

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

ESADE

Els lideratges intangibles de l'era mediàtica

Mònica Terribas

Sessió acadèmica
ESADE · Barcelona
9 d'abril de 2008

abertis

Agrolimen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education



Els lideratges intangibles de l'era mediàtica

Mònica Terribas

Lloc de publicació: Barcelona

Edició: Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Any d'edició: 2008

En el marc universitari mundial, sovint es dona 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 LideratgeS 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:



INTRODUCCIÓ



Àngel Castiñeira

Bon dia a tots. Avui hem traslladat la sessió al matí, doncs la ponent d'avui, com tots sabeu, fa un programa a la televisió en horari nocturn. Així doncs, avui podrem gaudir d'un petit esmorzar amb ella. Esperem que l'estructura d'esmorzar no afecti després, en el col·loqui, l'objectiu fonamental, que és la possibilitat de discutir, analitzar, reflexionar conjuntament amb la ponent.

Presentaré prèviament la ponent i després faré referència al tema d'avui. La persona que tenim avui entre nosaltres és una persona estimada i reconeguda. Té un llarguíssim currículum, tot i que segurament, encara que no faci referència a tot el seu currículum, vostès l'han de conèixer perquè té una gran projecció pública a Catalunya.

Mònica Terribas és periodista i professora titular del Departament de Periodisme i de Comunicació Audiovisual de la Universitat Pompeu Fabra. És professora d'aquesta universitat des de l'any 93, i desenvolupa aquesta doble tasca de professora i també de periodista des de fa molts anys.

En l'àmbit de la pràctica professional, des del setembre del 2002 és l'editora de l'informatiu de Televisió de Catalunya *La Nit al Dia*. És llicenciada en ciències de la informació per la Universitat Autònoma de Barcelona i doctora en filosofia per la Universitat de Stirling, d'Escòcia, Gran Bretanya. Aquí, a Escòcia, va realitzar la tesi doctoral becada per British Council i la Caixa. La seva tesi, «Televisió, esfera pública i identitat nacional», ja fa referència a algunes de les problemàtiques que ha anat desenvolupant durant aquests anys i que, indirectament, també apareixeran en la ponència d'avui.

Després d'una temporada com a redactora dels serveis informatius de la Cadena 13 l'any 87,

va començar a treballar a televisió l'any 88. Ho recordaran perquè va començar amb els equips del periodista Joaquim Maria Puyal, i des d'aleshores ha desenvolupat tasques molt diverses, des de la coordinació i el guió fins a, actualment, la direcció de programes a la televisió pública catalana TV3, des de *La vida en un xip*, passant per *Tres pics i repicó*, *Un tomb per la vida*, *Som i serem*, *Persones humanes*, *Avisa'ns quan arribi el 2000* i *Temps era temps*. També va dirigir i conduir el debat *Les dues cares* entre l'any 2001 i el 2002.

És una superguanyadora de premis. A mi em faria fins i tot vergonya haver-los de dir tots com a presentador, però és que en té moltíssims, i, a més a més, de molt recents. Pràcticament del 2002 al 2007 ha anat acumulant, en l'àmbit del reconeixement dels mitjans de comunicació, un conjunt de premis que proven la professionalitat, la credibilitat i la seva mestria en la manera de fer periodisme.

També ha estat vicedegana dels Estudis de Periodisme des de l'any 2000 fins al 2004 i vocal de la Junta de Govern del Col·legi de Periodistes de Catalunya. I col·labora també periòdicament a la revista especialitzada en mitjans de comunicació anomenada *Comunicació 21* i a *El Periódico de Catalunya*. També escriu articles d'interès científic sobre qualitat, informació, mitjans de comunicació i televisió, que ha publicat en diverses revistes: *Formats*, *Quaderns del CAC*, *Informe de la Comunicació de Catalunya*, etcètera.

Per tant, com poden veure, és un perfil professional que vincula la tasca de periodisme amb pràcticament l'activitat docent i acadèmica, tant des de la vessant investigadora com de la pròpiament docent.

La ponència que li hem demanat —nosaltres li havíem parlat genèricament de lideratge i



mitjans de comunicació i ella li ha posat el títol «Els lideratges intangibles de l'era mediàtica»— tracta un tema que a nosaltres ens va preocupar, i vam pensar directament en ella, arran de la creació del nou Consell de Govern de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Però, evidentment, el que ens preocupava del tema dels mitjans de comunicació va molt més enllà d'aquella anècdota.

Nosaltres hem desenvolupat moltes sessions on s'ha vinculat habitualment la qüestió del lideratge a la qüestió del canvi. És a dir: una de les funcions del lideratge consisteix a impulsar els canvis. I sabem que els mitjans de comunicació poden ser o bé reproductors, o bé creadors o constructors de la realitat, o bé fins i tot transformadors de la realitat, tant de la realitat i de les identitats col·lectives i la realitat social, com també dels lideratges; és a dir que

aquí sabem que una bona part dels lideratges es projecten públicament a través dels mitjans de comunicació.

Això vol dir que des dels mitjans de comunicació la gestió o el tractament dels lideratges públics té un punt d'interès enorme. És a dir: sabem com s'expressen els líders, sabem que, en bona mesura, depenen dels mitjans per poder tenir projecció pública i coneixem també a través dels mitjans, o podem conèixer, la dinàmica interna de com funciona aquest mecanisme de comunicació.

Des d'aquest punt de vista, ens semblava que podia ser molt interessant la reflexió de la ponent d'avui sobre aquesta dependència entre lideratges públics i mitjans de comunicació. Em sembla que és un tema, d'una banda, apassionant, però, en segon lloc, també interessant per veure

INTRODUCCIÓ

com els mateixos mitjans de comunicació poden esdevenir líders, no només els grups mediàtics, sinó també els mateixos mitjans. A mi em sembla important aquest doble registre, el de com els líders es relacionen amb els mitjans i com els mitjans ajuden a expressar, construir o transformar la imatge dels lideratges públics a Catalunya o en el món, i alhora com els mitjans poden esdevenir també plataformes líders a l'hora de construir identitat, a l'hora de construir realitat o de transformar-la. Aquestes dues temàtiques són d'enorme importància en general en el món acadèmic, però també i especialment ara. Des d'aquest punt de vista, ens semblava que la Mònica Terribas era la persona que s'ajustava millor al perfil que cercàvem.

Com veuran en la seva ponència, és, a més, una persona d'un rigor extrem, i ha tingut la paciència d'anar revisant algunes de les nostres reflexions, dels nostres documents, i veureu que al llarg de la seva intervenció, segurament, ens farà diverses referències.

Mònica, jo li he d'agrair moltíssim que vulgui ser aquí entre nosaltres, i estic segur que la d'avui serà una sessió memorable i que tots n'aprendrem moltíssim.

CONFERÈNCIA



Mònica Terribas

Hola, bon dia a tothom i moltes gràcies.

Voldria agrair l'honor que em fan d'haver-me convidat a la "Càtedra Lideratges i Governança Democràtica" d'ESADE, que resulta un àmbit d'anàlisi imprescindible i, personalment, m'ha permès, en la preparació d'aquesta conferència, aprendre moltes coses que desconeixia. Havent llegit les aportacions dels qui m'han precedit, m'adono de la pertinença del camp en què miraré d'incidir, amb menys o més encert: **la relació entre el lideratge i els mitjans de comunicació**, perquè és en els mitjans de comunicació que les nostres societats tenen l'oportunitat de compartir projectes col·lectius, conèixer-los –després aprofundirem en el 'com'- i també destruir-los, deformar-los, deteriorar-los o enfortir-los, segons el cas. És a través dels mitjans de comunicació que els lideratges col·lectius troben el seu canal d'expressió i connexió amb aquells que necessiten per fer-los realitat. Quan parlem d'empreses de mida mitjana o gran, quan ja el projecte empresarial aplega més de mig centenar de persones, la connexió interpersonal no és possible i disposar de mitjans de comunicació interns per a comunicar les idees és una necessitat. Entenem, doncs, com a mitjans de comunicació, tota aquella informació destil·lada a través de mecanismes especialitzats (revistes, comunicats interns, espais informatius de circuit tancat i, lògicament, els mitjans de comunicació social en obert). Per això, l'anàlisi dels mitjans de comunicació com a visualitzadors dels lideratges és un graó més en l'aportació d'aquesta Càtedra, com també ho és l'anàlisi dels mitjans de comunicació com a fabricants de lideratges, i en aquest punt, l'observació de quina mena de lideratges, amb quines condicions i amb quins efectes. Per tant, hem de distingir entre líders mediatitzats i líders mediàtics.

La conclusió, un cop analitzats aquests fenòmens, és que hauríem de disposar d'una estructura de

mitjans de comunicació privada i pública més conscient de la transcendència social, de la seva contribució a l'escala de valors i a la construcció d'un cert sentit de la identitat col·lectiva. Una estructura de mitjans que no contribuís a l'erosió dels seus lideratges fruit de la dinàmica del negoci mediàtic. Aquest resulta un factor clau per entendre una de les qüestions que s'han abordat ja en aquest marc, que és la crisi dels lideratges o la pèrdua de la seva integritat. No és una qüestió aquesta que ens exigeixi únicament una descripció, sinó que exigeixi acció i incidència en un terreny extremadament determinant on, si no hi fem alguna cosa, acabarem perdent l'oportunitat de vertebrar la nostra societat de manera responsable. No n'hi ha prou amb fer un diagnòstic, que el farem, dels condicionants que adulteren l'expressió dels lideratges, sinó que seria convenient no permetre que els mitjans de comunicació mantinguin estratègies i dinàmiques que deformen la imatge dels lideratges col·lectius.

Abans d'entrar en la qüestió, deixin-me fer-los un advertiment. Tal i com els va fer notar el professor Michael C. Jensen en l'inici de la seva conferència, de bibliografia sobre lideratges n'hi ha a cabassos, però que resulti útil, poca. Ell va desgranar-los alguns elements definidors que resseguirem després, en les vicissituds que es troben quan xoquen amb la dinàmica dels mitjans. En aquest sentit, he de prevenir-los de la meua condició. No sóc pas una experta en lideratges, i tampoc m'he dedicat a estudiar específicament la relació entre mitjans i líders des de la perspectiva acadèmica, però sí a pensar-hi, sí a explicar-ho a les aules, i sí, sobretot, a experimentar com s'expressen els líders (socials, culturals, econòmics, esportius, diplomàtics, polítics) a través dels mitjans de comunicació. En aquest sentit, doncs, faré la meua aportació, sense cap altra pretensió que mirar de fer llum des de la reflexió i l'experiència. Alhora, el president Jordi Pujol es preguntava en l'inici de la seva conferència, si l'havien cridat perquè se suposava que ell de

lideratges hi entenia per la seva condició de líder polític durant un quart de segle. Aquest, clarament, és el seu cas i el d'altres, com el de Felipe González. Havent passat persones de la seva experiència i legitimitat, em pregunto què hi faig aquí. Sospito que l'Àngel Castiñeira m'ha triat per la meua doble condició acadèmica i professional, però els demano que rebaixin les expectatives en tots dos àmbits. Conec la dinàmica interna dels mitjans i he pensat una mica en com els mitjans construeixen o visualitzen els lideratges, això és tot. Ara bé, ja d'entrada, els puc dir que he entrevistat a La Nit al Dia més de 2000 persones, però poques reuneixen les condicions del què se suposa que han de ser líders sostinguts. Alguns d'ells, han passat ja per aquesta sala, altres han passat ja a la història.

1. Els mitjans de comunicació: visualitzadors dels lideratges

Si recuperem les definicions que ja han circulat per aquesta Càtedra, veurem com n'és de determinant el rol dels mitjans de comunicació per fer efectiu el lideratge. No ho és tant, en canvi, si recollim la reflexió que els feia Alfons Sauquet basant-se en la lectura de *Guerra i Pau*, de Tolstoi, quan deia que els líders no existeixen, sinó que són la suma de detalls i d'accions les que fan que passin grans coses (AA.VV, 2006: 20). La idea d'un lideratge atent a l'entorn, al què passa, i que contribueix a transformar-lo és un concepte al qual tornarem quan abordem els mitjans de comunicació com a instruments d'una societat democràtica i responsable i al lideratge mediàtic que batejarem com a facilitador. Però abans, hem de cenyir-nos a una realitat quotidiana i persistent: els mitjans de comunicació com a reproductors de la realitat, o creadors d'una realitat, en la qual incideixen aquelles persones que han assumit la responsabilitat de conduir-nos (no només de gestionar-nos).

Una prèvia de context per centrar el discurs que abordaré aquest matí: **¿què entenem per mitjans de comunicació? Entenem per mitjans de comunicació aquelles institucions socials que actuen immerses en una realitat sociopolítica i cultural determinada d'àmbit local, estatal o internacional, amb la voluntat de fer un seguiment del què passa en el nostre entorn, ajudar-nos a conèixer-lo i a entendre'n les claus, preparar-nos per donar una resposta davant dels fets que ens envolten i entretenir-nos en una societat on els mecanismes de lleure passen també per la comunicació mediada**. Aquestes funcions dels mitjans de comunicació, ja descrites a mitjans de segle XX, conformen una realitat que contribueix a la construcció de les identitats col·lectives i a la seva progressiva i permanent transformació. Així, els mitjans de comunicació són actors inevitables a través dels quals els projectes col·lectius s'expressen i es transformen. És per això que resulta imprescindible per analitzar els lideratges i la governança en democràcia analitzar també com els reprodueixen els mitjans de comunicació.

Tenint en compte aquesta definició de mitjans com a reproductors i constructors socials, recordem els quatre aspectes que defineixen el lideratge segons Michael C. Jensen, en la seva conferència *A New Model of Leadership* (Jensen: 2007: 12), perquè ens ajudaran en l'anàlisi aplicada als mitjans:

1. Visió – el líder és aquell que disposa d'una visió de futur que d'entrada va més enllà del què tenim present. És líder aquell qui sense encara definir el com, sap on ha d'arribar i assegura als qui el vulguin seguir, que s'hi arribarà. El líder com una persona capaç de projectar el futur.
2. Aglutinar – aquell qui és capaç d'aglutinar persones que se senten empeses a participar

en aquesta visió de futur, que s'hi adhereixen i s'hi comprometen.

3. Crisi – per aconseguir tirar endavant una visió, un canvi, una transformació que ens porti a nous escenaris, el sistema actual i la manera de fer que apliquem ha d'entrar en petites crisis i transformacions que han d'identificar-se i diagnosticar-se, perquè el lideratge garanteix solucions imaginatives per sortir de la crisi.
4. Gestió de crisi – l'expressió del lideratge és crear l'ambient o les condicions perquè es resolguin les crisis de manera que es materialitzi la visió inicial, amb el compromís d'aquells qui participen en el projecte. Sense resolució, sense sortides transformadores de les crisis, sense consecució de nous horitzons, el lideratge no es confirma, no fructifica.

En la nostra societat, des de la perspectiva de la comunicació, podem distingir dues menes de lideratges: els que es mantenen en l'esfera privada i els que s'expressen en l'esfera pública. En aquest cas, entenem pels lideratges que es mantenen en l'esfera privada aquells que es desenvolupen en grups reduïts i que no transcendeixen els àmbits de la interacció grupal pròpia i interessada. I entenem per lideratges que es visualitzen en l'esfera pública, l'expressió d'aquells que coneixem en mitjans de comunicació interns o generalistes, i en conseqüència, que són rebuts per un públic no necessàriament implicat o compromès amb ells.

Els lideratges que precisen de l'expressió a través de l'esfera pública (o que cauen en la temptació de fer-ne ús) estan sotmesos a les dinàmiques de visualització dels mitjans, i en conseqüència, als factors transformadors o deformadors que sovint tenen poc a veure amb els seus objectius.

Alguns exemples de visualització d'accions o expressions de lideratge que ens ajudin a situar-nos:

- **Nicolas Sarkozy i el rescat de les hostesses al Txad.** Aquest és un cas evident de visualització de lideratge. Ciutadans francesos en mans de la justícia d'un país descolonitzat políticament, però no econòmicament, són rescatats pel mateix president de la república francesa, Nicolas Sarkozy. El procés de rescat és tan breu, que permet el seguiment en directe. Els temps estan estudiats. Hi ha una crisi, i el líder crea l'entorn i els mitjans per resoldre'ls. Ho fa, i a més, deixa en evidència la manca de lideratge de l'altre líder, el president espanyol, a qui lliura en poques hores els seus conciutadans sans i estalvis. Els mitjans de comunicació en són testimonis. Es reforça el lideratge en una acció. Té un valor relatiu perquè és l'expressió d'una acció, no d'un projecte. Sarkozy no ha pogut fer el mateix amb la gestió de la violència en els barris perifèrics de les seves grans ciutats o amb els problemes del seu funcionariat. Els lideratges sostinguts s'expressen en aquests problemes estructurals, però tenen mediàticament un seguiment més gris, més lent i menys efectista.
- **George Bush i la guerra a l'Iraq.** La visió del líder era el la d'una acció motivada per una actitud preventiva: aniquilar les possibilitats d'un règim dictatorial amb potència militar per possessió d'armes de destrucció massiva que, a parer d'ell, suposava una amenaça per Occident. Aquesta era la visió i la justificació de l'acció. Aquesta va ser la visió que va aconseguir aglutinar altres líders, com Tony Blair o José M. Aznar, i aquesta visió va conduir a la guerra. La visió no va tenir una correspondència amb la realitat –es va provar que Saddam Hussein, com tants d'altres líders

dictatorials, era, efectivament, un càstig pel seu poble- i la gestió de la crisi va ser un fracàs: la guerra no es va acabar quan George Bush ho va declarar damunt del portaavions Lincoln el maig del 2003 i la situació actual és pitjor per a la societat civil d'aquell país, perquè viu immersa en una violència inacabada i amb un poder inestable. És de manual, però malgrat això, l'expressió pública d'aquest lideratge no li va costar el fracàs electoral en la reelecció al president Bush, entre d'altres coses, perquè l'expressió mediàtica de les guerres, de la política exterior, als Estats Units, sempre està subjecte als mecanismes d'autocensura de la pròpia premsa nordamericana. Un altre factor a tenir en compte és l'impacte sobre la decisió de vot d'un afer de política exterior sobre una societat, la nordamericana, preocupada pels afers interns, gairebé privats, domèstics, amb poca tradició de valors republicans, entesos com a gestió dels afers públics del col·lectiu i l'estat del benestar.

