

## Com transitar per terreny desconegut

Àngel Castiñeira

Professor i director de la Càtedra de Lideratges i Governança Democràtica d'ESADE

---

*DURANT LA GUERRA DE COREA*, un batalló britànic va quedar atrapat entre els soldats xinesos i nord-coreans, que s'hi apropaven des del nord, i un camp de mines, al sud. El seu comandant en cap havia mort. Davant el moment de desgovern, un soldat del batalló va dir que “sabia com sortir-se'n” i va començar a caminar cap el camp de mines. A mesura que anava decidint on trepitjava, els altres començaren a seguir-lo. Hi van sobreviure tots. En acabat, quan li preguntaren com coneixia el camí, va admetre que no en tenia ni la menor idea i que havia tingut molta sort, però també va dir que ningú no l'hauria seguit de no haver afirmat que sabia on trepitjava.

En política, sobretot en l'espanyola, endinsar-se en territori desconegut pot ser semblant a intentar traspasar un camp de mines. En tenim la prova en l'episodi del nou Estatut. I la podem tornar a tenir en el cas que la proposta de consulta que el President Mas farà al govern espanyol, segons tots els indicis, falli. Les incursions en el desconegut són el resultat d'arribar a una situació crítica, a un cul de sac, com el batalló britànic a la guerra de Corea, i requereixen ser comandades per algú que, sense poder assegurar l'èxit de la iniciativa, tingui audàcia i autoconfiança, l'acompanyi la sort i com a mínim sigui conscient de les conseqüències que se'n podrien derivar, tant de no travessar el camp de mines com d'atrevir-se a traspasar-lo.

Aquesta nova situació que vivim ara, però, té una peculiaritat que



Les incursions en el desconegut són el resultat d'arribar a una situació crítica i requereixen ser comandades per algú que, sense poder assegurar l'èxit, tingui audàcia, autoconfiança, sort i sigui conscient de les conseqüències.

la diferencia de l'anterior. Per al Govern Tripartit, el nou Estatut era un punt d'arribada, era el marc jurídic que ens havia de permetre un nou tipus d'encaix dins l'Estat espanyol. Un bon Estatut representava més camp per córrer. Des de Catalunya es va creure en el *fair play* i en la força i legitimitat que donaven el Parlament de Catalunya i l'aprovació en referèndum pel poble català. Per contra, la sentència i males arts d'un Tribunal Constitucional altament polititzat i obsolet retallaven el nou Estatut i ens feia tornar a la casella de partida. La lliçó apresada per Artur Mas és que no hi ha voluntat de pacte per part d'Espanya i que els òrgans teòricament neutrals que haurien d'arbitrar la justícia de les negociacions són part de l'enemic i contribueixen activament a mantenir la injustícia fiscal actual.

Per aquest motiu, discrepo dels que afirmen que la tàctica exitosa de CiU cap a la independència ha consistit en copiar la famosa tesi de Mao Zedong quan afirmava que “els avenços incrementals es transmuten en canvis rupturistes”, és a dir, en grans salts cap endavant. Al meu parer, ha estat just al contrari: és la impossibilitat de negociar avenços incrementals amb l'Estat espanyol la que ha conduït CiU a canvis rupturistes. Ningú no decideix arriscar-se a trepitjar un camp de mines si és possible contemplar altres sortides dignes i menys perilloses. Ara entendran la paradoxa plantejada per Jordi Pujol en el seu llibre “Residuals o independents”. No fer res, acceptar l'*statu quo* proposat pel Govern espanyol, és la via més indolora i més efectiva cap a la residualització del poble català, semblant a la mort de la granota dins d'una olla d'aigua a la qual anem pujant mica en mica la temperatura. Però Pujol no defensa la independència com la panacea infantil que, com per art de màgia, ens traurà de tots els problemes. Triar la independència és optar pel camp de mines. Potser no és el millor



La metàfora del “terreny desconegut” implica la voluntat del Govern de no aturar-se davant la negativa espanyola d’acceptar la consulta, d’ultrapassar els límits imposats,..

---

camí, però és l’únic que queda. Per això Artur Mas s’hi refereix amb l’expressió “terreny desconegut”.

La metàfora del “terreny desconegut” implica la voluntat del Govern de no aturar-se davant la negativa espanyola d’acceptar la consulta, d’ultrapassar els límits imposats, d’alterar l’equilibri i atrevir-se a anar més enllà malgrat desconèixer-ne els resultats.

