



AIXÒ ÉS UNA  
NOVELETTE

UN MANUAL EN FORMA DE NOVEL·LA

# THE SHOW MUST GO ON

Ferran Lalueza

PID\_00244586



Universitat  
Oberta  
de Catalunya



# THE SHOW MUST GO ON

FERRAN LALUEZA

Director de la col·lecció: Lluís Pastor

Orientació i validació acadèmica d'aquesta novelette:  
Ferran Lalueza

Disseny de la col·lecció: Editorial UOC  
Primera edició: març 2017

© Ferran Lalueza, del text  
Tots els drets reservats  
© Imatge de la coberta: Istockphoto / Instants  
© d'aquesta edició, FUOC, 2017  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, inclòs el disseny general i la coberta, pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera, ni per cap mitjà, sigui aquest elèctric, químic, mecànic, òptic, enregistrament, fotocòpia o qualsevol altre, sense la prèvia autorització escrita dels titulars del *copyright*.

Això és una  **Novelette**

# THE SHOW MUST GO ON

FERRAN LALUEZA



## ÍNDEX

NOTA D'ACLARIMENT	11
SENYOR «COLLONS»	13
PROFESSOR CADÀVER	15
SENYOR CAFETÓ	21
HOME DE GEL	23
TAXISTA MÚRRIA	25
'HIPSTER MAN'	29
GARRÍ ASSASSÍ	35
DIANA CONDUCTORA (DE COTXES)	39
BEUTAT ROSSA	43
SENYOR PICAPLETS I 'SENYORA LLETRA-PETITA'	47
DIANA CONDUCTORA (DE REUNIONS)	53
HOME ENGANXAT A UN 'SMARTPHONE'	57
CEO SALOMÒNIC	61
PRESIDENT A PONENT	69
COMITÈ D'ALTA VELOCITAT	73
CINC FERITS I CINC PARENTS	79
PORTAVEU PASSERELL	85
DONA PUMA	89
MISSATGERS	93
CAPITOSTS	97
GASETILLERS I PORTANOVES	103
GRUPS I 'GROUPIES'	109

GREGARIS	115
‘MILLENNIALS’	117
PENCAIRES I PUTOS AMOS	121
SENYOR TELEGÈNIA	125
SENYOR POLLASTRE	131
HOME AMB UNA CAMISA PECULIAR	137
LA IGUANA	139
VILATANS, ‘SCOUTERS’ I SEGURATES	141
GUANYADORS I PERDEDORS	145
REINA DE CARBASSES	147
RENEGAT	151
L’ÚLTIM DE LA NISSAGA	155
ENGINYERS DE LA PERSUASIÓ	159
RÈPTIL POLIGLOTA	165
SENYOR WALL	169
HOME AMB UNA CAMISA ENCARA MÉS PECULIAR	175
CAVALL COIX	181
FORCES ALIADES	185
‘CROQUETERS’, LOBBISTES, MEDALLISTES, ESTRATEGUES I ‘ACONSEGUIDORS’	189
CABRONÀS INHUMÀ	195
CAPARROT AMNÈSIC	199
NEN AMB ELS ULLS TANCATS	203
TROBADOR TEXÀ	205
ESTUDIANT APLICAT	207
HOME AMB UNA IDEA QUASI BRILLANT	211
HOME DE CAMÍ A LA CUA DE L’ATUR	217
QUATRE ESPÀRRINGS	221
‘HIPSTER’ SORTINT DE L’ULL DE L’HURACÀ	227
PROFESSOR LALUEZA	233
MALPARIT AUTÈNTIC	237



EL SISCO DE CAL CONCO	239
HOSTES	243
MERCADERS I MERCENARIS	247
MR. PRESIDENT	251
EXALCALDE (I EVENTUAL FUTUR ALCALDE)	255
FESTAIRES	259
REALITZADORS DE SOMNIS	263
PARE NOEL	267
L'ANIMAL MÉS ESTÚPID DEL MÓN	269
TAFANER	273
TRES PORCS INDESTITJABLES	279
SIR BLAMORE DE GANNES	283
SANT BLAI	287
DOS PERIQUITOS	289
<b>ÍNDIX QUE T'AJUDA A LOCALITZAR CONCEPTES CLAU</b>	<b>295</b>
<b>ÍNDIX QUE T'AJUDA A APRENDRE</b>	<b>297</b>
<b>ESQUEMA GENERAL</b>	<b>305</b>
<b>TAULA COMPARATIVA DE LA COMUNICACIÓ DE RISC DAVANT LA COMUNICACIÓ DE CRISI</b>	<b>307</b>
<b>PEL·LÍCULES, DOCUMENTALS, NOVEL·LES I OBRES DE TEATRE PER DIVERTIR-SE APRENENT</b>	<b>309</b>
<b>SOBRE L'AUTOR</b>	<b>311</b>



### *Nota d'aclariment*

El Fresh Air & Rock Music Festival (FARM Fest) és un esdeveniment totalment fictici. Tampoc no existeix l'empresa que el promou (Muzakno) ni la localitat que l'acull (Valdellars). Qualsevol similitud amb esdeveniments, promotores i municipis reals és mera coincidència.

Les referències a persones reals incloses en el llibre són llicències literàries i en cap cas reflecteixen accions dutes a terme per aquestes persones. Això inclou entre altres a Donald Trump, Paul Manafort, Stephen Bannon, Jordi Pujol, Iggy Pop, Kate Moss i fins i tot l'autor del llibre, Ferran Lalueza.

Les referències a marques, empreses, institucions i entitats de tota mena que poblen la novel·la també són llicències literàries i en cap cas no es corresponen amb situacions autèntiques ni reflecteixen implicacions reals. Això inclou entre altres a PepsiCo, Vodafone, Volkswagen, Movistar, Coca-Cola, Desigual, Calzedonia, Renfe, l'Hospital Universitari Arnau de Vilanova, l'Agència EFE, *elmundo.es*, el PP, el PSOE i la UOC.

Tant els directius d'empreses com els càrrecs públics d'institucions que apareixen en la trama són personatges totalment ficticis sense cap correspondència amb els seus homòlegs reals. Això inclou a vicepresidents corporatius, directors estratègics, *dircoms*, consellers, alcaldes, directors generals, líders de l'oposició, etc.

La cafeteria barcelonina Senyor Cafetó és pura invenció. El restaurant Samarkanda i la taverna Bar Mut, en canvi, existeixen de veritat. També és real la revista en línia *COMeIN* ([comein.uoc.edu](http://comein.uoc.edu)).

El cantautor Townes van Zandt (1944-1997) també va existir de debò, encara que avui resti injustament oblidat. Així mateix, tant la seva cançó *If I needed you* com el disc que la conté (*Live at the Old Quarter, Houston, Texas*) són autèntics.

# 1

## *Senyor «Collons»*

**E**xasperant. El meu vol va aterrar a Barcelona amb onze hores de retard i, a sobre, el taxista que em portava a casa es va confondre i vam acabar donant una volta innecessària. Sembla que no ho va fer de mala fe. De fet, es va oferir a rebaixar substancialment l'import de la carrera quan li vaig fer notar el seu error. No obstant això, després d'un viatge tan matador, la xavalla m'importava bastant menys que el martiri d'anar sumant minuts estúpida-ment al compte enrere que em separava del llit.

Vaig deixar la maleta tal qual al rebedor i vaig anar directe al bany. Era un setembre particularment sufocant però em vaig quedar cinc minuts sota un raig d'aigua molt calenta tot intentant relaxar-me. Quan vaig tenir la sensació d'haver-ho aconseguit, vaig sortir de la dutxa, em vaig embolicar amb el barnús i em vaig dirigir a la cuina. Un iogurt caducat i un grapat de nous van complementar el sopar que havia iniciat a l'avió amb un sandvitx raonablement comestible. Quan em vaig estirar al llit, juraria que em vaig adormir fins i tot abans de fregar els llençols.

Sona el timbre. Obro i em trobo amb la meva exdona. Somriu com somreia en els bons temps. Entra i em parla: «Amor meu, pensaves que et deixaria sol el dia del teu quarantè aniversari?». Tanca la porta i continua parlant amb aquell meravellós somriure dibuixat a la cara. De sobte, m'adono que, amb ella, ha entrat un home. És un tipus estrany, amb vestit i corbata negres. Té alguna cosa que em desagrada i em repel·leix. Un aire de Donald Trump, però amb uns trenta anys menys. S'adreça a mi: «Jo també vull felicitar-te». La meva ex no sembla notar la presència de l'home i no para de parlar i de somriure'm. L'home em dóna la mà i es presenta: «Sóc el senyor Coupons». En aquell instant tinc la certesa que, si li encaixo la mà, moriré a l'acte. Salto enrere per evitar el contacte. «Allunyi's de mi, senyor "Collons"», li dic mentre intento apartar-lo amb un cop de peu. En el moment en què la punta del meu peu li frega l'entrecreix, caic fulminat. Mort.

Em vaig despertar banyat de suor i amb el cor a cent. «Quin malson més estrany», vaig pensar. Vaig mirar el rellotge i vaig veure que eren poc més de les tres de la matinada. «Val més que em calmi i intenti dormir una mica. Demà, de fet avui, m'he de llevar d'hora».

*Professor Cadàver*

A la facultat, els professors no es barallen per impartir docència a les vuit del matí, i molt menys els dilluns. Per tant, quan et reenganxes a l'equip docent *in extremis*, ho tens clar: t'assignen la franja horària que ningú no ha volgut. Seminari optatiu de comunicació de crisi, dilluns de vuit a nou del matí. La part bona és que et deixa la resta de la setmana totalment lliure per fer qual-sevol altra cosa. La part no tan bona és que l'alumnat es presenta amb cara de son i amb la ment més disposada a recordar les gresques del cap de setmana que a adquirir nous coneixements i habilitats.

Aquell dilluns era fins i tot pitjor: el primer dia de classe després de les vacances d'estiu. Els estudiants no s'havien vist en dos mesos i semblava que s'estiguessin explicant animadament les batalletes de l'estiu. El xivarri era notable. Quan vaig entrar a l'aula, alguns van aixecar la mirada per observar-me. Va ser tot just uns pocs segons, perquè la xerrameca els va engolir de seguida.

Intentar adreçar-los la paraula en aquell context estava condemnat al fracàs. Hauria pogut fer xxt i reclamar la seva atenció, però hauria trigat una bona estona per aconseguir que tots deixessin de parlar i m'escoltessin. La imatge que s'haurien format de mi, a més, hauria resultat bastant patètica: un expert en comunicació de crisi amb dificultats per aconseguir que atenguin les seves paraules, i reclamant silenci i atenció infructuosament. No és que em preocupi particularment **com em perceben** els estudiants del meu seminari, però la veritat és que a l'hora d'aprendre, tots som més receptius amb aquells que es guanyen el nostre respecte que amb els que no ho fan. Si volia que el seminari fos veritablement productiu, doncs, em valia més procurar **generar una bona imatge**. I, en això, la primera impressió és determinant, però **només tenim una oportunitat per causar una bona primera impressió**.

Em vaig girar i em vaig posar a escriure amb tota la parsimònia a la pissarra: «Sóc el professor Cadàver». Després, em vaig girar de nou i em vaig quedar observant-los. Un dels estudiants va aixecar el cap i va veure el que havia escrit. Ho va comentar a un parell més que tenia al costat; i aquests, a dues noies de la fila del darrere; i elles, a quatre més, i en trenta segons els prop de seixanta estudiants estaven en silenci alternant la mirada entre la pissarra i la meva cara. Vaig aguantar deu segons més en silenci i, finalment, vaig parlar.

—En realitat em dic Blai Mur. M'he presentat com a «professor Cadàver» perquè sóc el vostre professor i perquè he mort aquesta passada matinada.



Per descomptat, havia aconseguit **atreure la seva atenció**. Per les cares atònites, es podia dir que no dubtaven tant que fos mort com que realment fos el seu professor. Devien prendre'm més aviat per un sonat que s'havia colat a l'aula.

A continuació, els vaig explicar amb tot detall el malson que havia tingut aquella nit. Quan vaig acabar, el desconcert que mostraven les seves cares ja era total.

—El malson m'ha deixat tan tocat que no he aconseguit tornar a dormir —vaig prosseguir—. Per aprofitar el temps, m'he dedicat a analitzar el que havia somiat començant pel més bàsic. Això de *La Mort* amb cara de Donald Trump és fàcil d'interpretar: fa poc he tingut l'oportunitat de conèixer en persona el candidat a la presidència dels Estats Units.

Alguns somriures es van dibuixar en els rostres de l'alumnat. També alguns gestos de sorpresa.

—Pel que fa al meu aniversari... M'imagino que en el subconscient això de la crisi dels quaranta em deu inquietar més del que vull admetre perquè, en realitat, encara em queden gairebé cinc mesos per fer-los i la idea ja m'alimenta els malsons.

Aquest cop, els somriures ja van ser generalitzats.

—I sobre la meva ex, què voleu que us digui? Fa menys d'un any que ens vam divorciar i, encara que tot va ser molt civilitzat, sens dubte dec haver fet alguna cosa malament perquè ara se m'aparegui en somnis al costat d'un Donald Trump letal.

Entre els estudiants va emergir alguna riallada.

—Però tot això no és més que psicologia barata. El que és rellevant de veritat és que, si l'analitzem més a fons, aquest malson aparentment absurd condensa a la perfecció el temari d'aquest seminari de comunicació de crisi que avui iniciem.

Em va semblar detectar alguna cara de decepció: al capdavant, potser sí que era el seu professor i no un impostor sonat.

—Fixeu-vos que el que passava en el somni era totalment anormal. La meva ex a casa meva i tan somrient? Estrany. Una mena de Donald Trump de quaranta anys que es diu senyor Coupons també a casa meva sense que ni tan sols l'hagués vist entrar? Això encara és més estrany, oi?

Alguns van fer que sí amb el cap.

—Ens han fet creure que les crisis són una mena de càstig diví que ens cau inesperadament del cel. No és així. **Tot just dos de cada deu crisis són realment imprevisibles.** La resta ens arriba amb nombrosos preavisos. Si estem atents a aquests preavisos, podem gestionar la crisi amb més celeritat i eficàcia quan esclata o fins i tot evitar que arribi a esclatar. En el món dels somnis donem per bones coses que no tenen cap lògica. Si actuem de la mateixa manera quan estem desperts, en aquesta professió això és negligència.

Per primera vegada des que havia badat boca, vaig veure uns quants estudiants que prenién apunts.

—Quan el senyor Coupons em va estendre la mà per estrènyer la meva —vaig prosseguir—, jo vaig actuar hà-

bilment en allunyar-me'n. Sabia que el seu contacte em resultaria letal i el vaig evitar. Davant d'una mà estesa, solem estrènyer-la gairebé per inèrcia. No va ser així en aquest cas: en el somni vaig ser capaç de prendre una decisió en dècimes de segon i sortir-me del guió sense vacil·lar.

Vaig saltar enrere imitant el gest descrit d'allunyar-me d'algú que se m'acosta.

–En el món real, només serem capaços de dur a terme una reacció tan ràpida i eficaç en un moment de pressió extrema si abans hem dedicat temps a **analitzar tots els riscos** que afronta la nostra organització i a establir un protocol d'actuació davant una eventual crisi derivada d'aquests riscos. Aquests protocols d'actuació els recollim en el document que anomenem *manual de crisi*.

Una estudiant de la primera fila va alçar la mà com un ressort. Li vaig donar la paraula.

–L'hem de seguir sempre, forçosament, el manual de crisi?

–En el meu malson, jo vaig seguir el manual quan em vaig allunyar de Coupons. Si sé que el seu contacte em matarà, el manual em diu «Allunya-te'n sense dubtar-ho». Després, en canvi, vaig decidir deixar el manual de banda i improvisar insultant-lo amb l'acudit fàcil d'anomenar-lo senyor «Collons» i donant-li una puntada de peu just allà. El resultat? Em va convertir en el professor Cadàver.

Ara van riure gairebé tots.

–La bona notícia –vaig rematar per finalitzar l'al·legoria– és que, per molt letal que sigui una crisi, sempre hi ha

alguna opció per tornar a la vida. La **gestió d'una crisi** té el seu vessant comunicatiu, que és molt important però conflueix amb molts altres: el vessant operatiu, el vessant legal, el vessant econòmic... En canvi, la **gestió postcrisi** sol ser cent per cent comunicativa perquè ens enfrontem, en essència, a la necessitat de **restablir la confiança i reparar la reputació**. I en aquest terreny de joc, creieu-me, la comunicació té el poder de ressuscitar els morts.

### 3

#### *Senyor Cafetó*

Quan vaig finalitzar el seminari, eren tot just les nou i necessitava un cafè tan desesperadament que va faltar poc perquè em dirigís a la cafeteria de la facultat i em prengués el dubtós beuratge que t’hi serveixen quan en demanes un. Per fortuna, vaig recordar que a dos minuts de la universitat hi havia el Senyor Cafetó, una de les meves cafeteries preferides a Barcelona. De les últimes quaranta-vuit hores amb prou feines n’havia dormit quatre o cinc, de manera que per més que necessités el cafè ja no venia de dos minuts si la recompensa era degustar una cosa que realment mereixés aquest nom.

El primer glop em va tornar al món dels vius. Està científicament demostrat que la cafeïna triga unes hores a fer efecte en el nostre organisme. No obstant això, estava massa letàrgic per recordar aquesta evidència científica i l’autosuggestió va fer meravelles. En un gest instintiu vaig consultar el mòbil i vaig constatar que estava apagat. L’havia apagat la nit passada a l’aeroport de París-Charles de Gaulle abans d’embarcar en l’última escala i encara no l’havia tornat a engegar. Un altre glop de cafè i seria

capaç d'enfrontar-me al món per mitjà d'aquesta pantalla de 4,7 polzades.

Encara que *superstició* és una paraula que no figura en el meu diccionari personal, no negaré que em va impactar trobar al mòbil quatre trucades perdudes de la Diana, la meva ex. Feia mesos que no ens comunicàvem i havia de trucar-me just el dia en què havia somiat que em duia la mort a domicili. Vaig estar a punt de tornar-li la trucada però em vaig contenir. Ni tan sols el cafè del Senyor Cafetó podia proporcionar-me l'ànim que requeria una trucada com aquella. Vaig pensar deixar-ho per a un altre moment. El meu pla per a la resta del dia no contemplava emocions fortes. De fet, no contemplava absolutament res excepte mantenir-me despert fins al vespre per despistar el *jet lag* i, després, dormir quinze hores seguides.

Vaig escurar l'últim glop i vaig demanar que em cobressin. Abans d'aixecar-me, una idea em va assaltar com una fiblada: si la Diana m'havia trucat quatre vegades, alguna cosa devia passar i probablement no era res de bo. «De totes maneres –vaig pensar mentre contemplava a la pantalla les quatre trucades perdudes–, no serà res que no pugui esperar a demà». Llavors em vaig adonar que la primera d'aquestes trucades l'havia feta a les 3.17 de la matinada, més o menys a l'hora en què jo havia tingut el malson. Ja eren massa coincidències. Vaig tocar la icona de «Tornar la trucada» i en pocs segons vaig sentir de nou la seva veu. Aquesta vegada no era en somnis, encara que el que m'esperava s'assemblava bastant a un malson.

*Home de gel*

—Blai?

—Hola, Diana —vaig contestar.

—Mil gràcies per tornar-me les trucades. Per a tu encara deu ser molt d'hora, no? Quina hora és a Nova York?

—Sóc a Barcelona, Diana. Això de la campanya del Trump no va sortir com esperava. Em van fer fora.

—Ho lamento de debò, Blai. Què va passar?

—És una història llarga i segur que no m'has estat trucant amb tanta insistència perquè t'expliqui les meves batalletes. En què puc ajudar-te?

—Necessito que em recomanis algú realment bo en la teva especialitat. Enguany el FARM Festival se'ns ha escapat les mans. En les últimes hores hi ha hagut incidents molt greus i estem amb l'aigua al coll. Internet està que crema i els mitjans tradicionals ja han començat a cobrir el tema. O actuem de pressa o s'ha acabat el FARM Fest.

—No et serveixo jo? —vaig preguntar, no sense pene-  
dir-me'n a l'instant.

–No m’ho havia plantejat. T’imaginava apagant els focs del Donald Trump per aplanar-li el camí cap a la Casa Blanca.

–El Trump s’apanyarà bé sense la meva ajuda.

–Sense dubte, no hi ha ningú millor que tu per salvar-nos el cul. Tu vas desenvolupar tot el projecte de **comunicació de risc** del FARM i en vas elaborar el **manual de crisi**. Ara bé, no voldria posar-te en una situació incòmoda.

–Treballar amb tu no m’incomoda en absolut, si et refereixes a això.

–Perdona, que estúpida! Gairebé oblidat que tracto amb l’home de gel.

–Llavors, em fitxaràs?

–És el meu cap qui haurà de contractar-te, però està tan desesperat que fitxarà qualsevol que li prometi que el món no s’esfondrarà sobre el seu cap de manera imminent. Ens podem veure d’aquí a mitja hora a les oficines de Muzakno?

–Mitja hora. Hi seré.

Abans de sortir del Senyor Cafetó em vaig acostar a la barra i vaig demanar un altre cafè. Intuïa que el necessitaria.

–Posa’m un altre cafè, si us plau. Que sigui amb gel.



*Taxista múrria*

Em vaig acabar el segon cafè en mig minut i em vaig dirigir en un taxi cap a les oficines de Muzakno. Durant el trajecte vaig aprofitar per posar-me al dia navegant des del mòbil. La Diana no havia exagerat: l'edició del FARM Fest que havia finalitzat la nit anterior se'ls havia descontrolat completament.

Muzakno és una reconeguda promotora de concerts. Alguns dels artistes més populars de l'escena musical internacional han actuat a Espanya gràcies a la seva intermediació. Entre les seves iniciatives més reeixides figura el Fresh Air & Rock Music Festival, més conegut com a FARM Fest. És un macroconcert de tres dies de durada que, des de fa sis anys, cada estiu congrega més de 20.000 persones per veure sobre l'escenari estrelles de primera línia en un paratge idíl·lic del municipi pirinenc de Valldellars. Tot a l'aire lliure, tot molt bucòlic. Si més no fins que aquest darrer cap de setmana la cosa se'ls va sortir de mare.

Les xarxes socials i les edicions *online* dels principals mitjans em van obsequiar amb un primer balanç de

danys: actes vandàlics al nucli urbà del municipi; acampades massives fora dels llocs permesos; diversos accidents de trànsit amb ferits hospitalitzats; muntanyes de runa i deixalles als voltants del recinte; denúncies de nombrosos robatoris; baralles i enfrontaments de matinalada amb alguns ferits greus per arma blanca; presència de joves radicals antisistema instal·lats en immobles de la localitat per l'expeditiva via de l'okupació, i agressions al propietari dels terrenys on se celebra el festival. Sens dubte, tres dies bastant moguts, tractant-se d'un municipi de tot just 6.000 habitants i d'un esdeveniment que s'havia posicionat com a model de concòrdia i *bonrotllisme*.

—Ja hi hem arribat.

La veu de la taxista em va fer aixecar la mirada del mòbil.

—Quina rapidesa! Dóna gust trobar algú que es coneix la ciutat i s'hi sap moure. Ahir a la nit vaig tenir una mala experiència amb un col·lega seu.

—Segur que en el seu ofici també hi ha alguna ovella negra.

—Sens dubte —vaig assentir—. De fet, en el meu no estic segur que hi hagi cap ovella blanca o ni tan sols grisa. Què li dec?

—Onze amb noranta-cinc —va dir assenyalant el taxímetre.

Vaig buscar a la cartera i vaig constatar, contrariat, que tots els bitllets que portava eren divisa nord-americana.

—M'imagino que no accepta dòlars, oi?

–Amb el Donald Trump aspirant a la presidència dels Estats Units? Em deu prendre per ximple. Si no té euros, puc cobrar-li amb targeta.



*'Hipster man'*

Quan vaig entrar a la seu de Muzakno, sonaven les tres campanades de les nou i quaranta-cinc al rellotge de la veïna plaça de la Vila, en ple barri de Gràcia. L'immoble és una antiga nau industrial reconvertida en edifici d'oficines. Columnes i bigues de ferro, parets de maó vist, espais diàfans i sostres altíssims. Tot molt *cool*, molt *New York style*.

La Diana, relacions públiques de Muzakno des de fa deu anys, ja m'esperava a la recepció. Ni rastre del somriure que m'havia captivat fa anys i que havia reaparegut en el malson de la nit passada. La seva cara evidenciava que, o bé portava molt malament això del divorci, o gairebé no havia dormit aquella nit. Amb el merder que tenia entre mans, sens dubte era això últim. Els seus cabells encara molls revelaven que almenys havia pogut passar per casa per dutxar-se abans de tornar a la feina.

Ens vam fer dos petons i l'aroma del seu xampú va avivar sensacions que jo havia trigat mesos a doblegar. Decididament, no havia estat una bona idea implicar-me en això.

–T’agraeix molt que ens ajudis. Som a la picota.

–He fet un primer cop d’ull a les xarxes i als mitjans. Pinta malament –vaig assentir–. Parlem amb el Ricky?

–El Ricky ja no és el CEO de Muzakno. Des del gener tinc un nou cap. Es diu Sandro.

Vam pujar al segon pis, vam recórrer un passadís i vam entrar al despatx del fons. La Diana va fer les presentacions.

–Sandro, et presento el Blai Mur; ja te n’he parlat. Blai, ell és el Sandro Domene, el nostre CEO.

–Moltes gràcies per venir tan de pressa –em va dir el Sandro mentre m’estrenyia la mà efusivament–. Necessitarem tota l’ajuda que puguem aconseguir i la Diana diu meravelles de tu.

