



FELIPE GONZÁLEZ

EN BUSCA
DE RESPUESTAS

El liderazgo en tiempo de crisis

DEBATE

En busca de respuestas

El liderazgo en tiempo de crisis

FELIPE GONZÁLEZ

www.megustaleerebooks.com

Prólogo

Desde que abandoné las tareas de gobierno, en el ya casi lejano mayo de 1996, he participado casi sin pausa en numerosos foros, seminarios, grupos de trabajo y debates públicos en los que no han dejado de plantearse preguntas. Las mismas preguntas de siempre, las que hacen referencia a la libertad, a la justicia y a los modelos de organización social. A lo largo de los años, en esos foros o en conversaciones más privadas, he ido hilando reflexiones que trataban de dar respuesta a esas preguntas, acompañándolas además a la marcha del mundo, que desde 2008 vive una profunda crisis no sólo económica. El que decida leer las páginas de este libro debe saber que son el fruto de todas esas reflexiones, reformuladas ahora. Naturalmente, constituyen una mínima parte de lo hecho en este período.

Cuando salí del gobierno tenía muy claro que no volvería a ocupar cargos de responsabilidad institucional ni dentro ni fuera de las fronteras de España. Un año después, completado el período como secretario general del Partido Socialista, añadí a la anterior decisión la de no ocupar responsabilidades partidistas. Como verán en este libro, tuve que soportar durante años un problema de credibilidad. Desde los más próximos a los más lejanos, todos se negaban a creer que, con cincuenta y cuatro años, esa retirada sería

firme y definitiva. No insistí públicamente en la decisión y me limité a responder que no aceptaba las propuestas que iba recibiendo. Así fui rechazando desde la de presidir la Comisión Europea —empeño especial de Helmut Kohl— en 1996, hasta la de presidir el Consejo Europeo —figura nueva creada en el Tratado de Lisboa— en 2009. Lo mismo me ocurrió en el terreno partidario en el otoño de 1996, con la propuesta de presidir la Internacional Socialista, o con la de presidir el PSOE, cuando fue elegido secretario general José Luis Rodríguez Zapatero.

Hubo otras propuestas, cuya mención les ahorro, con el mismo resultado, pero esta actitud —ahora mucho más creíble por razones de edad— no debe inducir a confusión respecto del sentido de mi vida como compromiso. Como compromiso de fondo con la política, en su dimensión más auténtica de ocupación y preocupación por la *polis*, por la *res pública*. Todo lo contrario: ese compromiso, aunque fuera siempre prioritario con España, me ha llevado a ocuparme de la Unión Europea y sus desafíos, de los problemas del Mediterráneo o de América Latina, pasando por Oriente Próximo y Asia, por citar sólo algunos.

Por eso rechacé la propuesta de presidir la Comisión Europea a finales de 1996, pero acepté, al mismo tiempo, encabezar una misión internacional en relación con el dramático conflicto de la antigua Yugoslavia, por encargo de la Unión Europea y de los países de la OSCE. O bien, en el mismo momento en que me negué a asumir la presidencia de la Internacional Socialista, en el otoño de 1997, asumí, por encargo de la misma, la presidencia de un grupo de trabajo para analizar «la globalización» como fenómeno

tecnológico y sus repercusiones en todos los ámbitos, desde la política hasta la economía, pasando por los cambios sociales o la transformación de los movimientos de capital en esa nueva realidad. Eso mismo ocurrió tras rechazar la propuesta de presidir el Consejo Europeo, cuando acepté la presidencia del que llamaban «Grupo de Sabios» constituido para elaborar el informe sobre Europa en el horizonte 2020-2030. De todo ello, y de otros muchos cometidos que les ahorro, fui dando cuenta a los mandantes, después de un trabajo de años. Ese tipo de compromiso me ha llevado a un constante ir y venir por todos los rincones del mundo, aunque sin dejar de lado los de nuestra propia geografía, y me ha permitido actualizar y profundizar en el conocimiento de las nuevas realidades y los cambios radicales que se están produciendo.

Como he dicho, he pronunciado infinidad de conferencias y he participado en multitud de foros, unos convocados por mí para el desarrollo de los encargos que se me habían hecho, y otros invitado por distintas personas e instituciones. Y así sigo, día tras día y año tras año, sin arribar a eso que llaman jubilación y que hoy se cuestiona por ley.

