosa i que no m'acabava d'agradar la manera com ho havien decidit. Però, vaig repetir, "tu ets millor candidat que jo". En Miquel Roca era el polític més ben valorat no de Catalunya sinó del conjunt de l'Estat espanyol. Tenir un cert sentit d'equip i de projecte més general, juntament amb una certa consciència de les limitacions de cadascú segons la conjuntura, fou una experiència que per mi va constituir aleshores i és avui una altra cara del poliedre que anomenem lideratge.

5. La cara visible del lideratge

Després van venir les eleccions al Parlament de Catalunya de 1999, les últimes del president Pujol. Poc o molt, ja s'intuïa que serien les darreres. Es començava a parlar del relleu, concepte que figura en el títol de la meua intervenció. Hi havia un cert cansament en determinades capes de la societat, perquè 19 anys de presidència són molts. Van començar a donar-se moviments lògics de cara a aquesta successió; en aquella època jo era conseller d'Economia, i hi havia gent dins el partit que m'empenyia en el sentit del relleu. Al final em van situar de número dos de la llista. Per aquesta circumstància hi va haver un conflicte amb en Duran i amb Unió, i en Duran tenia un punt de raó, perquè ell tenia les seves aspiracions. En Duran va decidir que en lloc d'anar de número tres o quatre, aniria de número 8, cosa que es podia interpretar com un distanciament; jo, com a número dos, creia que tindria un paper rellevant a la campanya i que seria una mica l'alter ego del president Pujol. Però a l'hora de la veritat, la campanya em va ensenyar que el número dos real era en Duran: operativament i mediàticament, que en aquests casos és el que compta perquè és el que més queda, el número dos era ell. Vam guanyar aquelles eleccions per molt poquet. En vots pràcticament es va empatar; en Maragall va treure uns milers més de vots; però CiU va treure 4 diputats més i es va poder sumar una majoria per quatre anys més de presidència del president Pujol i de Govern de CiU. En aquell mo-

ment vaig viure una altra cara del poliedre: una certa confrontació interna i una cohabitació, que sempre és complicada. Al final, el lideratge ha de tenir una cara. Si en té més d'una no necessàriament és dolent, però la cohabitació des de la confrontació és complicada, sobretot quan es tracta d'un projecte de país i de l'acció política que se'n deriva. Després m'hi tornaré a referir breument a partir d'una experiència posterior.

6. El compromís

L'experiència que vaig viure, doncs, va ser la següent: jo, que havia anat per primer cop en una llista l'any 1987 per l'Ajuntament, i que havia presumit públicament d'anar-hi com a independent, em vaig convertir en secretari general de Convergència, i per tant vaig fer-me càrrec del partit, ja que la principal responsabilitat executiva dins del mateix era meua (també hi havia el president del partit, però de fet qui portava el partit era el secretari general). Reconec que la situació té un punt de contradicció: havent presumit de ser independent, uns anys després em trobava com a màxim responsable d'un partit polític que, llavors com ara, era el principal partit en el conjunt de Catalunya. I aleshores vaig descobrir una altra cara del poliedre del lideratge, que és el compromís amb els teus. Si hi ets, hi ets per posar-hi la cara. Si tens una confiança atorgada per part de la teua gent, has de correspondre'ls amb el compromís encara que no sigui allò que tu segurament triaries com la teua primera prioritat. A diferència d'altres coses que sí que m'havia plantejat, en el context del relleu jo no m'havia pensat ni programat ni havia lluitat per ser secretari general de Convergència. M'hi vaig trobar per la insistència d'altra gent. Us he de dir que un dels que més van treballar en aquest sentit va ser en Pere Esteve, que en aquell moment era el secretari general sortint i plegava per iniciativa pròpia. Jo hauria pogut dir que no, perquè era difícil, perquè era una altra responsabilitat (jo era conseller d'Economia i ja tenia prou feina), etc.



Però hi havia un compromís a exercir: el compromís amb els teus.

7. La responsabilitat

El gener del 2001 -vaig fent aquesta cronologia- el gener del 2001 es produeix l'autèntic relleu. En aquell moment, amb aquella cohabitació que hi havia entre en Duran i jo dins del Govern, sempre amb la presència d'en Trías

Allà vaig viure altres cares del poliedre del lideratge. Una, el pes de la responsabilitat. Fins aleshores havia viscut moltes aventures: havia viscut molts moments com a conseller d'Obres Públiques, com a conseller d'Economia, com a cap de files a l'Ajuntament, etc. Però a Convergència, el president Pujol ho havia estat absolutament tot. Havia exercit un lideratge clar i resolutiu (no *manu militari*, com algú ha dit; i d'això en tinc experiències personals

indubtables) que omplia políticament i personalment tot l'espai. Doncs bé, jo estava a punt d'agafar tota la responsabilitat en aquell partit.

Aquell pas va comportar, també, una altra cosa que no he deixat de viure des de 2001. Vaig convertir-me en el centre de tots els atacs, cosa que en política és el pa nostre de cada dia. D'atacs n'hi ha gairebé a tot arreu i sobre totes les posicions i càrrecs, es confessa o no; però en política això és públic i ho difónen cada dia els mitjans de comunicació.

Vaig viure, també, una cosa que afortunadament no s'ha tornat a produir amb la mateixa intensitat: el risc de la ruptura d'un projecte compartit que feia més de vint anys que funcionava i que articulava el món catalanista. Aquell projecte, CiU, havia estat el gran pal de paller de la política catalana i no només per la seva responsabilitat de

govern. Però el fet d'oficialitzar el relleu d'aquella manera va comportar, més que una cohabitació o que una confrontació, una tensió molt gran i portada al límit entre tots dos partits. Molta gent va fer molts esforços perquè allò no es trenqués, i va prevaler un gran sentit de responsabilitat col·lectiva. Però el perill de trencament hi va ser. I darrere del trencament hi havia l'enfonsament o com a mínim la inclinació del pal de pallar.

Vaig viure, doncs, el pes de la responsabilitat, ser el centre de tots els atacs i el risc de la ruptura d'un projecte que passava a encapçalar jo. Allò que el president Pujol havia aconseguit unir fins i tot afegint-hi altres formacions polítiques (gent de CDS, la gent de'n Trias Fargas, d'ERC, gent del Centre Català de'n Joaquim Molins), es podia trencar. Allò que el president Pujol havia aconseguit unir, l'Artur Mas ho podia disgregar en poques setmanes. I la situació no depenia totalment de mi, sinó que només en depenia en part; hi havia molts altres factors a tenir en compte.