Hi ha tres autors nord-americans vinculats a la Facultat Kennedy de Harvard, Ronald Heifetz, Alexander Grashow i Marty Linsky, que han estudiat a fons aquestes situacions d’incursió en “territori desconegut”, que ells relacionen amb l’exercici d’un model de lideratge anomenat adaptatiu. El lideratge adaptatiu, en paraules d’aquests autors, per permetre’ns la supervivència en un entorn nou o hostil, ens treu de la rutina quotidiana i ens introdueix en una nova situació en la qual hem de desplegar conductes que van més enllà del que hom està autoritzat a fer, que estan fora del repertori habitual i que no garanteixen l’èxit final. Aquest tipus de lideratge, vàlid per a situacions d’incertesa i canvi, posa a prova la capacitat adaptativa i la fortalesa emocional de les persones i col·lectius humans per emprendre tasques de definició i resolució de problemes inèdits tenint en compte les pressions i els desequilibris que aquests problemes provoquen. Al llarg de molts anys d’estudi i consultoria, aquests autors han anat destil·lant eines i tàctiques que han ajudat a superar exitosament aquest tipus de situacions aplicades a contextos organitzatius molt diferents.

A casa nostra no disposem de tradició ni, és clar, d’un manual d’instruccions per a incursions polítiques en territoris desconeguts, però potser podríem aprofitar part de les reflexions d’aquests tres experts per proposar-ne algunes.



Cal evitar la temptació dels tècnics experts. Els autèntics problemes polítics no tenen solucions tècniques.

Com deia, la negativa del govern central a la consulta pot situar el president Artur Mas davant d'un terreny desconegut, una mena de camp de mines pel qual és aconsellable transitar amb un manual d'instruccions apte per a un lideratge adaptatiu. Proposo a continuació quinze criteris d'actuació.

1. En casos de desafiament adaptatiu, cal evitar la temptació dels tècnics experts. Els autèntics problemes polítics no tenen solucions tècniques.

2. Sortir dels límits suposa risc, sacrificis i incertesa: no hi ha experiència ni competència prèvies de la nova situació, i a qui ho faci els poders formals poden considerar-lo un element subversiu que traspassa el seu àmbit d'autoritat. Notarem que es voreja el límit autoritzat quan hi hagi oposició i resistència. Com més intensa sigui l'oposició més clar serà l'endinsament en terreny desconegut. Cal, doncs, comptar amb gent que hagi passat per processos de canvi i no tenir por de la incompetència ni de la improvisació. I cal també avaluar el nivell de preparació, força i maduresa de la ciutadania per afrontar el problema i superar el llindar habitual de tolerància als conflictes. Ara bé, mentre no se surti dels límits, el canvi real serà impossible.

3. No convé llançar un desafiament sense entendre bé els objectius dels altres, posar-se en el seu lloc i valorar bé les seves prioritats, per molt allunyades que estiguin de les nostres.

4. Si estem disposats a superar els límits, hem de fer públics els nostres objectius i permetre que els altres puguin reflexionar-hi i plantejar objeccions. En el millor dels casos, els punts anteriors podrien facilitar les negociacions. Recordin, però, que “un camell és un cavall negociat políticament” i que molts seguidors i alguns grups evitaran el procés de conciliació d'objectius perquè l'equipararan amb la deslleialtat als propis fins, i perquè saben que tota negociació implica una



Sortir dels límits suposa risc, sacrificis i incertesa (...). Mentre no se surti dels límits, el canvi real serà impossible.

renúncia. De vegades la inflexibilitat és filla directa de l'evitació de qualsevol bocí de desencís.

5. No n'hi ha prou enunciant els objectius, cal fer-los tangibles i urgents, especificant-ne les implicacions operatives, les seqüenciacions, els marcs temporals d'actuació, com es procedirà en el curt termini. La gent ha de poder tocar el que se'ls està dient. Quan el propòsit és viu en la ment de gran part de la població, la gent es mobilitza i se sent responsable del procés.

6. Liderar un canvi adaptatiu implica establir una conversa directa i permanent amb tots aquells a qui demanarem lleialtat. S'han de modificar les seves expectatives, ajudar-los a renegociar mentalment les seves antigues lleialtats i també preparar el terreny per si hi hagués un possible fracàs. És un procés difícil i lent perquè s'ha de deixar enrere el passat. És en aquesta conversa i en el llenguatge que s'emprarà i les històries que s'hi contarán on es posarà en marxa el nou procés de reassignació de sentit. Només la presència i la proximitat dels líders permetran entendre l'origen de la resistència de la gent i crearà un entorn de contenció capaç de mobilitzar-los.