Distanciado del poder institucional pero sin abandonar la tarea política —sino, más bien al contrario, incrementándola—, he seguido trabajando y desarrollando lo que en este libro llamo una «autonomía personal significativa»; es decir, un proyecto vital que dependiera de mis propias y libérrimas decisiones. Es cierto, e inevitable, que despojado de las responsabilidades institucionales, he ganado en libertad para expresar lo que pienso —incluso para hacer en cierta medida lo que quiero—, aunque siempre he procurado te-

ner presente la responsabilidad que como ex presidente del gobierno de mi país me acompaña y condiciona. Además, en mi fuero interno, estoy convencido de haber mantenido la coherencia con los valores y principios ligados a ese compromiso político. También con el pragmatismo que muchos critican en nuestra cultura latina y otros alaban en el mundo anglosajón o asiático. Porque la fidelidad a los valores que definen aspiraciones como las de avanzar en la libertad y en la justicia social debe llevarnos a la flexibilidad en el uso de los instrumentos que nos permitan acercarnos a ellos en esta vorágine de cambios copernicanos que nos ha tocado vivir.

Les confieso que, a pesar de ese intenso activismo, tenía la esperanza de recobrar una cierta privacidad, un espacio más propio y menos sometido a los avatares de la crítica que siempre lleva aparejada ese extraño fenómeno al que llaman fama. Pensé, como ha pasado en muchos casos, que al apartarme del poder institucional, que por definición te coloca siempre en la tribuna pública, hagas lo que hagas, se establecería una mayor distancia.

Pero eso no ha sido posible, y aún hoy, cumplidos los setenta y un años de edad y más de diecisiete desde la salida del gobierno, sigo viendo con sorpresa y extrañeza las cosas que dicen de mi vida, tan alejadas de la verdad en un elevado porcentaje de los casos. Las sobrellevo con paciencia, sin que me alteren el ánimo, pero a veces pienso en los próximos —los que me conocen y aprecian— y en los ajenos de buena fe, con una cierta preocupación. En los primeros, porque se suelen indignar ante las mentiras, y en los otros, porque se las creerán con esa buena fe de la que ha-

blo y se sentirán, a veces, decepcionados al pensar que se habían formado una imagen equivocada de mí y de mi compromiso con las ideas que he representado tanto tiempo.

Siempre he pensado respecto de las cosas que se publican que son una mezcla de información y de opinión, y que sólo de la primera, de la información, se puede decir que sea verdadera o falsa. La opinión, por el contrario, es libre y no puede estar sometida al juicio sobre lo verdadero o lo falso. Lo malo de este asunto es que de una información falsa —es decir, de una información en la que se miente sobre datos de la realidad— se pueden deducir opiniones distorsionadas, porque parten de una falsedad que se acepta como verdad para elaborar esa opinión.

A mí me pasa constantemente. Leo y oigo informaciones sobre lo que hago, tengo o soy, desde lo banal, como las vacaciones, hasta lo importante, como lo que hice o dije en mis responsabilidades de gobierno y de partido o sobre las supuestas riquezas que poseo y el modo de vida que me atribuyen, que nada tienen que ver con la verdad. Algunos dirán que por qué no las desmiento, bajo el viejo e tramposo adagio de que «el que calla otorga». Pueden creerme que tendría que dedicar mi tiempo al completo para hacer esa inútil y aburrida tarea.

También comprenderán que, por los años y la experiencia que acumulo, sé lo que significa la prisión de la imagen en la que vive cualquier persona a la que atribuyen el título de «famosa». Como suelen ser los menos y seguramente me sitúan entre esas personas, quiero decirles que hay que saber sobrellevar esa prisión de la imagen, por mucho que

en tu fuero interno no te sientas identificado con ella. Me pasa con esto algo parecido a lo que ocurría en los primeros momentos de mi llegada a la presidencia del gobierno: cuando el guardia civil de servicio decía, «sin novedad en el servicio, señor presidente», yo miraba hacia atrás intentando averiguar a quién se estaba dirigiendo.

Pero ya termino con el desahogo y vuelvo a presentarles el libro que tienen entre las manos, que reúne las ideas que sobre liderazgo, crisis, globalización y gobernanza he ido afinando y puliendo desde 1996. El interés de que sepan esto proviene del hecho de que las reflexiones en muchos casos tienen un contexto determinado: el de los momentos en que fueron gestándose. Era difícil imaginar en la segunda mitad de la década de 1990 que el crecimiento desmesurado de los movimientos de capital en el mundo, con sus productos de ingeniería financiera llena de humo y engaños, conduciría a la tremenda implosión del sistema financiero global del año 2008. Sin embargo, en el trabajo que presenté a la Internacional Socialista en su Congreso de París del otoño de 1999 ya denunciaba ese crecimiento irracional, separado de la economía productiva, y proponía algunas reformas para controlarlo.

Quiero dejar constancia aquí del agradecimiento que le deben estas páginas al empeño de mi hija María y de los responsables de la Agencia Thinking Heads, que me han animado a comenzar la tarea de ordenar todo ese vasto material de reflexiones e ideas que he ido acumulando tras mi salida del gobierno.