8. Les adversitats

L'any 2001 vaig viure una altra experiència, aquesta clarament de lideratge, que va ser la moció de censura que en Maragall ens va plantejar al Parlament de Catalunya. En Maragall en aquell moment era cap de l'oposició. No ho portava bé, he de dir-ho; no ho portava gens bé. Se li va acudir fer una moció de censura que estava abocada al fracàs i que no havia de tenir cap resultat concret, però la va fer i s'hi va passar mesos. Per la nostra banda, havíem de prendre una decisió. Jo ja era Conseller en cap, i Jordi Pujol, tot i que no es tornava a presentar, era el President. La moció de censura es fa per substituir el President, i a partir d'aquí per canviar el govern; però en primer lloc es fa per substituir el President, i de fet, si es guanya la moció de censura automàticament hi ha un president nou, el qual, després, canvia el govern. És una acció clarament dirigida contra el president i la nostra posició, per tant, era molt

complicada, perquè si el President es defensava, jo quedava totalment disminuït a pocs mesos del meu nomenament, cosa que segurament els nostres adversaris buscaven. La decisió va ser difícil i arriscada: la moció de censura, en lloc de protagonitzar-la el President de la Generalitat, la protagonitzaria jo com a Conseller en cap. Això no va agradar gent als nostres adversaris, que buscaven un altre escenari. Tampoc no va ser fàcil internament; els que coneixeu el President Pujol sabeu que no intervenir en un moment com aquell, tan estel·lar (la segona moció de censura després de la que li havia fet en Josep Benet), tan perllongat (dos dies) i en la seva posició (el President de la Generalitat, atacat però assegut i sense agafar el micro al Parlament), és quelcom que només va ser possible gràcies a un exercici de "lideratge" extraordinari per part seva. Però més enllà de la nota d'humor, he de dir que ell va tenir un comportament exemplar. Va entendre el moment delicat que vivíem i va entendre la oportunitat que significava defensar una moció de censura presentada pel polític que tothom, enquestes incloses, pensava que indefectiblement guanyaria les següents eleccions al Parlament.

9. El protagonisme

Està malament que ho digui jo, però aquell debat va sortir raonablement bé des del punt de vista dels nostres interessos. Vaig viure la sensació del protagonisme, que és una altra cara del lideratge. I mentre en altres ocasions havia tastat la derrota, aquell cop vaig viure la sensació de l'èxit, i també cal dir-ho, em va agradar. No m'hi vaig acostumar del tot, perquè acostumar-se a l'èxit pot portar al fracàs; després faré alguna referència més a aquest punt, si a mi em queda una mica de temps i a vosaltres una mica de paciència.

10. Marcar límits

Vàrem haver de fer una intervenció complicada en molts sentits i un punt desagradable dins el



món de les caixes a Catalunya, i concretament, a la Caixa de Pensions. Hi vaig intervenir moltíssim, com a Conseller d'Economia primer i després com a Conseller en cap. No entraré en detalls, però us he de dir que allà hi havia una altra cara del poliedre del lideratge: el caràcter i el saber marcar límits als demés quan un creu que cal. Marcar límits en moments determinats a través de decisions molt difícils que probablement no es poden entendre a curt termini, encara que tu saps que estàs fent allò que has de fer, requereix caràcter. Marcar límits és molt important perquè en un país s'ha de saber exactament on està el centre del poder final i real. Es pot escoltar a tothom i es pot estar atent a moltes consideracions i a les crítiques, però un govern i un president han de saber marcar els límits d'on està el poder d'un país. I això, en un moment determinat d'aquells anys, va estar en joc. Per tant, es va haver d'exercir un lideratge

que vaig viure molt personalment, però per raons que imagino entendreu perfectament, m'estalviaré qualsevol referència més explícita i qualsevol mena de detall. Subratllar, només, que en alguns moments el lideratge, qualsevol lideratge però el polític especialment, demana saber marcar els límits als altres.

11. La por i el coratge

El gener del 2002 se'm va presentar oficialment en societat com a candidat. Això va tenir una transcendència històrica dins de casa nostra, perquè després de 23 anys ininterromputs amb en Jordi Pujol com a candidat, i val a dir, amb altres aspirants al relleu, es produïa un fet nou en aquest sentit, i és que jo assumia la candidatura en representació de CiU, la qual cosa indica que s'havien superat els riscos de ruptura especialment punyents i ja mencionats. Vaig viure dues

sensacions diferents. Una va ser la por escènica del lideratge: tot queia sobre meu. Ja no estava protegit. Fins aleshores, sempre hi havia algú que era el màxim referent i per tant, un podia equivocar-se o podia inclús ser apartat d'un càrrec, però no assumia tota la responsabilitat.

Faig aquí un petit parèntesi que no tenia pensat de fer. Recordo que en aquells mesos ens vàrem plantejar com una opció remota el fer un relleu a la presidència de la Generalitat. Altres partits polítics, per cert, ho feien en altres llocs: a l'Ajuntament de Barcelona canviaven d'alcalde sense que hi haguessin eleccions. Però recordo una conversa amb el President Pujol en la qual vàrem estar d'acord tant en l'anàlisi com en la conseqüència. Em va dir una cosa com "encara que puc entendre la conveniència electoral d'aquesta decisió, perquè en l'any que queda podries consolidar-te com a president, crec que el prestigi de la institució de la Generalitat (que d'altra banda ve de molt lluny, del s.XIV) no permet la substitució d'un president sense un procés electoral". Perquè un president de la Generalitat no és un alcalde de Barcelona; això no ho va dir ell, sinó que ho dic jo, amb tots els respectes per l'alcalde de Barcelona i només per mencionar el que seria el màxim exponent del poder municipal. Li vaig respondre: "entenc, com dius, que no fer-ho em resta possibilitats, però jo no vull la presidència regalada, sinó que la vull conquerir". Jo era conscient que ho teníem molt difícil. Quan faltaven deu mesos per les eleccions, les enquestes ens donaven deu punts de diferència respecte al Partit Socialista. És una immensitat; és el que ara ens donen a favor. Jo vaig veure com en deu mesos, deu punts quedaven en res, i per tant ara sóc molt cautelós. En definitiva, penso que aquest episodi va dir molt a favor del sentit institucional del President Pujol, i que també va dir alguna cosa de la meva forma de ser. En contra del que a vegades s'ha dit (que he estat col·locat a dit per ser amic de no sé qui o per defensar no sé quin tipus d'interessos espuris), jo me la vaig jugar.

La por escènica, doncs, va anar acompanyada d'un coratge sense reserves. Recordo en aquest sentit una anèdota de Napoleó. Un dia, passant revista de les tropes abans d'una gran batalla, va veure que un capità del seu exèrcit tremolava, i el va interpel·lar. "Capità, vostè està tremolant abans de la batalla". El capità va respondre: "Sí, però estic aquí i disposat a lluitar fins a la mort". La por escènica, doncs, pot ser contrarrestada amb un coratge sense reserves.

