

# ESADE

Toni Cruanyes



## Tony Blair *versus* Gordon Brown: Dos estils de lideratge contraposats i en competència

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Sessió acadèmica  
ESADE • Barcelona  
24 de maig de 2011

**Tony Blair *versus* Gordon Brown:  
Dos estils de lideratge contraposats i en competència.**

Transcripció de la sessió acadèmica realitzada el dia 24  
de maig de 2011 a ESADE Barcelona.

Toni Cruanyes

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

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

Són promotors de la Càtedra:



**ESADE**  
Business School

Executive Education



# **TONY BLAIR** *VERSUS* **GORDON BROWN**

**DOS ESTILS DE LIDERATGE  
CONTRAPOSATS I EN COMPETÈNCIA**



El contingut d'aquesta presentació prové de l'experiència que vaig acumular a Londres com a corresponsal entre els anys 1999 i 2004. Aquella experiència, que us transmetré avui, va plasmar-se més extensament en un llibre, *De Tony Blair a Zapatero. Una autòpsia de l'esquerra europea*<sup>1</sup>.

El llibre és la història de Tony Blair i Gordon Brown, els dos homes més poderosos que ha tingut el Partit Laborista britànic des de Clement Attlee. Clement Attlee, val la pena recordar-ho, no només va ser el primer ministre que va crear l'estat del benestar al Regne Unit, sinó que a més va vèncer a les urnes en Winston Churchill, que acabava de guanyar la Segona Guerra Mundial. Doncs bé, després de Clement Attlee el Partit Laborista va viure una llarga travessia amb petites i comptades excepcions que no han durat més de tres anys seguits al govern, al llarg d'un segle xx àmpliament dominat en la política britànica pel Partit Conservador. Dintre d'aquest llarg

segle conservador del Regne Unit, però, hi ha tretze anys de govern laborista que, a part de la seva durada, van destacar per unes idees i unes propostes que van reformar tot el panorama polític britànic. La història que avui us intentaré explicar és la de les dues persones que han estat al capdavant d'aquesta importantíssima experiència de lideratge.

Tot i que darrere d'ells hi ha un petit equip del qual també parlaré una mica, els dos personatges principals són Tony Blair, que queda per a la història com el primer ministre que ha estat més temps en el govern del Regne Unit al segle xx després de Margaret Thatcher (només per un any), amb tres victòries consecutives per majoria absoluta; i Gordon Brown, que també és part important del tàndem i del projecte, tot i que només va ser-ne el cap visible tres anys i mai va aconseguir guanyar unes eleccions - ben al contrari, va emportar-se a casa el gust amarg de la derrota electoral.

Al meu llibre, aquesta història apareix emboleçada en el context de la crisi dels partits socialdemòcrates europeus: Tony Blair arriba al poder l'any 1997, al mateix moment en què Gerhard Schroeder posa fi a setze anys de govern democratacristià a Alemanya i coincidint també amb la victòria de Lionel Jospin a les eleccions franceses. En aquells anys, l'escenari de la socialdemocràcia europea presenta un intent, protagonitzat també per diversos primers ministres i caps de govern com Romano Prodi a Itàlia o Göran Persson a Suècia, de reproduir a Europa el que havia aconseguit Bill Clinton amb els nous demòcrates als Estats Units, és a dir, un nou discurs capaç de superar el discurs conservador que havia guanyat la batalla de les idees als anys vuitanta amb Margaret Thatcher i Ronald Reagan al capdavant. Aquest intent alemany, italià, francès i britànic de redefinir l'esquerra ofereix un conjunt de dades que he creuat i que resulten en una sèrie de dificultats comunes, dificultats que ara enumero i que trobareu més ben explicades al llibre.

En primer lloc, la desaparició de la classe treballadora amb consciència de tal. En segon, el qüestionament del paper dels grans partits que han aguantat l'estat del benestar des de la Segona Guerra Mundial, cristianodemòcrates i socialdemòcrates, amb la incapacitat mencionada per part dels segons d'idear un programa econòmic alternatiu a Reagan i Thatcher. A més, un creixement real de les desigualtats socials a l'interior dels països europeus, i un canvi substancial de valors que ha comportat un creixement de l'individualisme i un cert menyspreu per tot el que té a veure amb la comunitat. La socialdemocràcia europea també ha hagut d'enfrontar la seva pròpia divisió en dos bàndols que semblen irreconciliables: per una banda hi ha el perfil del cosmòpolita ben educat, de professió liberal o amb una educació tècnica alta, que treballa a l'Administració i que té una visió positiva de la globalització; a l'altre costat hi trobem el militant de classe obrera, l'antic treballador de fàbrica que creu en la identitat nacional en contra de la Unió

Europea i és militant actiu de l'antiglobalització perquè la globalització només li ha comportat atur i precarització. Els partits socialdemòcrates també han arrossegat el llast d'unes estructures pròpies molt caduques, més caduques fins i tot que les dels partits de centredreta. I, finalment, han patit la dificultat de la falta de lideratges carismàtics i morals capaços de sostenir un programa de govern coherent i alternatiu durant un temps prou important.

### Les històries de Tony Blair i Gordon Brown

La història de Tony Blair és la d'un fill d'advocats que neix a Escòcia per accident però que en realitat és anglès, com ho demostra el fet que ben aviat la seva vida torna a Anglaterra. La seva família no és rica, però tot i així ell estudiarà a una de les escoles privades més conegudes d'Oxford, i després a la universitat de la mateixa localitat. Fa la carrera de Dret; no és un estudiant brillant, però treu bons resultats, i a la facultat se'l recorda sobretot pel seu bon humor i perquè formava part d'una banda de rock. De fet, no entra en contacte amb el món polític i específicament amb el Partit Laborista fins que coneix la seva dona, Cherie Booth, la qual segueix la mateixa trajectòria acadèmica però procedeix, en canvi, d'una família que està al costat de la classe obrera des de sempre. És en aquest context que Tony Blair es fa militant del Partit Laborista. Tant ell com la seva dona tenen aspiracions polítiques individuals i, de fet, hi ha un moment a l'any 1979 en què tots dos intenten presentar-se com a candidats en circumscripcions diferents. Finalment, és Tony Blair i no la seva dona, Cherie Blair; qui acaba portant a terme el somni de les seves ambicions polítiques, mentre l'altra decideix quedar-se en un segon pla. Aquest és, doncs, el *background* personal de Tony Blair.

Gordon Brown, en canvi, és fill d'una família pobra d'un ambient rural d'Escòcia. El seu pare és pastor presbiterià. Acostumat, en moments de molta necessitat (com ara grans inundacions), a veure com el seu pare surt a les nits a ajudar la gent més po-

bra del poble, Gordon Brown assumeix per mimesi familiar una cultura del sacrifici que també forma part de la identitat típica escocesa: és la cultura del treballar dur, de pensar que res no ve donat perquè sí sinó que és a través de l'esforç que es pot arribar a aconseguir, i de buscar no la millora individual i prou sinó també la millora de la col·lectivitat.

En aquest sentit, Gordon Brown s'enrola als sindicats universitaris des del primer moment. A la Universitat d'Edimburg participa per exemple en campanyes contra l'*Apartheid* a Sud-àfrica. Estudia Història, i el títol de la seva tesi de llicenciatura, *El Partit Laborista i el canvi polític a Escòcia*, ens permet veure que durant tota la seva trajectòria vital mantindrà un perfil i unes obsessions constants. Mai va ser de moviments trotskistes, tot i que era a l'avantguarda del que en aquell moment hi havia en el laborisme escocès, sobretot a les joventuts; en canvi, es va impregnar molt més de les idees de moralitat apreses del seu pare, que no parlava de socialisme, sinó del que està bé i del que està malament, de l'igualitarisme i de la igualtat d'oportunitats. És en aquest ambient que ell intenta, també, per dues vegades, presentar-se ja des de molt jove com a membre del Parlament de Westminster, i ho aconsegueix en el mateix moment en què ho aconsegueix Tony Blair, l'any 1983.

