

DOSSIER
LIDERATGE,
SOCIETAT I
PAÍS

El dossier que teniu entre mans és fruit d'una col·laboració del Centre d'Estudis Jordi Pujol i la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE.

Parteix d'un seminari celebrat el dia 11 de febrer de 2013 a ESADE, que va reunir un grup d'experts amb l'objectiu de debatre sobre el lideratge polític, a Catalunya i avui. Concretament, el seminari tenia per objecte analitzar, o millor: deconstruir, el lideratge del MHP Artur Mas entre la manifestació de l'11 de setembre de 2012 ('els fets de setembre') i les eleccions del 25 de novembre d'aquell mateix any des d'òptiques i sensibilitats ben diferents.

Es van abordar els principals trets característics del seu lideratge; se'n van avaluar encerts i errors, punts forts i punts febles; i es va intentar extreure'n lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític.

Al seminari hi van assistir quinze persones, a qui volem agrair la seva participació i les seves reflexions valentes i incisives, al mateix temps que sinceres i respectuoses.

Llistat de participants:

- Laia **Bonet**, Professora de Dret Administratiu de la Universitat Pompeu Fabra i de Dret de la Comunicació de la Universitat Ramon Llull.
- Xavier **Bru de Sala**, Escriptor i periodista.
- Miquel **Calsina**, Centre d'Estudis Jordi Pujol i Universitat Ramon Llull.
- Àngel **Castiñeira**, Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE.
- Joan **Guitart**, Centre d'Estudis Jordi Pujol.
- Antoni **Gutiérrez-Rubí**, Ideograma.
- Enric **Juliana**, *La Vanguardia*.
- Josep M. **Lozano**, Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE.
- Pau **Mas**, Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE.
- Rafael **Nadal**, periodista.
- Montserrat **Nebrera**, Universitat Internacional de Catalunya.
- Daniel **Ortiz**, Institut Ildefons Cerdà.
- Raimon **Ribera**, Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE.
- Ferran **Sáez**, Blanquerna - Universitat Ramon Llull.
- Joan **Vergés**, Universitat de Girona.

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica ESADE

Àngel Castiñeira

Artur Mas: crònica d'un lideratge (De l'11-S del 2012 al 25-N del 2012)

Els fets de setembre

«A conseqüència dels fets de setembre, Catalunya serà molt diferent. Ja és molt diferent, perquè abans no havia emprès cap camí i ara sí. Sabem cap a on va, aquest camí, però ni tan sols podem dir on arribarà o si les coses es torçaran», escrivia fa poc Xavier Bru de Sala (*El Periódico*, 5/10/12). Durant el mes de setembre de 2012 hi van haver cinc intervencions públiques importants del president Mas: el discurs institucional de la Diada, la compareixença davant els mitjans del dia 12 per valorar la manifestació de l'11-S; la conferència que impartia l'endemà al Foro Nueva Economía de Madrid; la compareixença informativa posterior a la trobada amb Mariano Rajoy per negociar el pacte fiscal del dia 20; i el debat de Política General al Parlament del dia 24.

Situem-nos, doncs, en la vigília de l'11-S, quan l'objectiu fonamental encara era el pacte fiscal. En el missatge institucional amb motiu de la Diada Nacional de Catalunya, el president de la Generalitat afirmava: «Mai com ara Catalunya no havia estat tan a prop en la seva aspiració i el seu anhel de plenitud nacional. Cada dia que passa, més i més catalanes i catalans s'incorporen al sentiment i al concepte que és a nosaltres, els set milions i mig de persones que configurem la Catalunya d'avui, a qui ens

correspon decidir lliurement el nostre futur com a poble i com a nació. També aquest és un sòlid motiu d'esperança. La transició nacional que la societat catalana està duent a terme té un primer objectiu amplament aglutinador i compartit: el pacte fiscal. [...] No hi ha batalla més urgent ni repte més important que la sobirania fiscal del nostre país. I més en aquests moments». El fragment triat integra bé les idees clau del president i l'ordre de prelación d'aquell moment: hem començat la transició nacional; aquesta passa pel dret a decidir com a poble, i el primer pas (el més urgent i important) és l'assoliment del pacte fiscal.

El punt d'inflexió del 12-S

La multitudinària manifestació de l'11-S, organitzada per l'Assemblea Nacional Catalana (ANC), trasllada al president un missatge potent, cívic, inequívoc i carregat d'il·lusió: hi ha una nació dempeus que reclama un estat per poder seguir progressant. La força del sobiranisme cívic i la seva tasca continuada semblaven haver calat en la majoria d'espais de l'esfera pública: el mediàtic, el simbòlic, el de les idees i el de les mobilitzacions al carrer, però encara no era predominant en l'espai polític dels partits i del Parlament. L'11-S marca, en la interpretació d'Artur Mas, un punt d'inflexió, una embranzida en el procés de transició nacional que empetiteix (o desborda) la fita del pacte fiscal i que l'anima a fer un pas més enllà. El recorregut frustrant de trenta anys d'Estat de les autonomies arriba ara definitivament a la seva fi. «Actuarem en conseqüència i a més amb coherència amb aquest procés de transició nacional que hem començat i que vaig anunciar al principi de legislatura. Un procés que lliga estretament amb el que va passar ahir». El «moment» de lideratge del president Mas comença aquí, quan d'una manera inequívoca acull com a seu el sentir de la gent al carrer. El 20 de novembre del 2007 en una conferència del mateix Mas, «el catalanisme, energia i esperança per a un país millor», aquest ja havia advertit que si el TC tombava la voluntat del poble de Catalunya expressada a través del nou Estatut d'Autonomia, llavors caldria apostar pel camí del dret a decidir. Però és ara, la importància de la manifestació (el nombre de gent, la representació d'àmplies capes mitjanes i la seva actitud cívica) i el missatge inequívoc que la convocava (Catalunya, nou estat d'Europa) el que accelera la transició nacional anunciada per Mas.

En la convocatòria de premsa del 12-S, només vint-i-quatre hores després del missatge institucional de la Diada, s'anuncien ja els nous elements clau. S'accelera el full de ruta cap a la plenitud nacional. El nou objectiu és ara dotar Catalunya d'instruments i estructures d'estat. Es vol iniciar un procés de sobirania dins del marc de la Unió Europea. El president gosa fer aquest pas tot interpretant que hi ha voluntat, grans majories i capacitat de resistir les respostes contràries que arribaran de Madrid. Es verbalitza públicament, doncs, el compromís de dedicar les màximes energies a fer que el poble i les institucions, agafats de la mà, iniciïn un procés inequívoc, un camí nou, cap a la sobirania.

El «moment» de lideratge de Mas inclou inicialment almenys cinc elements: 1) la lectura dels fets, la interpretació i la diagnosi del nou context derivat de l'11-S que el fa creure que el poble, almenys una àmplia majoria, està preparat i madur per començar el nou estadi; la manifestació, dirà, no «és una febre de final d'estiu». En l'entrevista al programa «Àgora», del dia 1 d'octubre, afirmarà: «he intentat donar resposta a un moviment i a un canvi d'estadi mental que crec que s'està produint a Catalunya. Com que no tinc seguretat absoluta i necessitem una gran legitimitat per enfocar el procés, per això he convocat les eleccions»; 2) l'explicitació de la nova visió, Catalunya ha de formular un projecte propi, esdevenir un nou estat de la UE; 3) el compromís personal de posar-s'hi al capdavant, de donar la cara i ultrapassar els objectius polítics que fins aleshores havia defensat la seva coalició i el seu govern; 4) la voluntat de mobilització mútua, que aquest recorregut el facin plegats les institucions i el poble; i 5) l'avís del que vindrà: «res serà fàcil, però tot és possible». Anuncia dificultats i obstacles i avança la manera de procedir: el procés s'ha de fer amb una cadència i un ritme apropiats i no improvisats i s'ha d'inscriure en el marc de la normalitat democràtica i europea.

Resumint, fins al dia 11-S l'objectiu del president consistia a acomplir un mandat fonamental del Parlament de Catalunya, el pacte fiscal. A partir del 12-S Artur Mas interpreta que rep un nou mandat de la ciutadania, tenir l'instrument d'un estat. El canvi de rumb és clar. «A més del manament del Parlament, també hi ha un manament de la població, que no es pot ignorar. A l'inrevés, cal entendre'l, escoltar-lo i encaixar-lo en el sentit que el pitjor que pot fer un governant és tallar les ales de la il·lusió d'un

poble [...]. Catalunya necessita l'instrument d'un estat [...]. Crec que aquest és el clamor de la gent al carrer i a més de forma pacífica, democràtica i il·lusionant; necessitem un estat», dirà en la conferència del 20-S a Madrid. Durant el col·loqui encara afegirà que «són temps en què hom se l'ha de jugar» perquè «cal atendre el pols de la societat catalana».

Decisions excepcionals

A mitjan setembre, però, l'agenda del president venia marcada per la trobada que el dia 20 havia de tenir amb Mariano Rajoy amb un únic tema: el pacte fiscal. El ritme dels esdeveniments posteriors vindria determinat pel resultat d'aquesta reunió, però en part tot ja s'havia desbordat els dies anteriors. Artur Mas era ja plenament conscient de viure un moment diferent dels altres, excepcional, en què no tenia sentit jugar a guanyar temps o quedar-se en una posició estrictament institucional, còmoda. «Són moments —dirà— en què hom ha de jugar-se-la, no des d'un punt de vista suïcida, ni provocar problemes per provocar-los, però no nego que en algun moment, si la situació es fa difícilment governable, si el tema del pacte fiscal no avança o no té possibilitats, és a dir, qualsevol cosa que pugui passar que tingui força suficient pot provocar un avançament electoral». Cal recordar, però, que en una entrevista a 8tv amb el periodista Josep Cuní (16 de maig 2012) Artur Mas no va amagar que la seva aposta per aconseguir un nou pacte fiscal podria desembocar, segons com anessin les coses, en l'entrada en un «terreny desconegut», sense experiència prèvia, el de la decisió pròpia. Endinsar-se en «terreny desconegut» potser no era el millor camí, però era vist com l'únic que quedava. La metàfora del «terreny desconegut» implicava ja aleshores la voluntat de no aturar-se davant la negativa espanyola d'acceptar un nou pacte fiscal, d'ultrapassar els límits imposats, d'alterar l'equilibri i atrevir-se a anar més enllà malgrat desconèixer-ne els resultats. Uns mesos després, el 25 d'octubre, a un mes de les eleccions, de nou en una entrevista a 8tv, afirmarà que «ara ja hi som, en el terreny desconegut».

La reunió del dia 20-S per negociar el pacte fiscal, com tothom recordarà, fou un fracàs. En la roda de premsa que té lloc immediatament després, Artur Mas reconeix, d'una banda, la decepció i la insatisfacció del resultat, però alhora aspira a convertir aquella decepció en una prova més de la necessitat que la societat catalana engendri un nou projecte de futur trans-

cedent, il·lusionant i majoritàriament compartit. «Catalunya –dirà– en aquests propers temps ha de formular un projecte el més majoritari possible [...]. Perquè les evidències són que en aquest marc estatal és molt difícil avançar d'acord amb les aspiracions catalanes [...]. L'únic que no puc permetre com a ciutadà català [...] és que Catalunya es quedi sense projecte, perquè quedar-se sense projecte vol dir quedar-se sense futur, a la deriva, sense rumb. Això és l'únic que no ens podem permetre».

El 20-S, doncs, materialitza la darrera constatació del final del model autonomista per a CiU i l'anunci d'un de nou que s'acabarà de verbalitzar en el discurs del Debat de Política General, que tindrà lloc el dia 24-S al Parlament. És aquí on, tot recordant les darreres paraules de J. M. Ainaud de Lasarte en rebre la Medalla d'Or de la Generalitat, Mas reclamarà fer un gran acte de fe en Catalunya. En aquest discurs insisteix en tres grans línies marc: interpretar bé els moviments de fons que es produeixen en la societat catalana, fixar un full de ruta clar cap al nou objectiu i actuar en conseqüència, és a dir, traduir en accions concretes el moment que estem vivint.

La mobilització rotunda de l'11-S i la negativa sense precedents per part del govern espanyol a negociar el pacte fiscal (20-S) situava el país en una situació i condició noves, en un abans i un després. Per això, dirà Mas: «en moments excepcionals, decisions excepcionals». Aquestes decisions inclouran, en una primera fase, la dissolució del Parlament (2 d'octubre) i la convocatòria d'eleccions (25-N). Això el permetria presentar un nou programa electoral amb un nou objectiu: fer de Catalunya un nou estat de la UE; aspirar a obtenir una força especial, massiva, és a dir, aconseguir també una «majoria excepcional»; i, finalment, i gràcies a aquesta majoria, disposar d'una nova legitimitat per dur a terme aquest objectiu. En la segona fase, un cop constituït el nou Parlament, es posaria en pràctica l'exercici del dret a l'autodeterminació mitjançant l'aprovació, primer, d'un procediment legal de consulta; caldria, després, guanyar la consulta de manera clara i neta; i, finalment, aconseguir continuar a la UE i obtenir el reconeixement de la comunitat internacional.

Al meu parer, Artur Mas és plenament conscient d'estar posant en marxa un procés clar de lideratge, amb tot el que de risc i vertigen, però també d'il·lusió i mobilització comporta. «No són temps de comoditats institucionals, ni de qui dia passa any empeny –dirà Mas–; són temps en què cal

jugar-se-la, per sobre de la comoditat personal o l'interès de partit. I és al poble de Catalunya, autèntic amo del seu destí, a qui correspon decidir qui vol que el representi en aquests temps històrics, amb quina força i amb quina legitimitat». El relat d'aquest canvi és interpretat, redactat, llegit i encarnat pel president, però és ell mateix qui emplaça ara el poble a assumir el compromís de traslladar democràticament la seva veu del carrer a les urnes, perquè en democràcia només el veredict de dels vots en forma de majories dóna legitimitat a les decisions. Per tant, la conclusió de Mas és conseqüent: «Aquest Parlament ha votat en més d'una ocasió que Catalunya té dret a l'autodeterminació. Ha arribat l'hora d'exercir aquest dret. De manera democràtica, pacífica i constructiva». La reclamació de construir una gran majoria s'ha d'entendre, doncs, en aquest context i argument. No en clau estratègica de partit, ni com l'argúcia tàctica de voler escapollir-se d'aquesta manera del càstig derivat de les retallades aplicades a la població en els dos darrers anys.

Les eleccions del 25-N

Però en el Debat de Política General del 24-S s'entrecruaven dos temps diferents, el cronològic i immediat (amb crisi econòmica, retallades, desnonaments, atur, pobresa i rivalitat entre partits) i el temps històric, que ens enfronta a un gran repte de país. Hi ha, per al president, una nova missió històrica a impulsar, la més complexa, arriscada i transcendent dels darrers tres-cents anys. I aquesta missió requereix de l'empenta i la força de tot el poble. Però també vivíem una de les pitjors conjuntures: la pitjor recessió econòmica, la pitjor crisi pressupostària, la pitjor crisi política i la major debilitat institucional. I això acompanyat d'una creixent precarietat social, d'un horitzó europeu incert, d'una evolució econòmica gens optimista i d'un govern espanyol que obligava a complir amb la reducció d'un dèficit impossible, que segrestava el finançament català i que torpedinava les poques mesures de què disposava la Generalitat, com ara la taxa de l'euro per recepta.

En la persona del president s'encarnen els dos personatges, el governant a qui ha tocat gestionar les contraccions d'una de les majors crisis econòmiques mai conegudes i l'estadista que vol liderar el procés cap a la independència. En l'entrevista que Artur Mas concedirà al programa «Àgora» l'1

d'octubre del 2012 es posa de manifest sobretot el segon: «El que vull és que la gent pensi, reflexioni, entengui el moment en què estem i decideixin. La grandesa d'aquest moment que vivim també és que els catalans i catalanes han d'enfrontar-se a aquest futur col·lectiu. I si ens adrecem a un poble madur, la responsabilitat és d'aquest poble. [...] La gent ha de pensar bé com fem front al procés, amb quines cartes juguem, legitimitats, majories, poder, etc. La gent ho haurà de decidir el dia 25. [...] Aquestes majories socials sòlides és l'única manera de plantejar-se reptes importants».

Passat el mes de setembre, tot conduïa a una campanya diferent, polaritzada en la proposta d'autodeterminació o en el seu rebuig. Per aquest motiu, la campanya electoral fou dura, tensa i bruta i es veié interferida per múltiples amenaces i insults procedents dels mitjans de comunicació espanyols i del mateix govern de Mariano Rajoy i per dos fets, la convocatòria d'una vaga general (14-N), promoguda pels sindicats i recolzada activament per PSC, ICV i ERC; i per la bomba informativa d'*El Mundo*, acusant els presidents Mas i Pujol de tenir comptes bancaris a Suïssa relacionats amb la corrupció (15-N).

CiU va fer una campanya molt personalista, centrada en el candidat i en la consulta per l'estat propi, relegant la problemàtica social, i molt



criticada per diversos periodistes i en les xarxes socials pel to messiànic del cartell on apareixia Artur Mas amb els braços estesos envoltat de senyeres. Els crítics van comparar aquesta imatge amb un fotograma de Charlton Heston a la pel·lícula *Els déu manaments*, amb un posat que no s'adequava amb la personalitat real del candidat.

Les eleccions del 25-N comptaren amb una alta participació (quasi del 70%). Els resultats electorals varen donar una amarga victòria a CiU. Li asseguraven un altre cop l'hegemonia, però amb uns resultats clarament dolents. CiU perdia dotze escons i noranta mil vots. La participació havia estat excepcional, però la majoria desitjada per Mas, no. Paradoxalment, aquest augment d'un 10% de la participació en comparació a l'any 2010 va ser també perjudicial per a CiU. D'altra banda, el vot sobiranista no minvava, sinó que quedava repartit en diverses formacions: CiU, ERC, ICV-Verds i les CUP.

De la primera compareixença durant la nit electoral del 25-N i del Ple del Parlament del 20 de desembre podem destacar cinc declaracions d'Artur Mas.

En primer lloc, la reafirmació de l'encert d'avançar les eleccions. «Crec que no vaig fallar convocant les eleccions i donant la veu i la decisió al poble de Catalunya el propassat 25 de novembre. Vaig dir aleshores i segueixo pensant avui que no són temps de comoditats institucionals i que cal estar disposat a jugar-se-la. El poble de Catalunya va parlar, i va decidir». Al seu parer, aquells que afirmaven que les eleccions del 25-N no calien havien de recordar ara que, des del punt de vista de l'interès de la gent, sí que calien, perquè la gent va sortir de casa i va anar a votar com mai ho havia fet.

En segon lloc, el reconeixement de no haver obtingut el recolzament electoral excepcional que esperava. No ho va dir, però és ben clar que el sentiment íntim d'Artur Mas va ser que aquí sí que havia fallat. El cop va ser fort, sever i imprevist fins al punt de deixar tocat el candidat, que podia interpretar el resultat com un càstig, un fracàs, una derrota personal i una desautorització a la confiança en ell demanada. Des del punt de vista del lideratge, podríem entendre l'expressió «desautoritzar» com una retirada parcial de *l'auctoritas* prèviament concedida. Mas perdia legitimitat i la possibilitat de disposar de mans lliures per negociar, com Alex Salmond a Escòcia, el procés de referèndum per la independència, i tampoc disposava d'una majoria absoluta per contraposar-la a la de Mariano Rajoy. En qualse-

vol cas, i de manera sorprenent, ni Artur Mas ni CiU van arribar a fer una reflexió pública per analitzar les causes d'aquest fracàs ni fer-hi autocrítica.

En tercer lloc, malgrat l'ensopegada, CiU continua sent hegemònica i és l'única que pot formar i liderar el govern, però no ho pot fer sola. «Les urnes ens han donat un lideratge significatiu, però no únic, i per això hem d'anar acompanyats».

En quart lloc, la distribució de vots i escons, situant ERC com a segona força parlamentària, obliga aquest partit a assumir compromisos indefugibles per assegurar la governabilitat del país. «La població ens va demanar lideratges compartits i transversals; també ens va demanar responsabilitats compartides en la governabilitat ja que es necessitarà un govern fort i un parlament estable».

Per últim, l'alt nivell de participació de la gent i el recompte dels seus vots presenta una majoria que —encara que de manera transversal i fragmentada— dóna un clar suport al dret a decidir. Artur Mas, doncs, reafirma el seu compromís amb la consulta popular «perquè ha estat el mandat de les urnes» ja que gairebé els dos terços de les forces parlamentàries estan a favor de celebrar-la i, per tant, «el país no ha de renunciar a aquest procés». D'aquesta manera, el dret a decidir i la consulta sobre el futur polític de Catalunya esdevenen la nova centralitat política de la legislatura.

Finalment, en el discurs de presa de possessió del càrrec de nou president de la Generalitat del dia 24 de desembre, Artur Mas apel·larà a dos valors-guia: el compromís total, la voluntat de ferro per vèncer totes les dificultats que es trobarà per davant i una gran fe en Catalunya, una fe que «no hi ha res ni ningú que ens la pugui manllevar».

Balanç crític

El polític pensa en la pròxima elecció; l'estadista, en la pròxima generació.

Otto von Bismarck.

Les tasques implícites en l'exercici estratègic del lideratge polític són bàsicament les de diagnòstic, disseny i execució o, si ho prefereixen, les d'observar, interpretar, planificar i intervenir sobre la realitat. La major part d'errors comesos deriven d'una mala gestió d'aquestes tasques.

La funció de diagnòstic vol dir saber «llegir bé el partit», és a dir, obtenir tres resultats simultanis i necessaris per a les nostres futures intervencions: entendre'ns a nosaltres mateixos en tant que governants, entendre el país i entendre el context en què hem d'interactuar amb els condicionants, amenaces i finestres d'oportunitat que ofereix.

A la llum del diagnòstic que hom faci, el disseny estratègic ha d'incloure la materialització possible de la visió, és a dir, la decisió del rumb a seguir. Aquesta decisió és fonamental perquè, com en una ascensió d'escadada, marca el full de ruta previ i la via des d'on intentarem atacar el cim. Però, com sol passar amb els surfistes al mar, amb la definició de la ruta a seguir tampoc no n'hi ha prou. Cal saber esperar les grans onades, el moment idoni, hem d'identificar les millors oportunitats i, aleshores, hem de pujar a l'onada i aprofitar el fluir dels esdeveniments per posar en marxa la nostra estratègia. És llavors quan arribarem a l'execució.

Quan això passi haurà arribat el moment de la mobilització, és a dir, de mobilitzar i fer actuar tots els seguidors amb la finalitat de provocar l'autèntic canvi, l'assoliment definitiu de l'execució. En aquest moment cal saber provocar el sentit d'urgència, gestionar la incertesa, incorporar les lleialtats de la majoria de ciutadans, reclamar la seva implicació, preveure una certa dosificació de tasques i ritmes assimilables per tots, i organitzar actes de cohesió i de motivació que permetin superar els moments de confusió, dificultat i desconcert propis del moment viscut.

El 9 de gener de 2011, Artur Mas –llavors acabat de nomenar president de la Generalitat– declarava en una entrevista a *La Vanguardia* que «si hi ha majoria absoluta del PP [en la nova legislatura espanyola], Catalunya haurà de fer el seu propi camí. Això no inclou necessàriament una convocatòria de referèndum d'independència, que provocaria un problema dins de Catalunya. Probablement una meitat estaria a favor i l'altra meitat en contra. Prefereixo administrar un grau de tensió controlat amb l'Estat central, que el soroll interior i la descohesió de la societat catalana. Un dels nostres tresors és progressar mantenint la unitat social».

La millor manera de mantenir cohesionada la societat catalana durant l'any i mig del seu mandat va consistir en construir un gran consens al voltant de la reclamació del nou pacte fiscal. En la preparació de la manifestació de la Diada del 2012, CiU encara insistia a centrar la demanda social en

aquesta reclamació. Aquest mateix clam va ser el punt central del discurs del president Mas en el seu missatge institucional: «No hi ha batalla més urgent ni repte més important que la sobirania fiscal del nostre país. I més en aquests moments».