12. El projecte

Uns mesos després, l'octubre del 2002, vaig tenir una altra experiència molt rellevant. Ja com a candidat, vaig fer la primera conferència important. Com totes les conferències importants que he fet, me la vaig escriure del principi al final, i per mi va ser l'inici del projecte. No es tractava de ser el relleu d'una persona, sinó d'elaborar un projecte que en bona part havia de beure de les mateixes fonts però que alhora havia de ser actualitzat. En els anys següents, des del Govern i des de fora del govern, vaig començar a elaborar una doctrina que tinc escrita en cinc o sis conferències diferents. No tinc el costum de redactar les meves intervencions de principi a fi, i per tant, si ho faig és perquè vull assegurar-me que quedin d'una manera concreta. Aquella va ser la meva primera experiència en aquest sentit i d'allà en va néixer l'aposta, després discutida i que ha portat moltes conseqüències, de fer un nou Estatut d'Autonomia de Catalunya. El tripartit d'aquella època, que encara no ho era però que ja s'ensumava que ho seria, parlava, amb en Maragall al capdavant, de reformar l'Estatut de l'any 1979 puntualment i en algun tema concret. Nosaltres, en canvi, defensàvem que calia obrir una etapa nova consistent en superar un conjunt de condicionants que havíem viscut amb la majoria absoluta del PP d'Aznar, empesos per un contingent de persones en bona part noves, joves i catalanistes, que representàvem nosaltres i que en virtut del relleu es concretava en la meva persona.

13. L'entrega i el sacrifici

El 2003 vaig viure la campanya com a cap de files de CiU. Allà vaig veure altres cares del lideratge. Una va ser l'entrega sense límits. L'altra, la capacitat de sacrifici real. El lideratge no és còmode, sinó patit, i amb totes les conseqüències que això comporta. El 2003 jo m'enfrontava a unes eleccions on es combinava tot el següent.

Primer, ens enfrontàvem a en Pasqual Maragall, que seguia sent una figura molt important, molt més important que jo mateix. A mi em coneixia relativament poca gent, malgrat que portava temps al Govern. A ell el coneixia tothom. Tenia aquesta partida guanyada i això en política és molt important.

Segon: les tensions fortíssimes i públiques que acabàvem de tenir amb Unió Democràtica.

Tercer: a Espanya hi governava el PP amb majoria absoluta, i de quina manera. Aquesta circumstància no ens ho posava gens fàcil perquè poc o molt, ens hi havíem d'entendre: ells eren govern a Espanya i nosaltres a Catalunya.

Quart: portàvem 23 anys de Govern, que no són pocs. Érem dels partits més antics d'Europa en aquest sentit. Ningú havia superat el nostre rècord excepte la CSU a Baviera.

Cinc: s'havia de substituir el president Pujol.

14. L'esforç i la recompensa

Podem remenar el còctel resultant i posar-lo, a més, a deu punts per sota en intenció de vot respecte del PSC. Amb aquest escenari, l'entrega va ser absoluta. Havíem treballat molt temps per aconseguir aquell objectiu i arribat el moment de les eleccions, aquells deu punts van convertir-se en zero. La victòria total i absoluta dels socialistes es va convertir, contra tot pronòstic, en gaire-

bé un empat en vots i en una victòria nostra per quatre diputats. Tots els savis del país que havien pronosticat la dissolució de Convergència després del president Pujol van quedar-se amb un pam de nas. Allà vaig viure una altra faceta del lideratge que a vegades (no sempre) es pot viure: la culminació de l'esforç, de la capacitat de sacrifici, del coratge sense reserves. Vaig assaborir el gust dolç de la victòria, però de la victòria que s'assoleix quan no es tenien gaire possibilitats. La victòria més fàcil la vaig viure 3 anys després, però la victòria que era gairebé impossible d'obtenir proporciona una sensació de satisfacció personal difícil de transmetre.

15. La derrota amarga

Això no obstant, en poques setmanes aquesta cara va convertir-se en la creu. En poc temps vaig viure el moment irrepetible de la victòria contra tot pronòstic i el gust amarg de la derrota final, perquè sent el president in pectore, vaig passar a ser cap de l'oposició. Vaig sentir una altra cara del lideratge: la injustícia, un sentiment que s'arriba a interioritzar. I a partir d'aquell moment vaig viure encara una altra cara del lideratge que abans no havia viscut: el fer de psicòleg. Jo no he estudiat psicologia, però vaig haver-ne d'exercir. Tot i que el que està a primera fila és el que rep la bufetada més gran perquè és el que s'hi juga més, al mateix temps també és el que, després de la derrota, ha d'animar els altres, que fet i fet no s'hi jugaven tant com ell. Has de fer el cor fort, fer entendre els altres que no ha passat res que no sigui superable, i convertir-te en psicòleg de la seva desmoralització, tasca que s'afegeix a la decepció que portes dins. Podeu entendre que per mi, anar al Palau de la Generalitat, on havia estat els últims tres anys, entrar al Saló Sant Jordi i veure proclamat president aquell que havia perdut les eleccions, va ser duríssim. Però pocs dies després vaig aprendre psicologia per la via pràctica. De la meua actitud en depenia la moral de la tropa, per dir-ho en termes col·loquials. He de dir que la moral va



estar baixa durant bastants mesos, tot i que amb el pas del temps vam aconseguir remuntar-la. A partir d'aquell moment he viscut experiències de lideratge molt gratificants i alhora molt amargues. En aquests sis anys he tingut de tot.

16. La força del lideratge

El procés de l'Estatut, que no comentaré en detall perquè és bastant conegut (podem parlar-ne durant el col·loqui), vaig viure'l amb una gran intensitat i em va ensenyar una sèrie de coses. Primer, que no fa falta tenir un càrrec per exercir el lideratge, però sí força, força per poder dir que sí o que no i que la pròpia resposta sigui decisiva i determinant. Aquesta força pot convertir-te en un líder, i inclús en "el" líder. A mi no em corresponia ser "el" líder d'aquell procés, sinó que li corresponia al president de la Generalitat. Però en aquell moment, tot i no tenir el càrrec, vaig

exercir el lideratge, i malgrat que a dia d'avui el resultat encara és molt incert, me'n sento especialment orgullós.

La doble experiència del "SI" a l'Estatut em va donar una sensació de protagonisme en una qüestió trascendental, perquè no era una qüestió electoral sinó de país. Per motius estrictament electorals hauria d'haver dit que no a l'Estatut, perquè al cap i a la fi qui s'apuntava l'encert era en Maragall. A en Maragall se'l recorda com l'alcalde dels Jocs Olímpics i el president de l'Estatut, però cal precisar la segona part de l'expressió. Ell va arrossegar el seu partit cap a una cosa que el seu partit no volia, i se la va jugar: en aquest sentit va ser un líder de l'Estatut. Però a partir de llavors, a Madrid no se li va consultar mai res, ni per part del seu partit ni per part del govern espanyol, que era socialista. L'Estatut obria una etapa nova, bona o dolenta ja es veurà, però nova en la relació entre

Catalunya i Espanya, i posava al límit les reivindicacions nacionals i d'autogovern de Catalunya en aquell moment, com també s'està demostrant.

17. La solitud

Una altra de les cares bàsiques del lideratge que vaig viure llavors va ser la solitud. En aquells mesos vaig anar moltes vegades a la Moncloa, sempre sol, i en el moment final, quan el meu “sí” culminava el procés i el meu “no” l'arruïnava, hi vaig conèixer una solitud extrema. Crec que tots els que exerceixen el lideratge coneixen aquesta sensació en un moment o altre. Consisteix, també, en assumir el protagonisme que toca, i això no s'ha d'entendre com una ambició sense límits sinó com la capacitat de demostrar lideratge en el moment adequat, encara que això molesti a alguns, i de fet va molestar. Aquell protagonisme i aquell lideratge en solitud van molestar a casa nostra i van provocar un altre període d'unes certes tensions interiors.