Sandro Domene era un tipus atlètic, d’uns trenta anys. Els seus cabells negres, acuradament tallats i pentinats enrere, emmarcaven unes faccions atractives amb prou feines dissimulades per les ulleres de pasta i la barba *hipster*. Duïa una camisa de quadres i una corbata de llaç.

Ens vam asseure en una taula de reunions allargada que hi havia en un lateral del seu ampli despatx. Ell en un extrem, jo en l’altre. La Diana va ocupar un seient entre tots dos.

–Blai, et ve de gust un cafè? –va oferir de seguida el Sandro.

–Per què no? Sembla que serà un dia molt llarg –vaig contestar.

Va despenjar el telèfon i va demanar cafès i refrescos.

–No et vull enganyar; estic acollonit –va admetre el Sandro–. Tot just fa nou mesos que sóc a la companyia i no

m'agradaria passar a la història de Muzakno com l'imbècil que es va carregar la joia de la corona, el FARM Fest. Econòmicament, l'empresa se sosté gràcies als ingressos del festival. Sense el FARM, s'ha acabat Muzakno.

Tot seguit, em va resumir el que havia passat a Valldellars aquell cap de setmana. A grans trets, res que no hagués llegit (ni que fos en diagonal) durant la prospecció mediàtica feta al taxi que m'havia portat fins allà. Em va confirmar, això sí, l'agressió al propietari dels terrenys que acollien el festival, el Siscu Altés. Tant la Diana com jo manteníem una bona relació amb el Siscu des de feia anys i la meva ex estava bastant afectada per la notícia.

El CEO va callar quan va entrar un noi, probablement un becari, amb una safata. Va servir primer un refresc de cola al Sandro, després un tallat per a la Diana i finalment el cafè sol que jo havia demanat. «El tercer cafè en tot just una hora –vaig pensar–. El dia promet».

Quan va sortir el becari, abans que el Sandro reprengués la paraula vaig intervenir jo.

–Disculpa, Sandro. No vull semblar insensible ni descortès. De debò que lamento que Muzakno estigui contra les cordes. He treballat amb vosaltres moltes vegades i tenia una relació estupenda amb el Ricky, el teu predecessor. La Diana sap que sento una gran estima per aquesta companyia i m'ha portat aquí perquè està convençuda que hi deixaré la pell per treure-us del pou. Diria, però, que passem per alt un detall important.

El Sandro em va mirar amb un desconcert genuí. La Diana va intervenir.

–Si el Blai ens ajuda, el primer que hauríem de fer és tancar els detalls de la seva contractació.

–És clar! –va bramar el Sandro–. Disculpa la meua poca traça, Blai. Ho arreglarem de seguida.

Va agafar un full de paper, hi va escriure alguna cosa, el va doblegar per la meitat i me'l va llançar fent-lo lliscar sobre la taula.

–Estic segur que les condicions et semblaran més que raonables. No estic en posició de regatejar. Ja t'he dit que estic acollonit.

El full doblegat es va quedar empipadorament aturat enmig de la taula. El Sandro no va fer el gest d'aixecar-se per acostar-me'l. Jo tampoc no vaig moure un dit. La Diana es va aixecar, va agafar el paper i me'l va lliurar en mà. El vaig desdoblegar amb parsimònia i vaig llegir la xifra que hi figurava. El vaig tornar a doblegar i el vaig deixar a la taula.

–Mira, Sandro –li vaig dir–, si tinguéssim més temps per xerrar, t'explicaria que aquest refresc amb zero calories que beus es continua comercialitzant a Espanya sense que hagin hagut de modificar-ne la fórmula original perquè jo vaig desactivar la crisi *online* del ciclamat de sodi. També et podria explicar que aquesta camisa que portes es continua fabricant a Bangla Desh perquè jo vaig contribuir a rentar la imatge de la marca després de la tragèdia ocorreguda en una de les factories que té en aquell país. I podria revelar-te que el partit que votes continua existint perquè jo he apagat algun dels incendis que n'amenaçaven la cúpula.



–I tu com saps quin partit voto?

–No en tinc ni idea, però he treballat per a tots. I podria explicar moltes coses més si ens sobrés el temps. Però no ens en sobra.

A continuació, com si es tractés d'un seminari adreçat als meus alumnes, vaig il·lustrar el Sandro sobre el concepte de *golden hour*. És l'hora d'or, la més valuosa, els 60 minuts que segueixen immediatament l'esclat de la crisi. Depenent de la manera que actuem (o deixem d'actuar) durant aquest lapse de temps, podem marcar la diferència entre la crisi remuntable i el desastre sense pal·liatius.

–A hores d'ara, ja hem desaprofitat la nostra *golden hour* –vaig concloure–. De debò vols perdre més temps regatejant els meus honoraris o prefereixes que ens hi posem immediatament i intentem sortir de l'embolic?

–Escolta, Blai, jo no pretenia ofendre't. És la primera vegada en tota la meva carrera professional que em veig obligat a recórrer a un... a un *apagafocs*. M'ha semblat que la meva oferta era raonable. Sobretot, perquè tampoc no m'ofereixes garanties que resoldràs el merder. Acabes de dir que «intentarem» sortir de l'embolic. El que t'ofereixo no em sembla un mal tracte per dur a terme un intent.

–Tens tota la raó, Sandro. No tothom està disposat a pagar sense que li garanteixin els resultats. Doncs, serà el teu dia de sort. Resulta que acabo de tornar dels Estats Units i allà vaig començar a treballar en un projecte que no va arribar a bon port però que de tota manera he cobrat íntegrament. Aquesta circumstància em dóna cert

marge de maniobra per als pròxims mesos, així que et proposo un tracte alternatiu.

–T’escolto –va apuntar el Sandro evidenciant una gran expectació a la seva cara.

–Si no resollem aquesta crisi amb una mica de gràcia, s’ha acabat el FARM Fest i, pel que comentes, probablement també Muzakno. I encara que no ho diguis, també la teva carrera professional. Això no és cap *embolic* ni cap *merder*. **És una autèntica crisi perquè el que està en joc és el desenvolupament de les activitats que donen sentit a aquesta empresa i fins i tot la seva pròpia supervivència.**

Ara, semblava bastant receptiu, així que vaig llançar la meua oferta sense més preàmbuls:

–Si no aconseguim que el FARM pugui continuar celebrant-se amb normalitat en el futur, jo no cobraré ni un sol euro. Al cap i a la fi, em sembla raonable que només estiguis disposat a **pagar a canvi de resultats**. Però si el festival sobreviu, Muzakno em pagarà el doble de la insultant quantitat que has anotat en aquest full de paper.

–Em sembla just –es va afanyar a afirmar el Sandro.

–Encara no he acabat –vaig replicar–. També necessito que em garanteixis que disposarem de **recursos econòmics suficients** per gestionar com cal aquesta crisi des del vessant comunicatiu.

–De quants diners estem parlant?

–150.000 euros –vaig afirmar sense immutar-me.

–Si t’apanyes amb 100.000, tanquem el tracte.

No només vam tancar el tracte, sinó que immediatament vam començar a gastar una part d'aquest **pressupost**. Vam contractar la millor empresa de monitoratge en línia per tenir informació en temps real sobre el que es deia del FARM Festival a les xarxes socials i en tot l'entorn virtual. Vam ampliar els serveis que teníem contractats amb l'empresa que monitoritzava per a Muzakno els mitjans convencionals. I vam enviar a Valldellars un equip integrat per quatre persones perquè poguessin informar *in situ* de la situació que s'hi vivia i intentessin esbrinar per què l'esdeveniment s'havia descontrolat fins a aquell punt.

A més, vam donar instruccions a la recepcionista perquè prengués les dades de contacte de tots els periodistes que truquessin a Muzakno (a les 10.35 ja n'havien trucat nou) i que els prometés que els tornàriem la trucada al més aviat possible. I, per descomptat, vam redactar i signar el meu contracte, que condicionava el pagament d'honoraris a l'obtenció dels resultats perseguits.

**Gestionar una situació de crisi consisteix a prendre les decisions correctes en el menor temps possi-**

**ble malgrat les pressions de tot tipus que hem de suportar quan som a l'ull de l'huracà.** Ningú no és capaç de fer això sense disposar en tot moment de la màxima informació possible. **Recopilar permanentment la informació** pertinent que sigui rellevant constitueix, per tant, la primera tasca que cal assumir. Així ho explicitava el manual de crisi que jo mateix havia elaborat per a Muzakno feia una mica més de sis anys. Ara tocava aplicar-ho.

Com a relacions públiques de l'empresa, la Diana estava plenament familiaritzada amb aquest manual i, seguint les instruccions que contenia, ja havia convocat la primera reunió del **comitè de crisi**. Estava programada a les 12 del migdia a la seu del bufet d'advocats que ens havia d'oferir assessoria legal per trampejar el temporal. Vaig aconseguir que la reunió s'avancés mitja hora però, tot i que també ho vaig demanar, no vaig aconseguir que tingués lloc en un altre **emplaçament**.

El Sandro s'hi va dirigir amb el seu propi cotxe. La Diana em va preguntar si havia vingut amb moto.

—No, he vingut amb taxi —vaig contestar—. Vaig arribar dels Estats Units ahir a la nit i m'imagino que la bateria de la moto es deu haver mort durant els mesos que he estat fora.

—Vas arribar ahir a la nit dels Estats Units i ja estàs ficat en un embolic com aquest? Això és un rècord fins i tot per a tu, no?

Vaig arronsar les espatlles.

—Hi podem anar amb el meu cotxe —va dir la Diana—, però abans vull que vegis una cosa.

Va obrir una carpeta de mida A2 i en va extreure un pòster.

–És el cartell promocional d'aquesta edició del FARM –va apuntar mentre me'l mostrava.

El *claim* «Animal power» hi apareixia sobre una il·lustració que representava un porc dret sobre les potes del darrere que empunyava un ganivet de grans dimensions amb el qual estava a punt de sacrificar un granger penjat pels peus, cap per avall.

–I aquesta genialitat? –vaig preguntar, malgrat que ja n'intuïa la resposta.

–Coses dels de màrqueting.

–Saps què?

–Què? –va inquirir ella.

–Hauria d'haver demanat més diners per assumir aquest projecte.



*Diana conductora (de cotxes)*

**D**urant el trajecte fins a les oficines del bufet que vam fer al cotxe de la Diana, ella i jo amb prou feines vam badar boca. Jo vaig treure el mòbil, vaig obrir una plantilla que faig servir per planificar projectes i vaig començar a escriure mentre ella romania pendent de la conducció.

En l'apartat «**Tema**», vaig improvisar algunes opcions per batejar el projecte. «FARM Fest 2.0» va ser la primera. «Potser millor “Reset FARM” o potser simplement “Re-FARM”–vaig pensar–. No ho sé».

Vaig passar a l'apartat «**Meta**». Aquesta part la tenia clara. **La meta és el resultat últim que perseguim amb un projecte**, la raó per la qual el projecte és necessari. La vaig redactar així: «El FARM Fest es continuarà celebrant al seu lloc habitual amb suport social». Simple i fàcil de recordar. És molt important que una meta es pugui recordar amb facilitat, perquè cada decisió que prenguem durant el desenvolupament del projecte s'ha de confrontar amb la meta per garantir que optem sempre

per les alternatives que ens ajudaran a assolir-la. Aquesta fita, això sí, seria més fàcil de recordar que d'aconseguir.

Em vaig concentrar tot seguit en l'apartat «**Objectius**». **Els objectius són totes aquelles coses que hem de dur a terme per assolir la meta.**

Vaig començar pel més bàsic: «Obtenir de l'Ajuntament de Valdellars, en un termini màxim de quatre mesos, la llicència per celebrar el FARM Fest del pròxim any». Tal com havia anat l'edició d'enguany, per als responsables del Govern municipal seria un suïcidi polític continuar donant suport al festival. Però era clar que, sense llicència municipal, no hi hauria FARM. El projecte, doncs, havia d'incloure aquest objectiu sí o sí. Això del termini de quatre mesos era perquè Muzakno en necessitava almenys vuit per organitzar i promocionar el festival. Com que se celebrava al setembre, si a mitjans de gener encara no s'havia aconseguit la llicència, *game over*.

El segon objectiu també queia pel seu propi pes: «Aconseguir que el propietari dels terrenys on se celebra el festival torni a llogar-los a Muzakno per garantir la continuïtat del FARM Fest». Encara que teníem molt bona relació amb el propietari i, a més, ell obtenia una suculent quantitat de diners pel lloguer, el fet que el bon home estigués hospitalitzat per culpa d'una brutal agressió potser no ens ho posaria tan fàcil aquesta vegada.

Si no aconseguíem complir aquests dos objectius essencials, el FARM era mort. Amb tot, tots dos eren **objectius necessaris però no suficients** per a l'èxit del projecte, perquè la meta que perseguíem no era única-



ment la celebració del festival. Vaig rellegir la fita que havia redactat uns minuts abans: «El FARM Fest es continuarà celebrant al seu lloc habitual amb suport social». Amb l'opinió pública en contra, no ho aconseguiríem mai. Caldria formular uns quants objectius addicionals encaminats a resoldre aquest aspecte, que a més era el més urgent.

En rellegir la meta («El FARM Fest es continuarà celebrant...»), em va venir al cap una idea per donar nom al projecte. Vaig esborrar el tema «ReFARM» i el vaig substituir per l'opció definitiva: «The show must go on».

–Ja hem arribat –va dir la Diana mentre aturava el motor i posava el fre de mà–. T'ha donat temps de salvar el món? –va preguntar, burleta.

Vaig apartar els ulls de la pantalla del mòbil, la vaig mirar fixament i li vaig adreçar la paraula per primera vegada des que havíem pujat a l'automòbil.

–La meva feina no és salvar el món, Diana. Jo només en recullo els trossos i els recomponc el millor que puc. Tu hauries de saber-ho.



*Bentat rossa*

A les 11.23, la Diana i jo vam entrar a les oficines del bufet d'advocats contractat per Muzakno, un dels *top 3* del país. Eren a la setzena planta d'un gratacel imponent situat a la part alta de l'avinguda Diagonal. Jo hi havia estat diverses vegades treballant per a clients que també ho eren del bufet i que s'havien vist embolicats en *legal issues*. A més, també vaig ser contractat directament pel mateix bufet, devia fer uns cinc anys, quan el president del seu consell d'administració es va trobar embolicat en un assumpte tèrbol de... Bé, millor que no entri en això: els advocats es prenen molt seriosament les **clàusules de confidencialitat**.

Ens van dirigir de seguida a la sala de juntes que havia d'acollir la primera reunió del **comitè de crisi**. Sobre la taula ovalada que ocupava bona part de la sala s'havien disposat acuradament mitja dotzena d'ampolletes d'aigua amb gots de vidre, altres tantes llibretetes amb el logo del bufet i els corresponents bolígrafs igualment *customitzats*. Una de les ampolles, la que estava en un extrem de la taula, ja havia estat oberta, i al costat hi havia també

una tauleta, un telèfon fix i fulls impresos amb algunes anotacions fetes a mà. A l'abast de qui s'havia d'asseure allà també hi havia un teclat sense fil, presumiblement de l'ordinador connectat a una pantalla de grans dimensions situada a l'extrem oposat de la taula.

Al fons de la sala, havien disposat una taula auxiliar amb cafès, sucs, refrescos, més aigües i safates amb rebosteria i minientrepans d'aspecte suculent. En veure'ls, vaig recordar que, tret del sandvitx de l'avió i el iogurt caducat acompanyat d'un grapat de nous que havia pres aquella nit en arribar a casa, feia bastantes hores que no havia tastat res sòlid.

El Sandro, el CEO de Muzakno, havia arribat abans que nosaltres i parlava amb una noia d'uns trenta anys, baixeta i de gest adust, que lluia unes ulleres cridaneres. Ell tenia a la mà un refresc de cola. Ella no prenia res.

Al seu costat hi havia una altra parella que conversava. La noia era una beutat rossa rutilant, molt jove. Malgrat el seu estricte *professional look*, no requeria cap esforç imaginar-se-la desfilant com una model de passarel·la. L'home que parlava amb ella devia ranejar la cinquantena i era alt, prim, d'espatlles caigudes i calb. Portava un vestit d'estiu que, lluit per ell de manera desairoso, semblava barat, encara que amb tota probabilitat no ho era en absolut.

Quan van advertir la nostra presència, les converses es van aturar per donar pas a les presentacions. El Sandro, que era l'únic que ens coneixia tots, va fer els honors. La noia amb ulleres es deia Anabel i treballava per a la companyia asseguradora. L'home calb es deia Àlex, era soci

director del bufet, estava especialitzat en dret societari i feia de *compliance officer* per a Muzakno, tasca en la qual es responsabilitzava del compliment normatiu de la promotora. A més, era expert en *issues management* (**gestió de conflictes potencials**), un enfocament proactiu i sistemàtic aplicat per moltes empreses, per exemple, per determinar els futurs canvis de la legislació vigent que poden tenir un impacte negatiu en la seva activitat i intentar frenar-los. Si s'utilitza de manera adequada, l'*issues management* permet predir problemes, anticipar amenaces, minimitzar les sorpreses, resoldre temes potencialment conflictius i fins i tot evitar situacions de crisi.

La Diana, el Sandro la va presentar com a relacions públiques de Muzakno i, a mi, com a consultor de comunicació, expert en situacions de crisi. Per molt que em va pesar, ningú no ens va presentar la bellesa rossa, que va sortir de la sala tancant la porta darrere seu just després que l'Àlex va deixar de parlar amb ella per saludar-nos.



*Senyor picaplets i 'senyora lletra-petita'*

Quan ens vam asseure al voltant de la taula, l'Àlex va ocupar la presidència a l'extrem on, de fet, ja tenia la tauleta, els papers i l'ampolla d'aigua oberta. El Sandro es va asseure a la seva dreta i, al seu costat, la Diana. Al lateral esquerre de la taula, l'Anabel va ocupar la cadira més propera a l'Àlex i jo la del costat d'ella. L'Àlex va prendre la paraula.

—L'edició del FARM Festival que va finalitzar ahir a la nit s'ha descontrolat totalment. Això és un fet i ja no podem canviar-ho. Som aquí per evitar que les conseqüències que comportarà aquest fet es converteixin en una càrrega inassumible per a Muzakno. Treballarem per **minimitzar el dany** que...

El parlament de l'Àlex es va interrompre quan la porta de la sala es va obrir de sobte i va aparèixer la bellesa rossa. La noia se li va acostar, li va dir alguna cosa i li va mostrar uns papers. L'advocat va donar un cop d'ull ràpid als fulls, va estampar la signatura en un d'ells i els hi va tornar. La jove se'n va anar per on havia vingut amb el document signat i l'Àlex va reprendre la intervenció

amb un inventari exhaustiu de tots els desastres associats a l'última edició del FARM.

Encara no havia transcorregut un quart d'hora que es va tornar a obrir la porta i hi va aparèixer la cabellera rossa de la noia d'abans. Aquesta vegada no va arribar a entrar. Es va limitar a fer un senyal a l'Àlex com si li demanés *temps mort*. L'Àlex es va excusar i va donar la paraula a la representant de l'asseguradora.

–Disculpeu-me un minut, si us plau. L'Anabel continuarà amb el repàs dels danys registrats.

L'Anabel, efectivament, va reprendre el balanç de danys en el punt en què l'Àlex ho havia deixat mentre l'advocat sortia de la sala. Quan va tornar, al cap d'uns cinc minuts, va esperar que la dona acabés l'inventari de desastres i llavors va intervenir de nou.

–Davant aquest panorama –va advertir l'Àlex–, el més important ara és **no fer cap pas en fals** que després ens passi una factura inassumible. Hem de meditar acuradament cada moviment abans de dur-lo a terme ja que **no ens podem permetre el luxe de cometre cap error**.

«Vaja! –vaig pensar–, sembla que aquest home ha llegit algun dels meus llibres». No obstant això, de seguida es va fer evident que no era així.

–Per evitar danys majors –va prosseguir l'advocat–, és essencial que mantinguem un estricte *no comment*. Penseu que qualsevol cosa que diguem ara podria girar-se en contra nostra quan tot aquest assumpte arribi als tribunals. Una disculpa de Muzakno, per exemple, podria ser fàcilment interpretada com una assumpció de responsa-



bilitats i posar-nos en una situació molt i molt complicada des d'un punt de vista legal.

–Des d'un punt de vista legal i també econòmic –va apuntar la representant de l'asseguradora.

–Muzakno –va continuar l'Àlex– es regeix pel model de gestió ***Governance, Risk Management and Compliance***, que integra les bones pràctiques directives amb la gestió del risc i el compliment estricte de les normes. Analitzem els riscos existents acuradament, en separem els assumibles dels que no ho són i controlem estrictament que no es creui la línia vermella que separa els uns dels altres. A més, prioritzem sistemàticament la reducció o, quan és possible, l'eliminació dels riscos que poden resultar més nocius. No importa, doncs, el que diguin de nosaltres; podem tenir la consciència molt tranquil·la.

Mentre l'Anabel i l'Àlex prosseguien, a duo, la seva insistent apologia de l'estratègia de l'estruç, em vaig aixecar i em vaig dirigir a la taula on s'havia disposat el càtering. Em vaig servir el quart cafè d'aquell matí i el vaig acompanyar amb un exquisit minientrepà de formatge elaborat amb pa de nous. Em vaig quedar d'esquena a la taula de reunions, menjant, prenent cafè i contemplant les impressionants vistes de la ciutat a través del gran finestral que ocupava pràcticament tota la paret del fons de la sala. El meu recés no semblava molestar ningú, i tant l'advocat com la representant de l'asseguradora continuaven la seva arenga a favor del *no comment*.

Quan em vaig acabar el minientrepà de formatge, em vaig atacar un de pernil amb pa d'olives. I després, un

altre de salmó amb pa de sègol. Sempre amb la mirada perduda en les vistes que em regalava el finestral. Devia fer uns quinze minuts que estava aparentment abstret de la reunió i ja havia començat a devorar els minicroïssants i les palmeretes de pasta de full quan, finalment, l'Àlex va considerar que la meua absència de la taula de reunions ja es perllongava més del que era raonable i va decidir evidenciar el seu malestar.

—Sembla que al vostre expert en crisi li està agradant el càtering —va dir l'advocat elevant el volum de la veu per assegurar-se que jo pogués sentir-lo fins i tot si tenia el cap en una altra banda.

—I les vistes —va rematar l'Anabel.

A la sala es va fer un silenci incòmode. Abans de girar-me cap als presents, vaig acabar el mos que acabava d'ingerir. Després vaig agafar un tovalló de paper i em vaig netejar els llavis i la barbeta amb cura. Vaig deixar el tovalló fet servir al platet del cafè i em vaig acostar a la taula. Vaig passar pel costat de l'Àlex, vaig passar pel costat de l'Anabel i, quan vaig arribar a la meua cadira, vaig passar de llarg i vaig seguir fins a l'altre extrem de la taula. M'hi vaig asseure, de manera que em vaig situar davant de l'Àlex, que ocupava l'extrem contrari, i vaig obtenir un angle adequat per poder dirigir la mirada a tots els altres. Vaig dedicar encara uns segons a mirar cadascuna de les quatre persones que tenia davant meu i, finalment, vaig parlar.

—Des que ha començat la reunió, no he pronunciat ni una sola paraula.

Vaig estar a punt de dir que «no havia obert la boca», però vaig pensar en el càtering i vaig considerar que aquesta afirmació hauria estat força inexacta. Vaig prosseguir.

—Però, encara que no hagi parlat, vosaltres dos —vaig mirar inequívocament l'Àlex i l'Anabel— us heu format una imatge molt precisa de mi. A hores d'ara, em considereu un imbècil impresentable, golafre, groller, irresponsable, inepte i, per descomptat, gens professional. M'equivoco?

—Bé, Blai, jo diria que t'ho has guanyat a pols —va contestar l'Àlex sense dubtar.

—Tens tota la raó. Als vostres ulls, acabo d'arruïnar la meva reputació. Però, fixe'u-vos en un petit detall: ho he fet sense necessitat de parlar. De fet, la meva imatge ha sortit malparada precisament perquè m'he abstret totalment d'alguna cosa que se suposa que és també la meva responsabilitat. Això és exactament el que li passarà a Muzakno si seguim la teva recomanació i ens limitem a amagar el cap sota l'ala. La reputació de la companyia quedarà feta miques per sempre.

—Vaja, vaja. Sembla que tenim un altre gall al galliner. Ara entenc per què t'has canviat de cadira: *primus mensae locus*. És que ara lideraràs tu aquest comitè de crisi? —va inquirir l'advocat.

—El president d'aquest comitè de crisi és el Sandro, que per alguna cosa és el màxim responsable de Muzakno —vaig contestar—. **Que l'empresa estigui ficada en una situació de crisi no vol dir que el seu CEO dei-**

**xi anar les regnes.** Ell continuarà prenent les decisions. L'únic que canvia és que, abans de fer-ho, **li convé escoltar i tenir en consideració totes les nostres recomanacions, perquè no es pot permetre cometre cap error.** Aquest és el nostre paper: assessorar-lo. Res més... ni menys. Però el Sandro continua al comandament. Suggerixo, doncs, que li cedeixis el teu seient perquè en cap moment se'ns oblidi qui porta el timó.

—Per què no li cedeixes tu el teu cap de taula? —va contraatacar l'Àlex.

—Per mer protocol. La presidència se situa a l'extrem de la taula més allunyat de la porta, i aquest és el lloc que ocupes tu: *mensae locus princeps* —vaig replicar.

—Crec que ja n'hi ha prou —va intervenir el Sandro—. Si he de presidir aquest comitè, m'imagino que podré decidir on seure, oi? Doncs, per ara decideixo quedar-me on sóc i suggereixo que dediquem les nostres energies a afrontar la crisi i deixem el joc de les cadires per a una ocasió més adient.