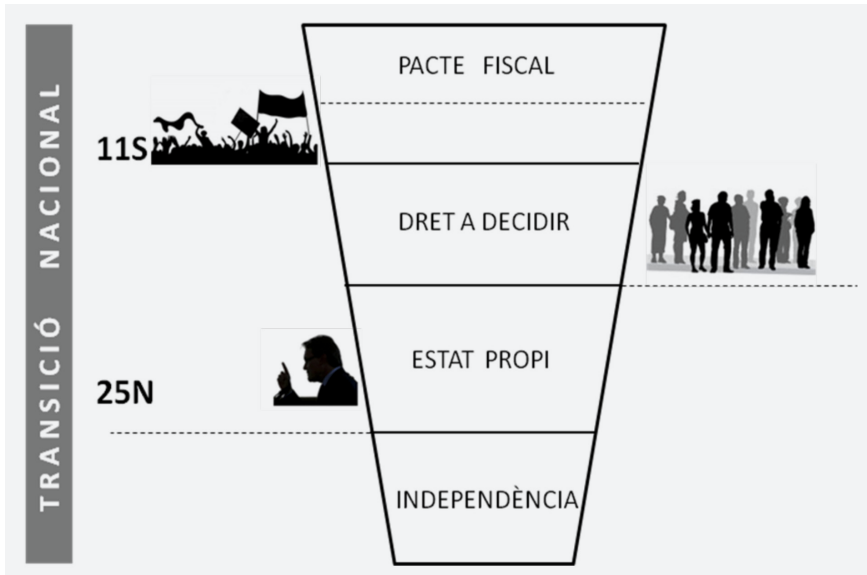
Però durant aquells vint mesos de nou govern, les relacions entre Catalunya i Espanya encara s'havien agreujat més. Els atacs al model educatiu català, la manca d'inversions en infraestructures o les exigències de Madrid pel que feia al compliment del dèficit –el rigor pressupostari imposat a les autonomies era més gran que el que havia de suportar l'administració central– van fer explotar la tensió entre executius fins al punt que el conseller d'Economia, Andreu Mas-Colell, va negar-se a comparèixer al Consell de Política Fiscal i Financera de final de juliol.

D'altra banda, la capacitat de vertebració i mobilització del sobiranisme cívic organitzat a través d'entitats com ara l'Assemblea Nacional Catalana (ANC), Òmnium Cultural o l'Associació de Municipis per la Independència (AMI) també havia anat creixent i amb un objectiu únic: ampliar la majoria social ja existent al país favorable a la independència. Per això els organitzadors de la manifestació la van convertir en un clam per marxar d'Espanya, com quedava reflectit en el lema de la capçalera: Catalunya, nou estat d'Europa. En el comunicat que l'ANC va fer públic el mateix 11-S en finalitzar la manifestació es deia: «Avui hem demostrat al govern i al món que volem ser un nou estat d'Europa... Hem fet una mobilització multitudinària pacífica i unitària, la manifestació més gran, important i massiva de la nostra història i l'hem acabat aquí, al nostre Parlament, per demanar a les nostres institucions que iniciïn el procés de secessió... President, escolteu la veu del poble. Ahir en el vostre missatge institucional va dir que el nostre clam era el vostre i que volíeu per al nostre país la plena sobirania i llibertat. Nosaltres estarem al vostre costat si empreneu aquest camí».

El punt d'inflexió i el canvi de rumb oficial de CiU cap a l'estat propi comença aquí, quan el president interpreta i diagnostica que la veu del sobiranisme cívic és majoritàriament «la veu del poble». Sovint s'oblida que el diagnòstic és l'habilitat més important, més difícil i més infravalorada de l'exercici estratègic del lideratge. Sens dubte, aquest diagnòstic va condicionar, en el cas d'Artur Mas, el disseny posterior de les seves decisions de convocar eleccions i d'aspirar a una majoria excepcional que li

atorgués una gran legitimitat amb la qual impulsar el procés de consulta cap a l'autodeterminació. Val a dir també que la majoria d'enquestes electorals realitzades llavors anunciaven que la federació nacionalista vorejava la majoria absoluta i, fins i tot, la del Centre d'Estudis d'Opinió, que depèn de la Generalitat, li donava aquesta majoria, tot i haver-hi un 40% d'indecisos. De manera semblant, algunes enquestes donaven una majoria superior al 80% a Catalunya favorable a la consulta del referèndum per la independència, i un percentatge de vots a favor de la independència que arribava o superava el 50%.

A la llum del resultat de les eleccions, podem afirmar que el lideratge d'Artur Mas va fallar parcialment en el diagnòstic i, com a conseqüència, va fallar en la precipitació de la proposta. Expliquem-ho a partir d'un gràfic.



Un cop donat per obsolet o superat l'autonomisme, el procés de transició nacional va cercar i va obtenir el major grau de coincidència ciutadana al voltant de la proposta i la defensa del pacte fiscal. La reclamació del pacte fiscal servia, a més, per donar concreció a una de les formes de plasmar la idea del dret a decidir. En aquest cas, en la seva dimensió econòmico-financera. Fins al mes de setembre, la tasca parlamentària i instituci-

onal realitzada pel president havia aconseguit congregar un suport ampli i transversal al voltant d'aquest tema. La manifestació de la Diada podia servir com a colofó per demostrar fins a quin punt la ciutadania defensava també la proposta. Però l'èxit d'assistència a la manifestació i el lema explícit de la convocatòria realitzada per l'ANC desviava el focus d'atenció cap a una demanda encara més agosarada. La proposta d'Artur Mas es veia desbordada per la del sobiranisme cívic. Aquest fet i les decisions preses el dia 12-S van convertir el gradualisme en precipitació i el control del tempo en acceleració. En lloc d'ajudar la ciutadania a anar mastegant a poc a poc les noves propostes se la convidava a empassar-se-les de cop, perquè es va interpretar que la ciutadania ja estava preparada. El procés gradualista aconsellava distingir les fites i anar-les assolint com qui puja esglaó a esglaó, pas a pas, amb els seus temps corresponents. Primer, la justícia de la demanda del pacte fiscal (encara que després fos rebutjada per Madrid). Després, argumentar i fonamentar la legitimitat i la legalitat del dret a decidir, materialitzat en una consulta o referèndum ciutadà. I, per últim, concretar la pregunta de la consulta a través de la proposta de l'estat propi, fent-la creïble i convertint-la en una proposta guanyadora.

Segurament, el més assenyat era arribar a la convocatòria electoral del 25-N fent bandera del dret a la consulta. En paraules de Javier Pérez Royo, «si la fórmula d'integració de Catalunya a Espanya que havíem pactat amb



les Corts generals i aprovat en referèndum no cap en la Constitució, segons el TC, haurem de buscar-nos la vida fora de la Constitució. Perquè el que no se'ns pot demanar és que tinguem una voluntat diferent de la que tenim». La defensa de la consulta o referèndum asseguraria el procés per saber quina és aquesta voluntat del poble català. El problema és que entre el 12-S i el 25-N es comet un triple salt mortal. Es passa de la proposta del pacte fiscal a la proposta de la consulta, de la proposta de la consulta a la discussió de l'estat propi i, com a conseqüència del mateix debat electoral, s'identifica estat propi i independència, per la qual cosa s'acaba parlant només de la independència. La gran cistella de seguidors que podia encabir les propostes de pacte fiscal i de consulta ciutadana (dret a decidir) es veuria ara clarament reduïda. O dit d'una altra manera (i remetent-nos al gràfic abans esmentat), el 25-N el líder havia avançat una casella més que una part dels seguidors. Això a banda d'altres factors conjunturals que podien també determinar el vot contrari d'alguns ciutadans.

Resumint, la velocitat del canvi deixa pel camí molts votants incapaçs de seguir el ritme de propostes. Quan encara estan paint i acollint la idea del dret a decidir han d'assumir la proposta de l'estat propi. El líder va més ràpid (massa) que el poble. Com dèiem, el 25-N no es discuteix ja el pacte fiscal o el dret a la consulta/referèndum sinó directament la viabilitat o no de la independència. Si afegim ara el conjunt de factors desestabilitzadors (vaga 14-N, informes *El Mundo* 15-N, declaracions de Duran i Lleida) o punitius derivats dels plans d'austeritat i de retallades, o les deficiències de CiU en el disseny de la campanya electoral, entendrem millor la pèrdua de la majoria excepcional anhelada.

Diversos analistes van avaluar immediatament aquest fracàs. Les crítiques més dures van arribar des del diari *El País*. Per Lluís Bassets el balanç sobre el lideratge d'Artur Mas era ben clar: «una anàlisi errònia de la realitat social catalana, una estratègia desencertada i una campanya electoral mal plantejada».

http://blogs.elpais.com/lluis_bassets/2012/12/el-tir%C3%B3n-y-la-embestida.html

Josep Ramoneda insistia en la mateixa idea tot aprofitant per denunciar els aires de grandesa de Mas vinculant l'error d'interpretació sobre

les expectatives populars amb les seves pròpies expectatives personals. «El personatge va adquirir un aire messiànic que el feia irrecognoscible. El cartell electoral en què s'erigia, amb els braços oberts i la mirada posada en la llunyania, com a portador de la voluntat del poble, quedarà com la icona d'aquesta desventura. De cop, la nit de diumenge l'abandonà l'aura. I, encara abatut, va reparèixer el dirigent polític sense atributs precisos que ha estat sempre. [...] Mas va creure albirar la gran ocasió de passar a la història i s'ha trobat que el moment no havia arribat. Aquest error d'interpretació de la realitat marcarà per sempre la seva carrera. Mas pretenia liderar i canalitzar el moviment social per la independència. Les urnes han demostrat que era una vana pretensió [...]. La seva autoritat ha quedat seriosament tocada, perquè no hi ha error que demostrï millor la debilitat d'un personatge d'elevat les expectatives sobre si mateix molt per sobre de les seves pròpies possibilitats. ¿Quina autoritat té qui amb el seu desafiament va demostrar desconèixer on era? Mas és ara més feble davant el seu partit, davant la societat catalana i davant del govern espanyol. Amb la qual cosa la seva capacitat negociadora ha perdut molts punts i, com a conseqüència, el procés sobiranista pateix una aturada de durada imprevisible».

http://politica.elpais.com/politica/2012/11/26/actualidad/1353954149_605762.html

Des de *La Vanguardia*, José Antonio Zarzalejos parlava també del «fracàs del president en funcions de la Generalitat, que va convocar unes eleccions de manera innecessària –a conseqüència de motivacions diferents però totes mal calculades– i les va guanyar perdent de manera ostensible. En el camí, el líder de CiU es va anar tancant totes les portes d'emergència, reduint el seu marge d'interlocució i sobreactuant com si el resultat estigués cantat: una majoria «excepcional» que no es va produir i va quedar reduïda a una minoria àmplia, però minoria per fi. Ruïnosa operació política i electoral. [...] Mas està engabiada en una iniciativa que ha fracassat sense que aquest fiasco quedi redimit pel fet que al Parlament hi hagi una majoria sobiranista de dimensió pràcticament igual a la que existia en la legislatura anterior».

<http://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20121202/54356028118/jose-antonio-zarzalejos-la-renuncia-de-mas.html#ixzz2G58nHJoB>

La derivada del fracàs esmentat conduïa també altres analistes a qüestionar no tan sols la feblesa d'Artur Mas sinó fins i tot la seva continuïtat. Antoni Puigverd apuntava que «Catalunya acaba de dir que no té gaire confiança en Artur Mas, el qual surt d'aquesta prova amb l'espasa gairebé tocant-li el cor. Al caire del precipici».

<http://www.lavanguardia.com/encatala/20121126/54355649918/antoni-puigverd-un-pais-tan-viu-com-esqueixat.html> .

I, encara més rotunda era la conclusió de Francesc de Carreras: «Mas es va deixar arrossegar per una manifestació i no va saber liderar un moviment Avui Artur Mas és un líder caigut, definitivament, encara que calgui donar temps al temps perquè això es compleixi».

<http://www.lavanguardia.com/encatala/20121128/54355729548/l-errore-del-12-de-setembre-francesc-de-carreras.html>

La llista d'errors atribuïts al lideratge de Mas podria continuar. S'ha parlat d'improvisació, d'errors tàctics, de plantejar una aventura incerta enmig de la crisi sense fer una avaluació correcta de les pròpies forces, de no tenir prou en compte l'erosió derivada de les retallades, de la manca de credibilitat independentista del candidat i de la seva coalició, etc. És fàcil fer-ho a posteriori, però convé recordar que els resultats no els va preveure ningú, cap analista.

En qualsevol cas, les aspiracions de Mas eren assolir un lideratge enfortit pel nombre de vots, constituir un govern amb una majoria absoluta i comptar amb la complicitat d'unes forces sobiranistes ben representades al nou Parlament i ben organitzades socialment. La realitat ha estat una altra. Ni majoria clara ni lideratge fort o sòlid, sinó un lideratge qüestionat, afeblit, però sense alternativa; una governança fràgil i un sobiranisme que es manté actiu en la seva vessant cívica, però que no augmenta o no aconsegueix superar el seu sostre habitual al Parlament.

El lideratge de Mas s'ha afeblit, però no està mort políticament. En algunes ocasions, ell mateix ha afirmat que el fracàs és la llavor de l'èxit i ha demostrat la seva tenacitat i capacitat de superació. El 26 de novembre de 2010 en la declaració de tancament de campanya que va fer a Món Sant Benet deia: «El destí dels pobles no ve marcat per les vegades que entren

en crisi o cauen en el desànim, sinó per les vegades que són capaços d'aixecar-se, de posar-se dempeus i d'enlairar els seus ideals, els seus millors valors, els seus somnis i el seu esperit. I que si bé és cert que la història de Catalunya està farcida de moments de crisi, de caigudes i fins i tot de capitulacions; si bé és cert també que en molts d'aquests moments ens han manllevat institucions, drets, recursos i llibertats. Si bé és cert tot això, la mateixa història de Catalunya demostra de manera rotunda que el que mai hem perdut, el que mai ens han pogut prendre, el que ni els vents més intensos han pogut apagar, és la flama que segueix escalfant la nostra catalanitat i la nostra voluntat de ser un poble lliure i una nació plena».

Coaching per a catalans

Encara una cosa més, políticament incorrecta. Els errors de lideratge són errors dels líders o també dels seguidors? El dèficit de lideratge tan denunciat és un dèficit de líders o més aviat un dèficit de seguidors? Es va equivocar Mas en el diagnòstic o van fallar els ciutadans a l'hora real de votar (no a l'hora virtual i festiva d'anar a una manifestació)? Serà cert que som una majoria emocional però amb poca operativitat política? El resultat electoral, deia Xavier Roig, és «la demostració més diàfana que la capacitat dels catalans per aplicar l'estratègia i la intel·ligència col·lectives sobre els problemes de país és, com a mínim, erràtica. No som on som per casualitat. [...] Els països que, en situació excepcional, no aposten fortament i clarament, són de poc fiar». http://www.ara.cat/premium/opinio/Oportunitat-perduda_0_820117986.html

El que fa bonic i no compromet gens és dir que en democràcia el poble no s'equivoca mai. He afirmat en alguna ocasió que de la mateixa manera que no hi ha líders si no hi ha seguidors, no hi pot haver bon lideratge si no hi ha bons seguidors. I que, per tant, els que es preocupen tant per la manca de lideratge i/o per la seva qualitat potser farien bé de dedicar una mica d'energia a preguntar-se per la manca de bons seguidors. Potser tenim i patim una intel·ligència política ciutadana efervescent: amb molta escuma i manifestació, però a l'hora de la veritat poruga i massa esclava d'un càlcul d'interessos inconfessables. La pregunta, doncs, manllevant-la de Gaziell, és quina mena de gent som? «Com és possible que Catalunya,

sempre, immancablement, hagi perdut?». O, en paraules de Vicens Vives, com és que (man)tenim una mancança històrica amb el poder? «El Minotaure és un personatge important de la història i de l'actualitat. És el poder. [...] Abstracte en teoria, és una realitat quotidiana que cal saber manejar. Hi ha pobles que hi estan familiaritzats, d'altres que no saben com fer-s'hi. Aquest darrer és el cas històric de Catalunya». (*Notícia de Catalunya*, 1960). Salvador Cardús ho deixa entreveure en un article, però, per estalviar-se possibles danys col·laterals, evita acusar d'immaduresa els seguidors: «Les eleccions que acabem de passar han demostrat que entre el crit independentista i el sentit d'estat que l'hauria d'haver acompanyat hi ha encara massa distància. Vam votar més com a membres d'una comunitat autònoma que com a aspirants a un estat. No dic que es tracti d'una manifestació d'immaduresa del poble, sinó que és la mateixa oferta i el discurs electoral qui hi ha conduït». <http://www.salvadorcardus.cat/?p=5194>

Un col·lega meu, l'Antoni Matas, seguint l'estela historicista de Vicens Vives, em recorda que per als catalans, en els darrers cinc-cents anys, el poder polític, el poder en majúscules, ha estat quelcom intangible, allunyat del nostre espai i de nosaltres. I que, fent de la necessitat virtut, l'únic que hem sabut fer és desenvolupar el poder econòmic a través de la burgesia i d'un ascensor social generador d'oportunitats per a la majoria. Comptat i debatut, hem tingut un poder esquifit, temporal i circumscrit als afers privats. Això ha afavorit la creació d'una societat força igualitària i l'arrelament d'una certa mentalitat anarquista, assemblearista, allunyada d'altres opcions polítiques i sindicals més jerarquitzades i amb un rebuig generalitzat i crònic a tota forma de poder d'estat. Aquest «marc mental» ciutadà tan arrelat no perdona el coratge ni tolera l'èxit individuals i dificulta força el reconeixement, la promoció i l'exercici dels lideratges perquè els interpreta com a elitistes i en desconfia. El líder fóra concebut com una mena de milhomes, de superheroï a qui convé tallar-li les ales (o el cap). Només faltava, doncs, que CiU triés un cartell de campanya on el posat del seu candidat evocava Moisès.

Per reblar el clau del que acabo dir, el gran canvi històric viscut durant els fets de setembre no responia inicialment a una jugada de CiU sinó que va ser impulsat pel fortíssim corrent del sobiranisme cívic. El president

Artur Mas el va acollir, el va voler liderar i donar-li forma institucional i executiva. «Demà molts compatriotes us manifestareu a Barcelona. El meu cor serà amb vosaltres. El meu esperit i el meu compromís, també. [...] Encara que sigui en silenci, sapigueu que el vostre clam és el meu, que la vostra veu és la meua, que els vostres anhels són els meus», deia Mas en el missatge institucional amb motiu de la Diada. Però malgrat la coherència del compromís presidencial (dissolució del Parlament, convocatòria d'eleccions i assumpció del projecte d'estat propi en el seu programa electoral), els comicis del 25-N van suposar un càstig a Mas, però no al procés, encara que també el dificultava. El poble simpatitza amb l'Assemblea, però no prou amb els líders polítics. I, per extensió, assisteix massivament i emocional a les manifestacions sobiranistes, però en el decisiu moment polític d'enfortir amb el seu vot les persones que haurien de pilotar el procés llavors s'arronsa.

Per què passa això?, es planteja Matas, i ell mateix suggereix algunes hipòtesis. «Perquè un dels nostres no pot manar, ja que «el poder de debò» no ens pertoca (mentalitat d'esclau polític). Perquè no podem permetre que el meu igual sigui més que jo (mentalitat caïnita i envejosa). Perquè no ens hem cregut que cal una certa disciplina, lideratges i jerarquia per a dur a terme qualsevol projecte (mentalitat d'entre tots ho farem tot, la qual cosa és mentida, ja que sempre hi ha algú que acaba fent la feina). Perquè al capdavant preferim renunciar al somni compartit abans que admetre el lideratge d'un igual (mentalitat del somni de la caseta i l'hortet, que deia el president Macià)». La interrogació de Matas i les seves respostes ens haurien de fer pensar.

El 30 de juny del 2012 reflexionava jo al diari ARA al voltant d'una frase cèlebre citada pel periodista Joaquim Maria Puyal quan li van atorgar el premi al Català de l'Any 2011: «President, si mai se sent sol, sàpiga que té un poble al darrere». Pocs dies després, Joan Ramon Resina parlava en aquest mateix diari de l'aprimament del lideratge de Mas, tot afirmant que «no és cert [com deia Puyal] que el president tingui un poble al darrere: el té al davant, i la pregunta coent és si sabrà estar a l'altura del poble». Les paraules de Puyal i Resina, malgrat la diferència d'enfocament, ens ajuden a comprendre una mica millor la problemàtica actual del lideratge i en particular el nostre problema amb el lideratge. Quan diem que

Europa, Espanya o Catalunya pateixen una manca de lideratge, a què ens referim exactament? Perquè hi hagi lideratge s'han de donar simultàniament tres elements: líders, visió i seguidors. L'opinió general acostuma a posar el seu dit acusador sobre l'absència de líders, però no acostuma a avaluar amb el mateix rigor si hi ha cap projecte a defensar i, sobretot, si hi ha seguidors disposats a assumir també la seva quota de responsabilitat.

Altrament dit, tenim molt clar que hem de reclamar als nostres dirigents el deure de liderar, però no tenim tan clar que això s'hagi de correspondre també amb el compromís d'assumir les conseqüències del deure del seguiment. Puyal pressuposava que si el president feia un pas endavant i plantejava un projecte mobilitzador tindria el poble al darrere donant-li suport. Resina anava més enllà i deia que el poble ja anava per davant del seu líder i que el que aquest havia de fer era espavilar. A la llum de les eleccions del 25-N, crec que hauríem de constatar que, a l'hora de la veritat, una part dels seguidors no ha seguit el seu president. O, dit d'una altra manera, que potser el problema que tenim avui amb el lideratge no és (només) una qüestió de líders, sinó (també) un problema de seguiment. En la mateixa línia del missatge d'en Puyal, l'11-S l'Assemblea Nacional Catalana va adreçar aquest missatge a Artur Mas: «President, escolteu la veu del poble [...]. Nosaltres estarem al vostre costat si empreneu aquest camí». El president va emprendre el camí, però una part rellevant de la ciutadania no va estar al seu costat o no li va fer costat. Poc abans de les eleccions, jo mateix feia aquest pronòstic en relació amb la consecució de l'estat propi: «L'arc de possibilitats que ara mateix tindrem els catalans no serà molt gran, potser d'un u per cent. Però si disposem dels líders apropiats, aquest u per cent pot ser decisiu». Ara rectifico. Necessitem disposar de líders apropiats però també de ciutadans compromesos.

L'oportunitat de la gran onada ha passat. Potser en vinguin d'altres, però el precedent viscut ens alerta de nou sobre «quina mena de gent som». Per això, insisteixo a dir que una bona actualització del títol del llibre de Gaziell avui fóra *Coaching per a catalans*, o *Per què els catalans tenim por a guanyar*. «Qui no lluita ja ha perdut», deia el president en el discurs de cap d'any. Però no és aquest el problema. Catalunya porta tres-cents anys lluitant, resistint, demostrant tenaçment la seva voluntat de ser. És un cas únic de continuïtat. El problema és que els catalans, fins ara, han

lluitat per a no perdre, però mai no s'han atrevit a lluitar per a guanyar. Millor encara, s'han especialitzat en la funció de supervivents, de resilients, és a dir, en la funció de descobrir mecanismes per fer front a les adversitats. El drama històric que ens toca viure és que ara (després de la sentència del TC i de la voluntat declarada de Madrid d'anar a per totes contra Catalunya), en les condicions actuals, sabem que «qui no surti a guanyar ja ha perdut». El títol de la conferència de Jordi Pujol, «Residuals o independents», amaga en el fons aquest dilema. Sobreposar-se a la derrota, sortir a no perdre, avui, representa en el millor dels casos allargar l'agonia de la residualització (identitària, econòmica, financera, política, cívica, cultural i espiritual). Parlo de drama perquè aquesta mena de gent que som (políticament indecisos, porucs, mesells, somiatruïtes) s'ha especialitzat només a desenvolupar estratègies resistencials; hem registrat mundialment aquesta patent i en acabat hem deixat de seguir invertint en R+D+I. Tenir sentit d'estat, atrevir-se a manejar el Minotaure, sortir a guanyar, implica un estat d'ànim, una actitud vital col·lectiva i una força de voluntat i creativa totalment diferents, com han demostrat Pep Guardiola i Tito Vilanova en el Barça, i que han fet extensiva a l'equip i a la seva afició. Però, no ens enganyéssim, per atrevir-se a guanyar calen lideratges i dels bons, gent preparada i disposada a jugar-se-la i també una afició que els faci costat a les verdes i a les madures.

Dels fets de setembre a l'actualitat: anàlisi del lideratge d'Artur Mas

PONÈNCIES DEL SEMINARI DE LA CÀTEDRA LIDERATGES I GOVERNANÇA DEMOCRÀTICA D'ESADE I DEL CENTRE D'ESTUDIS JORDI PUJOL

11 de febrer de 2013

ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

El resultat obtingut per Artur Mas a les eleccions anticipades del passat novembre ha suposat un cop dur al seu prestigi com a líder polític.

Tres serien els errors que qüestionen el seu lideratge:

1. Error en el càlcul implícit efectuat per avançar les eleccions (una majoria absoluta que reforçés el seu lideratge i la seva legitimitat per encapçalar el projecte polític denominat de transició nacional). Desautorització del polític expert pel fet de no saber calcular les seves possibilitats electorals.

