

QuadernS de Lideratge | n° 8

ESADE

Què significa ser líder?

Jordi Pujol

Pensar el lideratge
Sessió inaugural
ESADE · Barcelona
1 de març de 2007



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

Són promotors de la Càtedra:



CONFERÈNCIA



Carlos Losada

Sigueu tots molt benvinguts. Gràcies per la puntualitat. I gràcies, especialment, al Molt Honorable President per estar novament amb nosaltres com a titular de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica.

Diré només dues paraules per emmarcar la conferència d'avui. Inaugurem un programa que és força atípic. Per què? Perquè hem dissenyat aquest programa amb la finalitat d'aprendre tots, especialment el professorat d'ESADE, els investigadors d'ESADE, i també –si m'ho permeten, perquè potser és un objectiu una mica ambiciós– per crear coneixement, és a dir, perquè siguem capaços d'aprendre i de crear coneixement útil per al conjunt dels líders socials, polítics, empresarials.

Quan va començar la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica, ens vam adonar que hi havia gent dintre de la nostra institució que sabia molt d'algunes coses però, en canvi, uns no sabien què sabien els altres. És a dir, tenim un coneixement tremendament especialitzat, tremendament útil, però sense capacitat de compartir-lo. I vam dir: «Fem un petit seminari en què posem en comú allò que sabem.» I aquest petit origen és l'acte o la sessió que avui inaugurarem. D'això us en parlarà molt més àmpliament el professor Àngel Castiñeira, que és el responsable acadèmic de la Càtedra.

Jo vull centrar-me en una segona idea d'aquesta primera introducció del perquè. Des dels seus orígens, quan un conjunt d'empresaris, típics empresaris de l'època, que estan patint el moment de l'autarquia i no sabien com se'n sortiran, juntament amb uns jesuïtes muntent ESADE, ho fan amb una convicció molt clara: que el lideratge, tenir líders socials, líders polítics i, sobretot, líders empresarials és un actiu molt important per a una societat, és una cosa en la qual val la pena esmer-

çar recursos, dedicar-s'hi, és el que avui en diríem un actiu social, veritablement un capital social. I ho pensen perquè veuen que els líders tenen capacitat d'articular oposicions, articular interessos diferents; tenen capacitat de crear escenaris de futur que moguin la gent, que motivin la gent, que donin resposta a problemes col·lectius. Per això, van decidir fer l'aposta que avui és ESADE.

Sorprenentment, però, malgrat que l'origen va ser intentar acompanyar els líders perquè poguïn acomplir aquesta funció social, que considero tan transcendental, el cert és que, del lideratge, no se'n sap tant com ens pensem, i el que diem moltes vegades no és tan útil com creiem. Ara recordo que quan vaig començar la tesi doctoral, l'any 1986, vaig llegir centenars d'articles sobre lideratge i, realment, arribava un moment en què deies: «Bé, però a mi això se'm queda curt. No sé si ajudarà prou la gent que passarà per les aules d'ESADE.»

De fet, aquesta enorme necessitat dels lideratges i aquesta relativa manca de coneixements –si bé és cert que cada vegada s'està omplint més aquest gap– és el que ens va portar a dir: «Ens cal crear una càtedra.» Vam crear la càtedra i, arran d'això, vam començar a fer una sèrie d'actuacions, d'activitats. Una d'elles és aquesta.

Hi ha un component que no m'agradaria oblidar quan es parla de lideratge. El lideratge és una relació entre una persona i un grup, entre persones i persones, que justament per això ha de ser intensiva en relació interpersonal; té un component “nexològic” de valors fonamentals. Suposo que en parlarem breument avui i segur que en parlarem al llarg de tot el programa.

Hi ha –com diu algun professor que està avui aquí– lideratges que són tòxics, que són negatius, que creen perversió social. No tot li-



deratge és bo; hi ha elements valoratius, elements axiològics que són clau i aquest actiu social que és el lideratge pot tenir un fruit negatiu. Això també serà objecte de reflexió al llarg del programa.

Potser pot sorprendre als qui no us heu dedicat massa al tema de lideratge aquesta relativa manca de coneixements, perquè quan les biblioteques o a les llibreries dels aeroports n'estan plenes, de llibres de lideratge: Signi líder en 24 hores; Com donar les respostes clau per aconseguir l'èxit i ser un bon líder. D'aquests llibres, en trobarem vint mil, però els recomano que en llegeixin tres o quatre i després s'aturin, perquè els altres simplement tendiran a dir el mateix.

Davant d'aquesta relativa manca de coneixements sobre la matèria, ens vam llançar a parlar-ne, i he de dir que hem d'agrair molt a les institucions que ens han ajudat i ens continuaran ajudant, perquè tenir recerca i tenir investigadors és, per desgràcia, extraordinàriament car. Gràcies, doncs, a Abertis, Agrolimen, Gas Natural, Isaza i Quadis.

La Càtedra pretén, bàsicament, promoure la reflexió, fer recerca, crear coneixement, formar –per aquesta casa passen cada any entre sis i set mil persones, i és l'àmbit on naturalment hauria de tenir impacte allò sobre el que reflexionem–, fer activitats de projecció i de promoció, i publicar, com també subscriure convenis i establir vincles amb altres institucions acadèmiques.

Acabo. ESADE es va crear –ara està a punt de fer cinquanta anys– per formar líders molt competents professionalment, però amb uns valors arrelats en el millor humanisme europeu, humanisme d’arrel cristiana i d’altres tradicions que realment posen la persona en el centre de la millora i del progrés social.

Dones bé, això és una petita manifestació més d’aquests cinquanta anys. Esperem que, igual com han estat moltes altres activitats, aquesta també continuï sent útil.

Per la meua part, res més, moltíssimes gràcies per la vostra presència.

Carlos Losada

Té la paraula el professor Àngel Castiñeira, coordinador acadèmic de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d’ESADE.

Àngel Castiñeira

Gràcies, Carlos, i bon dia a tothom. Unes breus paraules per presentar o emmarcar la sessió d’avui. L’acte que celebrem avui en aquest auditori és, al meu parer, molt important; si no ho fos, no hauria aplegat en aquest horari tanta gent i de tant prestigi. Jo crec que cal, doncs, que ens preguntem i verbalitzem per què som aquí. En primer lloc, evidentment, per la qualitat i l’excepcionalitat del ponent. En segon lloc, pel tema. El lideratge, avui, tant des del punt de vist territorial –els àmbits de Catalunya, d’Espanya, d’Europa, del món– com des del punt de vista sectorial en què el vulguem tractar –per exemple, els àmbits polític, empresarial, social, científic–, o des del punt de vista de les competències i els valors que posa en joc, el podem considerar un factor clau tant per a la qualitat de

la governança democràtica com per al futur del nostre país. En tercer lloc, som aquí probablement pel moment en què vivim, tant en clau global com en clau local. Crec que estarem d’acord que ens ha tocat de viure uns temps convulsos. Per a alguns són temps d’oportunitats, de nous escenaris, de nous cicles, fins i tot de l’aventura de desplegar noves competències; per a d’altres, en canvi, són temps de crisi, de desconcert o de simple cansament, de desorientació, de pèrdua de referents o, fins i tot, de certa frustració.

Jo crec que una de les virtuts del lideratge consisteix precisament a saber llegir i interpretar bé aquests moments de cruïlla i convertir-los en trampolins per al canvi, és a dir, en ocasions excel·lents per a la transformació social.

Algú ha dit, fa poc, que un país, per tirar endavant, necessita projecte, necessita voluntat política, necessita engrescament ciutadà i necessita lideratge. Em consta que el president Pujol segurament després esmentarà alguns d’aquests elements: projecte, voluntat política, engrescament ciutadà, lideratge. Preguntar-nos què significa ser líder implica, també, fer una radiografia de la nostra societat i del nostre país, i fer-ho amb relació als quatre aspectes citats: Quina és l’ambició del nostre projecte compartit? Quina és la força de la nostra voluntat política, social, empresarial? Quin és el grau de l’engrescament ciutadà, de la nostra ciutadania? I quina és la qualitat dels nostres lideratges –en plural, no només un tipus de lideratge, sinó tots ells? Heus aquí, segurament, algunes de les raons que avui ens apleguen.

Voldria dir també que aquest és un acte dintre d’un programa, és a dir, és l’acte que oficialment inaugura un conjunt de sessions acadèmiques –com ha dit abans el director– dedicades a pensar el lideratge. Aquest és un programa



peculiar i ambiciós; és una invitació a pensar, i això, amb els temps que corren, crec que és tota una provocació. A més, el programa intenta aplegar gairebé tots els membres acadèmics de la Càtedra, una mena de mini dream team compromès en el tema del lideratge i de la governança democràtica i que, per primera vegada, s’exposa per compartir en públic part de les seves reflexions i experiències, reflexions i experiències que estem desenvolupant des de fa més d’un any.

He de dir que la resposta a aquesta proposta del programa ha estat magnífica, ja que el nombre d’inscrits a tot el programa supera ja els cent, i ha desbordat les previsions més optimistes. I ara, per acabar, és el torn dels agraiments.

Vull donar les gràcies al Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, que és el titular de la Càtedra, i també al senyor Antoni Brufau, president executiu de Repsol YPF, per haver acceptat de fer, respectivament, l’obertura i la cloenda públiques d’aquest programa.

Gràcies, en segon lloc, als membres de l’equip acadèmic, tant a aquells que consten com a ponents en el programa oficial, com als que jo anomeno “els invisibles”, però fonamentals. D’una banda, l’eficientíssim Joat Henrich, i també l’amic Raimon Ribera, company de luxe, present en tots els detalls de la posada en marxa de la Càtedra.

Gràcies també als responsables d’Executive Education d’ESADE i, en nom seu, a Jaume Hugas i

a Laura Nualart, que des del primer moment ens han donat el màxim suport en aquest projecte.

I, gràcies, finalment, com ha dit abans el director, a les empreses promotores i als seus màxims responsables. Ell ha citat les empreses promotores i jo en citaré ara els responsables: d'Abertis, el senyor Salvador Alemany; d'Agrolimen, el senyor Artur Carulla; de Gas Natural, el senyor Salvador Gabarró; d'Izasa, el senyor Josep Maria Roviralta, i de Quadis, el senyor Joan Manel Soler Pujol. Gràcies, no només per la promoció, sinó també per haver confiat decididament en aquest projecte.

Ara fa justament un any, concretament el dia 8 de març de 2006, amb motiu de la presentació pública de la Càtedra en el vell auditori, vam lliurar a tots els assistents dos documents: el llibret de presentació dels objectius de la Càtedra i el nostre primer quadern, dedicat a la Crisi dels lideratges a Europa.

Avui lliurem els quaderns número dos i tres, que tracten aspectes força originals de la nostra visió sobre el lideratge. Voldria recomanar especialment el número tres, sobre la nostra primera trobada al Monestir de Sant Benet de Bages, on vam dedicar tota una jornada a discutir qüestions referents al lideratge.