18. La crítica

Vaig viure una altra cara del lideratge. Fa temps que la visc, però en aquell moment la vaig viure amb especial intensitat. És la cara de les crítiques, i no només de les crítiques dures, sinó també d'aquelles crítiques que dolen més i que han estat dirigides contra gairebé tots aquells que han defensat Catalunya davant de Madrid i d'Espanya des d'un punt de vista nacional. És la crítica que et titlla de traïdor. El pacte a Madrid sempre comporta cessions, tant per part d'uns com per part d'altres. No us penseu que sempre cedim nosaltres: si no cedeixen ambdues parts no hi ha pacte possible. Però el pacte en qüestions nacionals importants comporta un afegit: que alguns parlin de traïció. I això és molt dur, perquè toca la fibra. No és només un insult. No és com el que passa a vegades al carrer quan algú et diu (mai a la cara: sempre ho sentis dos metres més endarrere): “fill de puta”, o “cabró”, o el que sigui. No és això, és pitjor. Et diuen traïdor, que has traït

el país. A Madrid m'havia de sentir exactament el contrari, però aquí em sentia això. En aquell moment vaig recordar, i això em va donar una mica més de fortalesa, que al president Macià li va passar el mateix (en altres circumstàncies i a un altre nivell) quan va pactar l'Estatut del 1932. Jo no era president, mentre que ell sí, però li va passar el mateix. En Macià va viure uns temps molt amargs quan va ser titllat de traïdor a la causa catalana. Imagineu-vos-ho: en Macià! I se li va dir traïdor per haver arribat a un pacte que es va considerar, des d'una òptica catalana i en aquell moment de la República, clarament insuficient. Almenys per part d'alguns, sempre una minoria.

19. La traïció

I parlant de traïció, vaig viure la cara de la traïció. També. És una altra cara del lideratge. Quan una persona que exerceix el lideratge arrisca, i arrisca de veritat, ha d'estar disposat a que se l'enganyi. No vol dir que ho hagi de buscar; seria una ruqueria. Però aquest risc sempre hi és perquè al final hom s'ha de fiar d'alguna persona. I a determinats nivells no es poden escriure determinades coses. Només es poden dir i només es poden defensar entre gent honesta i confiant en la paraula, que és, per cert, una vella tradició del nostre país, una tradició antiga que ara potser funciona menys.

Després de tot aquest procés, que comença poc o molt l'any 1988 i que encara dura, vaig viure les eleccions del 2006. A diferència del 2003 jo estava segur que guanyàriem, i vàrem guanyar. Una de les lliçons per qualsevol tipus de lideratge és que aquesta seguretat en la victòria mai no ha de comportar un excés de confiança, perquè aquest excés condueix a l'error. I després d'haver fet un gran pacte amb el partit socialista, com he explicat i com és notori, vaig viure no només la cara de la traïció sinó també la cara d'allò que podríem dir-ne les males passades. Fa pocs dies, en una entrevista en un diari vaig

explicar una anècdota al respecte. Un dia, en una visita porta a porta de les que fem els qui ens dediquem a la política, vaig trobar-me amb un home de més de noranta anys. Era a la Palma de Cervelló, al Baix Llobregat. Aquell home era molt llarguerut, estava una mica fotudot i li costava aixecar-se. Però quan vaig entrar a casa seva em va voler saludar i es va alçar. Jo li vaig demanar que m'expliqués com s'arriba a una edat tan avançada i amb el cap tan clar. Ell se'm va quedar mirant de dalt a baix (era bastant més alt que jo) i em va dir: "Amic Mas, això només té un secret, que és saber aguantar les males passades de la vida". Jo me'l vaig quedar mirant de baix cap a dalt i li vaig dir: "Si es tracta d'aguantar males passades, potser hi arribo". Perquè ja s'havia fet el segon tripartit. És, doncs, una altra cara d'aquest poliedre que és el lideratge: menjar-se i païr els gripaus. Te'ls has de saber menjar i els has de saber païr. Al començament són indigestos. Arribar a casa gairebé cada nit, obrir la capsula dels gripaus i menjar-se'n un, o dos, o tres, no se't posa bé. Però t'hi acostumes, i al final l'estómac se't posa d'una manera que no provoca indigestions.

20. La serenitat

Només hi afegeixo una altra cara. Després d'aquesta victòria clara i rotunda, realment diferent de l'empatar o el guanyar per una miqueta, i en la qual vam guanyar a gairebé tots els municipis de Catalunya, i per 140.000 vots, i per cinc punts... després de tot això, què aprèn més del lideratge? Aprèn la situació en la qual em trobo ara. Tinc una certa experiència, i el resum que us he fet pot il·lustrar-ho. Tinc molta més serenitat, que és una condició bàsica pel lideratge; ara em sento molt més reconfortat amb mi mateix, i tot i patir molt, pateixo una mica menys degut al fet d'haver passat per vivències de tot tipus. Tinc més humilitat, perquè l'oposició és una escola d'humilitat; jo ja la tenia, perquè porto més anys a l'oposició que al govern

(vuit anys d'oposició a l'Ajuntament més set a la Generalitat fan quinze; mentre que vaig estar "només" vuit anys al Govern). Haver passat més temps a l'oposició que al govern no és precisament excitant, però tampoc és necessàriament dolent, perquè tots, els més savis, els més rics, els més poderosos, tots tenen les seves limitacions, fins i tot fortíssimes limitacions.

21. L'humor

Per acabar amb una nota d'humor, us diré que actualment, quan em presento davant de gent desconeguda, dic que "jo sóc aquell que guanya eleccions i està a l'oposició". I n'afegiré una altra. Si passés per tercer cop allò que ja ha passat dues vegades (no crec que passi, però en la línia de la modèstia i la humilitat, cal recordar que els partits es guanyen i es perden al darrer minut), jo potser no seré president de la Generalitat, però sortiré al Guinness, perquè crec que no hi ha un sol polític europeu, i no sé si al món, que hagi guanyat tres vegades i no hagi governat. Com a mínim em quedarà aquest consol. No és, en cap cas, un presagi ni una premonició, sinó una nota d'humor que també forma part del lideratge: la capacitat de riure's una mica d'un mateix.

Moltes gràcies per la vostra atenció i per la vostra paciència.







Presentació de l'obra
L'ètica en un projecte de país en temps de crisi i canvi
Pàgina 10

Presentació de l'obra
L'ètica en un projecte de país en temps de crisi i canvi
Pàgina 10

4

COL-LOQUI



Àngel Castiñeira

Permeteu-me que us recordi quin fil segueix la nostra feina a partir d'aquest moment. Pressuposant que el relat del ponent ja ha incorporat aspectes que tenen clarament a veure amb moments de lideratge, hi ha tot tipus de reaccions possibles. Una, aprofundir en algun d'aquests moments. Segona, reaccionar de manera interrogativa o crítica a algunes de les qüestions que s'han plantejat. Tercera, incorporar noves preguntes.

