

8 GESTIÓ DE CRISIS POLÍTIQUES: PRINCIPIS BÀSICS

Les crisis polítiques són **situacions excepcionals que traspalsen i posen en qüestió el desenvolupament normal de la tasca d'un equip de govern, d'un grup municipal o de qualsevol organització que actua en l'àmbit públic** —un partit, un sindicat, etc.—. Es tracta, almenys en principi, de conjuntures excepcionals i de durada breu que, amb tot, si no són abordades de manera ràpida i resolutive, poden esdevenir cròniques i arribar a tenir efectes molt perjudicials en el pla electoral. Paradoxalment, però, tal com ocorre en l'univers físic amb les malalties, **les conjuntures de crisi poden enfortir i donar nou vigor al projecte propi, si són tractades, resoltes i superades adequadament.**

Una organització —sigui ajuntament, grup municipal, partit, etc.— es troba en un context de crisi quan ha de fer front a **una situació o un esdeveniment puntual que pot comprometre seriosament la seva credibilitat, la seva imatge i les seves expectatives de futur.** En funció del tipus de crisi i del grau de desenvolupament, aquesta imatge es pot veure qüestionada en àmbits tan diversos com el grup municipal o la pròpia militància —si es tracta d'un problema de caràcter exclusivament intern—, els sectors socials més propers —si ens trobem davant un conflicte que s'ha estès i publicitat una mica més— o, en el pitjor dels casos, el conjunt de la ciutadania —si es tracta d'una situació que ha passat a ser de domini públic, generalment a partir de l'entrada en escena dels mitjans de comunicació—.

Les crisis polítiques solen presentar una tipologia diversa i difícil de delimitar taxativament. Sense voluntat d'exhaustivitat i amb clara consciència de ser en un camp complex, poc adequat a les definicions rígides i tancades, es pot establir la classificació següent:

EN L'EQUIP DE GOVERN

- **Crisis en la relació amb els socis de govern** (establiment d'aliances discutides pels mitjans de comunicació i part de la ciutadania, diferències que posen en perill la continuïtat dels pactes establerts, etc.).
- Crisis generades **com a conseqüència del disseny i/o l'aplicació de polítiques municipals** i la reacció contrària de sectors més o menys articulats de la ciutadania (ordenances fiscals o sobre l'ús de l'espai públic, emplaçament d'equipaments i infraestructures, projectes urbanístics, etc.).



ComuniCA'T:
QUADERNS D'ACCIÓ MUNICIPAL
són redactats i editats
per la Secretaria
de **Política Municipal**

CONSELL DE REDACCIÓ

Eduard Lòpez
Marc Puigdomènech
Miquel Aguirre
Roger Torrent
Maria Vidal



IMPRÈS
EN PAPER ECOLÒGIC

SEU NACIONAL D'ERC

Villarroel, 45
08011 Barcelona
Tel. 93 453 60 05
Fax 93 323 71 22

esquerra.org/municipal
municipals@esquerra.org

ComuniCA'T

quaderns d'acció municipal

- Crisis originades per **problemes i deficiències de funcionament de l'aparell administratiu** de l'ajuntament.
- Crisis provocades **en l'àmbit jurídic**, amb el consegüent escàndol en el terreny polític i en l'opinió pública (interposició de denúncies, imposicions de multes o sancions administratives, sentències desfavorables al partit o a l'ajuntament, etc.).
- Crisis causades per la **col·lisió d'interessos amb ajuntaments veïns** (siguin o no del mateix color polític).
- Crisis produïdes per **esdeveniments sobtats aliens a la dinàmica política municipal** (problemes ambientals, inundacions, epidèmies, etc.).