Si ens fan de nou confiança i accepten d'assistir a l'acte de cloenda del programa amb el senyor Brufau, que tindrà lloc aquí mateix el dia 31 de maig, podrem compartir les idees i les vivències del ponent i, a més, els lliurarem un nou quadern amb la memòria d'activitats de la Càtedra, una memòria o un llibret, que els donarà una idea bastant més completa del conjunt d'iniciatives que estem desenvolupant i que ens agradaria molt compartir amb tots vostès.

Res més per part meva. Els deixo amb el president Pujol, que de ben segur tindrà coses molt interessants per explicar-nos.

Moltes gràcies.

Carlos Losada

Moltes gràcies, Àngel. Té la paraula, com ja s'ha anunciat, el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, ex-president de la Generalitat i titular de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE.

Jordi Pujol

Senyores i senyors, estic una mica perplex perquè, tal com ho havien comentat, havíem de ser cinquanta o seixanta i, a més, havia de ser una cosa col·loquial. La cosa ha anat per un altre camí i bé, si és que hi ha expectació, l'expectació ja es veurà que no està justificada.

Ahir em va telefonar un periodista i em va dir: «Demà fas una conferència sobre això, pim, pam. Què diràs?» «No, no diré res. Bé, no diré res del que interessa al periodista, vull dir que no parlaré de política, no parlaré d'aquest, no parlaré de l'altre, no parlaré del de més enllà. Vull dir que si un dia vull fer un discurs polític, que potser sí que un dia l'hauré de fer –tot i que prefereixo no fer-lo–, no el faré ara i aquí. Per tant, no cal que vinguis.» Però vostès són aquí i ara no se'n poden anar, és clar. Això en primer lloc.

En segon lloc, el títol també potser promet una mica massa, perquè diu: "Què significa ser líder". A més, pot semblar una mica presumptuós, perquè algú pot pensar: «Aquest en deu saber, d'això!» Doncs, no. Miri, ara joestic fent amb calma les meves memòries, i estic pensant que potser



no les hauria de fer, no les hauria de fer perquè quedaré malament. A les memòries quedaré malament, perquè ara m'adono que vaig cometre uns quants errors importants, d'alguns dels quals la gent encara no se n'ha adonat. Ara, si jo els explico, destrossaré la meva imatge, oi? Per tant, el millor seria que no en parlés, d'això; que no en fes, de memòries. Aleshores, totes aquestes idees de lideratge quedaran realment bastant malmeses.

Però bé, feta aquesta mica d'introducció, la primera pregunta que ens podem fer i que, per altra banda, formulaven molt bé en un article que varen fer fa pocs dies el Castiñeira i en Lozano a La Vanguardia, n'hi ha d'haver, de lideratge? Perquè, sobretot, hi ha d'haver lideratge individual. I el que hi ha també són lideratges individuals i col·lectius.

I em sembla que vostès posaven l'exemple de Suïssa. Jo, per exemple, no sé qui és el president del Consell Federal Suís en aquest moment, és a dir, del Govern de Suïssa i de Suïssa, almenys en el camp polític. En el camp empresarial, és diferent, però en el camp polític ningú no recorda cap nom particular, o molt pocs, en tot cas. I, en canvi, Suïssa funciona molt bé i està molt ben estructurada, perquè hi ha tota una mentalitat, hi ha hagut una educació, etcètera. I, de lideratge, també n'hi deu haver, però és poc conegut, molt poc conegut. En cert sentit, en alguns aspectes, n'hi deu haver menys en el camp polític que en molts altres països.

I, de fet, hi ha hagut una tendència, dintre de la sociologia moderna a considerar que els líders no són

necessaris i que l'important és el poble, la gent, la societat. I és veritat. D'altra banda, hi poden haver lideratges col·lectius, en tots els àmbits.

Val a dir que aquesta tendència, que és forta, entra sovint en contradicció. Per exemple, ahir i abans d'ahir jo era a Brussel·les. Què passa amb això d'Europa? De vegades, et diuen: «Escolti, això dels lideratges és perillós, no pot ser!» I això t'ho diu gent que, després, en una altra conversa, diu: «Escolti, és que no hi ha líders!» Jo no sé si n'hi ha o no n'hi ha, però ho diuen. Per exemple, diuen que, és clar, hi va haver una època en què hi havia en Jacques Delors que liderava molt, però, de fet, et diuen: «En Jacques Delors liderava molt perquè, a més, podia treballar en un ambient en què a Europa hi havia el senyor Kohl, el senyor Mitterrand i el senyor Felipe González i el senyor Lubbers i el senyor Dehaene, que, a part de ser autèntics europeus i europeistes, eren líders i, a més, estaven al costat del Delors, a les verdes i a les madures.» Hi havia un lideratge que ara no hi és. Al cap de cinc minuts, potser et diran: «No n'hi ha d'haver, de lideratge.» Aquestes contradiccions existeixen.

No sé si el que explicaré ara encaixa o no, perquè els parlaré molt de lideratge en el terreny polític i segurament vostès voldrien que els parlés més de lideratge en l'àmbit econòmic.

Vegem-ne un altre exemple. També aquests dies, a Brussel·les, he parlat amb alguns francesos sobre qui convé més que guanyi, si en Sarkozy o la Ségolène Royal –tenint en compte que, segurament, un dels qui té moltes simpaties entre la gent amb qui jo parlava, que és en Bayrou, molt probablement no arribarà a la segona volta. Dones bé, jo els deia: «Escoltin, França i Europa –però sobretot França i, a més, per a Europa pot ser molt important que això ho sabés

fer França– necessiten una ruptura.» Una de les coses bones que inicialment, fa sis mesos –més que ara, però potser ara encara també–, tenien de bo els dos candidats principals a la presidència era que els dos van començar amb discursos rupturistes. Jo ho tinc escrit, això, de la Ségolène Royal i del Sarkozy: «Canviarem les coses, diguem coses valentes.» A mesura que s'acosten les eleccions, estan tirant molta aigua al vi, perquè el rupturisme, electoralment parlant i en campanya electoral, per dir-ho així, és perillós.

Deixant de banda això, em deien com a resposta: «Home!» Ahir al matí, recordo que un em deia: «Miri, jo em temo que França encara no està madura per a la ruptura, per al canvi que hi ha d'haver. És un país amb un cert grau d'anquilosi, un país una mica esclerós; és un país a la defensiva en algunes coses, una mica submergit en la morositat.» No sé ben bé com es tradueix, això, però vol dir que els falta una mica d'empenta. I deia: «Necessitem cinc anys més perquè això vagi canviant.» Escolti, però de cinc anys en cinc anys, en cinc anys... A mi m'aniria molt bé que ho fes per França i per Europa, perquè tot Europa necessita una certa política rupturista.

I, aleshores, un em diu: «Miri, aniria bé que guanyés aquell que durant els propers cinc anys fos capaç de preparar l'opinió pública francesa per a la ruptura que vindrà d'aquí a cinc anys.» Ruptura vol dir capacitat de fer reformes, que és això és el que necessita Europa. Atenció: tot Europa necessita reformes, però costa. Alguns les han fetes. Han fet algunes reformes importants els països escandinaus; la mateixa Gran Bretanya, amb en Blair; en va iniciar algunes l'Schroeder; n'han fet els danesos, que ara són la "niña bonita"; Dinamarca sí que ho ha fet bé tot això. Però qui s'atreveix a fer el que han fet els danesos? Qui s'atreveix a França a fer el que han fet els danesos?



Dones bé, això vol dir que un d'aquells senyors era d'aquests que diuen que «l'important no és el lideratge, sinó el conjunt de la societat, etcètera», que és veritat. Però, en canvi, també em deia això: «Vostè el que em diu és que necessita algú que, pel seu discurs i per la seva capacitat de donar la cara i de fixar horitzons, d'animar la gent i de combinar-ho amb el no donar il·lusions, condueixi França cap allà.» Conduir vol dir liderar, oi?

Sembla que sí, que és necessari que això hi sigui. I aquest tipus de lideratges es necessiten, evidentment, en tots els camps. De vegades, això jo ho defineixo d'una altra manera, dient que la primera condició d'un líder, en tots els àmbits, no en el polític només, és no tenir por de ser bo o no tenir por de distingir-se; no tenir por de fer-se veure més o

no tenir por de suscitar esperances; no tenir por de suscitar il·lusió, no tenir por, naturalment, d'assumir responsabilitats.

Anem en un altre camp, a l'esport. Hi ha un equip X, per exemple, d'un equip català, no de futbol en aquest cas, en el qual hi ha una persona, hi ha un jugador, l'entrenador del qual em deia: «Miri, hi ha alguns jugadors que són tan bons com aquest, però ell és el qui realment exerceix de capità, en el sentit de lideratge, perquè no li fa por ser bo i no li fa por assumir la responsabilitat que comporta ser bo, és a dir, no li fa por, assumir la responsabilitat que la gent confiï en ell, és a dir, que quan juga l'equip, dones "anem malament, però ara sortirà en X i potser això canviarà". Aleshores, surt aquell, i pot ser

que tot vagi bé o que faci figa.» I aquest és un risc que corre tot líder... Els diré el nom, no hi fa res: els qui sàpiguen una mica d'handbol sabran que concretament parlaven d'en Masip. Quan el Barça de handbol juga i l'entrenador fa sortir en Masip, tothom espera a veure què passarà. Pot passar que el partit realment faci el tomb, o que no, però ell assumeix aquesta responsabilitat. Hi ha molta gent que són tan bons com qui sigui, però no assumeixen aquesta responsabilitat.

El lideratge té això, en el camp de la política, evidentment, i en el camp de l'esport, però ho té també en el camp de l'economia i en tots els camps. També hem de dir que moltes vegades aquests lideratges no són individuals, sinó que són col·lectius. Sempre poso com a exemple que moltes vegades passa que el lideratge col·lectiu segrega finalment un lideratge individual. Un exemple històricament important, evidentment molt allunyat, però històricament important i d'alta política és el de la independència americana. La lideren un grup de gent, en Franklin, en Hamilton, en Jefferson, l'Adams i en Washington. Durant un temps, no se'n destaca cap particularment, però arriba un moment, sobretot quan hi ha la crisi forta i la guerra, que se'n destaca un, potser tampoc sense fer cap esforç especial, simplement per una sèrie de condicions.