- **ZP i la fi del terrorisme d'ETA.** El compromís públic, asseveratiu, en seu parlamentària, d'aconseguir acabar amb el terrorisme d'ETA va dur el president Zapatero a assumir un seguiment minut a minut del procés de pau que va afegir pressió mediàtica a la negociació. En la dinàmica de mitjans de comunicació actual, amb la "partidització" dels grups, la voracitat del dia a dia va acabar convertint el procés de pau en un camp de mines. Declaracions, contradecoracions, filtracions, van permetre ETA administrar aquest compromís públic de Zapatero a la seva conveniència. La visió de futur: que acabaria amb el terrorisme. Però no va aconseguir el bloqueig que el projecte exigia, la unitat de forces polítiques democràtiques i en conseqüència, mediàtiques. Durant la crisi que genera un procés d'aquestes característiques, les solucions aportades van resultar caòtiques i utilitzades pels mitjans amb interessos contraris, tant els propers al

PP com a ETA. En aquest cas, el compromís del líder havia de ser amb la pau, no amb la fi de la violència d'ETA, que no estava en les seves mans, com van demostrar els terroristes al desembre del 2007.

- **La metàfora reiterada de la nena del futur dels polítics.** Campanya a les eleccions al Congrés i al Senat 2008 – el líder del PP, Mariano Rajoy decideix incorporar una metàfora sobre la visió de futur personalitzada en una nena. El líder recorre al futur a través de la infantesa i anima els potencials electors a visualitzar el seu projecte a través d'aquesta expressió. Però en un món globalitzat, un recurs ja emprat té el risc d'afllorar ràpidament i perdre tota la seva frescor i efectivitat. El fet que la nena de Mariano Rajoy ja fos tècnica de campanya del president mexicà Calderón o de l'aspirant Barak Obama, converteix un recurs metafòric en un recurs teatral i gastat. L'impacte mediàtic d'aquest gest a través de la televisió, reproduceix el seu efecte negatiu i en multiplica el descrèdit, perquè permet jocs amb pancartes, lectures iròniques i bromes, en definitiva, dona lloc a un joc mediàtic que se li gira en contra.
- **ZP sol a la taula de Bucarest.** He incorporat aquest exemple més recent perquè em va semblar definitiu: José Luis Rodríguez Zapatero a la cimera de l'OTAN de Bucarest. La sala del plenari, tots els líders drets, Rodríguez Zapatero solitari a la taula. Aquesta fotografia va ser portada de diferents diaris. És la representació d'un líder solitari en un context de lideratges col·lectius. És la visualització en negatiu de l'aspecte quart del lideratge: gestió de la crisi. Si tenim un problema diplomàtic amb els Estats Units, en aquell moment, Rodríguez Zapatero representa la inacció davant del conflicte. És només una fotografia, però és una fotografia a portada de milers d'exemplars que si no respon a la realitat, resulta letal pel lideratge, erosionador. Aquest és un cas senzill que té una segona lectura. Els mitjans de comunicació cada

CONFERÈNCIA

dia dediquen més espai a la visualització que a l'anàlisi dels lideratges, per això hem triat la paraula 'visualitzar'. Fotografies i imatges són protagonistes de diaris i d'informatius. També l'expressió oral a través de paraules: 'Hola, hola, felicitats!'. Una frase és la notícia. Una imatge és la notícia. La poca expressió política dels líders queda substituïda per la sobreinterpretació dels gestos.

Aquests cinc exemples, tots ells, fan referència a líders polítics, perquè és el lideratge polític el que rep més a fons la monitorització dels mitjans de comunicació. Els líders polítics adquireixen compromisos amb la societat a la qual serveixen i una de les funcions dels mitjans de comunicació en una societat democràtica és vigilar que aquests compromisos es compleixin. Si abans en la definició general dels mitjans feia referència a les funcions, una, la vigilància de l'entorn, la que defineix de fet la funció informativa, incideix de manera determinant en aquells qui es responsabilitzen dels afers públics de la nostra societat.¹

Fases i factors de visualització del lideratge

Què fan els mitjans de comunicació per monitoritzar aquests lideratges col·lectius? ¿Respecten i reproduïxen aquestes fases o en visualitzen essencialment la gestió de les crisis, amb el màxim d'espectacularitat? Aquí és on intervé la dinàmica dels mitjans de comunicació en la visualització i transformació del lideratge. Aturem-nos en cadascuna de les fases per veure com pot controlar el líder la seva projecció pública, clau de la seva expansió.

Líder enunciator de la visió

Hi ha un primer moment en què la persona que creu exercir un lideratge sobre un col·lectiu

declara les seves intencions a aquells qui vol enrolar en el seu projecte. Aquest és un moment de poc risc mediàtic, perquè l'aparell del líder pot controlar la posada en escena, determinar els temps i el discurs. No hi ha hagut acció, només hi ha declaració, i és probable que els mitjans en facin una reproducció més o menys fidel, en funció dels temps i els espais que disposin o vulguin disposar, sempre condicionats pels seus interessos empresarials.

Per tant, cal tenir en compte quins són els elements que determinen la construcció dels enunciats dels líders, quan encara els mitjans han tingut una capacitat d'incidència lleu o fins i tot nul·la: (i) el discurs del compromís i la declaració, (ii) establir la no intervenció dels mitjans com a interlocutors i (iii) pensar una escenificació espectacular, orquestrada i realitzada amb mitjans propis, que no permeti la intervenció dels mitjans, i proveir-los d'aquest producte de manera exclusiva.² Si les institucions o els organismes controlen bé aquestes tres fases, la capacitat d'alteració mediàtica es redueix.

La imatge del lideratge: els seguidors i els receptors

En l'era mediàtica és fonamental gestionar adequadament els gestos i les imatges que identifiquen la consolidació dels lideratges: el moment en què es visualitza el seu seguiment, les persones que s'apleguen al voltant del seu projecte. Un no és líder si els altres no el reconeixen com a tal: el lideratge no es garanteix, -ja s'ha dit en aquesta Càtedra en diverses ocasions-, únicament per la posició de poder que ocupa el líder, sinó per l'autoritat moral que genera i li reconeixen. En aquest punt, val la pena recordar la distinció que va fer, molt oportunament, Michael C. Jensen, entre lideratge i gestió. No són termes equivalents. Un bon gestor no ha de coincidir necessàriament



amb un bon líder. El lideratge tampoc té a veure únicament amb el carisma, que sovint es confon, precisament, amb la imatge construïda del lideratge. El carisma és l'expressió més visible del lideratge, però el carisma no va acompanyat de l'èxit d'aquelles visions de futur, de l'aconseguir transformar la realitat, el carisma es dilueix. Ara bé, els mitjans de comunicació són experts en l'expressió del carisma i en el seguiment insuficient del lideratge. M'explicaré.

Un míting polític pot ser i és avui una posada en escena calculada, pagada, pressupostada i mesurada pels partits per a expressar el carisma. Productores audiovisuals s'ocupen de realitzar aquests esdeveniments on tant l'afluència de públic com el seu comportament dins dels recintes estan guionats i realitzats amb encert per a expressar els clímax dels parlaments. Les declaracions dels líders són respostes per onades rítmiques de banderetes en moviment cromàtic. Els líders polítics, acompanyats per la simfonia humana que els envolta, declaren i reben respostes previstes. Aquesta és la mecànica de construcció d'una imatge que respon al carisma dels líders. Però el lideratge va més enllà. Un míting pot ser eficaç i fins i tot determinant, però no és la mostra del lideratge. El lideratge s'expressa en el seguiment continuat dels projectes i sobretot, l'expressió del conflicte i la seva resolució. És en aquest moment on els mitjans de comunicació poden ser decisius.

La visualització de la crisi i les contrapropostes

Un polític es compromet a complir un projecte, i falla. La reacció al fracàs i la gestió pública del fracàs és fonamental. Jordi Pujol es lamentava que una vegada va admetre en públic que s'havia equivocat i els seus companys el van renyar. No s'han d'admetre els errors, li van dir. No és precisament el què hem escoltat en

aquesta Càtedra. Admetre errors, assumir crisis, per plantar-los cara amb solucions imaginatives. Admetre errors i quedar-se sense noves solucions és perdre el fonamental del lideratge: la capacitat de transformació. Els mitjans de comunicació tenen l'obligació de visualitzar com els lideratges assumeixen les crisis i les gestionen. I aquest és el punt clau: sovint la crisi no pot ser anticipada, ni planificada, sobrevé a la voluntat del líder (un atemptat, una mort, un accident, un fenomen natural inesperat, una guerra, una declaració d'un adversari, una investigació independent o interessada o senzillament, l'evidència d'un projecte fallit).

Admetre un error, assumir una situació d'impàs, detectar la necessitat d'un canvi de dinàmica, és un pas imprescindible per a la transformació. Si el lideratge radica en la visualització d'un futur diferent, el lideratge ha de ser capaç d'assenyalar el fracàs i acompanyar-lo cap a la seva extinció. A partir d'allà, caminar al costat dels qui han de fer possible el procés, que sovint seran els mateixos que han protagonitzat el fracàs. La transformació radicarà en marcar el canvi de mentalitat necessari per assumir que els camins recorreguts fins aleshores són fallits i que cal noves alternatives. Aquesta és la prova de foc del lideratge. I sobretot, en la que els mitjans de comunicació poden ser més exigents. Seguim amb un exemple de la legislatura anterior: el procés fallit de pau amb ETA del govern de Rodríguez Zapatero.

Quan es produeix l'atemptat d'ETA el desembre del 2007 a la T4, i s'acaba, de facto, l'alto al foc permanent, es planteja una crisi al lideratge de Rodríguez Zapatero perquè la promesa d'acabar amb el terrorisme havia estat massa contundent i havia fracassat. Aquella visió d'un futur sense terrorisme compromesa per ell en seu parlamentària s'esvaeix. I aquest és el punt clau per demostrar el lideratge. Ningú coneixia

en què se sustentava la seguretat del líder per prometre que aquesta vegada anava de debò. Una part era que l'externalització del discurs de l'esquerra abertzale implicada ideològicament en la lluita armada s'havia manifestat a favor de la pau i per un final dialogat de la violència d'ETA. **Però la resposta del lideratge polític del govern espanyol va ser la recuperació del full de ruta anterior al procés: justícia i policia. No hi havia alternativa. No hi havia cap full de ruta diferent. La gestió de la crisi, l'oferta d'alternatives, no existeix: no hi havia un lideratge transformador.** Els mitjans de comunicació reflecteixen no únicament aquest retorn al passat, sinó també busquen les causes del fracàs i les evidencien, i debiliten la integritat del lideratge. Es quan apareixen les filtracions de les converses amb ETA tant a "El Mundo" com a "Gara", en què es parla de diàleg polític, de negociació política amb la banda terrorista, cosa que havia negat sempre el president. És quan els mitjans de comunicació es converteixen en la recerca de la informació en erosionadors del lideratge. **La desmemòria i l'absència d'alternatives fan, també, que aquests casos tinguin poca incidència en les urnes, però en el llarg recorregut, aquestes actuacions marquen la fragilitat dels lideratges.**

Una altra manera com els mitjans de comunicació visualitzen els lideratges: **la contraargumentació.** No cal esmentar aquí els diversos manuals que expliquen quines són les característiques que cal que tingui un missatge persuasiu perquè sigui efectiu sobre el "target" al qual s'adreça, tant si parlem de productes, com si parlem d'idees.³ Una de les proves fonamentals perquè la persona que "proposa" arribi a convèncer no és que sigui únicament brillant en la fase declarativa, és a dir, quan explica què persegueix, sinó, i sobretot, que quan planta cara a l'adversari o a aquell qui el qüestiona, sigui un periodista o un membre de la societat, tingui arguments i cintura per assumir el

repte i superar-lo, és a dir, sigui capaç, una vegada més, de transformar en positiu aquell enunciat que li arriba en negatiu. La contraargumentació és, doncs, la prova de foc, per això es dona tant de pes al debat parlamentari. Sovint es tria els candidats polítics excel·liment pel carisma o els aspectes formals, perquè els responsables de comunicació són conscients que les posades en escena són cada vegada més controlades i més orquestrades, però no es pot menystenir la incidència de la capacitat de contraargumentació. No en va en les campanyes electorals s'està mil·limetrant l'oportunitat d'un "face off" o d'un "face to face" com hem vist als Estats Units, a França i aquí mateix. En sistemes presidencialistes, aquests cara a cara resulten fonamentals per mesurar la solidesa dels lideratges, perquè permet veure com gestionen l'adversitat que li planteja l'adversari. Això no obstant, caldrà estudiar també en un futur com està evolucionant el discurs polític construït en els darrers temps en funció de frases precuinades que, repetides amb més o menys eficàcia, arriben a convertir-se en claus de les victòries, si els adversaris no evidencien la reiteració i l'artificialitat dels discursos.

Més endavant descriurem com els líders són mediatitzats i ens aturarem en la deformació de la imatge i el discurs a través de les estratègies d'espectacle mediàtic, promogudes per la necessitat d'èxit i d'impacte, que indirectament, acaben erosionant els lideratges. Però hem volgut centrar-nos en com els lideratges superen o afronten el procés d'expressió de l'esfera pública i es fan visibles als receptors, siguin o no seguidors, que reben l'impacte de les seves declaracions, accions o no accions.

Els emissors i receptors del lideratge públic

Com és obvi, doncs, el lideratge visualitzat a través dels mitjans de comunicació no s'adreça

únicament pensant en aquells qui se senten compromesos i implicats en el projecte i la visió del líder, sinó a tota la societat, on conviuen els partidaris, els indiferents i els detractors dels projectes, que poden ser emissors i receptors de reaccions, respostes i accions.

Tot i que s'ha argumentat que es pot definir el lideratge al marge de la capacitat d'enrolar els altres en el projecte, quan parlem de mitjans de comunicació, resulta evident que tant els emissors dels missatges dels líders com els receptors són fonamentals en l'anàlisi, més encara quan els mitjans permeten un *feedback* immediat via telèfon, sms i d'altres mecanismes de retroalimentació. La construcció i consolidació del lideratge no es fa al marge dels qui se sumen al projecte, sinó que es consolida en funció d'aquells qui se senten implicats i el reconeixen com a líder. Aquí torna a incidir el rol que exerceix el lideratge mediàtic que pot exercir de manera responsable o convertir-se en un contrapoder perillós per als lideratges, si els mitjans de comunicació no estableixen o exerceixen els mecanismes de control adequats per garantir que no es confongui la llibertat d'expressió amb l'exercici del poder mediàtic desmesurat i en l'abús del servei públic, però abordarem aquest punt més endavant.

Per tant, emissors no interessats en els lideratges i receptors diversos englobats en aquest terme que anomenem 'audiències' o lectors rebran l'expressió dels lideratges de maneres diverses, i és per això que es fa tan difícil controlar l'impacte que una acció o un discurs té quan no som conscients de qui són els receptors, dels qui a més, es tem una resposta. Val la pena recordar, arribats aquest punt, que ja als anys seixanta, els científics experts en comunicació, van demostrar que els missatges enviats a través dels mitjans de comunicació eren sotmesos a un sedàs crític per part del receptor, condicionat pels seus lideratges més propers i la seva escala

de valors. Un missatge enviat a través dels mitjans no genera immediatament o efectivament l'acció o el canvi d'idees que desitja l'emissor. Hi intervien molts altres factors, i particularment, la credibilitat dels lideratges més propers al receptor, lideratges tangibles, de carn i ossos, fiables (família, amics, persones de referència). Nosaltres donem molt més pes a allò que en el dia a dia ens permet comprovar la credibilitat que no pas a allò que puntualment o reiteradament rebem a través dels mitjans de comunicació. Passa però, que els polítics no han llegit la refutació de la teoria de l'Agulla Hipodèrmica i a vegades encara confien en què a més minuts de televisió, més vots. En qualsevol cas, cal tenir en compte que els receptors són diversos, i també ho són els contextos de recepció dels missatges. El moment i la manera com fem arribar els missatges poden ser determinants en la incidència que tenen. La quantitat de persones que reben un impacte no és garantia ni de descodificació ni de major adherència a un projecte o a una persona. Una prova senzilla d'això és l'enquesta del CIS que avalua la credibilitat i l'impacte dels polítics. La distància entre els líders més visualitzats en relació a la resta és molt menor a la quantitat de minuts, portades i informació que se'ls dedica (ZP, Rajoy vs Duran Lleida).

Aquest és el recorregut habitual de qui creu liderar un projecte i se serveix dels mitjans per donar-lo a conèixer als qui l'han de seguir. No hem tingut encara en compte les conseqüències de la dinàmica dels mitjans, que analitzarem després (v.3. Els líders mediatitzats), perquè és imprescindible parlar abans dels lideratges que fabriquen els mitjans de comunicació per entendre la capacitat transformadora dels "media" en relació a allò que recreen quan projecten la "realitat".

2. Els mitjans de comunicació: fàbriques de lideratges

Hem parlat dels mitjans de comunicació com a reproductors, com a vehicles d'expressió pública



dels lideratges, dels projectes, centrant-nos en aquells que són clarament d'interès col·lectiu i responsabilitat social dels mitjans, els lideratges polítics, socials, econòmics. Hem abordat únicament com els mitjans poden intervenir en cada fase de l'expressió del lideratge, esdevenint factors de transformació o deformació. Ara, però, abordem un factor que s'afegeix o que incideix cada vegada més en la sostenibilitat dels lideratges col·lectius: els mitjans de comunicació com a fabricants de lideratges, i la incidència d'aquests lideratges en els seus projectes.

Els mitjans de comunicació són, avui, una font de negoci que es fa més visible, essencialment, a través de dos elements: la televisió com a vehicle de difusió d'espectacles esportius (competicions futbolístiques i curses de F1 i MotoGP) i els mitjans com a generadors de seguidors a fenòmens d'entreteniment. Aquests

fenòmens poden sorgir de *shows* televisius i radiofònics i derivar en l'explotació a la premsa dels seus protagonistes. És a dir, els mitjans com a transmissors d'esdeveniments aliens en principi a la seva producció i els mitjans com a productors de missatges.⁴

Els mitjans, per la seva capacitat de penetració quotidiana a través dels hàbits de consum, tenen la capacitat de construir aquests lideratges intangibles, imprevisibles i, potser, efímers. A diferència dels lideratges sorgits de la jerarquia empresarial o el poder polític, **els lideratges mediàtics s'esdevenen**. Una empresa mediàtica no pot calcular quan un protagonista d'un espai mediàtic es convertirà en un líder, i en conseqüència, no pot mesurar la seva idoneïtat ni la seva projecció. Un cop s'ha convertit en líder, el fenomen té força per sí mateix, ha adquirit una potència que es

CONFERÈNCIA

mesurarà en la seva capacitat de ser reclamat pel públic i, segons el cas, pot esdevenir un element que li jugui en contra, que li marqui el negoci, que el condicioni.