2. Error en la gestió (política) de la coalició CiU: la tensió explícita i implícita amb el líder d'UDC, Duran i Lleida, fragilitza encara més la solidesa del seu lideratge. Sense victòria per majoria absoluta, ERC esdevé *de facto* el tercer soci –i el rellevant– de la coalició de govern, tot provocant un desequilibri i una alteració de la correlació de forces i una clara desavinença estratègica. El pacte posterior amb ERC tampoc no reforça el seu lideratge en aparèixer subordinat a l'objectiu, les formes i el ritme que imposa el seu aliat.

3. Error en la gestió dels intangibles: de la força i la confiança política de setembre... als dubtes, pors i recels d'una part molt significativa de la societat. Creix la percepció que Artur Mas ha abandonat la seva imatge de polític prudent i assenyat en impulsar un procés arriscat de resultat incert. La deconstrucció de la seva imatge anterior en apostar per un messianisme (en campanya electoral) s'adiu poc amb la seva personalitat. Artur Mas apareix enmig de la pinça formada pel radicalisme de Junqueras i la moderació de Duran, projectant una imatge de feblesa que alimenta les reticències (quan no l'oposició rotunda), fins ara latents, dels sectors empresarials i una part significativa de les elits dirigents.

Hi ha qui creu, però, que el principal –i únic– error del president Mas és la gestió del tempo i del calendari. Aquestes veus afirmen que Artur Mas encerta en el diagnòstic (esgotament del marc constitucional i estatutari actuals) i en la connexió de noves expectatives (obrir una nova etapa). Fins i tot, hi ha qui afirma que el resultat electoral s'explica per la recança i la por *del poble* (davant d'un moment decisiu de la història del país). És a dir, que els ciutadans no han estat a l'alçada del seu líder... i no «han entès» la importància del que ens «hi jugàvem», ni tampoc del «moment històric».

Aquesta línia de reflexió es veu reforçada, implícitament, per la campanya, brutal i intolerable, de desprestigi del principal referent ètic i polític del nacionalisme: Jordi Pujol (de retruc, per la seva família). Campanya que, segurament, ha minvat el suport electoral de CiU, creant un tel de dubte i sospita que s'ha fet extensiu a líders de la coalició i al mateix Artur Mas, en un clima d'alta sensibilitat sobre la corrupció en la política i el finançament il·legal de partit o l'enriquiment personal il·lícit. Cal recordar que l'ombra del cas Palau-Millet no s'ha esvaït i que encara ha d'entrar en la seva fase més dura, amb l'inici del judici. Aquests atacs (sobre els quals darrerament s'ha conegut la falta de fonament policial o fiscal), alimentats per part d'una determinada premsa, amb la col·laboració activa o passiva d'algunes forces polítiques, juntament amb la immaduresa del electors, explicarien el resultat i eximirien de responsabilitat l'actual president Mas.

Aquesta argumentació és una dèbil i insuficient explicació per a justificar el resultat electoral. Més aviat cal situar la incapacitat pedagògica (del projecte) i interpretativa (de la realitat) que fa el president (i el seu equip) per trobar les causes més profundes de l'impacte que ha tingut el resultat

electoral en la imatge i en el lideratge del president Mas. Passar del consens majoritari al voltant del pacte fiscal, per a transitar cap al dret a decidir, l'estat propi (o estructures d'estat) fins a insinuar que la consulta obriria, inexorablement, el camí cap a la plenitud nacional (la independència) ha estat agosarat i impropri d'un líder capaç de convertir els anhels en projectes, i aquests en realitat. El seu relat instrumental ha estat massa acrobàtic. Més que mai, en temps de crisi, els ciutadans reclamen claredat i franquesa. El temps del «tu ja m'entens» s'ha esfondrat. Les ambigüitats, tan útils per al consens, el diàleg i el pacte, han mort. I, amb elles, part de la clau de volta per a resoldre els problemes del país.

Altrament, l'actual situació de bloqueig (política i institucional), així com l'ofec financer de la Generalitat en el marc d'una profunda crisi, situen la crua realitat (socioeconòmica) com el principal problema de la societat catalana. Sense ambigüitats.

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

Punt fort: entendre i copsar un sentiment de «moment històric». I la gestió de les grans marques de comunicació política: pacte fiscal, dret a decidir, transició nacional. Els seus punts... dominen, indiscutiblement, l'agenda pública i política.

Punt feble: a un líder se li exigeix encert i capacitat per reagrupar el màxim de gent heterogènia... Si ho jutgem per aquests paràmetres, Mas ni l'encerta ni uneix, més aviat s'està equivocant i contribueix a la divisió del país sense aconseguir esdevenir el líder indiscutible dels sobiranistes, que veuen en els lideratges independentistes noves promeses més clares i transparents.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

Se suposa que un projecte polític sòlid (i un líder que el faci avançar) necessita com a mínim quatre elements: un adversari, un objectiu, uns aliats, uns valors.

El president Mas ha construït un enemic: Espanya... Però no és genuí en la construcció d'aquest enemic, n'hi ha d'altres que són més creïbles i convincents en la seva oposició a Espanya i no han de justificar hipoteques

del passat... No és, per tant, un líder indiscutit en aquest camp.

El president Mas proposa un objectiu: la transició nacional... Però és un objectiu poc definit en el seu contingut i encara menys en el procés per assolir-lo. D'altres són molt més clars en la formulació de l'objectiu: la independència.

El president Mas disposa ara d'uns aliats (ERC i UDC) amb posicions contradictòries, que no sumen sinó que s'anul·len mútuament... A més es tracta d'una aliança forçada i imposada per les circumstàncies electorals, ben lluny del disseny ideal d'una aliança entre el líder i el seu poble.

El president Mas vol encarnar uns valors que, conjugats adequadament, projecten una imatge d'una Catalunya ideal en la qual se sent identificada una part probablement majoritària dels catalans... És en aquest camp més eteri on possiblement Mas compti amb l'avantatge de representar amb certa naturalitat la visió del món propugnada tradicionalment per CiU.

Podria deduir-se que la posició de Mas no és prou sòlida en –com a mínim– tres d'aquests elements, però juga amb l'avantatge comparatiu que no hi ha cap altre projecte, ni cap altre líder, que acrediti més solidesa, de manera que podríem concloure que el lideratge de Mas és un lideratge feble, però suficient per assegurar-li per defecte la primogenitura del país.

Ara, s'obren grans i importants incògnites: és Artur Mas un líder del futur o ja és un líder del passat? En haver vinculat la realització de la consulta al seu límit com a responsable polític i líder institucional, ha posat el marc mental de la interinitat en tota la seva actuació present. Artur Mas és l'únic president possible avui (i segurament el millor líder polític del país); però això no el fa –necessàriament i paradoxalment– ni el més convenient ni el més útil per a la societat catalana i els seus inajornables reptes.

Catalunya és avui un país lligat a la sort d'un líder minvat, lligat, potser desorientat, i que sembla presoner d'una dolça melangia.

DANIEL ORTIZ

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

Durant el període de temps objecte de la nostra anàlisi (els setanta-sis dies que van de l'11-S fins al 25-N) Artur Mas és un líder transformador, que projecta una força excepcional sobre cadascun dels tres eixos del triangle del lideratge: projecte, líder i seguidors; i, al mateix temps, genera, en nombrosos moments, una extraordinària simbiosi, una poderosa identificació o comunió entre tots ells. En primer lloc, referent a la magnitud i la noblesa del projecte (que el poble de Catalunya pugui exercir el dret a decidir el seu futur), es tracta del repte col·lectiu de major envergadura dels darrers tres-cents anys, i per assolir-lo cal modificar l'*statu quo* i portar a terme canvis estructurals en tots els ordres. La diferència respecte a la majoria de governs, que es limiten a la gestió, més o menys plàcida, més o menys reeixida, de les seves competències, és abismal.

En segon lloc, el líder es defineix com un facilitador, un catalitzador, un intèrpret temporal de la voluntat del poble. En conseqüència, ell mateix es posa en joc, posa el seu futur polític en joc, al servei d'aquesta causa, i anuncia que, atès que no té intenció de perpetuar-se en el poder, el dia que el poble pugui expressar sobiranament la seva voluntat, ell deixarà la presidència. Aquest plantejament accentua l'excepcionalitat del líder.

Finalment, pel que fa als seguidors, és evident que no són simples comparses: la transició nacional l'inicien els ciutadans, no pas els polítics. Mas es caracteritza per tractar la ciutadania amb respecte, com a ciutadans adults i responsables, parlant clar, evitant els discursos ensucrats i l'ocultació de les males notícies per por del futur cost electoral. Aquest plantejament inclusiu té la virtut de fer partícip la ciutadania de la transició nacional i permet revaloritzar la democràcia.

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

Des del punt de vista dels encerts o punts forts, es tracta d'un lideratge que no només vol escoltar la veu del poble, sinó que està disposat a servir-lo, és a dir, a jugar-se-la de debò, des d'una actitud de generositat personal i

política a la qual no estem gaire acostumats. En aquest sentit, crec que el gest de «posar-se al costat del poble», és a dir, d'escoltar el clam de l'11-S i, l'endemà mateix, en lloc d'amagar-se o fer veure que no havia passat res, entomar nítidament el missatge de la ciutadania, esdevindrà una referència cabdal en la política catalana.

El tarannà del president Mas es caracteritza per la prudència, la modèstia i la serenitat (evita caure en les provocacions i l'enfrontament estèril) i, al mateix temps, mostra també una gran fermesa, coratge i coherència en les seves actuacions. És conscient de la importància d'aprofitar les oportunitats històriques (per això dissol el Parlament, tot i les veus que diuen que «potser no calia») i elabora un relat convincent, no només en termes històrics («després de més de cent anys de catalanisme, després d'haver esgotat la via autonomista, etc., ha arribat l'hora del dret a decidir»), sinó també relligant en un sol tot la sobirania política, la prosperitat econòmica, la cohesió social i la dignitat col·lectiva. Finalment, es tracta d'un líder ben preparat, amb experiència i capacitat contrastades, que coneix bé les matèries, que pot fer un discurs sense haver de llegir-lo i que és «internacionalment homologable», és a dir, que pot viatjar a Londres, Brussel·les o Moscou sense fer el ridícul.

Des del meu punt de vista, els errors d'aquest lideratge són tres. Primer, un dèficit en l'explicació del perquè. Encara que de motius per reivindicar la sobirania de Catalunya n'hi hagi amb escreix (tant de tipus pragmàtic, com de tipus identitari), i encara que la noblesa del dret a decidir no necessiti cap justificació, és fonamental vincular la transició nacional amb el desig de construir «un país millor». Un país més just, més pròsper, més culte i de més qualitat humana. Un país que es compromet de debò amb la igualtat d'oportunitats, en contra dels privilegis i a favor de les persones més vulnerables. Un país que faci de la lluita contra la pobresa i l'exclusió social una de les seves màximes prioritats. En plena crisi econòmica, quan hi ha tanta gent que ho passa malament, feia falta un missatge social molt més explícit. Segon, les relliscades de la campanya electoral: la famosa foto, l'excés de confiança en les enquestes, un triunfalisme exagerat (no per part del líder, però sí del seu equip). Tercer, no haver sabut (o pogut) mantenir a ratlla els poders fàctics que, amb les seves pressions, amenaces i xantatges, tracten de fer descarrilar la transició nacional.

Malgrat tot, la principal feblesa rau en els seguidors. L'esclat de l'11-S no va tenir una traducció clara a les urnes, escassament dos mesos i mig després. El poble es va arronsar, va fer figa o no va entendre la transcendència del moment. Per què va passar això? Una pista la podem trobar en el títol de l'enquesta europea de valors del 2009: *Valors tous per a temps durs*. La pregunta inevitable és si un poble pot aspirar a decidir el seu futur a base de valors tous. Si es pot pretendre, només amb valors tous, passar de ser una comunitat autònoma a ser un país sobirà. Una altra interpretació possible, tot i que relacionada amb l'anterior, sosté que Catalunya és un poble políticament immadur, incapaç de definir una bona estratègia col·lectiva, i que té por o no entén la naturalesa del poder polític.

Finalment, s'ha dit sovint que l'acceleració del procés durant aquells tres mesos (pacte fiscal; dret a decidir; estat propi; independència) va provocar la incomprensió de molta gent i va perjudicar els resultats electorals, de CiU en particular i del conjunt de forces sobiranistes. És cert que l'acceleració va jugar en contra de la «transició nacional» liderada per Artur Mas, atesa la manca de temps de la ciutadania per comprendre i assimilar cadascun dels estadis. No obstant això, crec que era un fenomen gairebé impossible d'evitar, a causa de l'acció combinada de tres actors ben diferents. Primer, el sobiranisme cívic (l'ANC, Òmnium, etc.) es va mobilitzar massivament per accelerar el procés, confonent sovint el dret a decidir amb la mateixa independència. Segon, els sectors espanyolistes van fer exactament el mateix, però òbviament amb la intenció contrària, per espantar els indecisos o «moderats». I tercer, els mitjans de comunicació, com passa sovint, van fer molt poc per clarificar els conceptes i aportar rigor en les informacions, perquè anar de pressa, es tracti del que es tracti, sempre és més espectacular que anar a poc a poc.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

Fa tan sols quatre o cinc anys, molt poques persones, per no dir gairebé ningú, haurien gosat imaginar un procés de lideratge com aquest. Amb el president Mas, la ciutadania de Catalunya i el dret a decidir com a grans protagonistes. Aquest fet permet formular un parell d'afirmacions importants: els líders polítics no neixen, sinó que es construeixen, a partir d'un

llarg procés de maduració i treball personal, en base a uns valors, unes actituds i uns compromisos fonamentals. I, de vegades, només quan es donen les circumstàncies propícies, els lideratges emergeixen i cristal·litzen. Per tant, els lideratges polítics són bàsicament circumstancials, fruit d'un moment històric determinat i d'una conjunció d'actors i de factors que els expliquen i els fan possibles.

En una època de màxim desprestigi de la política, tant a Catalunya, com a Espanya, com a tot Europa, el lideratge d'Artur Mas fa bona la frase de B. Crick: «La política mereix grans elogis. És una preocupació d'homes lliures i la seva existència és una prova de llibertat». I aquesta és la principal lliçó: la política no està en crisi, el que provoca la desafecció i el rebuig dels ciutadans és la mala política. Les eleccions del 25-N van registrar la participació més elevada des del 1980. El lideratge d'Artur Mas durant aquells setanta-sis dies va fer emergir la política de debò, la política en majúscules. Perquè era un procés «en viu i en directe», autèntic, amb risc, sense guió preestablert, ni titelles teledirigits. I quan això succeeix, la gent no «passa» de la política, sinó que en parla, s'hi engresca i hi participa més que mai, perquè és conscient que el seu futur està en joc. Aquesta és la grandesa de la política, la que hauríem de reivindicar sempre.

ENRIC JULIANA

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

Entre els mesos de setembre i novembre es produeix un salt narratiu en el lideratge d'Artur Mas amb ressons religiosos. Un canvi de dimensió escatològica. Del líder jansenista passem al líder bíblic. (Jansenisme: corrent catòlic, especialment intens a França, Països Baixos i Alemanya durant els segles XVII i XVIII, que es va apropar al rigorisme protestant. Un catolicisme de frontera. Un dels seus grans defensors va ser Pascal. Va tenir certa influència a Catalunya i alguns estudiosos, com Albert Manent, veuen en el jansenisme el *dring* específic del catolicisme a Catalunya).

Artur Mas, catòlic educat a l'interior de l'esfera cultural francesa, va

iniciar el seu mandat amb un discurs sobre la crisi de clares evocacions jansenistes o semi-protestants: dir la veritat sobre la gravetat dels problemes, resistir el dolor, racionalitzar l'adversitat, no defugir decisions populars, no amagar-se davant els problemes, una actitud i una voluntat que contrasten amb els moviments barrocs de la política espanyola i la comú intenció de PP i PSOE d'escapolir-se de l'escomesa.

Al cap de dos anys, el president de la Generalitat fa un salt: el jansenista Mas es replega i passa del Nou al Vell Testament, transformat en Moisès en els cartells d'una campanya electoral molt mal plantejada en termes d'estratègia i comunicació. El Mas contingut i semi-protestant es transforma en l'home que és a punt de separar les aigües del Mar Roig amb tot el poble al darrere. Un salt espectacular amb problemes de transició narrativa: no acaba de quedar clar per què l'home contingut opta per la sobreactuació. Passades les eleccions, Mas sembla pansit. Dels seus gestos, hom pot deduir que voldria tornar al jansenisme però les circumstàncies i els resultats electorals no ho fan fàcil. Corre el risc d'acabar, com Jonàs, al ventre de la balena.

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

Els acabo d'exposar. La narrativa jansenista era molt interessant en la mesura que definia una tensió inèdita amb aquest barroquisme espanyol que sempre juga a cartes. El rigorisme –una dialèctica no tramposa amb les dificultats del moment– li donava molta autoritat, a Mas. El retorn a Moisès va ser llegit per la política i la premsa espanyola com un *órdago*, envit llegendari i obsessiu en la mentalitat hispànica. (El joc del mus el van inventar els bascos i la paraula *or dago* en èuscara vol dir «hi vaig!») El profeta juga a cartes i perd dotze punts. Malament.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

A les eleccions catalanes del 25 de novembre va quedar demostrat que a una part prou significativa de la societat catalana li fa por el poder polític. En desconfia. Malfia del poder estatal espanyol fins a l'extrem d'imaginar la separació radical de Catalunya i a la vegada també malfia del poder po-

lític local. Mas va demanar un apoderament extraordinari per a una situació excepcional i la societat catalana no l'hi va voler donar. Aquesta és la veritat essencial de les eleccions del 25 de novembre del 2012 i sobre aquesta veritat s'hauria de bastir qualsevol noció de lideratge polític per al futur immediat. Entre setembre i novembre es va produir un *momentum* (relació específica entre massa i velocitat) que no va acabar de quallar perquè calia més massa, i per un excés de discordança sobre la velocitat òptima. La història no regala *momentums* cada any. A partir d'ara, tindrem moments. I anar fent.

FERRAN SÁEZ

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

Existeixen almenys tres grans característiques que defineixen aquest lideratge. La primera i més important és el fet d'haver assumit d'una manera directa, explícita i immediata el lideratge d'un procés absolutament incert i sense camí de retorn. O, dit en un llenguatge planer: jugar-se tota la seva carrera política a una sola carta. Aquesta passa no l'havia fet mai ningú. El sis d'octubre del 1934, el president Companys no va iniciar cap procés, sinó que va fer un pas en fals que, en aquelles circumstàncies, era impossible que tingués un recorregut polític.

En segon lloc, Mas va renunciar a una mobilització popular sostinguda que li hauria estat molt favorable però que resultava potencialment molt perillosa. Aquesta renúncia al populisme és molt destacable. Després de la trobada amb Rajoy, on aquest va descartar el pacte fiscal, va optar per no sortir al balcó de Palau tal com li demanaven les persones que estaven a la Plaça de Sant Jaume.

En tercer lloc, el to va ser sempre matisat, dialogant i cordial. Tot i que la situació hauria pogut tendir amb molta facilitat a la confrontació, es va optar per un llenguatge que defugia la vehemència i el maximalisme verbal.

Malgrat les inevitables contradiccions –tant de fons com de caràcter comunicatiu– que es poden generar en un procés d'aquestes característiques, les línies generals traçades pel president van ser respectades per

la resta de membres del govern, de CDC i, en menor mesura, d'UDC. En aquest precís context, això implicava un sobre esforç important.

Combinació adequada, però no igualment satisfactòria, entre el lideratge intern, destinat al poble de Catalunya, el destinat a l'opinió pública espanyola i el que tenia un abast pròpiament internacional. Probablement, el que experimentà més problemes fou el segon.

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

Punts forts:

- Bona preparació acadèmica (idiomes, coneixements d'economia, etc.), que atorga una innegable credibilitat i solvència al discurs.
- Tarannà cordial i matisat, defugint els tons crispats.
- Bona gestió de la dualitat proximitat/distància respecte de l'electorat.
- Capacitat d'articular discursos complexos però alhora comprensibles per a un auditori no especialitzat en qüestions polítiques o econòmiques.
- Capacitat d'escoltar i d'incloure les idees de l'adversari en el propi discurs.

Punts dèbils:

- Identificació per part de molts ciutadans amb un segment social –amb un món– molt determinat. Percepció d'una certa distància respecte del ciutadà de classe mitjana/mitjana baixa.
- Actitud de vegades dubitativa i capacitat limitada per fer discursos vibrants quan és el moment oportú. Gestualitat convencional.
- Posició d'inferioritat en les relacions internacionals atesa l'actitud restrictiva del govern espanyol al respecte.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

Un líder polític és essencialment un gestor d'esdeveniments imprevisibles, incerts o fins i tot casuals. Però aquesta gestió, un cop coneguts aquests d'esdeveniments imprevisibles, incerts o fins i tot casuals, no s'ha de traduir en improvisació sinó tot el contrari. Aquest equilibri entre la reacció immediata i gairebé intuïtiva i la posterior actitud reflexiva i cauta és fonamental. El

mal líder és el que actua a l'inrevés: reflexionant lentament sobre l'incendi i després improvisant una llei sobre aquesta qüestió. Afortunadament, el president Mas ha actuat de moment seguint l'ordre pertinent.

En política, i més concretament en l'esfera del lideratge, existeix un actor fonamental, que sovint no es pren prou en consideració: els mitjans de comunicació i els interessos particulars que representen. El líder del segle XXI ja no sorgeix dels mítings sinó de les portades dels diaris o les entrevistes televisives. Indirectament, són els mitjans qui formen el líder, però també els qui el destrueixen si ho creuen oportú. D'aquesta dimensió del lideratge no se'n pot fer abstracció.

No hi ha –no n'hi pot haver– lideratge sense un conjunt de persones disposades a assumir-lo d'una manera raonablement coherent. En el cas que comentem, això no ha estat ben bé així.

JOAN VERGÉS

Artur Mas, príncep nou?

Líder polític?

Els primatòlegs, els antropòlegs i els psicòlegs ens fan veure que els humans som gregaris. Inevitablement, tendim a formar grups. No solament això, formem grups al mateix temps que mirem d'identificar la persona –o bèstia– que ha de portar la veu cantant –i, curiosament, segons sembla, l'expressió «portar la veu cantant» no és només una metàfora. En el cas dels humans –com passa amb els ximpanzés i a diferència del que passa amb els bonobos, dues espècies molt properes a la nostra–, normalment, els individus que acaben portant la batuta són mascles. Per sort o per desgràcia. Només cal veure qui protagonitza les gestes més lloades pels llibres d'història. És a dir, l'existència de grups i l'existència del que podem dir-ne «líders» –normalment, mascles– van de la mà. En la mesura que ens agrupem, per les raons que sigui, gairebé sempre apareixen líders. Apareixen individus en qui el grup diposita confiança, persones a les quals el grup fa cas i segueix.

D'altra banda, sembla clar que hi ha diferents menes de líder. Allò que fa que un individu esdevingui líder en una determinada situació no fa que

esdevingui líder en una altra mena de situació. Una cosa és ser el líder en un camp de futbol i una altra ser-ho en una reunió de negocis. Una cosa és ser un adonis i endur-se les mirades –i el pensament– de la gent en un còctel al vestíbul del Liceu i una altra ser un savi d'universitat a qui cal escoltar.

Què fa que una persona esdevingui un líder *polític*? La pregunta és interessant i alhora ben difícil de respondre. Exigeix tenir alguna mena de resposta a la pregunta més general de què sigui la política. Però aquesta pregunta, com totes les preguntes generals o filosòfiques, està destinada a generar controvèrsia. Per tant, farem bé d'avisar que aquí no l'abordem directament ni amb ànim exhaustiu. Diguem que la *política* és la mena d'activitat que caracteritza un grup políticament definit com a tal, en la mesura que es planteja el problema de com s'ha d'exercir el poder que resulta de l'agrupació dels individus que l'integren. La política suposa necessàriament una conjunció: poder i agrupació. Totes dues coses alhora. Una empresa, per exemple, pot arribar a tenir molt de poder, molta capacitat d'influir en les decisions de la gent, però mentre no es preocupi d'usar aquest poder per aglutinar la gent al voltant de l'exercici d'aquest poder, no serà un grup polític. Així mateix, una família és clarament un grup. Però no és pas un grup polític perquè no es conforma com a grup a partir de la qüestió sobre l'exercici del poder.

Tot aquest circumloqui –potser massa llarg, potser superflu– tan sols ens serveix per defensar que un líder específicament polític ha de ser algú que tingui poder i que aglutini. És a dir, algú que tingui poder perquè aglutina i algú que aglutina perquè demostra poder-ho fer. Aquesta seria una de les claus del lideratge polític.