Washington no era el més culte de tota aquesta gent; era més culte en Franklin i tenia més món; a més, era més savi –va inventar el parallamps, entre altres coses–, tenia molta més cultura, tenia una posició social diferent i tenia un gran prestigi, una gran presència; en Jefferson era un gran senyor de Virgínia, un gran cavaller de Virgínia. I en Washington ni era tan sols el més bon militar que tenien els americans, però es va erigir de mica en mica en el líder –i no necessàriament per una acció d'ell, perquè s'hi va trobar i no ho va rebutjar. Què tenia en Washington, si ni tan sols

era el més bo militarment parlant? Les grans batalles de la Guerra de la Independència americana no són conduïdes per Washington, excepte una en què, precisament, el que es posa de manifest és una cosa important en un líder. En el moment en què els americans, els independentistes, estan atrapats, la Nit de Nadal del 1777 o del 1778, en Washington, amb la tropa desmoralitzada, diu: «Ara donarem un cop. Hem de donar un cop perquè, si no, estem perduts, i no podrem aguantar l'hivern...» La Nit de Nadal, i amb la situació de desmoralització que tenim, hem de donar un cop!» I el dóna amb audàcia, amb molta audàcia, i surt bé. Això, en un moment determinat, és dir: «Som-hi, va!»

I, després, tenia una altra virtut, molt important en un líder, militar o empresarial o esportiu: que inspirava confiança i era creïble. Això, en aquella guerra, era molt important, perquè aquella guerra es va fer a base de voluntaris fonamentalment, i, a més, era una guerra que, quan arribava l'hivern, en bona part els exèrcits, almenys l'exèrcit americà, es mig dissolia i la gent anava a casa a fer de farmer, a fer de pagès, a preparar la primavera i a sembrar, i després tornaven.

És clar, cada vegada que venia l'hivern en Washington els havia de dir: «Escolteu, a primers de març torneu.» Això és molt difícil, que el novembre se'n vagin i que el març tornin, sobretot si és per anar a fer guerra. Però tornaven. I tornaven, en bona part, perquè creien en Washington. Naturalment, això es té o no es té. Si això no es té, em temo que fins i tot alguna d'aquestes coses ni a ESADE es pot aprendre. Però, en tot cas, cal tenir-ho en compte.

Aleshores aquí, concretament a ESADE, em deien: «En aquest discurs que ha de fer, potser podria parlar també de com s'assoleix, això de ser líder, com s'arriba a ser líder?» Hi ha gent que s'hi pre-



para metòdicament: ja de petit la família el preparava. És el cas dels Kennedy. El pare, el vell patriarca Kennedy, va dir: «Jo vull que un dels meus fills sigui president dels Estats Units.» N'havia preparat un en principi, però aquest va morir a la guerra; fora. El segon era el John Kennedy, i ho va ser. El va preparar el pare i es va preparar el fill, i va ser tota una operació de màrqueting, d'idees, no únicament de màrqueting en el sentit de venda externa, d'imatge, sinó amb un bon equip. Els discursos del Kennedy són recordats a tot arreu, oi? «Americans, no pregunteu què és el que Amèrica pot fer per vosaltres, sinó el que vosaltres podeu fer per Amèrica.» Tots ho hem repetit, això, algunes vegades. En comptes d'americans, jo dic: «Catalans, tal...» Molt bé. Però això és de l'Schlesinger, no és del Kennedy; més ben dit, és del Kennedy perquè finalment el que assumia la responsabilitat moral

i política davant del país no era l'Schlesinger, era el Kennedy. Per tant, és del Kennedy.

Només per dir que aquí hi ha una família que prepara la seva gent. En tenien tres: un mor a la guerra; el Kennedy l'assassinaren, i n'hi havia l'altre, el tercer per prendre el relleu, el qual estava preparat per ser, altra vegada, candidat a la presidència dels Estats Units. És un cas clar, aquest.

En Sarkozy no és ben bé així, però a ell li devia ballar pel cap, això. S'explica –i ja és interessant aquesta anècdota– que el pare d'en Sarkozy, que no estava gaire d'acord amb la manera com en Sarkozy actuava i feia de jove, perquè trobava que no treballava prou, almenys en allò que considerava que valia la pena de treballar, li va dir: «Tu no seràs mai president de França, amb aquest

cognom» –fixin-se, Sarkozy és un nom hongarès, i això als francesos no els dringa; no es diu ni Dupont, ni Dumas, ni res d'això. «Tu no seràs mai president de França.» I ell va dir: «Ja ho veurem, això ja ho veurem.» I potser sí que ho serà.

Aquests són gent que es preparen; en canvi, d'altres s'hi troben al davant tot d'una. Els van a buscar i els diuen: «Tu!» Si ens remuntéssim a la història, a Coriolà, per exemple, en un moment de gran perill per a Roma, els tribuns romans diuen: «Qui ens pot defensar? Qui durant sis mesos pot fer de dictador?» –en el sentit que tenia la paraula dictador aleshores. – «Durant sis mesos tu manes, i fora! Com que estem en una situació molt greu, de gran perill, tu, durant sis mesos manes!» I el van anar buscar i ell no volia. «No, no, tu.» A Washington també li va passar una mica això: «Tu.» I també era un pagès, perquè Coriolà era pagès, que és el que era en Washington, un farmer.

Posaré un altre exemple de lideratge no buscat: Joan XXIII. Joan XXIII ha estat un líder molt important, i evidentment mai no hi havia pensat ni ho havia pretès. I els qui sabeu una mica la història sabeu que va quedar absolutament aclaparat en el moment en què, d'una manera inesperada i com a conseqüència dels càlculs de la petita política interna dels cardenals, evidentment tot això protegit per l'Esperit Sant, diuen: «Anem a buscar un papa poc rellevant. De moment, de papa de transició.» I aleshores es troben que diu: «Escolti, ara sóc papa?» Diuen: «Sí.» I ell diu: «Doncs ara mano jo».

Aquest és un cas del qui no ho buscava, i com això, tants! I n'hi ha hagut alguns de molt importants. En Truman mateix, no se l'ha reconegut gaire perquè li faltava sex appeal, diguem-ne, li faltava ganxo, i perquè tenia l'ombra de Roosevelt, que aquest sí que va ser un líder d'aquells de tota l'esplendor del lideratge. Però en Truman va ser un gran líder –un

senyor que ordena tirar la bomba atòmica i que diu: «Jo assumeixo la responsabilitat moral de tirar la bomba atòmica.» S'hi pot estar d'acord o no, però això és un líder. «Assumeixo la responsabilitat moral d'anar a la Guerra de Corea, assumeixo la responsabilitat moral i política que es llanci el Pla Marshall.» Això ho fa en Truman, amb molt bona gent al costat, perquè tenia un gran equip, però ho fa ell. En Truman era un que venia camises, un camiser de no sé quina ciutat del centre dels Estats Units, i va ser vicepresident –i ser vicepresident i no ser res en principi era gairebé el mateix als Estats Units, a no ser que es morís el president. I llavors va dir: «Ara em toca a mi», com Joan XXIII. I, com aquests, podríem posar d'altres exemples de gent en tots els àmbits, que s'han trobat en aquesta situació.

En el camp empresarial, posaré l'exemple de Bertelsmann –que, per cert, em va demanar no fa gaire que anés a Madrid en un seminari a parlar d'això del lideratge; el que passa és que allà em va sortir millor que aquí, perquè només em van donar deu minuts i aleshores ho vaig haver d'escriure, i això és millor.

I quina és la història de Bertelsmann. Bertelsmann era, abans de la Segona Guerra Mundial, una impremta mitjaneta d'una ciutat que es diu Gütersloh. Va venir la guerra, el noi Mohn, l'Egon, va anar a la guerra, el van fer presoner els americans a l'Àfrica, se'l van endur a Amèrica i el van tenir presoner fins al final de la guerra. Al final de la guerra el van alliberar i s'hi va estar dos o tres anys allà, formant-se i es va enamorar dels Estats Units. I va veure que el futur era aquí: Alemanya estava absolutament destrossada.

Un bon dia, però, va dir: «De tota manera, vull tornar a Gütersloh a veure la família, a veure com han quedat les coses allà.» Hi torna i es troba amb l'empresa aquella, que, com tot Alemanya



els anys 1946 i 1947, està absolutament desorientada; la gent està desesperada, malament, i es troba amb no gaires treballadors, potser setanta, vuitanta, cent, cent cinquanta. Li diuen: «Escolti, aquí el seu pare havia fet aquesta empremta. Quedi's. Queda't, Egon; queda't i tira això endavant!» I l'Egon Mohn, que havia fet les seves idees i tenia els seus projectes en el nou món, a Amèrica, pel que sigui, per sentit de responsabilitat, per afecte a la seva ciutat, per la seva família, per aquells cent cinquanta treballadors que se sentien desorientats, es va quedar. Parlà amb ells i es quedà. A partir d'aquell moment assumeix de dalt a baix la seva responsabilitat i fa la Bertelsmann. Recordo que, quan era banquer, una vegada hi havia una empresa –que encara existeix– d'uns cent cinquanta o dos cents treballadors que anava malament. Aquesta empresa estava en una població petita i per a aquella població l'empresa era important, però anava malament: havia fet suspensió de pagaments i, a més, amb males condicions.

Des de Banca Catalana havíem mirat de donar-li un cop de mà, però no anava, i aleshores jo un dia vaig eridar el propietari, que era un home que no estava capacitat per portar aquella empresa. Li vaig dir: «Miri, escolti, això no pot seguir. Per tant, vostè, llevat que trobi una solució per una altra banda, ha de mirar de preparar les millors condicions possibles per a una suspensió de pagaments, que ja hem trigat massa a plantejar i, per tant, serà difícil de fer, però és que d'aquí a tres mesos això serà la pura catàstrofe!»

Aquell home no estava capacitat per a una situació com aquella. Va venir amb el seu fill. El seu fill anava per savi: era un home amb vocació acadèmica, amb vocació universitària, però no li interessava gens la fàbrica. Anava per uns altres camins. No estava a Amèrica del Nord, com l'Egon Mohn, però no volia saber res d'allò. I va venir amb el fill. El fill va estar escoltant i el pare va dir: «Ja ho en-

tenc. Estic molt agraït, perquè vostès han aguantat tant com han pogut, però no pot ser... Passi-ho bé. Digui'm com ho hem de fer, però...» «Jo li diré de seguida, li telefonaré...»

Al cap de mitja hora em truca el fill i em diu: «Escolti, Pujol, em pot rebre? Vindré sol. No ho digui al meu pare, el meu pare no ho sap.» «Molt bé.» I ve, i em diu: «Miri, he estat pensant aquests dies...» –no vivia a Barcelona, estava a Madrid concretament. «He estat aquests dies aquí, he parlat amb el pare i, escolti, vostès que diuen que avui tanquen l'aixeta, vostè seria capaç de seguir mantenint l'aixeta oberta durant un mes? Jo vull veure durant un mes si em sento amb cor de tirar això endavant. Jo sóc nou en això, jo m'he dedicat a altres coses. Vull parlar amb la gent, vull parlar amb els treballadors, vull parlar amb la gent del poble, vull parlar amb algun altre banc, em vull fer càrrec, d'això, a veure què. Vostè em dóna un mes de temps? Però necessito que la suspensió de pagament no me l'insti segons qui durant aquest mes.»