—Tu manes, Sandro —va admetre l'advocat.

—Tots som al mateix vaixell, Sandro —vaig acceptar mentre tornava a ocupar la meva cadira inicial, al costat de la representant de l'asseguradora.

*Diana conductora (de reunions)*

A l'Àlex i a mi, la picabaralla ens havia deixat un pèl esgotats, i el Sandro no semblava tenir gaire clar quin era el pas següent. Per resoldre l'*impasse*, la Diana va intervenir per primera vegada en la reunió i ho va fer amb determinació.

—No ens convé perdre més temps discutint qüestions formals i procedimentals. Per això hi ha el **manual de crisi**, perquè tots tinguem clar des del minut zero quines són les regles del joc. Ja us l'he enviat en digital però he portat còpies impreses per si necessitem refrescar-ne el contingut.

Dit això, la Diana va treure de la seva bossa diversos exemplars del manual de crisi que jo havia elaborat anys enrere i ens en va donar un a cadascun abans de prosseguir.

—Ara us resumiré aquestes regles del joc recollides en el manual. Les cinc persones que som aquí constituïm el nucli del **comitè de crisi**, tot i que podem ampliar-ne els membres en qualsevol moment si ho considerem necessari. Des d'aquest moment tots nosaltres **assumim**

**com a responsabilitat prioritària gestionar la crisi** del FARM Fest i ho farem seguint un procediment dissenyat precisament per **maximitzar l'efectivitat, l'agilitat i la seguretat** d'aquesta gestió. Tal com ja ha explicat el Blai, el Sandro assumeix la **presidència** del comitè en qualitat de CEO de Muzakno i tindrà l'última paraula en qualsevol decisió que prenguem. Jo assumiré la **secretaria** del comitè i m'ocuparé de convocar-ne les reunions, tal com he fet avui, i també de conduir-les.

–Diana –va interrompre l'Àlex–, em sembla fantàstic que sigui una dona qui condueixi les reunions. Rebaixar una mica la sobrecàrrega de testosterona que es respira en l'ambient ens anirà molt bé a tots. No obstant això, com a directiva de Muzakno que ets, crec que estàs massa implicada en aquest assumpte i que et costarà veure les coses amb la distància requerida. Potser seria més productiu que fos l'Anabel qui s'ocupi de conduir les reunions del comitè.

La Diana va fulminar l'Àlex amb aquella mirada assassina que, en quatre anys de matrimoni, jo només havia vist dues o tres vegades. De seguida el va rematar amb les seves paraules.

–Àlex, com a principal assessor legal de Muzakno se suposa que has d'estar més que familiaritzat amb el contingut del nostre manual de crisi. Malgrat això, us estic fent un resum dels aspectes més bàsics precisament per assegurar-me que no perdem ni un segon qüestionant-los, debatent o suggerint alternatives ocurrents. El que estic exposant no és una proposta: és exactament

el que farem. I amb testosterona o sense, m'asseguraré que no ens apartem ni un mil·límetre dels procediments establerts.

—Em queda clar, Diana —va concedir l'Àlex—. Em reservaré les opinions per a quan me les demanin.

La Diana va semblar satisfeta amb la resposta de l'advocat perquè va canviar la mirada del mode «assassí» al «neutre» abans de continuar resumint els procediments d'actuació del comitè recollits en el manual de crisi.

—Per conduir les nostres reunions empraré el **mètode d'anàlisi de la realitat actual i de la realitat futura**, i l'aplicaré a l'anàlisi de cadascuna de les possibles estratègies proposades pels membres del comitè.

No vaig poder evitar sentir-me una mica afalagat pel fet que la Diana conegués tan a fons el manual que jo havia elaborat per a Muzakno i fos tan rigorosa respecte a la seva aplicació. Abans, però, que la meua vanitat es disparés més enllà del que era raonable, vaig recordar que al capdavant era ella qui m'havia contractat per fer el manual i que, per tant, era lògic que li donés un valor que, malauradament, no totes les empreses reconeixen a aquesta eina de gestió de crisi. De fet, va ser arran d'aquest encàrrec professional que la Diana i jo ens vam conèixer fa gairebé set anys.





*Home enganxat a un 'smartphone'*

Em va costar un esforç considerable, però, finalment, vaig ser capaç d'aparcar els records que se'm començaven a amuntegar a la ment i tornar a concentrar-me en el que la Diana explicava al comitè en aquell moment.

—Per la seva provada eficàcia en la gestió de crisi —va assegurar amb convicció—, **el mètode d'anàlisi de la realitat actual i de la realitat futura constitueix la metodologia de treball més emprada en les reunions dels comitès de crisi.** En essència, consta de sis passos: anàlisi de la realitat actual, presentació de propostes estratègiques d'actuació, anàlisi de la realitat futura per a cadascuna de les propostes, decisió sobre l'estratègia que cal seguir, definició del pla d'execució i seguiment d'aquest pla.

Per dur a terme l'anàlisi de la realitat actual ens caldria conèixer les últimes notícies sobre els fets. Com que el que explicava la Diana ja m'ho sabia, vaig aprofitar per fer una ullada al mòbil als informes que anàvem rebent de les empreses de monitoratge *off* i *online*.

Les dues principals agències de notícies del país havien distribuït peces informatives que al·ludien al nefast

balanç del festival. Moltes emissores de ràdio ja havien inclòs en els seus butlletins aquestes informacions. També les edicions *online* dels principals diaris donaven cobertura al desastre. Era qüestió de temps, i segurament de no gaire temps, que les televisions s'afegissin també al festí.

Les xarxes socials ja treien fum amb tota la informació negativa relativa al FARM Fest. L'etiqueta #FarmDoesHarm feia fortuna amb molta rapidesa i, encara que no m'agradi admetre-ho, cal reconèixer que el joc de paraules resultava enginyós. No es quedava enrere l'etiqueta #FearFest2016, que parafrasejava l'oficial de l'esdeveniment (#FarmFest2016). L'alternativa #FARMaciaFest també tenia la seva gràcia.

Alguns dels grups musicals que havien actuat al festival s'havien mostrat molt crítics amb la seva organització i, des dels seus comptes de Twitter i Instagram, havien responsabilitzat Muzakno de totes les calamitats esdevingudes. A molts dels seus centenars de milers de seguidors els havia faltat temps per redifondre massivament les pulles llançades pels seus ídols.

El més demolidor, però, eren les imatges que ja circulaven per internet. Muntanyes d'escombraries escampades pertot arreu, mobiliari urbà destrossat, un escenari amb aspecte de camp de batalla, blaus, nassos fracturats, ferides sagnants, vidres trencats, sabates extraviades, el garbuix de ferros retorçats en què s'havia convertit un vehicle accidentat...

Vaig imaginar una bola de neu rodolant costa avall per un rost interminable, a càmera lenta, que es feia més

monstruosament gegantina a cada volta que feia. Això era exactament el que passava amb la crisi del FARM, excepte pel fet que no era en absolut a càmera lenta.

La Diana em va veure absort mirant el mòbil i, quan va acabar d'explicar la dinàmica que seguiríem durant les reunions del comitè de crisi, se'm va adreçar específicament.

–Blai, disposes d'alguna informació d'última hora que complementi la descripció de la situació actual que ens han fet l'Àlex i l'Anabel en començar?

Vaig resumir per a tots els presents l'estat de la qüestió a partir dels informes de monitoratge que acabava de consultar. Quan vaig acabar, la Diana va prendre la paraula de nou.

–Bé, vist el panorama, hauríem de passar urgentment a la segona fase del procés: la **presentació de propostes estratègiques d'actuació**.



*CEO salomònic*

L'Anabel, l'Àlex i jo mateix vam començar a exposar les nostres propostes *ipso facto*, tots alhora, com si acabés de sonar un tret de sortida.

–D'un en un, si us plau –ens va tallar la Diana–. Seguirem l'ordre alfabètic i així el Sandro, que és en definitiva qui ha de prendre les decisions, tindrà literalment l'última paraula. Àlex, comença tu i sigues tan sintètic com puguis.

–La meva proposta és que ens enfrontem al temporal amb un perfil molt baix, desmarcant-nos del conflicte i evitant fer declaracions –va apuntar l'advocat–. Qualsevol cosa que diguem ara servirà únicament per avivar les flames d'aquest incendi i, tal com ja he dit abans, pot comprometre greument l'estratègia legal que haurem d'emprar quan tot això arribi als tribunals.

–Gràcies, Àlex –va dir la Diana–. Anabel, t'escoltem.

–Estic totalment d'acord amb la proposta de l'Àlex –va asseverar la representant de l'asseguradora, posant tant èmfasi en la paraula «totalment» que va haver de recol·locar-se les ulleres perquè li havien lliscat tres centímetres

avall pel pont del nas—. El que està fet, fet està i això ja no ho podem canviar. Ara, l'estratègia més convenient és sens dubte la que millor ens ajudi a minimitzar les conseqüències negatives que pot tenir el que ha passat, particularment les conseqüències de tipus econòmic. Qualsevol cosa que diguem ara en calent pot ser interpretada com una assumpció de responsabilitats i passar-nos factura quan haguem de fer front a les reclamacions. Millor callar i esperar que es calmin els ànims.

—Gràcies, Anabel —va concloure la Diana—. Quina és la teva proposta, Blai?

—A fora s'està produint una conversa incendiària que implica milers i milers de persones i, ens agradi o no, el seu tema és Muzakno i el FARM Fest —vaig advertir—. Podem limitar-nos a ser objecte d'aquesta conversa o podem convertir-nos en subjecte actiu i influir-hi. Proposo que ens sumem a la conversa immediatament, abans que sigui massa tard.

—Gràcies, Blai —va dir la Diana—. Estic amb tu. Jo també crec que hem de donar la cara i assegurar-nos que el nostre punt de vista és escoltat i entès. Sembla, doncs, que tenim dues propostes sobre la taula. Procedirem a aplicar a totes dues l'anàlisi de la realitat futura. Àlex, segons tu, quines conseqüències tindria per a Muzakno la política del *no comment* que has proposat i quines conseqüències tindria, en canvi, comunicar activament?

—D'entrada, callar contribuirà a desactivar el conflicte —va assenyalar el soci director del bufet on manteníem la reunió—. Un cop hagi passat el moment àlgid de crítiques

i acusacions, la gent s'oblidarà de la història. Per als mitjans, aviat perdrà l'atractiu de la novetat i acabaran relegant el tema. Si Muzakno entra en la discussió, en canvi, donarem munició addicional als periodistes per mantenir el FARM en portada i en *prime time* per temps indefinit.

L'Anabel va assentir i, com que no semblava que volgués aportar cap consideració addicional, la Diana em va donar la paraula perquè apliqués l'anàlisi de la realitat futura a les dues estratègies que valoràvem.

—Estic d'acord amb l'Àlex —vaig afirmar per començar la meva intervenció, cosa que va provocar immediatament un arqueig de celles generalitzat—. Qualsevol declaració que faci Muzakno a hores d'ara avivarà l'interès dels mitjans i multiplicarà les reaccions a les xarxes socials. A més, podria condicionar la nostra estratègia de defensa legal, limitant les opcions i complicant-nos la vida als tribunals. I si les coses se'ns torcen des del punt de vista jurídic, la nostra companyia asseguradora podria haver de fer front a indemnitzacions molt importants.

L'Àlex va assentir satisfet. L'Anabel va fer cara de circumstàncies. El Sandro mantenia l'expressió de sorpresa a la cara. Estic segur que la Diana es preguntava què em proposava amb un discurs tan sospitosament conciliador.

—És clar que —vaig prosseguir—, si disposem d'un assessor legal i d'una representant de la companyia asseguradora que integren el nucli d'aquest comitè de crisi, és precisament perquè ens ajudin a minimitzar la possibilitat que diguem alguna cosa que pugui girar-se en contra nostra, tant en termes jurídics com econòmics. Si el

nostre objectiu principal fos fer la vida més fàcil a l'Àlex i l'Anabel, per descomptat el *no comment* seria l'alternativa més convenient. Però si el que volem és treure Muzakno d'aquest mal pas i salvar el FARM Fest, l'única opció que tenim és donar la cara i fer-ho ja perquè...

La Diana em va interrompre just quan l'Anabel i l'Àlex havien començat a verbalitzar el seu desacord.

–Blai, no t'hem demanat un al·legat –va dir secament la meva ex–. Si et plau, limita't a fer l'anàlisi de la realitat futura respecte a les dues estratègies proposades.

–Tens raó, Diana –vaig concedir–. Ja he reconegut que l'estratègia de donar la cara pot provocar-nos inconvenients. I accepto que fins i tot inconvenients greus. Ara deixeu-me explicar què és el que passarà si Muzakno calla.

Vaig obrir la meva ampolla d'aigua mineral, me'n vaig servir més de mig got i en vaig beure una bona glopada, provocant una exasperant pausa que tenia l'objectiu de donar un èmfasi dramàtic a les paraules que havia de pronunciar a continuació.

–Si Muzakno no dóna la cara –vaig prosseguir–, generarem la impressió que tenim alguna cosa per amagar, que intentem encobrir fets que ens incriminen. Si Muzakno no dóna la cara, semblarem culpables. Si Muzakno no dóna la cara, el missatge que transmetrem amb el nostre silenci és que no assumim la nostra responsabilitat, que no donem a la situació la importància que mereix, o que no tenim cap resposta. Si Muzakno no dóna la cara, s'interpretarà com que tenim poca confiança en la nostra



pròpia credibilitat. Si Muzakno no dóna la cara, engegarem a rodar tots els beneficis que ens aportaria entaular un diàleg constructiu amb els nostres públics. Penseu que no es tracta només de transmetre informació. Es tracta també de rebre-la, d'evitar l'aïllament, de no permetre que la situació s'enquisti, de detectar aliats potencials, de saber què opinen els nostres opositors. Si Muzakno no dóna la cara, encoratjarem la propagació d'un munt de rumors, tots adversos i la majoria infundats. Si Muzakno no dóna la cara, contribuïrem al fet que es magnifiquin les versions sobre el que ha passat procedents d'altres fonts i al fet que, davant l'opinió pública, prevalguin els seus interessos, probablement oposats als nostres. Si Muzakno no dóna la cara, renunciarem a la nostra **capacitat d'influir en la percepció que els públics tinguin de la situació**. Si Muzakno no dóna la cara, probablement ens n'acabarem penedint però, llavors, ja haurem perdut l'oportunitat de prendre la iniciativa i també haurem perdut la nostra credibilitat. Si Muzakno no dóna la cara, el nostre advocat i la nostra asseguradora ho tindran una mica més fàcil per salvaguardar els interessos de la companyia, però és molt probable que un cop arribi el moment ja no quedi res a preservar perquè, si Muzakno no dóna la cara, s'ha acabat Muzakno.

—Gràcies, Blai —va dir la Diana—. Sens dubte has fet una anàlisi molt exhaustiva de la realitat futura. Deixeu-me afegir una cosa. Muzakno no disposa de grans infraestructures, ni de patents, ni d'un estoc de productes, ni d'un capital social milionari. Ni tan sols tenim en

plantilla els artistes que ens han enlairat al cim del negoci de les promotores musicals. El nostre actiu més valuós és un intangible: la reputació. I si no la defensem, el meu pronòstic és que es deteriorarà sense remei.

«Creia que no era el moment de fer al·legats», em vaig dir a mi mateix. Encara que havia d'admetre que la Diana havia sintetitzat meravellosament la idea que jo havia intentat transmetre amb la meua llarga intervenció. En qualsevol cas, la sort estava tirada. Entràvem en la quarta fase del procés: **decisió sobre l'estratègia que cal seguir**.

—Sandro, ja veus que les opinions estan molt polaritzades —va prosseguir la Diana—. Com a president d'aquest comitè de crisi, et correspon a tu prendre una decisió tenint en compte les informacions i valoracions que tots nosaltres hem formulat i assegurant-te que preval l'interès general de Muzakno per sobre de qualsevol altra consideració.

Mentre la Diana pronunciava aquestes paraules, es va obrir la porta de la sala i va treure el cap de nou la guapíssima noia de la qual encara no havia aconseguit esbrinar el nom. Per sort, l'Àlex va tenir el sentit comú d'indicar amb un gest que la seva interrupció era particularment inoportuna en aquell moment, i la rossa va desaparèixer immediatament per on havia vingut.

—D'acord, Diana —va concedir el Sandro assumint el repte—. Tinc clar que cal donar la cara, però no a qualsevol preu. L'Àlex i Anabel supervisaran els missatges que haguem de llançar a l'opinió pública i no direm res sense la seva validació.

–Una decisió salomònica –va celebrar l'Àlex.

–I sagaç –va apuntar l'Anabel–. Si en resposta a la crisi Muzakno actúes de manera irresponsable en les seves accions comunicatives, es podria considerar negligència i llavors la meua companyia posaria moltes objeccions al pagament de les indemnitzacions que es puguin derivar d'aquesta situació.

«El meu ardit ha funcionat com un tret», vaig pensar. Quan enmig de la meua intervenció anterior havia deixat anar allò que, si disposàvem d'un assessor legal i d'una representant de la companyia asseguradora al comitè de crisi, era precisament perquè ens ajudessin a minimitzar la possibilitat que diguéssim alguna cosa que pogués danyar-nos jurídicament o econòmicament, havia estat com implantar al cervell del Sandro la decisió que calia que adoptés. I tal com jo havia previst, s'hi va aferrar com a un clau roent.

–Ara que hem decidit comunicar –va advertir la Diana–, hem de definir un pla per fer-ho de forma adequada, efectiva i veloç. Per sort, el manual de crisi ens ho posa una mica més fàcil.

«Si mostrés cap a mi la desena part de l'afecció que mostra cap al meu manual –vaig pensar–, potser hauríem tingut alguna possibilitat, per petita que fos, de salvar la nostra relació».



*President a ponent*

La Diana tenia raó. El manual ens donava moltes pistes sobre quins eren els passos que havíem de fer a continuació en matèria comunicativa, la qual cosa ens ajudaria a automatitzar bona part de la presa de decisions i, és clar, ens estalviaria moltes discussions.

D'acord amb el manual, si com a conseqüència (directa o indirecta) de l'activitat de Muzakno alguna persona patia danys físics, abans de dur a terme cap acció comunicativa havíem d'interessar-nos per la situació de la persona o persones afectades i fer visible, a més, aquest interès. «Quan la crisi comporta un incident o accident amb víctimes –estableix el manual–, es contactarà sempre amb els afectats o familiars abans que amb els mitjans de comunicació». Per descomptat, és una qüestió d'humanitat, però també té el seu vessant pragmàtic: comparèixer davant els mitjans sense haver contactat prèviament amb els afectats i familiars ens situaria en una posició molt feble, ja que evidenciaria una manca total de sensibilitat.

Els ferits més greus de resultes dels excessos registrats durant la celebració del FARM Fest, inclòs el propieta-

ri dels terrenys que acullen l'esdeveniment, havien estat traslladats a l'Hospital Universitari Arnau de Vilanova, a la ciutat de Lleida. Vaig proposar al Sandro que ens hi desplaçéssim per complir així el que prescriu el manual. Al començament s'hi va resistir una mica.

—Tenim a Valdellars el director de màrqueting i el responsable de seguretat i de logística de Muzakno —va explicar el CEO de la promotora—. Potser es podria acostar a l'hospital un dels dos.

—Sandro, el missatge que volem transmetre amb la visita a l'hospital és que Muzakno es preocupa per l'estat dels ferits —vaig replicar—. A aquest efecte, Muzakno ets tu. Si hi envies un noi dels encàrrecs, el missatge que donarem serà justament el contrari; es percebrà com que no ens prenem seriosament la gravetat de l'assumpte.

—És possible, Blai —va contrareplicar el Sandro—, però presideixo aquest comitè de crisi i no crec que ens puguem permetre el luxe de deixar-ho tot en *stand-by* fins que torni de Lleida. Cal definir el pla d'acció comunicatiu i, per tot el que tu mateix ens acabes de dir, entenc que això és una cosa que no pot esperar.

—I no haurà d'esperar —vaig contraatacar jo—. El comitè de crisi es desplaça a Lleida. Hi anem tots amb tu.

—Però aquí passarem més desapercibuts —va objectar l'Anabel—. Si es descobreix que estem reunits a Lleida, serà obvi per a tots que Muzakno ha tocat a xafarranxo de combat i que tenim una crisi entre mans.

—Ja és obvi per a tots que Muzakno té una crisi entre mans —vaig apuntar—. Ara no ens aniria gens malament

escenificar que ens estem organitzant per afrontar-la i aturar-la.

—Tot i així—va insistir l'Àlex donant la raó a l'Anabel—, em sembla molt més convenient que les reunions del comitè es continuïn celebrant a la seu del nostre bufet.

—I a mi m'encantaria que ens reuníssim a casa meva—vaig contestar—. Així podria treballar en pijama i sabatilles, sense haver de desplaçar-me. I podria continuar atenent els assumptes del dia a dia. Saps? Acabo de tornar d'un llarg viatge amb una maleta plena de roba bruta. Seria fantàstic poder fer una bugada al mateix temps que intentem redreçar Muzakno. L'únic inconvenient és que afrontem una crisi molt fotuda que reclama tota la nostra atenció.

L'advocat va intentar protestar, però vaig continuar parlant sense donar-li opció de dir-hi la seva.

—En l'estona que fa que estem reunits a les teves oficines, Àlex, t'han interromput tres vegades. Tres. Tres. Tres. Reconec que aquesta preciositat rossa és un regal per a la vista i, en condicions normals, t'asseguro que no em molestaria gens tenir-la a prop; tot el contrari. Però la veritat és que, encara que ens focalitzem totalment en l'assumpte que tenim entre mans, ens costarà Déu i ajuda sortir d'aquest embolic amb el cap sobre les espatlles. Si ens permetem distraccions, no ho aconseguirem.

Els cinc membres del comitè de crisi vam sortir des de l'estació de Sants amb l'AVE de les 14 hores amb destinació a Lleida.





*Comitè d'alta velocitat*

Abans d'embarcar-nos a l'AVE, vaig aprofitar per treure diners (en euros) d'un caixer i vaig entrar al Desigual per comprar un parell de camises i un parell de calçotets. No és la meva marca preferida, però és la que té una botiga a l'estació de Sants. No vaig trobar mitjons, de manera que els vaig comprar al Calzedonia de la mateixa estació. Allà vaig coincidir amb la Diana, que també s'estava equipant per tenir alguna muda durant els pròxims dies ja que no havíem tingut temps de recollir cap tipus d'equipatge.

—Veig que coneixes els trucs de l'ofici —li vaig dir—. Fins i tot els que no surten en el manual.

—T'he vist tantes vegades arribar a casa amb roba nova adquirida en un aeroport o una estació de tren, que ja intueixo que, durant els pròxims dies, als membres del comitè no ens sobrarà gaire temps per anar de compres.

El tema de les mudes no va ser l'únic que vam resoldre abans de marxar cap a Lleida. També vam reservar una sala de reunions totalment equipada i cinc habitacions en un hotel amb encant situat a cinc quilòmetres de la

ciutat. Era un lloc molt tranquil, envoltat de natura, però al mateix temps molt ben comunicat per la seva proximitat amb Lleida capital. Hi podríem treballar en pau per centrar-nos en la gestió de la crisi i, alhora, desplaçar-nos amb agilitat tant si havíem de tornar a Barcelona com si calia apropar-nos a Valldellars. Seria el nostre quarter general.

El trajecte de Barcelona a Lleida va durar exactament 57 minuts. Els vaig aprofitar per fer diverses coses.

Primer vaig trucar a la directora de comunicació de l'hospital lleidatà. La coneixia des de feia força temps i un any enrere li havia donat un cop de mà per gestionar comunicativament un conflicte laboral sorgit al centre hospitalari com a reacció a les enèsimes retallades patides per la sanitat. Li vaig explicar que treballava per a Muzakno, la promotora del FARM Festival, i el primer que em va dir és que no podia facilitar-me informació sobre la situació dels pacients ingressats que havien estat derivats allà després dels incidents del FARM ja que ni ells ni els seus familiars no havien autoritzat la difusió dels informes mèdics i, per tant, havia de respectar escrupolosament el deure de confidencialitat.

Això era justament el que volia comprovar: si l'hospital no em facilitava aquesta informació a mi, tampoc no la facilitaria als periodistes, la qual cosa ens donava cert marge de maniobra.

—Mai no et demanaria que infringissis el deure de confidencialitat —li vaig dir—. El que necessito de tu és una altra cosa.

A continuació, li vaig explicar que viatjava a Lleida amb el CEO de Muzakno perquè ell estava d'allò més preocupat pel que havia passat, sincerament interessat per l'estat dels ferits i fermament decidit a expressar el seu suport i solidaritat als familiars de les víctimes.

—És clar —vaig prosseguir—, l'últim que voldria és importunar aquestes persones en un moment tan dur com aquest. El que et demano, per tant, és que temptegis els familiars amb tota la mà esquerra que et caracteritza per saber si algun d'ells es podria mostrar receptiu a rebre les mostres de suport del màxim responsable del FARM Fest o si, per contra, he d'intentar dissuadir el meu client d'acostar-se a l'hospital.

—D'acord, Blai; ho faré. A quina hora arribareu a Lleida? —va preguntar.

—Cap a les tres.

—Parlo amb els familiars i te'n dic quelcom abans que arribeu.

La segona cosa que vaig fer durant el trajecte va ser telefonar al corresponsal de l'Agència EFE a Lleida. Li vaig explicar que Muzakno faria les seves primeres declaracions sobre els incidents del FARM, que seria el CEO de la promotora musical en persona qui actuaria com a portaveu i que seria a Lleida. Vam acordar trobar-nos a dos quarts de cinc a la recepció de l'hospital i vam pactar que ell vindria amb un càmera de televisió per gravar l'exclusiva.