La manera com un protagonista d'un missatge esdevé un líder mediàtic és diversa i va des de l'habilitat humorística fins a la periodística. Seria difícil decidir qui té més pes en la societat nordamericana en aquests moments si Larry King, Oprah Winfrey o Jay Lenno, al marge dels seus comptes corrents. Tots tres responen al perfil del lideratge mediàtic. En tots tres casos, un lideratge que els partits polítics han festejat o han fet seu, coneixedors de la seva influència sobre unes audiències que són seguidores dels seus "projectes". Però, ¿sabien les seves cadenes i ells mateixos quan van començar que es convertirien en referència? Quan van començar no ho sabien. Va ser a mesura que les seves audiències i la seva reputació es consolidava i creixia, que ells, els seus públics, les seves cadenes, els seus anunciants i el seu país han anat prenent consciència del seu pes. Però, ¿quina incidència té aquest pes sobre la resta de lideratges? ¿com sobreviuen els lideratges no mediàtics visualitzats en l'entorn dels lideratges mediàtics?

La diferència entre els lideratges que fabriquen els mitjans de la comunicació i la resta és que els primers no responen bàsicament a la voluntat de rendibilitzar al màxim el seu potencial econòmic i social dins del mitjà. Generar audiències i notorietat en benefici del producte. Els mateixos protagonistes d'aquest procés viuen immersos en l'explotació d'ells mateixos. **El seu projecte no respon a una visió de futur, a una voluntat de transformació de la societat ni de l'entorn, encara que amb la seva feina hi puguin, conscient o inconscientment, contribuir.** Els lideratges mediàtics sorgeixen de manera inesperada, viuen de manera intensa, i moren amb l'aparició d'altres o amb l'assassinat

empresarial. Ara bé, val la pena no menystenir-ne l'abast i la incidència, perquè resulten competitius i sovint s'enfronten als lideratges que responen a d'altres lògiques.

El lideratge mediàtic és fruit de **diversos factors** i) **la competitivitat** ha abocat la televisió i la ràdio a reduir costos: els formats d'estudi i plató conduïts per personalitats resulten més econòmics que no les sèries de ficció, els grans concursos o la inversió en drets esportius, ii) els missatges mediàtics precisen d'un cert grau de **personalisme per crear identifications** amb l'audiència que s'hi ha de fidelitzar, iii), **la identitat de les cadenes** es mesura i es distingeix a través de les seves personalitats, els seus líders d'audiència, que són reivindicats i publicitats, i iv), els mitjans de comunicació competeixen, com en la resta d'àmbits de negoci, per personalitzar els productes, aconseguir notorietat i credibilitat i sobretot audiència a través de les seves figures, i aquesta **lluïta acaba donant poder als líders mediàtics** i incrementant-ne el seu prestigi.

El lideratge mediàtic, però, un cop creat, no respon a la mateixa lògica que descrivíem en el punt 1. Els líders mediàtics no s'han posat al capdavant d'un projecte perquè tinguin una visió de transformació de la realitat i estiguin disposats a liderar un procés de canvi d'estructures, arrossegant grups més o menys nombrosos de persones. **Generalment, s'han trobat catapultats a una situació de lideratge involuntari en l'exercici del seu ofici, condicionats per un mercat i un context de negoci que ha fet transcendir més enllà la seva feina.** Cal tenir molt present la diferència en origen d'aquest lideratge, malgrat que alguns líders mediàtics assumeixin aquest paper i es converteixin, sense ser-ne massa conscients, en persones que exerceixen un lideratge no legítimat per res més que pel seguiment circumstancial d'audiències, sovint passives. Aquesta circumstància d'accidentalitat



no es dona en altres lideratges on s'ha produït un acte voluntari de posar-se al capdavant d'una empresa, d'un partit, d'un govern, d'un projecte col·lectiu, amb la voluntat d'aconseguir alguna fita.

El factor d'accidentalitat del lideratge mediàtic incorpora el risc que aquest lideratge s'exerceixi de manera erràtica, perquè no es mou guiat per una visió, sinó per la consolidació del propi lideratge que es converteix en motor. Mantenir el lideratge és la finalitat en sí mateixa. Es posen en marxa, doncs, mecanismes de la personalitat que cada vegada ens situen més lluny del procés d'un lideratge mogut per un projecte. Aquest fenomen del manteniment del lideratge pot també produir-se en la resta, i que s'oblidi el projecte que els va dur a la situació inicial, però en qualsevol cas, haurà existit el projecte per recordar-lo i els seus seguidors ho faran, si allò que els va moure a seguir-lo, a creure-hi, a comprometre's, eren les seves visions i no el carisma del personatge.

En el context dels mitjans de comunicació, el manteniment del lideratge en sí mateix pot casar amb els interessos de l'empresa. L'objectiu és aconseguir les audiències que garanteixen els resultats i els continguts passen a un pla d'avaluació secundari. Aquest és l'autèntic risc dels lideratges mediàtics: que no tenint un projecte col·lectiu, sinó un projecte propi, actuen en mitjans públics i per tant, al servei d'una societat, amb finalitats estrictament personals amb la finalitat d'aconseguir l'èxit i el benefici.

Cal distingir, però, entre el lideratge mediàtic exercit a consciència i el fenomen mediàtic accidental que pot representar un factor d'influència passatger (personatges d'un programa d'entreteniment que, de sobte, l'èxit els converteix en referència temporal, però que la mateixa moda els sotmet a mecanismes de

caducitat inevitable -Neng, Chikilicuatre...-). El lideratge mediàtic, doncs, malgrat les condicions en què es genera, ara descrites i en el context de negoci que el condiciona, pot exercir una determinada funció que val la pena explorar.

Ara bé, els mitjans de comunicació, entesos com a institucions socials, han de vetllar perquè els lideratges mediàtics responguin a una voluntat de servei públic, sigui quina sigui la naturalesa econòmica, pública o privada, de l'empresa, atès que han de mantenir intacte el compromís de responsabilitat que mantenen amb les audiències. Sovint, els lideratges mediàtics que reporten beneficis a les empreses fan que aquestes oblidin la seva quota de responsabilitat social.⁵ Sobre aquest punt, incidirem en la part final de la conferència.

3. Els líders mediàtics

No hem abandonat els **lideratges** entesos com els portadors d'una visió de futur, de transformació, que motiva i compromet les persones que hi creuen i hi treballen, i que són capaços de gestionar totes les dificultats que generen aquestes transformacions necessàries, perquè aporten visions noves i trenquen barreres desconegudes. Aquests lideratges els tenim una estona en repòs, mentre observem el funcionament d'una altra mena de lideratges, legítimats per la seva pròpia projecció pública, accidentals, basats en les **percepcions sovint subjectives, fins i tot addictives**, dels receptors, i per tant, constituint uns **lideratges intangibles**, sense projectes de direcció col·lectiva, però amb forta incidència social. Continuem observant com funcionen els lideratges mediàtics, per després analitzar, com es mediatitzen els lideratges que tenen voluntat governativa.

En la seva conferència, Alfons Sauquet (2006) remarca que la teoria de les funcions dels

lideratges, dels rols que exerceixen, ens duen a observar els líders més per les conductes que no pas per les individualitats. **És una perspectiva que ens és imprescindible quan parlem del lideratge mediàtic, perquè en el rol que s'exerceixi radicarà la legitimitat d'un lideratge sobrevingut.** Poden ser líders aquelles persones capaces de vincular xarxes de persones, de fer de portaveus, de provocar pensament, de facilitar que passin coses. Aquest és el rol predominant del lideratge mediàtic. Els mitjans de comunicació són, en sí mateixos, instruments d'interconnexió, i les persones responsables d'establir els vincles i les interpretacions informatives són responsables d'aquestes funcions, i de treballar amb voluntat cohesionadora, vertebradora, fent de ciment social.

El lideratge mediàtic facilitador

Tot i la intangibilitat del lideratge mediàtic i la seva fragilitat, aquesta funció vertebradora i cimentadora, de facilitar transformacions i canvis, pot ser clau. **La importància del lideratge mediàtic, doncs, no rau ni depèn de la persona que l'exerceix, sinó del compromís social que adquireix, i per tant, de la seva consciència de mitjancer, dipositori de la confiança i la credibilitat del mitjà públic o privat que serveix per a expressar adequadament, no els seus propis objectius, projectes, passions i conviccions, sinó allò que honradament creu que representa el projecte i els interessos de la societat a la qual s'adreça.** Aquest lideratge mediàtic, tot i que intangible, erràtic, criticable i legítimament únicament per la seva posició i la defensa que en faci l'empresa, pot resultar un eficaç cimentador social i un espai de transformació on els lideratges puguin expressar-se amb llibertat.⁶

Però els lideratges mediàtics també han de servir de plataformes vigilants. Són els responsables de vigilar l'entorn, d'aconseguir que els poders públics

exerceixin adequadament les seves responsabilitats i que la gestió sigui adequada. No són jutges, però sí, d'alguna manera, i salvant totes les distàncies, els "serenos" del sistema. Aquells qui només intervenen en situacions d'anormalitat i que marquen, quotidianament, el ritme del funcionament correcte de les nostres institucions. Ara bé, són tantes les anomalies que es viuen a les portes del sistema, que el "sereno" es manté sempre ocupat intervenint en les incidències. Prendre consciència del paper de mediador vigilant no és la nota habitual en un sistema de mitjans on, com explicàvem en el punt anterior, la fàbrica de lideratges atorga un poder socioeconòmic i una notorietat a les persones que els empeny a lluitar expressament per mantenir-lo, ja que no se sent devot a cap altre projecte col·lectiu. No ha adquirit un compromís social: és l'efecte pervers del lideratge sobrevingut.⁷

Aquests líders mediàtics, ¿com actuen davant dels altres líders? La dinàmica dels mitjans de comunicació, ho examinarem en l'apartat següent, és extraordinàriament exigent en la construcció de missatges d'impacte. El lideratge mediàtic s'exerceix administrant un llenguatge efectista, però que aplicat a un mateix, té la mesura que li convé. Així, el lideratge mediàtic gaudeix del privilegi de poder controlar i donar-li forma al missatge amb què s'expressa, en funció de l'interès propi o del mitjà. Es construeix la imatge sota control, mentre que els líders que es visualitzen a través dels mitjans, que han de sotmetre's necessàriament al sedàs mediàtic, són sotmesos a les estratègies de transformació, deformació o erosió pròpies d'una dinàmica de mitjans que pivoten sobre l'efectivitat i l'impacte. De seguida detallarem com aquestes estratègies poden afectar la solidesa dels lideratges.

El lideratge mediàtic interessat

D'altra banda, val la pena observar si aquells lideratges mediàtics que hem volgut descriure

com a conscients del paper de facilitador de transformacions i “sereno” de l’entorn, esdevenen servents dels interessos empresarials i polítics de les empreses en les quals treballen, i per tant, són utilitzats per confrontar-se amb els líders que no responen a les seves complicitats. És en aquests casos on, més freqüentment, trobem els lideratges mediàtics dels mitjans privats. No responen a cap lògica ni control públic, sinó als interessos particulars d’aquells qui els mantenen en el poder d’exercir-los, i en conseqüència, en són devots. Aquests són els lideratges mediàtics que acaben erosionant o distorsionant els líders que representen legítimament la societat, perquè fan del seu rol de cimentadors o vertebradors una perversió en la seva lluita per transformar la realitat amb la visió de futur d’*altri*, és a dir, els objectius d’aquells qui governen els mitjans.

Aquest és un lideratge perillós, i cada vegada més freqüent. S’ha imposat en la dinàmica dels mitjans una lògica empresarial que justifica aquests comportaments interessats que acaben convertint els mitjans de comunicació, que són institucions de servei a la societat, en maquinàries en defensa de lògiques internes dels grups. L’equació s’ha resolt de manera que els partits polítics, en comptes de vetllar per l’equanimitat de tots els mitjans, han buscat ombres propícies a sota de cada arbre mediàtic. I un cop assegurats els seus propis interessos, han oblidat que la societat necessita d’uns mitjans responsables i equànimes en els quals pugui confiar. Aquests lideratges mediàtics interessats resulten els més perniciosos, perquè han enverinat i desdibuixat l’autèntica funció dels mitjans de comunicació.⁸ **Malgrat que els estudis de pluralisme ho evidencien, no existeix en aquests moments la consciència social necessària per fer reversible una situació que incideix, de manera determinant, en la configuració de l’escala de valors, els projectes col·lectius i els processos educatius durant i després dels períodes de formació acadèmica. Els mitjans són concebuts com a negoci i la**

societat ha perdut consciència que també són un servei públic amb responsabilitat. Els lideratges mediàtics se sotmeten a la dinàmica del negoci i als interessos de qui els gestionen. Tanmateix, els representants polítics renuncien a enfrontar-s’hi per por a que aquests mateixos lideratges mediàtics se’ls girin en contra o els ignorin abans, durant i després dels processos electorals. La dependència radica també en una maquinària de partits que se sustenta en professionals de la política, no independents ni amb ofici propi, que depenen majoritàriament dels seus càrrecs i escons per sobreviure.

El lideratge mediàtic humorístic

No voldria tancar aquest apartat sense fer referència a un lideratge, si és que n’hem de dir així, molt més saludable i denunciatiu, més democràtic al meu entendre, que és el lideratge mediàtic que s’esdevé de l’aplicació de l’humor com a mirada als lideratges sociopolítics o econòmics. La tradició periodística afortunadament ens ha dotat des del segle XIX a la premsa d’aquí i de fora amb exquisides lectures de l’actualitat, de l’actuació dels nostres líders polítics, amb humor i ironia, en totes les circumstàncies, per difícils que fossin.⁹ Resulta lògic, doncs, que ara que predomina l’entreteniment, l’humor abasteixi l’audiència de lectures alternatives a la política, i fins i tot, deformacions de la imatge amb paròdies i imitacions. En alguns casos, la incidència d’aquestes paròdies poden arribar a ser percebudes pels líders com una erosió del seu lideratge, i per tant, que es considerin “víctimes” sense control d’aquesta relectura de les seves accions. Aquestes reflexions s’han fet recentment en el nostre entorn a ran de l’èxit i l’impacte social de dos programes, un de radiofònic i un altre televisiu, amb un equip de guionistes que aconsegueixen reflectir una lectura mai no expressada, però sí sospitada, de la realitat política (*Minoria Absoluta*, RAC1 i *Polònia*, TV3, tots dos de l’equip dirigit pel



periodista Toni Soler). El mirall que retorna als polítics no els satisfà.

En qualsevol cas, si els lideratges són sòlids, els miralls deformadors o no de l’humor no els haurien de fer trontollar, i menys encara, fer-los sentir amenaçats. Aquest lideratge mediàtic humorístic, al meu entendre, resulta saludable, si el ciment sobre el qual se sostenen els projectes polítics són honrats i sòlids. Resultaria erosionant, si la lectura que fan els programes d’humor és percebuda pel receptor, per la societat, com l’expressió autèntica de la política. Aquesta seria l’autèntica erosió: que els polítics siguin percebuts com fabricats per maquinàries de partits, i aleshores, els mitjans de comunicació a través de l’humor facin un retrat i mostrin l’emperador despulat.

Els lideratges que hem deixat en repòs després del primer punt, els retrobem ara, immersos

en aquesta dinàmica. La seva imatge ha de conviure, créixer, mantenir-se, sobreviure i si pot ser, transformar la realitat, a través d’aquests mitjans de comunicació que no són únicament plataformes de projecció innoques, innocents, sinó espais de fabricació de lideratges propis, amb múltiples finalitats, i competència directa que sovint mira de posar-los a prova. Vivim en un entorn de lideratges mediatitzats. Val la pena no oblidar-ho. Les persones que ens sembla que lideren el nostre present, i sobretot el nostre futur, si no tenen més remei que fer ús dels mitjans o han caigut en la temptació de fer-ho, estan sotmesos a tot un seguit d’estratègies que poden alterar de manera radical l’impacte de les seves idees i del seu projecte sobre les persones que els segueixen, és a dir, sobre la comunitat que lideren. Els lideratges no mediatitzats són aquells que poden sobreviure sense mitjans o controlant els mitjans a través dels quals s’expressen. Són

minoritaris o corresponen a les grans empreses. ¿Mai no s'han preguntat per què coneixem tan poc les claus dels lideratges personals dels grans banes, caixes i corporacions empresarials? Perquè els seus líders coneixen els riscos de projectar-se a través d'una maquinària que pot desviar els seus objectius i la seva imatge. Aturem-nos en el què implica la mediatització dels lideratges.

4. Els líders mediatitzats

La dinàmica competitiva dels mitjans de comunicació els obliga a prémer l'accelerador d'algunes estratègies que incideixen directament en l'expressió pública dels lideratges.¹⁰ Descrivim a continuació les que han suposat una pluja fina sobre la projecció del discurs de l'esfera pública:

- 1- Prevaler el discurs espectacle en la dinàmica informativa
- 2- Potenciar els gestos, les imatges o els fets més sorprendents
- 3- Potenciar la interpretació confrontada de la realitat
- 4- Convidar el discurs d'impacte
- 5- Bandejar el discurs del matís
- 6- Fragmentar i descontextualitzar la informació

Aquestes estratègies s'apliquen cada dia en l'elaboració dels informatius diaris de ràdio i televisió, programes d'entreteniment i de debat, magazins informatius, o en el tractament de la informació dels diaris. Farem la interpretació a partir d'alguns exemples perquè s'entengui:

1- Del discurs d'un líder polític, en destacarem i titularem amb les paraules que marquin més contrast respecte al què hagi dit l'adversari o el què pugui suposar una contradicció amb discursos anteriors. Entre discursos de diferents líders, prevaldrà aquell qui expressi

més clarament la confrontació o el conflicte. Així s'han fet més coneguts José Bono i José Luis Rodríguez Ibarra, que no pas Manuel Chaves o José Touriño, per comparar projecció de líders socialistes de fora del territori català. Així, de les rèpliques de Zapatero a Rajoy durant el debat es recorda més la juguesca de Bardem i el "a usted li importa un bledo" que no pas les contraargumentacions documentades.

2- Les imatges i els gestos interpretables passen a primer terme. Quan parlem de lideratges polítics, el llenguatge diplomàtic pesa i per tant la interpretació resulta clau, però en el dia a dia, qualsevol gest resulta sobreinterpretat per donar joc a la opinió publicada o expressada a través de les ràdios i les televisions. Del dia de les eleccions del 9 de març, es va interpretar fins al límit si l'actitud de la dona de Mariano Rajoy anticipava o no la retirada del líder. El seu suport va ser interpretat així, i en canvi, després de la realitat els va desmentir.

3- Aquestes paraules o aquests gestos seran sotmeses a l'examen dels actors interpretatius, que són convidats als mitjans de comunicació, com a experts en opinar sobre qualsevol qüestió, naturalment i sobretot, sobre els lideratges públics. El criteri com aquestes persones són habitualment seleccionades respon fonamentalment a les interpretacions sobre el seu color polític, l'equilibri de gènere i la seva capacitat de crear un discurs de confrontació amb els companys d'anàlisi a les tertúlies.