I a mi aquella positura em va agradar, i vaig dir: «D'acord.» I no va ser un mes. Al cap de quinze dies va tornar i va dir: «Escolti, jo em poso al davant d'això. He parlat amb la gent, jo crec que és una responsabilitat. Aquest poble sense aquesta fàbrica no és un poble que li sobri res.» Avui encara existeix aquella fàbrica, li ha anat molt bé i s'ha recuperat molt bé gràcies en aquell xicot que aleshores deuria tenir trenta anys, un xicot format, val a dir-ho. «Jo m'hi poso, he parlat amb la gent, els he palpat, he analitzat l'empresa, però, a més, he parlat amb la gent, i jo me'n faig càrrec, d'això.» I jo, amb prudència, li hauria hagut de dir: «Escolti, és igual, deixi-ho córrer: suspensió de pagaments igualment.» Però em va colpir aquell home i em va semblar que anava de debò allò, que tenia fusta. I li vaig dir: «Escolti, tiri endavant.»



Això és un cas de lideratge, que és el mateix de l'Egon Mohn, però evidentment molt més petit i més casolà, més d'aquí, més d'aquí la cantonada, per cert.

Per exemple, Castiñeira, vostè em diu: «Home! Hauríem de parlar de què l'empeny a voler ser líder.» No sé, cadascú s'ho sap. L'ambició –vostè em deia–, l'ambició, la vanitat, l'esperit de servei, de vegades fins i tot l'esperit d'aventura. M'agrada córrer aquest rise, en tots els àmbits: l'empresarial, el polític, l'esportiu, el cultural, fins i tot l'espiritual –abans ja hem dit que l'Esperit Sant també hi juga el seu paper, però això no forma part del que ens ocupa.

Bé, l'ambició. Dones, poc o molta, sí? A més, per altra banda, l'ambició és bona si és dosificada i si no

ofega altres coses. És difícil que algú vagi massa lluny si no té ambició. Naturalment, ha de ser de manera que no ofegui les coses positives. Després parlarem de l'esperit de servei, per exemple, o de l'interès general. Si l'ambició et porta a posar-te a tu al davant de tot i a dir: «Jo per davant de l'interès general; l'esperit de servei no té cap importància», esdevé egolatria. Aleshores això és dolent. Però l'ambició, poca o molta, és necessària.

La vanitat. La vanitat també hi és. Per a molts, és molt important. I no és el mateix que l'ambició, per cert. També, segons a quins nivells de lideratge s'arriba, és difícil de no tenir una mica de vanitat, de no ser tocat per la vanitat. Vull dir que el capità d'un equip de futbol, el capità d'un equip d'handbol o bé un empresari que tothom



digui que és un gran empresari d'èxit, o un polític que tothom digui que és un polític que té èxit, en un moment determinat, deu ser molt humà que se senti satisfet amb ell mateix. És clar, és evident que, si aquest és el sentiment dominant, no tindrem segurament un bon lideratge, no solament perquè aleshores això ofegarà el que en dèiem l'esperit de servei, sinó perquè el pot portar a actituds i a decisions no intel·ligents. I aquest perill hi és; tots coneixem gent que ha tingut èxit en el camp polític, en el camp econòmic, en el camp esportiu, en el camp cultural, en el camp artístic, que són gent molt inflada..., però és un risc que hi ha. Són dos sentiments que, poc o molt, en el lideratge es donen, i que no són del tot dolents si es mantenen dintre del que en podríem dir uns límits i si, per sobre d'ells, hi ha altres actituds,

hi ha altres sentiments i altres coses, diguem-ne superiors, que ho disciplinen.

Què hi pot haver més també en un líder? El que en podrien dir el poder, que va una mica lligat amb l'ambició, però no és ben bé el mateix. La satisfacció de sentir-se poderós o bé aquesta satisfacció de poder fer el que vol i poder fer fer als altres el que vol, i això pot arribar a ser també una cosa ben negativa.

Perquè arriba un moment en què hi ha gent que esdevé addicta al poder, i és fàcil caure en aquesta addicció. Per tant, tot això són riscos que comporta el lideratge: l'ambició desviada, la vanitat desbordada o bé l'addicció al poder. N'hi ha uns que són malalts del poder, i ho són tant que fins

i tot renunciem fàcilment a la vanitat, perquè la seva satisfacció és exercir el poder encara que no ho sàpiga ningú, d'amagat, simplement per dir: «Ara jo diré això i passarà allò i en aquell li passarà allò, i a l'altre li passarà això.» I se senten feliços amb això. I és mala cosa aquesta mena d'interiorització del poder per la satisfacció pròpia i personal. Bé, són desviacions que hi pot haver.

Per altra banda, repeteixo, una certa ambició, si és secundària, si no és el més important i no ofega els aspectes positius del servei, de l'assumpció de responsabilitats positives, és lògic que hi sigui.

Per altra banda, observant la gent he notat que de vegades passa que l'ambició es torna noble, és a dir, un personatge que ha maquinat molt, que ha fet coses que no s'havien de fer, tot d'una s'adona del que és la seva responsabilitat i que, per tant, el poder que ha aconseguit i el lideratge que té han de servir per a alguna cosa que no és ell. Això passa. Hi ha molta biografia d'aquest tipus. Tot d'una, hom queda sorprès de veure segons quines reaccions de gent, que quan un li coneix el currículum diria: «D'aquest no en podem esperar res de bo, perquè només pensa en ell.» I resulta que no. Moltes vegades el càrrec condiciona. En gent que ha estat mediocre, que ha estat poc honesta en la manera d'anar escalant posicions, que ha estat egoista, etcètera, tot d'una resulta que, quan es troba amb responsabilitat, la que sigui –president d'un club de futbol, president d'una empresa, president d'un ateneu, president de no-sé-què, president d'un país–, aleshores hi ha una metamorfosi, es transforma. I el càrrec, no en diguem el càrrec, diguem-ne si voleu, la responsabilitat, sobretot la responsabilitat viscuda enfront de tercers, d'aquells als quals has de servir i que a tu no t'interessaven gaire, perquè només eren l'instrument de la teva ambició, et fan

veure, tot d'una, que ells no són instruments de la teva ambició, sinó que tu ets instrument d'ells. Això passa bastant sovint, i és bonic. Jo diria que això passa bastant sovint.

Dèiem que hauríem també de parlar potser de quines situacions propicien que apareguin lideratges. És evident que tant aquell empresari al qual m'he referit de quan jo era banquer com l'Egon Mohn van aparèixer en una situació de crisi. Altrament cap d'ells hauria pretès exercir el lideratge. L'Egon Mohn, si hagués tornat als Estats Units i hagués tirat endavant les idees que havia pensat, segurament hauria estat un gran empresari americà, perquè l'home que ha estat capaç de fer la Bertelsmann també hauria fet no-sé-què, no en el camp editorial per cert, però hauria fet alguna cosa –una vegada em van explicar quines eren les seves idees–, en un altre sector econòmic. Bé, l'Egon Mohn hauria estat l'Egon Mohn a Bertelsmann i hauria estat l'Egon Mohn als Estats Units. I, per tant, hauria fet alguna cosa important.

En moments de crisi, en moments de canvi –les dues coses no són ben bé el mateix sempre: de vegades hi ha canvis simplement perquè les tecnologies canvien, perquè les circumstàncies canvien, però no d'una manera dramàtica, perquè les mentalitats canvien, etcètera–, en moments de canvi hi ha algú que copsa el que s'està produint. Aleshores, aquest moment és un moment bo perquè aparegui un lideratge.

A casa nostra, hi ha bastants joves que durant els últims quinze anys han fet coses molt notables en poc temps. Ho han fet, sobretot, en el camp de les noves tecnologies, per exemple de l'economia del coneixement. D'altres també ho han fet en el camp de la construcció, però també en altres àmbits. Perquè hem viscut un moment de canvi, estem vivint un moment de canvi.

Jo sempre dic, perquè la gent entengui fins a quin punt hi ha hagut un moment de canvi, que fa deu anys l'Internet no era a les cases, i no ens en recordem, d'això. Fa deu anys l'Internet era a la universitat i a l'estat major dels exèrcits, però no era a les cases. Els meus néts de set o vuit o nou anys no manejaven els ordinadors ni tenien Internet a casa. Deu anys, onze tirant llarg! Fa dotze o tretze anys no hi havia telèfons mòbils, i això ha canviat moltes coses. I fa deu o dotze anys el tema de la globalització, amb tot el que això comporta, era ignorat per la majoria de la gent. Jo recordo que la primera vegada que vaig anar a la Xina com a president de la Generalitat amb un grup d'empresaris, l'any 1989, algú va dir: «Però, què hi va a fer, a la Xina?» A més, casualment, els dies que jo era a la Xina –jo no hi vaig tenir cap culpa en això, atenció– va passar el fet de Tiananmen. És clar, d'un país que estava convulsionat d'aquella manera, en aquell moment, què en podíem esperar? Això era el 1989, fa disset anys, i encara durant uns quants anys tot això de la Xina la gent no ho va copsar, excepte uns quants, com vosaltres, els d'INDO aquí presents, dues o tres empreses bàsicament del sector dels «curtits» i poca gent més. Els Carulla també hi va anar molt aviat.

En un moment de canvi així, la gent cada vegada més jove o mig jove o bastant jove i, de vegades, molt jove, té una gran oportunitat, perquè coposen que és un moment de crisi, un moment de canvi, que etimològicament volen dir el mateix, encara que la percepció popular fa servir l'última. És a dir, en un moment de crisi o de canvi, com vulguin, la gent no habituada, la gent que no fa vint-i-cinc anys que cada dia fa el mateix aprofita l'oportunitat. I en això hi ha hagut una pila de gent jove aquí a Catalunya i a tot Europa, i a Amèrica en Gates és el cas més clar, que amb vint-i-cinc anys havien fet una empresa nova, absolutament revolucionària, i eren multimilionaris als vint-i-sis o als vint-i-set anys.

Llavors, aquest lideratge, el lideratge d'en Gates és per virtuts i mèrits personals del Bill Gates, evidentment. Ara, en Bill Gates ha actuat en un moment de crisi o de canvi, en un moment en què les coses estaven madures per fer una cosa nova, i d'aquesta cosa nova era més fàcil que en copsés el sentit la gent no habituada a fer el mateix des de feia cert temps, que no pas els més antics.

Aquí, a Catalunya, també ha passat el cas –en podríem dir noms, però no els direm, naturalment– de nois joves, que potser ara ja no són tan joves, que llavors tenien vint-i-set o vint-i-vuit anys i ara potser en tenen trenta-cinc o quaranta, que han fet una carrera molt brillant en el sector de les noves tecnologies, en el sector de les assessories, etcètera. Per tant, s'ha produït un lideratge, afavorit per les condicions personals d'aquesta gent, però, a més, perquè hi ha hagut un moment de canvi.