Oferir una **exclusiva** és la millor via que tenen els gabinets de premsa per guanyar-se un amic... i desenes d'ene-

mics. No obstant això, si dones l'exclusiva a una agència de notícies, t'assegures que tots els mitjans de comunicació rebran aquest contingut en igualtat de condicions, la qual cosa t'estalvia cabrejos, enemics i fins i tot el treball de difondre-ho tu mateix. El que arriba a les redaccions per mitjà d'agències, a més, ja ha passat un primer filtre periodístic i, en conseqüència, és percebut pels mitjans amb menys escepticisme que el que els arriba directament des dels departaments de premsa d'empreses i institucions.

La tercera cosa que vaig fer al tren va ser escriure, amb el mòbil, les declaracions que volia que el Sandro fes per a EFE. Un cop finalitzat el document, el vaig compartir (via Google Drive i mitjançant el sistema d'encryptació de CloudLock) amb l'Àlex i l'Anabel, que havien de revisar-lo i validar-lo. També el vaig compartir amb la Diana, perquè comencés a treballar la posada en escena amb el Sandro, aprofitant que tots dos s'havien assegut junts i que no tenien altres passatgers al seu voltant. A la Diana, li vaig afegir la nota següent al Drive: «El Sandro ha de deixar anar aquestes paraules (pendents de l'aprovació dels nostres amics A & A) davant d'una càmera de televisió avui a les 16.30. Treballa-ho amb ell sense alçar gaire la veu. Per cert, assegura't que es treu la corbata de llaç i despentina'l una mica. Se suposa que això és una maleïda crisi, no? Atentament, Home de Gel».

La quarta tasca que vaig assumir va ser dirigir-me al vagó restaurant i prendre'm un entrepà de truita i una ampolla d'aigua. Després, vaig demanar el cinquè cafè del dia i em vaig prometre a mi mateix que seria l'últim. Tot

just me l'havia començat a prendre quan em va sonar el mòbil. Era la *dircom* de l'hospital.

—Tindràs el que m'has demanat, Blai —em va anunciar—. Tots els familiars de les persones ingressades a causa del FARM estan disposats a reunir-se amb el teu client. He disposat una sala perquè pugui celebrar-se la trobada amb una mica d'intimitat. Ja ho saps, hi podria haver periodistes rondant per l'hospital.

—N'hi podria haver, sí.

A les 14.57, els cinc membres del comitè vam baixar del tren a l'estació de Lleida-Pirineus. L'Anabel i l'Àlex (o sigui, A & A) ja havien validat les declaracions del Sandro amb algun canvi molt menor. «Potser arribarem a entendre'ns, podrem col·laborar i sortirem d'aquesta ben lliurats», vaig pensar. El Sandro, per la seva banda, havia memoritzat el text que jo li havia redactat (incorporant fins i tot els retocs de l'advocat i la representant de l'asseguradora), s'havia després del corbatí i s'havia deixat retocar els cabells, que ara lluia acuradament despentinats.

A més d'ocupar-se de la posada en escena de les declaracions del Sandro, la Diana havia tingut temps de fer una ullada als informes de monitoratge més recents i em va confirmar el que jo ja em temia.

—La cosa va a més —em va dir en baixar del tren—. Les televisions han entrat a sac amb imatges del *paisatge després de la batalla*. I ja acusen Muzakno de no voler fer declaracions.

—Hem perdut un temps preciós convencent A & A de la necessitat de donar la cara, però ara ja estem en marxa

i encara podem revertir la percepció negativa, encara que ja sigui massa tard per donar una *bona primera impressió*. Com ho farà el Sandro? –vaig preguntar.

–Ho farà bé –va contestar la Diana–. Jo mateixa li vaig fer la **formació de portaveus** quan es va incorporar a Muzakno i és bo. A més, la càmera l'estima. Si et sembla, podem repassar els detalls de la seva intervenció al taxi, camí de l'hospital.

–*Nope!* El trajecte amb taxi el necessito per preparar amb ell la reunió que mantindrem amb els familiars dels ferits. Acabo de tancar-la per telèfon amb la *dircom* de l'hospital.

–Mai no he entès com has pogut convertir aquesta bogeria en la teva forma de vida, Blai. Com pots suportar aquest maleït ritme? –em va preguntar la Diana mirant-me fixament als ulls.

–Cafè. Molt de cafè.

*Cinc ferits i cinc parents*

Els ferits lleus havien estat atesos a l'hospital comarcal. Els cinc que havien estat derivats a l'Arnau de Vilanova eren amb diferència, doncs, els que s'havien endut la pitjor part.

Una dona de vint-i-nou anys resident a Valdellars que tornava amb cotxe a casa seva diumenge a la nit (després de passar la tarda amb una amiga malalta d'un municipi veí) va ser envestida pel tot terreny amb què viatjaven quatre joves que havien assistit al FARM. Es van saltar un estop en una cruïlla i se la van endur per davant. El cotxe de la dona va quedar convertit en un garbuix de ferros retorçats. Miraculosament la van treure viva de dins, però amb múltiples contusions, diverses costelles trencades i, el que més preocupava l'equip mèdic, un pulmó perforat. A l'hospital hi havia el marit. Els pares de la dona s'havien quedat a Valdellars per ocupar-se de la filla de la parella, que tenia tres anys d'edat.

Un jove de divuit anys que s'havia vist implicat en una baralla dins del recinte del FARM. Va ingressar en estat crític amb dues ferides incises a l'abdomen, aparentment

provocades amb una navalla. L'acompanyava el germà gran, que havia assistit al festival amb ell i estava a l'espera que arribessin a l'hospital els pares, procedents d'un poblet de Toledo.

Un home de trenta-quatre anys que, segons semblava, també s'havia vist embolicat en una baralla al recinte del festival i havia estat ingressat amb politraumatisme, laceració de la melsa i hemorràgia interna. La persona que l'acompanyava a l'hospital era la xicota, que havia arribat aquell matí des de Saragossa.

Una jove de vint-i-cinc anys que viatjava amb motocicleta amb el seu company. La nit anterior acabaven d'abandonar el Festival per tornar a casa, a Lleida ciutat, quan la seva moto va ser envestida per un cotxe que pretenia avançar-los i que ni tan sols es va aturar per auxiliar-los. La noia va ingressar amb commoció cerebral i fractura de clavícula. El seu company, que va sortir indemne de l'accident, l'acompanyava a l'hospital. El pare de la noia també s'hi havia desplaçat.

Un home de cinquanta-quatre anys, natural de Valdel·lars, que havia estat trobat en un sender proper a la seva masia, inconscient, després de ser apallissat. Presentava un traumatisme cranioencefàlic moderat. No hi havia cap familiar que l'acompanyés.

Pel que feia als quatre primers, vam descobrir les circumstàncies en què havien patit les ferides (i també l'estat en què es trobaven en aquell moment) conversant amb els cinc parents que els acompanyaven a l'hospital: el marit de la primera, el germà del segon, la xicota del tercer,



i el company i el pare de la quarta. A la cinquena víctima, la coneixia personalment des de feia més de sis anys: era el Siscu Altés, el propietari dels terrenys en els quals se celebrava el festival.

Unos mesos abans que se celebrés la primera edició del festival, la Diana m'havia contractat per elaborar el manual de crisi de l'esdeveniment però també per desenvolupar el corresponent pla de comunicació de risc. La **comunicació de risc** és el diàleg que s'estableix entre els que suporten un determinat risc (en aquest cas, els habitants de Valldellars) i els que ostenten certa capacitat per controlar aquest risc (en aquest cas, Muzakno). Durant les set setmanes que la Diana i jo vam passar a Valldellars parlant amb totes les forces vives de la localitat sobre el FARM i el que podia comportar de bo i de dolent per als vilatans, el Siscu ens va allotjar a casa seva, al Mas de Cal Conco, i tots dos vam iniciar amb ell una bona amistat.

Havia estat trobat la tarda de diumenge inconscient i amb signes d'haver estat apallissat. La policia local devia haver facilitat aquesta informació a algun periodista ja que el nom de Siscu Altés ja era citat en un parell de notícies que jo havia llegit en el primer informe de monitoratge. Com que no se li coneixien familiars propers i tant la Diana com jo ens consideràvem bons amics seus, vaig aconseguir que la *dircom* de l'hospital fes una gestió perquè poguéssim telefonar a la responsable de planta quan volguéssim interessar-nos pel seu estat.

La reunió amb els familiars dels ferits va anar raonablement bé ateses les circumstàncies. Cap d'ells sembla-

va culpar Muzakno pels fets ocorreguts malgrat la tensió intrínseca al moment que estaven vivint, amb persones molt properes greument ferides i hospitalitzades.

Atès que els familiars que es van reunir amb nosaltres constituïen un grup de cinc persones, vaig decidir que, per la nostra banda, només participéssim en la reunió tres membres del comitè. Si hi haguéssim entrat tots, s'hauria pogut percebre com un enfrontament («cinc contra cinc») i això era l'últim que volíem. Els tres elegits vam ser el Sandro, com a màxim responsable de la promotora; l'Anabel, que assegurava tenir coneixements de psicologia molt útils per dialogar amb persones que podien trobar-se en estat de xoc, i jo mateix, que no coneixia prou ni el Sandro ni l'Anabel per confiar que no ficarien la pota si els deixava sols.

La Diana, que no havia menjat res al tren, es va quedar a la cafeteria de l'hospital prenent alguna cosa i es va responsabilitzar de rebre els periodistes d'EFE si arribaven abans que nosaltres haguéssim finalitzat la reunió amb els parents dels ferits. No sé a què va dedicar el seu temps l'Àlex durant aquella estona, ja que ell sí que havia menjat al tren. M'imagino que el devia passar penjat del mòbil tancant els temes del bufet que havia hagut de deixar en suspens a causa del nostre precipitat trasllat a terres lleidatanes. Segurament, xerrant per telèfon amb aquella preciositat rossa el nom de la qual ja havia assumit que no arribaria a conèixer mai.

Durant la reunió amb els familiars dels ferits, el Sandro va estar francament bé. Va mostrar aflicció i interès

genuïns. Va evidenciar tendresa i implicació, però sense creuar les línies vermelles que ens havien marcat l'Àlex i l'Anabel perquè en cap moment semblés que assumíem responsabilitats que no ens corresponien ni desitjàvem que ens atribuïssin. De fet, la mateixa Anabel va estar també encertada tractant els familiars de les víctimes de forma bastant afectuosa i, per descomptat, amb molta més mà esquerra que la que havia exhibit en la reunió del comitè de crisi al matí.

Per la meva part, la meva gran contribució a la trobada va ser aconseguir que els parents ens facilitessin els seus números de telèfon per poder contactar amb ells i així estar permanentment al dia de l'evolució dels ferits. Era una informació clau per a nosaltres però era evident que, excepte en el cas del Siscu, l'hospital no ens la proporcionaria per temes de confidencialitat. Demanar el telèfon als familiars no va grinyolar en absolut en un context en què des del primer moment havíem emfatitzat la nostra sincera preocupació, sinó que més aviat va contribuir a reforçar el *frame* d'empatia generat. Quan ens en vam acomiadar, els vam expressar els nostres millors desitjos i ens vam comprometre a trucar-los regularment amb l'esperança que molt aviat poguessin compartir bones notícies amb nosaltres.

—Pensava que seria molt més dur—va reconèixer el Sandro quan els familiars van deixar la sala—. Els he trobat bastant serens malgrat el que estan passant. Han mostrat una enteresa admirable. Jo venia disposat a que em saltés-

sin a la jugular i, en lloc d'això, no han parat d'agrair-nos la nostra presència i suport.

—A mi també m'ha sorprès —va intervenir l'Anabel—. No sembla que responsabilitzin Muzakno del que ha passat, oi?

—Aquestes persones fa hores que estan tancades a l'hospital i probablement no s'han exposat a les informacions que els mitjans de comunicació i les xarxes socials han dedicat al FARM des d'aquest matí —vaig apuntar jo—. Si ho haguessin fet, segur que ens haurien rebut d'una altra manera, perquè la veritat és que allà fora ens estan deixant a parir. Per això és tan important, Sandro, que parlis amb el periodista d'EFE. Necessitem **revertir la percepció que s'està generant en l'opinió pública.**

—Ho faré el millor que pugui —va assentir el Sandro.

—Són les quatre i vint —vaig dir després de fer una ullada al meu rellotge. Tenim deu minuts per acabar de preparar la teva intervenció i fer un últim assaig abans de posar-te davant la càmera d'EFE Televisió. Els aprofitarem.

*Portaven passerell*

A dos quarts de cinc ens vam reunir amb la Diana a la recepció de l'hospital. Ella ja havia contactat amb el corresponsal d'EFE i amb el seu càmera així que van entrar per la porta, i els tres parlaven animadament. Ens vam saludar, els vaig presentar el Sandro i el periodista de l'agència de notícies ens va presentar el càmera que l'acompanyava. L'Anabel es va quedar en un segon terme i l'Àlex, aparegut de no sé on, s'hi va afegir de seguida.

—Hem vingut a Lleida per interessar-nos pels ferits i per expressar el suport del FARM als seus familiars; no per parlar amb la premsa —vaig deixar anar al periodista—. No obstant això, com que tard o d'hora caldrà passar per la pedra, i ja que som aquí, prefereixo que sigui amb tu. Però només una pregunta, si et plau. Ja imaginaràs que, amb la que s'ha organitzat, se'ns ha girat molta feina.

Per gravar les declaracions del Sandro, vam sortir fora de l'hospital. No havíem demanat autorització per rodar dins i no vaig voler arriscar-me que un guarda de seguretat amb excés de zel ens espatllés la presa. Tampoc no volia que la directora de comunicació del centre ens veiés

amb periodistes i pensés que hi havia una voluntat instrumentalitzadora en la nostra visita a l'hospital. Un cop fora, això sí, em vaig assegurar que el Sandro es col·loqués de tal manera que darrere seu aparegués, perfectament recognoscible, la façana principal de l'hospital.

La càmera va començar a gravar i el periodista va escopir la pregunta.

—L'organització del FARM Festival d'enguany ha estat unànimement qualificada com un desastre absolut. No obstant això, Muzakno, la promotora de l'esdeveniment, no ha donat la cara fins ara. Podria afirmar-se que en la única cosa que realment s'han escarrassat és a defugir responsabilitats?

Havia alligonat el Sandro perquè recités el text que jo li havia redactat fos quina fos la pregunta que li formulés el reporter. Tanmateix, la veritat és que les declaracions que havia memoritzat casaven força bé amb el que li acabaven de preguntar. Ara només quedava confiar que fos capaç de declamar-ho adequadament.

El periodista estava enganxat a l'operador de càmera i sostenia un micròfon. La Diana i jo ens vam fer a un costat perquè els ulls del Sandro no s'extraviessin buscant les nostres mirades d'aprovació... o desaprovació. L'Anabel i l'Àlex, que havien sortit de l'hospital darrere nostre, se'ns van posar al costat. Tal com la Diana i jo li havíem indicat que havia de fer, el Sandro va fixar la mirada sobre el periodista que li havia llançat la pregunta en lloc de mirar directament a càmera i va començar a parlar.

—En nom de l'equip del FARM Festival i també a títol personal, vull expressar la nostra més profunda solidaritat amb les persones que durant les últimes hores han resultat ferides a Valldellars. Ara mateix, els familiars d'aquestes persones ja saben que ens tenen al seu costat i que poden comptar amb tot el nostre afecte i suport. Aquesta ha estat la nostra prioritat absoluta durant el dia d'avui: mirar-los a la cara i dir-los que poden comptar amb nosaltres.

Fins i tot nosaltres que l'observàvem de reüll vam percebre clarament que mentre pronunciava aquestes darreres paraules els ulls verds del Sandro s'humitejaven darrere les seves ulleres *hipster*. Malgrat això, va continuar parlant amb aplom.

—També vull manifestar la nostra absoluta repulsa cap a les persones que han convertit aquesta edició del FARM Fest en un inadmissible camp de batalla, violentant els valors de convivència, cultura, harmonia, respecte per la natura i diversió sana que hem estat promovent durant més de sis anys. Res no m'agradaria més que poder dir-los que Muzakno no és responsable de cap de les calamitats ocorregudes a l'ombra del FARM 2016. No obstant això, de la meva boca no sortirà cap asseveració contundent fins que conclogui la investigació que posarem en marxa immediatament en estreta col·laboració amb les autoritats per depurar responsabilitats. Quan això passi, tornarem a donar la cara tant si és per proclamar amb fermesa la nostra innocència com si és per reconèixer qualsevol error que puguem haver comès i assumir-ne les eventuais conseqüències. Mentrestant, no entrarem en el

joc de rebatre acusacions formulades per aquells que no només no tenen cap coneixement profund dels fets sinó que tampoc mostren cap interès per apropar-se a la veritat del que ha passat. Moltes gràcies.

«Collons –vaig pensar–, li ha sortit niquelat».

Quan els periodistes es van allunyar, els quatre vam felicitar efusivament el Sandro.

–Ets el que els americans anomenen *a natural*, has nascut per això –li vaig assegurar–. Mentre redactava les declaracions, no podia ni somiar que algú les escenifiqués com ho has fet tu. Això dels ulls humitejats per l'emoció ha estat magistral. Qui t'ha ensenyat aquest truc? La Diana?

–No era cap truc –va contestar–. El que estan passant aquestes persones i l'enteresa de les seves famílies m'ha commogut de debò.

En aquell moment, la Diana se li va acostar i tots dos es van fondre en una intensa abraçada. L'Anabel i l'Àlex em van mirar sorpresos, suposo que esperant trobar a la meua cara alguna clau que els ajudés a interpretar correctament el que estava passant. L'única cosa que els vaig poder mostrar, però, va ser la meua pròpia cara embadocada i infinitament més sorpresa que la seva.



*Dona puma*

Per desplaçar-nos a l'hotel situat als afores de Lleida que havíem de convertir en quarter general del nostre comitè de crisi, vam agafar dos taxis. La Diana s'ho va fer anar bé per coincidir amb mi al primer. El Sandro, l'Anabel i l'Àlex es van quedar enrere, esperant el segon.

Primer em va preguntar pel Siscu Altés però, quan li vaig explicar que el seu pronòstic continuava sent reservat i que no hi havia novetats, no va trigar a abordar un altre tema.

—M'imagino que això de l'abraçada et deu haver descol·locat una mica —va deixar anar de seguida.

—Bé, cal reconèixer que ens ha agafat una mica per sorpresa a tots. Hauries d'haver vist les cares de l'Àlex i l'Anabel.

—Me la suen l'Àlex i l'Anabel. Estic parlant de tu, dels teus sentiments.

—No hauries de preocupar-te per això, Diana. Ja em coneixes: l'home de gel.

—Suposo que t'ho hauria d'haver explicat abans d'embarcar-te en aquest projecte, però la veritat és que és una

història que va començar fa tot just un parell de mesos i encara estic bastant confusa –va prosseguir la meva ex–. Per començar, és el meu cap. A més, és més jove que jo: al seu costat em sento com una *cougar*. No és una cosa que jo busqués, però va passar.

–No m’has de donar explicacions.

–Ho sé, però vull fer-ho.

–Diana, aviat farà un any que ens vam divorciar i tu ets una dona meravellosa. Era només qüestió de temps que sorgís algú que se sentís atret per tu i per qui tu també poguessis sentir-te atreta. Sempre he sabut que passaria més tard o més d’hora, probablement més d’hora que tard. Jo ja vaig tenir la meva oportunitat i la vaig perdre. Tant de bo el Sandro sigui més espavilat. Fi de la història.

–Em deixes que et digui una última cosa? Prometo no tornar a treure el tema si de veritat és el que vols.

–Dispara –vaig concedir.

–Aquella frase que has escrit, la que ha fet emocionar el Sandro, deia alguna cosa així com que avui la nostra màxima prioritat era mirar cara a cara els que ho estan passant malament i dir-los que poden comptar amb nosaltres, oi? Doncs vull que sàpigues que ara mateix la meva màxima prioritat és exactament aquesta: mirar-te als ulls i dir-te que, si ho estàs passant malament, pots comptar amb mi.

La tornada d’una vella cançó de Townes van Zandt em va assaltar la ment sense compassió:

*If I needed you,  
would you come to me?  
Would you come to me  
and ease my pain?*

Em vaig posar les ulleres de sol i vaig romandre en silenci la resta del trajecte. La Diana també va callar.

Quan vam sortir del taxi vaig tornar a parlar.

–Saps què?

–Què? –va preguntar ella seguint-me aquest joc del «Saps què?» que en els bons temps havíem practicat fins a la sacietat.

–Doncs que no tinc res contra les *cougars* però tu ets massa jove per ser-ho. Només tens 35 anys! Fins que no sobrepassis llargament els quaranta, no pots considerar-te una *dona puma*. Ni parlar-ne. Ni tan sols una aprenent de *cougar*.



*Missatgers*

A les 17.30 ja ens havíem instal·lat a l'hotel i estàvem asseguts tots cinc a la sala de reunions que havien condicionat per a les sessions del comitè de crisi. Aquest cop, el Sandro ja ocupava el lloc del cap de taula, en qualitat de president del comitè.

El manual de crisi de Muzakno estableix l'obligació d'elaborar un **mapa de públics** i de valorar per a cadascun si cal comunicar-li alguna cosa o no i, en cas afirmatiu, decidir el què i de quina manera. Tenint en compte la situació que afrontàvem, entre tots els públics suggerits pel manual havíem de considerar les autoritats, els mitjans de comunicació, els mitjans socials, els assistents al FARM Fest, els artistes que hi havien actuat, els empleats de Muzakno, els propietaris de la companyia i els proveïdors amb els quals sol treballar.

Tots vam coincidir que, atès que finalment havíem acordat donar la cara i ja havíem fet les primeres declaracions, era convenient contactar directament amb aquests vuit públics com més aviat millor per fer-los sentir la nostra veu, generar implicació i propiciar complicitats. La de-

finició dels missatges bàsics que havíem de transmetre'ls tampoc no va generar una gran discussió entre nosaltres. Teníem clar que havien d'anar perfectament alineats amb els missatges que el Sandro havia comunicat a EFE basant-se en el text que jo havia redactat i A & A havien validat.

Els vam reescriure i numerar perquè fossin d'allò més clars per a tots els membres del comitè:

1. Muzakno es preocupa per les persones que han resultat ferides a Valldellars durant la celebració del FARM Fest i la prioritat absoluta de la companyia ha estat interessar-se per elles i oferir-los el seu suport.
2. Muzakno condemna sense pal·liatius l'actuació de tots aquells que han aprofitat la celebració del festival per comportar-se de manera violenta, irrespectuosa, insolidària i temerària, i han causat seriosos perjudicis a tercers i al mateix desenvolupament del FARM, com també a la reputació de l'empresa promotora.
3. En aquests moments difícils, Muzakno reivindica més encara si és possible els valors que durant les sis primeres edicions del festival s'havien convertit en marca de fàbrica del FARM: convivència, cultura, harmonia, respecte per la natura i diversió sana.
4. En estreta col·laboració amb les autoritats competents, Muzakno posarà en marxa immediatament una investigació destinada a depurar responsabilitats pel que fa als fets esdevinguts.

5. En funció de les conclusions que s'extreguin d'aquesta investigació, quan arribi el moment, Muzakno continuarà donant la cara tant per proclamar amb contundència la innocència de la companyia com per reconèixer qualsevol error comès, i assumirà en aquest últim supòsit les eventuais conseqüències que se'n derivin.
6. Mentre no es donin a conèixer els resultats de la investigació anunciada, Muzakno centrarà els seus esforços a propiciar que emergeixi la veritat sobre el que ha passat i a continuar oferint el seu suport als que n'han sortit més mal parats per culpa d'uns fets tan lamentables. En cap cas, doncs, entrarà en el joc de rebatre acusacions infundades.
7. Muzakno agraeix molt sincerament les mostres de suport que hem rebut de persones i col·lectius que mantenen la seva confiança en la companyia en reconeixement a la nostra impecable trajectòria i al romanent de bona fe provada que hem evidenciat des de la seva fundació.

—Aquests set missatges bàsics em semblen magnífics —va assenyalar l'Anabel—, però el manual insisteix molt en l'absoluta necessitat de cenyir-se estrictament a la veritat i, francament, no em consta que hàgim rebut cap mostra de suport de persones ni de col·lectius. M'he perdut alguna cosa?

—Si gestionem aquesta crisi de la manera correcta, les mostres de suport ja haurien de ser de camí —vaig con-

testar—. Si ho fem malament, llavors és que el manual no funciona i val més que el deixem de banda com més aviat millor. Per cert, us he explicat ja que sense manual estem morts?



*Capitosts*

Amb els **missatges bàsics** perfectament definits, el pas següent va ser personalitzar-los una mica per adaptar-los a cada **públic objectiu** i decidir quina via empràriem per fer-los-hi arribar. Això últim és el que, en comunicació corporativa, anomenem seleccionar la **tècnica que cal fer servir**. Com que teníem vuit públics que volíem impactar, el temps apressava i nosaltres érem cinc, ens vam repartir la feina.

El manual de crisi deixava clar que les autoritats eren un públic prioritari en una situació com la que afrontàvem, particularment perquè els fets ocorreguts els obligaven a prendre cartes en l'assumpte i potser també estarien obligades a defensar la seva actuació davant crítiques eventuais. Calia col·laborar-hi de manera oberta no només per mer imperatiu legal (tal com l'Àlex es va afanyar a recordar-nos) sinó també per una qüestió purament estratègica: l'últim que necessitàvem era entrar en una guerra d'acusacions creuades que no afavoriria cap de les parts implicades.