EN EL GRUP MUNICIPAL O DEL PARTIT

- Crisis generades a partir de **diferències de criteri** entre el partit (executiva local) i el grup municipal.
- Crisis originades per **disputes de lideratge** (elecció del cap de llista o de l'executiva local, confecció de la candidatura electoral, etc.).
- Crisis relacionades amb la **presentació d'una moció de censura** (debat ciutadà, polarització de l'electorat, pressió per part dels mitjans de comunicació, etc.).
- Crisis nascudes a partir de la **imputació —amb base real o sense— d'actuacions incompatibles amb l'activitat política** a un/a alcalde/essa, regidor/a o responsable orgànic del partit. Això pot incloure des d'accions de tipus professional fins a qüestions relacionades amb l'esfera familiar o personal.

ELS DEU PRINCIPIS BÀSICS PER GESTIONAR UNA CRISI POLÍTICA

Les situacions de crisi són extraordinàriament dinàmiques i canviants i no és fàcil extreure'n conclusions o receptaris per aplicar-los mecànicament a totes les realitats. De fet, sovint, per resoldre-les el més recomanable és no perdre el nervis, raonar amb serenitat i aplicar dosis ingents de racionalitat, capacitat de previsió i sentit comú. De tota manera, hi ha deu principis, molt bàsics, que, adaptats convenientment a la tipologia i situació de cada municipi, no s'han de perdre mai de vista:

1. Tenir molta cura de la comunicació externa

La comunicació de qualsevol organització amb l'entorn que li és propi — simpatitzants i sectors socials propers, entitats, mitjans de comunicació, etc.— constitueix un element essencial per a la seva supervivència. Una comunicació fluida, treballada i seriosa atorga credibilitat a qui la genera. Això, en si mateix, ja és un objectiu de primer ordre per a qualsevol força política. Quan arriben les situacions de crisi, l'existència d'un bon marc comunicatiu previ facilita enormement les coses. Una organització tancada,

d'aquelles que no estan avesades a relacionar-se amb normalitat amb l'entorn, difícilment comunicarà de manera correcta en una conjuntura que estigui sotmesa a pressió. Per contra, una organització oberta, amb la transparència com un dels seus objectius principals, comptarà amb l'avantatge de tenir construïts i en funcionament els circuits comunicatius que han de facilitar la correcta resolució de la crisi. D'entrada, a més, se li atorgarà un plus de veracitat, adquirit pacientment en la comunicació quotidiana.

2. Tenir molta cura de la comunicació interna

La comunicació amb la militància i amb els sectors que s'impliquen activament en el nostre projecte és un element bàsic a tenir en compte. Difícilment serem creïbles comunicant cap a l'exterior si, al mateix temps, no hem estat capaços de generar circuits àgils, estables i regulars per comunicar-nos internament. Les persones que treballen amb nosaltres (membres del propi partit, simpatitzants, treballadors municipals, etc.) són el nostre primer baluard cap a l'exterior.

3. Aprendre de les crisis dels altres

Tot i que no hi ha cap crisi idèntica a una altra, és evident que hi ha constants que s'hi mantenen amb una regularitat sorprenent. És per això que sempre és útil observar atentament les crisis que no ens afecten directament i extreure'n les lliçons corresponents. És a dir, les crisis de la nostra competència política, les que pot patir el nostre mateix partit en altres municipis i, sobretot, les que ha sofert la nostra secció local o el nostre grup municipal en etapes anteriors.

4. Fer un balanç realista de la situació

El primer que cal fer en esclatar una crisi és dur a terme un balanç de la situació tan realista com sigui possible. S'ha de bandejar absolutament la temptació de maquillar els esdeveniments i s'ha de potenciar una visió com més ajustada als fets millor. Ens cal un diagnòstic fred sobre què ha passat i sobre què pot passar, de portes endins i sense indulgències de cap mena.