Artur Mas, líder polític? Virtuts i defectes

Després del que, segons sembla, cal anomenar «fets de setembre», Artur Mas *s'acosta* a la figura o arquetipus de líder polític en el sentit que acabem d'explicar. Efectivament, tot fa pensar que *ha volgut* o *vol* aconseguir el poder aglutinant els catalans i *vol* aglutinar-los a partir de la demostració que té poder per a fer-ho.

En què pretén basar aquest poder per aglutinar? En tota una sèrie de facultats personals –que valen com a virtuts– i en tota una sèrie de circumstàncies que envolten la seva persona –en el cas de les figures polí-

tiques, les circumstàncies no solament condicionen la persona sinó que la conformen com a figura política. N'enumeraré unes quantes, un altre cop, sense ànim d'exhaustivitat.

1) Consciència *institucional*. Una virtut com a líder polític d'Artur Mas és la consciència de ser president de la Generalitat i actuar com a tal. Actuar com a president del govern dels catalans fa que hom esdevingui president dels catalans, a ulls dels catalans. No tots els polítics que han ocupat el càrrec han exhibit aquest grau de consciència.

2) Consciència dels *temps*. Artur Mas ha sabut fer-se més líder posant-se al davant de les reivindicacions nacionals de Catalunya. Després dels fets de setembre s'hauria convençut que «ha arribat un altre juny» i que la tasca de conduir la lluita d'aquest juny és una tasca que ha d'assumir el president de la Generalitat. En aquest sentit, allò que va captivar molts catalans va ser que el cap institucional de Catalunya, per una vegada, assumís el paper en el moment que tocava, quan tocava.

3) Habilitat *política*, entenent per política, aquí, l'art de la disputa per assolir quotes de poder enfront dels adversaris. L'ha demostrada en unes quantes ocasions. Darrerament, per exemple, incorporant al govern personatges vinculats a la competència (el cas Mascarell, posem per cas).

4) Habilitat *ideològica*. Ha sabut introduir conceptes i plantejaments que més endavant han fet fortuna. El cas més clar, penso, és la noció de «dret a decidir», un concepte que oscil·la entre la noció d'autodeterminació (noció punyetera de fer servir perquè en dret internacional sol estar vinculada a processos de descolonització), la noció d'independència (que, segons sembla, espanta fins i tot els socis) i la noció de sobirania. Un altre, segurament, seria la noció «estructures d'estat». És veritat que no queda gaire clar què es vol en un cas i en l'altre, però no tota confusió o ambigüitat és mostra de feblesa o d'impotència.

5) Halo de *perseverant* i de tenir les coses clares (malgrat generar, com acabem de dir, ambigüitats i confusions). L'halo de perseverant, Artur Mas, l'obté sobretot del fet d'haver estat dues legislatures a l'oposició.

6) Halo de ser *l'hereu*. Des del moment en què Jordi Pujol el va nomenar successor, tota la família «convergent» l'ha considerat l'hereu. En tot aquest temps, fins i tot estant a l'oposició (o «al desert»), amb prou feines ningú del partit l'ha qüestionat.

7) Voluntat d'esdevenir un president *popular*. Per a mi, aquesta és la característica més decisiva de la figura *política* d'Artur Mas, després dels fets de setembre. Artur Mas hauria pres consciència i estaria demostrant que està i ha d'estar més a prop de la classe popular catalana que no pas de les elits econòmiques del país. A CiU, moltes vegades, se l'ha associat als cercles de poder econòmic. Tanmateix, tot fa pensar que amb el procés sobiranista se n'hauria allunyat una mica. Amb aquest gest, hauria aconseguit acostar-se al «poble», a les classes mitjanes i populars. És ben clar que són les classes mitjanes i populars les que donen força al moviment nacional català, no pas l'elit política o econòmica catalana. Per això, el gest de Mas fa pensar en allò que defensava Maquiavel a *El Príncep*. Segons Maquiavel, la ciutat sempre està composta de nobles i de poble. El «príncep nou», aquell que encara no té un domini (un estat) però vol aconseguir-lo, ha de tenir-ho molt present, això. I és que sovint haurà de triar entre un bàndol i l'altre. El consell del florentí és que el príncep nou farà bé d'afavorir les causes del poble en comptes de les dels nobles, car el poble, al final, sempre és més fort i més estable.

Ara bé, Artur Mas també és un polític marcat per una sèrie de defectes, personals i circumstancials.

1) El partit de *CiU* sembla estar *podrit* per múltiples casos de corrupció o per les sospites de corrupció endèmica. I Artur Mas fins ara no ha demostrat ser capaç de fer net.

2) *No acaba de ser un líder popular* en la mesura en què les «retallades» les fa patir sobretot a la classe popular catalana. Tot allò que aconsegueix satisfent el «sentir nacional» dels catalans ho perd amb retallades a les classes populars. Aquest és el seu defecte més important, segurament. D'una banda, apareix com el príncep nou que afavoreix el poble en els seus anhels d'autogovern però, de l'altra, assumeix acríticament els postulats dels nobles, els grans capitalistes. Artur Mas no ha demostrat valentia, als ulls de la gent, a l'hora de fer front a la crisi financera i econòmica. Un exemple tremend de girar l'esquena a les classes populars és l'eliminació de l'impost de successions per a les rendes més altes, quan no n'hi havia cap necessitat (més enllà, és clar, de la promesa electoral). Un exemple patent de no haver estat valent davant la crisi és que de seguida que, després del 25-N, ha necessitat el suport d'ERC per governar ha assumit

la possibilitat d'evitar retallades socials a partir de la reintroducció o la creació d'impostos a les classes més benestants i al gran capital com ara l'impost de patrimoni o l'impost als comptes bancaris (això, amb independència que, després, el TC impedeixi dur a terme les mesures o no). La gent es pregunta: com és que ara hi cau, en aquesta possibilitat, i abans no hi va caure?

3) No és un personatge *carismàtic*. Artur Mas no té l'halo de carisma amb què es va saber envoltar Jordi Pujol o Pasqual Maragall. No és el personatge gris i trist del president Montilla, però no arriba a generar les simpaties de Pujol o Maragall. Així com Jordi Pujol sempre sabia fer l'efecte que acabava de sortir de l'hort de casa, o de la botiga; així com Pasqual Maragall sempre sabia fer l'efecte que acabava de sortir d'una tertúlia amb els amics, Artur Mas massa sovint sembla que acabi de sortir d'un seminari d'executius «perillosos» formats en una d'aquestes escoles de negoci de Barcelona que es volen menjar el món. A molta gent li fa l'efecte de ser estirat i un pèl pedant. Aquest efecte potser és més acusat en el rerepaís, a comarques, que no pas a la capital. Artur Mas fa l'efecte de ser un producte genuïnament barceloní. Tanmateix, al mateix temps tampoc no fa l'efecte de ser algú que compta amb el suport de Barcelona en el seu conjunt. Podríem formular-ho així: amb quins suports *naturals* compta Artur Mas?

4) En aquest sentit, no és carismàtic perquè *arrossegui* la gent. Si la gent segueix Artur Mas és perquè Artur Mas encerta a fer i a dir el que la gent creu de veres. És una habilitat de gestor, d'administrador, el que fa que la gent el segueixi. Una habilitat que té a veure amb saber què convé. Una habilitat pròpia de la intel·ligència. Però no sembla pas una habilitat «natural». Dit d'una altra manera: una part important del poble català seguirà Mas tot i no veure en Mas un amic, un conegut, un personatge del barri. El seguirà mentre faci allò que ajuda a fer realitat els desitjos nacionals del poble de Catalunya.

Què podria fer Artur Mas per reforçar el seu lideratge?

No ho sé, però hauria de mirar de reforçar els aspectes que l'enforteixen com a líder polític i fer front a les debilitats «no naturals» que el llasten. La tasca més urgent és posar-se clarament de part del poble, de part de

les classes populars i fer pagar la crisi als que realment poden pagar-la. No solament és de justícia, fer-ho així, sinó també d'intel·ligència política. D'altra banda, si la pudor de podrit que fa actualment la classe política catalana es torna irrespirable, tal vegada, una bona idea seria refundar CDC o, potser millor encara, crear un nou partit o plataforma política que mirés d'aglutinar el centre-dreta catalanista.

JOSEP M. LOZANO

Del tu-ja-m'entens al #tenimpressa

Vagi a l'avançada que fer d'òliba de Minerva sempre té un punt de pretensions i, alhora, que en l'afer que ens ocupa, per tal de poder parlar amb rigor, ens falta saber el que la pel·lícula *Thirteen Days* posava de relleu com a realment decisiu: què va passar als despatxos. Esmuntades i assumides, doncs, les dues limitacions de qualsevol escrit sobre el tema que se'ns demana, som-hi.

Malgrat la indicació precisa que se'ns ha donat sobre les dates de referència, em sembla indispensable començar amb un exercici de ficció: si a qualsevol de nosaltres, cinc o deu anys enrere, ens haguessin dit que a final del 2012 hi hauria un polític català que encapçalaria una proposta cap a la independència, quants hauríem donat el nom d'Artur Mas? Jo, ben cert, no.

Òbviament, per a tothom la vida és un procés. Però hi ha polítics més lineals, per als quals el lideratge i la mateixa política formen part de la seva pulsio vital. El cas del president Mas no sembla ser exactament aquest. Deixant de banda la qüestió de la seva arribada al lideratge, que ara no toca, el seu itinerari ha tingut un fort component d'elaboració i transformació personal, tant en el sentit estricte de l'expressió, com en el sentit d'auscultar la realitat del país, i treure'n conseqüències. Durant aquests setanta-sis dies –i en les setmanes precedents– aquest component personal ordenat, sistemàtic, deductiu (per no usar el tòpic «cartesià»), combinat amb altes dosis de coratge, (auto)exigència i sentit de la responsabilitat ha fet que en la voràgina d'aquest període semblés que cada pas responia a la lògica d'un arbre de decisions, fins que el vertigen dels

esdeveniments de la campanya electoral ho va desballestar tot. I, alhora, amb una contenció retòrica (la famosa resistència a dir «independència») que semblava una barreja d'ambigüitat deliberada i de no voler tancar portes en un moment en què tot plegat havia agafat una velocitat i una intensitat difícils de manegar. I, malgrat això, la seva claredat expositiva ens ha donat algunes de les millors entrevistes i discursos polítics dels darrers anys.

El detonant simbòlic de tot plegat va ser la manifestació de l'11-S. Una manifestació que és un punt àlgid de l'expressió nacional catalana dels darrers anys, amb un pes en la memòria, la identitat i les il·lusions col·lectives inqüestionable, i alhora gens fàcil de llegir, potser precisament perquè ho semblava tant, de fàcil. Mas assumeix i fa seu el dinamisme de la manifestació i, en fer-ho, el que fa per damunt de tot és posar de relleu que, en aquest període que estem vivint, un dels canvis substancials és que la dinàmica social va de baix a dalt, i que hi ha corrents de fons que no sempre es corresponen amb el que les elits estan disposades a acceptar o els mitjans a recollir. Nogensmenys, recollir i assumir el missatge no comporta necessàriament una determinada estratègia per al seu assoliment.

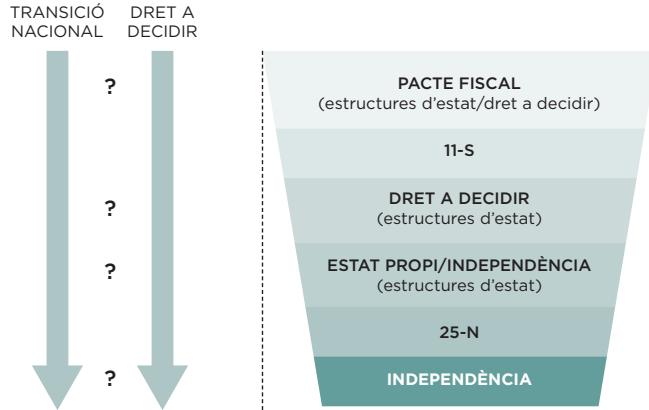
Com es va llegir la manifestació? Des del primer moment fa la sensació que, si més no, l'entorn del president la llegeix de manera gairebé literal; i ens falta una dada decisiva: com es van fer i interpretar durant aquelles setmanes les enquestes, les publicades i –sobretot– les no publicades. Tanmateix, sabem de fa temps que els esdeveniments i els mites fundacionals expressen veritats profundes i arrelades, però que alhora no se'n pot fer una lectura pragmàtica i literal. Començant pel milió i mig, i seguint per la pancarta. No hi ha dubte que la pancarta era clara, això és inqüestionable, però pretendre que els manifestants hi eren tots per la pancarta, i a sobre treure'n conseqüències polítiques, potser va ser fer-se trampes al solitari. L'11-S va estar nodrit, sens dubte, per una afirmació de dignitat i d'anhel de futur. Però, des del punt de vista de l'independentisme, potser hauria convingut haver distingit entre l'independentisme per convicció i l'independentisme per exclusió, que és aquell al qual s'arriba quan hom conclou que les altres sortides estan tancades. Aquest darrer pas pot ser irreversible, però per ser-ho ha de

percebre clarament que no hi ha alternatives empíricament (no en la filosofia política) viables.

La reunió Mas-Rajoy potser només podia acabar com va acabar entre altres coses perquè, en part a causa de la manera de fer política que s'eslita, els entorns mediàtics i socials d'ambdós els havien deixat sense cap espai d'intersecció on trobar-se. I quan Mas surt de l'entrevista amb Rajoy amb el no al pacte fiscal (se'm fa difícil creure que és l'única que han tingut sobre el tema), surt també sabent i transmetent que d'aquest personatge de peix bullit al qual la paraula lideratge li és desconeguda no se'n poden esperar decisions significatives i valentes. I sap també una cosa que nosaltres no sabíem i que ara ja sabem: que l'espera una retallada de 4.400 milions. No al pacte fiscal, 4.400 milions de retallades i 1'5 milions de persones al carrer amb una pancarta que diu «Catalunya, nou estat d'Europa» només permeten una conclusió: a situacions excepcionals, decisions excepcionals, i això és exercir el lideratge. Entre altres coses perquè posa el país davant del mirall per tal que es miri cara a cara a si mateix.

Però, alhora, això el porta (i porta el debat públic català) a l'apoteosi del discurs del tu-ja-m'entens. Gran espeterneç de paraules suggeridores però que no se sap exactament què volen dir: estat propi, estructures d'estat, sobirania, dret a decidir, transició nacional etc. Això, en un context en què el consens explícit és que Catalunya ha de fer un salt endavant, que la situació actual ja no és sostenible, i que fins aquí hem arribat. L'atmosfera s'omple de paraules com les esmentades, que expressen aquest consens, i que alhora permeten fer-li l'ullet a l'interlocutor dient-li «tu ja m'entens», sense necessitat de verificar si tots entenem el mateix, que ja ens coneixem prou. Excepte els que donen per descomptat mecànicament que tot plegat vol dir independència, és clar. I així vam estar unes setmanes que si Baviera, que si Massachusetts, que si Puerto Rico, que si Dinamarca... Potser els temps eren massa convulsos, potser era impossible donar resposta alhora a totes les sensibilitats, però el president crec que no va reeixir a fixar on volia situar el debat i l'electorat.

Perquè la dinàmica política engegada va forçar l'electorat (a no confondre amb els manifestants o els opinadors) a fer i pair en poques setmanes un recorregut que el mateix partit del president i el mateix president han



necessitat més d'un, i més de dos, i més de... anys per fer-lo. El gràfic¹ vol representar com es passa d'una proposta amb un amplíssim suport social, en què el lideratge de Mas anava més enllà de la seva formació política –com era el pacte fiscal–, a un debat en què el tu-ja-m'entens s'aclareix perquè al final tot vol dir independència o hi va a parar, entre altres coses perquè és l'única paraula associada a una proposta clarament identificable. És el triomf polític del #tenimpressa, un hashtag simpàtic que oblida que els tuits només es poden anar rebotant fins a l'infinit entre gent que tingui obert un compte a Twitter. I que una cosa és tocar una tecla a l'ordinador i una altra trobar-se sol davant una urna. No cal dir que –intel·ligentment– els adversaris, però també el foc amic, van acabar convertint la campanya en un sí/no a la independència, com si aquest fos el tema que es dirimia. I el president no va poder, no va saber, no va voler o no tenia marge per reconduir-ho.

En aquest recorregut es van guanyar dues confusions i hem perdut una referència. Transició nacional i dret a decidir van perdre el caràcter de direccionalitat deliberativa per adquirir un sentit finalista concret. Especialment confusionari ha estat, al meu parer, l'ús simultani del dret a decidir (què?) com a expressió d'un criteri polític democràtic i com a pas previ que ja inclou el resultat final. I amb la pèrdua de la referència a cre-

1. Aquest gràfic va ser el resultat d'una llarga conversa amb Àngel Castiñeira, en què coincidim en l'essencial, si bé cadascú hi troba matisos i accents diferents de cara a interpretar aquest període. En el que a mi em pertoca, demano excuses pel que pugui tenir de sociologia recreativa.

ar/construir estructures d'estat es perd l'èmfasi en visualitzar, anticipar i concretar ja ara el tipus de país i d'exercici del poder a què s'aspira. Èmfasi que té una funció pragmàtica i pedagògica alhora. Amb aquesta pèrdua es dissocia el debat sobre el futur i el debat sobre el present.

La campanya es va desbordar per totes bandes.² És obvi que la jugada indigna ordida des de les clavegueres de l'Estat va tenir impacte en el president, per això –per cert– mai no he entès per què sempre s'ha donat per bona la confusió entre una certa contenció personal i una suposada fredor emocional; en qualsevol cas, tot va anar pel pedregar. Com ja he dit, la campanya es va convertir progressivament –de fet– en un sí/no a la independència, com si fos imminent la seva resolució.

El problema de lideratge no va ser el Moisès, qüestions estètiques a banda (per bé que per l'impacte que va tenir ho va esdevenir, un problema). El problema va ser el que simbolitzava: una proposta que responia a la necessitat i/o la voluntat de voler concentrar en una persona i en unes sigles unes expectatives que inevitablement anaven més enllà d'elles mateixes; i que a sobre situava força gent en una agenda molt més enllà de la que s'estava dirimint dos mesos abans. Jo no sé què deien les enquestes privades; el que és segur és que les enquestes publicades no van preveure els resultats, però també ho és que marcaven sistemàticament una constant tendència a la baixa, mentre el president i la seva campanya seguien conreant un discurs en direcció contrària, el camí segur a ser percebut com a perdedor encara que guanyés. Després la clatellada va ser monumental i –suposadament– inesperada, però la direcció estava marcada.

El gran error de lideratge de la campanya, des del meu punt de vista, vinculat al focus en la independència, va ser la difuminació de l'agenda social. Diguem que el discurs que emancipació nacional i progrés social van junts va ser falsat. En plenes retallades i amb una crisi social que ja estava al carrer, el dèficit fiscal i el que representa per a Catalunya van desaparèixer del mapa. En el límit semblava que volíem la independència perquè volíem la independència i no per fer què o a causa de què. Potser era obvi i es donava per descomptat, però són coses que convé no donar per suposat que tothom hi coincideix. I el pitjor fou la sospita que aquest oblit no era el re-

2. Ni l'espai ni l'encàrrec permeten fer altra cosa que posar el focus en el president Mas, cosa que em força a negligir com van jugar les cartes els diversos actors.

sultat d'una mala campanya, sinó que responia a una assumpció i/o a una sensibilitat polítiques. Sospita que reforça el fet que una certa represa del discurs social vingués a cavall de la pressió de l'oposició i de la del carrer.

Les eleccions van ser una clatellada tant per al president com per a Artur Mas. Com per al procés: deixem-nos estar de comptabilitat parlamentària, aquests processos requereixen lideratges forts, i en va sortir debilitat. No en debades, per al que en diem «madrid» (de les elits fins al clavegueram), aquest fou el seu primer objectiu, en una demostració que si alguna cosa tenen clara és on i com es juga la partida del poder. I aquesta partida va provocar l'encongiment de les elits catalanes, sorpreses i temoroses pel tombant que havia pres un Artur Mas que consideraven «dels seus». Uns i altres confonen un procés de lideratge amb la persona del líder, i sembla que no vulguin entendre que aquest és un procés de fons, que va de baix a dalt, que arrela en una consciència de maltractament econòmic, de dignitat nacional ferida i de manca d'alternatives convencionals que caldrà canalitzar i resoldre tard o d'hora d'alguna manera.

Mas surt debilitat personalment i políticament de les eleccions. Però no en surt liquidat, si bé haurà de reconstruir el seu lideratge³ sabent que aquell clima col·lectiu que va anar de l'11-S al 25-N difícilment tornarà. I ho haurà de fer en un context diabòlic, en què s'entortolliguen la crisi econòmica, la política i la institucional, cada una d'elles d'una magnitud tal que requereixen tots els esforços. Un context en què des de la perspectiva del càlcul racional a curt termini, la primera opció de tots els partits ve a ser –retòriques a part– deixar que es vagi rostint ell solet a foc lent. Hom podria dir perfectament que, en aquest context de les tres crisis, la relació que hi ha entre les expectatives proposades i els resultats electorals deixen el president Mas en una situació perversa de la qual només en pot sortir o com a fracassat o com a traïdor.

De tota manera, convé recordar que la professora Kanter, de Harvard, insisteix a dir que un èxit sempre semblava un fracàs quan hom estava a mig camí.

3. Capacitat que ha demostrat a bastament en altres moments prou diferents de l'actual, cosa que no li garanteix fer-ho avui.

LAIA BONET

Principals trets característics del lideratge d'Artur Mas durant el període esmentat

Les eleccions del 25-N han estat excepcionals en molts sentits: l'anticipació, després de la legislatura més breu en la història de la recuperació de les nostres institucions; l'escenari social i econòmic en què s'anuncia la convocatòria de les eleccions; la campanya electoral i els debats –parcials– que en configuren la columna vertebral; o les expectatives d'algunes forces i molt especialment de la liderada per Artur Mas.

Aquesta excepcionalitat és la que amb molta probabilitat condueix a la imatge de desconcert, si no de frustració, respecte els resultats obtinguts per Artur Mas en les eleccions del 25-N i obre alguns interrogants sobre la seva imatge i la seva capacitat de lideratge.

Aquests són alguns dels elements que impacten en la imatge de lideratge d'Artur Mas:

a) *La definició d'unes expectatives.* El resultat d'Artur Mas no seria tan dolent si no es tinguessin en compte les expectatives. Efectivament les eleccions anticipades s'havien convocat amb un objectiu: l'obtenció de la majoria absoluta a partir de l'arrossegament de la majoria de l'espai catalanista. Però, ¿és possible creure en la factibilitat d'aquestes expectatives en un país que dia rere dia demostra que l'espai ideològic central és cada vegada més dèbil i està més fragmentat?

b) *L'aposta personal.* Les eleccions es van plantejar des d'un principi amb un caràcter plebiscitari al voltant de la figura del president i del seu projecte. En el debat d'orientació política general en què s'anuncia la convocatòria d'eleccions, el mateix president Mas s'ofereix personalment a liderar l'aposta del país cap a la «transició nacional» i ceder la responsabilitat l'endemà. Sigui la seva carta de presentació la d'un líder per responsabilitat o la d'un líder per convicció, el cert és que la transició nacional és, doncs –també–, la seva «transició personal».

c) *La confiança en la percepció al carrer, als mitjans i a les enquestes.* L'escenari del qual neix la convocatòria mobilitza més que mai la ciutadania i la polaritza. Tanmateix, la veu d'uns i d'altres no s'escolta ni es deixa sentir amb la mateixa força. La percepció majoritària al carrer i als mitjans reforça la

idea d'una tendència clara a l'avançament de les opcions sobiranistes. I això es tradueix també en la imatge que ofereixen la pràctica totalitat de les enquestes: gairebé l'assoliment de l'objectiu de la majoria absoluta. Però la imatge real del «país» és molt més àmplia i diversa que la que es pot captar en aquests espais, i per percebre-la cal sortir dels escenaris més propers i homogenis.

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

Encerts

- *La construcció d'una estratègia de país.* L'indiscutible punt fort d'Artur Mas és la capacitat de construir una estratègia política «de país» a partir d'una opció ideològica concreta en cada moment: des de l'inici de la legislatura fins al final, l'agenda política d'Artur Mas és l'agenda política del país. Una capacitat extraordinària que fins ara cap altre líder havia aconseguit amb la mateixa contundència.

- *El caràcter.* La determinació i el coratge al costat d'una actitud «calvinista» són valors del lideratge d'Artur Mas. El risc, tanmateix, és que en excés aquests valors poden esdevenir defectes. És el pas de la determinació a l'obstinació. És el pas de la determinació a la pèrdua de la capacitat d'adaptació als canvis.