Què ha passat, de tota manera? Què ha passat? Que alguns d'aquests han tingut por de ser bons. Fa tres o quatre mesos, vaig cridar el fill d'un amic meu i li vaig dir: «Escolta, explica'm com ha anat la venda de la vostra empresa –una empresa d'aquestes– a una empresa de fora, però no cal que m'ho expliquis, perquè ja ho sé, ara t'ho diré com ha anat i, si m'equivoco, m'ho dius. Vosaltres us vàreu reunir dos o tres fa deu anys i vàreu tenir una idea, es va encendre la bombeta, vàreu arribar sobre un camp relativament verge, perquè hi havia treballat poca gent i perquè almenys tota una generació era una mica incapaç de tenir aquesta idea. Vosaltres, joves, la vàreu tenir, la vàreu aplicar. Heu fet una empresa que fa goig. I ara heu arribat a un punt –i aquest és el punt que jo crec que s'ha d'analitzar a Catalunya i que va lligat amb el de lideratge i que va lligat amb que no ens faci por ser bons, és a dir, excel·lir, sobresortir–, heu arribat en un moment en què teníeu dos opcions:



o us llançàveu a ser una gran empresa, per a la qual cosa probablement havíeu de prendre una pila d'iniciatives –havíeu de comprar empreses aquí i fora d'aquí i córrer un risc, per altra banda–, o bé veníeu. I vosaltres heu venut. Molt bé, no us ho critico. Vosaltres sabeu de què us sentíeu capaços. Vosaltres heu venut i ara, entre els tres o quatre que éreu, heu guanyat uns quants milers de milions de pessetes. És així, oi? Molt bé, us felicito.»

Ara bé, aquí hi havia un moment en el qual hi havia una altra possibilitat. Jo no critico el que han fet perquè, a més, era un cas en el qual es donava la circumstància que potser es podia aconsellar això, per un tema de prudència. Però es tracta d'un cas en el qual aquests xicots han renunciat

al lideratge. Potser han fet bé, perquè evidentment abans de posar-te davant de la tropa has de saber si tu ets capaç d'aguantar el que significa estar al davant de la tropa.

Aleshores, Castiñeira i Lozano, quan vostès em diuen: «S'hauria de parlar a veure com es produeixen aquestes situacions de crisi», aquestes maneres segurament hi ha maneres diverses de resoldre-les: una és, en aquest cas venent; l'altra és dir: «Som-hi!», i també veure què passa.

És clar que un líder, per anar bé, ha de tenir un projecte. De vegades, hi ha líders que esdevenen líders no se sap ben bé per què, perquè s'han posat al davant, etcètera, i després resulta que se'n surten bé però, en principi, passa allò que

CONFERÈNCIA

deia aquell que em va venir a veure al banc i em va dir: «Escolti, jo necessito un mes perquè vull saber si hi pot haver un projecte en aquesta empresa moribunda, si hi pot haver un projecte renovat i si jo em sento capaç d'assumir la nova responsabilitat i si la gent em seguirà o no. Perquè, és clar, la primera cosa que jo els he de dir en aquests cent cinquanta treballadors que hi ha aquí és que, durant no sé quant de temps, que no em demanin ni un duro més de sou, i ells m'han de dir que sí. Si no em diuen que sí, jo no puc anar endavant. Aleshores, jo els he d'explicar què farem perquè, és clar, no podem continuar fent el mateix que feia el meu pare.» Cal tenir un projecte.

Això també val per als països. L'altre dia, una professora d'aquesta casa va escriure un article que estava molt bé. Parlava en termes de país –posin-hi el país que vulguin, també hi podríem posar Catalunya– i deia: «Un país no pot anar endavant si no té quatre coses.

Projecte, com en una empresa: què volem que sigui aquest país, quin horitzó fixem, a on anem, què volem ser? Naturalment, quan diem què volem ser, també hem de dir què podem ser. Un que em digui: «Catalunya ha de ser una superpotència mundial,» aquest no val, aquest aparteu-lo, aquest és perillós, no sap el què es diu, fora! Per tant, què volem ser, què podem ser, què som? Primer de tot, què volem ser? Projecte.

També necessita voluntat. La vostra professora parlava de voluntat política i jo en deia voluntat política i voluntat de país, no voluntat només de lideratge, cal que el país realment la tingui, aquesta voluntat. Naturalment, és feina del líder ficar aquest ànim de tenir voluntat a la gent. Hi ha una anècdota d'en Washington que, quan l'anomenen cap de l'exèrcit, es troba amb una tropa absolutament desmoralitzada, relaxada, tota ella dedicada

a malparlar els uns dels altres, cadascú en el seu racó. Cal tenir present que eren tretze colònies, que feien la guerra tretze colònies que eren pràcticament independents i, per tant, costava molt lligar tot això: Virgínia, Maryland, Delaware, etcètera. Hi ha voluntat? Volem fer guerra o no volem fer guerra? Volem treure els anglesos o no els volem treure? Sí. Doncs, vinga, som-hi, doncs!

Naturalment, volem treure els anglesos, perquè si traïem els anglesos no pagarem impostos, farem la declaració dels drets humans, la Declaració de Filadèlfia, que era molt avançada. És a dir, tenim el projecte de país, tenim un projecte i, a més, el volem aplicar. I per aplicar allò hem de treure els anglesos i, per tant, hem de tenir voluntat.

Per tant, projecte, voluntat política i també social. Tercera cosa: engrescament. Exactament, la vostra professora utilitzava aquesta paraula. Fa il·lusió això.

I, evidentment, lideratge. És a dir, per a tot això es necessita lideratge, i un lideratge clar, capaç de galvanitzar la gent. No dic de galvanitzar-la, segons com, d'una manera violenta, sinó d'una manera sostinguda, sòlida, forta. Lideratge.

I en això, òbviament, hi ha un tipus de lideratge que, encara que sigui per comparació, també serveix. Per exemple, el que va al davant d'una excursió se suposa que sap el camí, que sap on va. On anem? Anem allà dalt –que consti que, de vegades, el que va al davant enganya volgutament... Molt bé. Ei! De fet, ell sap que anem a la muntanya que hi ha darrere d'allò d'allà dalt, però a la gent li diu: «Anem allà dalt!» I quan arriba els dirà: «No, anem una mica més enllà.» Una mica més enllà que potser és molt més lluny. Anem allà, sap el camí, sap explicar a la gent: «Quan arribarem allà dalt hi ha una vista formidable.» Ha de dir una cosa que ajudi a galvanit-



zar això. Això de l'excursionisme pot semblar una mica infantil, però em sembla una comparació molt vàlida.

Consti que –i ho dic perquè això m'ha passat a mi quan era jove i duia nois joves d'excursió–, tot d'una, en un moment determinat es perden, o ha sortit boira –tu que ets de la Plana de Vic saps que fa pocs dies va sortir boira sota el Matagalls, que és una muntanya per no perdre's ningú, però va sortir boira, i quan surt boira pot passar qualsevol cosa. El cap ha de ser capaç, en un moment determinat, de dir: «Nois, veniu, ens hem perdut.» Sí o no, depèn, perquè pot dir: «Tot va bé.» Però, segons com, ha de calibrar si ha de seguir dient: «Tot va bé, endavant nois», o bé: «Nois, ens hem perdut; quiets, ens quedem quiets.» I, aleshores, l'important és mantenir la moral i la tranquil·litat de la gent mentre hi ha boira.

I aquesta sí que és una feina important per a un líder. Quan hi ha boira, hi pot haver boira meteorològica pujant al Matagalls; hi pot haver boira econòmica («Escolteu, hi ha un moment de desconcert..., no hi ha res que quedi clar, etcètera»); hi pot haver boira política, confusió, etcètera; hi pot haver boira pel que fa al país («Escolta, no sabem ben bé on som, estem desconcertats, tenim confusió, una certa decepció, una certa frustració»). Un país es pot trobar –i ho sabem prou bé– en una situació d'aquest tipus. I aleshores hi ha d'haver algú que digui: «Escolteu, ja en sortirem, d'això.» Potser de vegades una certa reflexió, potser de vegades una certa frenada, esperant que, i després anar buscant de mica en mica la sortida de tot això.

Una altra cosa que ha de fer el líder és acompanyar. El líder no pot anar sempre al davant; de vegades ha d'anar al darrere. El líder és aquell que –parlem d'excursionisme, però val per a tot–, de tant en tant, es gira per veure si segueix

tothom. «Escolta, no veig en fulano; on és?» «És aquí, esperem un moment.» El líder, de tant en tant, es gira. I, de vegades, fa una altra cosa, i és que en comptes d'anar al davant va al darrere perquè, segons com, el que ha de fer és arregar la gent, i potser no arregarà ningú, però de vegades a la gent el líder els dona confiança si va al darrere i no pas si va al davant, perquè diuen: «Aquest no ens abandonarà.» És clar, el líder, com que de vegades va sobrat personalment, es pot posar a caminar i els altres es queden enrere, o uns quants es queden enrere i es queden perduts allà. «No, no, aquest s'ocupa de nosaltres, aquest ens arregarà a tots.» Aquest arribarà al final amb tota la tropa, amb tota la gent, amb tota l'empresa, amb tot el país, el que sigui. Això és important: aquesta capacitat, diguem-ne, d'acompanyar. I també l'altra capacitat. Naturalment: «Molt bé, descansem una estona, per reposar.» M'allargo massa, oi?

Àngel Castiñeira

Dos minuts més i endavant.

Jordi Pujol

És que ara venia la part bona, que és molt llarga, però ho deixarem, ho deixarem. Tot això era el pròleg.

Ah, sí, reposem. I aleshores el líder ha d'entendre una cosa: s'ha d'adonar que n'hi ha un o dos, els que siguin, als quals la motxilla els pesa massa, que no poden. Aleshores, el líder fa una d'aquestes dues coses: sense dir res, es carrega la motxilla d'aquell, o bé li diu a un que va sobrat: «Tu, agafa la motxilla d'aquell», i li sap explicar: «Escolta tu, hem d'anar canviant», o, si vol acabar de quedar bé, agafa una motxilla

lleugereta i li diu: “Escolta, hem d'anar canviant de tant en tant les motxilles: agafa aquesta”. Una que és lleugereta, que no porta res, i l'altre tampoc no se sent humiliat o no se sent menystingut i segueix.

Totes aquestes coses, que són acompanyar, també són una feina de qualsevol lideratge.

De totes maneres hauríem de parlar...

Carlos Losada

Endavant, endavant.

Jordi Pujol

No, no, escolti, vostè a mi no m'ha de donar peixet, perquè jo me l'agafo aleshores, saben? I pot passar qualsevol cosa, i això no pot ser.

Carlos Losada

Hi ha d'haver col·loqui també.