Les ruego que sean indulgentes con los defectos, propios de mi manera de trabajar, pensar y actuar, al hilo de

los acontecimientos. Esta manera de ser y asumir mi compromiso con la política, como compromiso vital, hace difícil que dé por acabado un texto. La realidad fluye rápidamente y mi cabeza fluye con ella.

Madrid, agosto de 2013

1

Lo que define a un líder

Si sus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, lograr más y crecer más, entonces, usted es un líder.

JOHN QUINCY ADAMS (1767-1848),
presidente estadounidense

La naturaleza del liderazgo se percibe con mucha más claridad cuando se ha perdido el poder que cuando se está ejerciendo. Mientras se está inmerso en la tarea de dirigir un partido o un gobierno —pero también una empresa, un grupo musical, un equipo de fútbol o cualquier otra cosa—, no queda tiempo para teorizar sobre el liderazgo ni sobre las características que definen a un líder. Mientras se está en plena acción, no hay distancia para hacer teorías ni para sacar conclusiones sobre la naturaleza del liderazgo. La ocasión llega después de dejar el gobierno —o de que el gobierno lo deje a uno—, que es justo cuando comienza el asedio amable pero insistente de los interesados en preguntar en qué consiste el liderazgo, cómo se procesan las decisiones estratégicas o las que deben responder inmediatamente a situaciones dramáticas.

Mi amigo Javier Pradera insistió durante años sobre esta misma cuestión. Decía: «No quiero saber cómo funciona el Consejo de Ministros en su quehacer ordinario... De lo que dice la normativa creo saber más que tú. Quiero saber cómo decides ante una situación dramática o un acontecimiento inesperado. También quiero saber cómo arbitras entre posiciones diferentes y qué diseño estratégico tienes».

De los cincuenta años que llevo en la vida política activa, veinticinco los he pasado en la primera línea y casi catorce presidiendo el gobierno de España. Durante todo ese tiempo, mi preocupación no ha sido nunca definir el liderazgo, sino desarrollar los proyectos que me tocaba dirigir. Primero de lucha contra la dictadura; después, de transición democrática, y más tarde de gobierno capaz de consolidarla y modernizar el país, de incorporarlo a Europa, etcétera. En definitiva, resolver los desafíos poniendo en práctica ideas e ideales.

Claro que he tenido que tomar decisiones al hilo de los acontecimientos, frente a situaciones difíciles o dramáticas. Álvaro Mutis, un magnífico escritor, me planteó un día, en compañía de Gabriel García Márquez, la siguiente cuestión: «¿En qué consiste la "soledad del poder" de la que tanto se ha escrito?». Estábamos tomando un café en La Moncloa y le respondí, señalando el teléfono que había sobre la mesa: «Álvaro, ése es el último teléfono que suena. En eso consiste la soledad del poder». Es una imagen simbólica que pueden imaginar en cualquier responsable, aunque sea un entrenador de fútbol.

En general, a un líder no lo define su voluntad de serlo — aunque la tenga—, sino los resultados de lo que hace. Por eso, a muchos que llegan a la responsabilidad máxima, la historia los juzga como fracasados en su empeño. Al dejar el poder es cuando se tendrá oportunidad de analizar un asunto tan complejo. Qué es un buen líder, cuáles son sus principales rasgos definitorios y sus motivaciones, sus condicionantes y sus retos, de qué instrumentos y herramientas dispone para llevar a término sus fines, qué le motiva y qué le preocupa, qué le ilusiona y qué le desilusiona, a qué trabas y rémoras se enfrenta y, por el contrario, qué le sirve de estímulo o de acicate...

A comienzos del mes de noviembre de 2005, el Club de Madrid, el foro de ex mandatarios dedicado a la promoción de la democracia en el mundo, al que pertenezco, se reunió por primera vez fuera de la ciudad que le da nombre. El lugar elegido fue Praga y el propósito era reflexionar acerca de las transiciones democráticas en el mundo poscomunista. En aquel marco, participé en un debate con otros tres ex presidentes: el estadounidense Bill Clinton, el brasileño Fernando Henrique Cardoso y, en calidad de anfitrión, el checo Václav Havel. Una buena muestra de lo que llamo «jarrones chinos».

Como ya he dicho otras veces, para mí los ex presidentes son como grandes jarrones chinos en apartamentos pequeños. Se supone que tienen valor y nadie se atreve a tirarlos a la basura, pero en realidad estorban en todas partes. Nadie sabe muy bien dónde ponerlos y todos albergan la secreta esperanza de que, por fin, algún niño travieso les dé un codazo y los rompa. Gracias a la experiencia acumulada,

que puede ser mucha, emiten opiniones que a veces proyectan demasiada sombra o que se convierten en armas arrojadas durante la batalla política diaria.