Per casualitats de la vida, acaben compartint despatx a Westminster, i també per casualitats de la vida, el que per a ells és una victòria personal coincideix amb la derrota més gran que ha tingut mai el Partit Laborista en nombre de diputats, més gran fins i tot que Gordon Brown va perdre fa poc. És el moment de la majoria absoluta de Margaret Thatcher, és l'any després de la Guerra de les Malvines, i el Partit Laborista ha tocat fons amb un líder, Michael Foot, que té un discurs atractiu més aviat per l'electorat d'extrema esquerra. Per tant, aquests dos joves diputats arriben en un moment en què tot està per construir.

Construeixen, primer, una amistat, una complexitat que es basa en uns objectius comuns

dintre del Partit Laborista. Aquests objectius comuns consisteixen a modernitzar el partit, convertir-lo en un partit elegible, nou i amb cares molt més agradables de cara a l'electorat per tal d'esdevenir una força decisiva i de ser entès com un partit que té opcions reals de guanyar un dia les eleccions. L'amistat que traven i l'objectiu que persegueixen en comú descriuen els seus primers anys com a juniors del Partit Laborista. En aquells moments, però, el líder és Neil Kinnock, que simpatitza amb aquestes mateixes idees però que òbviament té el seu ritme a l'hora d'imposar els canvis corresponents.

Mentrestant, Margaret Thatcher es va fent gran i, després d'onze anys al Govern, el seu propi partit l'expulsa i posa John Major al seu lloc. És l'any 1990, i els laboristes creuen que ha arribat la seva hora; en les següents eleccions, l'any 1992, totes les enquestes porten Neil Kinnock a creure sincerament que guanyarà. Però no les guanya: contra tot pronòstic, John Major torna a vèncer per als conservadors. La lliçó és senzilla: la gent no té la percepció que el Partit Laborista hagi canviat prou o s'hagi adaptat prou a les necessitats del britànic mitjà com per aconseguir una victòria electoral.

L'any 1992, Blair, convençut de la capacitat intel·lectual i l'ascendència que Gordon Brown ja té dintre del Partit Laborista, intenta que aquest es presenti com a candidat al lideratge de la formació. Blair vol que la reforma dins el partit es faci més ràpidament del que es farà si el líder del Partit Laborista acaba sent John Smith. Al final, John Smith és l'escollit.

Aquí apareix un primer malentès en la relació entre tots dos, i és el d'assumir que Gordon Brown és el senyor de la relació: que, en el tàndem, Brown és el que va davant. Amb el temps, però, van canviant les circumstàncies, i si Gordon Brown era el que inicialment tenia més ascendència dintre del Partit Laborista, Tony Blair va guanyant influència entre els diputats, i a més aconsegueix





quota de pantalla en els mitjans de comunicació perquè el converteixen en ministre de l'Interior a l'ombra (diputat de la oposició laborista encarregat de criticar la política d'Interior tory). Sap fer debats en públic, apareix en molts programes de televisió i, en un moment en què el Partit Laborista encara és vist com a tou en temes de seguretat, el fa famós un discurs en què defensa la necessitat de fer-se dur contra el crim dur i contra les causes del crim; és, a més, un moment d'una certa violència en el Regne Unit.

D'aquesta manera, quan l'any 1997 el líder del Partit Laborista John Smith mor d'un atac de cor, tant Tony Blair com Gordon Brown es creuen amb la capacitat, amb el suport i amb el bagatge suficients com per presentar-se al lideratge de la formació.

A part de les seves dues candidatures hi ha altres personatges rellevants a l'hora d'entendre el

Nou Laborisme. Un d'ells és Anthony Giddens, del qual en vam parlar molt, aquí, en el seu moment. Giddens re-teoritza el partit amb la doctrina de la Tercera Via, que serà acusada d'una certa superficialitat per uns i que rebrà adhesions d'altres; sigui com sigui, els canvis a les tesis ideològiques que el Partit Laborista necessita per guanyar les eleccions les elabora Anthony Giddens. En el pla de la comunicació hi tenim Alastair Campbell, que després es converteix en portaveu de Downing Street, un portaveu molt reeixit però també molt polèmic fins al moment en què acaba dimitint amb un sorollós cop de porta al final del segon mandat de Tony Blair. I finalment cal recordar la importància de Peter Mandelson, que és qui organitza el nou Partit Laborista. Mandelson era inicialment un aliat de Gordon Brown, i quan arriba l'any 97 s'adona que el millor candidat és Tony Blair. Per entendre els seus arguments us recomano la pel·lícula *The Deal*, del director Stephen Frears. El dramaturg del film



és Peter Morgan, també autor de *Nixon-Frost* i de *The Last King of Scotland*: la seva tècnica consisteix a investigar al màxim tot el material que hi ha sobre la història real, i de fet, a *The Deal* hi veureu una barreja que inclou imatges reals i diàlegs que estan extrets directament de coses que s'han publicat a la premsa o que queden confirmats per les autobiografies de l'un o de l'altre. En definitiva, en aquesta pel·lícula la dramaturgia de Peter Morgan ens acostava a la personalitat de cada individu, i la personalitat, com sabem, és una variable clau en el desenvolupament d'un *tour de force* com el que estic exposant.

Si veiem *The Deal* o busquem vídeos d'intervencions públiques de tots dos podrem extreure'n una sèrie de conclusions.

Una de les majors qualitats de Tony Blair com a líder és la de ser empàtic, tant amb la gent amb qui

treballa, com també amb el públic i amb aquells que li han de donar suport dins del Grup Parlamentari del Partit Laborista. És un bon comunicador i això li va permetre per exemple aconseguir el suport de la gent del sud, un contingent que demogràficament és importantíssim en el cas del Regne Unit. Blair té un reduït grup de persones de confiança de les quals en veurem una mica la trajectòria. A més, té uns objectius que potser no són els seus objectius propis, sinó els objectius heretats dels líders anteriors del partit o de les comissions que es creen dintre del partit; això no obstant, ell és capaç d'assumir-los com a propis i de defensar-los fins a l'últim moment, i és capaç de crear aliances en sectors clau per ser elegit líder del Partit Laborista, com ara els mitjans de comunicació.

En canvi, els punts forts de Gordon Brown són la seva capacitat intel·lectual, la seva força i la seva determinació, i també una certa brutali-

tat que va caracteritzar alguns episodis dels seus anys a Downing Street. Pateix una manca d'intel·ligència emocional que s'agreuja amb les inseguretats psicològiques que li causen algunes de les dificultats amb què es va trobant. Té un gran coneixement de l'estructura del partit, però Tony Blair també és capaç d'aconseguir aquest coneixement en poc temps; i finalment, cal dir que segurament Gordon Brown és més estimat per les bases del Partit Laborista que no pas Tony Blair, sobretot en els anys en què Blair es va separant dels ideals inicials del Partit.

En aquestes condicions, Blair i Brown fan el denominat Pacte de Granita, que és el nom del restaurant en què van trobar-se tots dos per sopar i per, finalment, decidir que Tony Blair seria el cap de cartell i que Gordon Brown es convertiria en ministre d'Economia plenipotenciari pel que fa a la política econòmica del primer govern laborista després de molts anys de govern conservador. A més a més, d'aquell sopar en va sorgir un cert compromís, mai acabat d'aclarir, pel qual Tony Blair donaria el relleu a Gordon Brown en la segona legislatura i després li donaria suport com a candidat i com a primer ministre laborista. Aquest és un acord que va quedar en la intimitat i, atès que Blair el nega i Brown el reivindica, no sabem què dels dos menteix.

Com us deia, els objectius comuns que els uneixen fins l'any 2002 són sobretot reformar la base de la política econòmica del Regne Unit i millorar el creixement: assumeixen la teoria que no es tracta de redistribuir la riquesa, sinó de provocar les millors condicions perquè hi hagi creixement econòmic de tal manera que els "excedents" d'aquest creixement puguin ser dedicats a les millores de les polítiques socials. Durant el primer mandat es restringeix la despesa pública, cosa que continua la política dels conservadors; es tracta d'una promesa de l'any 97 i mantinguda fins al 2001; es crea la figura del Governador independent del Banc d'Anglaterra i es demostra competència econòmica. S'arriba així a la primera reelecció l'any 2001, i en el segon mandat

ens trobem amb un programa molt més semblant al que realment volien fer tot dos, basat en una reforma del sector públic per guanyar eficiència, reforma finançada amb el creixement econòmic sostingut durant tots els anys que estan al Govern.