A més, un dels missatges bàsics que ja havíem començat a transmetre (el número 4) assegurava que Muzakno posaria en marxa immediatament una investigació destinada a depurar responsabilitats en estreta col·laboració amb les autoritats competents. *Immediatament* vol dir im-me-di-a-ta-ment, de manera que retardar-ho ens posaria en una situació de vulnerabilitat no desitjada.

De fet, des que es van registrar els primers incidents greus diumenge al vespre i encara a l'hora de la tarda de dilluns en què ens trobàvem, el cap de seguretat i logística de Muzakno havia estat en contacte permanent amb la policia local i altres serveis d'emergència. Ara, però, havia arribat el moment de moure fils de nivell més alt.

L'Anabel va assumir la tasca de contactar amb els màxims responsables de les àrees de seguretat ciutadana, carreteres i mobilitat, medi natural i sostenibilitat, residus, i serveis tècnics en tres àmbits: ajuntament, consell comarcal i diputació. Pels seus coneixements tècnics en l'àmbit dels sinistres, la delegada de la companyia asseguradora estava especialment capacitada per interactuar amb aquests responsables parlant-los en el seu mateix llenguatge. El missatge principal per a tots aquests públics era reiterar la nostra voluntat de col·laborar amb les autoritats tant per determinar les causes del que havia passat com per esmenar-ne les conseqüències.

L'Àlex, al seu torn, es va comprometre a fer servir la seva nodrida agenda de contactes per poder transmetre aquests mateixos missatges directament al responsable del Servei Territorial del Joc i d'Espectacles a Lleida, que

és l'organisme que concedeix l'autorització per a la realització d'espectacles públics a les comarques lleidatanes, i al director general d'Administració de Seguretat, un organisme públic que depèn del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya.

La Direcció General d'Administració de Seguretat, entre altres funcions, assumeix les de planificar i impulsar les polítiques públiques en matèria de seguretat interior i d'espectacles públics; establir i mantenir les relacions necessàries en matèria de seguretat amb els òrgans corresponents d'altres administracions, institucions, organitzacions públiques i privades, i agents socials; coordinar la tècnica operativa de les policies locals de Catalunya; definir les polítiques de coordinació i integració dels serveis de seguretat privada en el sistema de seguretat pública; exigir l'adopció de mesures de prevenció o de seguretat en l'àmbit de la seguretat privada; concedir autoritzacions, efectuar la gestió administrativa i el control, i elaborar els plans d'inspecció en matèria d'espectacles i activitats recreatives, i resoldre, quan correspongui, els expedients sancionadors i els recursos. Calia, doncs, no perdre de vista les **relacions institucionals** adreçades a aquest organisme.

Seguint les meves indicacions, quan l'Àlex va parlar amb els respectius responsables del Servei Territorial del Joc i d'Espectacles a Lleida i de la Direcció General d'Administració de Seguretat, a més del conegut missatge de la nostra bona predisposició a col·laborar amb les autoritats (missatge número 4), va incidir també específicament

en el missatge número 3: durant sis edicions consecutives, Muzakno havia evidenciat la seva inqüestionable capacitat d'organitzar un esdeveniment d'abast internacional promovent valors tan reconeguts com la convivència, la cultura, l'harmonia, el respecte per la natura i la diversió sana.

Del director general d'Administració de Seguretat, l'Àlex va trobar una resposta molt freda, gairebé hostil, als missatges de bona voluntat de Muzakno. Tampoc no era gaire sorprenent que fos així per la magnitud de merder que s'havia produït amb el FARM, però l'advocat no es va quedar gens tranquil. Per «cobrir-se les espatlles» –segons paraules seves–, l'Àlex va telefonar a la Conselleria d'Interior del Govern català i va sol·licitar una reunió amb el conseller en persona. Va aconseguir concertar la cita per al dimecres d'aquella mateixa setmana.

–Conec bastant el conseller –va dir, traient-ne importància–. Vam estudiar junts a la facultat de Dret i hem mantingut el contacte al llarg dels anys.

Segurament era cert. En qualsevol cas, per la meua experiència en altres projectes sabia que els grans bufets jurídics tenen *aconseguidors* experts. Són persones molt ben relacionades amb els poders públics a qui se'ls obren les portes dels despatxos de l'Administració amb molta més facilitat que a la resta dels mortals.

«Al capdavall –vaig pensar–, potser el picaplets ens acabarà sent útil i justificarà les voluminoses minuts que sens dubte expedirà a Muzakno».

Finalment, vaig demanar al Sandro que telefonés a l'alcalde de Valldollers. Tot i que el director de màrqueting

de la companyia ja s'havia reunit amb ella aquell mateix matí, em va semblar convenient un contacte directe amb el màxim responsable de Muzakno. En darrer terme, sense la llicència municipal per a «actuacions, concerts i representacions» que ens concedia anualment l'ajuntament de la localitat, el FARM Fest no es podria continuar celebrant. En aquest cas, els missatges clau eren també el número 3 (ens avalen sis anys d'impecable organització de l'esdeveniment) i el 4 (col·laborarem estretament amb les autoritats per resoldre l'embolic).

Com que la part de la conversa que jo podia sentir no era gaire prometedora, quan el Sandro va finalitzar la trucada, li vaig preguntar de seguida com li havia anat.

—L'alcaldeessa m'ha dit que el que el FARM ha aportat a Valldellars durant els últims sis anys no compensa tota la merda que ella s'ha hagut d'empassar durant les últimes sis hores —va contestar.



*Gasetillers i portanoves*

Mentre els altres membres del comitè de crisi intentaven amb més o menys fortuna reconstruir ponts amb les autoritats competents, la Diana, en qualitat de directora de relacions públiques de Muzakno, es va ocupar dels mitjans de comunicació. Va demanar a la recepcionista que li enviés des de Barcelona el llistat de tots els periodistes que, des de primera hora del dia, havien anat trucant a la companyia per demanar informació sobre el que havia passat i va començar a tornar-los les trucades, un a un, en ordre decreixent d'audiència o lectors. A més d'explicar-los de viva veu els missatges que havíem formulat per escrit, els va explicar que l'Agència EFE havia obtingut declaracions del CEO de Muzakno i que ja les estava distribuint a tots els mitjans interessats.

Algun dels periodistes amb els quals va parlar la Diana havien contactat amb Muzakno deu hores abans. Realment el **temps de resposta** distava molt de ser òptim, ni tan sols en un context de normalitat. I molt menys en un context de crisi. No obstant això, en aquest cas, la tardança era un mal menor.

Si haguéssim començat a respondre a les demandes informatives abans d'aconseguir el vistiplau de l'assessor legal, l'únic que hauríem aconseguit és oferir una coartada fantàstica al bufet per obligar-nos a assumir com a inevitable una catastròfica derrota jurídica abans fins i tot de posar un peu als tribunals.

Si haguéssim començat a respondre a les demandes informatives abans d'aconseguir el vistiplau de la representant de la companyia asseguradora, l'únic que hauríem aconseguit és oferir-li una excusa immillorable perquè es desentengués de qualsevol indemnització requerida apel·lant a ignotes clàusules que amb tota probabilitat apareixen en lletra de cos 7 a la pòlissa d'assegurances que Muzakno té contractada.

Si haguéssim començat a respondre a les demandes informatives abans de la visita a l'hospital, l'únic que hauríem aconseguit és portar amb safata la possibilitat d'acusar Muzakno de ser una corporació insensible i inhumana.

Si haguéssim començat a respondre a les demandes informatives abans d'haver formulat clarament i explícita els missatges bàsics que havíem de fer servir en la nostra estratègia comunicativa, l'únic que hauríem aconseguit és dir coses de les quals després ens hauríem penedit o que fins i tot hauríem hagut d'acabar desmentint, amb la terrible i irreparable patacada que això hauria representat per a la credibilitat de Muzakno.

Cap d'aquests riscos no resultava ni de bon tros tan assumible com el risc que els periodistes es cabregessin



per haver-los fet esperar durant hores la resposta. Tant és el que diguin els llibres de text: sovint *le mieux est l'ennemi du bien*. L'encant i la professionalitat de la Diana, a més, havien de jugar a favor nostre i ens acabaríem fent perdonar per la premsa.

Finalment, no va quedar sense resposta cap dels periodistes que s'havien posat en contacte amb la promotora malgrat que, llavors, ja n'eren vint-i-set, incloent-hi sis de fora d'Espanya. En canvi, no vam contactar proactivament amb ningú que no ens hagués demanat informació. En situacions de crisi, s'imposa el que els meus col·legues nord-americans anomenen *low profile* (perfil baix), és a dir, passar com més desapercebuts millor i no atreure l'atenció dels mitjans més del que sigui estrictament necessari.

Si per casualitat hi havia algun mitjà que no tingués intenció de parlar de les calamitats de la darrera edició del FARM Fest, no seríem nosaltres els que l'animaríem a fer-ho amb una nota de premsa, un comunicat o una trucada telefònica. A més, ara ja ni tan sols ens arriscàvem a què ens acusessin de no donar la cara, ja que l'Agència EFE estava distribuint una videonotícia amb declaracions del CEO i portaveu de Muzakno, Sandro Domene.

Abans de començar amb les trucades als periodistes, la Diana em va presentar via Google Hangout la *social media manager* de Muzakno i jo em vaig ocupar d'explicar-li l'estratègia que seguiríem en les xarxes socials per gestionar la crisi. En essència, havíem d'explotar al màxim el vídeo amb les declaracions del Sandro difós per EFE i jugaríem amb diverses etiquetes encunyades

per a l'ocasió: #FarmFacesFactsFairly, #WarmFARM i #FARMdonalacara.

A l'hora de divulgar el vídeo, en aquells canals que permeten emprar una *miniatura* (la imatge fixa visible inicialment fins que es prem el *play*) optaríem pel *frame* en què era més acusada la impressió que el CEO contenia les llàgrimes. El factor emocional, sumat a l'atractiu vistós del Sandro, hauria d'afavorir la viralització del vídeo.

—En els dispositius mòbils —em va dir la *social media manager* de la promotora—, l'expressió dels ulls del Sandro no s'apreciarà en les miniatures.

—Ho sé —vaig contestar—, però vull posar molt d'èmfasi en el factor emocional. Els que naveguin en dispositius amb pantalles més grans sí que ho podran percebre i faran que la roda comenci a girar.

—*Got it!*

D'altra banda, vam acordar transformar cadascun dels set missatges bàsics en una frase curta (*piulable*) i contundent que ens permetés dialogar amb aliats i detractors en les xarxes socials. Així, per exemple, el missatge número 3 («En aquests moments difícils, Muzakno reivindica més encara si és possible els valors que durant les sis primeres edicions del festival s'havien convertit en marca de fàbrica del FARM: convivència, cultura, harmonia, respecte per la naturalesa i diversió sana.») donaria lloc a frases com aquesta:

#ValorsFARM 2010-15 = convivència + cultura +  
harmonia + respecte mediambiental + diversió sana

#ValorsFARM2016 = els mateixos, + que mai.

Finalment, li vaig demanar que es coordinés amb el *webmaster* perquè tant a la pàgina principal del web de la promotora ([www.muzakno.com](http://www.muzakno.com)) com a la del web del festival ([www.farmfest.es](http://www.farmfest.es)) aparegués un enllaç al vídeo del Sandro.

«De seguida comprovarem si el nostre *hipster man* té o no fusta d'estrella», vaig pensar.



*Grups i 'groupies'*

Cap a dos quarts de vuit del vespre, els contactes amb les autoritats i els periodistes estaven ja bastant encarrilats. La nostra estratègia per als mitjans socials també s'havia posat en marxa. Per primera vegada en tot el dia, els membres del comitè de crisi vam tenir la sensació reconfortant que els fets ja no anaven quilòmetres per davant i nosaltres corriem darrere seu en va i sense alè.

Amb tot, encara no havíem dut a terme cap acció adreçada específicament a cinc dels públics que el manual de crisi assenyalava com a estratègics: els assistents al FARM Fest, els artistes que hi havien actuat, els empleats de Muzakno, els propietaris de la companyia i els proveïdors habituals. A més, tampoc no teníem la certesa absoluta que la nostra estratègia en mitjans convencionals i mitjans socials donés el resultat esperat, de manera que encara no havia arribat ni de bon tros el moment d'escarxofar-nos als nostres seients i donar-nos copets a l'esquena. En el punt en què ens trobàvem, l'últim que ens calia era relaxar-nos i aixecar el peu de l'accelerador.

De tots els públics estratègics que encara no havíem impactat amb accions específiques, el que ens danyava més en termes de **reputació** era el dels músics que havien actuat al festival. Alguns havien estat molt crítics amb l'organització de l'esdeveniment a través de les xarxes socials i els seus nombrosos seguidors havien pujat al carro immediatament i havien deixat Muzakno com un drap brut. Calia aturar-ho.

Vaig preguntar al Sandro qui era la persona, dins la companyia, que tenia un contacte més directe amb els grups i els solistes en el dia a dia. Em va explicar que la directora artística de Muzakno era qui coordinava la major part de les gestions que implicaven d'alguna manera músics i cantants i que, en conseqüència, per a ells era el principal referent de la promotora.

–Llavors –li vaig dir– ha arribat el moment que la directora artística de Muzakno ens doni un cop de mà.

Si fèiem que fos el mateix Sandro qui contactés amb els músics, abans que pogués obrir la boca ja els estaria transmetent un missatge diàfan: «Estem ficats en un merder d'allò més fotut». En canvi, fent que els contactés la seva interlocutora habitual aconseguiríem exactament l'efecte oposat, és a dir, transmetre un missatge del tipus «Tenim la situació controlada i estem molt a prop de recuperar la normalitat».

Ja sabíem qui havia de parlar amb els músics, però encara ens faltava decidir quins missatges els havíem de transmetre.

–Podem llançar-los una amenaça velada –va proposar el Sandro–. Ser al FARM és un *caramelet*. Si els fem veure que si ara ens ataquen se’ls tanquen per sempre les portes del festival, potser aconseguim que ens donin suport públicament.

–M’encanta aquest rotllo mafiós, Sandro, però la teva idea té com a mínim dos punts febles –vaig rebatre–. El primer és que ara mateix, si es fessin apostes respecte a la continuïtat del FARM, probablement es pagarien nou a un a favor de l’opció més pessimista. Amençar els artistes d’excloure’ls d’alguna cosa que cau a trossos no serà gaire efectiu. I el segon punt feble encara em preocupa més, perquè no és només que l’estratègia no sigui efectiva sinó que se’ns pot girar en contra.

–Què vols dir?

–Per les vegades en què m’ha tocat treballar per sanejar la reputació d’un artista, diria que són espècimens que tendeixen a mostrar un caràcter més aviat temperamental. Si algun dels cantants que rebí la nostra «amença velada» es cabreja i decideix denunciar-ho públicament, la reputació de Muzakno quedarà definitivament enfonsada en la misèria. S’alçaran les veus a favor de la sacrosanta llibertat d’expressió i tots els músics de la Terra se solidaritzaran amb el grup les opinions del qual hàgim intentat silenciar.

–D’acord –va concedir el Sandro–. Llavors, quin és el missatge per als grups musicals?

–No ho sé.

–No ho saps? –es va sorprendre el CEO de Muzak–. Tu ets l'expert en això i no ho saps?

–Sóc un expert en això perquè faig que sembli fàcil, però no ho és –em vaig defensar–. En la meva feina, formular missatges no és simplement decidir quines històries hem d'explicar; no és la merda aquesta del relat de marca, o *storytelling*. En la meva feina, **formular un missatge és determinar amb precisió quirúrgica el ressort mental que hem de tocar perquè qui rebi aquest missatge pensi, senti i actuï exactament de la manera que ens interessa que ho faci.**

–No t'estava atacant –es va excusar el Sandro mentre em donava copets a l'espatlla amb una sobtada camaraderia–. Ni volia ofendre't. Estàs buscant el missatge que farà que els músics no ens destrossin públicament però no podem amenaçar-los que, si ho fan, l'infern s'obrirà sota els seus peus. Potser busques alguna cosa que no existeix.

–Sempre existeix, sempre hi ha almenys una manera d'aconseguir-ho. Només cal trobar-la.

–I què fem mentrestant?

–Doncs l'únic que podem fer –vaig contestar–. Guanyar temps. Parla amb la teva directora artística i fes que contacti amb cadascun dels grups que han actuat en l'esdeveniment per demanar-los-ho.

–Per demanar-los què?

–Això: temps –vaig aclarir–. Que els demani, com a favor, vint-i-quatre hores de treva. Si d'aquí a vint-i-quatre hores encara els fa feliços saltar-nos a la jugular,



ho podran fer sense cap restricció i, tot i així, els donem un favor.



*Gregaris*

Quan el Sandro va acabar de donar instruccions a la directora artística de Muzakno perquè contactés amb els músics, vam repetir el procés centrant-nos aquest cop en els proveïdors de la promotora. Per a ells, la persona de referència dins de la companyia era el director de compres. En conseqüència, el Sandro es va ocupar que el director de compres telefonés o enviés e-mails als principals proveïdors de Muzakno per transmetre'ls els nostres missatges.

En aquest cas, jo ho tenia molt clar: havíem de posar tot l'èmfasi en el missatge bàsic número 7: «Muzakno agraeix molt sincerament les mostres de suport que hem rebut de persones i col·lectius que mantenen la seva confiança en la companyia en reconeixement a la nostra impecable trajectòria i al romanent de bona fe provada que hem evidenciat des de la seva fundació».

—No em consta que hàgim rebut mostres de suport de cap proveïdor —va objectar el Sandro.

—Som a l'ull de l'huracà i, malgrat això, cap proveïdor no se'ns ha llançat al damunt encara. Et sembla poca mostra de suport?

–Suposo que són menys «temperamentals» que els artistes i es limiten a no mossegar la mà que els alimenta.

–És cert, però posa't en el seu lloc per un segon. Si un bon client t'agraeix que li hakis donat suport i en realitat tu no ho has fet, com reacciones? Traient-lo de l'error i puntualitzant que en realitat no li estàs donant suport?

–Això quedaria molt lleig –va admetre el Sandro.

–Molt, però que molt lleig –vaig remarcar–. Si t'arriba un agraïment del teu client, el que penses és que està duent a terme una ronda de trucades o enviant un e-mail genèric a tots els proveïdors que sí que han mostrat aquest suport. Et sents en fals perquè tu no has mostrat cap suport i et preguntes si potser ets l'únic que no ho ha fet encara. Això t'incomoda i, per tant, tan aviat com penges el telèfon o acabes de llegir el missatge, t'afanyes a fer públic aquest suport que, certament de forma una mica prematura, t'estan agraint. Així és com funciona.

Mentre el Sandro donava les instruccions pertinents al director de compres de Muzakno, vaig mirar el rellotge i vaig revisar el meu exemplar, força guixat, del manual de crisi. Ja eren les vuit del vespre i encara ens faltava dur a terme alguna acció comunicativa amb tres públics molt rellevants: els assistents al FARM Fest, els empleats de Muzakno i els propietaris de la companyia. Tic-tac, tic-tac, tic-tac...

*Millennials'*

La Diana havia finalitzat la ronda de trucades de resposta als periodistes i es va acostar a la cantonada de la taula on érem el Sandro i jo.

–Com ho porteu? –va preguntar a tall de salutació.

–Ja ho veus: seguim vius, no? –vaig contestar.

–Això sembla. Quin és el pròxim pas que hem de fer per continuar sobrevivint? –va preguntar la Diana.

–Els assistents al festival –vaig assenyalar–. Tal com han anat les coses, molts deuen haver viscut una mala experiència. No obstant això, encara no hem llançat cap missatge específic per a ells.

–Si més no els deuen arribar els missatges que hem vehiculat a través dels mitjans de comunicació –va apuntar la Diana.

–No n'estic tan segur –vaig objectar–. Conec bé aquesta generació. Són els mateixos xavals als quals imparteixo seminaris a la facultat. No llegeixen diaris. No veuen els informatius a la televisió ni els escolten a la ràdio. Es mantenen informats, o això creuen almenys, per les xarxes socials i poc més.

–Doncs, podem fer servir les xarxes socials per comunicar-los el que calgui, oi? –va preguntar el Sandro.

–Aquesta és la idea, en efecte –va contestar–. Però encara ens queda decidir què cal comunicar-los.

–Aquesta és la part fàcil –va intervenir la Diana–. Jo també conec aquesta generació. Són els clients de la nostra empresa, els que compren les entrades per als concerts i festivals que organitzem. I si hi ha alguna cosa que els defineix com a públic, és el fet que **prefereixen ser escoltats que alligonats**. El missatge més encertat que podem transmetre'ls és que els escoltarem. Si la seva experiència al FARM d'enguany no ha estat la que esperaven, ens la poden explicar a les xarxes socials i ens hi trobaran per atendre'ls i donar-los resposta.

–Un servei d'atenció al client vehiculat a través de les xarxes socials... M'agrada la idea –vaig admetre–. Però no ens convé que s'aïregin més encara totes les coses que han sortit malament en l'últim FARM.

–Fem servir Snapchat –va proposar la meva ex.

–Privat i efímer. No hi ha millor canal per gestionar les queixes –vaig reconèixer–. Posem-ho en marxa de seguida.

Em vaig acostar al portàtil que teníem sobre una taula auxiliar per preparar un altre Google Hangout amb la *social media manager* de Muzakno. Mentre hi teclejava vaig sentir com el Sandro felicitava la Diana per la seva idea.

–Tant és fins on t'arribaré a conèixer –li va dir–; mai no deixaràs de meravellar-me.

Vaig girar el cap cap a ells a temps per veure com a la cara de la Diana es dibuixava el somriure que jo havia enyorat durant gairebé un any i per veure també com ella posava la mà sobre la del Sandro. Sense que ho pogués evitar, un altre fragment de la maleïda cançó del *cantautor maleït* em va retrunyir al cap:

*The lady's with me now  
since I showed her how  
to lay her lily  
hand in mine.*





*Pencaires i putos amos*

A les 20.25, la Diana i jo ja havíem explicat a la *social media manager* de la promotora l'estratègia de fer servir l'Snapchat amb els assistents al festival com si fos un servei en línia d'atenció al client. Es va comprometre a implementar-la aquella mateixa nit. A més, vam acordar reforçar l'equip de *community management* per poder fer front a tota l'activitat que, arran de la crisi, Muzakno hauria de desplegar en aquesta *app* i en totes les xarxes socials on tenia presència.

Ja només ens quedaven els públics interns: els empleats de Muzakno i els propietaris de l'empresa. La plantilla incloïa prop de 150 persones. Els propietaris eren tres socis: dos germans i la dona d'un d'ells.

Els treballadors de Muzakno sabien que aquesta última edició del FARM havia resultat desastrosa. Ho sabien perquè ho havien viscut en carn pròpia els empleats desplaçats a Valdellars, i ho sabien pel que aquests últims els havien explicat, per les informacions dels mitjans i pels comentaris de les xarxes socials, els que eren a les oficines de Barcelona. A les persones que tenien contacte directe

amb el públic (en essència, recepcionistes, telefonistes i equip de *community management*), se'ls havien donat algunes pautes d'actuació a primera hora del matí i s'havia mantingut el contacte amb elles al llarg del dia. La resta no havia rebut cap missatge corporatiu sobre el desastre en tota la jornada.

Sens dubte, havia estat un error però les coses havien anat així. Des del comitè de crisi havíem hagut d'anteposar tasques més prioritàries i havíem arribat a aquella hora del dia (de fet, ja de la nit) sense poder abordar la comunicació interna d'una manera adequada. La major part dels empleats ja se'n devien haver anat a casa i els que quedessin a les oficines (com la *social media manager*) treballaven frenèticament per dur a terme contra rellotge les tasques que els havíem encomanat. No era un bon moment per llançar missatges dirigits a la plantilla.

Quant als propietaris de la promotora, havien estat perseguint el Sandro telefònicament durant tot el dia per reclamar informació sobre la situació. Tot i que el CEO havia intentat fer-los entendre que precisament estava reunit amb el comitè de crisi per **reconduir les coses i restablir la normalitat**, la veritat és que els tres l'havien estat acuitant sense descans i el Sandro encara els devia una trucada per fer balanç de totes les accions impulsades durant la jornada.

Els membres del comitè havien fet un bon treball però les seves cares reflectien un esgotament tan gran que no vaig voler ni imaginar-me què és el que devia reflectir la meva després d'un viatge transoceànic, el conseqüent

*jet lag*, dos dies gairebé sense dormir (o potser ja n'eren tres?), una crisi sobrevinguda i el que en aquell moment m'era, amb diferència, més insuportable: la constatació palpable que la Diana i jo seguíem camins irreversiblement separats.

—Farem una cosa: matarem dos pardals d'un tret —vaig proposar al comitè—. Algú ha de donar la cara davant la plantilla. En condicions normals hauria de ser el Sandro però la veritat és que, com a president d'aquest comitè de crisi, el seu lloc és aquí i les seves prioritats són unes altres. A més, tot just fa nou mesos que és al capdavant de la companyia i, per tant, probablement encara no s'ha guanyat la confiança de tots els empleats. D'altra banda, tenim als amos de Muzakno que no han parat de tocar-nos la pera durant tot el dia telefonant al Sandro cada dos per tres i que ho continuaran fent si no és que els busquem alguna distracció alternativa amb la qual entretenir-se. Aquesta és la meva idea: farem que siguin els tres socis els que s'encarreguin de parlar amb els empleats per tranquil·litzar-los i propiciar-ne la màxima implicació en aquests moments en què és tan necessària. Al cap i a la fi, els CEO són reemplaçables i allò que diuen només és vinculant mentre ocupen la posició que ocupen. En canvi, el que surti de la boca dels propietaris de la promotora serà percebut com una cosa més estable i fiable.