Manuel Raventós

Li deia ara a l'Artur que la seva exposició ha estat molt interessant; és molt difícil allunyar-se de la pròpia trajectòria per donar-ne una visió com ell ha fet. Però també li deia que, al meu entendre, hi ha un primer moment clau, la moció

de censura, en què passa a primera fila de manera inesperada i amb un gran èxit. I el segon seria quan, ja davant d'unes eleccions, "m'he d'asseure i escriure". Jo li he dit que a mi aquest projecte no m'ha arribat; ell m'ha respost que tot i que la meva percepció sigui aquesta, ell té aquest projecte. Per tirar endavant necessites un projecte i un equip, i ell ha heretat moltes coses. A més, les condicions que ha desgranat eren duríssimes. A la llum d'això, ¿podries parlar-nos del projecte i de l'equip?

Artur Mas

En primer lloc, bon profit a tothom.

Bé, després d'haver parlat prop d'una hora, em veig incapaç de dedicar més minuts a la qüestió del projecte, però penso que la puc resumir



en una frase. Prendré un eslògan de la nostra formació política, un eslògan que és molt clar i que resumeix prou bé el que vull dir.

Resumir un projecte en deu segons és molt difícil, tant com fer un tall de vint segons pel telenotícies. I així és com se'n jutja a nosaltres: et posen "la carxofa" davant i et diuen que tens vint segons, i després que parlis quaranta segons, ells treuen els vint que volen, que no sempre són els que un escolliria.

Un eslògan de Convergència que segueix representant el nostre projecte és "Catalunya primer". "A Catalunya, primer les persones". Es pot explicar de moltes maneres, però això és una idea molt clara. Vol dir que tenim un concepte de país; sabem quina és la nostra prioritat per sobre de qualsevol altra. No totes les formacions polítiques poden dir el mateix.

Algunes mantenen altres equilibris i ambigüitats. I la segona part de l'eslògan indica que Catalunya no és un mare teòric, idíl·lic ni conceptual, sinó que és un país de gent de carn i ossos. Dit això, jo convido tothom qui tingui interès en aquest pregunta de'n Raventós que ho llegeixi, perquè existeix en una versió que no és de deu segons, sinó d'unes quantes hores. Darrere dels escrits hi ha tota una acumulació de pensament i per tant, finalment, de projecte.

La qüestió de l'equip és bastant complicada per una raó. A les persones se les visualitza quan ostenten unes determinades responsabilitats. Recordo que en el primer govern Pujol no hi havia gaire gent que tingués una visualització pública de primer nivell. Ara, eren gent vàlida en la seva majoria i en l'exercici de la seva responsabilitat se'ls va arribar a conèixer bé, i van ser valorats. Fa poca estona,

en petit comitè, posava un exemple: en Jordi Pujol va ser president amb 43 diputats l'any 1980. Nosaltres en tenim 48 i estem a l'oposició. I en Pujol, que havia estat a la presó, que havia estat darrere els Fets del Palau i que tenia tota una trajectòria de resistència que evidentment jo no tinc, va ser valorat a partir del moment en què va convertir-se en president de la Generalitat. Abans, en Pujol era "aquell burgès que tenia molts calers com a conseqüència de Banca Catalana". O no? Molta gent el veia així; no tothom, perquè aleshores no hauria guanyat les eleccions. Quan va ser investit president, es va començar a generalitzar una imatge que no tenia res a veure amb la resistència estricta, amb Banca Catalana, amb la burgesia ni amb l'empresariat. Era una altra història.

Doncs bé, l'equip està relacionat amb aquestes dinàmiques. Us explicaré una petita imatge. No hauríem pogut fer una travessia del desert de sis anys si no haguéssim tingut un munt de gent al costat, molts anònims, però que hi són. Es poden fer dos tipus de travessies del desert: amb camells i cantimplora, o sense. I nosaltres no tenim ni dromedaris ni cantimplora. Anem a peu i sense aigua. Per tant, algú deu haver-hi que empeny, perquè altrament s'hauria acomplert el pronòstic que es va fer en el seu moment: que a hores d'ara havíem de ser tots morts.

Fixeu-vos que tots els que han passat a l'oposició han mantingut, malgrat tot, grans plataformes de poder. En posaré alguns exemples ràpids. El PNB va passar a l'oposició fa un any; va guanyar les eleccions però li van fer una mena de bipartit. Ara bé, les tres diputacions forals basques estan en mans del PNB, i les tres diputacions forals tenen un poder immens a Euskadi; entre altres coses, recapten tots els impostos que paguen particulars i empreses. Quan el PP va perdre les eleccions

del 2004, després de l'11-M i tot i venir d'una majoria absoluta, va conservar un poder importantíssim en determinats mitjans de comunicació que li van fer de plataforma, altaveu i gara-gara, i va conservar comunitats autònomes molt importants com Madrid, València, etc. Els socialistes van passar més de vint anys sense accedir a la Generalitat, però tenien tota l'Àrea Metropolitana de Barcelona sota la seva influència, a més de la Diputació de Barcelona, que no és cap tonteria, perquè té poques responsabilitats, molts diners i pot repartir molts càrrecs (això és una simplificació, però en bona part és veritat). En canvi, quan Convergència i Unió ha estat a l'oposició, què té? El municipi més gran dirigit per CiU és Sant Cugat. En Recoder ho fa molt bé, però només tenim Sant Cugat. Ara ESADE s'hi ha traslladat en part, i l'heu encertada, sou clarividents; però és, doncs, una travessia del desert sense cantimplora i sense dromedaris. Per tant, algú hi deu haver: no són coneguts, no són primeríssimes figures avui per avui, teòricament no són els primers de la classe, però fan gruix i és un exèrcit de gent que està sobre el terreny.

Una última cosa, i amb això intentaré respondre a la qüestió de'n Raventós, per altra banda molt pertinent i oportuna. Si l'any que ve ens en sortim, pel Govern aniré a buscar gent que no siguin de Convergència i Unió. I no els aniré a buscar només en els altres partits; els aniré a buscar a la societat civil. M'agradarà veure quants em diuen que sí. No tots podran ser de fora de CiU, perquè l'exercit que ha fet la travessia del desert mereix un reconeixement explícit. Però la meva intenció és que el proper Govern de Catalunya desperti en la gent el convenciment que, tot i que les condicions del país són tant complicades com les d'un malalt greu que necessita un metge, el malalt, sense tenir la seguretat que serà curat, està en mans dels millors. I ja que estem en l'entorn d'ESADE, amb



tot el que això significa, vull dir que espero que arribat el moment, algú d'aquesta valua estigui disposat a fer el pas a una feina que significa, u: moltes hores; dos: caps de setmana inclosos; tres: la renúncia si cal; quart: si ets honest, no massa diners; cinc: molta crítica; i sis: molta etiqueta de que s'ha estat amb uns i no amb els altres, a pesar que no siguis estrictament del partit governant. Amb això no vull desanimar ningú, sinó fer entendre el que la feina significa i la voluntat de ser-hi. La pregunta és: en aquestes condicions, vindrà algú? Deixem-ho per d'aquí a uns mesos. L'equip el vull fer així perquè la responsabilitat no és només de la gent que fa política. La responsabilitat de tirar endavant un país és del conjunt de la societat. Igual que en Pujol va aconseguir que al Govern hi hagués gent de la societat, segurament poc coneguts a nivell públic, potser ha arribat el moment que a Catalunya algú sigui sensible a

aquest esquema. Si al final la resposta és no, farem el govern igualment, però el meu desig és que es visualitzi un esforç important per ubicar els millors possibles al capdavant de moltes de les responsabilitats a exercir.