Entre les coses que aconseguixen, dones, hi ha per exemple la independència de gestió dels centres d'ensenyament secundari. El nou sistema de finançament de les universitats, per una banda, potencia les universitats d'elit, que estan en competència amb els centres dels Estats Units i amb les potències emergents de l'Índia i la Xina, que cada vegada tenen universitats millors; per altra banda, es garanteix que hi hagi un mínim de minories ètniques, d'alumnes amb un *background* desafavorit que entrin en aquestes universitats. Es fa una reforma de la gestió sanitària, amb més extensió i sobretot simplificació administrativa d'aquesta branca del sector públic. Queden, però, una mica coixos pel que fa a la reforma dels transports públics, àmbit en el qual duen a terme una certa renacionalització de la privatització que s'havia fet durant l'època de Thatcher i Major: Els únics que realment fan una política agressiva en aquest sentit són altres laboralistes, els que governen a Escòcia i els que governen a la ciutat de Londres amb Ken Livingstone al capdavant.

Aquests són els principals objectius aconseguits per la banda econòmica. Per la banda política són més coneguts: els acords d'Irlanda del Nord i la dotació d'un govern autònom a Escòcia i a Gal·les.

Llegiré ara un fragment del capítol del llibre en què explico la situació en què es troba Blair l'any 2001, quan fa front al que havia de ser el principi del final dels seus anys a Downing Street en virtut del pacte a què havien arribat amb Gordon Brown. És el matí de l'11 de setembre, Tony Blair està preparant un discurs davant de la Confederació dels Sindicats, un discurs que preveia dur però que finalment s'ha de suspendre perquè hi ha l'atemptat contra les Torres Bessones.

“Tot això, Blair encara no ho podia ni pensar mentre retocava el discurs que tenia previst pronunciar davant els representants sindicals aquell 11 de setembre. Ho feia al Gran Hotel des d'on es podia veure la platja rocosa de Brighton. Era la rutina de Blair sempre que tenia un discurs important a fer.

Ell mateix escrivia a mà la part principal del text, després feia que un secretari passés el text a l'ordinador, i poques hores abans de pronunciar el discurs, el primer ministre se'l repassava en una còpia en paper i hi afegia anotacions a mà, i s'encarregava que a la versió definitiva del text s'inclouessin els canvis d'última hora. Aquell dia va fer igual, mentre el director de comunicacions del Govern, Alastair Campbell, li donava un últim vistiplau. Aquell discurs prometia fer buflofes en alguns dels assistents, però serviria per determinar el to de l'acció del primer ministre en els anys següents. Blair era brillant en els seus discursos, i aquell dia, d'una forma o d'una altra, ho tornaria a demostrar. Aquest era el seu fort, la paraula i la posada en escena, era bo en la forma i en el contingut, tenia un do especial per copsar l'estat d'ànim de la població i sabia trobar les paraules que la gent volia sentir. Podia ser solemne i resoltiu, a la vegada que proper i tendre; sense caure en la sensibleria, feia servir un llenguatge que arribava al cor d'un electorat més acostumat a les telenovel·les i als reality shows que a l'oratòria clàssica dels parlamentaris de Westminster. Blair va ser el millor comunicador del seu moment, no només al Regne Unit; quan va arribar al poder se'l comparava amb el president nord-americà Bill Clinton, el qual estava a punt de retirar-se. Amb Clinton compartia una especial capacitat per empatitzar amb els qui l'escoltaven. Quan Blair va deixar Downing Street, el 2007, el relleu com a gran orador polític del nou segle el va prendre Barack Obama. La primera demostració de Blair de la seva capacitat oratòria va ser precisament tornant d'un viatge als Estats Units l'any 1993. Blair era, en aquells moments, ministre de l'interior a l'ombra, és a dir, el diputat laborista de l'oposició encarregat de criticar

la política d'Interior del Govern de John Major. En una entrevista radiofònica Blair va impressionar l'opinió pública amb una frase que reflectia perfectament la seva filosofia política, “cal lluitar amb duresa contra el crim i lluitar amb duresa contra les causes del crim”. Poc després, un nen de dos anys, James Bulger, va ser assassinat per dos menors més, de deu anys. Aquella història va commocionar l'opinió pública britànica i Blair va aprofitar-ho per posar en pràctica les formes comunicatives que havia vist als Estats Units. En un discurs va dir que l'assassinat havia estat com un martell contra la consciència adormida del país, i va prometre que quan els laboristes fossin al Govern no hi hauria drets sense responsabilitats. Per un partit que alguns consideraven encara massa tou amb la delinqüència, aquell discurs va significar un canvi substancial. Blair parlava de valors i de principis en els quals creiem: “No podem viure en el buit moral. Si no aprenem i després ensenyem el valor d'allò que està bé i d'allò que està malament, el resultat és senzillament el caos moral que ens envolta a tots.” En aquelles paraules Blair situava el seu partit en el terreny de la llei i l'ordre, i demostrava estar en sintonia amb el sentiment general de la gent. Ho tornaria a fer en el futur de forma mundialment reconeguda quan va morir la princesa Diana de Gal·les l'estiu de 1997.”

“Però fins llavors, el principal objectiu de Tony Blair havia estat agradar i, sobretot, revalidar la majoria al Parlament per mantenir-se en el poder durant una segona legislatura. Ara el primer ministre ja tenia un objectiu nou: dissenyar una política ambiciosa, transformadora que es convertís en el seu llegat polític. Amb les eleccions de 2001 Blair sentia que ja havia arribat a la maduresa política, ja s'havia distanciat dels precedents immediats en el laborisme i havia aconseguit mantenir l'ordre i la responsabilitat en el seu partit. No passaria a la Història com Harold Wilson o James Callaghan, que a la dècada del setanta van durar cinc i tres anys en el poder. El Partit Laborista ja havia abandonat la imatge i el missatge que el mateix Blair conside-

rava extremista, i més greu encara, inelegible, dels anys de Michael Foot a l'època dels vuitanta.”

“Blair havia canviat per sempre el Partit Laborista, i ho havia fet, en bona part, amb la força que li donava estar al poder. A més, durant la primera legislatura havia complert totes les promeses adquirides pels antics líders del seu partit, Neil Kinnock i John Smith, i pel seu entorn immediat, sobretot Gordon Brown. Havia acabat amb els lords hereditaris, havia creat el Parlament d'Escòcia i l'Assemblea de Gal·les, havia donat la independència al Banc d'Anglaterra per fixar els tipus d'interès, i havia creat el salari mínim interprofessional, havia igualat els drets dels homosexuals als dels heterosexuales en les lleis penals, havia participat en missions militars a l'exterior perseguint la defensa dels valors universals i no interessos nacionals, com en els casos de Sierra Leone o Kosovo.”

“També havia complert, durant els dos primers anys, amb la previsió de despesa pública de l'anterior Govern conservador, com a mesura per tranquil·litzar els votants temerosos d'un Govern laborista que gastés en excés i apugés els impostos. Ara, agraciats per haver governat durant un període de creixement econòmic, Blair podia ser ambiciós amb la reforma dels serveis públics, dotant-los de més inversió i introduint-hi els canvis necessaris per modernitzar-ne el funcionament; i, sobretot, podria prémer l'accelerador en dues qüestions que havia adoptat com a pròpies des del principi: la pau a Irlanda del Nord i l'adopció de l'euro. Eren minoria en el seu partit i en tot el país els que creien que era possible qualsevol de les dues coses; en tot cas, Blair estava disposat a involucrar-se al màxim en les dues fites: la primera va sortir bé, i de la segona en va desistir ràpidament, encara que just en aquest sentit anava el discurs que estava ultimant l'11 de setembre de 2001, quan a les 13:46 hora de Londres, un avió va estavellar-se contra la Torre Nord del World Trade Center de Nova York.”