Error

- *L'excés de personalisme.* L'aposta personal que planteja Artur Mas a l'inici de la campanya va acompanyada d'un excés de personalisme en el disseny de la pròpia campanya, des de la posada en escena en els actes de campanya a l'ús d'una iconografia que apel·la a la figura d'un messiès.

- *El trencament de la confiança i de la seva imatge de seguretat.* La presentació d'Artur Mas més que com a líder, com a messiès que sap on va, lesiona especialment la seva figura des del moment que es confirma el no assoliment dels objectius electorals. I això, perquè bona part dels seus votants havien decidit renunciar a saber en què consistia el camí (la «transició nacional») davant la mostra de seguretat d'Artur Mas i la seva demanda de confiança en ell, tot i la poca concreció dels detalls de l'itinerari. Després del 25-N, lògicament, els interrogants sorgeixen: No sabia on ana-

va? Podia mostrar tanta seguretat? Com creure a partir d'ara en les seves apostes?

- *La imatge de debilitat del nou president Mas.* El resultat electoral i la necessitat de cercar nous suports parlamentaris afecta novament la imatge de lideratge d'Artur Mas. L'equilibri entre CDC i UDC, i ara amb ERC, difumina la imatge d'un líder segur i que marca la pauta, que porta el timó. És més, l'acord d'estabilitat amb ERC ofereix una imatge inicial de clar guanyador d'ERC (que no es desdibuixarà ni es reequilibrarà fins que es comencin a adoptar mesures pressupostàries dures gràcies al suport –degut– d'ERC), que impacta en el president. Les atzagaiades d'ERC, que en aquest terreny van sorgint en forma d'amenaça de no donar suport a les mesures pressupostàries que no s'hagin consensuat prèviament entre les dues forces, reforcen aquesta imatge de debilitat del president.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

Què espero d'un líder?

- Espero d'un líder que escolti i sàpiga entendre la societat que lidera, i llegir i analitzar bé la realitat que ha de gestionar i comandar.

- Espero d'un líder que tingui respostes per a totes les situacions de crisi en què la societat actual del nostre entorn més immediat es troba immersa. No només en la crisi nacional, per tant; sinó també en la crisi econòmica i social i en la crisi democràtica i institucional.

- Espero d'un líder que aculli i integri les opcions diverses i els interessos plurals del poble. Que sàpiga sumar.

- Espero d'un líder que anticipi els escenaris de futur i proposi itineraris concrets per abordar els reptes col·lectius amb garanties.

- Espero d'un líder que obri camí sense ni promoure ni permetre que ningú quedi enrere. Que tingui clar que més que arribar el primer, cal garantir que arribi tothom a port.

- Espero d'un líder que no condueixi a situacions irreversibles i sense sortida i que sàpiga gestionar la velocitat dels objectius, acceptant fins i tot que de vegades per garantir el veritable èxit d'un projecte cal reconsiderar l'itinerari i frenar o fer marxa enrere en un determinat moment.

MONTSERRAT NEBRERA

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

És extraordinàriament difícil identificar un líder des del present ja que, a diferència del gestor polític, el líder arrisca, aposta pel que la gent encara no veu, arrossega l'equip i les masses cap a realitats desconegudes que de vegades no són del tot clares dins seu. Per tant, és fàcil que des del present el líder sigui vist com un fracassat. Partint d'aquesta dificultat metodològica, i tot i que són evidents les fluctuacions produïdes en la percepció del seu lideratge al llarg del període que analitzem, crec que s'ha generat un corrent d'identificació col·lectiva envers la persona del president, més enllà de les sigles polítiques amb les quals es presentava, quasi bé podríem dir que malgrat aquestes sigles i el cúmul de problemes de credibilitat que s'han visualitzat en poc temps (casos de corrupció, imputacions diverses, mala gestió en alguns àmbits, etc.). Per això, aquest lideratge *ad personam* sembla una aposta estratègica, justament com a contrapunt a l'evident desgast de les formacions clàssiques en l'esdevenir de les diferents conteses electorals, i perquè dins del conjunt de persones que formen part de l'equip del president ell semblava, si més no, l'individu més incontaminat. De fet, de la mateixa manera que no monàrquics van esdevenir «juancarlistes» per efecte de la transició espanyola (1975-1978), es pot dir que existeix un «masisme» entre gent que no és de CDC i/o no ha votat mai CiU.

Davant de fenòmens volubles mediatitzats per les xarxes socials (tipus Movimento 5 Stelle italià), en el cas del president Mas ens trobem amb una variant del lideratge clàssic, amb una freqüent utilització de recursos literaris, figures poètiques i apel·lacions espirituals, d'acord amb els patrons que vol imitar, d'arrel principalment churchilliana («res no serà fàcil», ha repetit moltes vegades) i un cert regust d'acceptació de la immolació personal, en la línia dels patrons seguits, com podrien ser Kennedy, Luther King, Michael Collins i fins i tot Jesús. No així Companys, i el mateix president ho ha recordat quan ha dit que té vocació de «màrtir parcial».

Malgrat la seva persistent evitació dels moments amb escenificació «estel·lar» (va renunciar a sortir al balcó de la Generalitat quan, tornant

de l'entrevista amb Rajoy a Madrid, la gent li ho demanava), la campanya girava entorn d'un cartell on el president adoptava gestos messiànics, i aquesta *performance* es va convertir en un element clau de la campanya, clau a la seva vegada per al resultat electoral, atesa la gran quantitat d'indecisos que descobrien les enquestes.

També l'apel·lació a una ciutadania capitana del seu destí (com es recorda a l'altre referent literari obvi, *Invictus*) ha estat una característica del relat polític. D'aquesta manera vesteix el seu dubte respecte al fet que, iniciat el camí cap a una nova situació per a Catalunya (no hi posem nom, per ara), potser el coratge de la gent no estigui a l'alçada de les circumstàncies. Però a més, i des d'un punt de vista d'estratègia, aquesta apel·lació a la responsabilitat i protagonisme de la gent en el procés li ha permès justificar que, tot i els riscos assumits, hagin estat necessàries unes eleccions que reformulessin el Parlament d'acord amb aquesta clau, molt més que anar directament a un referèndum sobre el tema. En el mateix sentit de responsabilitat dels governats s'ha d'entendre la seva recurrent apel·lació al civisme, és a dir, a no donar una sola raó perquè els mitjans hostils en facin llenya.

Però a diferència del temps dels lideratges clàssics, ara la qüestió electoral és molt més complexa, és 2.0. Compten molt més uns mitjans que a Espanya (i Catalunya no n'és aliena) es troben fidelitzats en forma de trinxera, a un bàndol i a un altre, entre altres raons a cop de subvenció. I, en general, els partits clàssics (i CiU ho és) es troben envellits i han menyspreat un jovent que s'incorpora al vot amb ingenuïtat i creu que els partits que no han tocat poder o n'han tocat poc seran més honestos que els que ja s'han tacat les mans. Mas, des d'aquest punt de vista, troba en CiU un llast, la qual cosa fa més comprensible la davallada que pateix en vots i escons a les darreres eleccions catalanes, i fins i tot com minva la intenció de vot envers la formació en les darreres enquestes.

Finalment, i pel que fa als recursos oratoris, de les fórmules clàssiques destaca la seva *crossa* per guanyar temps: «ho he fet per una raó molt senzilla, que crec que vostès ja han entès». I del procés que ha endegat és una novetat que, davant la incertesa de com ha de conduir-se, confessi, potser massa sovint, però de manera transparent: «aquesta pregunta no li puc contestar avui».

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

El primer punt feble el demostren les enquestes fallides: tothom en els equips de prospectiva electoral donava una quasi majoria absoluta a CiU, i la realitat ni de bon tros es va assemblar al diagnòstic suposadament científic. La raó es troba, d'una banda, en el volum d'indecisos (o de gent que no volia manifestar el seu parer) que fins al darrer moment reflectien les enquestes, però també en la «cuina» de les dades obtingudes, com molts d'ells han reconegut després. La «cuina» pressuposa un posicionament valoratiu per part del «cuiner» i per tant demostra que allò que en l'àmbit de l'opinió pública era entès com lideratge, per al comú de la gent no ho era, al menys amb la mateixa dimensió. Segons el meu parer, més que mai es demostra que lideratge de l'opinió pública i lideratge de les masses no és el mateix. Perquè l'errada sistemàtica de la classe política, en temps de descrèdit encara més, és l'aïllament de la realitat social.

El segon punt feble és el relat del president fins al dia 10 de setembre. Col·locat a dit per Jordi Pujol, ¿no havia estat considerat, fins i tot entre els seus, com un titella per a un temps de transició esperant que un altre Pujol esdevingués líder de CiU? ¿No s'havia considerat el seu posat frívol, vacu i superficial, i mancat d'un full de ruta el seu mandat? La casa gran del catalanisme, l'aposta per un pacte fiscal sense fórmula concreta però via de salvació per a les relacions de Catalunya amb la resta d'Espanya res tenien a veure amb el posicionament del president el dia 10 de setembre. Podria ser vist, doncs, per una part de l'independentisme com un oportunista?

Directament relacionat amb l'anterior, un tercer punt feble és el fet, comú a altres partits de discurs voluble o canviant, que el votant sol preferir l'original a la còpia. I CiU clarament era còpia, en aquest gir cap a la «transició nacional», respecte d'ERC. La memòria és fràgil (com es demostra en tots els que van oblidar els dos governs tripartits on va participar ERC) però no pas a tan curt termini.

Un quart punt feble és l'equip sobre el qual el president projecta el seu lideratge. No està envoltat dels millors, no dóna la sensació de ser ultrapassat en àmbits sectorials pels seus col·laboradors en el govern i en el partit. Però aquest, més que un problema del president, és un problema

del desprestigi de l'activitat política, que, per aquesta raó, no atrau les ments més brillants, ni els gestors més eficients, ni els visionaris requerits per als moments complexos.

Una qüestió crec que s'ha de tenir en compte, tot i que pot ser a la vegada punt feble i punt fort, és aquest «dir la veritat» com a compromís que diu haver assumit el president des del seu nomenament; malgrat la qualitat ètica de la promesa, des del punt de vista de la praxi política s'ha de veure com una trampa autoaplicada, perquè ell, com qualsevol persona amb el seu recorregut polític, ha de saber que no sempre es pot dir tota la veritat (pensant en l'adversari i pensant en la part de la població que per diverses raons no té criteri per jutjar). De fet, encara és més greu la feblesa si, pel que sigui, fos descobert mentint.

I, de la mateixa manera, un dels trets del lideratge de Mas que pot ser a la vegada entès com a punt fort i com a punt feble és la impossibilitat de recanvi. Forma part de les característiques dels lideratges clàssics, però, en el moment actual, la vulnerabilitat del sistema polític i la voluntat d'una part de la població de minyonejar els lideratges individuals, la pot convertir en un problema, perquè, com acostuma a passar, la història es construirà sobre un conjunt d'incerteses, o aparents casualitats.

El punt més fort del lideratge de Mas és la sensació que transmet d'haver-se refet i construït des de les derrotes, el fet d'haver emprat el fracàs, en la millor tradició anglosaxona i nord-americana, com la forja d'una futura victòria. Com ho és també, en sintonia amb la reeixida des del fracàs, la sensació que trasllada de no tenir res personal a perdre, que arribarà fins al final. Tot i que això hi ha qui ho entén com a simple tossuderia, o fins i tot obnubilació, crec que guanya la percepció que està convençut de la seva aposta i que res no l'aturarà.

Lliçons per a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

L'experiència ens ha de dur a una reformulació del sistema de mitjans de comunicació, fins i tot pel que fa a posar-los al servei de la construcció nacional. Això sols serà possible des de les estructures d'estat propi, però és a la vegada molt important per aconseguir-les. En aquests mitjans incloc també un cinema amb relat polític, pensat per transmetre, mitjançant for-

mats de masses, els missatges fonamentals d'un país, de la seva història, però sobretot de la seva filosofia (les mirades, com deia el president en el discurs previ a la Diada).

Això vol dir, al mateix temps, un redimensionament del que significa la democràcia representativa dins del dret ciutadà a la participació política, fins i tot per trobar eines d'integració eficaç de dos col·lectius essencials en la història d'un país, com són el col·lectiu immigrant amb voluntat de permanència i la gent jove, entre els 16 i els 18 anys, atesa la creixent (tot i que parcial) maduresa del jovent en les darreres dècades.

Pensar que l'educació no és només pensar en l'ensenyament, i que dins d'una i altre s'han de buscar mecanismes per al coneixement per part de la canalla de les seves institucions, i per conrear el compromís de la gent jove envers el seu país. Maragall deia que s'havia d'aprendre l'Estatut, però com és tan llarg i feixuc això ha resultat impossible. S'ha de repensar la norma fonamental, perquè això fa molt més fàcil conrear un lideratge que faci bandera de la seva defensa, des de la coherència i l'exemplaritat personals.

Respecte de la pregunta que darrerament es fa sovint sobre l'avinentsa dels lideratges en xarxa, clarament exemplifiquen el problema de la sobirania. La paraula líder, com la paraula sobirà, parlen d'una sola persona. Quan els sobirans són molts, no existeix sobirà. Els lideratges en xarxa, o els co-lideratges, són la negació de la idea.

RAFAEL NADAL

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

No crec que puguem parlar d'un únic període, ni d'un únic lideratge. L'Artur Mas que es va presentar a Madrid després de l'Onze de Setembre de 2012 té molt poc a veure amb el Mas que va sortir debilitat de la cita electoral del 25 de novembre.

L'endemà de la manifestació de la Diada el president havia de reaccionar i ho va fer: va oferir al conjunt dels ciutadans una interpretació del que havia passat, va assumir la reivindicació popular com a pròpia i es va mostrar decidit a liderar-la. Si no ho hagués fet, els que ara l'acusen de

precipitació l'haurien condemnat per manca de sensibilitat, per manca de decisió o per no saber llegir adequadament el discurs del carrer.

De les seves compareixences públiques d'aquells dies, en destacaria la claredat del missatge, que va comunicar amb paraules serenes però inequívocues i d'una enorme contundència. Els discursos del president Mas després de la Diada, sobretot els dos de Madrid, encomanaven il·lusió per a consum intern i transmetien convicció i fermesa Catalunya enfora; claredat, exigència, rigor, serenitat i bones maneres es combinaven en un sol gest.

El 25 de novembre, però, les previsions es van torçar i Artur Mas en va sortir tocat. Aquella nit, el seu entorn el va convèncer que tenia uns resultats prou bons per aguantar i governar, i segurament era veritat; però també resultava bastant evident que per a dirigir el repte en el qual s'ha embarcat i ha embarcat el país no en farà prou amb una resistència resignada. Des d'aquell dia, el president s'ha mostrat tou, ha tornat a exhibir dubtes sobre el què, el com i el quan i, si bé ha seguit prenent les decisions anunciades, ja no les ha comunicat ni amb entusiasme ni amb la confiança necessària.

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

El gran encert del lideratge de Mas va ser la capacitat de fer transversal la reivindicació sobiranista, incorporant sectors socialment i nacionalment moderats, perquè des del primer moment va fer compatibles la contundència de la reivindicació i la promesa d'ordre i d'estabilitat. La dependència postelectoral d'altres partits ha anul·lat aquests factors de cohesió, i Artur Mas ha perdut suports empresarials, financers, mediàtics i també polítics, fins i tot en el seu propi electorat i la seva pròpia militància. L'antic punt fort s'ha convertit ara en un dels punts més febles.

Però segurament la major debilitat del lideratge de Mas en tots aquests mesos hagi estat la seva inhibició en la lluita per aconseguir una sortida socialment més justa a la crisi econòmica. I darrerament també la manca de contundència en els casos de corrupció política vinculats a la seva pròpia coalició. Els ciutadans van dir ben fort a les urnes que volen més llibertat nacional però també més justícia social i que les dues agendes han d'avançar de forma estrictament paral·lela. És segur que avui exigirien

també la regeneració política. No hi ha lideratge possible a Catalunya si no es lideren els tres eixos a la vegada.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

Liderar vol dir precisament encapçalar. No és líder aquell que només hi posa la imatge i deixa que els altres vagin modulant el procés. Un líder ha de ser necessàriament el primer a facilitar l'avenç netejant el camí d'entrebancs i buscant suports per als moments més complicats. Un líder ha de demostrar més compromís que els altres, però també més prudència, més habilitats i més capacitat per a interpretar els esdeveniments. Un líder mai no va a remolc ni de la gent ni de les circumstàncies; al contrari, s'avança als altres perquè endevina el que passarà i es prepara per a actuar en conseqüència. Això és el que dóna confiança als ciutadans.

XAVIER BRU DE SALA

Principals trets característics del lideratge del president Mas durant el període esmentat

Mas va iniciar la seva primera legislatura amb una important indefinició. Lideratge i geometria variable no acaben mai de lligar. I menys en el cas català, per l'especificitat polític-social del catalanisme.

Cal tenir present que el catalanisme és un moviment social i polític d'arrels culturals i amb propòsits transformadors. A diferència de les organitzacions més jerarquitzades, el catalanisme, a hores d'ara majoritari, compta amb múltiples lideratges, més o menys difusos i canviants, però tots ells efectius. Lideratges d'opinió, Òmnium, Assemblea Nacional Catalana, i un teixit social associatiu al si del qual es debat, es calibra i s'opta.

El president de la Generalitat, per tradició i per definició, és el màxim líder del catalanisme. L'antecessor de Mas no ho va tenir en compte i ho va pagar molt car a les urnes.

Doncs bé, després d'aprofitar l'ampli marge de la seva gran victòria per situar-se i fer proves diverses, Mas es va sentir segur. L'establishment el seguia, fins i tot quan Mas es va anar decantant més i més cap al sobiranisme.

És a partir dels fets de setembre que el seu lideratge agafa una enorme embranzida. Es posa de forma decidida al capdavant del moviment social, convoca eleccions davant el cop de porta de Madrid i es revesteix d'una força carismàtica indiscutible... fins a la (relativa) patacada electoral!

Avaluació dels encerts i dels errors, dels punts forts i dels punts febles d'aquest lideratge

Artur Mas va tenir un moment de lideratge, decidit i molt potent, entre setembre i les eleccions. La decisió de concloure la legislatura del pacte fiscal i convocar eleccions per donar pas al procés sobiranista va ser encertada, al meu parer. Arriscada però encertada. Altrament, el catalanisme hauria quedat bloquejat.

L'error, ja prou descrit, consisteix a presentar-se com a líder carismàtic i demanar una gran majoria obviant la sensibilitat social. Presentar-se com a campió de les retallades va ser un error de la seva primera legislatura. L'excés de messianisme va acabar de provocar la davallada.

Lliçons de cara a la maduració i l'enriquiment de la noció de lideratge polític, a Catalunya i en general

Ara, Mas coneix més bé els límits de la seva acció política, molt més estrets que fa uns mesos. A canvi, ha emprès un camí difícil, però amb decisió.

Tan bon punt s'acabi de refer de la patacada electoral, que li falta poc, Mas tornarà a liderar el procés. Potser amb algunes diferències amb Junqueras, que per ara esquiva el protagonisme i així facilita el lideratge en solitari de Mas.

Aquest nou lideratge ha d'incorporar dos elements nous: la regeneració ètica i la sensibilitat social. L'objectiu de Mas ha de consistir en la confluència entre el catalanisme i la indignació social per la situació de l'economia i les retallades. Els aproximadament dos terços a favor i un terç en contra del procés sobiranista encara presenten marge per ampliar el primer espai.

Tot i això, cal tenir en compte que, difícilment, un catalanista serà el líder dels anticatalanistes. Difícilment pot ser percebut el president de tots i el líder del procés sobiranista.

Dels fets de setembre a l'actualitat: anàlisi del lideratge d'Artur Mas

DEBAT

Raimon Ribera

Em fascina força aquest període del 12-S fins al 25-N. D'entrada voldria dir que sóc dels que considera que el lideratge és personal, només personal; això dels lideratges compartits no ho veig gens clar. Em fascina aquest moment, entre altres coses, perquè l'he viscut personalment: com a ciutadà he tingut l'experiència del que va passar. Des de l'òptica d'intentar treure lliçons en relació amb el lideratge, m'interessen dos aspectes. Un és la dimensió carismàtica del 12-S. El carisma és una cosa que els seguidors atorguen al líder en un cert moment, normalment a partir d'un gest que ha fet: ha guanyat una batalla, ha fet un discurs, ha fet un gest, i a partir d'aquí la gent el reconeix com a tal. Aquí no passa això. En Mas no fa res, són els seguidors que fan l'Onze de Setembre de 2012, i ell reacciona l'endemà, s'apunta a encapçalar l'onada. I agafa el carisma. Això jo ho vaig viure així: aquell dia en Mas era diferent, i transmetia diferentment, i t'impactava diferentment. Com a reflexió teòrica sobre la possibilitat d'«agafar el carisma», d'assolir-lo per iniciativa pròpia, és interessant: mostra que es pot fer a l'inrevés del que és habitual; no només és possible que els seguidors t'atorguin el carisma, sinó agafar-lo un mateix, a partir d'una efervescència col·lectiva. Per què va ser possible, això? Va ser possible perquè ell ja era líder, estava en una situació institucionalment prou preminent, era el que a la Càtedra de Lideratges anomenem un líder posicional o jeràrquic,

el líder com a càrrec, com a posició; diferenciant-ho del líder com a mobilitzador d'uns seguidors a partir d'un projecte engrescador. Ell, en aquell moment, el que fa és passar de líder posicional, que ja ho era perquè ja tenia el càrrec, a líder mobilitzador, per un acte de voluntat.

Entre el 12-S i l'octubre en Mas està en una mena d'estat permanent d'emanació i vibració molt fortes. I jo mateix en resulto impactat. Quan miro aquell període, veus, però, que al 25-N ja no hi va arribar amb aquesta vibració. Entre l'1 d'octubre i el 25-N, en algun moment, això es dilueix. Aquell carisma que havia obtingut o s'havia fet seu, tal com ha vingut se'n va, i no queda massa clar per què. Durant la campanya electoral ja no vaig viure les mateixes vibracions que entre el 12-S i l'1 d'octubre. Què va passar perquè aquestes vibracions desapareguessin? La pregunta queda sobre la taula. Van ser les publicacions d'*El Mundo*? No ho sé. Tampoc sé si això va tenir un impacte electoral, perquè els resultats no només depenen d'això, hi ha també els problemes d'orientació de la campanya...

M'agradaria deixar sobre la taula alguna pregunta més. M'agradaria que en Josep Maria Lozano ens expliqués una mica més allò que ha dit que la gent va anar a votar com si ja fóssim independents: no acabo de veure ben bé què vol dir.

Després, m'agradaria que en Daniel Ortiz ens expliqui millor una cosa que he anotat: «fins a quin punt el procés sobiranista no genera una polarització social que és la que explica el resultat del 25-N? Fins a quin punt el 25-N el que reflecteix és una polarització que no era volguda pel catalanisme, que no era beneficiosa per al catalanisme? El procés s'escapa de les mans i s'acaba polaritzant, abans de les eleccions, i acaba donant el resultat que dona».

En Joan Vergés diu que el president, davant de dos bàndols, aposta pel bàndol popular, però que ell no és d'aquest bàndol... Com s'ha d'interpretar, això? Hi ha aquí alguna cosa que no acaba de quadrar?

A mi, el messianisme del cartell electoral de CiU no em va molestar gens, el que m'ha sorprès és que molestés tant al país. Hi ha una diferència de sensibilitats: a mi em semblaria molt bé que un home com ell liderés un procés popular, no hi tindria cap problema, però sembla ser que al país això no li agrada...

Per acabar, en Xavier Bru de Sala deia que la societat catalana s'havia

mogut. D'acord, però hi ha un problema que em preocupa, ja d'abans del procés: el risc d'un sobiranisme fonamentalista i l'impacte que pot tenir en aquest país. I també m'agradaria que m'expliquéss una mica més que vol dir quan diu que el president Mas s'ha transformat: quina és aquesta transformació? No ho nego, i potser comparteixo la intuïció, però no la sé precisar, i m'agradaria, em sembla que seria útil, poder-ho fer.

Enric Juliana

Potser perquè són una mica excèntriques a la discussió política, les referències religioses en el lideratge –una certa condensació que va més enllà dels límits de l'ús conegut, en tant que cosa que serveix per entendre allò que està més enllà de la racionalitat– tenen el seu sentit. Jo crec que cada cop que a algú se li atribueixen connotacions de caire religiós, especialment en aquests moments de confusió, ens crida molt l'atenció. Efectivament, ara podem parlar del carisma. És a dir, estem força immersos en unes consideracions, com a mínim, religioses.