Tots van comprar la proposta. La Diana va fer els preparatius perquè els empleats fossin convocats a una assemblea amb els propietaris a les oficines de l'empresa l'endemà a les onze del matí. El Sandro es va ocupar de

trucar als socis i explicar-los la idea amb els arguments que jo acabava de desgranar (es va saltar, això sí, les meves al·lusions al fet que havien estat tocant la pera i ho continuarien fent si no hi posàvem remei). Als amos de Muzakno els va agradar incrementar la seva implicació i formar part de l'estratègia que estàvem implementant per resoldre la crisi. El Sandro els va enviar els missatges bàsics que havíem formulat per assegurar-nos que els seus parlaments estiguessin alineats amb l'estratègia comunicativa del projecte, i ells es van comprometre a ser tots tres l'endemà al matí a les oficines centrals de la seva empresa per restablir la confiança i reforçar el compromís de la plantilla.

Quan el Sandro va penjar, després de parlar amb l'últim soci, es va adreçar a nosaltres.

—El germà gran acaba de felicitar-me. M'ha dit que sóc «el puto amo». Suposo que això vol dir que aprova l'estratègia emprada per gestionar el merder.

—És més que això —vaig replicar.

*Senyor Telegènia*

Vaig connectar el portàtil al projector de la sala i vaig mostrar a tots l'últim informe que ens havien enviat les empreses de monitoratge i que jo havia començat a revisar mentre el Sandro parlava al telèfon amb els propietaris de Muzakno. Els principals informatius de televisió del país, sense excepció, havien difós en la seva edició de les nou del vespre les declaracions fetes pel Sandro aquella tarda per a l'Agència EFE. Els webs dels diaris més llegits també havien inclòs el vídeo en les seves *home*.

No havia estat intencionat, però la veritat és que el fet de tenir els mitjans esperant durant hores abans de donar la cara semblava haver jugat finalment a favor nostre. S'havia generat tanta expectació i fam de respostes, que en el moment en què EFE va començar a difondre el vídeo, els periodistes s'hi van llançar de cap i el van incorporar sense vacil·lar als continguts que estaven dedicant al desastre del FARM.

Segurament també va ajudar el fet de no haver facilitat cap altra informació addicional: ni comunicats, ni notes de premsa, ni declaracions de cap altre portaveu

exceptuant les trucades reactives que havia fet la Diana per reforçar els mateixos missatges que el Sandro transmetia al vídeo. Si els mitjans volien reflectir el punt de vista de Muzakno (i, quan sorgeixen temes polèmics, per bé o per mal la seva deontologia sol conduir-los a intentar mostrar els punts de vista de les diverses parts implicades), no tenien gaires opcions: el vídeo del Sandro o... el vídeo del Sandro.

Però el més extraordinari no era l'amplíssima difusió que els mitjans havien atorgat al vídeo. El millor era que, en el posicionament dels mitjans respecte al FARM, s'havia produït de forma totalment majoritària un gir de cent vuitanta graus. Al matí i durant les primeres hores de la tarda, Muzakno era invariablement el dolent de la pel·lícula: la pèssima gestió de la promotora era la causa de totes les calamitats que s'havien produït i a sobre els seus responsables tenien la barra de no donar la cara. A partir de mitja tarda, Muzakno era una empresa amb ànima que es preocupava per les persones, que afrontava els fets amb valentia i que s'autoimposava l'obligació d'esbrinar la veritat abans d'entrar en una guerra d'acusacions i contraacusacions buides i gratuïtes.

Amb els periodistes, per més experiència que un acumuli, mai se sap al cent per cent com sortirà la jugada. De fet, la major part de les eines que fem servir quan exercim la funció de gabinet de premsa són considerades **tècniques no controlades**. Aquesta expressió és un mer eufemisme que intenta maquillar la trista realitat: per més que t'esforcis, per més que puguis dissenyar una estratègia

impecable i que l'executis amb el virtuosisme d'un autèntic artista, al final és el periodista qui té l'última paraula. És ell (o ella) qui decideix si publica o no els continguts que li has proporcionat i, si decideix publicar-los, també és el periodista (o els seus caps, o el consell de redacció del seu mitjà, o el seu director, o el mateix papa de Roma) qui decideix quin tractament dóna a aquesta informació. Aquesta vegada, havíem tingut sort.

Per ser del tot justos, no obstant això, cal reconèixer que el Sandro s'havia revelat com un magnífic portaveu. Ja abans de veure'l en acció, la Diana m'havia avançat que era bo. Quan el vaig veure davant la càmera, amb aquella commovedora mescla d'aplom i vulnerabilitat, recitant paraula per paraula el text que jo li havia redactat com si estigués improvisant i li sortís de l'ànima, jo també em vaig convèncer que era bo. Ara que podia constatar que les seves declaracions havien superat els inapel·lables filtres dels principals *gatekeepers* mediàtics del país, ja no hi havia dubte: era refotudament bo.

Tal com jo mateix li havia reconegut aquella tarda, tenia un talent natural per fer de portaveu. No obstant això, he vist desenes de portaveus amb talent natural enfonsar-se en la misèria per no tenir una formació adequada i sobreestimar les seves pròpies capacitats. No era el cas del Sandro. Sens dubte, la Diana havia fet una excel·lent tasca a l'hora de formar-lo perquè pogués exercir de portaveu si calia. És una d'aquelles coses que moltes empreses pensen que ja resoldran quan sorgeixi una crisi però

que, si quan la crisi sorgeix les enxampa sense haver-ho resolt encara, les condemnarà a cremar-se a l'infern.

Amb tot, el talent i la formació no eren suficients per explicar el gir que les declaracions del Sandro havien fet a la situació. Encara que m'empipava reconèixer-ho perquè eren qüestions que s'escapaven totalment del meu control, hi havia dos factors que havien jugat a favor nostre: el seu atractiu físic i el fet que els seus ulls reflectissin una emoció genuïna en el moment en què parlava de les persones que havien resultat ferides a Valdellars durant el FARM. De fet, molts mitjans havien emfatitzat explícitament aquesta última circumstància en el moment de difondre les declaracions del nostre *hipster man*.

A les xarxes socials, el vídeo del Sandro també funcionava molt bé. En poques hores, ja havia aconseguit acumular milers de visualitzacions en les diferents plataformes que l'havien difós i les reaccions que havia generat eren majoritàriament positives. De fet, un mem que va començar a circular en el qual es ridiculitzava el CEO de Muzakno a partir de la imatge de Johnny Depp al cartell d'una vella pel·lícula de John Waters titulada *Cry-Baby* va rebre immediatament una allau de crítiques per la intolerància que evidenciava vers els homes capaços de mostrar les seves emocions.

Després de repassar els informes de monitoratge a la pantalla de la sala on estàvem reunits, a tots els membres del comitè ens va envair una sobtada sensació d'eufòria i vam començar a autovictorejar-nos i abraçar-nos els uns als altres. Em vaig abraçar amb el Sandro. Em vaig abra-



çar amb l'Anabel. Fins i tot em vaig abraçar amb l'Àlex. La roda d'abraçades em va posar finalment cara a cara davant de la Diana. Vaig dubtar, però ella no em va donar opció: em va envoltar amb els seus braços, em va atreure cap a ella i em va estrènyer amb força contra el seu pit. Tot d'una, tota la meva eufòria es va esvaïr i em va envair una tristesa tan insuportable que vaig haver de serrar les dents per no deixar anar un udol.

Quan ens vam separar, vaig intentar improvisar una ganyota que aspirava a semblar un somriure però la meva ex va tenir la gentilesa de desviar a l'instant la mirada i es-talviar-me l'esforç. Un cop refet, em vaig adreçar al grup.

—Només és el primer assalt. No vol dir absolutament res. Però, si em deixen triar, la veritat és que prefereixo haver-lo guanyat.

—Jo diria que el que ens hem guanyat és un bon sopar en aquest restaurant gastronòmic que hem vist quan hem entrat a l'hotel —va intervenir el Sandro—. Qui s'hi apunta?

Tots s'hi van apuntar, tret de mi.

—Jo passo —em vaig excusar—. M'agradaria preparar un petit guió que ajudi els socis a adreçar-se demà a la plantilla. No estic segur que siguin capaços de convertir els missatges bàsics en un parlament que sigui alhora tranquil·litzador i motivador, i ja hem desatès força els nostres públics interns. Demanaré alguna cosa al servei d'habitacions i redactaré quatre idees a l'habitació, mentre sopo. Així em podré ficar al llit més d'hora. Aquests últims dies he dormit més aviat poc i demà ens espera una jornada tan dura com la d'avui, o pitjor.



*Senyor Pollastre*

L'alarma del mòbil em va sonar a les sis del matí. La vaig parar, vaig encendre el llum de la tauleta de nit i vaig contemplar, sobre la taula de la cantonada, la safata intacta amb el sopar que havia demanat la nit anterior al servei d'habitacions. Després de redactar i enviar l'al·locució que els socis havien de pronunciar aquell matí davant la plantilla de Muzakno, ja no havia tingut ànim per a una altra cosa que no fos caure rendit al llit.

Vaig recordar que devien ser les onze de la nit o poc més quan els ulls se'm van tancar i vaig calcular que havia dormit unes set hores d'una tirada. No eren les quinze hores de son que m'hagués demanat el cos, però no estava gens malament si ho comparàvem amb el poc que havia dormit els últims dies. La diferència horària respecte als Estats Units no semblava que m'hagués passat factura aquella nit. «De totes maneres –vaig pensar–, hi ha d'haver formes més suaus de combatre el *jet lag* que llançar-se de cap a gestionar una crisi quan acabes de baixar de l'avió».

Em vaig incorporar al llit i vaig recolzar l'esquena contra el capçal. Vaig obrir al mòbil la plantilla que havia començat el dia abans amb l'estratègia del projecte i vaig rellegir el que hi tenia fins llavors.

«**TEMA:** “*The show must go on*”».

«**META:** “El FARM Fest es continuarà celebrant al seu lloc habitual amb suport social”».

«**OBJECTIUS:** “Obtenir de l'Ajuntament de Valde-llars, en un termini màxim de quatre mesos, la llicència per celebrar el FARM Fest de l'any que ve» i «Aconseguir que el propietari dels terrenys on se celebra el festival torni a llogar-los a Muzakno per garantir la continuïtat del FARM Fest”».

Ja sabia que tots dos objectius eren necessaris però no suficients per aconseguir la meta del projecte, però fins llavors no havia tingut ocasió de parar-me a formular els objectius restants. M'hi vaig posar.

«Tranquil·litzar la plantilla de Muzakno perquè pugui prosseguir la seva activitat habitual sense baixar el nivell de compromís i implicació amb l'empresa».

«Mantenir la confiança dels tres socis que ostenten la propietat de Muzakno per evitar que interfereixin en l'execució d'aquest projecte de comunicació de crisi».

«Fer callar les crítiques dels grups i solistes que han actuat en l'últim FARM per evitar que contribueixin a estendre i consolidar una imatge negativa de Muzakno».

«Aconseguir que alguns dels grups i solistes que han actuat en l'últim FARM o en edicions anteriors del festival explicitin el seu suport a la promotora per disposar d'algun aliat que ens ajudi a suportar la situació».

«Aconseguir que els principals proveïdors de Muzakno es posin del costat de l'empresa per disposar d'algun altre aliat que ens ajudi a suportar la situació».

«Aturar els atacs adreçats a Muzakno des dels mitjans de comunicació convencionals i els mitjans socials per evitar que contribueixin a estendre i consolidar una imatge negativa de l'empresa».

«Aconseguir que els assistents al festival se sentin escoltats i atesos per Muzakno per evitar que vehiculin les seves eventuais queixes per conductes externs que contribueixin a estendre i consolidar una imatge negativa de la promotora».

«Aconseguir que tant els mitjans de comunicació convencionals com els mitjans socials es mostrin receptius als missatges provinents de Muzakno i els seus aliats perquè contribueixin a difondre'ls entre l'opinió pública».

«Generar en els poders públics la percepció que Mu-zakno col·labora al màxim amb ells tant en la resolució dels problemes ocasionats al voltant del festival com en la investigació encaminada a desvelar les causes dels incidents, per evitar que aquests poders públics es posicionin en contra de la promotora».

«Aconseguir que la major part dels habitants de Valde-llars vegin amb bons ulls la continuïtat del FARM a la seva localitat per llevar els obstacles que a escala local en poden impedir la celebració».

Per formular els objectius d'un pla estratègic de comunicació, utilitzo un petit truc: sempre els acabo explicant-ne la finalitat. Al cap i a la fi, complir cada objectiu requerirà temps, esforç i diners. Quan necessites convèncer el teu client de la importància de lluitar pel compliment d'un objectiu, és molt útil explicitar en la seva mateixa formulació de quina manera la consecució d'aquest objectiu ens aportarà valor i ens aproparà a la meta.

Vaig comptar els objectius formulats fins al moment i me'n van sortir deu; dotze incloent-hi els dos que havia definit d'antuvi. Afortunadament, moltes de les coses que hauríem de fer per arribar a complir aquests dotze objectius ja estaven en marxa, encara que no era així en tots els casos. De fet, en teoria hauria d'haver formulat els objectius del pla abans de moure un sol dit, però a vegades el món real es mou tan de pressa que, si no re-

accions immediatament, et pots veure fora de combat abans fins i tot del primer toc de campana.

Fos com fos, el cert és que encara ens quedava un llarg camí per fer que tots aquests objectius es fessin realitat. Per aconseguir-ho, disposàvem de quatre mesos i de 100.000 euros. Bé, en realitat quatre mesos menys un dia i 100.000 euros menys els diners que el dia anterior ja havíem començat a gastar: monitoratge, equip de *scouters* enviat a Valdellars, bitllets de tren, taxis, hotel, camises i mudes de recanvi, àpats...

Quan vaig pensar en el menjar, vaig tornar a mirar la safata del servei d'habitacions. «Només a mi se'm pot acudir demanar una amanida Cèsar en un moment com aquest –vaig pensar–. Com si no tinguéssim ja prou pollastre amb tot aquest merder».

Em vaig aixecar del llit, vaig picar un parell de crostons de l'amanida i em vaig dirigir al bany.





*Home amb una camisa peculiar*

Després d'afaitar-me i dutxar-me, em vaig vestir. De les dues camises que m'havia comprat a l'estació de Sants, vaig triar la que menys em disgustava. A les 6.55, vaig baixar a esmorzar.

El bufet de l'esmorzar tenia una pinta estupenda. Vaig intentar recordar quan havia menjat per última vegada i em vaig haver de remuntar al vagó restaurant de l'AVE, devia fer unes setze hores. Descomptant, això sí, els dos crostonets de pa que havia picat a l'habitació en aixecar-me del llit.

Mentre endrapava l'esmorzar sense mesura, vaig revisar els últims informes de monitoratge. Durant la nit, els informatius de televisió havien continuat difonent les declaracions del Sandro. El corresponsal d'EFE a Lleida, a més de divulgar el vídeo, també l'havia transcrit i havia incorporat l'*statement* del nostre portaveu a una notícia dedicada als desordres del FARM Festival que també va ser divulgada per l'agència. Els diaris, al seu torn, s'havien fet ressò d'aquesta notícia d'EFE, de manera que el punt de vista de Muzakno s'havia reflectit adequadament tam-

bé en les peces periodístiques que la premsa escrita havia dedicat al festival i als desordres sorgits al seu voltant. Els butlletins radiofònics havien emprat l'àudio del vídeo distribuït per EFE, de manera que aquest flanc també el teníem cobert.

En l'entorn *online*, semblava que els grups musicals que havien actuat al FARM respectaven, de moment, la treva de 24 hores que els havíem demanat i no havien proferit nous exabruptes contra l'esdeveniment a les xarxes socials. La redifusió dels missatges crítics divulgats el dia abans, això sí, continuava a bon ritme. El vídeo del Sandro, per sort, també es redifonia àmpliament i en general generava reaccions positives. No obstant això, no n'hi hauria prou per contrarestar les imatges que mostren la devastació del nucli urbà de Valldellars provocada per accions vandàliques i que continuaven circulant per les xarxes sense cap mena de trava.

A les 7.25, em vaig dirigir a la sala de reunions que havíem convertit en quarter general del comitè de crisi. Com que la primera reunió del dia havia estat convocada a les vuit, vaig dedicar la mitja hora que sobrava a fer una petita recerca en línia, intentant identificar l'artista més carismàtic de tots els que havien actuat al FARM al llarg de les seves set edicions. Quan la Diana va entrar a la sala, cap a les 7.50, ja l'havia trobat.

–Bon dia, Blai. Bonica, la camisa.

–Bon dia, Diana. Hi ha algú a Muzakno que mantingui una estreta relació amb l'Iggy Pop?

*La Iguana*

L'Iggy Pop havia actuat en la segona edició del FARM Fest i el seu recital llegendari i hiperenèrgic havia contribuït decisivament a posicionar el festival com un dels esdeveniments de referència en el panorama musical europeu. Aquest *rock star* atípic, capaç de riure's del seu propi mite, és un apassionat genuí de la música, té fama de ser extremadament generós amb els seus amics i es mostra molt actiu en les xarxes socials. Era el millor *influenciador* que podíem somiar per avalar públicament la promotora del FARM si és que algú podia aconseguir que ens donés un cop de mà.

—Qui té súper bon rotllo amb l'Iggy és el Ricky —va contestar la Diana.

El Ricky va ser CEO de Muzakno fins que el va substituir el Sandro. Pel que em va explicar la Diana, no havia sortit gaire content de l'empresa. Els tres socis que ostenten la propietat de la promotora havien decidit reemplaçar-lo després de dos anys consecutius de decreixement en la xifra d'assistents al festival. El Ricky havia estat l'artífex del naixement i de la consolidació del FARM i se'n

va anar amb la sensació que el tractaven injustament en fer-lo fora precisament en el moment en què semblava que el pitjor de la crisi econòmica havia passat i el festival tenia opcions realistes de tornar a congregar un nombre d'assistents capaç de garantir-ne la rendibilitat. Segons la meva ex, l'exCEO de Muzakno havia posat en marxa un petit segell discogràfic amb els diners de la indemnització que va rebre per l'acomiadament i estava intentant posicionar-se en aquest mercat dominat per les multinacionals.

—Jo mantinc una bona relació amb ell —em va explicar la Diana— però, ateses les circumstàncies, no crec que mogui un dit pel FARM i molt menys per Muzakno.

—Doncs, haurem de trobar la manera de convence'l perquè ho faci. Si el Ricky és la clau que pot obrir-nos la porta de l'Iggy Pop, el necessitem al nostre costat.

*Vilatans, 'scouters' i segurates*

A les 8.04, van entrar a la sala de reunions l'Anabel, l'Àlex i el Sandro. D'acord amb el que estableix el manual de crisi de la promotora i tal com havíem acordat prèviament, vam dedicar la primera part de la reunió a compartir i valorar la informació rebuda des de la finalització de la trobada anterior. Vaig començar jo fent-los una síntesi de l'últim informe de monitoratge. A continuació, vam fer una teleconferència amb l'equip de persones que havíem enviat a Valldellars el dia abans perquè poguessin facilitar-nos informació de la situació *in situ*.

No ens va causar cap gran sorpresa saber que els habitants del municipi estaven fortament posicionats en contra del festival. El vandalisme s'havia acarnissat al nucli urbà i dues de les persones que havien resultat ferides de més gravetat eren naturals de la localitat: la jove mare de vint-i-nou anys i el propietari dels terrenys que acollien el FARM. El dia anterior, el partit de l'oposició havia intentat capitalitzar el descontentament anunciant mobilitzacions contra la continuïtat de l'esdeveniment. L'alcaldessa, al seu torn, havia reaccionat a aquest moviment de

L'oposició declarant a través de la ràdio municipal que a Muzakno li seria «molt difícil per no dir impossible» que Valdellars tornés a confiar en la promotora i que «tornés a obrir al FARM les portes de bat a bat», tal com havia estat fent durant els últims anys.

Mentre un dels quatre *scouters* ens explicava d'una manera molt detallada les declaracions de l'alcaldesa, vaig agafar el mòbil i vaig enviar immediatament un e-mail a l'empresa de monitoratge de mitjans perquè inclogués Ràdio Valdellars en el servei que ens ofería. En els informes que ens havien enviat fins a aquell moment no hi havia cap referència a l'emissora municipal.

A les 8.30, es va unir al comitè de crisi, en aquest cas presencialment, el cap de seguretat i logística de Muzakno, Goyo Elejalde. El Goyo ens va explicar que les anomalies s'havien començat a registrar des del segon dia del festival però que havia estat a partir de la tarda de diumenge (la tercera jornada) quan s'havien produït els pitjors incidents: accidents de trànsit amb els ferits més greus, agressió al propietari dels terrenys, baralles amb armes blanques, vandalisme salvatge al nucli urbà del municipi i tot un reguitzell d'excessos inèdits en la història del festival.

—Disposem d'algun indici que ens permeti pensar que les empreses subcontractades per Muzakno per donar resposta a les necessitats de seguretat i logística inherents a l'esdeveniment hagin actuat de manera negligent? —va preguntar l'Anabel.

—Són les millors empreses que hi ha al sector en el dia d'avui —va contestar el Goyo— i són les que ens han

estat donant servei durant tots aquests anys. Han fet la feina que se'ls exigeix de forma més que correcta. El descontrol que s'ha generat no era previsible però totes han intentat reaccionar amb la major agilitat per contenir els incidents i reconduir la situació. Malauradament, ha estat totalment impossible.

—Si, pel motiu que sigui, enguany es va decidir retallar una mica la partida pressupostària destinada a cobrir els requeriments en matèria de seguretat —va apuntar l'Àlex—, seria bo que tots ho sabéssim des d'aquest mateix instant. Tard o d'hora s'acabarà descobrint i val més que estiguem preparats per afrontar-ho.

—No ha estat així en absolut —es va defensar el responsable de seguretat de la promotora—. A Muzakno no només complim escrupolosament la normativa vigent, que explicita amb molta precisió com s'ha de dimensionar l'equip de seguretat privada en funció de les característiques de l'esdeveniment, sinó que sempre anem bastant més enllà del que estableix aquesta normativa precisament **per evitar problemes i poder fer front a imprevistos**. Aquesta vegada, però, el que ha passat ens ha superat per complet.

—Goyo, has dit que les empreses subcontractades havien obrat correctament però, tot i ser així, fins a quin punt creus que podrien demostrar aquesta bona actuació si nosaltres les assenyaléssim amb el dit com a principals responsables del que ha passat? —va tornar a l'atac l'Anabel.

—Prou —vaig intervenir jo—. El manual ho deixa molt clar: **la mentida no és una opció**. A més, en una situació de crisi l'última cosa que necessitem és guanyar-nos

enemics. Els nostres proveïdors ens donaran suport si és que no els posem contra les cordes. Si intentem acorral·lar-los, ens atacaran per pur instint de supervivència.

–I això et fa por? –va inquirir l’Anabel.

–Si acusem les empreses subcontractades de negligència, per defensar-se, elles intentaran evidenciar que va ser Muzakno que va actuar negligentment. I al final, el que quedarà en la ment de tots els públics després de l’encreuament d’acusacions és la certesa que, directament o mitjançant els nostres proveïdors, la promotora és la responsable dolosa de tot el que ha passat. I sí, em fa por que això arribi a succeir.

–Responsable dolosa, el que es diu *dolosa* –va intervenir l’Àlex–, Muzakno no ho seria si demostréssim que la culpa va ser d’un proveïdor i que...

–No segueixis per aquest camí, Àlex –el va tallar el Sandro–. Ho ha dit el Blai, ho diu el nostre manual de crisi i ho dic jo: la mentida no és una opció.



*Guanyadors i perdedors*

A les 9.21, el responsable de seguretat i logística de Muzakno va abandonar la reunió del comitè de crisi per tornar a Valldellars i continuar coordinant els equips de la promotora i les seves empreses proveïdores que desmuntaven les instal·lacions del festival i, en la mesura del possible, col·laboraven també amb els poders públics per revertir les conseqüències reversibles del desastre. La meua impressió, crec que compartida pels altres membres del comitè, incloent-hi A & A, va ser que era un bon professional, que havia fet una feina més que meritòria en aquestes circumstàncies i que ni ell ni les persones que estaven sota la seva responsabilitat no tenien cap culpa del que havia passat.

Quan vam enllestir la part de recopilació i valoració d'informació actualitzada, vaig passar a explicar-los el projecte de comunicació que aquell matí havia acabat d'esbossar en el mòbil abans d'aixecar-me del llit.

—Ahir es va decidir que Muzakno havia d'afrontar aquesta crisi amb una **estratègia de comunicació activa** —vaig recordar—. Les circumstàncies ens van obligar

a posar en pràctica aquesta estratègia immediatament i la veritat és que la cosa no ens va sortir del tot malament tot i la pressa amb què vam estar obligats a reaccionar.

El Sandro va somriure, suposo que evocant els seus minuts de glòria mediàtica.

–De totes maneres –vaig prosseguir–, no ens convé continuar temptant la sort. Seria molt més prudent treballar d’acord amb un pla d’acció prèviament dissenyat i validat, i això és justament el que ja he començat a preparar aquestes últimes hores. Us mostraré el que tinc fins ara.

Em vaig acostar al portàtil que estava connectat al projector i vaig obrir el pla que havia treballat des del mòbil i que havia guardat al *nívol*.

–Senyores, senyors –vaig dir amb teatralitat–, els presento el projecte *The show must go on*, l’estratègia que ens ha de permetre arribar a la meta perseguida per tots nosaltres: «El FARM Fest es continuarà celebrant al seu lloc habitual amb suport social».

–Francament –va deixar anar l’Àlex–, jo em conformaria que el FARM es pugui continuar celebrant encara que sigui tenint de cul l’univers sencer.

–Això és el que diferencia la meva tasca de la teva, Àlex –vaig contestar–. Per guanyar, jo no necessito que tots els altres perdin.