Com veieu, doncs, els plans que tenia Tony Blair de cara al seu llegat històric van desaparèixer immediatament amb la caiguda de les Torres Bessones, amb l'entrada en joc d'Al Qaeda i especialment amb la seva decisió, pràcticament personal però després recolzada pel seu partit i amb molta contestació popular, de participar en les guerres de l'Afganistan i sobretot de l'Iraq. A més a més, en aquesta època de desavinences amb el seu electorat tradicional (recorem les manifestacions multitudinàries d'arreu contra la Guerra de l'Iraq) també apareixen ja clarament les primeres rivalitats entre Gordon Brown i Tony Blair com a membres del govern.

Entre els anys 2002 i 2007, els seus objectius en comú pràcticament desapareixen. Si Tony Blair creia en la integració europea i en la possibilitat d'entrar a la zona euro, Gordon Brown, des del Ministeri d'Economia, boicoteja tots els tests que s'havien imposat com a proves per demostrar a l'opinió pública que la integració era favorable a la indústria britànica. Si Tony Blair es crema amb la defensa de l'Afganistan i de l'Iraq com dues guerres necessàries, Gordon Brown hi passa de puntetes, sense cap mostra pública de deslleialtat però atiant les revoltes internes dins el Partit Laborista en contra de Tony Blair per aquesta qüestió.

En aquells moments, per tant, els objectius de Tony Blair són el relleu internacional del Regne Unit, que és una de les polítiques en què Gordon Brown no hi té entrada, i també l'intent com a líder europeu de salvar els mobles davant de l'ampliació de la Unió Europea i davant de propostes com el text constitucional, que finalment només s'aprova després de diverses reformes dintre de la Unió. Gordon Brown, en canvi, té un objectiu molt clar que és mantenir el creixement econòmic, i ho aconsegueix mentre és ministre d'Economia; a més, els seus objectius passen per guanyar el poder; és a dir, vol forçar que Tony Blair abandoni el poder. Aquí veiem una època amb molts daltabaixos dins de la seva relació, fins al punt que l'any 2004 es produeix una discussió molt forta entre tots dos perquè Gordon



Brown exigeix que es compleixi la paraula donada. Tony Blair, finalment, decideix no fer-ho així, ben al contrari: sense abans avisar ningú, fa públic que es torna a presentar per un tercer mandat.

D'aquesta manera arriben a les eleccions de 2005 pràcticament sense parlar-se, i fan la campanya pràcticament per separat. No obstant, els assessors de comunicació del Partit Laborista aconsellen que com a mínim apareguin junts als cartells electorals, i al final, la victòria del 2005 és assumida fins i tot pel mateix Blair com una victòria compartida per tots dos. Tony Blair es troba cada vegada més aïllat dintre del partit, cada vegada és més impopular, i l'evidència que després del tercer mandat ja no es presentarà per un quart el converteix en el que els americans anomenen un president *lame duck* (ànec coix). A final de mandat, ell sap que no té expectatives de ser l'home fort del partit després de les eleccions i, en canvi, Gordon Brown acumula cada

vegada més autoritat moral en aquest sentit. Així les coses, quan fa deu anys que Blair és primer ministre Gordon Brown el força a abandonar el poder.

Som, doncs, a l'any 2007. Tot i que evidentment es fan grans discursos de lloança a Tony Blair, tots esperen que Gordon Brown rellenci un Partit Laborista que està en hores baixes de popularitat. Brown reprèn el discurs de l'igualitarisme que semblaven haver oblidat en els últims anys; les bases del partit estan especialment contentes amb el fet que finalment hagi accedit al poder i creuen que ell pot renovar el discurs del partit. Tanmateix, la mateixa tardor de l'any 2007, Gordon Brown comet un error clau. Quan les enquestes de popularitat li són favorables, i després d'haver jugat fins i tot en públic amb la possibilitat d'unes eleccions avançades de les quals les enquestes el donaven com a guanyador, decideix no fer l'avançament electoral per por a perdre davant d'un Partit Conservador que amb

David Cameron com a líder gaudeix de quotes de popularitat cada cop més altes.

Aquest primer desastre de relacions públiques acaba convertint-se també en un desastre personal per a Gordon Brown, perquè a partir d'aquell moment tot el que fa és baixar en popularitat, equivocar-se i acumular diversos problemes que, per acabar-ho d'adobar, s'agregen amb la crisi financera de l'any 2008. Després de deu anys de creixement sostingut durant tots els trimestres amb ell com a ministre d'Economia, el Regne Unit viu la primera entrada en una recessió llarga, de pràcticament dos anys, que li complica l'existència a ell i en canvi facilita molt l'ascens del Partit Conservador en les enquestes. Gordon Brown es troba en un aïllament personal progressiu, i cada vegada es replega més en ell mateix. En el llibre incloc dos petits capítols que expliquen bé la seva situació personal en aquests moments: il·lustren el seu caràcter, el seu tipus de lideratge i els problemes que totes dues coses li van comportar. Com he dit abans a propòsit de la pel·lícula, el contingut d'aquests dos capítols és verídic i correspon a informacions que en el seu moment es van fer públiques.

“La gota que va fer vessar el got va ser la del 6 de juny de 2008, quan Gordon Brown va tornar a escriure una de les seves secretàries a Downing Street, la va fer fora de davant del teclat de l'ordinador i va mecanografiar-se ell mateix la carta que havia d'enviar. Les paraules de Brown contra l'administrativa van ser doloroses per a la pobra funcionària compungida, la noia va sortir plorant del despatx i les seves companyes de Secretaria la van haver de consolar. El primer ministre tenia molt mal caràcter, els seus col·laboradors ja ho sabien. De fet, abans d'arribar a primer ministre ja eren conegudes les erupcions volcàniques dels seus estats d'ànim, i fins i tot la premsa se n'havia fet ressò. L'agror dels mals moments l'empenyia encara més cap a la faceta de Mister Hyde, perfectament complementària a la del Doctor Jekyll que representava en públic.”

“Si bé abans d'arribar a Downing Street la seva gent entenia que valia la pena treballar per a algú a qui admiraven, encara que el preu a pagar fos ser víctima de erits, cops de bolígrafs o, fins i tot, convertir-se en diana de llaunes rebregades de Coca-Cola, la baixada dels índexs de popularitat i la sensació d'aïllament, fins i tot dins del partit, havien portat el caràcter de Brown a un dels seus límits cíclics. Quan maniobrava perquè Blair abandonés el poder i impotent assistia al perllongament dels anys del seu col·lega a Downing Street, Brown ja va patir mesos de tensió. La seva agressivitat la pagaven, llavors, els seus col·laboradors més íntims i fins i tot el mateix Blair. El seu nomenament com a primer ministre i la tardor dolça del 2007, quan les enquestes li eren favorables, semblaven haver amansit la bèstia. Però la primavera del 2008 es va veure un Brown psicològicament enfonsat, i els funcionaris de Downing Street van pagar-ne la factura. Ningú no s'atrevia a donar-li les males notícies, que n'hi havia sovint. Un ajudant va decidir explicar-n'hi una mentre era en el cotxe oficial, el Daimler del primer ministre. El funcionari s'havia assegut darrere del conductor i seguint el protocol Brown anava assegut darrere de l'escorta que acompanyava el conductor. La part de darrera d'aquest seient, amb tapisseria de color crema, ja estava plena de punts negres perquè el primer ministre quan perdia els nervis llençava amb força el seu bolígraf negre, i sovint impactava i tacava o foradava la tapisseria del cotxe. Però aquell dia va ser pitjor. En sentir les males notícies Brown va prémer el puny de la mà dreta i quan semblava que anava a pegar el funcionari, aquest ja s'estava ajupint i amagant darrere d'una carpeeta; el primer ministre va donar un cop de puny contra el seient del davant. L'escorta va notar l'impacte i es va girar pensant que alguna cosa havia explotat sobre la falda de Brown. Aquelles sortides violentes del primer ministre van acabar convertint l'acompanyament de Brown en el cotxe en una de les feines més odiades pels serveis de seguretat de Downing Street.”