Voldria plantejar algunes qüestions. Una primera, sobre si Artur Mas va fer bé o malament de convocar eleccions. El judici de la història serà molt llarg, i en uns moments es dirà que sí i en uns altres que no. El dia 26-N al matí està clar que la resposta més racional era, probablement, que no. Jo ara introduïxo un element. En el moment en què va decidir convocar eleccions, devia tenir alguna intuïció o alguna informació sobre el que podia passar exactament els propers mesos. Aquesta informació li devia dir que si no les hagués convocat, la situació objectiva seva i del seu partit, en aquells moments, seria bastant pitjor del que era. I això algú ho haurà d'escriure els propers temps, no? És a dir, quan es faci la reconstrucció d'aquest període, aquesta haurà de ser una dada important. Si en tenia indicis suficients, crec que la decisió és correcta, perquè va evitar el mal major. Crec que, des d'aquest punt de vista, el judici sobre els lideratges va evolucionant a mesura que la història va fent les seves corbes. Hi ha moments que, depèn com t'ho miris, dius «va fer una bestiesa incommensurable». Però si vas sabent més coses, pots arribar a dir, o a discutir, «tal com estan les coses, potser va fer el millor».

En segon lloc, crec que hi ha un esdeveniment que no hem de perdre de vista, que en Xavier Bru ha explicat bastant bé: la condensació de la

voluntat del catalanisme. Això és un gran actiu polític, una cosa molt important. Crec que té una gran capacitat de perdurar. És a dir, això seguirà existint i ajudarà el país a no entrar en una crisi irreversible. Ara, això té uns efectes, també, en la manera d'enfocar les coses a Catalunya, i és que ens fa ser, de vegades, excessivament o molt reconcentrats, per dir-ho d'alguna manera. Molt reconcentrats en nosaltres mateixos, en les nostres raons. Establim ràpidament que tenim raó i aleshores això ens provoca, de vegades, un cert allunyament. No perquè ho vulguem d'una forma deliberada, sinó perquè hi ha aquesta concentració.

El que no podem perdre de vista és que la fotografia d'aquests tres mesos a Catalunya és una fotografia europea. És a dir, que en aquests moments una molt bona part de les societats europees, de les regions europees, estan sotmeses a processos de tensió interna no excessivament diferents dels que vivim nosaltres, cadascuna amb la seva pròpia lògica política, i cadascuna d'acord amb les seves pròpies pugnes internes. Però el tipus de tensió que hi ha a Catalunya no és gaire diferent de la tensió que hi ha en aquests moments a Portugal, a l'àrea metropolitana de Lisboa, per exemple. O a Milà, o a altres indrets d'Itàlia. O a molts llocs de França. És a dir, en aquests moments la por, la incertesa d'amplis sectors de la societat europea respecte el seu futur immediat –després d'un període històric molt llarg d'estabilitat, de prosperitat i de benestar– s'ha instal·lat molt en la mentalitat europea, fins i tot en les societats que estan millor, com els alemanys o els nòrdics. Això també influeix, perquè la percepció de perdre o la possibilitat de perdre el que ells, en aquests moments, ja veuen que és una posició d'avantatge respecte d'altres europeus també condiciona poderosament les seves actituds i el seu comportament polític i electoral. Per tant, el que aquí s'ha fabricat és una estampa europea. Nosaltres hem fet aquí el nostre particular 1841 europeu, partint de les nostres especificitats i singularitats, dels components nacionals catalans, per entendre'ns. Crec que és molt important veure-ho així. És a dir, no hem fet res de l'altre món. És la nostra història, és la nostra situació política, són les nostres condicions polítiques, però està fet de la mateixa fusta del que passa a Lisboa, del que passa a Milà, del que passa a Lió.

Ara bé, alhora hauríem de tenir present que hem esdevingut un regió problemàtica d'Europa. En l'imaginari popular encara som una regió –

problemàtica- d'Europa. I als centres de poder, no només espanyol, als centres de poder europeus, en aquests moments ens veuen com una regió problemàtica.

El sobiranisme o l'independentisme, avui, al territori hispànic és ro-
tundament hegemònic a les dues províncies més riques, a aquelles on
hi ha un percentatge de gent amb menys temor del que li pugui passar
d'aquí cinc anys, que són Girona i Guipúscoa, això també convé tenir-ho
present. És a dir, allà on hi ha un percentatge més alt de gent que creu
que s'ha de ser independent són els més rics, els que estan més tranquils
en termes de perspectiva material. En aquest últim Fòrum de Davos, hi va
sortir una expressió molt interessant, que deia: escolti, la crisi és la nova
paraula per anomenar la normalitat. El que passa ara serà una cosa llarga,
i la normalitat és el que està passant ara. Som enmig d'una situació molt
espessa que probablement durarà molt de temps. A Catalunya, després
del 25 de novembre s'han creat com dos partits, per entendre'ns. Un, el
dels que els fa por la fragmentació del país i la divisió social, i la manca,
diguem-ne, de línies de consens fortes, perquè tenen presents els referents
històrics -aquí, possiblement, hi hagi un salt generacional. Les generaci-
ons més grans tenen més viu el record de les generacions mortes, que deia
Marx. Després n'hi ha un altre -no únicament circumscrit a Girona- que
diu: escolti, les noves generacions es distingeixen de les velles generacions
en la mesura en què el pes de la memòria històrica és una mica menor, i
tenen dret a provar les seves pròpies experiències, i fins i tot jo m'atreviria
a dir que tenen dret a equivocar-se. Aquesta pulsio defineix el debat polític
en aquests moments.

Possiblement, al meu entendre, la qüestió catalana els propers temps
canviarà, en un marc europeu complicadíssim. Moltes coses estan can-
viant a marxes forçades. Per exemple, d'això no ens n'adonem, però d'aquí
a cinc anys els propietaris d'Espanya i de Catalunya seran uns altres. Això
està a preu de saldo, ho està comprant gent de molts llocs diferents... Com
es pot administrar, tot això? Sobre la base de la capacitat de crear coali-
cions, però no només coalicions de caràcter polític o parlamentari, sinó
coalicions de caràcter social, micro-coalicions entre els que volen alguna
cosa i els que volen aquella cosa però d'aquesta altra manera. Ens hem
d'entendre, i jo penso que aquí hi ha el repte del lideratge a la Generalitat.

I he de dir que en aquest context, aquí, a Catalunya, no veig a ningú més amb capacitat i en situació per a poder-ho afrontar els propers anys que Artur Mas.

Antoni Gutiérrez-Rubí

Vull dir, per endavant, que també comparteixo la idea que el president Mas és l'únic líder polític català de pes, i que segurament té moltes de les virtuts de les quals ja hem parlat abans, o sigui, que és l'únic i el millor, si voleu. Però això és suficient? Aquesta és la pregunta que ens hem de fer.

A un líder polític se'l jutja per tres coses. En primer lloc, pel que fa, és a dir, pel que deixa i pel que construeix. En segon lloc, per les seves idees, pel que escriu, per la seva teoria, per la seva visió. Reconeguem que Artur Mas potser té intuïcions, però no sé si té un corpus teòric que puguem citar reiteradament quan parlem de política o de lideratge polític. I, en tercer lloc, pel que proposa. I aquí ell ha fet una proposta, que s'ha posat a prova en les eleccions del 25-N. Tota la resta és molt interessant i ho comparteixo, però a un polític se'l jutja pel que fa, pel que pensa i pel que proposa. De les dues primeres encara és molt d'hora per dir res, però del que ha proposat, sí. I les eleccions són com són. Jo no sóc dels que creuen que quan em voten els ciutadans tenen raó, i que quan no em voten, tenen por, o no són prou madurs, o no ens han entès, o no són constants. No hi crec, en aquesta teoria. Més aviat penso que quan els ciutadans voten, l'encerten, coincideixi o no coincideixi amb la meua proposta.

En aquest punt, deixeu-me que plantegi el tema de la proposta de la següent manera. A les eleccions del 25-N hi ha quatre forces que ocupen posicions molt clares en l'espectre polític català, que són les CUP, Esquerra, Ciudadanos i PP, que creixen 700.000 vots, 400 cap aquí i 300 cap aquí. L'espai central s'enfonsa, per bé que relativament. Convergència en perd 90.000, i el PSC, 50.000. Però en termes de percentatge, passen de 57 a 44, i de 90 a 70, vull dir que, comptat i debatut, la proposta que ens fa el president Artur Mas deixa el país amb menys espai central. És això el que volem per al país? Aquesta és la pregunta que jo em faig, o la pregunta que jo li demano a un líder que vol una transició nacional. Pel camí del mig, o per un camí lateral? Aquesta és la pregunta que ens hem de fer, almenys la que jo em faria.

Avui el país està en més condicions de fer la transició nacional que ens proposa? Sí o no? Si la transició nacional ha de ser majoritària, central, epicèntrica, de grans coalicions socials, nacionals, polítiques i ecològiques, penso que no. I a un líder se l'ha de jutjar pels resultats, no per si és bona persona o si sap parlar molts idiomes, que també, però no només.

Àngel Castiñeira

Començo plantejant tres qüestions sobre el lideratge d'Artur Mas. Punt número u, encerta el diagnòstic del que va passar l'Onze de Setembre? Després intentaré donar la meua resposta. Punt número dos, la percepció sobre el resultat electoral previst o sobre l'expectativa electoral del 25-N va ser encertada? I tercer punt que també em sembla important, actua des de l'Onze de Setembre fins al 25 de novembre amb la velocitat, el ritme i el tempo idonis en la seva actuació?

Crec que el diagnòstic que fa de l'Onze de Setembre, poc o molt, és encertat. És a dir, encertat no tant per la manifestació, pròpiament, de l'Onze de Setembre, per la dimensió quantitativa de l'Onze de Setembre, sinó pel fet de dir: «alguna cosa està canviant de fons al riu, el corrent de fons està canviant, i aquest corrent ja no és autonomista, i apunta clarament cap al sobiranisme». Penso que aquest diagnòstic, amb tots els matisos, és cert.

En canvi, crec que hi ha un error que em sembla que la Montserrat no només atribuïa al president i al seu entorn, sinó a tot el que seria la creació de l'opinió pública o publicada. Hi havia la percepció que podia assolir una majoria excepcional. Crec que aquest error va afavorir una eufòria totalment allunyada de la realitat. Aquest error de percepció, una part jo crec que és del president i la seva formació i, segurament, una altra part és dels *opinadors*, comentaristes, intèrprets o seguidors de la realitat política catalana que en aquells moments donaven una majoria força més gran al president Mas i la seva formació.

I el tercer punt és el tema del ritme i la velocitat del procés. Crec que hi van haver errors de velocitat i de tàctica. A aquest conjunt d'elements i estadis que us dibuixo en aquesta cistella jo ho anomeno la transició nacional proposada per Artur Mas. Una de les seves etapes és la del pacte fiscal. Jo penso que la proposta del pacte fiscal va tenir el mèrit per part

del president de, fins i tot, concitar la identificació de Foment, que no és poca cosa; és a dir, que grans capes de la població, ciutadans, grups de la societat civil organitzada, patronals, podien estar d'acord amb la declaració del pacte fiscal.

Però pocs dies abans de la reunió amb el president Rajoy, hi ha l'Onze de Setembre. I l'Onze de Setembre, que és un acte organitzat pel sobiranisme cívic, és a dir, per un col·lectiu molt ben organitzat, molt actiu, que des d'Òmnium Cultural, l'Assemblea Nacional Catalana o l'Associació de Municipis per la Independència dóna cos, veu i forma a aquesta reclamació. Això segurament empeny cap endavant, més enllà del pacte fiscal, claríssimament més enllà del pacte fiscal. Jo crec que, segurament, si suposem que les eleccions són el 25 de novembre, el pas següent del pacte fiscal fou, o hauria d'haver estat, la formulació del dret a la consulta, que jo crec que si incorporéssim, independentment de la seva legalitat o no, la defensa d'aquest concepte com a tal, inclouria en el corrent favorable fins i tot una bona part del Partit Socialista de Catalunya, jo diria que la majoria i la major part de la població.

Crec que el 25-N, després de les eleccions, de la reclamació del pacte fiscal i del fracàs del pacte fiscal en la conversa amb el president Rajoy, una bona part, la majoria de la gent, estaria d'acord amb la proposta de consulta. El dret a decidir és un concepte més ample, però el dret a la consulta seria participat per la majoria de la població. Jo crec que l'error de velocitat, de ritme, que imposa el president Mas i la seva formació és que el 25-N no s'atura a defensar el dret a la consulta, sinó que va més enllà i proposa la idea de l'estat propi, que no és la idea de la independència, *stricto sensu*, però que acaba per confondre's-hi. I, per tant, el 25-N el president Mas se situa en la defensa de l'estat propi, quan molta gent encara està paint el fracàs del pacte fiscal i la necessitat de defensar el dret a la consulta. Aquesta diferència de velocitats és el que donaria peu a dir si la societat s'arronsa o no, o si la societat està fent encara una digestió molt difícil, i no té prou capacitat d'assumir els canvis.

És a dir, el 25-N, tant per la popularització de la idea en el mitjans com pel debat que ve condicionat des de Madrid, el debat ja no és sobre un estat propi, que és una fórmula, de nou, ambigua, però amb matisos diferents a la de la independència. Sinó que, clarament, s'està discutint ja

la independència. Per tant, jo crec que aquí, per a mi, l'error és de ritme, de velocitat, en la conducció de la societat. La qual cosa no treu que, amb posterioritat a les eleccions d'avui, una part de la població no continuï fent aquesta digestió i aquest païment, perquè jo entenc que la societat també és dinàmica.

Hi ha també un segon punt que potser va ser un error tàctic. Seria que, quan es presenta el president Mas a la negociació o a l'entrevista amb Rajoy, diguem-ne que ja ha fet un pas previ, prematur, que condiciona fins i tot l'entrevista. Per què no va esperar fins a després del 20 de setembre a fer la proposta d'estat propi? Tanmateix, quan es presenta a l'entrevista, la formulació de l'estat propi ja està feta prèviament. Artur Mas podia esperar a la reunió del dia 20 i, si convenia, el dia 20, com que veritablement la cosa no funcionava, llavors proposar la consulta. I aquesta consulta podia anar cap a l'estat propi. Per mi aquest seria un dels errors, que després condiciona, en bona mesura, la reacció o la resposta d'una part de la societat.

Xavier Bru de Sala

Hi ha una cosa que dic sempre, el president de la Generalitat és el líder natural del catalanisme, i té la voluntat de ser-ho, menys un, que va ser el president Montilla, que va acabar com va acabar, ni ho era, ni tenia voluntat de ser-ho, però tots els altres ho eren i tenien la voluntat de ser-ho. Cadascun ha tingut les seves característiques, però el president de la Generalitat és líder del catalanisme. El que passa és que difícilment pot ser líder del catalanisme, diguem-ne, i president carismàtic per als anticatalanistes, o per als refractaris al catalanisme, perquè és clar, les dues coses alhora és una mica complicat de ser. La gent vol lideratge, però també vol mobilitat, una cosa no està enfadada amb l'altra, i sobretot a la nostra època. Una cosa és que vagis davant, i vagis marcant el camí, i l'altra cosa és que a sobre vulguis convertir-te en un gegant. No hi creiem nosaltres en els gegants, creiem en les persones. I hi ha un país de descreguts, també, i de pensar que això del poder s'ha de limitar, d'alguna forma, o com a mínim se li ha de posar unes cometes.

També ha passat una cosa, que és que el catalanisme va canviar d'estratègia. Ens hem passat vint-i-cinc anys o més, o trenta, i fins i tot la post-

guerra, l'Assemblea de Catalunya, és a dir, mig segle practicant el consens, i frenant per consens, i el que és important és el consens, i ser un sol poble, i anar-hi tots junts, i encara que no anem enlloc, la qüestió és que anem junts. Això va canviar al llarg del procés de negociació de l'Estatut, va anar canviant, i hem passat del consens a l'avantguarda. Hi ha les avantguardes de Catalunya que van estirant, i la gent hi va anant. Quan convoquen una manifestació, o quan convoquen unes eleccions. I per tant, això et dona unes forces que estiren del grup, i a veure qui es despenja, i a veure qui segueix, i a veure qui dubta, però més o menys la gent va seguint. Tot això són definicions o concrecions d'un fet que jo crec que està penetrant, que és el corrent de fons de la societat catalana, que és o una altra Espanya o sense Espanya. Però aquesta idea que ha de canviar Espanya perquè els catalans puguem ser a Espanya jo crec que és una idea subjacent, fins i tot en alguns discursos...

L'independentisme, molt de l'independentisme que hi ha, que sempre hi ha hagut, en certa forma és una palanca que serveix per canviar la situació. Si el resultat final és la independència o és una altra solució, d'arreglar-ho de manera intermèdia, que així Europa estarà més tranquil·la, escolta, això, jo crec que la majoria dirà «on s'ha de signar». L'altra cosa és que sigui possible, però la idea de fons és aquesta. Per tant, entrem a una altra tanda, que té molts riscos i tot el que sigui, però és una altra etapa. I un dels riscos, evidentment, és el dels extremismes, el risc que sorgeixi una contra-avantguarda. De moment només hi ha algunes declaracions de l'Albert Rivera i algun altre, però que, al cap i a la fi, són declaracions moderades i no són incendiàries ni de bon tros, ni les de la gent del PP són incendiàries. Crec que això s'ha d'anar preveient.

A mesura que s'acostin moments de tensió, hi haurà més possibilitat d'actituds poc democràtiques, antidemocràtiques. Tenim un precedent que és molt bo, la manifestació de l'Onze de Setembre, que va ser completament cívica, i la manifestació del 12 d'octubre a la Plaça Catalunya, que va ser absolutament cívica, també. Jo crec que això és un valor que l'hem de cultivar, l'hem de posar sobre la taula i l'hem de convertir en exemplar. Hi ha una singularitat que és justament la que fa que Catalunya pugui preocupar més que altres regions europees més o menys independentistes, i és que aquí hi ha un altre horitzó. És a dir, tothom a Europa sap

que, d'aquesta situació, no en sortirem si no és per evolució natural de la situació actual, perquè les coses vagin millor, perquè hi hagi alguna bona notícia, doncs és la situació, el corrent general, que ens hi anirà portant. A Catalunya hi ha un horitzó, és a dir, tenim una sortida, la sobirania fiscal, la independència, perquè aquí generem prou benefici, Catalunya és prou viable com per no haver de patir tant, i si patim tant és perquè estem en un context hostil. I és veritat que el sobiranisme català no agrada a ningú, així com l'escocès, perquè està dintre d'un país que preocupa. Hi ha el risc que tot això generi situacions de conflicte, per tant, aquests catalans farien millor d'estar-se quiets. Val. Els estats d'Europa no poden admetre fàcilment que es puguin anar creant a dins de la Unió Europea més estats, i més estats, i més cadires. No volen aquest trasbals i, per tant, pensar que automàticament ets dins d'Europa, jo crec que això s'ha d'explicar bé perquè forma part, diguem-ne, en aquest sentit, dels comptes.

El problema dels catalans és el gegantisme de Madrid, això, Espanya ni amb Catalunya no pot mantenir aquesta situació. Europa ho ha deixat de mantenir, i no estem en situació de mantenir aquest Madrid. Tenim un problema d'una capital que és una hipercapital d'un país que no és un hiperpaís. Bé, ja em direu això quin futur té i com s'arregla, però és un problema d'una gravetat extraordinària i que de debò és el que fa que certes actituds es continuïn alimentant i continuïn engreixant el corrent de fons de la societat catalana. Estem en una situació inestable, i crec que predicar que el que hem de fer és automàticament convertir aquesta situació en estable i desdir-se de tot és impossible. El que li falta, realment, a Artur Mas, en aquesta etapa, és el calendari. Sempre s'ha dit que qui té la iniciativa política és qui té el calendari. De moment, la percepció general, que pràcticament compartim tots, és que aquest calendari ha estat imposat per Esquerra Republicana i, per tant, difícilment pot donar la imatge que és qui mana a Catalunya si no té el calendari a la mà, i jo crec que això és el que realment avui es troba a faltar, i que ja veurem si algun dia l'agafa o no l'agafa, o continua en mans d'Esquerra Republicana.

Montserrat Nebrera

No hem parlat de la influència que determinades posicions dels mitjans de comunicació hagin pogut tenir sobre l'estat d'ànim del líder. L'estat

d'ànim dels líders és una constant a estudiar, perquè els líders determinen l'estat d'ànim de l'entorn, de l'equip, l'acaba encomanant i determinant. Per tant, si a partir d'un determinat moment en la història del relat personal i d'aquesta mena d'il·luminació d'Artur Mas, això es perd, es perd aquesta lluentor, alguna raó hi ha. Jo crec que una raó important és aquesta simbiosi estranya i més aviat viciosa entre mitjans de comunicació i líders polítics.

En segon lloc, és la polarització social que es produeix en aquestes eleccions la que atia la participació política més alta que mai hi ha hagut des de fa temps. Però això, evidentment, porta com a resultat desviar-se del centre polític. Per què? Perquè la qüestió que s'ha de determinar com a fonamental és un procés de transició nacional. El corrent de transició nacional és optar entre caixa i faixa, o te'n vas o et quedes, i aleshores hi ha alguna gent dins de Convergència i Unió, alguns per conveniència, i d'altres perquè s'ho creuen, que vota el seu partit i dóna el recolzament a Mas. I després hi ha qui opta per votar l'original i, per tant, decantar-se per ERC. I això ja no és situar-se al centre. Tot es polaritza. De la mateixa manera, aquesta polarització requereix, per mimesi, en contradicció, la de l'altre bàndol, i sobretot perquè hi ha un munt de gent que, efectivament, ja s'ha descarat i ha dit: «jo sóc espanyolista», i vota Ciudadanos: i després la gent que tradicionalment ha votat el PP, que malgrat ser el partit més clàssic i més envellit, doncs continua tenint fidelitzat un determinat tipus de votant.

La gent no s'equivoca a l'hora de votar? No ho sé. Si som capaços d'acceptar que un líder s'equivoca, hem d'acceptar que la gent també s'equivoca. La gent ens equivoquem i de vegades no encertem quina era la situació, o no ens refiem d'Artur Mas perquè, malgrat la seva aposta per la veritat, no ens la creiem. Bé, potser no ens hem equivocat, però potser sí que ens hem equivocat no treballant amb ell. No se sap. Però en tot cas, en aquesta transició, aquesta polarització, necessàriament desmantella el que seria el centre des del punt de vista de l'aspecte ideològic.

I per què no ens agrada el messianisme? Per què ens agrada el Messies i no ens agrada el messianisme? Per què ens agrada tant el messianisme amb tanta gent de fora, com ara el «*I have a dream*», i gent que obre els braços a tot arreu, des de Mandela fins a Luther King, i no passa res, i resulta

que ara en Mas no ens agrada? Per què no ens agrada? Perquè Espanya i Catalunya no és aliena a això. És un país d'envejosos. Som envejosos per naturalesa, és a dir, això que s'anomena reclamar més humilitat en realitat és dir «no vull que ningú sigui un milhomes». Estem acostumats a carregar contra qualsevol que vulgui, d'alguna manera, ser mite, ser mitificat; no n'hi ha, d'aquesta mena, a casa nostra, si de cas en el passat, amb Guifré el Pilós...

Respecte la imatge de la cistella comentada abans, volia dir que, en realitat, el president Mas s'ha anat esforçant des del començament, des de l'Onze de Setembre fins ara, quan diu: «jo no parlo d'independència, jo parlo de la voluntat d'un poble de decidir, de ser». No és tant el que ell hagi dit com la lectura que se n'ha fet, en el pas del temps, de la seva pròpia posició. Que, no ens enganyem, al final és el mateix, perquè el dret a decidir d'un poble, únicament el té si és sobirà. La primera cosa que es nega a la Constitució espanyola és que hi hagi més sobirania que la del poble espanyol, per tant, la sobirania de Catalunya no existeix, ergo això del dret a decidir legal no existeix, el dret a decidir no és legal, és igual que després hi hagi autors que diguin que se li pot donar la volta. Se li pot donar la volta a la Constitució anglesa, però a la Constitució espanyola no se li pot donar la volta: «*España es una e indivisible*», no hi ha més closca, i si tu li pots preguntar a la gent si vol ser o no ser, vol dir que ja no és indivisible.