4- Així, el discurs convidat i que prima en els mitjans de comunicació és en aquests moments el discurs de l'impacte: persones capaces de fabricar lectures contundents, cridaneres, divertides, sorprenents, de la realitat. L'anàlisi de l'especialista sobre els temes d'anàlisi és cridat de manera excepcional, no quotidiana, i per tant, l'anàlisi que prima és un discurs acotat



en el temps, reduït, qüestió que fins i tot ha donat lloc a un format que explicita la limitació del discurs (“59 segons” (TVE)). Sorprenentment, aquest format ha sorgit en la televisió pública i ha estat reivindicat pel seu director general, Luis Fernández, com una expressió de la pluralitat democràtica i el servei públic.

5-. El discurs del matís ha anat progressivament desapareixent de l'esfera pública. No hi ha espai pel debat amb experts, menys encara en el dia a dia, perquè l'expert exigeix un temps i un matís que els mitjans de comunicació han renunciat fa anys a aportar perquè enlenteix el ritme del producte i incrementa la possibilitat del zapping radiofònic o televisiu. Frases curtes, contundents, allunyades dels raonaments complexos. El matís, sigui qui sigui qui el vulgui aportar, ha abandonat l'esfera pública.

6-. En benefici del ritme, les informacions són breus. Als diaris, amb fotografies i infografismes que ocupin els ulls dels lectors i els permetin compaginar la seva vida de cinc minuts lliures amb el consum de la informació més immediata. En el cas dels informatius radiofònics i televisius, en un minut i escaig es resumeixen les dades de la informació, estrictament actual, i es deixa que els contextos s'abordin (o no) en altres formats. Cada dia, el nostre cervell emmagatzema xifres de morts, dades d'efectius militars o frases de líders, siguin o no transformadores de la realitat actual, marquin o no canvis en una situació. La informació se serveix en píndoles i les píndoles no proveeixen els contextos que ja no formen part de la dinàmica dels missatges d'impacte.

Aquesta dinàmica l'he abordat ja en una altra ocasió, i no m'hi concentraré aquí (Terribas, 2005), però resulta fonamental tenir presents aquestes estratègies per entendre la transformació i la pressió a la qual els lideratges estan sotmesos en el context dels mitjans de comunicació actuals. Aquestes mateixes estratègies són les que han

fabricat alguns lideratges que no responen a projectes col·lectius, que no tenen la legitimitat de les urnes, tampoc de les empreses en les quals es projecten, però que acaben assumint un rol de contrapès als lideratges de futur que miren de consolidar-se en aquest context tan agressiu. Sovint, els lideratges no mediàtics es condicionen en funció d'aquests lideratges mediàtics, i en alguns casos, els absorbeixen, els incorporen, comptant que la seva notorietat els serà un actiu.¹¹

Aquesta és la dinàmica a la qual els lideratges són sotmesos quan han de visualitzar-se a través dels mitjans de comunicació. No tenen elecció. Mitjans públics i privats lluiten en un context competitiu en què aconseguir el màxim d'impacte i notorietat ha dut els serveis informatius a seleccionar també les paraules dels seus líders polítics, econòmics i socials amb criteris d'impacte i efectisme. D'aquesta dinàmica se n'han queixat amargament ells mateixos. En alguna ocasió, he tingut l'oportunitat de ser vehicle d'aquesta queixa.¹² La dinàmica del màrqueting polític, però, ha ensenyat els líders a fer ús d'aquest avantatge i a manipular ells mateixos els mitjans (l'ús del signe del dit arquejat en forma de cella per part de ZP en seria un magnífic exemple).

Així doncs, entenem que els lideratges que han de sotmetre's necessàriament a l'escrutini públic queden adulterats per les tècniques mediàtiques que els converteixen en instruments. Les intervencions públiques dels polítics es mesuren sovint en funció dels temps d'exposició dels mitjans, de l'oportunitat d'atorgar exclusives als periodistes o de les complicitats o els intercanvis entre mitjans i polítics. Aquestes relacions com a mínim condicionen els líders, i en qualsevol cas, els fan estar sotmesos a dinàmiques externes, que no controlen i que tant els poden beneficiar com perjudicar. En aquest sentit, va ser el mateix Joan Rigol qui va remarcar que el lideratge moral es mesura precisament en la capacitat que tinguin

els líders d'abstraure's, de distanciar-se, de la seva imatge mediàtica, de la seva projecció, per no convertir-se, sistemàticament, en un simple reflex d'aquesta imatge (AA.VV, 2006: 50). En relació a aquest apunt, jo afegiria que el lideratge moral radica també en la defensa de la pròpia independència del projecte respecte a les servituds institucionals, que sovint condicionen els lideratges personals –aquest aspecte el va destacar el mateix Felipe González (AA.VV, 2006)-, però a l'hora, les institucions han de poder fermar els lideratges personals quan la seva projecció es converteix en una deformació, fruit precisament, de les servituds mediàtiques. És, sens dubte, un equilibri difícil, que seria més fàcil, si els líders mediatitzats ho fossin per mitjans socialment responsables, que és el punt final que m'agradaria abordar.

Per un lideratge democràtic, uns mitjans democràtics i responsables

Aquesta Càtedra parla de Governança Democràtica, però aquesta governança no podrà ser del tot democràtica, si la dinàmica dels mitjans de comunicació no respon prioritàriament al servei públic que implícitament es compromet a oferir a la ciutadania. Quan una persona treu al mercat un producte, es compromet a complir tot un seguit de normatives, d'aquí i de fora, i a garantir que aquest producte no és pernicios. En canvi, en els mitjans de comunicació, no sempre existeixen les garanties que es compleixin els compromisos de posar al mercat productes que no menteixin, que no distorsionin la realitat ni alterin els missatges originaris en benefici propi o d'altri. Els elements que he remarcat de manera resumida en aquesta conferència evidencien que els mitjans de comunicació apliquen criteris econòmics i de rendibilitat d'audiències abans que no pas criteris de respecte als missatges i responsabilitat col·lectiva. Aquesta realitat erosiona l'expressió de la democràcia. I en posaré un exemple que crec que il·lustra el moment que estem vivint.

En la darrera campanya a les eleccions al Congrés i al Senat, els dos líders dels dos partits majoritaris a Espanya, van posar-se d'acord per encarar-se per televisió. No van tenir en compte que el sistema polític espanyol no és presidencialista i que no es triava un cap d'Estat, sinó els polítics que havien d'ocupar una cambra de representants. Les televisions privades, conscients del profit econòmic que representava un esdeveniment d'aquestes característiques, van lluitar amb unghes i dents per fer-ne l'emissió, però no es van posar d'acord els partits, i finalment, es va donar els drets a l'Acadèmia de les Arts i les Ciències de la Televisió, obrint el senyal a totes aquelles cadenes que s'hi volguessin acollir. Ho van fer moltes cadenes, a nivell estatal, TVE, Cuatro i Sexta. Les emissions dels dos cara a cara van ser rendibilitzades a consciència per les programacions abans i després de l'emissió, i fins i tot a l'endemà, les cadenes van fer publicitat sobre els resultats de les audiències. Però aquella era una realitat que no reflectia la pluralitat democràtica del nostre Estat, i certament no, del panorama polític català. La televisió pública espanyola ho va ignorar, malgrat que els seus espais d'informació electoral estaven sotmesos a ordre i minutatge estrictes. Els interessos econòmics van prevaldre per damunt del criteri democràtic sota el versàtil concepte de l'interès públic, que ja el 1996 va servir al govern del PP que presidia José M. Aznar per aprovar la llei d'interès públic que regulava, entre d'altres coses, l'emissió en obert d'un partit de futbol a la setmana. Els partits polítics minoritaris van mirar d'aturar l'emissió dels debats, però no se'n van sortir. TV3 no va emetre aquells cara a cara per criteri de pluralitat política i va sacrificar per criteris de joc democràtic les audiències milionàries que l'empenyien a afegir-se a la *troupe* d'emissors. El lideratge s'exerceix marcant criteris, malgrat que en aquest cas em temo que el Consell de Govern

que va prendre la decisió ho va fer aplicant els interessos dels partits minoritaris que a Catalunya sumaven més que no pas els altres dos. Però aquest exemple serveix per comprovar que els mitjans de comunicació, públics i privats, tenen problemes per aplicar criteris de responsabilitat social per damunt dels seus interessos comercials, i mentre això passi, tindrem lideratges mediatitzats per interessos econòmics o partidistes.

Des dels mitjans, i especialment aquells qui tenim la responsabilitat de dirigir equips de professionals, tenim el repte de corregir aquestes dinàmiques. Són els professionals els qui poden contribuir a conscienciar els empresaris de la responsabilitat social que exercim. Però no únicament. Els responsables polítics, els mateixos líders que després es lamenten de ser víctimes de la mediatització, no exerceixen ni apliquen acuradament les lleis que aproven al Parlament, i en perverteixen el sentit. La por a cedir quotes de poder també afecta els mitjans. En el cas dels privats, es controlen a través de complicitats, exclusives i subvencions, així com la proximitat als accionariats. En el cas dels públics, es controlen a través de Consells d'Administració o de Govern on hi ha nomenades persones de confiança que hi són més per simpatia al partit que per coneixement del sector. Els lideratges estan, efectivament, mediatitzats, però no ho deixaran d'estar, fins que els mateixos líders polítics prenguin consciència de com n'és d'imprescindible per una societat responsable, formada, crítica i culta una estructura de mitjans de comunicació democràtica i independent.

Moltes gràcies.

Referències

- AA. VV. (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Monestir de Sant Benet de Bages, Barcelona: ESADE. Cuadernos de Liderazgo, No. 3.
- Bauman, Z. (2000): *As seen on TV*, Conference Politeia (inédito), Leuven (Bélgica). Abril.
- Bechelloni, G. (1990): *¿Televisiones-espectáculo o televisión narración?*, en Videoculturas de fin de siglo, Madrid: Cátedra.
- Blumler, J. (1992): *Television and the Public Interest. Vulnerable Values in West European Broadcasting*. Londres: Sage.
- Bourdieu, P. (1997), *Sobre la televisión*, Barcelona: Anagrama.
- Brown, J.A.C. (1978): *Técnicas de la persuasión*, Madrid: Alianza.
- Calderon, F. i Laserna, R. (1995), *Paradojas de la modernidad. Sociedad y cambio en Bolivia*. Cochabamba: Fundación Milenio/CERES.
- Elliott, P. (1986): "Intellectuals, 'Information Society' and the Disappearance of the Public Sphere", *Media, Culture and Society. A Critical Reader*, pp. 105-115, Londres: Sage.
- Jensen, C. M. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: Esade. Leadership Series No. 6
- Keane, J. (1991): *The Media and Democracy*. Cambridge: Polity Press, 1991.
- McQuail, D. (1985): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Barcelona: Paidós.
- Pujol, J. (2007), *Qué significa ser líder?*, Barcelona: ESADE, Quaderns de lideratge, No. 8.
- Reardon, K.K. (1981): *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*, Barcelona: Paidós.
- Rojas, C. (1999), *Los nuevos populismos mediáticos. La relación entre ciudadanía, medios masivos y políticos en Bolivia*. Quito: CIC, no. 5.
- Terribas, M. (2005), "La informació en televisió: explicar i interpretar la realitat", a *Informe sobre la Comunicació a Catalunya 2004*, Barcelona: INCOM-UAB.
- Tubau, I. (1987), *El humor gráfico en la prensa del franquismo*. Barcelona: Mitre.
- Vallès, J.M (2008), *Una agenda imperfecta: amb Maragall i el projecte del canvi*, Barcelona: Edicions 62

Notes

El present article va servir de base per a la conferència de Mònica Terribas i el posterior col·loqui del 9 d'abril de 2008 a ESADE.

¹ Utilitzo a consciència el terme “fàbrica” i no “producció”, perquè la dinàmica que s’ha instal·lat en els mitjans tendeix a reproduir clònicament productes que funcionen, més que no pas optar per produir peces diferenciades, excepcionals, que aportin novetats al sector. Allò que funciona, es clona, es fabrica en sèrie, i es distribueix amb variacions en el màxim de cadenes possibles per treure’n el màxim de rendiment.

² Sobre les funcions bàsiques dels mitjans ja definides per Harold Lasswell el 1948 i completades per Paul Wright el 1959, se’n troben referències en la majoria de manuals de comunicació. Per fer justícia un dels clàssics, citem aquí el de Dennis McQuail (1985).

³ Aquest és el nom que rep el “senyal realitzat” que fan servir grans grups de rock, esdeveniments esportius amb drets exclusius i ara els partits polítics en els grans mitjans. Remarcar el caràcter privat d’uns casos i el caràcter públic i d’incidència social dels actes polítics. El “senyal realitzat” consisteix en contractar serveis de producció propis que faciliti a les televisions i ràdios el material ja elaborat i impedeixi l’entrada de mitjans aliens, de manera que els partits controlen allò que reben els mitjans, la posada en escena i la coreografia que han pensat per a optimitzar el moment del discurs.

⁴ Sobre la comunicació persuasiva, alguns clàssics que ja des de fa dècades van descriure els elements que els missatges i els seus emissors havien de tenir, Brown (1978) i Reardon (1981).

⁵ La importància dels drets esportius no és la qüestió d’aquesta conferència, però la guerra del futbol recent entre Prisa-Sogecable i Mediapro, posa de manifest com per interessos econòmics, una empresa és capaç d’amençar o fer trontollar el lideratge d’un polític o d’un partit si no respon als seus interessos empresarials. Un

seguiment a l’hemeroteca en el darrer trimestre del 2007 sobre la guerra del futbol pot resultar útil per veure la temptació de la instrumentalització mediàtica. Un article particularment representatiu va aparèixer a tota pàgina d’El País, “Fuego amigo desde el entorno presidencial”, 2-9-2007. Aquesta exhibició de poder mediàtic davant del lideratge polític de Rodríguez Zapatero es va tornar a posar de manifest en la dimissió del líder socialista valencià Joan-Ignasi Pla (V. Villaplana, “El líder del PSOE valenciano se cree víctima de la guerra de la izquierda mediática”, ABC, 18-10-2007)

⁶ Aquesta és una crisi, la de la vulnerabilitat del servei públic, que fa dècades que s’estudia i s’analiza. Alguns països europeus hi han arribat abans que no pas nosaltres, atesa l’evolució dels seus mitjans privats. D’entre la molta bibliografia sobre aquesta qüestió, podríem destacar el diagnòstic de Blumler (1992).

⁷ Calderon i Laserna (1995:35) denuncien precisament el contrari, el cas d’aquests líders mediàtics que només observen el benefici propi, la seva notorietat, i la seva projecció, sense consciència del rol social que compleixen. Aquests lideratges són els que resulten generalment de l’aplicació estricta de criteris comercials, en empreses sense consciència de responsabilitat social i on l’empresa permet la projecció dels interessos personals a través del mitjà, fenomen amb més incidència política a sudamèrica que no pas aquí (encara).

⁸ Aquest és un fenomen àmpliament estudiat sobretot en les democràcies sudamericanes i el seu sistema de mitjans. Allà, l’ús partidista i fins i tot el lideratge polític expressat a través dels mitjans xoca directament amb els mecanismes legítims de la democràcia. César Rojas a “Los nuevos populismos mediáticos” (Quito: CIC, n.5) recull tot un seguit de reflexions en aquest sentit i cita altres autors que han aprofundit precisament en aquesta deriva del lideratge mediàtic que no se sent vinculat a res més que a ell mateix (Calderon i Laserna, 1995).

⁹ Els estudis recents sobre el pluralisme polític del Consell de l’Audiovisual de Catalunya (www.cac.cat) posen en evidència que els mitjans privats són els que

refleixen pitjor el pluralisme democràtic. Remarquen que no tots els mitjans privats han volgut sotmetre’s a l’escrutini d’aquest organisme, Recordem que no hi estan obligats. L’absència d’un organisme regulador a Espanya dels mitjans audiovisuals fa difícil monitoritzar aquests comportaments partidistes i interessats dels qui són líders de les ones de ràdio o les televisions privades.

¹⁰ Fins i tot quan no era fàcil fer-ne, se’n va fer. Ivan Tubau va recollir en una obra de referència la incidència de l’humor gràfic a la premsa del franquisme (Tubau, 1987).

¹¹ L’exconseller de Justícia, Josep M. Vallès, reflexionava al voltant de la incidència d’aquests espais i del periodisme en general sobre l’acció política en el govern de Pasqual Maragall en el seu darrer llibre. Es tanta la consciència de la capacitat d’incidir en el camí de la política dels mitjans que l’autor li acaba dedicant un capítol a aquesta qüestió (Vallès, 2008).