Passo ara a un altre capítol que també reflecteix les conseqüències d'aquest aïllament, d'aquest estat gairebé de setge psicològic que el mateix Brown s'havia autoinfligit.

“Feia mesos que la maquinària interna de Downing Street s'havia espatllat. No es coordinaven les àrees de treball del primer ministre, no hi havia bona comunicació amb la resta de departaments, no hi havia la sensació de treballar amb cap objectiu concret ni a curt ni a mitjà termini. Per no haver-hi, no hi havia ni espai per als equips necessaris per donar el suport logístic i de coneixement que necessitava el líder d'un país que vol estar a l'avantguarda del món. La realitat d'una oficina mal coordinada i amb pocs recursos ja la va patir Tony Blair; i es va fer especialment evident a mitjan mandat seu.”

“Els anys de Blair i l'adveniment dels canals d'informació de vint-i-quatre hores havien canviat la forma de treballar en política. La necessitat contínua amb iniciatives en àrees tan diverses, com els transgènics o les relacions de la Unió Europea amb la Xina, o la no-proliferaçió d'armes nuclears, requerien un grau d'especialització en l'assessorament de polítiques públiques a Downing Street, que no tenien. El govern ja no treballava en reunions de consells setmanals, sinó amb ministres que despatxaven personalment amb el primer ministre de forma gairebé esporàdica. El seu líder tenia un afany de protagonisme copiat de la figura del president dels Estats Units. Tot això havia passat durant els anys de Blair. Els seus tics presidencialistes i les noves necessitats del món de la comunicació política no s'havien traduït en una estructura de poder prou eficient a Downing Street. I Brown va heretar aquesta mancança de fons que patiria en el dia a dia del seu mandat, des del principi.”

“A més, el cap del Gabinet de Blair i la totalitat del seu equip van ser acomiadats només arribar el nou inquilí. Però ara que realment tenien el poder a les seves mans, Gordon Brown i els seus no sabien com

administrar-lo. Brown no tenia un pla, li faltava una idea força que donés sentit al seu Govern. Primer va utilitzar l'eslògan «Al teu costat», però després, Brown va entusiasmar-se amb la idea de «la revolució de les oportunitats» i, finalment, va ser «Agenda per al talent». Cap de les tres idees, amb el seu eslògan, logotip i imatge corporativa va durar més de dos mesos. En total, el públic no va arribar a entendre mai què és el que pretenia el govern d'aquell primer ministre que no feia ni un any s'apressava a substituir en Tony Blair; a qui acusava d'estar faltat d'iniciativa política. Un fracàs total en la definició d'un pla clar, coherent i que donés sentit al seu mandat. Sense fonaments no es podia construir cap obra de govern.”

“Mentrestant, de forma secreta, un antic enemic del primer ministre tornava a estar a l'aguait: Peter Mandelson. En aquells moments Comissari Europeu de Comerç, Mandelson havia estat un dels pares fundadors del Nou Laborisme. Íntim amic de Brown durant la dècada dels noranta, quan s'encarregava del Departament de Comunicacions del Partit Laborista, Mandelson havia decidit donar suport a Tony Blair en la disputa entre els dos diputats per aconseguir el lideratge del partit, com pot veure's a la pel·lícula abans mencionada, *The Deal*. Brown no li va perdonar mai fins al punt que, un cop al govern, l'entorn del que després seria primer ministre va filtrar a la premsa informació sobre un préstec que un important finançador del Partit Laborista havia fet a Mandelson perquè es pogués comprar una casa a Notting Hill. Aquell capítol li va costar a Mandelson la dimissió com a ministre del primer govern de Blair per l'escàndol que es va crear, encara que no havia fet res il·legal. Des d'aleshores Brown i Mandelson eren considerats, en públic i en privat, com dos enemics íntims, s'havien arribat a retirar la paraula i, de fet, tothom pensava que la situació continuava sent la mateixa deu anys més tard. Però la realitat és que la desaparició d'un dels tres vèrtex fundacionals del Nou Laborisme, Tony Blair, havia facilitat la represa de relacions entre els altres dos. Sense Blair havia desaparegut el mo-





tiu de la primera baralla; l'element psicològic i passional va calmar-se des del moment en què Brown ja havia aconseguit el que volia, ser líder.”

“Un cop adquirida l'autoritat per part de Mandelson, només quedava que es donés l'oportunitat perquè els dos antics amics, i ara també ja antics enemics, tornessin a intimar. Brown requeria l'opinió de Mandelson sobre com reaccionar en campanyes de diaris o entrevistes a la televisió, con si no haguessin passat els quinze anys de guerra incivil, que és com el mateix Mandelson havia descrit la seva relació amb Brown. La desesperació els havia unit. A Mandelson se li acabava el període com a Comissari Europeu de Comerç a finals del 2009, i tenia ganes de tornar al centre de l'escena política. A Brussel·les i enemistat amb el lideratge del Partit Laborista no podia jugar a la primera divisió de la política. Brown necessitava amb urgència un cervell acreditat, capaç de donar un cop de timó al seu

mandat com a primer ministre i al seu lideratge del partit. Qui millor que l'artífex de les campanyes que havien donat tres majories absolutes consecutives a Tony Blair? L'experiència de Mandelson, l'antiga amistat i la necessitat evident d'algú de la seva talla van fer que de mica en mica es restablissin els ponts de confiança entre els dos antics fundadors del Nou Laborisme. Així que, durant l'estiu de 2008, el contacte secret es van intensificar. Aquell agost, en una conversa entre tots dos, Mandelson va advertir amb tota sinceritat a Brown que estava corrent el risc de passar a la història com un dels pitjors primers ministres des de la Segona Guerra Mundial: «Si no canvies perdràs Downing Street, et faran fora a l'octubre o al novembre.» Aquesta era una realitat tan exacta com dolorosa per al primer ministre, però ningú més no s'hauria atrevit a plantejar-li a la cara amb tanta claredat. I Brown no va respondre enfadat, sinó que amb ulls humits i cara de pena li va dir: «Ja ho sé, ja ho sé, ho podré



tot. M'ajudaràs?» No només el va ajudar, sinó que en una maniobra de políqueria la més enrevessada que es recorda en anys de Westminster, Gordon Brown va oferir a Mandelson tornar al Consell de Ministres. Ni el mateix exministre sense cartera i exministre per a Irlanda del Nord se'n sabia avenir, quan el 8 d'octubre del 2008, Brown li va oferir tornar a ser ministre, després d'haver dimitit dues vegades en els anys de Blair per acusacions de corrupció, que després totes dues es van demostrar que eren falses.”

“La segona resurrecció de Mandelson, per al primer pla de la política britànica, va ser interpretada per la premsa com un cop d'efecte de gran impacte a favor del primer ministre. En un sol gest prenia la iniciativa, com feia temps li reclamava tothom, apujava el llistó d'un govern amb molt poques personalitats amb l'autoritat de Mandelson, i també escenificava la reconciliació amb el sector blairista del partit (tres en un) i el que ni la premsa ni els seus diputats crítics van advertir al primer moment, Brown recuperava un amic a Downing Street en els moments més baixos de la seva carrera política i de la seva trajectòria personal.”

“El primer ministre va millorar el seu humor i amb Mandelson al costat va sentir-se més segur per tirar endavant un projecte nou. Quin? No li va fer falta pensar-hi gaire, els fets van guiant la seva nova missió. El primer senyal d'alerta arribaria des de l'altre costat de l'Atlàntic. Estem parlant de la crisi financera de l'any 2008, en què Gordon Brown va tenir un paper destacadíssim a nivell internacional, va ser un dels que va fer les propostes des del primer moment, i que a més a més van tenir després el seguiment de França, d'Alemanya, i fins i tot del Fons Monetari Internacional. Gordon Brown en aquell moment va poder brillar a l'escena internacional, tot i que segurament ja era massa tard per aconseguir una nova confiança per part dels electors, quan paral·lelament el Partit Conservador, des de l'any 2005, amb el nou lideratge de David Cameron s'havia anat afiançant a les enquestes.”