Jordi Pujol

Hi ha d'haver col·loqui, imaginin-se! Jo parlava ara de si el líder ha de ser pròxim o no ha de ser pròxim. Ha d'estar prop de la gent o no ha d'estar prop de la gent. Hi ha estils de lideratge diferents, hi ha lideratges de gran proximitat, hi ha lideratges que no ho són. Per dir-ho en un camp que no sigui ni d'excursionisme ni d'handbol ni del món empresarial, hem tingut grans líders polítics distants, molt distants. En De Gaulle s'ho mirava tot des d'allà dalt. En Churchill va ser molt popular en un moment determinat, però després no el

van votar. En De Gaulle el van expulsar i també en Churchill. I, a la Guerra de 1914, en Clemenceau es pensava que ell era el pare de la pàtria, i el primer ministre de la Victoire, etcètera. Doncs, pallissa electoral.

Això és un altre tema. Un líder també ha de saber que pot passar això: un serveix per guanyar la guerra, però no serveix per conduir la pau. La gent sabia que el Churchill potser no era un home per conduir la pau, però evidentment era l'home per conduir la guerra. Vull dir que hi ha líders que no en són, de pròxims, tot i que en De Gaulle, per exemple, era un líder que captivava per la seva altivesa, que donava una certa seguretat. De tota manera, ell també feia una altra cosa: fixin-se que a en De Gaulle, fins i tot quan van estar a punt d'assassinar-lo. Quan anava a inaugurar una escola maternal de no sé quin petit poble de França –perquè ho feia, això– i hi havia gent, cent, dues-centes, tres-centes, quatre-centes persones cridant «Vive le Général», etcètera. Naturalment, els serveis de seguretat miraven de protegir el general, el president, i ell –fonçait, que diuen els francesos– es llançava i es barrejava amb la gent, i el podien haver mort en qualsevol moment. Al costat d'això, parlava amb una certa altivesa.

Per cert, no sempre passa, perquè hi ha líders que no saben dir ni dues paraules seguides, però que tenen un tipus d'actitud que convenç la gent. Ara, moltes vegades, el líder té discurs, i no solament en el sentit que tradueix en paraules el projecte –sense projecte no es va enlloc–, sinó que, a més, és un bon orador, un bon comunicador. En podríem posar ara una sèrie d'exemples, alguns d'ells molt bonics, un d'ells el del mateix general de Gaulle, un altre el de Churchill, un altre el del Tony Blair. En Tony Blair ara està en hores baixes, però ha estat un gran comunicador, potent a l'hora de parlar, vull dir que entrava dintre de l'entranya de la gent.

Vull dir també que un líder ha de ser valent. Jo sempre cito aquell llibre del Kennedy Profiles of Courage [Perfils de coratge]. Agafa set o vuit polítics americans, de segona fila, almenys no coneguts aquí, excepte un que va ser president dels Estats Units, en John Quincy Adams, el fill d'en John Adams, que va ser president al començament del segle XIX, i els descriu, precisament, pel seu coratge, per la seva valentia, per la seva capacitat d'assumir els riscos, amb totes les conseqüències, per la seva capacitat d'assumir l'error --es necessita coratge per assumir l'error--, d'aguantar la resposta negativa; fas una cosa pensant que serà bona i et trobes amb una reacció molt i molt negativa, etcètera.

Ja acabo. Aquests senyors m'han passat un qüestionari sobre el qual havia de parlar i me'n falta la meitat! Però, bé, és culpa d'ells, que van fer el qüestionari massa llarg. Sempre és culpa de l'altre, això està clar, sempre. Això és una broma que espero que sàpiguen agafar bé... Però sí que els vull dir una cosa: el primer que un líder jo crec que ha de saber fer és assumir la seva responsabilitat. Això és fonamental, tot i que de vegades hi ha gent que no ho fa i li surt bé, i va traspassant la responsabilitat a aquest, a l'altre i al de més enllà, i tothom és culpable menys ell.

Després també és curiosa una altra cosa: a més d'assumir la pròpia responsabilitat, assumir l'error i explicar-ho crec que també està bé, però és perillós. Jo recordo que una vegada, quan era president de la Generalitat, vaig dir: «En això m'he equivocat.» Públicament. Va venir un conseller meu i em diu: «Escolta Pujol, escolta president, no ho has de dir, això, perquè ningú t'ho agrairà. I has dit això, oi? Ho he sentit a la roda de premsa. No ho has de dir: demà la premsa et destrossarà, tota l'oposició se't tirarà a sobre, ningú no et reconeixerà el mèrit que té el fet que un digui "m'he equivocat, però ja rectifico", i nin-

gú no ho reconeixerà.» Però, bé, això és una cosa que va sobre l'estil de cadascú.

Parlàvem d'on surt la fortalesa emocional per al lideratge. Però a mi em sembla que, efectivament, hi ha molts tipus de líders. Ja ho he dit abans: hem parlat tant d'un capità d'handbol com d'un empresari, però podríem parlar, per exemple, del que han estat els líders veïnals. De lideratges n'hi ha de totes menes i de tots els nivells, com ara el líder dintre d'una família. Molts de vostès tenen empreses familiars, amb protocols i tot allò que fan ara. Però, és clar, també va bé que hi hagi algú dintre d'una família del qual, d'una manera que pugui ser acceptada --el bon lideratge ha de ser acceptat--, es digui: «Escolta, tu, aquell és el que això ho entén més clar; això ho veu més clar.»

És el cas de quan jo estava a Banca Catalana, d'aquell que em va dir: «Jo, a més de parlar amb els treballadors de la fàbrica, amb els proveïdors, amb no sé qui, amb no sé quants..., he de parlar amb els meus germans.» Era una família de quatre germans. «Escolteu, ho tirem endavant? Sí, però escolta ho tirem endavant, però jo els he de dir "ho tiraré endavant jo; vosaltres teniu les vostres accions, però ho tiraré endavant jo, i ho tiraré endavant. Hi esteu d'acord? El meu pla és aquest, hi esteu d'acord?"» Això és lideratge de família, per dir-ho així, i vostès ho saben --aquí hi ha moltes empreses familiars i segur que això també hi compta.

I tot el que ara venia a la segona part, que era la bona, doncs, mirin, quedarà... Home! A mi també em convé no explica-ho tot, perquè si ho explico tot ja no podria dir res de nou mai més, oi? Per tant, també m'he de dosificar una mica, i vostès han dosificat molt la seva paciència. Han aguantat bé, i els ho agraeixo moltíssim.

I res més, gràcies per la seva atenció.



COLLOQUI



Carlos Losada

Moltíssimes gràcies, president. És cert que cal conèixer els errors. Si ens hem equivocat donant-li la sessió inaugural, hauríem d'haver fet dues sessions inaugurals perquè ens hem quedat curts. A la sessió inaugural volíem reproduir una cosa que és força complicada, que sí farem a la resta de les sessions. I, com que pensàvem inicialment que seríem unes vint, trenta persones –després això s'ha ampliat molt–, no renunciem a una cosa que és clau, que és el debat. Un debat que no pretén tant ser preguntes només, sinó interpel·lacions, aportacions, afegir el pensament dels presents. Sé que això, en un entorn com el d'avui, és molt complicat. Així doncs, els convido a ser no tan amplis en el preàmbul de les preguntes, com ho faríem en qualsevol de les properes sessions que tindrem, sinó ser una mica més curts, però que hi participin, sens dubte, perquè ara comença l'aprenentatge compartit, i també en podem treure tota aquella part que el president ha amagat i que certament és la millor.

Tenen la paraula vostès.

Francisco Longo

Professor d'ESADE i membre de l'equip acadèmic de la Càtedra

Abans que res, felicitats, president, per aquesta magnífica lliçó inaugural del seminari. La veritat és que ens posa el llistó molt alt, potser massa alt als qui venim al darrere.

Jo volia fer-li una pregunta, concretament arran d'una afirmació seva, que comparteixo. Deia, parlant de França, de la societat francesa i de la perspectiva electoral, que França necessita una ruptura i que els dos candidats, els dos principals candidats presidencials, s'havien fet ressò

d'aquesta necessitat en els seus discursos fa uns quants mesos, i examinava lúcidament, perquè és cert, que aquest perfil rupturista dels seus discursos s'ha anat esvaïnt a mesura que s'acosta la contesa electoral.

La meua pregunta és aquesta: Realment les regles de joc del mercat electoral, els partits inclosos, el funcionament dels partits, els mitjans de comunicació, els mitjans d'accés a l'opinió pública estan dificultant objectivament l'aparició de lideratges polítics transformadors?

Jordi Pujol

Sí, se'ns dubte. No hi ha dubte que –excepte en determinats moments en què la sensació de crisi sigui molt punyent, molt greu, o bé quan hi ha gent que realment té una potència molt particular amb un projecte molt bo i un verb molt potent, les dues coses– les campanyes electorals són perilloses, si es diu la veritat.

Ara hi ha hagut un escàndol a Hongria perquè hi va haver eleccions i els socialistes van guanyar, i van guanyar a base de prometre l'oro i el moro. I, després de les eleccions, un bon dia hi va haver una reunió del Comitè Executiu del Partit Socialista i, aleshores, l'endemà d'haver guanyat, el nou primer ministre va dir exactament al revés del que havia estat dient durant tota la campanya. Llavors, hi va haver gent del Partit Socialista que va dir: «Escolta, això no pot ser. Hem promès això, que rebaixaríem aquest impost i, en comptes de rebaixar-lo, l'augmentem; hem dit que faríem no sé quants hospitals, i ara diem que durant dos anys no en farem cap!» I, aleshores, el primer ministre li va dir: «És que si haguéssim dit la veritat no ens hauria votat ningú. Hongria té un deute molt gran. Si volem anar-nos acostant a la Unió Europea o anant-



nos ficant dintre la Unió Europea l'hem de reduir; per tant, nosaltres hem de dir això, que és exactament al revés del que deia, però les eleccions no les hauríem guanyat si no haguéssim mentit.» Diu això.

Això ho va enregistrar algú amb un casset i va ser reproduït i va sortir a la ràdio. Hi va haver un gran escàndol. Ara vostès facin el comentari que vulguin, però realment a Hongria la cosa va anar així. És una cosa dita amb una certa cruesa, però va anar així a Hongria. Vostès potser recordaran que hi van haver unes manifestacions i llavors l'oposició li va demanar la dimissió. Finalment, no ha passat res i ell va fent la seva política, que no té res a veure amb la campanya electoral.