Però la pregunta incorpora una càrrega de profunditat tan gran, que el que fa és que la lectura que se'n faci per part de la gent sigui que Artur Mas ja ha optat per la independència. És que és veritat. És que no hi ha una altra cosa. I aquesta voluntat d'optar per la independència és el que deia l'Enric, jo crec que hi estarem d'acord tots, és el gra al cul d'Europa. Per què? Perquè aquesta sí que és la gran dada del lideratge d'en Mas. Si en Mas se'n surt en la possibilitat que això es pugui fer a un país problemàtic com és Espanya, amb una sobirania autoimposada i claríssima, definida, a la seva Constitució, s'obre la porta a una nova Europa, que encara no existeix, perquè la vida a Europa està construïda sobre les sobiranies dels estats que existeixen. I el que està obrint el president Mas, ja ho ha dit més d'una vegada, és la porta a un altre tipus de relació, que ja no és d'estats a dintre d'Europa, perquè si Europa vol ser, els estats hauran de deixar de ser. I això és el que a molta part del discurs no acaba de quedar clar,

perquè molta gent està pensant que Catalunya s'independentza, i aleshores és un altre estat igual que els altres, i això no serà. Això no serà perquè Europa no ho permet, i perquè si ha de fer, realment, un risc, ha d'optar per un risc, aquest canal polaritzat, aquesta opció pel risc, significa pensar una determinada forma diferent. Això és el lideratge, pensar una forma diferent del que s'ha fet, una forma diferent de relació entre la ciutadania i la seva estructura política, que ja s'anomena estat, però és un estat en un sentit molt tou de la paraula.

Josep M. Lozano

Per a mi la primera qüestió d'aquest període és que estàvem en un temps en què del que es tractava era d'anar ampliant l'espai sobiranista, d'anar-hi portant més gent i de reduir el rebuig. I el que ens trobem és que de fet –és a dir, amb voluntat o sense– es fa un salt, i la campanya pràcticament se situa en l'independentisme.

En segon lloc, convé tenir present –des de la perspectiva d'anàlisi que fem servir nosaltres– que el lideratge sempre és un node en una xarxa de relacions. I, per tant, que no podem enfocar del tot l'anàlisi del lideratge sense veure com s'interrelaciona amb la manera com juguen els altres. De vegades tinc la sensació que la correlació de forces que hi ha al Parlament, més l'actitud d'asfixiar i no dialogar que impera a Madrid, han posat en Mas en una situació en què només pot ser un traïdor o un fracassat. Perquè un cop arribes fins a la proposta de l'estat propi en aquest context i amb el soroll i la pressió mediàtiques que l'envolten, tant a Catalunya com a Espanya, no hi ha marge per tornar enrere, i si es fa és una traïció. Si finalment les circumstàncies no et permeten avançar ni retrocedir aleshores et quedes pràcticament entremig, amb el risc d'acabar esquinçat com el martiri de Sant Hipòlit, on cada cavall l'estira per una extremitat en una direcció diferent.

Finalment, hi ha una component del canvi en el país que sovint oblidem. Em refereixo a un sector de gent encara no prou ben analitzat, que són totes aquestes generacions que eren menors d'edat o no havien nascut quan es va aprovar la Constitució espanyola: per a ells això és la seva transició, i per això resulta tan ridícul pretendre recordar-los no sé quin esperit de la transició. Si l'atzucac ara no es resol bé, entenc que tindran, a banda

d'una desil·lusió molt gran, una frustració important. Ara: compte perquè això no crec que sigui el final de res i menys encara el retorn enlloc, perquè el trencament emocional amb Espanya i el distanciament amb les elits és, en un cert sentit, irreversible i tornarà a emergir.

Rafael Nadal

Crec que oblidem la política de terços que deia abans en Xavier. Aquí, aproximadament, tenim un terç d'independentistes, que són els que surten a les enquestes; un terç de contraris a la independència; i un terç que són partidaris de la llibertat de Catalunya però que no són independentistes. A aquests darrers, si se'ls ofereix un molt bon pacte seran partidaris del pacte; és gent que era partidària del federalisme fins que ha vist que es convertia en un projecte virtual. És gent que diu: Catalunya és una nació; tenim el dret de triar el nostre futur en llibertat i per tant triarem el futur que ens convingui en cada moment. Aquests són els que jo crec que s'han decantat cap a la independència però també poden bascular cap al pacte. Si sortís algú en el món federalista que els oferís un pacte sobre la llengua i la cultura, el blindatge de les transferències, el traspàs de totes les infraestructures estatals en territori català i sobretot el pacte fiscal, segurament ho comprarien; i quan un líder moderat els oferís el camí cap a l'estat propi, i si no ens deixen, hem de fer el pas a la independència i engegar-los a fer punyetes, aquesta gent pot comprar això i seguir posicionant-se. I aquest és el gran canvi que deies tu de l'Onze de Setembre.

A la manifestació de l'Onze de Setembre hi havia alguns líders polítics, mediàtics o empresarials d'aquests que ara des d'alguns sectors independentistes són tan criticats. I si es va arribar al milió, al milió i mig o al nombre de manifestants que vulgueu, és perquè aquests sectors també hi eren. I aquests són els que ara s'ho miren tot amb perplexitat. Però és que és lícit! ¿O és que aquests que són els darrers a arribar al sobiranisme tenen menys drets que els que són independentistes de pedra picada? Els sobiranistes conjunturals són tan partidaris del país com els altres. Només si tot es fa en determinades condicions, s'hi apunten. Són els que si haguessin pogut fer i canviar la història per tal que Catalunya fos independent, ho haurien fet. Són els que ara diuen: si no hi ha d'haver conflicte, si es pot fer en benefici de la ciutadania de Catalunya, d'acord; a qualsevol preu,

no. És el terç de ciutadans que decidiran quin camí emprèn Catalunya i és perfectament lícit que canviïn de posició segons com vegin les coses. Els dubtes sobre el lideratge, que és del que parlem avui, els acabaran de portar a confiar, o els faran marxar cap a casa.

Àngel Castiñeira

En el debat creuat que teníem abans entre l'Antoni, la Montserrat i el Xavier sobre la centralitat, les velles centralitats i les noves centralitats, jo crec que és molt interessant en aquesta mena de cistelles utilitzar la metàfora de la marea. O sigui, els fluxos i els refluxos de la marea. De l'Onze de Setembre al 25-N la marea va avançar. I llavors des del 25-N hi ha hagut un cert reflux. Però atenció, perquè aquest reflux ha fet que fins i tot aquells que abans no defensaven el pacte fiscal, com per exemple el Cercle d'Economia, ara el defensin. O sigui, que ara el reflux no ens ha portat a la situació de partida, sinó que la marea fa una avançada i després una mena de reculada, però la reculada fa que pràcticament a Catalunya la nova centralitat s'hagi desplaçat, hagi avançat de lloc.

Xavier Bru de Sala

Rafael Nadal ha esmentat les paraules traïció, fracàs i frustració. Hi ha una quarta variant que ve després de la frustració que és el rebot. Vull dir que això és una cosa que, després de la Guerra Civil, saben molt bé els guanyadors. Vull dir, van fer una enorme escabetxina i van enviar la gent a fora, perquè així trigarien dues generacions a tornar a començar. Però si tu només penses i ho deixes tot com està es produeix un rebot al cap de dos, tres, cinc anys, encara més amb el relleu generacional. La societat es mou, i no només hi ha marea, sinó que hi ha sobretot corrent de fons. A la societat catalana hi ha corrent de fons. Perquè fa quinze anys no hi havia tres terços. Ni de lluny. Per tant, s'ha mogut i s'ha mogut molt. I per a mi la fàbrica principal d'independentistes ha estat la sentència del TC contra l'Estatut. El pacte fiscal és una altra fàbrica d'independentistes.

Antoni Gutiérrez-Rubí

Per a mi el debat és sobre el lideratge del president Mas. I, d'un líder, el que se n'espera és, seguint aquesta gràfica i la metàfora que feies de la marea,

que la comparteixo, és que no s'ha de deixar el vaixell aquí! Perquè quan es retira la marea, el vaixell queda varat!

- Però hi ha corrent de fons (Xavier Bru).

- Sí, però no suficient per surar (Antoni Gutiérrez).

- Això és una percepció (Xavier Bru).

- Bé, però el que sí que a un líder se li ha de demanar és la combinació hàbil entre ambició i prudència. I prudència no significa tornar a les velles centralitats, és fer que les noves centralitats siguin majoritàriament centrals, que és una altra cosa. I a mi em sembla, honestament, que el president Mas, en aquest punt, té algun dèficit. I és que les noves centralitats no estan ocupant l'espai central. Per majoritàries que siguin, evidentment, no pots deixar un vaixell en una zona ancorada on la marea no tira. Encara que hi hagi un corrent de fons, no és suficient. I el dèficit per a mi és que el país necessita un lideratge per fer front a la transició nacional, un lideratge capaç d'entendre aquesta situació, perquè si no el que ens podem trobar és que en lloc d'una transició nacional hi hagi una transició personal, és a dir, que sigui un líder de transició.

Daniel Ortiz

Encara dono voltes a aquest gràfic, que sembla que ha quedat tan ben fixat, i em pregunto sobre el perquè de l'acceleració del procés en el transcurs d'aquestes diferents fases. Comparteixo la impressió que sembla que en tres mesos hem passat d'estar a la primera a estar pràcticament a la darrera, en un procés extraordinàriament ràpid. Ara bé, jo crec que per part d'Artur Mas en cap cas obeeix a una voluntat deliberada d'accelerar el procés, sinó més aviat al contrari. Penso que ell és ben conscient que l'acceleració no convé. No li convé al país, ni tampoc li convé a ell. Jo més aviat penso que aquesta acceleració era bastant inevitable o, com a mínim, difícil de controlar, perquè és el resultat de l'acció combinada de tres actors rellevants. Primer, el sobiranisme cívic al qual l'Àngel al·ludia abans: l'Assemblea Nacional Catalana, Òmnium, l'Assemblea de Municipis per la Independència i tot un conjunt d'altres entitats i moviments similars. D'una banda, la manifestació de l'11-S ja està encapçalada per un lema inequívoc: «Catalunya, nou estat d'Europa» i, per tant, l'èxit de la manifestació dóna ales al sobiranisme cívic, que veu clarament reafirmats els seus

plantejaments i no deixa de prémer l'accelerador en cap moment. És a dir, en realitat, el primer detonant del procés ja assenyala la quarta fase i es troba directament connectat amb la independència. El sobiranisme cívic, l'Assemblea, Òmnium i molts d'altres premen l'accelerador convençuts que és ara o mai... i que el procés és imparable.

L'entrada en joc dels sectors espanyolistes, de vegades oblidats o erròniament menystinguts, obertament contraris al procés de transició nacional, provoca el mateix efecte. Aquest segon actor, que juga a la contra i no vol ni sentir a parlar del dret a decidir, no té cap predisposició per entrar a debatre les diferències conceptuals entre sobirania política, estructures d'estat, dret a decidir o independència, i des del primer minut dispara pel broc gros i titlla d'estratègia independentista el conjunt del procés. La intenció és ben clara: accelerant el procés i parlant prematurament d'independència pretenen espantar i desactivar l'ampli segment de ciutadania catalanista i (encara no) independentista.

Finalment, un tercer actor decisiu són els mitjans de comunicació i especialment la premsa. Moltes vegades més que fer pedagogia, ajudar a clarificar conceptes o facilitar la reflexió del públic, actuen com a simples instruments d'un dels dos pols, de manera que, novament, també ells actuen com a catalitzadors/acceleradors del procés, ja sigui perquè la independència «és l'únic camí possible i la tenim a tocar» o bé perquè la independència «és una quimera irrealitzable». I si als tres elements esmentats hi sumem la voràgine d'una campanya electoral imprevista, enmig d'una crisi econòmica i social sense precedents, amb una asfíxia financera terrible, etc., és clar que l'existència d'un procés gradual, en el qual les quatre etapes s'anessin succeint tranquil·lament en el temps esdevé pràcticament impossible.

I, per acabar, un darrer comentari molt breu, també, en relació amb el fet de si el poble es pot equivocar o no es pot equivocar quan vota. Evidentment, si partim d'una anàlisi electoral clàssica, en termes partidistes, cal dir que el poble no s'equivoca mai. El poble és sobirà i vota el que vol sense haver de donar explicacions a ningú: dretes, esquerres, sobiranisme, espanyolisme o el que sigui. Ara bé, si per una vegada som capaços de deixar de banda el tacticisme del curt termini i ens situem en un altre nivell, si parlem en termes de desenvolupament nacional, d'empoderament col·lectiu,

d'alliberament d'un Estat espanyol profundament hostil a Catalunya durant tres-cents anys i del dret a decidir nosaltres mateixos el nostre futur, aleshores la resposta forçosament ha de ser diferent. Si la foto de l'11-S no era un miratge, si la ciutadania que va sortir al carrer era prou conscient i prou madura, i si de debò sabia el que volia, aleshores cal dir que el 25-N es va equivocar o, com a mínim, que el resultat expressat a les urnes no és consistent amb la gran manifestació del setembre. Els que afirmen que el retrocés electoral de CiU no té per què afectar la transició nacional, ni l'exercici del dret a decidir, perquè al Parlament hi ha una àmplia majoria sobiranista, demostren tenir ben poc sentit polític.

Joan Vergés

La meua opinió és que la figura de Mas com a líder polític és una figura més aviat paradoxal. I no pas perquè l'afecti una paradoxa, sinó unes quantes! A veure si vaig explicant aquestes paradoxes que condicionen el personatge. Primera paradoxa: Mas esdevé un líder popular sense ser carismàtic. Mas no és com en Pujol o en Maragall (al president Montilla deixem-lo de banda, ara), polítics que la gent podia imaginar-se com a veïns propers, polítics simpàtics, *campetxanos*. A Mas el guanya l'aspecte de persona seriosa i distant. Queda lluny d'un líder popular, en el sentit de líder que «connecta» amb la gent corrent. I malgrat això, es planta al davant d'un moviment que es dirigeix sobretot a la gent corrent, la classe popular.

Això ens porta a la segona paradoxa. Artur Mas s'ha apuntat a una causa en la qual els peons, els soldats lleials, són bàsicament menestrals: autònoms, funcionaris d'educació, funcionaris de sanitat, botiguers, empleats de petita empresa, classe mitjana que pateix les retallades i de tradició catalanista. Si em permeteu fer aquestes reduccions imperdonables intel·lectualment però de vegades exitoses políticament (mireu, si no, Sièyes), el poble. La causa sobiranista no és la causa del capital, sinó la causa de la gent corrent. Mas, doncs, està fent costat al poble, en el sentir nacional del poble. Ara bé, la gent no ho acaba de percebre. No s'ho pot acabar de creure. Per què? Doncs perquè ha volgut erigir-se com el campió de les retallades a Espanya i a Europa, i amb les retallades ha fet mal a molta gent. No s'ha atrevit a actuar allà on la gent pensa que s'havia d'atrevir. Fins ara ha estat fent el joc al gran capital encara que després resulta que tampoc li

acaba de donar l'empenta. Llavors, com quedem? Està al costat dels menestrals, de la classe popular, enfront dels patricis, però tampoc aconsegueix ser prou persuasiu per realment encapçalar aquest bàndol.

Llavors hi ha una altra paradoxa més peculiar que és la de ser reconegut com a líder, i en el fet de ser reconegut com a líder, perdre lideratge. Això té a veure amb les circumstàncies polítiques actuals. Esquerra Republicana està encantada que Mas hagi fet el pas que ha fet, i li diu: «Tu, encapçala'l. Jo et seguiré». La segona força política dóna suport a la primera. Però a diferència del que passa amb els primats, que quan el mascle beta reconeix l'alfa, el mono reconegut com a alfa esdevé alfa, aquí quan el beta reconeixent l'alfa, fa que l'alfa sigui menys alfa.

Vet aquí les paradoxes que dibuixen el perfil de líder d'Artur Mas.

Per últim, deixeu-me fer una observació a tenor d'algunes coses que s'han dit aquí. Els catalans perdem totes les guerres des de fa tres-cents anys. Sempre que hi ha batalla, l'acabem perdent. El catalanisme, em sembla a mi, era una manera de salvar els trastos, de salvar alguna cosa, d'intentar guanyar la postguerra. Els catalans, com deia aquell, perdem totes les guerres però després guanyem les postguerres. El catalanisme és una estratègia guanyadora en temps de postguerra. Però ara hi ha un altre plantejament. Torna a haver-hi redoblament de tambors, hi ha un moviment de fons que crida a batalla. I aquesta vegada (com totes, suposo) es vol guanyar. Per tant, el catalanisme, tal com s'ha manifestat fins ara, ja no acaba de servir. Em sembla que la mostra d'això és el desmembrament en el PSC. Per això penso que el catalanisme derivarà en una altra cosa. Si servirà o no servirà després per articular la postguerra, tant si és batalla guanyada com si és batalla perduda, això no ho sé. Però potser ha arribat el moment de cridar: «El catalanisme ha mort. Visca el catalanisme!».

Rafael Nadal

Abans de començar, un parèntesi referent al que deia la Montse d'això que en aquest país som contraris a acceptar els lideratges perquè hi ha molta enveja. Jo crec que si Mas hagués guanyat, tothom acceptaria el seu lideratge i en aquest moment l'adulació que encerclaria en Mas seria espectacular.

I ara vaig al tema de la palanca. Quina palanca? La de l'independen-

tisme instrumental. Suposem que s'ha produït definitivament el pas d'aquest terç partidari d'exercir la llibertat i que ja se suma als que ja estaven a favor de l'opció independentista i que per tant ja hi ha dos terços enfront d'un terç, com en un moment determinat ha semblat que deies. Això no anul·la l'escepticisme. Una cosa és que tu tinguis la raó, i una altra cosa és que acabis aconseguint els teus objectius, perquè si tenim raó però ens estimbem, no serveix absolutament de res. I això en bona part depèn del lideratge.

Sobre el lideratge d'en Mas, el més clar que s'està veient en les darreres setmanes i ja abans del 25-N és que els seus suports naturals li comencen a fallar. I, curiosament, ara, els suports més vius que té són els que vénen de sectors més radicals, més joves, més de comarques, que tot d'una descobreixen un personatge, un líder... Per primera vegada es poden sumar a un líder guanyador, homologable, que va més enllà del seu propi àmbit; l'aplaudeixen i l'encoratgen, però no el voten. No l'han votat, i continuaran no votant-lo. I els seus se li comencen a rebotar i crec que en bona part ell no n'acaba de ser conscient. Els que encara li fan el gran elogi, que són els que no són els seus propis, encara no saben llegir totes les coses que estan passant i que l'estan afectant d'una manera molt directa, fins i tot personalment. La crisi s'ha agreujat i hi ha una percepció d'inhibició política que no és atribuïble només a Artur Mas, a Convergència i Unió, al PSC o a ERC, sinó a tots plegats. Hi ha la sensació que tota la política oficial es limita a les proposicions de llei que queden en un calaix i, en canvi, al carrer s'està substituint la política oficial i s'estan aconseguint alguns èxits. La gent té la sensació que des de la política oficial es podrien haver fet moltes més coses. Això està produint una fractura de la confiança en els lideratges d'una manera molt clara. La corrupció encara ho agreuja d'una manera molt més brutal. El resum del moment actual de Mas és: l'estat l'ataca; els moderats se li'n van; els partidaris d'ell com a home de consens –les empreses, els diaris, els bancs– se li allunyen. Es va perdre la suma.

La capacitat d'iniciativa del president, en les accions en les quals encara té la iniciativa, ja no és la iniciativa amb recolzaments unànimes de fa tres mesos. El PSC està com està. Unió, ja ho veiem cada dia; a Convergència, quan parles amb els dirigents un a un, no estan en la posició

que oficialment veiem al Parlament... la gent té les sensacions que té. I si parléssim de la societat civil, aniríem molt més enllà. Clar, i tot això acaba provocant una desmoralització molt important en el personatge mateix; que la té, tot i que es diu que s'està recuperant. Es troba en una posició de debilitat. Ara mateix això comporta un lideratge tou, i amb els lideratges tous emergeixen aquests lideratges corals, de les xarxes socials, per exemple, amb lemes com ara «tenim pressa», que acaben radicalitzant el procés. O com la mateixa Assemblea Nacional, que està molt bé que cada cap de setmana segueix organitzant actes extraordinàriament dinamitzadors i que produiran molts efectes, però que d'alguna manera acceleren el procés sense tenir en compte la informació que un autèntic líder ha de tenir i ha de saber jugar. En aquests lideratges hi ha una mica de fatxenderia jove i desinhibida; però és clar, si aquests sectors no sumen amb els sectors naturals que s'apropaven gràcies a Artur Mas, llavors no sé perquè serveix en Mas com a líder. Sense aquesta aportació ja estaria bé que el líder fos algú procedent d'algun d'aquests sectors més radicals. La gràcia que fos en Mas era que sumava i que feia possible anar-hi tots plegats.

Ara entrem en el procés contrari: comencem a expulsar els impurs. A les xarxes et fas un tip de veure gent que ataca alguns diaris, partits, bancs, empreses, organitzacions, que estan a favor de Catalunya, però tenen dubtes legítims sobre com es fan les coses... Entre els que són expulsats per l'ortodòxia independentista i els que expressen dubtes, això comença a no sumar. Creix l'escepticisme. La ciutadania de comarques, una ciutadania convençuda i entusiasta, està absolutament dolguda per la corrupció, per la inacció davant la crisi, i fins i tot per la confusió general. I també per la gent que s'allunya del procés. És gent que comença a expressar un escepticisme molt clar i fins i tot bel·ligerant en contra d'alguns lideratges, perquè els troba decebedors. Jo crec que, de tot això, encara en deixen al marge el president Mas. Quan en parles, la gent encara aplaudeix la imatge d'honradesa que transmet i els valors que hem mencionat abans. Però acabes amb la impressió que la gent comença a pensar que se la fotrà.

Joan Guitart

Vull plantejar tres qüestions relacionades amb les circumstàncies, el lideratge i el que és possible.

Les circumstàncies. A la situació que ens trobem, s'ha dit que s'hi ha arribat perquè era insostenible i, per tant, a partir d'aquí es pot justificar qualsevol moviment que hi pugui haver a la societat, es pot justificar qualsevol tipus de plantejament que hi hagi, perquè si la situació era insostenible, s'ha de resoldre d'una manera o altra. La solució era el pacte fiscal. Jo tinc la impressió que ni Convergència ni el president Mas van dominar el calendari. Tinc la impressió que l'enfrontament pel pacte fiscal se situava un temps més enllà, mesos, o un exercici més enllà. Recordem que quan el president Mas va anar a Madrid ja va donar per superat el pacte fiscal, i ho resolvia dient que nosaltres hauríem de prendre una opció clarament diferent. Aleshores, davant d'aquesta situació, el que no es pot oblidar és que ens trobem amb quelcom que és inviable, perquè estem en una crisi molt de fons. Quan es parla de les retallades o del control del dèficit, simplement no existia i encara no existeix una altra alternativa, ja que d'alguna manera es mana des d'Europa i per tant no és que Mas sigui un enamorat de les retallades sinó que li va semblar que podrien demostrar davant dels europeus que Catalunya era capaç de prendre una iniciativa i coincidia amb el que es podia esperar que farien a tot arreu. Això, de totes maneres, aquesta circumstància de la crisi, no es pot oblidar i porta tot el que ve a continuació. Segurament en una circumstància molt diferent les coses per a la societat també serien diferents.

Segona qüestió, el lideratge. En les empreses hi ha dos tipus de persones que exerceixen el lideratge. Un, quan una persona considera que l'empresa necessita o requereix una expansió, unes línies noves, un futur, i aquest es converteix en un líder de l'empresa visionari, per transformar-la, per fer-la tirar endavant. Un altre líder és el que, davant d'una situació compromesa, agafa la responsabilitat de l'empresa i diu: «ens en sortirem perquè som capaços de fer les coses que cal fer». Això que passa amb les empreses, jo crec que amb la política també passa. O sigui, hi ha líders per convicció i líders per responsabilitat, i el cas del president Mas és el d'un líder per responsabilitat. La impressió que jo tinc és que ell ha assumit aquesta responsabilitat perquè s'ha trobat en una situació en la qual tothom considera que no tenim sortida. I en no tenir sortida, doncs quina sortida hi ha? El pacte fiscal falla, els espanyols no ens estimen, no ens estima ningú, doncs escolta, hem d'anar baixant. El president Mas

és un líder per responsabilitat, i jo crec que el president Pujol, quan el va assenyalar, sabia perfectament que Artur Mas seria un president responsable. Té totes les qualitats i les condicions necessàries i imprescindibles per realitzar aquesta funció. Excepte que s'ha trobat en una situació econòmica, amb una crisi que no la pot gestionar ni un president de la Generalitat ni probablement un president de l'Estat espanyol.

I la tercera qüestió, ja que parlem de les circumstàncies, és quines possibilitats de futur existeixen? El que jo crec que està clar és que, des del punt de vista de Madrid, no podem ser gens optimistes. L'actitud que ha pres Madrid és de guerra, que ens guanyaran per deu a zero. I jo tinc la impressió que Madrid no espera una proposta de quedar cinc a cinc, o sis a quatre, sinó demostrar que això que hem fet és una fantasmada i que per tant aquí ens han de fotre canya, i jo tinc la impressió que ho faran fins a l'últim moment. Xocant en tots els aspectes, tenen la clau de la caixa, tenen la clau del crèdit, tenen la clau del Tribunal Constitucional, tenen totes les claus, i per tant del que es tracta és de veure quina viabilitat té, quina sortida tindria aquesta situació. Jo crec que les dues vies, la independència i el pacte, em fa l'efecte que no són la mateixa persona que ho pugui realitzar. Tinc la impressió que si el tema de tirar endavant no es produeix, no crec que el president Mas faci un acte que sigui contradictori al que ell diu i per tant jo crec que ell no seria la persona que gestionaria un acord amb Madrid.