Havel, de quien guardo un recuerdo imborrable, era un gran creador, un hombre de letras, pero también —y puede ser que precisamente por ello— un político inadaptado, en el mejor sentido de la expresión. Aquel hombre, que recorría los inmensos pasillos del palacio presidencial en patinete para ahorrar esfuerzos a su ya mermada salud, había encabezado la lucha contra el totalitarismo comunista y hubo luego de liderar su país —a costa de no pocos sufrimientos personales— en la transición hacia la democracia, pero también hacia la división de la República Checoslovaca. Le conocí en el momento de mayor amargura política, cuando, aún sin acabar la llamada Revolución de Terciopelo de 1989, trataba de conciliar a las partes enfrentadas en el ya irreversible proceso secesionista, que finalizaría en 1993 con la división entre Chequia y Eslovaquia. Por entonces, el Parlamento —presidido por el eslovaco Alexander Dubcek, antiguo dirigente comunista e impulsor de la Primavera de Praga de 1968 y del efímero «socialismo con rostro humano» que enseguida aplastarían los tanques soviéticos— discutía, en un ambiente muy crispado, la ley de depuración de responsabilidades del régimen comunista. Había una desazón enorme. El debate parlamentario de esta ley se había convertido en una puja para decidir quién sería más exigente en la petición de responsabilidades al régimen comunista. Como tantas veces, los que habían sido menos firmes en el combate contra la dictadura comunista aparecían como los más radicales en cuanto a la extensión de la ley

personal y temporalmente. Llegaron al ridículo de exigir responsabilidades al propio Dubcek, que había sufrido una dura represión durante la invasión soviética.

En cierta forma, aquella delicada situación política recordaba a la vivida por los españoles años antes, durante la Transición, por lo que Havel me pidió que le explicara nuestra experiencia. Un día en que ambos tomábamos una cerveza en un local típico de Bratislava, comentando la situación, le dije: «Como hombre de letras que es usted, me va a permitir que le cuente una anécdota escueta que le hará comprender cómo fue la Transición en España. Mire, al mes de tomar posesión como presidente del gobierno, me tuve que desplazar a Sevilla para asistir al entierro de mi suegro. Al pie de la escalerilla del avión, un señor se me presentó: “Señor presidente, estoy a sus órdenes, soy el comisario encargado de su seguridad”. Le di la mano, le saludé por su nombre y le dije que adelante. Al escuchar su apellido, me preguntó lívido: “¿Me conoce usted?”. “Claro, claro — le respondí—. Usted me detuvo en octubre del 74”. Descompuesto, el comisario trató de improvisar una explicación, pero le corté recordándole que me acordaba de su apellido no sólo porque me hubiera detenido, sino porque también era hermano de un compañero de facultad. El hombre pasó un momento difícil, pero yo traté de tranquilizarlo: “No se preocupe. Cumpla usted con su obligación y vamos”». Al terminar mi pequeño relato, Havel se me quedó mirando y me dijo: «Ya comprendo. No hace falta que me explique más».

Sobre esa base de entendimiento personal y de experiencias compartidas, los encuentros con Havel en Praga

venían a simbolizar el abrazo de los demócratas del mundo a los esfuerzos democráticos de la República Checa. Ése era el motivo de fondo de aquella reunión de antiguos líderes.

Pues bien, al final de ese amistoso debate de jarrones chinos de la política, la moderadora, la ex primera ministra canadiense Kim Campbell, remató la conversación planteándonos la pregunta siguiente: «Ustedes que han tenido una larga experiencia de gobierno, ¿nos podrían explicar brevemente en qué consiste el liderazgo?». Cuando alguien nos plantea esa cuestión, en apariencia sencilla, todos solemos atajar desgranando una selecta antología de anécdotas personales, en algunos casos muy divertidas y en otros muy dramáticas. En aquella ocasión, las dos primeras respuestas, a cargo de Cardoso y de Havel, no se salieron de los cauces habituales. Yo, sin embargo, preferí aquel día tratar de articular una respuesta más conceptual, menos anecdótica, que explicara de manera sistemática en qué consiste, en mi opinión, el liderazgo. Bill Clinton, que esperaba su turno de cierre tomando notas, hizo ese gesto tan norteamericano de palmearme las rodillas en señal de aprobación. Al parecer, él nunca se había planteado hacer una reflexión metódica del asunto y respondió relatando algunas de las situaciones relevantes de su mandato en las que le había tocado tomar decisiones complicadas.

Así pues, más allá de las anécdotas, sin duda ilustrativas, he reflexionado con frecuencia acerca del asunto y he llegado a algunas conclusiones que, si no acertadas, creo que son al menos interesantes como punto de partida del debate que en este libro quiero suscitar. Lo que dije en aquella