*Reina de carbasses*

Malgrat un inici tan poc engrescador, la veritat és que el meu esbós de pla de comunicació va agradar i va ser validat sense més reticències. Els dotze **objectius** que vaig proposar van ser considerats pertinents, necessaris i, al mateix temps, suficients per assolir la **meta**. És a dir, si arribem a aconseguir que tots els objectius es compleixin, haurem llevat totes i cadascuna de les barreres que poden significar un obstacle per a la consecució de la meta i, en conseqüència, la meta s'assolirà sí o sí.

–El compliment de cadascun d'aquests objectius requereix que portem a terme un seguit d'accions comunicatives tal com, de fet, ja vam començar a fer ahir de manera més o menys intuïtiva –vaig exposar.

–En quina mena d'accions comunicatives estàs pensant? –va preguntar el Sandro.

–Això és el que haurem d'anar decidint cas per cas. Una acció comunicativa consisteix a fer que un **missatge** elaborat acuradament per provocar l'efecte desitjat en un determinat **públic target** arribi a aquest públic per mitjà de la **tècnica** que sigui més eficaç i coherent. Te'n posaré

un exemple: aconseguir que l'Iggy Pop transmeti a través de les xarxes socials un missatge de suport al FARM contribuiria a diversos dels objectius que acabo d'exposar. Ens ajudaria a aconseguir la simpatia dels artistes, cobertura positiva dels mitjans, percepció de...

–Coneixes personalment La Iguana? –va preguntar el Sandro.

–Jo no –vaig contestar–. Però el Ricky no només el coneix, sinó que sembla que tots dos es van fer molt col·legues quan l'Iggy va participar en el FARM.

–El Ricky no ens ajudarà en això, ni en cap altra cosa –va replicar el Sandro.

–La Diana ja m'ha explicat que no va sortir de Muzakno amb el somriure a la cara –vaig acceptar–. Però encara podem fer que la seva sort i la nostra vagin de la mà.

–Com? –va preguntar el Sandro.

–Imagina't que donem al seu flamant segell discogràfic l'opció de produir els reculls que surtin del festival durant, posem, els propers cinc anys. Si nosaltres guanyem, ell guanya. Si perdem, es queda sense res. No creus que això el motivaria per ajudar-nos?

–No puc decidir una cosa així sense consultar els socis –va dir el Sandro.

Vaig mirar el rellotge. Eren les 10.07.

–Truca'ls –li vaig demanar–. Imagino que deuen estar preparant la seva intervenció per adreçar-se a la plantilla però va ser convocada a les onze, de manera que encara tenim temps per parlar amb ells abans de l'assemblea.

El Sandro va agafar el mòbil, es va aixecar i es va apartar de la taula per fer la trucada. Els altres vam aprofitar per revisar el correu en els nostres respectius *smartphones*.

—Tinc un munt de peticions de mitjans que volen entrevistar el Sandro —em va explicar la Diana—. Què hem de fer?

—Agrair-los-ho, però declinar —vaig contestar—. Si concedim alguna entrevista, cabrejarem els mitjans dels quals no atenguem les peticions. Si l'enviem de *tournée* per totes les televisions i ràdios del país, no es podrà dedicar al que ara és més vital: presidir aquest comitè de crisi. A més, la veritat és que no tenim res de nou per afegir a les declaracions que va fer ahir i, tot i que ja he vist que es defensa bé davant un micròfon, pot acabar dient alguna cosa inconvenient si els periodistes li estiren la llengua.

—D'acord —va acceptar la Diana—, els donaré carbasses cortesament.

—Segur que ho faràs meravellosament bé —vaig replicar.

La Diana va fer veure que no havia captat la indirecta i es va posar a escriure al mòbil.



*Renegat*

Al cap de pocs minuts, el Sandro es va tornar a acostar a la taula i es va adreçar al grup.

–Els socis han acceptat. Podem oferir al Ricky la producció dels discos recopilatoris del FARM entre el 2017 i el 2021, i assegurar-nos així que anem en el mateix vaixell. Per cert, els ha encantat l'al·locució que els has preparat. Em pensava que només els enviaries un guió orientatiu.

–El servei d'habitacions va trigar a arribar una mica més del previst –vaig contestar– i vaig tenir temps de desenvolupar algunes idees.

Vam demanar a la Diana que telefonés al Ricky i li oferís els drets discogràfics del FARM per als pròxims cinc anys a canvi que ens donés un cop de mà amb l'Iggy Pop. Mentre la meua ex feia aquesta trucada, l'Àlex va telefonar al seu bufet perquè preparessin el corresponent contracte i jo em vaig posar a revisar l'informe de monitoratge que acabàvem de rebre.

La Diana va estar uns quinze minuts parlant per telèfon amb l'anterior CEO de Muzakno però, quan després de finalitzar la conversa es va acostar a la taula de reu-

nions, portava escrita a la cara la satisfacció d'haver-lo convençut.

–Ha acceptat la proposta –va anunciar triomfant al grup–. Ens ajudarà amb l'Iggy Pop.

–Val més que ho faci –va dir el Sandro–, o haurà obtingut els drets discogràfics menys rendibles de la història de la producció musical.

–M'has sentit, Blai? –em va preguntar la Diana quan em va veure absorbt en la pantalla del portàtil en el qual havia estat revisant l'últim informe de monitoratge–. El Ricky contactarà amb l'Iggy immediatament i li demanarà que ens doni un cop de mà per sortir del pou.

–Des de quan el FARM té patrocinadors? –vaig preguntar.

–Des d'aquesta edició –va contestar la Diana–. És una de les novetats que va impulsar el Sandro per garantir la sostenibilitat de l'esdeveniment.

–Doncs, un dels patrocinadors acaba de disparar la seva artilleria pesada contra la línia de flotació del FARM.

Entre els *clippings* que acabaven d'arribar-nos hi havia, en efecte, una notícia que vaig rebre com una garrotada: un portaveu de la multinacional japonesa que havia debutat com a patrocinadora del FARM en aquesta última edició havia fet declaracions a *elmundo.es* en què renegava de l'esdeveniment. Acusava Muzakno d'haver traït la confiança que ells havien dipositat en el festival i d'allunyar-se per complet dels valors de «cultura, diversió sana i concòrdia» que suposadament havia de promoure. Demanava disculpes als seguidors de la marca, s'autoeximia



de qualsevol responsabilitat per la desfeta i anunciava la «immediata i total desvinculació» respecte als organitzadors del FARM Fest.

–Diana, per què no vas incorporar al manual de crisi cap referència als patrocinadors? És la teva responsabilitat mantenir-lo actualitzat –vaig retreure.

–Els acords de patrocini es van tancar en l'últim moment i va coincidir amb tota la voràgine dels preparatius per al festival –es va excusar la Diana–. No hi vaig pensar.

–Així de fàcil? No hi vas pensar? –vaig continuar amb el mateix to de retret.

–Ja n'hi ha prou, Blai –va intervenir el Sandro–. Tots podem cometre errors; però no ets aquí per refregar-nos-los a la cara. Ets aquí per aportar solucions.

–Per què et preocupa tant que ens critiqui un patrocinador? –va preguntar l'Àlex–. Al cap i a la fi, tal com estan les coses, ja no ve d'un més que se'ns tiri al damunt.

–Aquesta multinacional inverteix cada any milers de milions de dòlars en publicitat en els principals mitjans de comunicació de tot el món. Si s'ho proposa, només petant els dits tindrà legions de periodistes ballant indefinidament sobre la tomba del FARM fins que s'asseguri que no tornem a aixecar el cap mai més. Per això em preocupa –vaig contestar.

Per primera vegada des que havia començat la reunió, feia gairebé tres hores, es va fer un silenci a la sala que allotjava al comitè de crisi. Un silenci llarg. Un silenci incòmode. El vaig trencar formulant tres preguntes.

–Tenim més patrocinadors?

–Sí –va contestar la Diana–: Pepsi i Vodafone.

—Hi ha alguna altra cosa que no m’hagueu explicat encara i que penseu que jo hauria de saber ni que sigui perquè no em quedi amb cara de babau quan la descobreixi?

Tant la Diana com el Sandro van negar amb el cap.

—Bé. I una última pregunta: algú de vosaltres és supersticiós?

—Per què? —va preguntar l’Anabel.

—Perquè acabem d’incorporar al nostre pla de comunicació de crisi l’objectiu número 13: «Aconseguir que els dos patrocinadors del FARM que encara no han malparlat contra el festival ens explicitin el seu suport públicament perquè el patrocinador renegat aturi els seus atacs i per incrementar el nombre d’aliats de què disposa Muzakno en el seu intent de sortir ben parat d’aquesta situació».

*L'últim de la nissaga*

Vam dedicar la resta del matí a planificar les accions que hauríem de dur a terme durant les pròximes hores per intentar avançar en el compliment dels objectius marcats. Poc abans de la una, un dels socis de la promotora, en aquest cas la sòcia, va trucar al Sandro per dir-li que la reunió amb la plantilla havia anat molt bé i que estava convençuda que havien aconseguit tranquil·litzar i motivar els empleats amb l'al·locució que jo els havia preparat. Per tant, l'objectiu formulat en aquest sentit («tranquil·litzar la plantilla de Muzakno perquè pugui prosseguir la seva activitat habitual sense baixar el nivell de compromís i implicació amb l'empresa») semblava ben encarrilat. «Per alguna cosa es comença», vaig pensar.

A les 14.03 ens van portar el servei de càtering que havíem encarregat per prendre a la mateixa sala de reunions. Vam aprofitar per fer una pausa i tots vam acabar menjant drets al costat de la taula auxiliar, per estirar així les cames. Feia sis hores que estàvem asseguts gairebé sense moure'ns excepte per anar al bany, per fer

alguna trucada telefònica o per servir-nos un cafè. Bé, en el meu cas, uns quants cafès.

En un moment determinat, la Diana parlava amb l'Àlex i l'Anabel, i vaig veure el Sandro sol amb una minihamburguesa en una mà mentre que amb l'altra subjectava el seu perenne refresc de cola zero. M'hi vaig acostar i hi vaig parlar.

–He aconseguit una reunió amb una capítost de Pepsi –li vaig explicar–. La veuré demà a Madrid. M'ha promès que no faran declaracions sobre el FARM abans de parlar amb mi. Per sort, mantinc bons contactes a PepsiCo de totes les vegades que m'han contractat.

–Pensava que havies treballat per a Coca-Cola –va comentar el Sandro.

–També –vaig contestar–. Ja em coneixes: no em caso amb ningú.

–És el que tinc entès –va contestar el CEO de Muzak-no.

Em vaig preguntar si se'm rifava, si estava posant el dit a la nafra del meu fallit matrimoni amb la Diana. Mentre buscava la resposta, vaig mirar fixament aquells ulls verds emmarcats per les ulleres de pasta que la nit anterior havien encisat les audiències de televisió i internet i que, vaig suposar, també havien encisat la meva ex. Em va aguantar la mirada una bona estona però no vaig aconseguir desxifrar la intencionalitat última d'aquell «És el que tinc entès». Finalment, imagino que vaig arribar a incomodar-lo perquè va apartar la vista i va canviar de tema.

—Per cert, jo sóc una mena d'addicte a això —em va explicar assenyalant la llauna de cola zero— i ahir vas dir una cosa que em va deixar preocupat. Era sobre el ciclamat de sodi, crec recordar. És alguna cosa per la qual m'hauria d'inquietar?

—En absolut —vaig contestar—. Sempre, és clar, que no t'importi ser l'últim de la teva nissaga. Si no vols renunciar a tenir descendència algun dia, jo de tu en reduiria el consum.

Em va mirar amb cara escèptica. Em vaig aproximar més a ell i li vaig murmurar a cau d'orella:

—Infertilitat masculina.

—Collons! —va reaccionar.

—Sí, a la companyia aquell escàndol va tocar-li molt els collons, mai més ben dit. Sobretot, perquè els refrescos zero són un producte dissenyat per als milhomes que consideren que prendre begudes *light* és una *mariconada* però que es cuiden i no es volen engreixar. No va ser gens fàcil aconseguir que les denúncies contra l'ús del ciclamat de sodi desapareguessin de l'entorn virtual.

Em vaig allunyar cerimoniosament i vaig poder sentir darrere meu el so d'una llauna de refresc mig plena que queia a la paperera de reciclatge.



*Enginyers de la persuasió*

Després de dinar, vam treballar en l'elaboració dels missatges específics que havíem de fer servir en les pròximes accions comunicatives. Les més imminents eren la reunió de l'Àlex amb el conseller d'Interior, la reunió del Sandro amb l'alcalde de Valdellars i les meves reunions amb una capítol de màrqueting de PepsiCo Iberia i un directiu de Vodafone Espanya. Totes aquestes reunions havien estat programades per al matí de l'endemà, de manera que disposàvem d'un cert marge per preparar a consciència l'**argumentari** que manejaríem a l'hora de convèncer cadascun d'aquests interlocutors que havien de donar suport al FARM i a Muzakno.

Per al conseller d'Interior, vam desenvolupar **missatges** que giraven al voltant de cinc eixos principals:

1. Muzakno havia complert escrupolosament la normativa vigent en matèria de seguretat per a espectacles públics i fins i tot havia anat més enllà dels requeriments estrictament legals.

2. Les anteriors edicions del FARM Fest, desenvolupades sempre de manera impecable, avalaven amb escreix la capacitat de Muzakno per organitzar aquest tipus d'esdeveniments.
3. Muzakno es brindava a col·laborar estretament amb les autoritats competents en la investigació que havia de determinar les causes últimes dels incidents registrats al voltant del festival.
4. La celebració del FARM Fest significava una injecció econòmica de primer ordre per a la comarca que l'acollia i contribuïa a generar nombrosos llocs de treball directes i indirectes, a la desestacionalització de l'activitat turística i a la dinamització local en un entorn eminentment rural i econòmicament deprimat.
5. El FARM Fest era un dels esdeveniments culturals que en els últims anys havia aportat a Catalunya més visibilitat internacional i havia contribuït molt a posicionar el país com un referent per la seva capacitat organitzativa; pel seu esperit obert, creatiu i acollidor; per la seva aposta per la multiculturalitat integradora, i per la seva capacitat per atreure i promoure el talent artístic.

—Àlex —vaig dir a l'advocat—, el teu interlocutor forma part d'un govern que en la conjuntura actual busca el màxim reconeixement internacional per a Catalunya. Si aconsegueixes que percebi el FARM com una potent caixa de ressonància per a les aspiracions sobiranistes, el tindrem del nostre costat.



Després de desenvolupar l'**argumentari** per a la reunió de l'Àlex amb el conseller, vam començar a treballar en els **missatges** que podien ajudar el Sandro a convèncer l'alcaldesa de Valdellars perquè donés suport a la continuïtat del festival. Les principals **idees força** en què vam treballar van ser aquestes cinc:

1. El FARM Fest ha posat al mapa Valdellars a escala mundial; sense el festival, molt poca gent coneixeria ni tan sols l'existència del municipi.
2. L'esdeveniment aporta a les arques municipals recursos econòmics inimaginables per a una població de les característiques de Valdellars.
3. Muzakno és la primera interessada a garantir que, si el festival es torna a celebrar, no es repeteixin mai les circumstàncies que han portat el FARM al mal pas en què es troba actualment.
4. En condicions normals, les eventuais molèsties causades pel FARM Fest duren tot just uns dies mentre que els nombrosos beneficis que aporta a la comunitat local es perllonguen durant tot l'any.
5. Si l'edició calamitosa que acabem de viure es converteix en l'última edició del festival, el nom de la localitat quedarà indefectiblement lligat a la història d'un fracàs mentre que, si s'aconsegueix reflotar l'esdeveniment, Valdellars es tornarà a associar a un cas d'èxit incomparable en l'àmbit dels esdeveniments musicals que se celebren a Catalunya i a tot Espanya.

—Aquests arguments haurien de ser suficients per convèncer l'alcaldesa de les bondats del FARM —va observar el Sandro visiblement cansat, o qui sap si sota els primers efectes de la síndrome d'abstinència que li ocasionava haver renunciat al seu refresc favorit.

—No n'estic tan segur —vaig afirmar—. Ella és alcaldessa des de fa cosa d'any i mig. Quan el FARM va arribar a Valdellars el govern municipal estava encapçalat pel partit que ara és a l'oposició i que ja ha començat a posicionar-se contra el FARM. Si la força política que ens va obrir les portes de la localitat fa set anys ara ens gira l'esquena, ¿per què ella, que acaba d'arribar, hauria d'erigir-se en la nostra defensora, ara que passem pel nostre pitjor moment?

Vaig mirar el rellotge. Ja eren les 19.11.

—Fem una pausa per desensopir-nos una mica i, si us sembla, a dos quarts perfilem una mica més l'argumentari que farem servir amb l'alcaldesa —vaig proposar.

Van acceptar a contracor. L'Àlex tornava aquell vespre amb tren a Barcelona, poc abans de les nou, perquè l'endemà tenia la reunió amb el conseller a primeríssima hora del matí. El Sandro havia llogat un cotxe per desplaçar-se a Valdellars també aquell mateix vespre. Al matí volia reunir-se amb el director de màrqueting, que havia estat el principal interlocutor amb el govern municipal des de l'esclat de la crisi, per acabar de preparar conjuntament la trobada amb l'alcaldesa. L'Anabel l'acompanyava per poder valorar *in situ* els danys ocasionats pel *sinistre*.

Quan tots es van aixecar de la taula per desentumir els braços i les cames, la Diana es va quedar uns instants asseguda mirant-me. En aquell moment vaig tenir la sensació que ella podia intuir encertadament que, amb la meva insistència a treballar de nou els missatges elaborats, jo només intentava posposar tant com fos possible el moment en què hauria de quedar-me a soles amb la meva ex.



*Rèptil poliglota*

Quan la Diana es va cansar d'escodrinyar la meva ment, es va acostar al portàtil i va començar a escodrinyar l'últim informe de monitoratge. Al cap de pocs minuts, ens va alarmar a tots amb un crit.

–Veniu, de pressa –va xisclar–. Heu de veure això.

Va connectar el projector i de sobte vam veure aparèixer l'Iggy Pop en persona a la pantalla, amb el pit descobert i mirant de dret a càmera amb aquells ulls inquietantment blaus. Va obrir la boca i la seva veu cavernosa va retrunyir a la sala en un castellà més que acceptable.

–Soy Iggy Pop. Muchos me consideran a *survivor*. Tal vez lo sea, pero uno no se convierte en *survivor* sin luchar. FARM Fest merece *to survive after* su primer tropiezo. FARM, *fight for it...* ¡Ya mismo!

El músic acabava de difondre aquest vídeo de vint segons des del seu compte de Twitter (@IggyPop) per als seus prop de 130.000 seguidors amb l'etiqueta #SaveFarmFest.

–El Ricky s’ha mogut de pressa –va constatar el Sandro–. Sembla que vam encertar en motivar-lo perquè ens ajudés.

–I nosaltres també ens hem de moure de pressa –vaig apuntar–. Diana, ens hem d’assegurar que la *social media manager* de Muzakno hagi vist el vídeo i que posi tot l’equip de *community management* a difondre’l amb insistència a totes les plataformes. Ara mateix és la nostra carta més prometedora.

–No continuarem treballant en els missatges per a l’alcaldessa? –va preguntar la Diana.

–Potser teniu raó i ja n’hi ha prou per avui –vaig contestar–. A més, sempre podrem explicar-li que l’Iggy Pop està del nostre costat.

–Llavors, l’únic que ens falta és elaborar els missatges per a la teva reunió amb els patrocinadors, oi? –va preguntar el Sandro.

–Me’n puc ocupar demà al tren –vaig contestar–. Tinc més de dues hores fins a Madrid. Deixem-ho per avui. No trigarà a fer-se de nit, i a l’Anabel i a tu encara us queda un bon trajecte de carretera fins a Valldellars.

–Si l’Iggy Pop ha aconseguit estovar el Blai –va comentar l’Anabel–, aconseguirà estovar qualsevol.

–Sortim d’aquí abans que canviï d’opinió –va proposar l’Àlex–. Jo he d’agafar el meu tren a Lleida ciutat d’aquí a menys d’una hora. Per a qualsevol cosa que sorgeixi, estem en contacte.

–Sandro, t’espero a recepció d’aquí a deu minuts, d’acord? –va dir l’Anabel adreçant-se al CEO de Muzakno.

El Sandro va assentir i A & A van abandonar la sala de reunions. Llavors, el CEO es va adreçar a la Diana:

–Et trucaré aquesta nit des de Valdellars.

La Diana li va agafar la mà durant uns segons i li va desitjar bon viatge. Finalment, el Sandro es va acomiadar de mi:

–Bona sort. Amb els patrocinadors vull dir.

–Bona sort amb l'alcalde, Sandro –vaig contestar–. Demà parlem per explicar-nos els progressos.

Així que el Sandro va sortir de la sala, la Diana es va posar a telefonar a la *social media manager* per assegurar-se que feia la màxima difusió al vídeo de l'Iggy. Jo vaig aprofitar per fer trucades als familiars dels ferits hospitalitzats que havíem conegut el dia anterior i per interessar-me també per l'estat del Siscu Altés, el propietari dels terrenys en els quals se celebra el festival.

Quan la Diana va acabar de parlar amb la *social media manager*, li vaig demanar que telefonés a la directora artística de Muzakno, que era el nostre principal enllaç amb els grups i solistes que havien actuat en aquella última edició del festival.

–La moratòria que vam aconseguir amb els músics arriba a la seva fi –li vaig dir. Ens interessa que sàpiguen que l'Iggy Pop s'ha posicionat explícitament al costat del FARM. Potser s'estendrà l'exemple.

Mentre la Diana feia aquesta trucada, jo vaig prosseguir les meves als familiars dels ferits i, finalment, vaig parlar amb la planta on estava hospitalitzat el Siscu Altés per preguntar si hi havia hagut alguna evolució en el seu

pronòstic. Tot just vaig penjar, vaig comunicar a la Diana les novetats.

–Els altres quatre ferits continuen més o menys igual, però el Siscu ha recuperat la consciència.

–Quina bona notícia, Blai! Demà m’acostaré a l’hospital i intentaré que em deixin visitar-lo. Això cal celebrar-ho. Deixaràs que et convidi a sopar al fabulós restaurant gastronòmic que té aquest hotel i que ahir ja et vas perdre o tornaràs a tancar-te a la teva cambra i a alimentar-te a base d’un trist servei d’habitacions?

–Saps què? –li vaig preguntar.

–Què? –em va preguntar al seu torn seguint de nou el nostre vell joc.

–Doncs que odio el servei d’habitacions.



*Senyor Wall*

La Diana no exagerava quan deia que el restaurant gastronòmic de l'hotel era fabulós. No obstant això, també m'hauria semblat fabulós qualsevol cau de mala mort amb un menú vomitiu. El que realment omplia tots i cadascun dels meus sentits era ser-hi, assegut davant d'ella. Mirant-la. Escoltant-la.

Havia passat gairebé un any intentant eradicar de la meva ànima tots els sentiments que ara la tornaven a inundar amb la força d'un cicló. Ho sabia i m'atterria. Amb tot, aquesta por no era res comparat amb l'horror que em provocava arribar a assumir amb resignació que mai no tornariem a compartir moments com aquell. Tindria la resta de la meva vida per lluitar contra el dolor i l'absència. En canvi, potser només tindria aquella nit per visitar una cosa tan semblant a la felicitat. No era un mal tracte.

Durant el sopar, la Diana va ser encantadora. Vam parlar de temes intranscendents. Vam evocar les setmanes que vam passar a la masia del Siscu, vam brindar a la seva salut i vam riure recordant els nostres intents infruc-

tuosos d'aparellar-lo amb totes i cadascuna de les *singles* amb les quals va coincidir al nostre casament.

Complint la promesa que m'havia fet el dia anterior al taxi que vam compartir anant cap a l'hotel, la meva ex no va tornar a treure el tema de la seva relació amb el Sandro. Ni tan sols quan cap a les onze li va sonar el telèfon i tant ella com jo sabíem que era ell qui la trucava. Es va aixecar, es va allunyar uns quants metres i va atendre la trucada durant uns deu minuts. Després va tornar a la taula i va reprendre la conversa en el mateix punt en què l'havíem deixat.

Després de les postres i mentre esperàvem que ens servissin l'últim cafè del dia, es va interessar per la meva aventura nord-americana recent.

–M'has d'explicar què et va passar amb el Trump. M'imagino que ni tan sols tu ets capaç de treballar amb un paio així.

–T'equivoques –vaig replicar–. En la meva feina, ja saps que no discrimino ningú.

–Llavors, què va passar? –va preguntar–. No li vas agradar?

–Al contrari –vaig contestar–. Crec que li queia força bé. Saps que una de les seves propostes més blasmades és la construcció d'un mur que reforçaria la frontera entre Mèxic i el seu país, oi?

–Sí, alguna cosa n'he llegit.

–Doncs, jo li vaig explicar un dia que el meu cognom, Mur, en català vol dir el mateix que *wall*, i des de llavors cada vegada que coincidíem m'apuntava amb el dit i em

deia «*senor* Wall» a plena veu. Suposo que volia dir *señor* però els idiomes no són el seu fort.

–Doncs, si li queies tan bé, per què et van fer fora?

–El Paul, la persona que m’havia fitxat, va caure en desgràcia i a l’agost va ser reemplaçat per un nou cap de campanya, l’Steve Bannon. Jo no encaixava en l’estratègia de Bannon.

–I això? –va preguntar la Diana.

–El Paul vivia la campanya com una crisi permanent. Cada ficada de pota, cada sortida de to del candidat era un incendi que tots havíem d’apressar-nos a procurar apagar. En canvi, el Bannon li segueix el joc al Trump. El deixa ser ell mateix i no considera que els seus exabruptes i les seves grolleries signifiquin una veritable amenaça en la seva carrera cap a la presidència.