És clar, això és molt difícil de veure, és un problema molt difícil. Miri, jo tinc una aposta, un pari, que en diuen els francesos, amb en Michel Camdessus. Li vaig dir: «Escolti, Camdessus, estic molt content perquè els dos candidats són rupturistes» –li vaig dir això el mes d'octubre o el mes de novembre– «però ja veurà vostè com, a mesura que s'acosten les eleccions, això canvia. Per exemple, el Sarkozy va començar parlant de la ruptura, la ruptura, la ruptura..., al cap d'uns mesos va començar parlant de la ruptura tranquil·la, la ruptura tranquil·la, i ara ja no parla de la ruptura; ara parla del canvi.» Ahir mateix o abans d'ahir, a Brussel·les, els francesos em deien: «És més rupturista el Sarkozy que la Ségolène, i té més possibilitats de ser-ho perquè la Ségolène va molt condicionada per altres coses. Però, és clar, està tirant aigua al vi en el discurs.»

I ella també, perquè també va començar amb coses que –sobretot des de la perspectiva del que és la tradició del socialisme francès, que és molt intervencionista, molt estatalista, molt centralista, amb un punt de sectarisme en segons quines coses i, doncs, era molt percutant– feien tremolar l'escola clàssica socialista.

I ara ja li ha dit a en Jospin que vingui –que consti que el Jospin era dels més reformistes que han tingut els socialistes francesos– i també a l'Strauss-Kahn, que també és dels més reformistes. De tota manera, ja comença a agafar la doctrina clàssica del Partit Socialista, que és una doctrina de Ne bouger pas, no toquem gaires coses.

Jo he quedat una mica parat que en Bayrou hagi fet ara un programa que ell defineix com a social i liberal, i ho trobo perillosíssim. Perquè en qual-sevol país del sud d'Europa és molt perillós dir que té un programa social i liberal, perquè de la paraula liberal se n'ha fet una mena de dimoni. Però és important que en Bayrou digui que vol una societat social i liberal, que vol dir: «Volem l'estat del benestar, volem la seguretat, volem la xarxa protectora, etcètera, però volem que això no ofegui l'esperit d'iniciativa, que això no acabi enrégimentant –que diuen els francesos– reglamentant-ho tot.»

Llavors, cada polític, amb el seu instint, més que altra cosa, ha de saber en cada campanya electoral què pot dir sense enganyar massa la gent o, si és possible, sense enganyar-la gens.

En Blair, quan va guanyar les eleccions el 1997, tenia una posició molt favorable. Primer, perquè el Partit Conservador estava malament, molt malament, i, segon, perquè la ruptura l'havia fet la Thatcher. I, aleshores, ell no va canviar res de la Thatcher, o gairebé res, i sobre la base del que va fer la Thatcher, que havia fet també un discurs

rupturista amb un país destrossat. Londres va estar setmanes senceres amb les escombraries al mig del carrer; Londres va estar alguns dies sense electricitat; els sindicats manaven molt més que el Govern i que Westminster –manar més que Westminster és una blasfèmia a la Gran Bretanya, com en el temps de Cromwell, però aquesta blasfèmia era real a la Gran Bretanya en aquell moment. Per tant, ella ve i diu: «Escolteu, s'ha acabat això. Vinga, va, a la guerra.» Però era en una situació extrema, i ella ho va fer bé. Per altra banda, va donar la sensació de seguretat. I, aleshores, va fer la ruptura.

I, aleshores, ve el Blair i diu: «Sobre la ruptura que ha fet la senyora Thatcher, que no canviaré, jo ara faré...» I aleshores fa el discurs valent, i, a més, és un gran comunicador, ell és un gran comunicador. Fixi's què passa. «El Thatcher, el Thatcher... » Perdonin; això algú diria que vol dir alguna cosa, això de dir el Thatcher. Sort que no hi ha cap periodista; en tot cas a mi no em deixaria malament, deixaria malament en Blair. Però bé, tot i que realment ha comès alguns errors molt greus, crec que en Blair és un home que val la pena estudiar-lo bé com a element positiu, deixant de banda, evidentment, alguns problemes greus que ha tingut en la política exterior i que, a més, hi va haver una cosa que a Anglaterra, a la Gran Bretanya, es perdona menys que aquí: que va enganyar la gent. Aquí, escolti, s'enganya cada dos per tres, això sigui dit de passada.

En Blair, abans de fer aquesta ofensiva, quan estava a l'oposició deia: «Ara anem a guanyar.» I va fer una cosa –i això també és preocupant–, i és que va dir: «Jo m'he de fer amic del Murdoch.» En Murdoch controla molta part de la premsa més important britànica. Això no és tampoc per tirar coets, però això és la política també, i el seu lideratge l'havia de sedimentar sobre unes quantes coses seves, mèrit seu. Però,



Josep Maria Lozano
Professor d'ESADE

a més –i que consti que això ho dic una mica per experiència–, és que és difícil fer la guerra sense protecció aèria. El meu oncle, que va fer la guerra amb l'exèrcit republicà a l'Ebre, em va dir: «Cada vegada que sentíem un avió, ja no ens molestàvem de mirar si era dels altres o dels nostres, perquè mai no eren els nostres, sempre eren dels altres. Per tant, quan sentíem un avió, tots amagats!» Això també és important. La protecció aèria era una mica el Murdoch.

No sé si amb això he contestat la seva pregunta.

Carlos Losada

Més preguntes?

Volia ressaltar un parell de coses. Em sembla una qüestió clau això de la por a l'excel·lència. La por a l'excel·lència de vegades també ve associada a un context que penalitza l'excel·lència. I, d'altra banda, ho voldria relacionar amb allò que ha dit que hi ha característiques del lideratge, com ara l'ambició, la vanitat, que hi poden ser, però que l'ambició, la vanitat no s'ho han de menjar tot. Molt habitualment es posa l'exemple que els emperadors romans, quan triomfaven, tenien algú al costat que els deia: «Recorda que ets mortal.» Com que avui jo tinc la sensació que en l'entorn dels lideratges ningú o molt pocs es fan aquest recordatori, la meua pregunta és: Quina qualitat humana

–gairebé diria quina qualitat humana íntima– necessita el lideratge per ocupar les posicions que ocupa, sense perdre aquest recordatori –diguem-ho metafòricament– que també és mortal i poder combinar això amb no tenir por a l'excel·lència.

Jordi Pujol

De fet, vostè toca dos temes, al meu entendre, diferents, i tots dos molt importants.

Sant Vicent Ferrer vostè sap que era un sant miracler, que diuen que parlava totes les llengües i que era un sant d'una popularitat tremenda a tot Europa i, naturalment, sobretot als Països Catalans. S'explica l'anècdota que un dia va anar a València, que és d'on ell era, i el poble de València va sortir a aplaudir-lo. I al costat seu hi havia –no sé si és veritat, això, m'ho han explicat, però si no e vero, e ben trovato– en Francesc Eiximenis i, enmig de tot això, li diu amb veu baixa: «Vicent, com esteu d'humilitat?» Sant Vicent Ferrer el van fer sant de seguida per aclamació popular.

Això que diu vostè és veritat, i un dels problemes que pot tenir el lideratge és que el líder, a vegades, es tanca en ell mateix, s'envolta només gent que li diuen sempre que ho fa molt bé. Això són perills que té el lideratge, evidentment. Ara, aquest és un aspecte.

Pel que fa al de l'excel·lència, em sembla que aquí toquem un tema clau de la nostra societat catalana. Nosaltres només ens podem salvar si fem les coses una mica millor que els altres. I, a més, per anar bé, si les fem bastant millor, i per anar millor, encara, si les fem molt bé. I, per tant, aquest esforç l'hem de tenir. I hem de reaccionar contra una cosa que potser ara va una mica de baixa, afortunadament, que és una ideologia dominant a casa nostra: l'antiexcel·lència, d'una manera absurda i

molt sectària, de vegades. Per exemple, si alguna vegada hem dit: «Home!, hauríem de procurar que hi hagués alguna universitat nostra que excel·lís.» De seguida et diuen: «No, totes igual.» Hi havia una universitat que tenia vocació d'excel·lència, i no em facin dir quina, i en un moment determinat hi va haver uns canvis en els organismes rectors de la universitat i hi va haver molts catedràtics i molts professors que van estar contents: «Ja no som una universitat d'excel·lència, ja som una universitat com les altres, democràtica, etcètera.»

Després, aquests mateixos, vénen i et critiquen perquè diuen: «Miri, miri el rànquing de les universitats europees. Entre les cent primeres universitats europees o les cinquanta primeres, no n'hi ha cap de catalana!» És que no en tindrem cap mentre no tinguem universitats d'aquestes. Vosaltres –vull dir l'IESE- hi sou, sortiu en el rànquing, perquè no esteu tan subjectes, diguem-ne, al que en podríem dir la dictadura intel·lectual, que diu que hem de ser tots mitjanets.

Nosaltres podem tenir una universitat entre les primeres cinquanta universitats europees, però no podem pretendre tenir totes les universitats catalanes entre les cinquanta primeres universitats europees. Per tant, n'hi ha unes que van millor que altres. Si no volem que hi excel·leixi ningú, situem tothom a partir de les dues-cents cinquanta i allà tots anem junts, en allò que se'n diu el pelotón. Però aquest és un problema gairebé intel·lectual, un problema d'idees, un problema d'hegemonia intel·lectual que ens porta a una situació que en el terreny universitari ha existit bastant.

Jo crec que això ara pot anar canviant una mica. Per exemple, ahir el diari portava una notícia bona: l'Ajuntament de Sant Cugat, amb vosaltres, amb en Mas-Colell i amb no sé qui més, vol fer un institut; Sant Cugat es vol oferir com a seu de l'Institut Europeu de Tecnologia. Li vull advertir que en Mas-



Colell va ser elegit per tretze vots contra onze per ser director, el factòtum, del European Research Council (ERC), que és una cosa que ha creat la Unió Europea fa poc, per mirar d'aplicar de debò el protocol de Lisboa. ERC vol dir European Research Council, no vol dir Esquerra Republicana de Catalunya, queda clar, oi?

I fixin-se en una cosa –i ho dic amb orgull, i perdonin perquè ara sí que aniré a favor meu. I fan això gràcies a l'acció que en Mas-Colell va fer com a “ministre”, és a dir, com a conseller de Recerca, Universitat, Desenvolupament quan va ser al Govern de Catalunya de l'any 1.998 al 2.003. Això és el que diu el document. I és que realment, aquella línia és la que calia –i perdonin que faci un elogi no meu ni del Govern de la Generalitat que jo presidia,

sinó de les idees que ha introduït el Mas-Colell aquí, que són del més trencador que s'ha fet durant bastants anys a Catalunya– li reconeix tothom, també molta gent de casa nostra. Aquesta és la línia que ens pot permetre surar, i no tothom la podrà seguir aquesta línia. El que passa és que nosaltres hem de tenir allò que diem: hi ha uns mínims que són per a tothom, i uns sostres que han de ser alts en el camp universitari. No podem tenir universitats com tantes n'hi ha a Amèrica del Nord, on hi ha les millors universitats del món, però també les pitjors. No podem tenir nosaltres també les pitjors universitats del món, però hem de tenir algunes de més amunt i, per tant, hem de lluitar contra la por de ser bons.