Josep Maria Lozano

En primer lloc, i com crec que farà molta gent, agrair sincerament el to i el contingut de l'exposició. De tot el que s'ha dit, a mi m'agradaria explorar més un fil que arrencaria d'una frase: "allò em va tocar la fibra". Quina és l'educació sentimental que genera el lideratge? Al llarg d'aquest procés polièdric, quin tipus de persona va emergint, i també, quin tipus de persona pot anar aguantant? Quines són les fibres que vibren darrere de tota aquesta llarga trajectòria?



Artur Mas

Em sembla una reflexió, com l'anterior, molt oportuna.

No és fàcil de contestar, sobretot per part d'un tímid. Cadascú és com és, i recordo que una vegada (si em permeteu fer un petit parèntesi personal), cap al 2002, just abans d'agafar el relleu i parlant amb el president Pujol al Palau de la Generalitat, em va dir: "escolta'm, Mas, el que m'arriba de tu és que no acabes de ser del tot simpàtic. La gent et veu una mica distant, una mica fred". Li vaig respondre: "és un problema de percepcions, però en qualsevol cas, prefereixo ser autèntic". Tinc una certa formació francesa i hi ha una frase que em va quedar gravada fa molts anys: "Il me plaît d'être moins loué pourvu que je sois mieux connu". "Em pot arribar a agradar

de ser menys lloat a canvi de ser millor conegut". Prefereixo la naturalitat encara que això d'entrada vengui menys. Crec que amb el pas del temps, l'autenticitat és més ben valorada que la ficció, l'aparador, la pura aparença o el total producte de marketing. Us ho dic jo, que vaig ser presentat durant molt temps com un producte de laboratori. Jo era un robot. En el primer Polònia, només era un robot programat. Precisament tinc clar el contrari, perquè quan m'he trobat en aquestes circumstàncies he intentat actuar d'una manera autèntica, probablement a canvi de ser menys lloat, però amb l'aspiració de ser millor conegut.

Al president Pujol, per cert, li vaig respondre: "ja que em dius que no caic simpàtic, a tu no t'han ajudat mai a presentar-te millor del que ets?", i em va dir: "Sí. Quan vaig començar a ser president em van posar un equip d'assessors. Jo

era baix, no era molt guapo i a més tenia tics. Semblava que calia millorar-ho. I quan vaig rebre les primeres lliçons, vaig veure que acabaria sent un ninot (no va fer servir aquesta paraula, però ja m'enteneu) absolutament aliè a la meva naturalesa, i vaig preferir presentar-me com sóc". Jo prefereixo aparèixer com sóc. Passa, no obstant, que sóc un tímid, la qual cosa sembla mentida, perquè un tímid en política sembla abocat al desastre monumental o almenys a un risc immens.

Però cadascú és com és, i això, pel que fa a la pregunta sobre la fibra, comporta que a mi em costa una mica més exterioritzar determinats aspectes, sensacions o emocions. Dit això, també he de dir que en vaig aprenent. Si vull ser millor conegut m'he de mostrar més tal com sóc, i el pas del temps, i també les garrotades rebudes, ajuden a que un es destapi.

Una de les fibres que m'han tocat és l'entorn familiar. Ser una persona exposada a la opinió pública comporta una sèrie de conseqüències que afecten a més persones que un mateix. Persones que tenen una vida completament a banda del que tu estàs fent queden absolutament barrejades en aquest escenari, tant si els agrada com si no, i sovint no els agrada. Jo dono molt valor a aquest entorn i tot allò que el toca resulta especialment sensible.

Una altra fibra que es toca és el dubte permanent, quan no l'afirmació constant, de la deshonestedat de la política i dels polítics. A mi, això m'emprenya. Així de clar: m'emprenya. Tots els partits polítics hem tingut la frontera dèbil del finançament. Però pressuposar que la persona que es dedica a la política és deshonest a per principi i que està en política per aprofitar-se de determinades circumstàncies, això toca la fibra de qui s'hi dedica per vocació. Un pot aparèixer al carrer com un producte de marketing, com un robot... jo me n'he sentit de tots colors.

Ara, aparèixer com un lladre és molt dur, i que et considerin constantment un delinqüent en potència fa venir ganes de recordar a la gent que tot això té un límit. La vinculació directa entre política i corrupció em toca la fibra. Estic parlant en un to molt familiar i no m'atreuria a dir-ho de la mateixa manera si això fos una roda de premsa.

En aquest sentit, no us estranyarà que enmig de tot el que us explico, un es preguntí de tant en tant quin sentit final té la seva tasca a l'escena política. Tothom té molts dubtes, i jo també, però més o menys sé on vull anar, més o menys tinc un grup de gent al costat... però de vegades, un té la sensació que tot això es redueix (i que em perdonin els que estiguin relacionats amb el que diré) a la paròdia, a la caricatura, a la ridiculització o als vint segons. Només queden els vint segons del telenotícies, la paròdia del Polònia, la caricatura del dibuixant del diari... i no me'n queixo, perquè els polítics de primera línia que no surten al Polònia ni a les caricatures ploreu cada dia. Per això agraeixo la possibilitat de fer coses com la que ens ocupa avui. La sensació que la política només és vista a través del Polònia, de la caricatura o dels vint segons de telenotícies fa necessari, per poder seguir el propi camí, un esquema molt sòlid de conviccions personals i de vocació, i una voluntat de sobreposar-te a circumstàncies que poden ser banals i relatives però que acaben sent importants des del punt de vista de la opinió pública.

Aprofito aquest punt per respondre una cosa que abans apuntava en Carlos Losada. Recordes que jo mirava els reculls de diaris al vespre en lloc de fer-ho al matí, i això t'havia sorprès. Doncs et sorprendré una altra vegada, perquè ja fa no mesos, sinó anys que no me'ls miro ni al vespre ni al matí. He canviat, sí, però en el sentit contrari al que podia esperar-se. Pensareu que estic boig; que



com que tinc aquesta dedicació, segur que sóc esclau de la imatge, la opinió, l'article... Però jo necessito no ser esclau ni presoner ni subsidiari de la opinió diària de l'articulista, l'opinador, el caricaturista, etc. Es tracta d'un mecanisme d'autodefensa: no és una heroïtat, sinó una manera de sobreviure, un mecanisme que respon a la meva arquitectura emocional i que em permet estar avui caminant cap a les palmeres de la riba, en lloc d'estar sense dromedaris, sense cantimplora i enterrat sota la sorra.