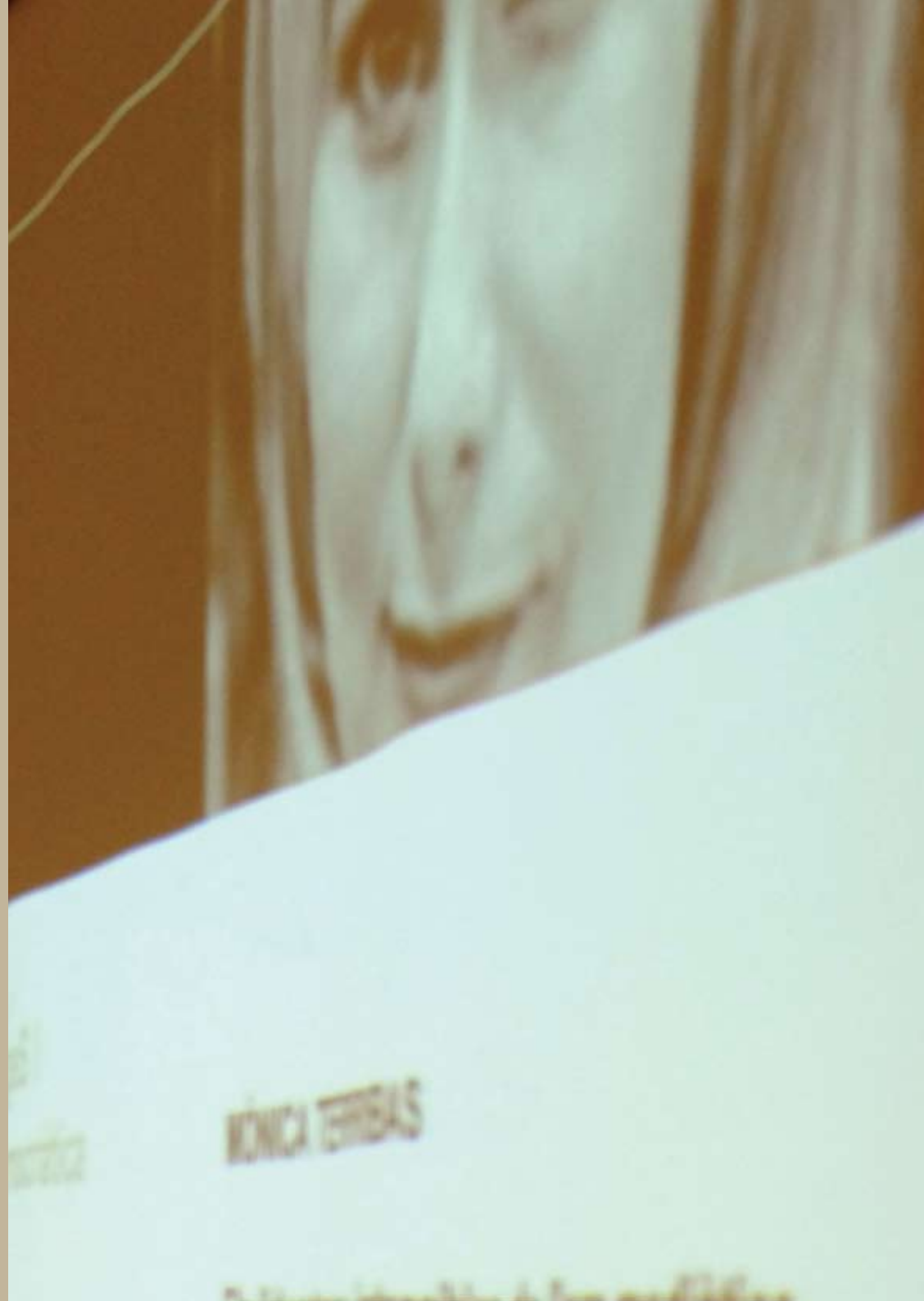
¹² Sobre la transformació dels missatges mediàtics i sobretot, en la televisió, (Bauman, 2000; Bechelloni, 2001), i especialment interessants des de perspectives diferents, les anàlisis crítiques que fan Dominique Wolton (1992) i Pierre Bourdieu (1997), sobre l’escombrada dels intel·lectuals dels mitjans i l’adulteració dels missatges. Des dels anys setanta, els estudis sobre mitjans de comunicació detecten la fragilitat del discurs de fons en la premsa, la ràdio i la televisió (Keane, 1991; Elliot, 1986)

¹³ Són ja diversos els casos en què persones que han adquirit notorietat mediàtica per la seva professió o per la seva condició de tertulians, després han passat a ocupar llocs destacats en la política. El PP té ja més tradició que altres formacions polítiques en aplicar aquesta estratègia (Montserrat Nebrera, Maria de la Pau Janer, Manuel Pizarro són incorporacions provinents de camps diversos que han projectat la seva imatge pública i després s’han incorporat a la vida política, amb més o menys incidència).

¹⁴ Va ser precisament l’expresident Jordi Pujol que després d’una conferència va veure citada una frase seva, sense el context en què l’havia expressat. El seu discurs havia

quedat manipulat en el moment d’haver-lo desproveït del context. La referència no era d’una qüestió baladí, sinó sobre la immigració. A l’endemà, va participar a La Nit al Dia, es va treure de la butxaca un tros de paper, va queixar-se de la mala cita que n’havien fet els mitjans, i en va llegir el fragment íntegre del seu discurs. Ho va poder fer perquè en va tenir l’oportunitat. Aquestes distorsions del discurs es produeixen habitualment i en general, els protagonistes no tenen oportunitat de rectificar.

COL·LOQUI



Àngel Castiñeira

Bé, em sembla que s'ha complert la promesa que fèiem que tindriem prou contingut, prou teca per ara, precisament, desenvolupar amb tots vosaltres un col·loqui.

Per a aquells que us incorporeu per primera vegada a les sessions acadèmiques, he de recordar que el mecanisme habitual és molt senzill. Hi ha unes hostesses que disposen de micròfons i que podran atendre les vostres intervencions. En la sessió acadèmica no només és important plantejar preguntes a la ponent; la sessió acadèmica també permet discrepar, argumentar, construir un discurs alternatiu, o fins i tot expressar experiències, opinions que puguin complementar també el que s'ha dit. És a dir que, evidentment, podem discrepar i preguntar, però l'objectiu no és només preguntar i fer una mena de frontó, sinó que també podem aportar, perquè la gent que som aquí també coneixem bé els mitjans de comunicació i disposem també d'experiència.

Per tant, si us sembla, jo faré la tasca de moderar, i aquells o aquelles que vulgueu intervenir simplement aixequen la mà i en Jordi repartirà el micròfon entre les taules.

Josep-Ramon Morera

Sóc Josep-Ramon Morera. Sóc funcionari de la Generalitat de Catalunya, i en primer lloc he d'agrair l'exposició de la senyora Terribas. La felicitó no només perquè ha fet una exposició brillant, sinó perquè a més ha posat de manifest que és molt millor sentir-la en directe que no pas cada nit, la qual cosa és d'agrair. I, a més, també la felicitó perquè crec que ahir mateix va fer un espectacle impagable, en el debat de l'habitatge, d'això que ha comentat del lideratge facilitador, i a més amb mà esquerra, perquè el va cloure convocant els mateixos interlocutors per d'aquí a

un any; alguns li van exigir d'avançar-ho i va dir que endavant, la qual cosa crec que és un exercici impagable i que escasseja.

No obstant això, fet aquest preàmbul, apel·lo a la seva doble condició de treballadora pública, perquè em consta que és funcionaria universitària i alhora és treballadora de la Corporació; i, a la vegada, també prenc el que ha dit al principi, que avui ningú pot esquivar els mitjans, llevat d'aquells que estan en disposició de fer-ho. Ha fet referència a dues entitats financeres que òbviament en poden prescindir, i alhora ha parlat dels mitjans com a caixa de ressonància.

La meua pregunta és: Quina és la seva opinió —apel·lant a la seva condició de treballadora pública i, per tant, de col·lega— sobre la manca de debat sobre un tema que jo crec que afecta el país, que és la funció pública? És a dir: els mitjans es fan permanentment ressò, per exemple, de la política docent o de la política educativa, i es parla dels docents; els mitjans, òbviament, es fan ressò de la política de salut, i de seguida surten els metges i les infermeres; els mitjans es fan ressò de la política de seguretat ciutadana, i, òbviament, com no pot ser d'una altra manera, surten els armats, els locals, la policia local i els Mossos. Són col·lectius creixents de treballadors públics i, fins i tot, de treballadors no públics, tot el sector concertat que, no obstant això, proveeix de servei públic. Però no es parla mai de la funció pública; i, és més, no se'n parla i és públic i manifest que en aquells que podrien facilitar que se'n parlés —i òbviament m'estic referint als polítics— no els interessa.

Jo ahir era en un altre fòrum d'ESADE i donava una dada que és que, en els darrers vuit anys, hi ha hagut vuit consellers de Governació, que és el departament competent en matèria de funció pública: en vuit anys, vuit consellers. Ho dic perquè això esquitxa tothom. I vull dir que és obvi que en vuit anys és impossible vertebrar una política de funció pública. No obstant això, a Catalunya,



de treballadors públics, en som més de 260.000. Naturalment, aquesta xifra inclou les universitats i el personal de la Corporació, com no pot ser d'una altra manera.

Què vull dir amb això? Apel·lo, també, al que ha anat dient, que òbviament la funció pública no té impacte. Haig de pensar que la funció pública no té audiència, haig de pensar que la funció pública és un matís. I, a més, jo veig —perquè ho he anat seguint, com qualsevol observador— que quan ens trobem aquests titulars de Governació —per tant, els competents en matèria de funció pública— se'ls pregunta sobre temes en què, també sent-ne titulars, no deixen de ser uns actors, perquè són temes molt corals. És a dir: al conseller de Governació sempre se li pregunta pel debat territorial, perquè hi és competent, però no deixa de ser-ne una peça, perquè és clar que el debat territorial el depassa; i sempre se li

pregunta, per exemple, per la llei electoral, perquè també hi és competent. Però és obvi que la llei electoral, si algun dia en disposem, es debatrà en seu parlamentària. I, en canvi, mai se centra la reflexió amb el conseller de Governació sobre la funció pública, tema en el qual sempre també ha sigut competent i en què probablement té marge de maniobra suficient.

Per tant, feta aquesta petita reflexió, la pregunta és: Per què la funció pública —que, a més de ser aquest nombre rellevant de persones, consumeix uns recursos de vora el 25 per cent d'un pressupost, en el millor dels casos— no es debat?

Àngel Castiñeira

Gràcies, Josep-Ramon. Té la paraula en César López.



César López

Bon dia. Felicitacions a la ponent en primer lloc; ha mostrat molt coneixement, molta claredat i molta passió sobre els mitjans de comunicació. Hi ha diversos elements que han aparegut: lideratge, legitimació de la funció, el control i els mecanismes de control, la funció social, les qüestions d'interessos, mercat, audiència, la professionalitat i la deontologia professional.

I, veient un dels elements bàsics que la ponent defensava, el lideratge mediàtic facilitador, m'ha sorgit també un element de perill, que jo crec que en la realitat es va donant per al debat, que és la conversió del lideratge facilitador en el lideratge substitutiu. I és el lideratge messiànic que editorialitza, que es converteix en el líder social, d'opinió o polític, i en el qual fallen els elements de legitimació, poden fallar els elements

de control, i jo crec que arriba a convertir-se en un problema. I, a més, si té audiència i satisfà els interessos, el problema és doble.

Àngel Castiñeira

Gràcies. Josep Maria Lozano.

Jospe Maria Lozano

Un comentari i una pregunta. El comentari és el següent. Realment, l'exposició tan completa m'ha fet pensar que hem de seguir treballant per l'aclariment; o sigui, jo diria que no és el mateix ser líder que anar primer, i aleshores això et fa ser com un líder d'audiència, que els altres segueixen perquè volen ocupar el teu lloc, no perquè et segueixin cap a enlloc. No és el mateix



ser líder que anar primer; no és el mateix ser líder que ser famós; no és el mateix ser líder que ser un referent. Jo crec que en el país tenim el debat —a propòsit d'això, també la importància de programes com el de *(S)avis*; tanco parèntesis—, en el país tenim el component de ser un referent i ser un líder i necessitem les dues coses, que no són exactament la mateixa. Jo avalo el que tu has dit, i no m'estendré en això perquè n'hem de parlar d'aquí a quatre dies i potser no vindria ningú.

La idea de referent també em sembla important, perquè crec que afecta els mitjans en un doble sentit. Una cosa és la contribució dels mitjans a dir-nos què hem de pensar, i aquesta és la part opinadora; però a mi em sembla que la més important és sobre com hem de pensar i, per tant, això que tu has assenyalat, que el que aquí està en joc és com construïm la nostra mirada

sobre la realitat. I la mirada sobre la realitat ens la construïm, entre altres coses, a través dels mitjans.

Aleshores, això em porta al comentari pregunta. Per dir-ho d'una manera col·loquial, la impressió que n'he tret al final és «quanta raó i que deprimat em quedo». Això per què? A propòsit dels titulars del debat entre Rajoy i Zapatero has dit: «Al final l'aportació a la democràcia és l'audiència», i jo em quedo amb la sensació que tendim al fet que l'audiència sigui la democràcia, tal com estem anant. Per tant, pel que fa a la teva apel·lació a la responsabilitat, que òbviament per moltíssimes raons comparteixo, la meua pregunta és: Com es construeix institucionalment la responsabilitat, com se supervisa i com es legitima? Per això et deia «quanta raó tinc de dir que deprimat em quedo», perquè tal com has parlat queda tot el pes de la responsabilitat en el professional, que

gairebé, amb la situació que has descrit, voreja l'heroisme. I, en canvi, no veig com a aquesta construcció, a aquest paper decisiu de construcció de la mirada sobre la realitat que fan els mitjans, es pot insuflar la responsabilitat, perquè per la lògica a la qual porta sembla que ho vulguem. Per tant, la meua pregunta és: Això, amb què estem d'acord, com es menja? Jo crec que ens quedem en dejú.

Àngel Castiñeira

Gràcies, Josep Maria. Encara més paraules: l'Antoni Aira del gremi periodístic.

Antoni Aira

Gràcies, bon dia. Bon dia, Mònica. Moltes gràcies,

primer de tot, al professor Castiñeira per l'oportunitat que ens dóna de mantenir aquest diàleg amb professionals reconeguts com és ara la Mònica Terribas.

Abans d'entrar en les preguntes que volia fer, lligant una mica amb la intervenció anterior sobre la qüestió del referent, la pregunta que ens podria saltar fàcilment, després del que ens ha explicat la Mònica Terribas avui, i a propòsit de referents, podria ser: És possible avui en dia que hi hagi referents com els que hi havia abans? Es parla, a propòsit de lideratge, que ja no hi ha aquells líders, ja no hi ha aquells carismes. Però cal tenir en compte —és el que comentaves tu en certa manera— que els mitjans de comunicació actualment estan tan al damunt, la capacitat de crear un relat queda tan condicionada en els mitjans de comunicació, que difícilment els referents podran ser ja com aquells referents



que van ser en el passat. Però aquest era només un apunt lligat amb l'exposició, que agraeixo molt, precisament perquè és un tema que ens interessa moltíssim, que a Blanquerna estem treballant, entre d'altres, amb el professor Ferran Sáez, per exemple. I, a propòsit d'això, alguns apunts i una última pregunta, et voldria fer. Primer, faré una mica de periodista, en aquest cas, i faré el titular; no et desmentiré en això, o intentaré transmetre una imatge a propòsit dels debats que dius, els cara a cara. Parlaves de la importància que han tingut, de fins a quin punt han ajudat a polaritzar aquesta campanya, no?; però observem que això és metàfora també de com ha evolucionat la política, fins a quin punt és més mediatitzada avui que ahir, però moltíssim més que fa deu anys i, sense anar més lluny, que l'any 93, quan va haver-hi un cara a cara. I recordem que, per exemple, Izquierda Unida, enmig d'aquell cara a cara, va treure, em sembla, la vintena de diputats. Ara n'ha tret un. En certa manera, que hi hagi un cara a cara que sigui tan decisiu també ens demostra com en aquest moment estem vivint una política molt més mediatitzada del que havia estat en anys anteriors.

Però, a propòsit d'això i de temes que han sortit, tu parlaves, per exemple, de com condiciona el llenguatge, parlaves a propòsit del «59 segons». Més enllà d'això, per exemple, hi ha un cas que aquí va ser paradigmàtic i que tu vas seguir, concretament des dels mitjans, que va ser el cas de l'Estatut. Això també és metàfora: fins a quin punt els mitjans de comunicació o el llenguatge que els mitjans de comunicació imprimeixen a la política, i que adopten els polítics, condicionen un debat, però no només un debat estèticament, sinó de fons, és a dir que en condicionen el contingut, en condicionen el resultat final. Hi havia polítiques que ens comentaven, als periodistes, com ells es llevaven un dia, miraven un titular i un titular d'una portada d'un diari els feia canviar la seva posició, és a dir, els feia canviar el que havien acordat el dia abans al Parlament de Catalunya.

Per tant, som davant d'uns mitjans de comunicació que són constructors. Aleshores, això lligaria amb l'última part de la petita intervenció que volia fer: Com són actors polítics? Nosaltres veiem contínuament com, en les diferents enquestes que es fan de valoració de professions, els mitjans de comunicació, els periodistes sortim ben de bracet dels polítics, però ben avall també. És a dir: aquella funció de *watchdog*, de vigilant, de controlar, els mitjans de comunicació l'han deixada en certa manera per passar a ser part de tot aquest circ mediàtic. I aquest és un dels problemes que jo crec que des de la professió periodística s'haurien de tenir en compte.

I, finalment, un petit matís respecte al que has dit. Comentaves que el lideratge també està en funció de les conjuntures internes del partit, que això els condiciona. Entroncant directament amb el que comentaves en la teva exposició, i estant-hi totalment d'acord, fixa't fins a quin punt això potser no és ja del tot així. Ara mateix, a Mariano Rajoy, qui li està movent més la cadira és el seu entorn mediàtic, no pas el seu entorn polític. És a dir: la senyora Aguirre sembla que l'estan empenyent certs mitjans de comunicació perquè mogui la cadira al senyor Rajoy!

Mònica Terribas

O ella està empenyent els mitjans perquè l'ajudin a moure la cadira.

Antoni Aira

Sí, és cert, però fixem-nos que, per exemple, hi ha aquests mitjans de comunicació clarament identificables que ja estan fent campanya; en canvi, la senyora Aguirre, si l'està fent, l'està fent molt discretament o no s'atreveix a...

I una última pregunta que et voldria fer. Tu parlaves dels mitjans de comunicació com a

constructors d'aquests lideratges mediàtics. Jo ara et comentaré un lideratge mediàtic, que el tinc de mediàtic no perquè sigui d'un professional dels mitjans de comunicació, sinó perquè considero que va ser un lideratge que es va crear a través dels mitjans de comunicació. (Però jo crec que també es pot desconstruir a través dels mitjans de comunicació.) És el cas de Joan Laporta, per exemple, un candidat que, si recordem l'any 2003, quan va guanyar les eleccions a Can Barça, partia en les enquestes com el tercer molt generosament; era una persona amb uns índexs de coneixement molt baixos, que va tenir un impacte en campanya molt fort, per la seva joventut, perquè donava bé als mitjans, perquè donava missatges clars, perquè va tenir la proposta del Beckham, un altre personatge molt mediàtic. A partir d'aquí, va viure un moment de glòria important; fins i tot els polítics l'imitaven: frases com aquelles de «dedicar els millors anys de la seva vida» o «donar a la generació», etcètera. I ara sembla, en certa manera, que aquell lideratge on més s'ha qüestionat és en els mateixos mitjans de comunicació, o que potser aquesta sobreexposició als mitjans de comunicació d'aquest lideratge que sí que va crear ara mateix s'està desconstruint a través, precisament, de petits flaixos. Suposo que, evidentment, com sempre, en aquest cas que la piloteta entri o no influeix.

Jo crec que imatges tan sintetitzades com el que va passar l'altre dia, per exemple, en el discurs a les penyes són les que ajuden a desconstruir també un lideratge.

Gràcies.

Àngel Castiñeira

Abans de donar-li la paraula, en donaré dues més, perquè hi ha molta gent que demana paraules. Vull recordar, per la intervenció última de l'Antoni Aira, que vam convidar aquí el senyor Laporta i

va explicar precisament la seva primera etapa de líder social o de líder esportiu. I he de confessar que va ser el dia, diguem, que hem portat aquí líders que vam tenir més mitjans de comunicació envoltant-lo. Va ser una cosa tremenda, però tremenda, almenys per mi, que no tinc, per dir-ho així, tanta experiència.

En Jordi Colomer, i després de l'Agustí Colomines tornarem la paraula a la ponent.

Jordi Colomer

Entenent, com vostè ha dit, que els mitjans audiovisuals són dintre del mercat del negoci, etcètera, vostès, els periodistes, tenen un marge de llibertat en funció del pes social, i simplificant, que ho simplifico, de fer líders mediatitzats o facilitadors. D'acord?