No sé si és aquesta la pregunta que em feia vostè, no?



Albert Aixelà
De la Fundació Rafael Campalans

Simplement, voldria reprendre les dues darreres preguntes que ens plantejàvem des de l'organització. La primera és: Ens cal un ideal per ser líders? Un ideal entès com una cosa diferent, que no és el mateix que el projecte, perquè es poden tenir ideals sense projecte, o a la inversa. I, la darrera: D'on surt la fortalesa per fer de líder? D'aquest ideal, potser?

Jordi Pujol

A mi em fa l'efecte que tenir un ideal és bàsic. Vostè és més jove que jo, però veig que utilitza una paraula que avui és anacrònica, que és la paraula ideal. Quan jo era jove, parlàvem dels ideals, de tenir ideals, estar al servei d'un ideal. Aquesta és una paraula que avui més aviat pot provocar algun somriure irònic dels savis del país, els «savis» entre cometes. Hi ha els savis de debò, i els savis de debò no ironitzaran sobre

això, però després hi ha molts «savis», entre cometes, que ironitzen sobre això, com ironitzen sobre l'excel·lència.

Jo crec que sí, que s'ha de creure en alguna cosa, és a dir, s'ha de tenir unes conviccions, a no ser que realment s'arribi al lideratge simplement per ambició de poder o per vanitat. Deixo ja de banda el que hi arribi per fer carrera en el sentit més material de la paraula. Hi ha gent que ho fa, això. El que passa és que si només et mou això, potser tampoc no arribaràs a ser líder, perquè es necessita alguna cosa més. Perquè si vols guanyar diners hi ha moltes maneres de guanyar-los sense ser líder; més ben dit: ser líder et fa nosa per guanyar diners segons com, almenys per guanyar-ne molts. Per guanyar-ne molts, gairebé és impossible.

Tots sabem de gent que ha arribat a ser molt important des del punt de vista econòmic a Espanya, i amb mèrits, no hi ha crítica, però ho és perquè va fracassar políticament. Si no hagués fracassat políticament, avui seria un diputadet o un diputat. Potser hauria estat ministre; potser, anant bé,



hauria estat primer ministre, potser sí, però no seria ric. No seria immensament ric. No ho seria. Va tenir la sort que el van rebregar políticament.

Jo crec que sí, que es necessita, aquest tema que deia vostè, de l'ideal. Si és aquesta la pregunta que em feia, li dic que sí.

I si un té un ideal, això l'ajuda a tenir fortalesa emocional. Si un té un sentit molt agut de la responsabilitat, això l'ajuda, com també si té, finalment, una certa qualitat moral –per anar bé, un líder l'ha de tenir i, si no la té, poden passar desastres. I, d'on surt? Em sembla que surt de dintre, de dintre. Oi que m'entén?

Pep Soler

D'empresa privada, Lleida

Ningú no dubta que vostè ha estat un gran líder i que encara ho és, tot i que està fora de la primera línia; la seva opinió encara pesa. Vostè connecta molt bé amb el món d'avui i ho està demostrant

aquí – amb la seva ironia fina; està demostrant que és un home molt proper. Jo voldria que ens poguéssim dir o que poguéssim fer el que ha dit que normalment es feia, que en campanya electoral es deien moltes mentides, sobretot, en aquest país.

Jo li agrairia que no ens digués mentida, que es mullés una miqueta. I, parlant de lideratge, a veure si ens podria dir qui creu vostè que és un líder referent a casa nostra que pugui ser destacat, atès que els ha palpat a tots els de primera línia i fins i tot els de segona línia. Però li demano que es mulli de veritat, i com que vostè pertany a un partit, si pot ser que no sigui del seu partit. Després, si vol, digui el del seu partit, però m'agradaria a veure si es poguéssim mullar una mica.

Jordi Pujol

Vostè sap que això no li contestaré, entre altres coses perquè vostè fa bé de fer la pregunta, que, per altra banda, em condiciona molt. Fixi's vostè el que m'ha dit: «Digui que hi hagi un líder, però que

no sigui del seu partit» Home! No! Això no ho puc dir, jo! M'ha dit això. Això no li contestaré perquè no l'hi he de contestar, no em correspon contestar això. I també perquè la resposta vostès ja la saben. La meua resposta ja la saben, no cal que la digui. I si n'hi ha un que no la sap, que ho demani al veí, perquè segur que ho sap. Tothom sap què penso, encara que no expliciti. Però no em correspon ara parlar del tema aquest.

En temes més generals, li puc dir el següent. Com ja he dit, un país no va endavant sense projecte: què volem que sigui aquest país? Volem que sigui un país d'excel·lència o que no sigui un país d'excel·lència? Com combinem l'excel·lència amb l'equitat? Això forma part del projecte. Com conciliem l'excel·lència amb l'equitat? Com sortim de l'estat de confusió en què estem? Evidentment, s'ha de presentar un projecte. Estem en un estat de confusió. Això sí que ho puc dir perquè, a més, és evident que hi ha confusió, que hi ha desconcert, que hi ha desorientació, que hi ha una certa frustració. Tot això és així. Per tant, necessitem una renovació del projecte. Hi pot haver més d'una proposta, de renovació de projecte, però segur que hi ha d'haver una renovació de projecte.

La segona cosa que necessitem, com dèiem abans, és la voluntat. Necessitem il·lusió, i això sense lideratge també és difícil. Per tant, finalment, necessitem lideratge. I, és clar, aleshores ens trobem amb una disjuntiva. Tornant al símil de l'excursionista, quan fas excursions arriba un moment que estàs una mica desorientat, estàs cansat; el país està cansat. No està cansat econòmicament, atenció, perquè econòmicament anem bé; anem bé d'una manera que valdria la pena analitzar si és ben bé com ha d'anar per tal d'assegurar el nostre futur i situar-nos en els nivells d'excel·lència i de gran competitivitat mundial. Això ja és més dubtós. Però que avui anem bé des del punt de vista que la gent es guanya la vida, la gent gasta molt, les

coses van bé en conjunt, això és evident. Però, per tota la resta, el país està cansat.

Aleshores, tornant al símil de l'excursionisme, quan s'està cansat i, a més, hi ha boira, doncs, dius: «Mira, saps què?, tornem enrere, o ens quedem aquí, però renunciem a anar fins allà dalt.» Potser un altre diu: «A veure si la boira escampa una mica, fem una renovació i, en comptes d'anar per aquest camí, anem per l'altre.» I es fa una renovació del que s'ha dit al matí quan ha sortit del refugi: «Farem això, això i això. Doncs, ho farem d'una altra manera.»

Jo crec que un dels perills que ara tenim és l'endormiscament, sobretot pel que fa al sentiment de país i a l'ambició de país. Crec que és una temptació que hi ha, una temptació molt gran que hi ha, i que hem de combatre. I per això es necessita la renovació del projecte i del lideratge, perquè sense aquestes dues coses la gent no es mobilitzarà, no recuperarà la confiança, l'alegria, l'ambició que necessitem que recuperi.

Aleshores, qui ho pot fer, això? Quin sector polític, quin sector social. Primer cal una base, perquè ho ha de fer una mica tothom. És el país, en general, que ha de fer aquesta recuperació. Evidentment, hi haurà gent que haurà de passar més endavant que d'altres. Jo tinc les meves idees sobre això, el que passa és que jo m'he proposat efectivament ser molt poc present en el que en podríem dir la vida política actual.

Actualment, l'únic que faig, després de molt de temps de no fer cap mena d'operació política, és que el meu partit m'ha demanat. Una cosa que sí que puc fer i que forma part d'allò que un exlíder com jo pot fer en un moment determinat, que és, per exemple, presentar candidatures electorals del meu partit. Això políticament no té una gran transcendència. Si vas a Corbera de Llobregat a presentar el teu candidat està bé, però això no

té una gran transcendència política, això és simplement un acte de servei a la teua gent. Jo estic retirat, però hi ha la meua gent. Tinguin present que jo sempre he cregut que la meua gent de debò eren –i no ho agafin com a presumptuós, això– els catalans i les catalanes; aquest concepte global de país l'he mirat de tenir sempre. No sé si sempre l'he servit prou bé, ni amb prou coherència ni amb prou conseqüència. D'aquí ve allò dels sis milions que dèiem, que ara som set: un va creure que jo volia dir que érem molta gent i, és clar, és ridícul anar pel món presumint de tenir sis milions de persones o set milions de persones. En canvi, jo volia dir una cosa: Hem de fer un país per a tots i cadascun dels sis milions, aquest era l'objectiu.

Un dels meus motius d'orgull és que, de tant en tant, faig un repte en algun acte així. L'altre dia a Santa Coloma de Gramenet: «Escolta, has d'anar a presentar el candidat nostre a Santa Coloma de Gramenet!» Escolta, a Santa Coloma de Gramenet no és dels llocs que tenim més vots, oi? Molt bé, prefereixo anar a Santa Coloma de Gramenet que no pas al meu poble de Premià de Dalt. I, escolti'm, desafio a qualsevol que hagi estat alcalde durant vint-i-cinc anys a Catalunya, socialista, del PSUC, d'Iniciativa, del Partit Popular, de l'Esquerra Republicana o independent més o menys indefinit que em digui si va notar acte de sectarisme per part del Govern de la Generalitat de Convergència i Unió, que m'ho digui, on sigui. Que repassem el que havia estat la nostra actitud a Santa Coloma, a Mataró, a Badalona, a Girona, a Barcelona i on sigui. I això sí que m'omple de satisfacció.

Fins aquí puc arribar-hi, puc fer presentacions, puc seguir interessat per l'interès general del país i puc veure... Però entrar en una cosa política més directa, això ja no ho faig. De tota manera, tinc una idea clara, que no els explicaré, perquè vostès ja ho saben, sobre d'on pot sortir el projecte aquest que necessitem renovar, si es dissipa la

boira del país, la boira. En fi, si es dissipa la boira, d'on pot sortir el projecte i d'on pot sortir el lideratge, i d'on jo crec que convindria que sortís. Però més no em facin dir sobre això.

No m'havia preguntat res més, no? Què més em deia? Bé, res, ja veu que no... Se'n recorda que n'hi havia hagut un abans que deia: «Això no toca.» Doncs, no toca.

Gràcies. Què més.

Carlos Losada

Em perdonareu, hi havia diverses paraules donades, però estem fent tard. Si no us importa, com que encara estarem per aquí una estoneta, ho podem fer d'una manera més directa i més informal. Us agraeixo a tots sincerament la vostra presència en aquest primer acte d'aquest programa de repensar el lideratge i, molt especialment, al titular de la Càtedra, el president Pujol, per aquesta estona llarga i interessantíssima de reflexió sobre el lideratge.

Moltíssimes gràcies.

ESADE

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

Joat Henrich i Ballester

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: catlideratges@esade.edu