Jordi Sánchez

Voldria agrair-te l'exposició i la gran honestetat amb què l'has duta a terme. Voldria, també, aprofundir una mica en la confiança que ens has donat. Hem parlat de fibra sensible

i et demanaria una reflexió: malgrat tot, per què has aguantat el que has aguantat? Quines són aquelles fonts internes d'ambició, de projecte, de responsabilitat, de convicció, que combinades, t'han permès fer la travessia sense aigua ni dromedaris? Crec que podem compartir que, malgrat tot, també hi ha incentius positius en el camí. No hi ha només una imatge estrictament heroica d'un líder que se sacrifica davant tantes adversitats objectives i percebudes, sinó que també existeixen, a la banda del contrapès, aspectes que t'alimenten i que et reforcen, i que avui et permeten albirar l'arribada a un destí, però ahir et van permetre fer de psicòleg amb la teva tropa en moments difícils. Et demano, doncs, una reflexió sobre aquestes fonts internes, tant de les que són quasi espirituals, com de les que tenen un element a vegades denostat de satisfacció i de reconeixement.



Artur Mas

Entenc que la pregunta és per les fonts de resistència. Consti que les respostes són necessàriament improvisades i que les vostres preguntes requeririen una meditació més llarga.

Crec que la primera força que em mou és el sentit de la responsabilitat. Almenys, és segur que està entre les principals. Aquest sentit de la responsabilitat em va ser inculcat des de petit. Em vaig educar d'una manera, sobretot a l'escola, on el sentit de la responsabilitat era... no diré que ho era tot, però sí que era molt. També és probable que aquest sentit formi part de la meva estructura anímica i genètica. De fet, el meu sentit de la responsabilitat està desenvolupat en una mesura que a vegades pot convertir-se en un defecte. I a la vida, ser responsable està molt bé, però ser-

ho excessivament pot ser un handicap. Aquest excés crea una pressió interior que no tenen aquelles persones que tendeixen més a marcar distància i a dir "qui dia passa, any empeny" o "Déu hi farà més que nosaltres".

Estic fent confessions molt personals; no sé si són del tot encertades, perquè això és gairebé una autoanàlisi. En qualsevol cas, un segon motor de resistència és la necessitat que tinc de demostrar-me a mi i de demostrar als altres que no em resigno a acceptar com a impossible allò que tothom deia que era impossible. Podem dir-ne esperit de superació, esperit contestatari... podem dir-ne de moltes maneres. És un tret que segurament explica la meva resistència dels darrers anys.

Una tercera font de resistència és un sistema de valors propis, de principis. Si tingués un



sistema de valors relativitzat o feble (i disculpeu-me si això sona com una manca d'immobilitat), probablement hauria llençat la tovallola. De mi es deia que en Pujol m'havia posat a dit (es va crear la imatge del masover), que ja estava situat, que ja tenia el que volia i que si no arribava a tenir-ho, plegaria, perquè no estava interessat en les conseqüències del fracàs. A dia d'avui s'ha comprovat que tinc almenys una certa jerarquia de valors i que no em mou només la vanitat del càrrec.

Perquè la vanitat hi és. Sempre trobarem algú que no tingui cap tipus de vanitat, però no el trobarem a la política. Jo no nego la meva dosi de vanitat personal, i us dic, alhora, que dins el meu codi de valors, una de les coses que menys tolero i que em causen més rebuig és l'adulació. Detecto els aduladors de seguida, perquè com més a prop estem de

guanyar les coses, més se m'apropen, i com més lluny estem en la travessia del desert, menys els veig.

En definitiva, però, aquest codi de valors m'ha ajudat. Fins a quin punt això té a veure amb una dosi d'espiritualitat i, per què no dir-ho, de sentiment religiós? No ho sé. Jo no he amagat mai que sóc cristià, com tampoc no n'he presumit mai. Crec que em dóna una certa fortalesa interior en moments difícils, però tampoc hi posaria la mà al foc, perquè també sóc dels que en aquest sentit tenen dubtes.

Entre aquestes fonts de resistència també hi ha una certa dosi de vocació en el sentit que ara explicaré. Fa poc, en una de les visites que faig a les Filles de la Caritat (la majoria d'aquestes visites no són públiques), vaig anar a un establiment que tenen al barri de la

Barceloneta, molt arrelat al seu entorn i des del qual es dediquen a ajudar els marginats. Algunes de les dones amb qui vaig parlar eren monges. Renoven els vots de castedat, pobresa i obediència cada any, de manera que si un any no els volen renovar, surten sense cap problema. Els vaig dir el següent: “vosaltres tracteu amb drogadictes, malalts de SIDA que han tingut complicacions de tota mena, amb desarrelats, amb gent marginada i pobra, teniu un despatxet al Banc dels Aliments... Com poseu distància respecte del drama humà?” La resposta d’aquelles dones, que recordem-ho, fan una renovació anual i voluntària dels seus vots, va ser “és que no hi hem de posar distància. Estem aquí per vocació.” La nostra vocació està a anys llum de la que guia aquestes dones, però una certa vocació sí que la tenim, i és necessària com a font de resistència. I és que si no la tens, això no compensa, encara que tinguem les dosis corresponents de lluïment, de vanitat, de notorietat i encara que un dia una persona et pari pel carrer perquè t’hi facis una foto. Aquest lluïment és una font de resistència etèrea i té una durada limitada que no permet fer la travessia del desert.

Francisco Longo

Abans que res, voldria agrair al convidat el to i el contingut de la seva intervenció, que s’han ajustat plenament als objectius d’aquestes sessions. Ha estat un privilegi assistir a aquesta dissecció que ens ha enriquit a tots. A pesar de tot, li faré una pregunta que té a veure amb una cara del poliedre que no recordo que hagi tocat, i que des del meu punt de vista és bastant consubstancial al lideratge polític. És la cara de la presa de decisions impopulars. La política planteja sovint el dilema entre la popularitat, la capacitat de guanyar eleccions per revalidar mandats, i la necessitat de dir-li a la gent el que veritablement

passa i prendre decisions que, en el moment de ser preses, no són ben enteses. Tens alguna experiència en aquest sentit? Has vist aquesta cara del poliedre?

Artur Mas

He viscut unes quantes situacions en aquest sentit. Per ser just i equilibrat en la resposta, et diré que una persona que vol liderar un projecte polític i de país no pot explicar sempre i per definició tota la veritat, perquè si ho fa no pot guanyar. La veritat és antipàtica. Ara bé, sense necessitat d’explicar tota la veritat, el que no s’ha de fer és enganyar.

En segon lloc, la gent ha d’entendre que no estàs venent fum. Has d’explicar i fer entendre que hi ha coses que cal fer encara que no siguin aplaudides. N’explicaré dues o tres.