Si féssim un percentatge, vostè s'atreveria a dir-me quin tant per cent de periodistes tenim a Espanya o a Catalunya en particular facilitadors o mediàtics? Si feu més màrqueting europeu? Podríem arribar a concloure que tenim els periodistes que ens mereixem? Com els polítics?

Àngel Castiñeira

Encara tenim l'Agustí Colomines.

Agustí Colomines

Moltes gràcies. M'ha semblat molt interessant el discurs que has plantejat aquí, Mònica. De totes maneres volia fer una pregunta, o un parell de preguntes. Ahir sopava amb uns amics i els vaig preguntar que quantes vegades compraven el diari a la setmana —són amics polititzats, d'aquests que vénen del franquisme. I la meua sorpresa va ser que el compren tres vegades a



la setmana, mai en diumenge perquè té massa paper, per dir-ho així, i pesa, i és una pesadeta. Però tots miren la televisió i tots escolten la ràdio. L'estranyesa és que jo compro el diari cada dia i no tinc televisió a casa.

Mònica Terribas

Mal fet, mal fet, Agustí, mal fet.

Agustí Colomines

Sí, sí, és mal fet, és veritat. Dic això perquè a vegades magnifiquem molt la televisió, i la idea del «català emprenyat» és una idea que surt en un mitjà escrit i la posa en circulació un personatge que no és un gran habitual, per dir-

ho així, dels mitjans de la televisió, però que en un moment determinat sap sintetitzar amb una precisió, no sé com dir-ho, exacta una sensació.

Dic això perquè un dia poses la ràdio quan et lleves al matí i a la ràdio parlen de l'SMS aquest famós del Sarkozy, en què la Bruni li diu allò de «sí no sé què, ho deixo tot» —li va dir en francès, suposo. I, aleshores, vinga, a burxar, això que fan les ràdios en les tertúlies, i, vinga, burxa que burxa.

Mònica Terribas

Amb el català emprenyat, també, eh? Vull dir: en Juliana és molt discret, però diguem que l'amplificador que és **La Vanguardia** i el seu cap de política no s'ha de menystenir, no?



Agustí Colomines

Sí, sí, és veritat. Però vull dir que, en el cas d'aquell senyor, ara quan acabi d'explicar l'assumpte intentaré racionalitzar per què dic això. Arribo al despatx, tinc *Le Monde* damunt la taula i hi ha una pàgina sencera, el mateix dia, que explica que Sarkozy acaba de llogar Amartya Sen, el gran premi Nobel, per tirar endavant unes polítiques, per repensar el model econòmic francès. És a dir: a la ràdio expliquen una bajanada i el diari m'està explicant una cosa de calat i de fons. Llavors, aquí m'entra una contradicció, perquè aquells parlaven de política, se suposa, els de la ràdio, i després d'editorialitzar sobre la cosa a sobre fan la tertúlia de no sé quanta gent i van donant voltes a la castanya.

No sé si se m'ha entès o no, però vull dir que fan això. Ho dic perquè, de vegades, et trobes que el

problema està en el fet que molta gent parla de política per parlar de política, i no saben res de política.

Quant a aquells tres senyors que van sortir el dia aquell de les Açores, ningú es va plantejar d'una manera seriosa per què l'Aznar, més enllà que fos un fatxa, que és el que li diu tothom, estava intentant canviar la política exterior espanyola... No, era més fàcil dir-li que és un fatxa o que és un milhomes, diguéssim, segurament per això que deies tu, que l'expert no és el que ven.

Però després hi ha una altra cosa que és la pitjor de totes, la que fa més mal, que és el simulacre de l'expert. Aquest encara és pitjor. Per exemple, una cosa que a mi em va posar molt nerviós l'altre dia quan es va morir el Benet: no costa tant saber que el Benet no ha estat mai militant del PSUC, no costa tant. I moltíssima gent repetia que era militant del



PSUC, quan és un senyor que la característica que té és que és un demòcrata cristià, que va estar a punt de pelar-lo el PSUC i que després es va presentar a les eleccions en nom del PSUC. I això és una cosa que et podria donar a entendre, diguem-ne, amb molta força què és el que significa la història d'aquest país, i, bé, ens passa així, com si res. No sé si m'he explicat bé.

Àngel Castiñeira

Queda entès, Agustí. Passem la paraula a la ponent.

Mònica Terribas

T'he de dir, Agustí, que és una llàstima que no tinguis *tele*, perquè el dia que es va morir el Benet vaig parlar d'un article teu a l'*Avui*, que ho sàpigues. Això de no tenir *tele* és un drama.

A veure: les tertúlies no fan anàlisi, les tertúlies fan un producte mediàtic els matins durant una hora que consisteix a fer espectacle, i parlar de Carla Bruni és molt més agraït que parlar de les polítiques socials o de no sé què. Aquesta és la raó fonamental. És a dir: dient cruament el que insinuava jo abans, la realitat avui és que les tertúlies radiofòniques dels programes magazín del matí són un producte d'espectacle mediàtic, també a les televisions, un producte que està muntat basant-se en l'enfrontament, la confrontació del discurs, i els temes per comentar els dirigeix la persona que porta la tertúlia, perquè, és clar, diràs tu que en el teu article de *Le Monde*... i et diran «escolti, sí, Agustí, però això ho farem cap al final; avui parlem de l'SMS de la Carla Bruni». D'acord?

Per tant, no ens confonguem. Ho dic perquè a mi em van fer una proposta i jo vaig dir: «El primer

que faria si portés un programa de ràdio seria eliminar les tertúlies.» «Impossible.» «Doncs, deixem de parlar.» Perquè jo les tertúlies les eliminaria, tal com les estem concebant avui; crec que no fan cap favor a ningú, entre altres coses, perquè canvien la manera de dirigir els lideratges, perquè estan tan afectats pel que es diu que realment se les creuen i creuen que tenen un impacte que no tenen.

Tu deies: «La gent no compra diaris.» És veritat, i la gent que escriu diaris es pensa que tenen molt de pes. Avui què fan els directors de diaris i els cap de política? Es dediquen a anar a les ràdios i a les televisions, per vendre els diaris. Ara estem vivint el llançament de *Público*, per exemple. L'Ernesto Ekaizer i el Nacho Escolar, el director i l'editor del diari, són cada dia a les tertúlies. Per què? Perquè saben perfectament que per posicionar el diari han de ser en els mitjans, i estan fent-ho correctament. L'*Avui* té el seu director i el seu sotsdirector permanentment a les tertúlies, i així amb els de *La Vanguardia* i amb els d'*El Periódico*. Quan dirigeixen el diari? Jo no ho sé, però participen en moltes tertúlies cada dia. Per què? Perquè és l'única manera de vendre diaris. Per tant, les tertúlies com a instrument de projecció dels diaris, avui, principalment, jo crec que són fonamentals.

Efectivament, jo no m'atreveixo a fer una llista de qui és facilitador i qui és líder interessat. Abans deien: «El lideratge aquest pervers que es pot produir quan la persona exerceix el lideratge sense legitimitat.» Jo crec que tots cometem errors i tots passem fases; tots passem fases de més o menys consciència de responsabilitat, tots tenim un dia que ens despistem i tots tenim un dia que podem cometre l'error de creure'ns que la nostra opinió val alguna cosa.

Crec que és molt important saber que la nostra opinió —sobretot quan treballem en un mitjà públic, amb un servei públic, televisió, ràdio

privada o pública, m'és igual— no interessa; el que és molt interessant és conèixer el màxim d'opinions de fora.

Llavors, moltes vegades, un cau en la temptació de dir què pensa en un moment donat o d'insinuar «escolti, miri, vostè, tal». I quan s'estableix una dinàmica quotidiana de fer això i, sobretot, com més temps tens, més possibilitats hi ha que caiguis en la temptació.

Hi ha un altre mecanisme que rema en contra del facilitador, que són les audiències: «Oh!, que bé que ho fas! Oh!, que bé que tal! Oh, que les audiències!» I l'equip directiu de la casa diu: «Sí, però és que funciona.» Aquest concepte del «funciona»... És que ens estem posant en un jardí. La carpeta de greuges que tenim de determinades coses —de col·lectius que es queixen, de sindicats que protesten, dels apartaments que tal— creix. És igual: les audiències!

És a dir: aquest paper legitimador de l'audiència és pervers, perquè quan l'audiència es converteix en un argument de legitimitat és quan realment és difícil prendre decisions. El doctor Lozano deia: «No em deixis desanimat, dóna'm solucions. Això no m'agrada, perquè és un panorama negatiu.» A mi no m'agrada; jo continuo lluitant, jo hi crec, en els mitjans; estic treballant amb els mitjans des de la universitat, ara a *part-time*, per aclarir la qüestió de la funció pública a què ara aniré, a temps parcial perquè no puc dedicar-m'hi a temps complet, tenint *La Nit al Dia*, però estic a la universitat perquè crec que les noves fornades, les noves generacions de periodistes han de conèixer un discurs crític sobre els mitjans, i canviar-ho. Crec que la màxima inversió que puc fer com a professional és estar a la universitat, perquè crec que és a la universitat on hem de conscienciar aquest tipus de discurs, perquè a través dels mitjans és evident que lluitem contra un empresariat que està embogit amb els



beneficis. És molt complicat capgirar les coses, realment molt difícil.

El relat dels polítics està condicionat? Sí; el de Laporta també. Pel que fa a quan Laporta ve aquí, ara l'Àngel deia: «Tants mitjans, per què?» Perquè el Barça és una institució d'un extraordinari poder sociopolític i econòmic, Laporta ho sap i els mitjans de comunicació també. Per què? Perquè l'*Sport* i el *Mundo Deportivo* viuen del Barça, i han d'omplir cada dia moltes pàgines i generar crisi i generar drames i perseguir Ronaldinho si entra al club d'aquí i d'allà. I jo l'he vist i l'altre l'ha vist i tots l'hem vist, el Ronaldinho, fent de tot. Té una multiactivitat, perquè a mi tothom em diu que l'ha vist a tot arreu, i el noi deu estar molt esgotat, no de jugar, realment, però sí de les gresques... I a mi me n'han explicat tantes, que jo crec que és impossible simultaniejar-les totes.

El lideratge de Laporta està erosionat? Jo no en faré el diagnòstic. Crec que el cas Laporta és un gran cas per a un estudi d'una tesi doctoral des d'un punt de vista mediàtic, de com han administrat i de com, finalment, el projecte que jo crec que sí que hi havia darrere de l'equip de Joan Laporta —creure que aquí sí que hi havia visió de futur; va dir: podem canviar aquest club, podem convertir el Barça, com passa amb altres institucions, en una institució que marqui una diferència sociocultural en el nostre país—, ha estat arrasat per la realitat del Barça, que és tan dura —la pilota—, des d'un punt de vista mediàtic. I això jo crec que és un cas apassionant des del punt de vista acadèmic.

Els mitjans què van a buscar? Un Laporta enrabiat. És clar, el Laporta de les penyes és una delícia per als mitjans de comunicació; el veuen i fan: «Que bé!» Llavors, el treuen avui i

el treuen demà i, si poden, el treuen durant tres dies després, i el dia que perd... Si avui perdem —Déu no ho vulgui!, però pot passar que no ens classifiquem per a les semifinals de la Lliga de Campions—, tornarà a sortir l'insert de Laporta renyant la gent i dient «miri la política com ha anat!» etcètera.

Ara, la realitat és que els líders han d'anar molt en compte com s'expressen en públic, perquè en Joan Laporta sap perfectament, com tots els líders polítics, com tots els líders socials, com el senyor Botín, com el senyor González, com el senyor Fainé, que obren la boca i els citaran. Els citarà *Expansión*, els citarà *Cinco Días*, els citaran els diaris econòmics. Potser els líders econòmics no els cita cada dia la premsa generalista, però en Laporta sí, i això és un fet. I quan està amb les penyes i està fent un discurs molt dirigit a un públic determinat, sap perfectament que té l'*Sport*, el *Marca*, TV3, Catalunya Ràdio, tots darrere; per tant, sap perfectament que allò al final serà reproduït, serà llegit d'una manera o una altra. Per tant, sí, condiciona.

La diferència entre el cara a cara de l'any 1993 i el de l'any 2008? Doncs, quinze anys de diferència; quinze anys de diferència en el negoci mediàtic són un abisme. L'any 93 feia cinc anys, quatre anys efectius en realitat, que teníem televisions privades. Teníem una Antena 3, que no sé si algú la recorda, però era esperpèntica, i teníem una Tele 5 Berlusconi, que estava immersa en l'entreteniment de les mamachichos; teníem una informació televisiva molt poc política, i teníem encara un nivell d'immersió en entreteniment molt més important perquè en els drets del futbol no hi havia el moviment econòmic que hi ha avui. Per tant, teníem una programació molt més diversa, molt menys centrada en plató, en comentaris, en tertúlia, bla, bla... Això que us deia abans dels costos, que han anat aprimant-se per la part de la creativitat en entreteniment i han anat inventant-se en altres terrenys.

Vosaltres sabeu que s'ha arribat a comentar la corbata que duia Rajoy als dos cara a cara, i ahir, un dels comentaris que vaig sentir en la crònica política de casa meua, televisió pública, és: «Avui Mariano Rajoy no duia la corbata que li va donar sort en els cara a cara amb ZP.» A veure, parlem-ne, sí, el temps és or, i el temps en televisió és or més que en cap altre mitjà. No podem estar parlant de la corbata del Zapatero ni al debat d'investidura! Per què ho fem? Perquè això dóna audiència.

Per tant, què hem comentat fins avui? El debat del cara a cara. TV3 no el va fer, però en va parlar tot el dia: al matí es va analitzar el cara a cara, vam convidar l'Olga Viza i el Campo Vidal, perquè, és clar, l'important és veure com han moderat o com han agafat el cronòmetre, etcètera. Per tant, l'empremta mediàtica del cara a cara Zapatero-Rajoy del 2008 no és la mateixa que la del 2003. La quantitat de minuts, hores i espai de premsa dedicat a l'anàlisi del cara a cara no és la mateixa: portada dos dies abans i dos dies després sobre el cara a cara. Això escombra la resta de la campanya, i són cinc dies mínim de *full-time* mediàtic; amb dos cara a cara, en són deu, deu en una campanya de catorze dies. Quants en queden, de dies lliures de cara a cara? PSOE i PP en aquestes eleccions van dir: «Ens ho juguem tot nosaltres dos; anem a competir a veure qui pot més.» Doncs, ja està, dos cara a cara i mediàticament això va escombrar. Efectivament, ho van fer de manera magistral: *chapeau* als dos equips que pensen en aquest cara a cara, perquè tenien totes les de guanyar amb l'entorn mediàtic que tenim avui.

Més coses. Què fem, a més a més, per reanimar-nos? Què podem fer socialment quant a la legitimitat que ens ve donada per les audiències en aquests lideratges que molt bé ell anomenava substitutius? Jo en deia interessats perquè hi ha un interès o bé propi o bé del líder mediàtic, que a l'últim es considera ell mateix important i prou potent per plantar cara al líder col·lectiu; o bé líder interessat perquè es deu al grup mediàtic i resulta

que el que fa és obeir interessos empresarials. En deia líder mediàtic interessat perquè no és un líder mediàtic que tingui aquest nivell de responsabilitat social. Podríem posar-nos d'acord en mil maneres d'anomenar-lo, però en realitat és un líder mediàtic interessat només a mantenir el seu propi lideratge i, per tant, desvinculat de tota la responsabilitat social.

Què podem fer? Aconseguir que el pes de la legitimitat de les audiències —que és el que manté aquests lideratges i és el que els dóna força— quedi contrarestat per potenciar la lectura qualitativa dels mitjans, que és una cosa que s'està intentant ara a través d'altres baròmetres qualitius, s'està intentant a través d'estudis d'audiència qualitius, és a dir, visualitzada per qualitativa en la nostra programació.

Feies referència a *(S)avis*. L'altre dia, en roda de premsa, el director de la meua televisió, quan estaven presentant aquell projecte en què jo havia fet una entrevista i altres companys meus hi havien intervingut fent altres entrevistes, deia: «Si aquest programa funciona...». I jo li vaig preguntar: «Què vols dir que funcioni *(S)avis*?». És que, és clar, arriba un moment que, pel que fa al concepte «funciona» —que no té altra lectura que l'audiència, creieu-me—, el 33 ja no és un argument, perquè nosaltres no podem com a servei públic tenir un segon canal dedicat a construir memòria social i crítica de les persones que tenen encara coses a dir i estan a punt de morir-se, o perquè estan en vies d'extinció, i els tenim a casa seva sense que ningú els vagi a consultar, com va passar amb en Benet, que va haver d'esperar el dia de morir-se perquè la gent pogués escoltar-lo dir: «A mi, que vaig participar en la redacció de l'Estatut, que he format part de la història política d'aquest país, a mi en el procés estatutari del 2006 ningú m'ha cridat per saber què en pensava.» I es va haver de morir, o sigui... no va poder viure el fet que algun polític li truqués i digues: «Mira, Josep, tens raó, ho sento, no hem comptat amb

tu per a res.» Vull dir que ni això, no va tenir ni aquest consol, perquè el *(S)avis* d'en Benet es va emetre un cop mort. Però això no pot entrar en el paràmetre del «funciona», perquè això és una de les funcions del servei públic, construir memòria crítica, donar arguments a la gent perquè pensi traslladar la història al present, i intentar fer lectures del passat cap al present, intentar que construïm mirades de futur des de les experiències passades. No cal que us ho expliqui; això no pot estar sotmès al concepte «funciona o no funciona». El que és «funciona o no funciona» és la Fórmula 1, perquè si la Fórmula 1 no funciona tallem-nos les venes, perquè ens hi van molts diners. La Fórmula 1 és molt més barata del que la gent es pensa, però val molts més diners. O la Champions, és clar. Si un Barça-Madrid no ens fes audiència, és per plantejar-nos-ho, perquè se'ns hi en va molta part del pressupost. Ara, el *(S)avis*... És que entrem en el terreny del que és ridícul, del que comença a ser ridícul.

Anem justos de temps, anem tirant. La qüestió de la funció pública. Jo vaig fer una entrevista a en Carretero quan va treure el llibre de la funció pública —és una de les coses que va fer en Carretero, recordo, com a conseller de Governació— i vaig dedicar quaranta minuts a analitzar el que havia fet. Des d'aleshores ja no se n'ha sentit parlar més. Com que ell va plegar i, com ell, van anar plegant tots els consellers de Governació, efectivament, dubto que, amb aquest saltimbanqui en què s'ha convertit aquesta conselleria, algú hagi pogut fer alguna cosa sobre aquesta qüestió. Però en aquell moment jo crec que ell ho va posar com una de les prioritats, abans que la llei electoral i abans de la reforma territorial, suposo que amb la visió que d'allà no en trauria res i que el llibre de la funció pública, realment, seria l'única cosa que podria deixar acabada; i ho va fer. I d'aquesta qüestió en vam parlar en aquell moment.