Aleshores es tracta de veure què passa en el futur, a veure com es condueixen les coses. La situació que hi ha és que cada dia tenim un esdeveniment nou. Per tant, el futur és difícilment previsible, fins i tot des del punt de vista espanyol. Jo no crec que en aquests moments el Sr. Rajoy tingui la mateixa situació que fa cinc mesos, o tres mesos, o dos mesos.

En conclusió, no tinc cap dubte que Artur Mas és un líder, ho ha demostrat, però és un líder per responsabilitat. I aquest lideratge per responsabilitat no és el mateix que el lideratge per convicció. És a dir, en aquest cas no hi ha una gran quantitat d'idees, de propostes, etc., sinó que ell és un home que veu que l'única sortida factible és probablement tirar això endavant. És factible o no? Aquesta és la pregunta que ens fem tots i que d'alguna manera no ens hauria de deixar dormir.

Àngel Castiñeira

Enric, hi havia una cosa que has dit a l'última intervenció teva que jo voldria recuperar. Està ben vista la idea de l'*órdago*, com a metàfora. És una imatge de jugadors de cartes i més concretament del joc del mus. Joc, per cert, molt practicat a Espanya. Alguns empresaris catalans em diuen: «alerta!, perquè al president Mas li falta astúcia de joc». És a dir, en el joc del mus sovint es fan trampes. Llavors, el fet que tinguem històricament la raó no vol dir que guanyarem, la pel·lícula pot acabar malament. Aquest és un tema important. El Xavier diferenciava el cinisme de Pla i el moralisme d'Espriu. Doncs bé, crec que el president Mas es decanta cap al moralisme. No sap jugar al mus, i si en sabés, se li notaria quan volgués fer-hi trampes. Se li notaria, perquè no en sap fer, de trampes, em fa l'efecte. Doncs aquest és un element a tenir en compte, perquè en cas que hi hagi una negociació, un punt d'astúcia és un element molt important.

Enric Juliana

És que això és un dels temes clau, perquè són els substrats culturals dels personatges i de les societats. A Madrid el tema de l'*órdago* és espectacular. Una de les coses que m'ha cridat més l'atenció és la freqüència amb què aquesta idea apareix en tot el relat de la relació política. No trobareu cap dia que en la premsa o en les cròniques la paraula *órdago* no aparegui. És una paraula èuscara, no? El joc del mus el van portar a Madrid els biscaïns que en un moment van arribar a Madrid, servidors de la Cort de Felip II. Llavors tot el joc de la política a Madrid es veu amb aquests ulls, aquest joc amb engany, d'amenaques, la meva amenaça és consistent o no? De tal manera que mentre aquí nosaltres fem unes coses fantàstiques, la voluntat de ser, etc., ells no pensen en aquestes categories, no és que estiguin en contra de les nostres categories, és que pensen en unes altres.

Una cosa que està constituïda de fa cinc-cents anys no es pot moure, és allà. Llavors vénen uns altres que volen foradar la porta. La pregunta que es fan no és sobre les raons que tenen per foradar la porta, no, sinó si disposen de la força per poder-la foradar. I els senyals que veiem són senyals certs, o no ho són? Aquest és el tema. Des d'aquest punt de vista hi ha un problema cultural, perquè nosaltres no raonem en aquests temes, o almenys no de la manera suficient. És clar, això a on ens porta? Doncs,

home, la qüestió és la importància o no de la subjectivitat en la política. Ara sortirà un llibre de textos d'en Gaziell, dels anys 1926 fins a 1930, i és extraordinari de llegir-ho. Ell, que volia jugar un paper d'objectivista i que coneixia una mica Europa, està empenyat perquè una facció del catalanisme s'ha tornat en aquest moment, després de la Primera Guerra Mundial, pro-francesa. I aleshores en Gaziell diu: quina colla de ximplers, no? Estem a favor de França que és el país més radicalment jacobí de tota Europa, radicalment centralista, i els espanyols també són una colla de ximplers perquè estan a favor d'Alemanya quan haurien d'estar a favor de França i nosaltres en contra de França. Perquè si Espanya hagués pogut fer el que va realitzar França, nosaltres simplement hauríem deixat d'existir.

Bé, jo crec que existeix aquesta tensió. Podríem fer un pensament objectivista, per entendre'ns, ja que el subjectivisme és una constant de la cosa catalana. Possiblement també d'altres societats, però aquí d'una manera molt especial. És a dir, hi ha les condicions objectives, això està així, això està aixà... I hi ha els que només sentir aquest plantejament ja es posen de mala lluna. Perquè interpreten que aquestes consideracions objectives vénen a significar un determinisme que ofega la força de voluntat. Perquè, efectivament, el catalanisme té un component subjectiu, sentimental fort, perquè si no el tingués no hauria existit i tot això hauria desaparegut. Per tant, tot això representa una contradicció gairebé irresoluble, és a dir, hi ha d'haver subjectivisme perquè existeixi el catalanisme, però alhora una apologia o una sobredosi de superoptimisme ens pot portar a fer unes besoteries molt importants. Ara, si fóssim sempre terriblement objectivistes, possiblement el catalanisme no existiria, estaríem asseguts a la falda del poder espanyol. Aquest és el punt, i jo crec que aquest és un dels components del moment.

Aquesta tensió torna a aparèixer d'una nova manera, no de la manera que existia possiblement en l'època d'en Gaziell, però torna. I de tal manera que hi ha una part del país que està enamorada del moviment (sobiranista), el moviment s'ha posat en marxa, i ja fins i tot, com passa en aquests casos, està creant una mena de subllenguatge de la gent, del «procés».

Fa poc he estat a Alemanya. Estaven una mica preocupats pels símptomes. Aquesta gent no són ni pro-catalans ni anti-catalans. La situació és molt complicada, això ho diu, per exemple, el president del Bundesbank:

«tot això està molt complicat, no facin cas dels que diuen que estem sortint de la crisi, això són deu anys, aquí el que ens estem jugant, en definitiva, és la capacitat de competició d'Europa amb Àsia i els països emergents. En funció de com quedi això nosaltres anirem millor o pitjor... Nosaltres, els alemanys, hem arribat a tenir una certa capacitat de competició en aquesta partida i no tenim intenció de renunciar-hi». I no t'ho diuen així, però et vénen a dir que, si cal, ho farem sense vostès. Hem de ser capaços de competir amb els xinesos, amb els del Brasil, l'Índia i amb Sud-àfrica.

Llavors, quan surt el tema espanyol i català, diuen: «a nosaltres el que ens interessa d'Espanya és estabilitat i a més a més mirem com funciona Espanya, que té dos col·lectius, les regions del nord i les del sud. Les del nord tenen indústria i la recuperació d'Espanya passa per aquestes regions». Això diu molt contra la nostra subjectivitat, però diu una cosa a favor de la nostra objectivitat. En contra de la nostra subjectivitat diu que nosaltres estem parlant d'unes coses de les quals ells en són absolutament indiferents. I a favor de la nostra objectivitat hi ha que, efectivament, Espanya no tirarà endavant sense nosaltres.

Nosaltres tenim les nostres fantasies però els espanyols també en tenen les seves. I una fantasia espanyola és la reforma de la Constitució per a tancar definitivament el tema autonòmic. Bé, doncs, una de les conseqüències de la situació política que s'ha generat a Catalunya és que avui a Espanya és impossible plantejar una reforma de la Constitució en referèndum que vagi en contra dels nostres interessos d'una forma absolutament deliberada i manifesta, perquè, entre altres coses, el resultat seria una catàstrofe, un escàndol d'una magnitud enorme. Si avui intenten reformar la Constitució per tallar-nos les ales aquí no va a votar ningú.

És a dir, ells estan intentant crear una minoria de veto, però és que nosaltres en aquests moments també els tenim ben agafats. No es pot reformar la Constitució sense tenir en compte el vot català i generar una crisi davant dels poders europeus, que estan interessats en l'estabilitat. Ja tenim prou embolics sobre la taula, els alemanys i els francesos coincideixen en això, només faltaria un referèndum constitucional a Espanya en què la regió primera en PIB els digui que no. Per tant, tot això és terriblement espès!

Insisteixo, doncs, que en aquests moments nosaltres tenim una carta

guanyadora. Sense la nostra aprovació, l'Estat espanyol no podrà reformar l'estat de les autonomies. O sigui no es pot fer una reforma de la Constitució sense Catalunya, no es pot fer. Però aquesta idea, que en un referèndum constitucional sortiria el 80% de la gent de Catalunya dient que no, és una idea que no qualla amb cap història de referèndums del món mundial.

Laia Bonet

Comparteixo el plantejament respecte els errors dels tempos i la velocitat. Crec que la millor demostració és com es planteja el debat del dia 23 de gener de 2013 al Parlament, un debat que hauria de fer-se necessàriament sobre la base del dret a decidir, però que es planteja des d'un primer moment amb altres termes. I això provoca un error: la prefiguració inicial del text en el sentit que la consulta havia de legitimar un determinat resultat: el de la independència. És a dir, que el dret a decidir havia de servir en realitat per determinar l'estat propi. I la vinculació i la identificació d'aquests dos conceptes mostra una voluntat d'excloure altres forces polítiques que han defensat el dret a decidir com a mètode de regeneració democràtica, independentment de l'horitzó nacional que puguin defensar. Crec que és un error, un error buscat per alguns, i admès o assumit per d'altres. En això també es mostra una certa debilitat de lideratge d'Artur Mas. Difícilment em puc imaginar que la seva imatge com a líder admeti la possibilitat de caure a priori en un error com aquest. Segurament caldria distingir la seva pròpia imatge com a líder, de l'entorn de persones que l'han envoltat els darrers anys. I crec que aquest entorn és determinant en el pacte d'estabilitat amb ERC, un pacte que és precisament el que porta el president mas a reforçar aquest biaix d'eclosió d'opcions més consensuades. En aquest sentit, el debat del dret a decidir es converteix en el debat de la sobirania. Una demostració més de l'error en els tempos i les velocitats, si realment es perseguia l'èxit del procés.

Però vull tornar al pas previ, i reprendre el que apuntava abans en Joan Vergés, sobre el tipus de lideratge d'Artur Mas. La idea del líder natural o del líder construït. M'ha fet pensar en una imatge que l'altre dia repescava. Una imatge que no és irrellevant i que aporta llum a la visió que té d'ell mateix com a líder. Estic d'acord que a priori probablement l'imaginem més com a líder per responsabilitat que no pas com a líder per convicció.

Però caldria preguntar-se, en tot cas, en quin moment apareix la responsabilitat? Ara, o ja fa temps? És realment, però, un líder per responsabilitat? Repesquem la imatge que us deia. Recordeu que fa tretze anys el diari *La Vanguardia*, per Carnestoltes, va treure una sèrie de fotografies de personatges públics disfressats del que ells mateixos decidissin que es volien disfressar.

- Ara no ho farien (riuen).

- Ara no ho farien, però la imatge que va triar Artur Mas va ser la del cavaller de Sant Jordi. Mireu la cara, i com escenifica el personatge. Reconeixereu el cartell de campanya d'aquestes eleccions. La fotografia és de l'any 2000. Som al 2013. En aquest moment, ningú no hauria afirmat que tretze anys després seríem on som ara, i que avui tindríem aquesta sessió per entendre tot el que ha passat. Per tant, aquesta imatge, aquella tria, no em sembla irrellevant per entendre com s'imagina algú que l'any 2000, pensem, encara té tres anys de coll per esdevenir candidat, per esdevenir el líder natural de la seva força.

Per tant, potser no és líder natural, però ha jugat a ser-ho. Ho ha volgut ser. Potser se sent líder per responsabilitat, però en tot cas, està a cavall, com a mínim, en temes de voluntat, de ser quelcom més que un líder que apareix per la responsabilitat del moment. Més aviat, és i vol ser un líder per convicció. Potser sí que estava cridat a ser el gestor de la realitat mentre no apareixia un altre líder, però crec que ell, en el seu interior, no necessàriament volia ser vist així. Això fa que probablement ara pugui sentir i viure d'una forma diferent la situació política actual del que hagués pogut fer-ho si senzillament s'hagués vist com un líder per responsabilitat.

Ferran Sáez

Abans de parlar de lideratge, faré un preàmbul, perquè si no després no tindrà sentit el que explicaré. Els anys setanta, amb la transició espanyola, es pren la decisió que Espanya funcionarà d'una determinada manera. Podria haver funcionat d'una altra, però a partir del 1982 això es consolida definitivament. La manera és la següent: es decideix, a partir de la victòria socialista, que hi ha unes desigualtats econòmiques a Espanya que es resoldran per la via de la subsidiació. Això es decideix a través de lleis que han arrelat en l'actual concepció d'Espanya.

La subsidiació de determinades zones d'Espanya indica un desequilibri amb Catalunya i altres zones, on curiosament es parla català: València i Balears. El lideratge d'Artur Mas és vist llavors de dues maneres antagòniques: una és des de Catalunya, on és vist com el constructor del nou estat; i l'altra des de fora, on és vist com el destructor de l'estat. Se l'acusa de destruir Espanya. En realitat, el que pot acabar de destruir Artur Mas és una determinada forma de vida que es va decidir després de la transició, que consisteix en el següent: combatrem el desequilibri social amb un desequilibri fiscal. És a dir, hi ha un problema de desequilibri social a Andalusia, com el combatrem? Econòmicament? No, el combatrem fiscalment. Aleshores, en el cas que hi hagués un procés per l'estat propi, o com l'hi vulguem dir, Espanya perdria un territori que representa un 20% aproximadament del PIB. Si això passa, Espanya no és viable. No és viable com a estat des d'aquesta perspectiva, des de la perspectiva que hi havia un lloc subsidiat, i altres llocs que havien de pagar per aquest subsidi perquè s'havia optat per no fer reformes. I Espanya sap que ara ja és massa tard per fer reformes agràries.

I la segona qüestió. Començo amb una anècdota que alguns de vosaltres coneixeu, i que per mi és la clau del que està passant aquí a Catalunya. L'any 1945, quan es parla de les fronteres a Europa, la zona on va néixer Kant (Königsberg, Prússia) encara formava part de la Federació Russa. Hi ha una zona de Rússia que està allà encaixonada entre Lituània i Polònia. L'anècdota, que és massa bona per ser certa, diu que en un determinat moment arriben els topògrafs de l'exèrcit soviètic i s'adrecen a una parella d'avis que tenien la granja al mig de la frontera. Els diuen: escolti, la frontera passa per aquí, exactament pel mig de la seva cuina, i vostès hauran de decidir si volen ser polonesos o si volen ser russos. Escolti, diu el pagès, volen venir demà i mentrestant ens ho pensarem? L'endemà apareixen els topògrafs de l'exèrcit rus, i diuen: s'ho han pensat, ja? I l'avi diu: sí, preferim continuar sent polonesos, perquè ens han dit que a Rússia, a l'hivern, hi fa molt fred. (Riuen). Bé, aquesta anècdota tan ximple és la que explica el que ens està passant ara mateix. Molta gent es pensa que hi haurà un canvi com aquest, que els territoris es dividiran, o que ens fotran al mig del Mediterrani. Nosaltres continuarem fent el mateix que estàvem fent. I el paper del líder d'Artur Mas és convèncer aquests avis que, ara que hi haurà

una nova frontera, si fa no fa faran el mateix que feien abans. Repeteixo: l'anècdota és massa bona per ser certa.

Xavier Bru de Sala

Bé, crec que és veritat que hi ha fluxos i refluxos, i que estem en una situació que és més superficial, de reflux, i probablement es produeix perquè hem passat de l'entusiasme més o menys cec a la visualització de les incerteses. Crec que el més important que hi ha és que el camí ha començat. El dia 23 de gener surt el tren de l'estació. Marxa enrere ja no en té. Ho repeteixo: ja no en té.

I, per tant, només poden passar tres coses, i cap de les tres és creïble, per dir-ho així. Pot passar que això fracassi. Pot passar que a Madrid hi hagi un gest autoritari, un canvi de president, o un president amb la mateixa filosofia, i que digui «*lo primero que haré es poner a los catalanes en cintura*». Però esclar, costa de creure, sobretot en el context de la Unió Europea.

Una altra cosa és el pacte, i que a Madrid es tornin bojós i diguin «bé, seiem i parlem», farem una reforma constitucional a favor que la Constitució duri cinquanta anys més, i estiguem bé, i estigueu contents, i nosaltres volem ser com el Canadà. I vosaltres sereu el Quebec al Canadà, i serem un gran país, i en el futur farem reformes, no agràries sinó industrials, i portarem una indústria, i exportarem com els alemanys, que és el que fan bé. Bé, també podria ser, però ara costa molt de creure.

L'altra és la declaració d'independència. Ara podem parlar de si dins o fora d'Europa, però puc fer-me càrrec d'una part del deute sobirà espanyol o no, i com que tinc la independència, no tinc cap obligació de tenir una part del seu merder. Aquesta opció també costa molt de creure.

Cap d'aquestes tres possibilitats és vista com a fàcil o com a creïble. Però no podem fer marxa enrere. Seria el fracàs d'aquest viatge. Voldria dir tornar a anar a una situació pitjor que l'última, en termes nacionals, en termes fiscals, en termes d'infraestructures, en termes de renda per càpita. Voldria dir fer una reculada pitjor que la situació de partida. Per tant, tornem a les tres opcions. Un: fracàs. Dos: pacte, que és avançar, però quedar-se a mig camí. I l'altra, que és arribar a una situació més bona, però cap de les tres, diguem-ne lúcidament, me les puc creure. Però ha de ser una d'aquestes tres.

Jo crec que Artur Mas hi seria al capdavant sense cap mena de dubte, en aquest viatge, a no ser que li passi alguna cosa. D'entrada, els sentiments de molta gent van contra els interessos, però a mesura que vas veient, i van sedimentant els interessos, aquests interessos s'apropen als sentiments. Per tant, el procés és clar que és viable! El que probablement no és viable és a Madrid, però crec que és viable a Catalunya. Jo no veig la societat catalana tan fàcil de fer-la arronsar, i menys amb el lideratge i les circumstàncies que fan que aquest lideratge vagi per a un concurs. El 80% està a favor de la consulta. Per què vols promoure una consulta? És un instrument. Però al mateix temps és un resultat, perquè és un acte de sobirania preguntar a la gent què vol ser; és convertir-te en membre d'una parella: no d'un braç, d'un cos, que es diu Espanya. Jo crec que si es fa la consulta, es guanya.

Antoni Gutiérrez-Rubí

He participat en quatre reunions amb empresaris de l'IBEX 35, que hem estat cridats per analitzar el que està passant a Catalunya. Les reunions han estat molt interessants, però la conclusió que n'he tret és que creuen que Catalunya, després del 25-N, no està en el millor dels seus moments, sinó en el més dèbil. Ho dic per situar allò d'objectivitat i subjectivitat. Els empresaris de l'IBEX 35, els seus CEO, diuen «acabem amb aquesta història, perquè ha durat massa».

Jo crec que no ens en podem oblidar, tornant al lideratge del president, que l'ha votat un de cada quatre catalans, i que l'ha votat un de cada sis votants possibles. I això és un fet indiscutible. I un fet a tenir en compte encara més per un lideratge no traïdor ni covard; sinó per un lideratge conscient de la realitat. Aquesta és l'apel·lació, la reflexió que vull fer. Un líder ha de saber qui té al darrere. Perquè anar al davant i arribar el primer, però sense gent, no és un bon lideratge. Arribes. Fas el pic, poses la bandera, però t'has quedat sense cordada. Una de les coses que a mi m'agradaria pensar és que, conscientment o inconscientment, el lideratge d'Artur Mas ha fet aquest esquema: aquí estan els que ens estimem Catalunya. Més, menys. Aquí, els que volen la independència. Menys, més. Aquest és l'esquema, el marc mental. Els bons catalans són els que saben on van, els que estan en aquest quadrat. Aquests són els bons catalans, els que no s'equivoquen. Ostres! A mi em sembla que això és entrar de ple en un parany, penso

que és un error de lideratge greu. Alguns catalans, aquests: que no hi ha també molts catalans, aquí? Que no hi ha molts catalans que potser no són tan independentistes, que estan apartats d'aquesta escala, que també s'estimen molt el país, però no volen arribar a la independència? No són bons catalans? O aquests són els dèbils, els traïdors, els febles, els que no saben on van? Mantenir-te aquí, construir l'imaginari de lideratge que el bon català és el que sap on va, no el que té dubtes, tan tradicionalment catalans, jo crec que és un perill per al lideratge, un perill greu, molt greu. I ho vull dir perquè, conscientment o inconscientment, potser ens hem desplaçat massa cap aquí, associant «estimo el país», sentiment de pertinença, voluntat nacional, amb una determinada opció política.

Àngel Castiñeira

Crec que de cara al tema de les lliçons de lideratge present i futur, el vincle entre el compromís nacional, el compromís social i el compromís regenerador serà molt important. I aquesta mena d'oli màgic, de moment no el tenim a Catalunya. Crec que la fortalesa del president Mas en el compromís nacional és molt superior a la que té en l'àmbit social i en l'àmbit de la regeneració. Per tant, pensant en el futur, crec que haurien de ser tres eixos que haurien d'anar de la mà en el moment d'avaluar els lideratges.

Té raó l'Enric Juliana quan diu que Catalunya pot esdevenir, si no ho és ja, una regió problemàtica d'Europa. Sí, i què? Que sigui una regió problemàtica d'Europa vol dir que Espanya i Europa també tenen una pedra a la sabata. La problemàtica catalana a Europa pot generar reaccions com per dir «ja en tenim prou amb el que tenim perquè ens aparegui un nou problema...». Però també pot tenir l'efecte contrari, el de dir «cal donar una solució òptima i justa a aquest tema». Sense solució òptima per a Catalunya també en surten perjudicades Espanya i Europa.

Rafael Nadal

Jo estic a la Catalunya que vol guanyar, que no es vol resignar, que vol ser ambiciosa. El que jo dic és: compte! Abans de plantejar un repte o una batalla cal calibrar si tens forces i recursos per anar-hi. On som? Qui som? Fins on tenim força? Anem-hi tots junts! Els que vulguin sumar-s'hi. El que no pot ser és que pel camí, en tres mesos, hagi perdut el 40% de les

forces, entre elles, moltes de les teves pròpies! Jo m'ho miro de fora, però hi insisteixo: parlo amb molta gent dels partits de la coalició governant que es troba en un escepticisme total, i que no pensa fer res més que anar seguint –i encara és molt. Perquè tothom té dret a tenir un horitzó de les coses. Sumem en la mesura que puguem; siguem realistes; no ens inventem realitats virtuals i tota la resta serà possible. En cas contrari, anem a un fracàs molt contundent.

Montserrat Nebrera

Estava pensant com va ser que Joaquim Maria Puyal li va dir al president: «president, tu vés, que tindràs tot un poble al darrere». I et seguirem com si fos... esclar, si un li diu això, i la gent aplaudeix, doncs corre el risc, la persona a qui li ho han dit, de creure que és veritat. I esclar, això de canviar, de dir «he dit una cosa, ara en dic una altra»... Jo entenc que es pot canviar d'opinió, i estic d'acord que es pot canviar d'opinió. Legítimament i argumentant-ho. Però qualsevol canvi a qualsevol hora, no és possible. Això parla de les característiques morals d'una comunitat. Si tu li dius, i realment hi ha una mena de clam generalitzat, que «nosaltres et seguirem», doncs... «O et seguirem o no, depèn de si et fan mal». No pot ser! Puc entendre que aquesta és una situació del punt de vista pragmàtic. Però d'això no se'n pot dir que pugui fer de líder, perquè haurà d'estar contínuament mirant a veure si a la corda hi ve algú, i no hi vénen. Tenim un problema del líder, o el problema és de les persones? Perquè el que ha estat capaç d'aguantar ha estat el president, el que hem aguantat nosaltres ha estat ben poc. Perquè si ara ja ens hem decebut i ell continua allà, dempeus, esperant que li vagin donant d'aquí i d'allà, ell és més líder que nosaltres! Una altra cosa és: el líder sempre té raó en allò que decideix liderar i tirar endavant? La història ja ens ho dirà. Jo tinc la sensació que ell és més líder que nosaltres, que ha estat capaç de mantenir aquest lideratge, i de conrear-lo. És la meva sensació.