Si jo hagués pensat tot el cost d’oportunitat que tenia el procés de l’Estatut, la meva obligació, tenint jo la paella pel mànec, era dir que no. Si deia que sí, li donava un trumfo espectacular al meu adversari. I en Maragall, havent perdut les eleccions, havia guanyat el govern: quan et passa això amb un contrincant, a sobre no et dedicaràs a engreixar-lo. La política, doncs, com la resta d’activitats està subjecta a totes les contradiccions i misèries humanes, amb la diferència que en aquest cas estan a la llum pública (permeteu-me un petit parèntesi sobre això: us imagineu que el que passa diàriament i a les juntes d’una comunitat de veïns es publicués al fulletó del barri? Cap veí podria sortir de casa, oi? Doncs això és el que passa a la política). Per tant, l’episodi de l’Estatut no suposava un guany electoral a curt termini, i per tant és una ocasió en la qual vam perseguir una prioritat de país i no un aplaudiment general o un interès purament partidista.

Us he explicat l’anècdota de la Carta Municipal amb en Maragall. Quan intentàvem pactar l’Estatut

tut de Catalunya, després de molts mesos de negociació, quan ell no se'n sortia i la cosa no anava bé, em va dir: “tu me la tornaràs a fer. Igual que me la vas fer amb la Carta Municipal. Tens la paella pel mànec, i em faràs suar per dir-me, al final, que no”. Li vaig respondre: “no oblidis que quan portava la Carta Municipal jo era un més de la tropa. Ara no. Ara la decisió la prendré jo; la prendré escoltant a molta gent, és clar; però la prendré jo.”

L'Estatut va sortir de Catalunya amb molta potència, i el PSOE ens va dir que tal com estava la situació política a Espanya i la seva en particular, o pactaven l'Estatut amb nosaltres o no el feien. Nosaltres no érem aritmèticament decisius a Espanya, i per tant podíem rebutjar el fet d'exercir una responsabilitat tan gran en una època en què no érem al Govern. El PSOE ens va dir que no es veien capaçs de fer-ho ni amb en Maragall ni amb Esquerra. Tornàvem a tenir tot el pes de la responsabilitat, i a més a més, sense manar. Què podíem fer? Una opció era fer-ho estrellar tot i dir que havíem defensat les virtuts absolutes i l'essència. L'altra, posar-nos el mono blau, anar a les màquines i embrutar-nos d'oli. Nosaltres vam posar-nos el mono blau i ens vam embrutar d'oli, i és clar, com que vam aparèixer tacats, se'ns va dir (per seguir amb la imatge) que érem uns bruts. Però acostuma a passar que perquè el vaixell funcioni, algú ha d'anar a la sala de màquines. Això respon, doncs, a la teva pregunta: per què ens vam ficar en aquest procés si no hi teníem gran cosa a guanyar des d'un punt de vista de prestigi, d'imatge pública, d'aplaudiment general immediat?

Tercer exemple d'aquests últims temps, i aquest us afecta en tant que afecta el món educatiu català. Amb aquest tripartit que tenim davant, que està fet clarament per contrarrestar les nostres opcions de governar després de guanyar les eleccions, hi hem pactat la Llei d'Educació. Perdó: no l'hem pactada amb el tripartit, sinó amb una part del tripartit. La Llei d'Educació ha tirat endavant no perquè el govern de la Generalitat s'hagi posat

d'acord en una cosa essencial de país sinó perquè des de CiU vam fer un pacte amb una part del Govern sense exigir que el govern sencer tingués cohesió interna en una qüestió tan bàsica i fonamental. Des d'un punt de vista immediat, què hi teníem a guanyar? El trumfo, en definitiva i com en el cas anterior, se l'acabarien emportant els altres.

Us explico això perquè és evident que en política no tothom actua sempre de la mateixa manera. I esmento episodis de pactes per mostrar que quan en política no s'arriba a un pacte, no és sempre per càlculs de curt termini i electoralistes: cal contraposar els desacords amb aquells altres moments en què sí que hi ha pacte, i per tant, s'ha de donar al qui no pacta la mateixa pàtina de credibilitat que té quan està pactant una cosa important. I això no ens passa gairebé mai. Si un pacta, el més habitual és que s'endugui una imatge fantàstica; si no, sembla ser que l'única interpretació possible és que evitem pactar per raons purament partidistes. És com una fusió en el món empresarial: puc fer-la quan crec que és interessant, però també puc no fer-la. I el dia que no la faig, només significa que en les condicions del present, aquest desacord també és la conseqüència de la defensa raonable de les pròpies idees.

Explicaré un últim exemple, i aquest el menciono a títol molt reservat. Si fa uns mesos jo hagués volgut ser president de la Generalitat, hauria pogut ser-ho. I això, penso, respon definitivament la pregunta. Només havia de fer una cosa: presentar-me al Parlament de Catalunya, presentar una moció de censura i dir que el primer punt a defensar serà la proclamació per la independència de Catalunya. Vosaltres creieu que els diputats d'Esquerra Republicana podien no votar això? Ho haurien tingut difícil, no? Molt difícil. I no ho vam fer, i no ho farem. Per què? Si el que comptés fos resoldre un problema de càrrec, de visualització o de poder, teníem un camí. Però el que comptava era conduir un projecte que afecta no a cinquanta-mil mili-



tants de Convergència i a uns quants milers més d'Unió, sinó als set milions i mig de catalans. I jo, que no poso límit a la reivindicació nacional de Catalunya, també sé que no es pot portar un país conscientment a la derrota, sobretot si es tracta del teu país. Una altra cosa és treballar perquè el propi país pugui anar un dia a la victòria. Però no l'has de portar conscientment a la derrota.

Per tant, què és més important? És més important el partidisme, el càrrec, el curt termini i el ser lloat per tot arreu on vagis? Moltes vegades es diu això perquè no s'interpreten les claus contràries, però les claus contràries hi són. El que us explico potser no passa de ser una anèdota, però aquesta anèdota prova que en política no sempre ens movem per interessos tactivistes del curtíssim termini. Si la realitat fos la del curtíssim termini, les coses serien diferents per nosaltres.

Àngel Castiñeira

Dos comentaris breus i anecdòtics per acabar. Tenim entre nosaltres en Daniel Ortiz, que ha publicat el llibre *Política i valors*, el subtítol del qual és "*Com restaurar la grandesa de la política?*" Em queda l'esperança que actes com aquest hi puguin contribuir. La segona anèdota és també breu, però oportuna. Un de vosaltres m'ha comentat avui que potser passaria del sector privat al públic per reforçar el seu compromís de país. M'agradaria creure que una sessió com la d'avui, memorable en molts aspectes, pugui contribuir a marcar la decisió que aquesta persona està madurant.

Moltes gràcies per la vostra participació. Em sembla que tenim raons per fer un fort aplaudiment al convidat.

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*; Barcelona: ESADE.
- nº3. Varios autores (2006) *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS, *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa* (2006), Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. El valor de los liderazgos.*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué el como y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.

- nº18. IMAZ, Josu J. (2009). *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009). *Liderazgo adaptativo y autoridad* Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE
- nº22. TODO, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE
- nº25 VARIOS AUTORES (2010), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26 SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.



ESADE
Business School

Executive Education