Què podeu fer els funcionaris públics perquè se'n parli, com a funció pública? Cremar pneumàtics.



Perquè, en realitat, els mitjans de comunicació només fan cas dels autobusos el dia que van a la Via Laietana i la gent es queda al carrer. I, encara així, els mitjans de comunicació públics, en comptes d'intentar explicar els motius de la vaga, que ho fem, posem més l'accent en la senyora que ha arribat tard a treballar i en el senyor que no ha pogut agafar l'autobús, que no pas en els drets dels treballadors que s'estan reivindicant... que és una cosa que ens hauríem de fer mirar també. Nosaltres, que hem trigat a aconseguir el dret de vaga, finalment quan reproduïm les vagues posem quasi més l'accent en el pobre usuari que és a l'embús, que no pas en la raó de fons, de per què es fa la vaga.

Per què genera interès la docència i els professors? Perquè es posen en vaga, i els nens... Què fem amb els nens el dia que estan en vaga? Perquè nosaltres som els serenos, jo ho explico

en el document —en podem dir *watchdogs* o com vulguis—, som els serenos del sistema. Nosaltres vigilem que les coses vagin bé, i les coses que no van bé són les que realment expliquem; quan hi ha una vaga, quan hi ha una protesta, ho expliquem. Quan els funcionaris públics, com passa a França, aturen el sistema judicial, el sistema educatiu perquè la funció pública es posa de vaga contra Nicolas Sarkozy en el moment en què comença la legislatura, nosaltres fem cròniques cada dia des de París. Per tant, si això passa aquí, evidentment nosaltres també ens en fem ressò.

La sensació que és tan àmplia la casuística que en el sentit global no hi ha un debat és veritat, però moltes vegades a nosaltres ens toca vigilar de prop cadascuna de les fases en què apareix una anomalia.

I no sé si m'he deixat alguna cosa.



Àngel Castiñeira

Vaig parlant mentrestant. Tenim set paraules i ens queden molt pocs minuts. Les respectaré totes, però us demanaria, si és possible, una mica de brevetat.

El senyor Albaigés, aquí a la meva dreta. Si algú ha de marxar, podeu marxar, no passa res.

Joan Albaigés

Perdó, molt breument. Jo vull incidir en el tema de la tensió en el titular i el contingut de la informació, diguéssim, que és una cosa que has tractat cap al final de la teva intervenció. Aquesta tensió de buscar el titular o de donar preeminència al titular enfront del contingut s'amplifica encara més en casos de crisi, en casos d'esdeveniments fortuïts o

accidentals, sigui el Carmel, sigui la sequera o sigui el que a mi em va tocar viure en primera persona, en l'abocament del Prestige. Aleshores, per què en el binomi, diguem-ne, líder - productor d'informació / informador s'incorpora necessàriament l'expert, i aleshores aquest binomi es converteix en un trinomi molt difícil de gestionar, em sembla a mi, per als que esteu en els mitjans de comunicació?

El líder o el polític o l'administrador tenen un buscacertes, un buscarespostes immediates; l'expert no té respostes per a tot. El temps d'actuació és diferent: l'un busca la immediatesa; l'altre és mou molt més en el mitjà i el llarg termini. El blanc i el negre; l'altre és el gris, etcètera. En la tendència aquesta en què estem, o en què esteu, en els mitjans de comunicació, del predomini de l'emotivitat enfront de la veritat, genèricament, com preveus en el futur que aquestes qüestions es poden gestionar, o quins protocols, pautes de



comportament es poden adoptar per gestionar millor aquestes situacions?

Àngel Castiñeira

Bé, gràcies. Aquí una altra paraula, a la segona taula, al darrere.

Rafael Espinosa

Bon dia. Sóc Rafael Espinosa de Comissions Obreres. Com si fos els *59 segons*, deixaré els matisos. Jo agafo un tema que, sens dubte, serà una exageració, però la intenció és començar parlant dels lideratges sobrevinguts, els lideratges substituïts, per parlar d'una cosa que jo crec que no s'ha tractat, que és el límit del poder dels mitjans de comunicació. I agafo un exemple molt

concret, que és —jo vaig tenir la sensació, i em sembla que més gent— que la gran manifestació del dia 1 de desembre «Pel dret a decidir» estava molt més convocada, potser, pels mitjans de comunicació que no pas per les entitats que hi havia darrere. I això em contrasta molt amb el resultat de les eleccions del dia 9 de març: precisament els dos únics partits polítics que no estaven donant suport en aquella manifestació, el PSOE-PSC i el Partit Popular, van ser els únics, amb resultats molt diferents (un gran resultat del PSC i uns resultats mediocres del PP), però van ser els únics que van créixer en resultats a Catalunya respecte a les eleccions anteriors generals de fa quatre anys.

Jo plantejo, repeteixo, en *59 segons* —deixo els matisos de banda completament— quins són els límits, també, dels mitjans de comunicació, perquè, efectivament, jo penso que els mitjans de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals,

tant televisió com ràdio, van ser grans convocadors d'aquella manifestació.

Àngel Castiñeira

Gràcies per la brevetat. L'Enric Segarra, al darrere.

Enric Segarra

Hola, bon dia. Molt breu, també. Arran del que has exposat em sorgeix un comentari i una pregunta de fons. El comentari és: com n'ha de ser, de difícil, ser director d'un ens com Televisió de Catalunya o qualsevol altre mitjà! I faig el comentari perquè la pregunta que hi ha de fons és si es pot ser íntegra a costa de perdre negoci —és una mica el que has estat comentant— i com es pot trencar aquesta dinàmica realment. I, aleshores, una pregunta més intimista: si una té valors i és íntegra, com pot tornar al matí següent a treballar en una indústria que per definició sembla que està derivant cap a un mercantilisme difícil de frenar? I aquesta és la reflexió molt breu.

Àngel Castiñeira

Gràcies, Enric. Glòria, si et plau.

Glòria Pallé

Hola, bon dia. Jo estic una mica amb les qüestions que t'han plantejat tant el doctor Lozano com la darrera persona que ha intervingut. I la veritat és que no sabia si venir o no venir a escoltar-te, i he de dir que.

Àngel Castiñeira

Que ha valgut la pena.

Glòria Pallé

Sí.

Mònica Terribas

Sembles periodista!

Glòria Pallé

... no sé si amb 59 segons o dos minuts, però intentaré anar de pressa. Vinc molt sovint, perquè la gent d'ESADE fa bones coses i normalment em val la pena el trajecte. He de reconèixer que et veig sovint a *La Nit al Dia*, i no sóc una persona que veig la televisió, estic bastant lluny de tot això, i et segueixo —per això t'ho dic; si no, potser seria educada, diplomàtica i no t'ho comentaria, ni tampoc t'ho demanaria, perquè possiblement no ens veurem mai més a la vida—, però, en tot cas, m'ha agradat que, quan et veig, moltes vegades tinc interès lògicament en qui entrevistes, però t'observo i hi ha coses que també he intentat, i he vist que ets una persona amb una personalitat —és evident; si no, no series on ets—, que sí que hi ha un compromís, i amb una certa exigència personal, de compromís.

Llavors, et voldria dir una cosa. Jo fa anys que em vaig frustrant —deu ser l'edat, deuen ser les experiències viscudes—, però al final una diu: «En aquesta vida hi passes un cop; dues vegades jo no sé de ningú que hi hagi tornat i, per tant, una ha de decidir què vol ser en aquesta vida, què vol fer, com la vol viure.» I tu has parlat d'una persona compromesa, has parlat del teu paper a la universitat quant a educadora, canalitzadora —m'és igual els termes— de les noves fornades, i m'ha agradat.

Però vull dir-te una cosa; al final —és una mica el que deia el doctor Lozano— la pregunta clau, jo pensava,



és: donarà algunes fórmules de com s'arregla? Jo m'he mogut en altres mons, i també per experiència, doncs per comentaris amb companys de com s'arreglarà —t'ho dic molt seriosament, estava a la política jo—, pensàvem que amb quatre receptes arreglaríem moltes coses de les que la gent a les tertúlies dels bars critiquen; però, en canvi, no interessa ningú, el teu món no interessa. Llavors, quina és la gran frustració? O per què val la pena seguir sent un militant o no sé què? Perquè, en definitiva, és una mica el que ha dit aquesta persona que ha intervingut cap al final —que no dic el nom perquè no el recordo... l'Enric—, que ha dit que una cosa molt important és al final el que un vol fer en aquesta vida: què vols fer? I és el compromís de denunciar, d'informar, de dir allò que cal dir, sabent que tampoc les coses amb els enganys, doncs, és clar, no són tan fàcils. A mi, al final, la pregunta clau me la va dir un polític d'un cert prestigi; em va dir: «Glòria, això a qui interessa?». És veritat: a ningú. En tot cas, és al poble; al sistema, no. On vaig? Et diré que

m'alegro que segueixis així i tant de bo que sigui per molts anys, perquè, encara que no t'agradi, perquè es nota que ets una persona humil, doncs tens un lideratge mediàtic avui.

M'agradarà molt veure't d'aquí a uns anys, si et trobo, que duris, que duris en el sentit que el sistema et deixi seguir sobrevivint, perquè hi ha gent que connectem la televisió i ho volem fer per veure una cosa que creiem que té una certa credibilitat. Perquè hi ha una cosa que avui en dia —crec que m'estic estenent molt, perdoneu-me, que acabo— ningú té en compte, i és que la gent, el poble estem bastant desencantats de tot. I els del sistema segueixen pensant que és que no ho sabem o que no ho veiem, però això no és cert.

Per tant, m'agradaria que duressis tu i moltes altres persones que van en aquesta línia, perquè són petites espurnes d'un sentit de credibilitat. Hi ha coses que, encara que potser no arreglaran el món,



sí que són útils per seguir creient que hi ha altres camins que són possibles.

Àngel Castiñeira

Gràcies pel testimoni, Glòria. A la mateixa taula, Carles Rivera.

Carles Rivera

Una pregunta molt concreta i espero ser breu. Som davant d'una situació que molts hem qualificat de desànim. El Centre d'Estudis d'Opinió elabora un indicador amb què mesura aquesta insatisfacció permanent —i així em sembla que qualifica l'estat, d'insatisfacció; altres parlen de desafecció. Això és un fet que, com a mínim, a Catalunya succeeix. Sembla que és bastant generalitzat en altres països.

D'altra banda, tu ens has parlat de les dificultats dels polítics per fer arribar un determinat missatge més enllà del titular que sovint els mitjans de comunicació extreuen, i has parlat d'exemples en què, després d'una presentació de trenta minuts d'una iniciativa concreta de govern, el que finalment surt és un titular que res hi té a veure. Precisament, de vegades, o sovint quan s'obre el torn als periodistes després d'aquells trenta minuts, aquests fan una pregunta: «I què opina vostè d'aquella qüestió o aquella opinió que un altre polític rival ha fet?». I el que finalment surt, més que el resum dels trenta minuts d'exposició de la iniciativa legislativa o projecte, és aquell comentari.

Per tant, tenim aquestes dues realitats: per una banda, una certa insatisfacció de la gent cap a la política, cap als polítics, amb comentaris recurrents com ara «tots són iguals», «no es preocupen dels problemes de la gent», «només fan



que barallar-se els uns amb els altres», i, per altra banda, una realitat i un funcionament dels missatges polítics amb els mitjans de comunicació.

Quina responsabilitat creus que tenen els mitjans de comunicació en aquesta insatisfacció política o en aquesta desafecció política?.

Àngel Castiñeira

Moltes gràcies, Carles. Penúltima paraula, en Xavier Mena.

Xavier Mena

Moltes gràcies. Bon dia. Indubtablement, jo vull fer una pregunta sobre la informació econòmica empresarial arran del comentari de la Mònica Terribas sobre que el

president de la màxima institució economicofinancera del país és entrevistat no quan el periodista vol, sinó quan ell vol. Però, si em deixes, faig alguna acotació prèvia. Primer, i a banda del comentari que vull fer, sobre la qüestió de l'abaratiment de costos a la televisió pública i concretament a TV3. Home, jo sóc economista i no discutiré la qüestió de l'eficiència de l'ús dels recursos, però compte que això no ens porti a una cosa que no volem. Recordem, en el nostre àmbit de la formació, el que diu el degà d'una important universitat: «Escollí, si l'ensenyament i la formació li semblen cars, provi la ignorància.» Doncs, si els sembla cara la informació plural i inserida a la pública, provem el cost de la no-culturització. Imaginem que al nostre país no tinguéssim una culturització... Bé que, efectivament, l'eficiència en la gestió dels costos s'ha de perseguir.

Vaig a la primera pregunta, però també amb una petita introducció. Einstein deia: «Una cosa són els

fets i una altra cosa és el que és la realitat, perquè la realitat la construïm a partir de la percepció que tenim nosaltres dels fets, i aquella és la nostra realitat.» Jo crec que els mitjans de comunicació estan influïent molt —és un tòpic— sobre la construcció d'aquesta realitat. No fa gaire que vaig viure una anècdota en un poblet del Pirineu. Hi havia una família, diguem-ne, de «pixapins» i un nen, veient una gallina i uns pollets, va preguntar: «I qui té el comandament a distància?». Es viu aquesta realitat. Però és que aquesta realitat, com s'ha dit molt bé a la presentació, doncs també la conformen els mitjans de comunicació.

Als Estats Units posen la bandera abans que la crítica de la política exterior. Em sembla que la CNN, en el seu llibre d'estil, té prohibit que els seus periodistes pronuncin la paraula estranger; diuen que no, que no... En canvi, projecta clarament la imatge. Ho podeu comprovar si canvieu de cadena i poseu Al-Jazira per sentir la mateixa notícia. A Johan Cruyff se li posaria «la gallina de piel», perquè no estem acostumats a allò. O, ara, la televisió xinesa: als xinesos que veuen la televisió rarament els estan projectant el que ells volen també sentir.

Pel que fa al lideratge mediàtic futbolístic, jo sempre he sentit dir «això als nens no els influeix». A mi m'influeix; jo ja estic barrejant personatges i realitat, de veritat, i, a vegades, he fet: «Compte! He de delimitar això!», i ho reconec.

Anem a la qüestió. No fa gaire sentia Ladislao Azcona, periodista que portava el Telediario de la 1, en l'única televisió de la Transició, que deia: «En la informació econòmica —i ell ara és a l'altra banda, no ja com a periodista, sinó que té una empresa de comunicació—, no ens enganyem, les notícies les fabriquem a la meua empresa; jo fabrico aquestes notícies, després les comercialitzo a través de...» Estic parlant estrictament dels mitjans de comunicació. D'alguna manera, és allò que es comentava dels mítings dels partits polítics o dels concerts de rock dels Rolling Stones. És clar,

això, si és així, és dramàtic, perquè aleshores la informació econòmica i empresarial, tenint present que molta informació és la que es dona als accionistes, no sé si s'hauria de donar a la resta de la població o als clients; ho hauríem de discutir. Però, si això és així amb la informació econòmica, és a dir, que al president de la màxima institució economicofinancera no se'l pot entrevistar més que quan ell vol, a través del seu gabinet de comunicació, doncs és dramàtic. Sobretot, i acabo, perquè aquí hi ha hagut una discrepància i s'ha dit que els periodistes, amb això dels 59 segons i l'impacte mediàtic i els titulars i no sé què, doncs no conviden les persones que tenen la informació o que requereixen matisos.

Si hem de carregar culpes, jo segurament les carregaria, a banda dels acadèmics, sobre els científics en general, que no tenim aquestes habilitats desenvolupades de comunicar allò, que no sabem comunicar amb els mitjans de comunicació, que tenen les seves regles de joc i nosaltres no hi sabem traspasar aquell coneixement científic amb un coneixement divulgatiu.

Àngel Castiñeira

Gràcies, Xavier. L'última paraula aquí, el primer de la taula, si us plau, i acabem amb les paraules de la ponent.

Marta Subirà

Hola, bon dia. Sóc Marta Subirà, sóc advocada i des de fa uns anys em dedico a la política: sóc tinent d'alcalde de l'Ajuntament de Sant Cugat.

Pel fet de parlar l'última, hi ha moltes reflexions que ja s'han apuntat, però sí que, des del punt de vista que jo represento, en voldria fer una. Ara, fa un moment, es comentava la qüestió de la crisi de la classe política i, d'altra banda, parlàvem de



la dificultat que hi ha per crear relat, la dificultat que hi ha de transmetre els missatges per part dels líders polítics, en aquest cas.

Seria una mica com un peix que es mossega la cua —s'acaba de dir ara i m'ho han trepitjat una mica—, però és veritat que, quan intentes transmetre un missatge una mica més profund, saps que al final només et trauran un titular i, per tant, penses en quin titular vols que surti. I això no només ho fan els polítics en roda de premsa i després els mitjans quan ho recullen, sinó que també ho fan els polítics entre ells quan debaten. En aquesta campanya electoral també s'ha vist molt clarament com, per part del partit majoritari, en aquest cas, aquí a Catalunya, s'ha repetit només una frase (el tema del PP o...), però només una frase que anava sortint com un corcò, com un corcò, com un corcò... I al final és el que cala entre la gent i se sap que això és el que arriba.

Per tant, aquí la responsabilitat està una mica compartida, tot i que és veritat que, com que al final el missatge el transmet el mitjà de comunicació, és qui té més responsabilitat. I, a l'hora de crear relat, on hi ha oportunitat de crear-lo és en programes com el teu, però els fan a unes hores de la matinada, pràcticament, en què és difícil que arribi a la majoria de la població. No sé si els directius dels mitjans de comunicació en fan l'anàlisi, però és veritat que hi ha aquesta decepció de bona part de la ciutadania que vol saber una mica més i que està cansada d'aquests mateixos missatges sempre repetitius, que vol saber més sobre les coses i que no troba moltes vegades el lloc on informar-se'n, perquè l'únic missatge que els arriba és aquest, que a l'últim es redueix a l'anècdota.

I això ho volia lligar amb la qüestió de l'humor, dels lideratges aquests humorístics. Quan els

lideratges polítics són febles, i en aquest cas totes aquestes situacions porten que siguin lideratges febles i que la gent tingui una sensació que tots els polítics són iguals, al final, qui es vol dedicar a la política?, perquè resulta una professió molt desprestigiada. Jo, que fa uns anys que hi sóc, m'he hagut de justificar moltes vegades davant de molta gent que em pregunta per què m'hi dedico, i ara no tinc temps per explicar-ho, però crec que hi ha molts motius per dedicar-s'hi. Què passa? Que els programes humorístics, com que també agafen l'anècdota i el lideratge és feble, l'arriben a perjudicar moltíssim.