Una de les proves que la triada de líders del Nou Laborisme va triomfar a l'hora de construir aquesta, diguem-ne, joguina que va ser el Nou Laborisme (en altres paraules, un Partit Laborista capaç de guanyar eleccions), és que David Cameron, en convertir-se en líder del Partit Conservador, va imitar tots i cadascun dels passos fets per part de Tony Blair i Gordon Brown. De fet, si avui en dia canviem els noms de Tony Blair pel de David Cameron, de Gordon Brown pel de George Osborne, de Peter Mandelson pel de Steve Hilton o el d'Alastair Campbell per Andy Coulson, i si en comptes de Tercera Via en diem *Big Society* (idea que el Partit Conservador es va treure de la màniga d'una manera similar), i si canviem l'any 1994 pel 2005, la veritat és que veiem una història pràcticament repetida, o més que repetida, simètrica: si Tony Blair i Gordon Brown van fer un viatge d'una esquerra més extrema a un centre capaç de guanyar eleccions, David Cameron i els seus van viatjar des d'una dreta pràcticament extrema, fins a un centre que els va donar la possibilitat de guanyar les eleccions l'any 2010.

Tot i això, en benefici de Peter Mandelson s'ha de dir que al final del mandat de Gordon Brown va aconseguir unes fites gens menyspreables. A pesar que Brown apareixia com el gran derrotat des de feia dos anys, Mandelson va aconseguir tornar-lo al *ring* perquè lluités en la campanya electoral, i ho va aconseguir gràcies a una estratègia doble. Primer, va fer brillar el currículum de Gordon Brown i va enaltir la seva imatge de persona amb experiència en un moment en què la destresa en la gestió econòmica era de màxima necessitat. Però sobretot, va donar entrada en el joc polític al tercer partit, els Liberal Demòcrates, cosa inèdita des de feia cinquanta anys.

El discurs de Gordon Brown i l'estratègia de Peter Mandelson van permetre que en els mesos previs a la campanya electoral, Nick Clegg i el Partit Liberal Demòcrata agafessin un protagonisme suficient com per compartir la bandera del canvi amb



el Partit Conservador. Mandelson pensava que en una situació d'empat, les bases del Partit Liberal Demòcrata podien obligar el seu líder a pactar amb el Partit Laborista.

Aquesta estratègia va estar a punt de funcionar, però finalment no va ser així, i per tant, el capítol de més èxits electorals i de més influència històrica del Partit Laborista compta a dia d'avui amb tres jubilat d'excepció. La setmana passada vam veure gestos indissimulats per part de Gordon Brown i del seu entorn que pretien relançar-lo com a candidat alternatiu a substituir Dominique Strauss-Kahn al Fons Monetari Internacional. Per la seva banda, Peter Mandelson, després d'escriure les seves memòries s'ha convertit en un personatge habitual dels mitjans de comunicació britànics, i ha creat una consultoria política amb la qual s'està fent ric. Tony Blair és des de 2007 l'enviat del Quartet per l'Orient Mitjà. Va intentar de forma no reeixida ser el primer

president fix de la Unió Europea l'any 2009, però les associacions que ha creat i la seva participació, entre d'altres, al Consell d'Administració de News Corp, l'empresa de Rupert Murdoch, asseguren que ni ell ni els seus descendents s'hagin de preocupar per la subsistència.



**COL·LOQUI**



## Àngel Castiñeira

Moltes gràcies, Toni. Encara tenim un temps per parlar de Tony Blair i Gordon Brown, del seu discurs, de la seva manera de ser, de les relacions entre si, etc. És possible que hi hagi ganes d'intervenir o elements a discutir o a plantejar per part vostra.

## Assistent

Tinc dues qüestions a plantejar. Per trencar el foc, una d'anecdòtica: heu parlat de pel·lícules i n'hi ha una altra, *L'escriptor* de Roman Polanski, que fantasma amb una possible connexió de Tony Blair o de la seva esposa Cherie amb la CIA. L'altra qüestió és més seriosa: el llibre *El món no se'n surt*, de Tony Judt, planteja l'existència d'una incomoditat col·lectiva respecte de l'actual estat de coses, i a l'hora de buscar solucions a aquesta incomoditat

em pregunto si un discurs com el de Blair manté alguna vigència. Podries fer una certa reflexió sobre la socialdemocràcia com a projecte de futur capaç d'engrescar i de motivar? Gràcies.

## Toni Cruanyes

Sobre la pel·lícula *L'escriptor*, seria molt greu, efectivament, pensar que un primer ministre britànic actua i pren decisions com la d'anar a la Guerra d'Iraq perquè és un agent o perquè d'una manera o d'una altra obeeix ordres de la CIA. Sembla molt més raonable pensar que els interessos britànics aconsellaven estar al costat dels Estats Units, per les ajudes rebudes, per la complexitat de les relacions internacionals i pel paper que Gran Bretanya té al món. Aquest paper està molt per sobre del que realment representa el Regne Unit en termes



de riquesa i de demografia; la influència que té el Regne Unit al món en aquests moments, i que durant l'època de Tony Blair va ser més gran, tenen a veure amb el fet que són un actor favorable als interessos dels Estats Units.

Sobre Tony Judt i el seu discurs trist sobre la socialdemocràcia, és clar, el seu secret és haver aconseguit adaptar un discurs teòricament socialdemòcrata a les necessitats electorals del Regne Unit, un país anglosaxó, de valors diferents que els països continentals d'Europa. Però també és veritat que el preu que s'ha pagat per això és una modificació tan substancial del discurs que potser aquest ja no té validesa en l'àmbit de la socialdemocràcia. És a dir, que a nivell socialdemòcrata l'etiqueta de Tony Blair és una mica diferent que, per exemple, la de Lionel Jospin a França en els mateixos anys.

El discurs d'Anthony Giddens que van portar a la pràctica Gordon Brown i Tony Blair no és la redistribució de la riquesa, sinó intentar ser el màxim de competitius en el mercat global, ajudar al màxim les empreses del Regne Unit, la marca Regne Unit i els interessos del Regne Unit a tot arreu, i després mantenir un nivell de taxació d'impostos com el que es venia portant; afegint-hi, això sí, l'esperança que la maximització dels ingressos aporta també més ingressos a les arques públiques i, per tant, poden revertir en els àmbits socials de l'educació, la sanitat, el transport públic, etc.

Per altra banda, és injust pensar que això només ho ha fet la socialdemocràcia. Els cristianodemòcrates també han estat impulsors o han creat l'estat del benestar en molts països. A Itàlia o a Alemanya no s'entendria l'estat del benestar actual sense ells, i





per tant, un dia o altre també hauran de reivindicar això com a llegat propi. El que passa és que, després, aquests partits han variat el seu discurs, fins i tot el seu nom i la seva estructura, i s'han fet més competitius a l'hora de guanyar eleccions, cosa que els ha portat a fer el seu discurs més liberal. En canvi, els socialdemòcrates encara estan buscant el seu discurs. I aquest és un dels problemes principals. En aquest sentit, va haver-hi un intent posterior a aquestes onades: al meu llibre parlo d'uns "antiherois", perquè trobo que és una manera bonica de parlar d'una gent que va intentar endegar una alternativa a Thatcher i Reagan i que després s'han sumat a projectes d'una altra sensibilitat, com per exemple Gerhard Schroeder, que treballa per Gazprom. Enteneu-me: evidentment no fan res il·legal, però no són els mateixos herois que després de la Segona Guerra Mundial van construir l'estat del benestar. Són una altra cosa. Van formular un intent de buscar una sortida socialdemòcrata nova, i no se n'han sortit.