5. No amagar-se i respondre al més aviat possible

No és gens recomanable amagar-se quan esclata una crisi, ja que acostuma a ser contraproduent. Si no se surt a donar una explicació pública —encara que només sigui amb la informació de què es disposa inicialment, fins i tot si encara és incompleta—, es pot generalitzar la sensació que ens trobem desorientats i sense capacitat de resposta. El silenci pot fer semblar *culpable* qui se'n serveix per guanyar temps. Això no significa, naturalment, que la primera versió que es proporcioni no hagi de ser pensada i comunicada amb cura, precisió i coherència, sinó tot al contrari. També és important reaccionar al més aviat possible, perquè com més es demori l'elaboració d'una primera versió dels fets per part nostra, més temps tindran per anar calant els rumors en l'opinió pública —malintencionats o producte del desconeixement— o les explicacions esbiaixades i interessades que sens dubte difondran els adversaris polítics.

6. Crear un gabinet de crisi, expressar-se a través d'un sol portaveu i mantenir una única versió dels fets

El tractament correcte d'una crisi comporta haver de ser molt curós amb la informació que es proporciona, tant pel que fa al contingut com a la temporalització. Cal mantenir

una única versió dels fets, que es pot anar enriquint i fins i tot modificant en aspectes puntuals, a mesura que es disposi informació més precisa sobre la situació. El que mai no es pot fer és mantenir versions contraposades. Això implica, per facilitar la tasca comunicativa i evitar caure en contradiccions, que la secció local, l'ajuntament o el grup municipal afectats s'expressin a través d'una sola persona. Tot plegat va aparellat a la creació d'un gabinet de crisi. Es tracta d'un equip de persones funcional i reduït —de la màxima confiança, representatives de l'organització afectada i amb capacitat de reflexió, decisió i execució— amb la responsabilitat de marcar el ritme de tot el procés. Ocasionalment, només si les circumstàncies particulars de cada municipi ho permeten, pot donar bon resultat incorporar algú aliè a l'organització —un simpatitzant qualificat, un antic electe local d'autoritat acreditada, un tècnic proper especialista en alguna matèria relacionada amb la problemàtica que s'hagi d'abordar, etc—. Es tracta de facilitar que els components del gabinet de crisi tinguin a mà l'útil contrapunt d'una opinió externa, desinteressada i al marge de l'extraordinària pressió que han de patir, de vegades, les persones implicades més directament en l'afer.

7. Fugir de les especulacions

Cal fugir de les especulacions a l'hora d'exposar els problemes que ens afecten. El millor que es pot fer és cenyir-se als fets. Buscar justificacions de manera gratuïta pot generar malentesos i enfrontaments no volguts en altres àmbits i, de retruc, contribuir a estendre la sensació que volem fugir d'estudi sense acceptar la responsabilitat pròpia.

8. Prendre la iniciativa i evitar les actituds defensives

La superació de les crisis exigeix una actitud proactiva i que es prengui la iniciativa en la recerca de solucions. Cal, doncs, evitar les excuses defensives i autojustificatives, que no ens condueixen enlloc.

9. Oferir un perfil humil i no autofelicitar-se

Quan es tanca una crisi, i encara que s'hagi gestionat de manera positiva, mai no hem de felicitar-nos. Podria donar una imatge d'autosuficiència i això no és gens bo. Les floretetes, si de cas, que ens ploguin de fora. Això sí, cal fer saber humilment el que s'ha aconseguit i, si les coses no han rutilat prou bé, admetre els fracassos amb esportivitat i donar a conèixer les mesures que hem adoptat amb vista al futur perquè no es tornin a produir. Tampoc no cal exagerar l'autocrítica. També és millor que les garrotades ens caiguin de fora.

10. Tenir clar que el que compta és la percepció de la gent

Mai no s'ha de perdre de vista, tant en la gestió de les crisis com a l'hora de fer-ne el balanç, que la percepció de la gent és la realitat. La realitat d'una crisi o de les conseqüències polítiques que se'n deriven, doncs, no equival a la visió que en té l'organització, per ben documentada i fonamentada que estigui. Ben al contrari, el que compta és l'opinió dominant en el si de la ciutadania, i això per molt que es pugui basar en un coneixement insuficient, inexacte o fins i tot deformat dels fets. Només a partir d'aquí es podrà començar a treballar, si cal, per modificar o transformar en el sentit desitjat les percepcions socialment majoritàries.