ARA
BARCELONA
08/07/11
Prensa: Diaria
Tirada: 30.737 Ejemplares
Difusión: 17.819 Ejemplares
Página: 26
Sección: OPINIÓN Valor: 1.864,00 € Área (cm2): 495,6 Ocupación: 54,65 % Documento: 1/1 Cód: 48650866

# Els deserts de CiU i PSC (1)

ÀNGEL CASTIÑEIRA

El desembre del 2009, quan Artur Mas encara era líder de l'oposició al Parlament de Catalunya, va participar, a Esade, en el programa Moments de Lideratge, en el qual periòdicament convidem algun personatge destacat de la vida pública a explicar un moment de lideratge viscut o protagonitzat en primera persona.

En el col·loqui, i davant la pregunta d'un empresari important, es va referir a la dura experiència viscuda durant aquells anys a l'oposició fent ús de la metàfora de la travessia pel desert. "Es poden fer –deia– dos tipus de travessies pel desert: amb camells i cantimplora, o sense. I nosaltres no tenim ni dromedaris ni cantimplora. Anem a peu i sense aigua". És a dir, a diferència d'altres partits quan estaven fora del govern, CiU no va comptar durant els set anys d'oposició amb cap refugi o plataforma de poder (ni ajuntaments grans ni diputacions, a excepció de l'Ajuntament de Sant Cugat).

Durant el col·loqui, la imatge serviria a Artur Mas per constatar això: "A hores d'ara hauríem de ser tots morts". I afirmava que si no havia estat així era, entre d'altres, per dues raons: perquè CiU havia tingut un munt de gent al costat empenyent, molta d'anònima, i perquè en l'arquitectura emocional del seu lideratge hi era sempre present un mecanisme d'autodefensa per fer front a l'adversitat (els experts l'anomenen *resiliència*), i era aquesta resistència vital el que li permetia en aquell moment –quan el tripartit ja havia entrat en crisi– seguir caminant "cap a les palmeres de la riba, en lloc d'estar sense dromedaris, sense cantimplora i enterrat sota la sorra".

Començarem analitzant més a fons les condicions d'aquesta travessia pel desert de CiU. William Bridges i Susan Mitchell, dos experts nord-americans en desenvolupament del lideratge, han estudiat a fons el rol del lideratge en situacions de transició. I justament en el seu article *Leading transition: a new model for change* fan servir l'expressió *lliçons del desert* per referir-se als reptes i oportunitats a què els líders, com Moisès en l'Antic Testament, s'han d'enfrontar de camí cap a la terra promesa. Esmentem alguns d'aquests reptes:

a) Convèncer els seguidors de deixar enrere l'antiga situació, cremar les naus, deixar clar que no hi haurà volta enrere (en clau de CiU: "Hem guanyat les eleccions, però tingueu clar que no podrem governar, caldrà lluitar per una nova majoria").

b) A l'inici del trànsit, comprendre i acceptar els símptomes del dol, controlar el desànim i la incertesa, aixecar la moral de la tropa, treballar molt la connexió emocional entre líder i seguidors.

c) Fer foc nou, crear un nou equip, gent preparada per prendre decisions en la nova situació.

d) Aprofitar el desert per fer i comunicar els canvis (de projecte, de relat, de visió, d'estratègia, etc.). És en el desert i no en la terra promesa on tenen lloc les innovacions i on es donen els avenços i les transformacions més importants.

ÀNGEL CASTIÑEIRA ÉS DIRECTOR DE LA CÀTEDRA DE LIDERATGES D'ESADE-URL

GETTY

**És en el "desert" i no en "la terra promesa" on tenen lloc les innovacions i on es donen els avenços i les transformacions més importants**

e) Resistir la impaciència perquè el desert és llarg, interioritzar la serenitat, la modèstia i la humilitat.

f) En arribar a la terra promesa, establir un nou començament potser posant al capdavant del govern gent diferent, amb altres competències, tot i violentar les expectatives d'alguns dels més lleials i compromesos durant els moments més crítics del desert.

Bridges i Mitchell insisteixen a dir que un element clau en la transició és la comunicació de les quatre *P*:

1) Comunicar el *propòsit*: què farem a partir d'ara, cap on anirem i per què ho hem de fer.

2) Descriure el *panorama*, la imatge del lloc somniat: quin aspecte tindrà i com ens sentirem quan arribem al cim o a la fita.

3) Explicar el *pla*: com hi arribarem, quina serà la ruta a seguir.

4) Comunicar la (teva) *part* de contribució: què pots i has de fer tu com a seguidor per ajudar a avançar cap a l'objectiu.

Un dels errors més freqüents del lideratge consisteix precisament a no connectar prou el propòsit (la visió) i la part (o tasca dels seguidors). A l'església de Sussex (Anglaterra) es pot llegir aquesta bonica inscripció del 1730: *"A vision without a task is but a dream, a task without a vision is drudgery, a vision and a task is the hope of the world"* (Una visió sense tasca no és res més que un somni. Una tasca sense visió és tediosa. Una visió amb una tasca és l'esperança del món.) És justament la connexió entre projecte i acció orientada el que ens permet parlar de lideratge eficaç, especialment en els moments de transició.