7. La comunitat a la qual plantejarem el desafiament voldrà mantenir l'*statu quo* i presentarà resistències i atacs de tota mena, que incidiran en els punts febles de la nostra proposta.

8. S'ha de calcular el perjudici potencial que provocarà la intervenció en la gent. La previsió de pèrdues i danys incorpora un component ètic, la resposta a la pregunta: "Quin nivell de dany estem disposats a infligir per aconseguir el canvi? Quines conseqüències a llarg termini tindran aquestes decisions immediates?", tot acceptant que no hi haurà més remei que emprendre accions que qüestionaran els nostres valors. S'ha de planificar, doncs, la ponderació dels riscos a assumir tenint molt clar el tipus d'accions a emprendre (prudents, agosarades) i el tipus d'accions inapropiades.



Quan el propòsit és viu en la ment de gran part de la població, la gent es mobilitza i se sent responsable del procés.

9. El desplegament del canvi depèn més de la voluntat dels líders, dels equips i dels seguidors que de les seves habilitats. S'ha d'estar fermament disposat a sobrepassar la zona de comoditat. El compromís ha de ser sostingut.

10. El canvi adaptatiu que representa passar d'un lloc conegut a un de nou no pot fer-se apel·lant només a la raó. Els elements emocionals són els veritables factors mobilitzadors. Això reclama un cert lideratge “des del cor” (escoltar des del cor i parlar des del cor) que apel·li a les creences, els valors i les lleialtats a més a més de la raó. La inspiració apel·larà a les reserves d'esperança ocultes que sostenen les persones en els temps difícils. El que bloqueja la gent no és el cap, sinó el cor.

11. En el procés de transició es pateix un estrès enorme amb un progressiu deteriorament de l'estat anímic de la gent a mesura que l'esgotament augmenta.

12. Per això és molt important mantenir vius els objectius. Hi ha d'haver una connexió permanent amb els objectius que es volen assolir. Els objectius proporcionaran la inspiració i la direcció necessàries per a les accions a emprendre.

13. La por a no poder superar les etapes més dures del viatge ben segur que serà present. Caldrà, doncs, preparar-se per al viatge, tenir fortalesa emocional, ser constants i tenir coratge per fer front a la frustració, la desesperança, el desànim i la indefensió. La qüestió clau és: “Quant de temps estarem disposats a aguantar?” Els opositors a la intervenció posaran a prova aquests límits i la nostra resistència.

14. No decidir res ja és una forma de decisió. No hi ha manera d'avançar si no s'escull una opció. (Això també és vàlid per als partits de l'oposició.)

15. *Audentes fortuna iuvat* [la fortuna somriu als audaçs], deia Virgili. O si ho prefereixen: “Qui no s'arrisca no pisca”.



S’ha d’estar fermament disposat a sobrepassar la zona de comoditat. El compromís ha de ser sostingut.

---

### **La tasca clau del lideratge: un u per cent decisiu.**

“En la història -diu Isaiah Berlin- hi ha moments en què els individus o els grups poden modificar lliurement la direcció de les coses. [...] L’arc d’elecció no és gaire gran. Diguem que és de l’u per cent. Però aquest u per cent pot ser decisiu”.

En determinats moments de la història alguns líders no apel·len a l’autointerès immediat dels seguidors sinó que els mobilitzen cap a èxits i paràmetres de creixement i desenvolupament que estan a un nivell més alt, modificant les seves percepcions, valors, expectatives i aspiracions i generant canvis significatius en les seves vides i en les seves organitzacions. Aquest tipus de lideratge es caracteritza per la capacitat de produir canvis substantius; no es basa prioritàriament en els interessos personals dels membres del grup sinó a saber-los connectar amb la transcendència i l’assoliment de la visió. Utilitzant el símil del famós missatge del president Kennedy al poble nord-americà, aquest tipus de líders emfatitza el que cadascú pot fer pel seu país i no el que el país pot fer per cada un dels seguidors implicats. Es tracta d’una apel·lació (i interpel·lació o desafiament) a fer més i a anar més enllà del que les persones esperen des d’un punt de vista contractual. En aquest tipus de lideratge no s’apel·la específicament a l’interès material o als guanys que se’n derivaran, sinó a un tipus de necessitats humanes que s’ubiquen en el domini del creixement personal, de l’autoestima i de l’autorealització com a poble. Amb això s’involucra integralment les persones, encara que sovint es comenci per una sola esfera de la seva vida (com la política, per exemple). I com a conseqüència, es produeixen canvis rellevants en els grups, les organitzacions i la societat. La gent i el país acaben transformats d’una manera profunda. Aquest canvi en la manera d’actuar va precedit, per tant, d’una transformació en la manera de pensar i sentir.