Després d'això hi ha una generació posterior de líders, el més representatiu dels quals és, de fet, Rodríguez Zapatero, amb un discurs que beu del republicanisme, entenent això com els drets individuals portats al màxim del que hem conegut fins ara. Però aquesta mena de revolució de Zapatero s'ha truncat, i per tant ja no és un model que va ser per a Ségolène Royal a França o per als partits d'esquerra d'Itàlia. A part dels impulsos puntuals de retirar les tropes de l'Iraq, dels matrimonis homosexuals, de donar papers a 800.000 immigrants que no en tenien, o de la visibilització de les dones en àrees de poder públic, no hi ha un discurs que hagi reeixit en el pla de la redistribució social i en acabar d'arrel amb les desigualtats. Aquest, recordem-ho, és un dels punts negres en la llista de coses no fetes per Gordon Brown i Tony Blair; i és que quan Tony Blair abandona el poder l'any 2007, les desigualtats socials són més grans que el 1997, quan hi va arribar.



## Assistent

Volia incidir en una cosa que m'ha cridat l'atenció especialment: l'atractiu mediàtic dels líders. La diferència entre Blair i Brown en aquest sentit està molt clara; sobretot quan has fet al·lusió al fet que les aparicions del primer als informatius va modificar la manera de relacionar-se amb els ministres. Fins a quin punt els mitjans de comunicació descriuen la realitat? I fins a quin punt ajuden a crear-la?

## Toni Cruanyes

Òbviament, el format acaba condicionant el contingut. Si parlem dels motius pels quals Tony Blair pràcticament deixa de fer reunions de consells de ministres, cal buscar-los en la seva imitació de l'estil nord-americà presidencialista (intenta copiar el funcionament de la Casa Blanca) i, per altra banda, en el fet que ell havia d'enfrontar una oposició dins del seu mateix partit

i, per tant, algunes reunions de consells de ministres li eren incòmodes.

Ara bé, si parlem dels mitjans de comunicació que continuament demanen respostes, iniciatives, etc, Tony Blair hi fa una aportació *ex novo*, hi excel·leix. En aquest sentit, fins i tot protagonitza algun moment una mica còmic. De tots els discursos de Blair n'hi ha un que gairebé fa gràcia: amb motiu de l'acord de Divendres Sant d'Irlanda del Nord, diu: "No, ara no és el moment de *sound bites*", és a dir, "ara no és el moment de frases pensades per ser titulars", però immediatament afegeix: "Sento el braç amb la mà de la història que m'està empenyent". Però a veure, no acaba de dir que no era el moment per fer titulars? Tony Blair, en aquest sentit, ho sap fer, sap captar el llenguatge que ha d'utilitzar; ja aleshores, i ara també, el Tony Blair dels anys 1992 a 1994 fins i tot fa gràcia. Se'l veu molt jove, gairebé com un amateur. Però va saber connectar amb la gent, cosa que ara



David Cameron i Nick Clegg també estan fent molt bé, de tal manera que sembla que això s'ha convertit en una característica imprescindible per qualsevol cap de cartell.

Aquest requisit dels caps de cartell també fa que gent com Gordon Brown, d'un gran intel·lecte i amb capacitat per fixar objectius a llarg termini però sense el carisma de Blair, sigui incapaç d'acomplir el seu projecte. De tota manera, com també hem explicat, Gordon Brown no només tenia aquesta mancança sinó que també en tenia d'altres, com ser esclau de la seva pròpia missió personal sense saber treballar en equip.

### Assistent

Ha estat una exposició brillant del que va passar; molt il·lustrativa pels que no ho coneixíem. Tanmateix, en el fons m'ha semblat que la història es

repeteix permanentment, i m'atreveria a dir que es repeteix en el camp públic i en el camp privat. És a dir: quants exemples d'aquest tipus de bicefàlia tenim en el món de l'empresa privada i en el món dels partits polítics? Hi ha dos caps, dos líders amb pressions radicalment diferents. Un és el treballador, l'home gris però capaç d'arrossegar una gran quantitat de feina i d'aportar una gran quantitat de noves idees, el *hard worker*. L'altre és el simpàtic, el que potser no treballa tant, potser no és tant esforçat, potser ni tan sols és tan intel·ligent, però és capaç d'arrossegar la gent, és capaç de tirar endavant, és capaç de mostrar-se com un optimista professional. En el món de la política, hi ha hagut (m'atreveria a dir, tot i que potser no és el cas) un Pujol-Roca, fins i tot avui un Zapatero-Rubalcaba. Rubalcaba és l'home que està darrere, que apaga focs i soluciona problemes; ell, que fins no fa gaire era el simpàtic, ara és l'antipàtic. El que és extraordinari del cas que ens ocupa, però, és que aquest model condiciona no



una pime sinó un país del tamany i la influència del Regne Unit, on una rivalitat personal i una manera de ser d'una determinada persona marquen la política durant tretze anys.

La segona qüestió està molt relacionada amb la primera i és la constatació que, al final, el que ven no és el treball sinó la il·lusió, la màgia. Això ha passat aquí a Espanya en moltes eleccions, i potser només deixarà de passar ara que el país s'ha clavat una gran patacada. Potser hauriem d'extreure un corol·lari de tot això que he dit. Potser s'hauria de valorar una mica més la feina per sobre de la imatge.

### Àngel Castiñeira

Abans que el nostre ponent respongui, aprofitaré per fer un apunt que tenia preparat i que és molt complementari amb el que s'acaba de dir.

En els vídeos que en Toni Cruanyes ens convidava a veure podem comprovar-hi que Gordon Brown, fins i tot en el dia políticament més feliç per a ell, no somriu ni un sol cop. I en canvi, Tony Blair somriu en totes les seves intervencions tret de dues: la mort de la princesa Diana i la guerra contra el terror com a conseqüència de l'11 de setembre. És a dir; que el simpàtic, l'amable, el bon comunicador contrasta i molt amb una figura molt més seriosa com la d'en Gordon Brown.

Per tant, és possible que en l'exercici del lideratge en el camp polític, a diferència per exemple del camp empresarial, aquesta capacitat d'empatia i de comunicació (que en Tony Cruanyes vinculava també al tema de la intel·ligència emocional) sigui important. El matís que introduiria en relació al que es deia des del públic està en que segurament, Tony Blair no només és simpàtic, sinó que aquesta simpatia o dimensió relacional li atorga unes competències polítiques decisives per aconseguir acords amb Irlanda, en el



tema de la *Devolution*, etc. Blair fa molt bé el paper de mediador, mentre que se'm fa difícil imaginar Gordon Brown, amb aquesta mirada esquerra, mediant entre grups que no només eren adversaris, sinó que podien ser considerats enemics. I en canvi, Gordon Brown, que és el tècnic, el que podria ser en l'àmbit de l'empresa una persona reeixida, en el moment de la crisi *subprime* del 2008 reneix. És a dir, quan els problemes que ha de resoldre són de tipus bàsicament tècnic, reneix no només dins de la Gran Bretanya sinó fins i tot en l'entorn europeu i mundial.

Semblaria, doncs, que en l'àmbit del lideratge polític, la simpatia, o un control adequat de les emocions, no només té avantatges sinó que probablement és necessari. Un mal comunicador, a Catalunya ho sabem, ha pogut arribar a president del Govern de la Generalitat, però aquesta característica li ha passat factura d'una manera importantíssima. Per tant, penso que podríem veure accents o èmfasis diferents entre formes diferents de

lideratge, i en el pla del lideratge polític sembla que Mandelson havia de decantar-se inevitablement per Tony Blair. Voldria saber què en penses, Toni.

### Toni Cruanyes

Efectivament hi ha un moment, l'any 1992, en què era prematur pensar que els dos joves cadells dels laboristes poguessin fer-se amb el lideratge. Tony Blair empeny Gordon Brown a fer-ho, de manera que aquest passa a ser considerat el sènior de la relació i, en canvi, en només dos anys Blair és capaç de fer brillar les seves credencials en públic i també en un Partit Laborista que en principi li era hostil. I és que a ell, de fet, li deien *Tory Blair*: Primer pensaven que era un infiltrat dels *tories*, i després van acabar fent-lo el seu líder.