Quan era petita i anava a Anglaterra els estius, veia allò de la *speaking image*. Allà els lideratges eren potents i forts, i ningú considerava que allò pogués fer mal a la democràcia o l'estigués perjudicant. I, en canvi, ara sí que és veritat que hi ha polítics que es queixen, però jo crec que perquè també són conscients de la seva pròpia feblesa, i, per tant, el *Polònia* arriba a ser més rellevant i més important.

Només em resta dir-los que trobo que el programa de la Mònica es fa molt tard i que és fantàstic això de TV3 a la carta, que —no sé si ella ha començat a valorar l'audiència que té— és un instrument fantàstic per quan no la pots veure, ja que permet veure-la l'endemà.

Gràcies.

Àngel Castiñeira

Gràcies, Marta. Tens la paraula, Mònica.

Mònica Terribas

A veure, miraré de ser molt breu. Què fer, com administrar el trinomi que es produeix del lideratge de l'expert, el lideratge mediàtic, com establir

protocols per tractar això? Jo crec que hi ha una qüestió fonamental, que és reeducant-lo. Crec que una cosa que tenien els mitjans abans i que l'hem recuperat és la funció formativa. La funció formativa passa pels experts, amb la resposta que li donaria al doctor Mena: no és veritat que vosaltres no en sabeu, no és veritat que els experts no en saben. El nostre llenguatge ha d'estar al servei de la societat, no la societat al servei del llenguatge dels mitjans de comunicació.

I el discurs de fons que jo he intentat explicar a través dels lideratges mediàtics, però sobretot a través dels mitjans de comunicació, és que els mitjans estan al servei de la societat. El nostre llenguatge mediàtic s'ha d'adaptar a explicar-se a la societat; no la societat ha d'adaptar-se al llenguatge mediàtic, per generar beneficis per a uns quants que estan intentant mantenir les seves riqueses mediàtiques —perquè en alguns mitjans se'n genera molta. Jo crec que vosaltres heu estat bandejats de l'esfera pública d'una manera radical i que s'ha de recuperar i s'ha d'aconseguir administrar a base de dir a la gent «escolti, això, aquest context és necessari, i si no li expliquem aquest context no s'entendrà la resta del problema». Jo crec que això progressivament es pot anar aconseguint de dir, a poc a poc.

Hi ha una pregunta que feien molt concreta de si la Corporació havia convocat la Plataforma, en la manifestació «Pel dret a decidir», etcètera. A veure: crec que es va informar que hi havia una manifestació, això és veritat. En algun moment, si es van cometre errors de convocatòria, ho desconeix. Jo, per exemple, no vaig entrevistar ningú de la Plataforma pel Dret a Decidir per parlar de la manifestació que s'havia de produir, en cap moment. Que es va informar que hi hauria aquesta manifestació? Sí, és cert. Però jo crec que el pes dels resultats electorals té molt més a veure amb el cara a cara que amb una manifestació d'un dia. És a dir: els resultats del PSC i del Partit Popular tenen molt més a veure amb la campanya bipolaritzada i amb

els cara a cara i amb la presència mediàtica i amb l'estratègia formidable que ha tingut el PSC per plantejar aquesta campanya, amb un plantejament mediàtic molt focalitzat, exemples clars que el PSOE ha entès perfectament que la campanya es guanya als mitjans de comunicació i es guanya amb la complicitat i uns líders que són capaços de repetir fins a morir la mateixa frase, i un Miquel Iceta que l'endemà de les eleccions em reconeix que hi ha una cuina d'eslògans que passen per arribar a fabricar el «Solbessalient». «Solbessaliente», us sona? És a dir, és tan artificial que això només pot estar pensat, diguem, fabricat, perquè és clar que és d'una elaboració profunda. I, efectivament, avui la campanya s'organitza a través d'uns eslògans i la utilització magistral de la campanya de la por, i «ells vénen», etcètera. És a dir: jo crec que la campanya del PSC i del PSOE en aquestes eleccions està extraordinàriament per damunt de la resta, des d'un punt de vista de comunicació.

Per tant, què ha guanyat a les eleccions? Una campanya formidable i una posada en escena espectacular, i una dinàmica de mitjans brutal, etcètera. Crec que aquí hi ha factors que van molt més enllà d'una manifestació, al marge que s'hagin comès errors, que s'hauria d'examinar. I estic convençuda que se'n cometen sempre i en tots els temes en funció de qui està en una banda o en una altra de la barrera.

Em preguntava una qüestió sobre la integritat, a costa de perdre negoci. Jo no estic dient en cap moment que els directius de la meua empresa no siguin íntegres, eh? Que un directiu faci apostes que en un moment donat jo no comparteixo, o una majoria d'apostes que jo pugui no compartir, no vol dir que no sigui íntegre; vol dir que aposta per un model de televisió o per un model de prioritats o per un model de negoci que no és ben bé el que jo prioritzaria en una televisió pública, perquè crec en una televisió pública des d'un punt de vista de valors socials... A mi un dia un responsable, altíssim responsable polític, em va dir: «Per què

serveix TV3?». Jo li vaig dir: «Escoltí'm, si s'ho mira des d'un punt de vista de partit, no cal ni que li expliqui, perquè els vots vostè sap on els pot anar a buscar i en quins grups mediàtics els té situats. Ara, si vostè em diu per què serveix una televisió pública, jo li diré que l'escala de valors socials que necessitem per garantir la convivència d'aquí a un temps passa de manera imprescindible per mantenir els valors que pot defensar una televisió pública i que la televisió privada no defensarà.»

I si ens oblidem d'això, perquè, com molt bé deia l'Agustí, la gent no llegeix diaris, però veu la televisió, si ens oblidem d'això d'aquí a quatre dies tindrem una fragmentació social, tindrem problemes amb la qüestió de la integració de la immigració, tindrem problemes amb els suports educatius que representen els mitjans públics i la televisió, tindrem problemes de falta d'informació. La gent hi haurà un moment que no sabrà distingir entre el que és un sistema presidencialista i el que no ho és; és a dir, tindrem grans pous de coneixement. Com molt bé deia el doctor Mena, doncs apostem per la ignorància. Doncs, molt bé: si perdem els mitjans públics, apostem per la ignorància. Per què? Perquè la servitud dels mitjans privats, pel que fa al seu accionariat, és generar beneficis, i si han de posar tots els ous en el cistell dels drets esportius, ho faran, i si han de retransmetre quatre partits pel seu canal, els faran, i si han de sacrificar o no fer determinades coses, ho faran, entre altres coses perquè Espanya, en aquests moments, no té cap organisme regulador, cap organisme regulador que digui a Tele 5 o a Antena 3 que està infringint el servei públic. No té cap organisme perquè no hi ha un consell de l'audiovisual espanyol, perquè, malgrat que s'hi han compromès tot i que en aquesta campanya no se n'ha parlat, s'hi havien compromès en la legislatura anterior—, a l'hora de la veritat els grans grups mediàtics han tingut prou força sobre la Moncloa per aparear aquest projecte.

I després tenim problemes; després ve la Teresa Fernández de la Vega: «!És que la cobertura que



le dan al tema de la violencia de género en las televisiones privadas es imperdonable!» Bé, allà va, aquesta és la que tens, és clar, tens senyores que es tiren del balcó o les tiren daltabaix i tens successos. Per què tens successos? Perquè donen beneficis, perquè els informatius generen beneficis.

Jo no dic que la direcció de la meva televisió no sigui íntegra, atenció. Jo estic molt orgullosa de la televisió pública del meu país. Entre altres coses, ha apostat per la informació i ha apostat per un tipus de programació que bandeja el succés, especialment en determinades franges, i, sobretot, no fa programació rosa, etcètera. És a dir: crec en la meva televisió, i me'n vaig a treballar cada dia molt contenta de poder fer el programa que faig, però molt contenta!, i surto cada dia satisfeta. Aquesta nit me'n vaig a Montserrat, perquè demà entrevisto Mohammad Khatamí o Khatamí, depèn de qui ho pronuncï, i estic orgullosíssima de la meva televisió, que pugui entrevistar, entres cometes, des d'un punt de vista de fora, local, un personatge d'aquestes dimensions, perquè sé que aportarà el coneixement al diàleg interreligiós i perquè aportarà matisos i perquè aportarà coses.

I aquesta és la meva televisió, és la televisió que va emetre en *prime time*, el dia que va morir en Benet, una entrevista de cinquanta minuts a l'hora que les altres teles estaven fent entreteniments. És la televisió pública del meu país i jo estic molt orgullosa de les coses que fem. Puc ser crítica en determinats moments, però me'n vaig contentíssima cada dia a treballar.

Ara bé, què és el que em mou a continuar? Doncs, mira, l'altre dia Moisès Broggi, que vaig poder entrevistar també a la tele pública del meu país, un senyor que fa cent anys i que vaig poder entrevistar durant cinquanta minuts a La nit, a TV3, deia: «Al final del camí, del camí de la vida, el que queden són les relacions humanes.»

Doncs sí. El que més greu em sap d'entrevistar demà en Khatamí és que aquesta nit no seré a casa i demà no podré portar el nen al col·le, saps? Vull dir que, al final del recorregut, en Khatamí tampoc és tan important, i si cau l'entrevista, cau l'entrevista, perquè a la vida al final, un més o un menys, és igual.

I en Blair, que és el gran líder mundial, ve aquí cobrant molta pasta i no deixa entrar els mitjans de comunicació perquè és una conferència pagada, no deixa entrar ningú. Per tant, quin lideratge mundial tenim quan aquest senyor ve a cobrar uns diners que paguen els nostres empresaris per escoltar-lo, quan no té en realitat voluntat de lideratge, perquè si en tingués voldria que ara que no té responsabilitats la gent pogués saber què pensa. Però, no, ho circumscriu estrictament al camp de la gent que li paga aquella conferència perquè, com que rendibilitzarà la mateixa conferència fins al dia que es mori, així ningú sabrà què ha dit.

Perquè la raó de fons per la qual són privades aquestes conferències és perquè les repeteixen fins a morir, perquè si són públiques s'evidencia que no canvien de discurs, i això és gravíssim. Aquesta és l'erosió dels lideratges. Abans Moisès Broggi que Tony Blair, en aquest sentit.

Finalment —no em vull deixar res—, responsabilitat en la desafecció? Tota. Nosaltres, els mitjans de comunicació, som en bona part, i molt important, també responsables de la desafecció política. Jo he fet aquesta reflexió postprocés estatutari perquè vaig pensar: «Home, quan es va produir l'Estatut de Sau, no teníem uns mitjans madurs per explicar-ho, ni teníem uns mitjans propis per explicar-ho. Ara que tenim uns mitjans propis per explicar la llei fonamental que ens regularà en els propers vint anys, expliquem-la, expliquem aquest procés històric, que és apassionant!» Aquesta és la reflexió que em vaig fer, i em vaig equivocar, perquè durant el



temps d'explicar-ho vam permetre que els polítics utilitzessin la pressió mediàtica per negociar. És a dir: en el dia a dia de fer aquest seguiment d'un procés històric polític, important per al país, a través dels mitjans de comunicació, vam convertir els mitjans en actors, vam avorrir l'audiència —ara hi entra això, ara hem tret aquest paràgraf, ara hem posat aquest, ara la nació en el preàmbul, ara nació a l'article primer, ara no sé què, tal, tal, tal...— i al final la gent se'n va cansar.

La gent no ha entès el gran instrument que és l'Estatut, perquè tampoc li vam saber explicar correctament, i vam desgastar la classe política de manera excessiva. I nosaltres som responsables d'aquest desgast; o sigui, nosaltres, els mitjans de comunicació, els hem desgastat, i TV3 en particular, que en la darrera etapa ha fet una aposta excessiva per la informació: *Matins*, cinc hores, *Telenotícies*, *Club*, que també entrevista polítics,

La Nit al Dia... És un excés. Ens l'anem passant, per entendre'ns. La meua feina fonamental és no col·lidir amb el Josep al matí, no col·lidir amb l'Albert, perquè al final hi ha personatges que en una setmana poden acabar als tres programes. Siguem racionals; això no pot ser. El conseller de l'aigua, ara que hi ha altres problemes i que no està a la televisió fent explicacions, no pot ser que l'estiguem marejant: «Escolta, ara vas aquí», «La setmana que ve vas allà», «No passa res si hi vas una setmana abans?», «I una setmana després?». No pot ser això; és un desgast per als lideratges. Crec que hem d'administrar bé aquests temps perquè, si no, contribuïm a la desafecció. I nosaltres en som responsables, i aquí sí que crec que el lideratge de la direcció de la casa hauria de poder evitar això. Els lideratges mediàtics han adquirit massa poder i fan el que volen: «Jo convoco el conseller perquè a mi em ve de gust, i no li consulto al director, i ja està, i si no t'agrada...».

Jo he arribat a veure en un programa a TV3 convocar un conseller en directe sense avisar-lo prèviament i dir-li: «Demà el vull aquí a les vuit del matí.» Això ho fa el Josep, i ho fa amb aquella alegria, però convoca una persona de cara a la càmera. Això és molt bèstia, perquè estàs condicionant la resposta d'aquell senyor. I si no li va bé? I si té una reunió amb el departament? I si...

I, és clar, tot aquest poder mediàtic s'ha d'administrar correctament perquè, si no, realment arribem a situacions bastant irrisòries, a part de la desafecció que jo crec que hi ha en el rerefons de tot això.

Pel que fa a la qüestió de l'experiència, doctor Mena, jo crec que no cal que es tiri pedres al seu teulat. Jo he vist aquest procés, he assistit en aquest procés i està escrit, i hi ha referències bibliogràfiques en el text que fan referència al discurs intel·lectual absent dels mitjans de comunicació. Pierre Bordieu, per exemple, té un llibre que es diu *Sobre la televisió*, que cito en la documentació; però, sobretot, ell ja va començar a parlar fa molts anys a tot un grup d'intel·lectuals britànics de com realment els mitjans estaven expulsant sistemàticament els intel·lectuals. I els intel·lectuals, si no poden defensar amb rigor allò que creuen, no ho defensen, perquè no hi tenen res a guanyar. És a dir: quan jo el crido perquè vingui a explicar-me coses d'economia, a part de perdre amics, com que vostè el prestigi ja el té fet i no el guanyarà amb una entrevista, ara el pot perdre en l'entrevista; el pot perdre perquè l'endemà els seus col·legues li diran «escolta, quan vas dir allò, no vas tenir en compte allò, i no vas citar aquell article de *Financial Times* que es va escriure el dia abans». Té més probabilitat de perdre prestigi que no de guanyar-lo.

Hi ha alguns experts que s'han adaptat al llenguatge televisiu, com en Manuel Delgado,

l'antropòleg, cosa que li ha costat prestigi intern, prestigi intern molt difícil de recuperar. I és el cas de molta gent que ha cregut que havia de fer aquest pas divulgador i ha perdut bous i esquelles. Vull dir que crec que això és perillós.

I un altre factor important que no em vull deixar. Per què el discurs que han estat fent els experts no el reproduceix correctament la informació? Perquè estem en un mercat molt precari. Els periodistes no s'han especialitzat. Hi ha massa mobilitat de persones, massa mobilitat professional perquè hi ha massa inestabilitat en el sector i no tenim periodistes experts. Per tant, quan el BBVA o el Santander presenten el compte de resultats, què fan els periodistes? Truquen al seu contacte en el Banc Santander, que normalment és el cap de comunicació, perquè ara ja tot això funciona per gabinet, i li diu: «Oye, ¿por dónde lo queréis enfocar esto? ¿Esto por dónde lo queréis tirar?» «No, nosotros tal...» «¡Ah! Vale». Ja està. Llavors, és clar, fan exactament el que els diu el banc, perquè no es molesten en el compte de resultats, perquè no hi entenen prou.

Jo quan entrevisto en Fainé no aspiro a treure'n cap notícia; aspiro que el gran públic d'aquest país —o quan aspiro a entrevistar en González, o en Botín, que no me'n sortiré mai, però jo continuaré intentant-ho—, la gent conegui els líders, com és aquella persona, com respira aquella persona, quin nivell de compromís social té aquella persona. No aspiro a descobrir allò que amaga el seu compte de resultats. Aquestes feines, per als periodistes econòmics. Ara, el problema és quan en els *Cinco Días*, *Expansión* o *Financial Times* no hi ha periodistes que fan aquesta feina. Aquest és un altre drama, diguéssim.

I després hi ha la qüestió de l'horari de *La Nit al Dia*. Francament, crec que la feina que fa *La Nit al Dia*, que és una feina molt discreta i que

tampoc és gran cosa, no es podria fer en *prime time*, a TV3. Perquè la gent no estaria en la predisposició —si són pocs els que veuen *La Nit al Dia*, perquè és un programa minoritari—, no es podria tenir l'estat d'ànim de recepció que exigeix un programa d'aquestes característiques. És a dir: Moisès Broggi, mentre estàs fent la truita amb el pa amb tomàquet, i estàs posant el nen a dormir, i un t'està cridant des de la dutxa i l'altre t'està dient que demà li toca piscina, i l'altre t'està fent plegar la tovallola, no te'l pots escoltar.

Aquests tipus de programes te'ls pots escoltar quan ja tots dormen i el qui queda ets tu, i si t'adorms davant del televisor, doncs mala sort. Jo, ahir, us ho prometo, estava fent el debat d'habitatge i pensava en la conferència d'aquest matí, perquè de tant en tant pensava «d'aquí a cinc hores ja he de ser allà», i pensava: «Qui està davant de l'ordinador enviant *mails* en aquesta hora sobre això?» Perquè es van rebre més de quaranta *mails* en una hora de debat en un programa que s'estava fent a la una de la matinada, perquè vam acabar a la una trenta o no sé a quina hora intempestiva. I pensàvem «doncs benvinguts siguin; aquesta gent segur que està atenta, perquè, si no, estaria dormint.» En canvi, hi ha hores en què hi ha molta audiència, però la recepció és molt sorollosa, perquè està barrejada amb la truita, està barrejada amb la paella, amb l'oli, amb la motxilla de l'endemà, i la gent: «Ah, sí! Què li ha passat en aquesta?», «I què diu que ha dit el Zapatero?, que les balances fiscals...», «Ah!, bé.», saps? Hi ha una recepció més concentrada.

Per tant, jo estic molt contenta del meu horari. I, a més, no em trobo amb embussos. Venint cap aquí he pensat que per als que treballem aquí això és insuportable, no pot ser. Jo, quatre carrils; ara em fa anar a 80 en Baltasar, però quatre carrils a la nit per a mi sola; vaig fent esses a tota l'extensió de l'autopista, i això és un luxe.

Gràcies.

Àngel Castiñeira

Com diria l'autor d'aquell llibre, gràcies, Mònica, també gràcies per la propina. Xavier, tranquil, el teu prestigi mai ha estat qüestionat, mai; ja saps que ets una bíblia oberta quan parles d'economia.

Moltes gràcies a tots, també, per haver estat avui aquí.