Cal un cert lideratge “des del cor” (...)  
El que bloqueja la gent no és el cap,  
sinó el cor.

Això requereix un cert reenforcament mental, una forma nova de percepció. Per això és tan xocant la distància que es produeix en aquell moment entre aquells que han modificat la seva percepció i els que no ho han fet. En qualsevol cas, la transformació -primer imperceptible- acaba per fer-se ben patent.

Per tant, en determinats casos el poder i la transcendència de la visió pot conduir els individus a deixar fins i tot de banda els seus interessos particulars per buscar l'interès col·lectiu, tot i que d'entrada no tinguin satisfetes totes les seves necessitats vitals o puguin arribar a patir directament “danys col·laterals”. Bernard Bass en el seu llibre *Leadership and performance beyond expectation* (1985) vincula aquest sorprenent canvi de prioritats en la conducta dels individus amb aspectes profunds de l'ésser humà relacionats amb el creixement personal, a través del compromís que adquireixen amb l'assoliment de l'objectiu grupal. Això genera un efecte multiplicador o efecte cascada, molt característic d'aquest tipus de lideratge, el qual estimula tant el desenvolupament de cada individu, com la transformació del col·lectiu.

Però aquest tipus de respostes només són possibles quan els seguidors són capaços de captar en la comunitat i en els seus líders un sentit de propòsit autèntic, rellevant i inspiracional basat en valors i ideals superiors i en la generació de sentit. Els líders llavors són percebuts com a posseïdors d'un alt grau de moralitat, confiança i integritat. Bass identifica en aquest tipus de lideratge diversos elements, com la capacitat d'influència idealitzada, de motivació inspiracional, de fortalesa intel·lectual o de consideració individualitzada, i destaca tres factors ètics vinculats al seu exercici: el caràcter moral dels líders, els valors inclosos en la visió que proposen i el mateix caràcter ètic del procés d'elecció i acció que tant líders com seguidors prometen perseguir col·lectivament. Aquesta és una altra de les raons per les quals aquest tipus de lideratge és tan escàs i tan difícil d'exercir, ja que no





En el procés de transició es pateix un estrès enorme amb un progressiu deteriorament de l'estat anímic de la gent.

---

depèn només de les oportunitats captades en l'entorn o de la seva interacció amb aquest entorn, sinó que reclama un alt nivell de qualitat humana, de fortaleza interna, de conviccions profundes i de construcció i transmissió de sentit als altres. No cal recordar com tan sovint confonem tenir un projecte amb tenir un pla, generar un somni amb tenir ocurrències, ser capaç de tenir visió estratègica amb jugar al joc del tacticisme, o que el país va bé (o malament) amb saber exactament cap on va i cap on volem que vagi i si aquest destí ens fa vibrar inter-nament, ens remou i ens desafia positivament a superar-nos.

En resum, aquests líders són capaços d'emprendre grans canvis a partir de la transcendència de la visió que transmeten, inspirant, aglutinant, dotant de més significat l'acció dels seguidors i oferint un terreny comú per enrolar-los en el procés de canvi. Aquesta dimensió és potent perquè hi resideix la principal possibilitat d'arribar a modificar la realitat. Però és tan summament escassa en la història dels pobles que Isaiah Berlin la xifra en un magre u per cent. Ell pensava en Winston Churchill i en el paper decisiu que va tenir en el destí d'Anglaterra i en la victòria contra els nazis. L'arc de possibilitats que ara mateix tindrem els catalans no serà molt més gran, potser d'un u per cent. Però si disposem dels líders apropiats, aquest u per cent pot ser decisiu. Només tindrem opció a una bona gran onada. Quan l'onada arribi ens ha d'agafar amatents (ràpids a collir les ocasions) i preparats.