No obstant això, aquest últim punt no deixa de jugar com a dificultat per Blair. En el fons, quan centra el seu discurs polític aconsegueix les simpaties i els vots



de la gent, però s'allunya de les seves bases, de la gent que després faran la seva campanya, dels que han de ser candidats a les circumscripcions. Aquests li tole- ren el fet que no sigui dels seus o que parli una mica "pijo" només perquè guanya eleccions. Però en el moment en què ja no és la carta guanyadora, això també se li gira en contra. Aquestes bases veuen la Guerra d'Iraq com la culminació de la traïció de Blair als seus valors fonamentals, i és dur, en aquell moment, l'espectacle d'un partit comença a tenir unes baixes importantíssimes en la seva militància, baixes que es recuperen una mica amb l'ascens de Gordon Brown.

És dur fer una anàlisi així, perquè òbviament un acaba simplificant. Cal dir, doncs, que és molt més fàcil ser el líder del partit en el moment més dolç, en el moment de l'arribada al poder després de divuit anys d'estar a l'oposició, que no pas ser-ho quan el que cal és mantenir-se i a més en un moment de crisi. Això també és cert. Però cada moment precisa d'unes ca-

racterístiques de lideratge diferents i, efectivament, el 2008 podia ser una molt bona oportunitat perquè Gordon Brown hagués brillat; i va brillar; però ja hi havia massa mal fet i era massa difícil remuntar la situació.

Hi ha una cosa que m'apassiona de la política britànica, i és el fet que és molt clara en les seves normes tot i que pràcticament no n'hi hagi cap d'escrita. Els líders del partit són els diputats que hi ha a Westminster, i per aconseguir entrar a Westminster, tot i que hi ha moltes operacions, el que cal és que cadascú es guanyi el seu escó. En aquest sentit trobo que és un sistema molt competitiu que alhora clarifica molt la manera d'aconseguir el poder. Si un es presenta per líder del partit necessita la majoria dels vots dels diputats, i els diputats representen cada una de les circumscripcions. En el moment en què veuen que Tony Blair és la persona més capacitada per guanyar les eleccions, cadascun d'ells actua pensant en els electors de la seva pròpia circumscripció: "Gordon

Brown és el que coneixem de fa més anys, és el que ens dona més fiabilitat a nivell ideològic, és més com som nosaltres. En canvi, aquest senyor que es planxa la corbata, que és més simpàtic, que parla millor em donarà més bons resultats a mi.» En aquest moment és quan li donen el suport.

I és curiós comprovar que el que passa en el Partit Conservador és exactament el mateix. La travessia del desert que fan els laboristes dura divuit anys, la que fan els conservadors és de tretze anys, i necessiten passar per les mateixes fases. Primer arriben a l'extrem, és a dir, al replegament en els pocs diputats que tenen l'endemà de la victòria massiva de Tony Blair i al replegament en un discurs que és antieuropeu, i que ratlla, en algun cas, en el discurs actual d'Anglada, líder de Plataforma per Catalunya. D'aquí fins a un primer ministre com David Cameron, que es presenta com a ecologista, que defensa aquest concepte de la *Big Society* (que no només entén el liberalisme en el sentit de les millores individuals, sinó que l'associa a un objectiu més ampli que és millorar la societat)... aquest discurs costa molts anys de maduració i moltes ganes de guanyar eleccions. Els partits han de tenir moltes ganes de guanyar eleccions per ser capaços de donar el lideratge a algú de qui no s'acaben de fiar al cent per cent, però que és el que pot donar-los la clau del govern.

### Assistent

Simplificant bastant la teva exposició, podríem dir que per guanyar les eleccions, al final tots dos partits fan el mateix viatge i van a parar al centre, i també que han acabat guanyant els líders que han tingut una capacitat més gran de comunicació. Si això és correcte, la meua pregunta és: quin espai té el debat ideològic profund i rigorós de les idees? Quina credibilitat queda darrere de tot això?

### Toni Cruanyes

Fa quinze dies, el Regne Unit va celebrar un referèndum per canviar el seu sistema polític. El pacte que

ha portat a un govern de conservadors i liberal demòcrates incloïa aquest referèndum. El sistema electoral britànic és un exemple clàssic de Ciències Polítiques: un sistema majoritari amb circumscripcions molt petites, i qui guanya en aquella circumscripció, encara que sigui només per un vot, és un diputat que va a Westminster. Això fa que pràcticament sempre hi hagi només dos grans partits que es reparteixen tot el Parlament britànic, i que molta gent que vota tercers partits no tingui la representació que correspondria si es tractés d'un sistema proporcional. L'efecte positiu d'aquest sistema és que crea governs molt forts, governs que són capaços de fer revolucions econòmiques en pocs anys: un exemple d'això seria la revolució que va fer Margaret Thatcher. Com a contrapartida, aquest sistema és poc representatiu de la realitat plural de la societat.

Al referèndum de fa quinze dies va guanyar el vot en contra. Per tant, es manté el mateix sistema que hi ha ara, i els liberals demòcrates continuaran essent un grup infrarrepresentat dintre del Parlament Britànic si es té en compte el percentatge de vots que tenen a les urnes.

Si entenem que la majoria de la població és ideològicament propera al centre, és evident que aquest sistema afavoreix que guanyi les eleccions el partit que millor representa a una àmplia majoria. No tots els sistemes són així. Si parlem de la política municipal catalana, segur que podrem citar molts pobles on un regidor que s'ha presentat com a independent acaba fent girar la truita cap a un costat o cap a l'altre; a més, l'elaboració d'un programa es fa amb la suma de molts inputs o interessos diferents que sovint acaben conformant un poti-poti. Per una banda, el valor positiu d'aquest sistema és que afavoreix la recerca del consens, però per l'altra també fa difícil que hi hagi canvis bruscos orientats a la consecució d'objectius a llarg termini.

Pel que fa a la ideologia, i això és una opinió molt personal, ens hem dotat d'un escenari molt similar a l'americà. No hi ha grans diferències ideològiques en-







tre els dos grans partits de cap país, i no trobem més que accents diferents a una política econòmica que és comuna. Recentment, això s'ha fet particularment evident en el cas espanyol: més enllà de les simpaties o antipaties que puguem tenir per Rodríguez Zapatero, és cert que des del maig de l'any passat la seva política econòmica respon a les directrius que rep de la Xina, de Washington i de Berlín, i ell sap que si no segueix aquestes directrius infringirà un mal major a l'economia espanyola i accentuarà el perill que ens facin fora de l'euro. En aquest escenari, quin marge de maniobra tenen els dos grans partits a l'hora d'introduir diferències en els seus programes?

Cal dir, també, que aquesta dinàmica afavoreix l'aparició d'altres partits de la perifèria política que mantenen la flama d'ideologies alternatives. Aquesta confluència que els dos grans partits protagonitzen a pràcticament tots els països europeus genera la percepció que tots dos són el mateix, i

així a la dreta està naixent un discurs alternatiu que és mig antisistema i en alguns casos, també xenòfob. Aquesta extrema dreta posa al centre del seu discurs la ideologia, mentre els altres hi posen el pragmatisme i la capacitat de gestió. En aquest sentit, properament veurem que Rubalcaba i Mariano Rajoy intentaran presentar-se com el dirigent que té més experiència i millors coneixements per guiar l'economia espanyola. És difícil que parlin de valors o que intentin guanyar les eleccions tot donant una profunditat ideològica al seu discurs.

### Àngel Castiñeira

Molt bé. Hem arribat al final d'aquesta sessió. T'agraeixo molt Toni, que hagi acceptat la invitació de la Càtedra i espero que tornis, algun dia, a presentar un nou llibre teu.

Moltes gràcies.

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.

- nº19.** MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20.** GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21.** VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22.** TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23.** JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24.** BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25.** VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26.** SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27.** MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28.** SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29.** ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30.** SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31.** LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32.** VALLESPÍN, Fernando (2010), *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33.** VARIOS AUTORES (2010), *El liderazgo en tiempos de crisis: La gobernanza de la geopolítica global. Una agenda de cambio económico y social*, Barcelona: ESADE.
- nº34.** CRUANYES, Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.

# ESADE

Per fer consultes o sol·licitar més informació sobre la Càtedra Lideratges i Governança Democràtica, podeu dirigir-vos a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

abertis

Agrollmen

gasNatural  
fenosa

Wierfen Group

IZASA

QUADIS

**ESADE**  
Business School

Executive Education