–Si no hi ha crisi, no necessiten cap expert en crisis –va apuntar la Diana.

–És tal com dius. El més curiós és que estic convençut que el Bannon té raó i que la seva estratègia és la bona. Una crisi és precisament el que pot impedir que una organització desenvolupi la seva activitat habitual. Per al Trump, el normal és comportar-se com un poca-solta, de manera que les seves patinades poden considerar-se un insult a la intel·ligència i un insult a la sensibilitat, però no poden considerar-se una veritable crisi. No em necessiten.

–Hauries d’haver fitxat per la Clinton –va suggerir la Diana mentre ens servien els cafès.

–Sorprenentment, no m’han fet cap oferta.

–Sorprenentment? –va plantejar la meva ex mostrant estranyesa.

–L’equip de la Clinton sí que té entre mans una crisi de veritat, però encara no ho sap. Continua donant crèdit a les enquestes, que atorguen a la candidata demòcrata un avantatge espectacular, però avui en dia les enquestes no garanteixen absolutament res.

–Digue’m una cosa, Blai. Si haguessis rebut al mateix temps una oferta de la Clinton i una del Trump per treballar a les seves respectives campanyes, i les condicions que tots dos t’haguessin ofert fossin exactament les mateixes, a quin dels dos candidats hauries brindat els teus serveis?

–Sense dubtar-ho ni un sol instant... –vaig dir abans de fer una pausa forçada i teatral per prendre un glop de cafè–, hauria optat pel Trump.

–No! T’estàs *enfotent* de mi. No m’ho puc creure.

–T’ho dic totalment de debò. La Clinton parteix com a favorita. Si jugues al seu bàndol i guanya, ningú no t’atorgarà cap mèrit. Si perd, quedaràs com un inepte total. Amb el Trump passa just el contrari. Si perd, ningú no et culparà per això. Si guanya, i creu-me si et dic que és molt possible que guanyi, seràs considerat poc menys que un geni.

–T’encanta jugar a les **anàlisis de la realitat futura** –va constatar la Diana.

–Tot el que fem té conseqüències. Mai no és sobrer pensar en aquestes conseqüències abans de prendre decisions que algun dia ens passaran factura.

Vaig notar que la conversa derivava cap a camins rellis-cosos i vaig virar el timó immediatament.

—Per exemple —vaig afegir—, si continuo xerrant aquí amb tu, me'n penediré quan demà soni l'alarma del mòbil. Agafo el tren de les set.

Vam sortir del restaurant i ens vam dirigir als ascensors. La Diana s'allotjava a la quarta planta i jo a la tercera. Quan l'ascensor va arribar, hi vam entrar i vaig prémer el botó del quart pis. Es va obrir la porta a la quarta planta i la Diana va sortir. Vaig prémer el botó que mantenia la porta oberta i li vaig desitjar bona nit. Es va girar, va tornar a entrar a l'ascensor, em va fer un petó a la galta, va sortir de nou i es va allunyar pel passadís de l'hotel. Em vaig quedar mirant-la, amb el cap fora de l'ascensor i el dit pitjant encara el botó que impedia que la porta es tanqués fins que ella va girar a la dreta al final del passadís i la vaig perdre de vista.

Mentre baixava a la tercera planta, va ressonar al meu cap un altre fragment de la cançó de Van Zandt que aquells dies no aconseguia apartar de la ment.

*Loop and Lil agree  
she's a sight to see  
and a treasure for  
the poor to find.*

Quan vaig entrar a la meva habitació, em vaig trobar una espectacular cistella de fruita i una ampolla de cava. Vaig tocar l'interior del recipient on hi havia el cava i vaig

comprovar que, allò que sens dubte devia haver estat gel en el moment en què em van deixar l'obsequi allà, ara ja era aigua que ni tan sols era freda. Vaig agafar la nota que hi havia a la safata i la vaig llegir: «La direcció de l'hotel lamenta profundament que el sopar que li vam servir ahir a la nit per mitjà del nostre servei d'habitacions no fos del seu gust i li prega que accepti aquest petit detall com a mostra de la nostra voluntat de continuar millorant per poder satisfer-lo».

«Bé –vaig pensar recordant l'amanida Cèsar que havia deixat intacta la nit anterior–, sembla que fins i tot d'un fotut *pollastre* en pot acabar sortint alguna cosa bona».

*Home amb una camisa encara més peculiar*

A les 7.04, va sortir de Lleida el primer AVE en direcció a Madrid del dia i jo hi viatjava enfundat en la meua última camisa neta. Mentre esmorzava al vagó restaurant, no vaig poder evitar enyorar l'esmorzar que el dia abans havia assaborit a l'hotel. Malauradament, el bufet d'esmorzars el començaven a servir precisament a les set, de manera que no havia tingut temps de gaudir-ne abans que em recollís el taxi que havia de portar-me a l'estació. «Una altra vegada serà», vaig pensar.

Per sort, els primers informes de monitoratge del dia em van proporcionar alguna cosa més desitjable per assaborir. El vídeo de l'Iggy Pop estava molt a prop de convertir-se en un fenomen viral a internet. Igualment, la major part dels informatius de televisió l'havien inclòs en el contingut dedicat al FARM. Els diaris també s'havien fet ressò del suport ofert als organitzadors del festival pel cantant *protopunk*.

I el millor de tot: les mostres de suport s'estenien a les xarxes com una taca d'oli sota l'etiqueta #SaveFarm-Fest posada en òrbita pel cantant i impulsada de mane-

ra entusiàstica per l'equip de *community management* de la promotora. De fet, la major part dels músics que havien participat en l'edició d'enguany del festival, aquells als quals havíem hagut de demanar una treva de vint-i-quatre hores per evitar que ens massacressin amb els seus eventuals atacs, es posicionaven ara decididament a favor del FARM. Semblava que al final havien decidit no mossegar la mà que els alimentava sense que Muzakno hagués hagut de recórrer a amenaces antipàtiques.

Cap a les 7.45, ja havia devorat l'esmorzar i els informes de monitoratge, de manera que vaig tornar al meu seient i em vaig disposar a escriure un **argumentari** que em pogués ajudar a convèncer els patrocinadors que encara no ens havien girat l'esquena no només que no ho fessin sinó també que explicitessin públicament el seu suport al FARM. No havia de ser una tasca fàcil, però el tren no arribava a Madrid fins a les 9.15 i, per tant, disposava d'hora i mitja per trobar la manera.

A les 9.58 vaig entrar a les oficines que PepsiCo té al carrer Arequipa, a Madrid. M'esperaven a la quarta planta, i potser va ser pel fet de tornar a prémer el número quatre que, mentre pujava amb l'ascensor, no vaig poder evitar que el record del sopar compartit amb la Diana la nit anterior irrompés en la meva ment com una fagonada durant un parell de segons.

El meu contacte al més alt nivell a PepsiCo Iberia és la vicepresidenta de màrqueting i comunicació, Raquel Dávila, una dona de cinquanta anys ben fets i incomparablement enèrgica (em consta que el seu llibre de cap-



çalera és *L'art de la guerra* de Sun Tzu). La Raquel em va rebre acompanyada del responsable de patrocini, Christian Durasi, i després de les salutacions i presentacions de rigor va entrar en matèria sense rodeigs.

—Bé, Blai. M'imagino que intentaràs convèncer-me que no renegui del FARM tal com ja han fet els vostres amics japonesos. No tinc gaire temps, així que vés directament al titular.

—*Remember Pearl Harbour.*

—Perdó? —va inquirir el Christian.

—Fa exactament 75 anys, els japonesos van atacar per sorpresa i a traïció la base naval que els Estats Units tenien a Hawaii.

—Escolta, jo treballo en una multinacional nord-americana però sóc natural d'Albacete —va protestar la Raquel—. No em convenceràs pel costat patriòtic-emotiu.

—Ni ho pretenc —vaig aclarir—. Però la traïció sempre passa factura i aquell dia de tardor del 1941 l'imperi japonès va començar a perdre la guerra.

—M'estàs amenaçant? —va preguntar la Raquel evidenciant que estava molt a prop del límit de la seva paciència.

—No em puc permetre el luxe d'amençar-te, Raquel. I saps que tampoc no és el meu estil. El que intento explicar-te és que un acord de **patrocini** és una estratègia *win-win*. El patrocinador posa els diners que contribueixen a la sostenibilitat del patrocinat. I el patrocinat impregna el patrocinador de valors desitjables que beneficien la seva imatge. Si un dels dos es desmarca i va a la guerra, tots perden.

—Amb tot l'afecte —va intervenir el Christian—, però em sembla evident que en aquest cas és Muzakno qui s'ha desmarcat. Paguem per associar-nos a valors com el bon rotllo, la multiculturalitat *cool* i l'harmonia amb la natura. I què n'hem aconseguit? Brutalitat, vandalisme i paisatges idíl·lics convertits en autèntics abocadors d'escombraries per obra i gràcia del FARM Fest.

—Ho sé, us hem fallat. Però continuem en el mateix vaixell. Per bé o per mal, Pepsi i el FARM han quedat vinculats per aquest acord de patrocinis. Ara teniu dues opcions: enviar els portaavions a enfonsar la nostra flota o posar la vostra artilleria antiaèria a treballar per ajudar-nos a frenar l'atac.

—Ja sé que tenim dues opcions —va replicar la Raquel—. El que vull que m'expliquis d'una vegada per totes és per què hauria d'ajudar-vos després de la immensa putada que ens acabeu de fer.

—No t'estic demanant que ajudis Muzakno. Et demano que ajudis PepsiCo perquè, si el FARM s'enfonsa, vosaltres us enfonsareu una mica amb ell. L'única manera que els diners que heu dedicat al FARM no serveixin per pagar la bala amb la qual us disparareu un tret al peu és que el FARM se salvi.

—Un discurs commovedor —va ironitzar el Christian—. La Raquel ja m'havia dit que ets bo, però no prou bo per sortir d'aquesta ben pa...

—Espera un moment —el va tallar la Raquel—. Farem una cosa, Blai. M'imagino que tens programada amb Vodafone una reunió semblant a aquesta, m'equivoco?

–No, no t’equivokes. Tindrà lloc avui mateix a les dotze del migdia.

–Fantàstic –va dir la vicepresidenta–. Si aconsegueixes que Vodafone doni suport públicament al FARM, Pepsi-Co també ho farà i que es fotin els nipons. Però si Vodafone us gira l’esquena, em posaré la gorra d’almirall i m’ocuparé personalment que els portaavions de Pepsi no deixin un puto vaixell del FARM sobre l’aigua. Et sembla un tracte prou *win-win*?

Quan la Raquel em va acompanyar a la porta, abans d’acomiar-nos, em va agafar del braç i em va llançar una pregunta.

–Com cony has aconseguit que l’Iggy us defensi? El vaig conèixer fa deu anys, quan jo treballava en el mercat argentí. El vam portar al Festival Pepsi Music 2006, a Buenos Aires, i t’asseguro que és un tros de cabró molt dur de rosegat.

–Suposo que tots ens estovem amb l’edat –vaig contestar.

–Per cert –va continuar inquirint sense deixar-me anar el braç–, tu t’has divorciat fa poc, oi?

–L’any passat –vaig contestar–. Qui t’ho ha explicat?

–Ningú –va dir alliberant-me per fi el braç i posant cara de saberuda–. Mira’t. No falla mai. Quan els paios de la teva edat us divorcieu, automàticament comenceu a vestir-vos com si tinguéssiu vint anys menys.

«Abans de la reunió amb Vodafone –vaig pensar–, serà millor que em compri una altra camisa a la primera botiga que em vingui de pas».



*Cavall coix*

A les 11.54, vaig entrar a l'edifici corporatiu de Vodafone Espanya, situat a la madrilenya avinguda d'Amèrica. L'objectiu que perseguia era el mateix que a Pepsi-Co, però ara la meva camisa era diferent i la pressió més gran.

La persona que s'havia compromès a rebre'm i escoltar-me era el director d'estratègia, Diego Tamudo. No el coneixia, però pel que havia descobert tafanejant al seu mur de Facebook durant el trajecte amb l'AVE, semblava un apassionat de l'hípica.

Quan el Diego va entrar a la sala on m'havien fet esperar després d'identificar-me a recepció, em va saludar amb una cordialitat extrema. Suposo que per compensar que s'havia retardat gairebé vint minuts respecte a l'hora prevista per a la trobada.

—Mil disculpes, Blai. Estava amb el conseller delegat i no em deixava anar —es va excusar.

—No et preocupis, Diego. Vull agrair-te que m'hagis rebut amb tanta urgència i que no hagueu mogut fitxa fins haver-me escoltat.

—Doncs, vinga: t'escolto —va dir, donant per tancats els preàmbuls de cortesia.

—Sembla que aquesta vegada Vodafone ha apostat per un cavall que ha acabat la cursa amb una pota trencada. Aquest cavall és el FARM i, si decidíssiu sacrificar-lo, ningú no us ho podria retreure.

—Per descomptat, ningú no podria acusar Vodafone d'haver tirat la primera pedra —va apuntar el Diego al·ludint al patrocinador japonès.

—Ni tampoc l'última. Pepsi farà el que feu vosaltres.

—I tu, què creus que farem nosaltres? —em va preguntar mirant-me directament als ulls.

—Salvar el cavall.

—Per què hauríem de fer una cosa així?

—Perquè hi ha una possibilitat, petita, però una possibilitat real que el diagnòstic sigui erroni. Potser la pota del cavall no està trencada. Potser només necessita que l'ajudem a aixecar-se de nou. Potser pot tornar a córrer.

—Potser, potser, potser.

—Sé que és arriscat —vaig concedir—. Si finalment la pota està trencada de debò, només allargarem el patiment de l'animal. No obstant això, no és una aposta a cegues. Si Vodafone afirma públicament que la pota no està trencada, Pepsi farà el mateix i les probabilitats que la pota es curi creixeran exponencialment perquè aquesta pota de què parlem no és una pota de carn i ossos. És un intangible, es diu **reputació** i es reconstrueix a base de **confiança**. El dilema, doncs, no és decidir entre sacrificar o no el cavall de la pota

trencada. El veritable dilema és decidir si us posareu al costat dels que volen trencar aquesta pota o al costat dels que volen guarir-la.

Es va fer un silenci que va durar cinc, deu, quinze i fins a vint segons. Finalment, el Diego el va trencar verbalitzant la seva decisió.

–Us donarem suport. Però amb dues condicions.

–Dispara –vaig dir, no sense penedir-me de seguida del verb utilitzat.

–Pel que sembla, el nostre equip de patrocinis us va collar una mica a l'hora de negociar l'acord –va reconèixer el Diego–. Van condicionar el pagament d'una part substancial de la quantitat acordada al nombre d'assistents al festival. Vull garanties que mai no acusareu Voldafone d'haver-vos pressionat fins al punt de forçar-vos a sobrepassar l'aforament de l'esdeveniment.

–Encara estem investigant perquè aquest FARM se'ns va escapar de les mans, però sabem que no va ser un problema d'excés d'aforament. Per aquest costat, pots estar totalment tranquil. Quina és la segona condició?

–Com que tu i jo no ens coneixíem personalment, he estat investigant una mica sobre tu abans de la reunió. Espero que no et molesti.

–En absolut. Jo he fet exactament el mateix amb tu –vaig confessar.

–Me n'he adonat –va assumir, al·ludint probablement a la meua al·legoria equina–. Doncs, el cas és que he descobert que has treballat més d'una vegada per a Movistar.

–Culpable –vaig admetre.

–La propera vegada que tinguin un merder i et truquin perquè els treguis les castanyes del foc, vull que els diguis que no pots ajudar-los. Explica'ls... què sé jo!, que t'has trencat una cama.

–M'estàs suggerint que no acudeixi en auxili d'un dels meus millors clients quan em necessiti amb el pretext que tinc una cama trencada?

–Ho has captat a la perfecció.

–Mai no s'empassaran que deixi escapar un bon projecte de comunicació de crisi per culpa d'una cama trencada –vaig protestar–. Els hauré de dir que m'he trencat les dues.

Quan vaig sortir de Vodafone, vaig enviar a la Raquel, la vicepresidenta de PepsiCo Iberia, un missatge de WhatsApp: «Els britànics ens donen suport. Activa el Projecte Manhattan».



*Forces aliades*

Durant la Segona Guerra Mundial, els Estats Units van impulsar amb el suport dels seus aliats anglesos un projecte secret d'investigació nuclear anomenat Projecte Manhattan per desenvolupar la bomba atòmica amb què després van arrasar les ciutats japoneses d'Hiroshima i Nagasaki. Com a bona *friquí* de les gestes bèl·liques que era, la Raquel no va tenir cap problema per desxifrar el meu missatge. Els britànics eren la multinacional anglesa Vodafone, que unia les seves forces a la nord-americana PepsiCo per aïllar el patrocinador japonès que havia renegat del FARM a traïció i sense previ avís. *Remember Pearl Harbor!*

Abans que jo pugés a l'AVE de les 15.30 a l'estació de Madrid Puerta de Atocha, Vodafone ja havia emès un comunicat explicitant el seu suport al FARM Fest i reafirmant la seva confiança en la promotora de l'esdeveniment. Abans que arribés a Lleida a les 17.35, el comunicat llançat per PepsiCo en els mateixos termes ja havia arribat als mitjans de comunicació i s'havia començat a difondre també per les xarxes socials. Per

primera vegada des que va esclatar la crisi del FARM, el **bàndol aliat** semblava que consolidava un avantatge significatiu.

I també per primera vegada des que va esclatar la crisi, vaig viatjar amb l'AVE sense necessitat de trepitjar-ne el vagó restaurant. Havia arribat a l'estació amb temps suficient per dinar al Samarkanda, un restaurant situat al costat del jardí tropical que hi ha a la mateixa terminal ferroviària. Ensalada russa marinera, bistec tàrtar de filet de bou, pastís de formatge i cafè. Molt cafè. Tant, que vaig pujar al tren tot just uns segons abans que tanqués les portes i emprengués la marxa.

La Diana havia convocat una reunió virtual del comitè de crisi via Google Hangout a les quatre de la tarda. Ella es va connectar des de l'hotel que feia de quarter general del comitè. El Sandro i l'Anabel, des de Valldollars. L'Àlex des del tren que acabava d'agafar a Barcelona per tornar a Lleida. I jo des del tren que em portava a Lleida des de Madrid. Vam dedicar la reunió a posar en comú el resultat de les gestions que cadascun de nosaltres havia realitzat durant les últimes hores.

La reunió que l'Àlex havia mantingut amb el conseller havia resultat, pel que semblava, força fructífera.

—Diria que he aconseguit que percebi el FARM com un projecte de país amb valor estratègic —va anunciar l'advocat—. S'ha compromès a brindar el suport del Govern sempre, això sí, que la investigació en curs no evidencii algun incompliment flagrant de la normativa vigent per part de Muzakno. Si això passés, llavors la Direcció General

d'Administració de Seguretat ens cauria al damunt amb tot el pes de la llei i ni el mateix conseller no podria evitar-ho.

L'Anabel, al seu torn, va fer una primera valoració, provisional, dels danys causats al municipi pels actes vandàlics registrats durant la celebració del festival. El cost estimat dels desperfectes era de 225.000 euros.

El Sandro havia tingut una trobada amb l'alcaldesa de Valdellars però el resultat no havia estat gaire prometedor. El poble estava mobilitzat en contra del festival de manera pràcticament unànime. L'alcaldesa coneixia i reconeixia tots els beneficis que la celebració de l'esdeveniment aportava a la localitat, però també era conscient que expressar el seu suport al FARM en aquestes circumstàncies equivalia a un suïcidi polític.

La Diana va explicar que li havien permès visitar durant uns minuts el Siscu, el propietari dels terrenys hospitalitzat a l'Arnau de Vilanova. L'havia trobat força eixerit, però encara amb algunes llacunes de memòria que dificultaven la investigació policial sobre l'agressió que havia patit. Li havia donat molts records per a mi.

Jo havia demanat intervenir en últim lloc perquè estava pendent que PepsiCo llancés el seu comunicat de suport al FARM. Quan va arribar el meu torn, acabava de rebre un nou informe de monitoratge en el qual ja s'al·ludia al suport explícit de Pepsi, de manera que vaig poder anunciar que tots dos patrocinadors que havia visitat aquell matí s'havien posicionat a favor de Muzakno.

—Et reuniràs també amb els japonesos? —em va preguntar l'Anabel.

–Ara ja és massa tard –vaig contestar–. No es retractaran de les declaracions que van fer ahir contra el FARM. No obstant això, tampoc no crec que continuïn atacant-nos. Amb Pepsi i Vodafone del nostre costat, diria que aquest flanc el tenim cobert.

–Va ser culpa meva no haver incorporat al manual de crisi la informació relativa als patrocinadors –va admetre la Diana–. Si el Blai hagués estat al corrent d’aquest tema des del primer moment, segur que hauria evitat l’atac inicial tal com ha fet amb els altres dos patrocinadors.

–Em sobreestimes, Diana –vaig concloure–. Probablement saber-ho no hauria servit de res. Pensa que sempre he tingut més traça amb els aliats que amb les potències de l’eix.

Amb les 4,7 polzades de la meva pantalla n’hi va haver prou per veure com la cara de la Diana s’endolava de sobte en sentir-me al·ludir irònicament a les potències de l’eix. Sense voler-ho, acaba d’evocar la meva estada a la ciutat alemanya de Wolfsburg, el moment més dolorós de les nostres vides, la ferida que no cicatritzaria mai.

*'Croqueters', llobistes, medallistes, estrategues  
i 'aconseguidors'*

Reagrupats de nou a l'hotel situat als afores de Lleida, els integrants del comitè de crisi vam tornar a dedicar el matí de dijous a obtenir la màxima informació actualitzada sobre els incidents del FARM. Vam parlar novament amb els *scouters* enviats a Valdellars, vam revisar les queixes i els comentaris que els assistents havien començat a compartir amb Muzakno via Snapchat, vam conversar una vegada més amb el cap de seguretat de la promotora a través de Skype i vam fer una nova ronda de contactes telefònics amb els nostres interlocutors de la policia local i d'altres serveis de emergència.

No obstant això, entre tota la informació recopilada no vam trobar ni una sola pista que ens permetés donar resposta a la pregunta més crucial: quin havia estat el detonant de totes les calamitats? L'Anabel ens insistia que havíem de trobar l'ingredient diferenciador, allò que no s'havia donat en les primeres sis plàcides edi-

cions de l'esdeveniment i que, en canvi, sí que havia marcat l'apocalíptica edició del 2016. Malauradament, la identificació d'aquest ingredient se'ns resistia.

De fet, els dos grans descobriments del dia els vaig fer durant l'esmorzar, a càrrec novament del servei de càtering de l'hotel. El primer descobriment va ser que el Sandro havia substituït definitivament els refrescos de cola zero pels refrescos de cola ensucrats. El segon va ser que les croquetes fredes no valen res.

Després de dinar, vam analitzar una vegada més els últims informes de monitoratge i vam constatar que eren bastant encoratjadors. Passat ja l'efecte novetat, el nombre d'informacions que els mitjans dedicaven a les calamitats del FARM s'havia reduït significativament. A més, els comunicats de Vodafone i de PepsiCo eren citats en la major part de les notícies que encara hi havia sobre el tema, la qual cosa reforçava la posició de Muzakno davant l'opinió pública. En l'àmbit local, això sí, el rebuig a l'esdeveniment semblava irreversible. Atiats pel partit de l'oposició, una bona part dels habitants de Valldellars s'havia mobilitzat i recollia signatures per demanar al Govern municipal que tanqués les portes de la localitat al FARM Fest pels segles dels segles.

Després de valorar els informes de monitoratge, ens vam centrar a revisar l'estratègia comunicativa. Vam repassar els tretze objectius que ens havíem marcat i vam constatar que ja n'havíem assegurat el compliment d'uns quants.

L'objectiu «tranquil·litzar la plantilla de Muzakno perquè pugui prosseguir la seva activitat habitual sense baixar el nivell de compromís i implicació amb l'empresa», per exemple, semblava estar ben encarrilat amb l'al·locució que els socis propietaris havien pronunciat davant la plantilla aquell dimarts. Alhora, el fet d'implicar aquests socis en la gestió de la crisi semblava haver contribuït a un altre dels objectius: «Mantenir la confiança dels tres socis que ostenten la propietat de Muzakno per evitar que interfereixin en l'execució d'aquest projecte de comunicació de crisi».

«Fer callar les crítiques dels grups i solistes que han actuat en l'últim FARM per evitar que contribueixin a estendre i consolidar una imatge negativa de Muzakno» i «Aconseguir que alguns dels grups i solistes que han actuat en l'últim FARM o en edicions anteriors del festival explicitin el seu suport a la promotora per disposar d'algun aliat que ens ajudi a suportar la situació» eren dos objectius més que havíem aconseguit canalitzar de manera adequada. En aquest cas, gràcies a la col·laboració inestimable de l'Iggy Pop i a l'empenteta que ens havia donat el Ricky, anterior CEO de Muzakno.

En la mateixa línia, no havia estat tan difícil «Aconseguir que els principals proveïdors de Muzakno es posin del costat de l'empresa per disposar d'algun altre aliat que ens ajudi a suportar la situació» i «Generar en els poders públics la percepció que Muzakno col·labora al màxim amb ells tant en la resolució dels problemes ocasionats al voltant del festival com en la investigació encaminada a

desvelar les causes dels incidents, per evitar que aquests poders públics es posicionin en contra de la promotora». En el compliment d'aquest últim objectiu, els dons de l'Àlex com a llobista expert havien estat probablement determinants, així com la valuosa habilitat evidenciada per l'Anabel a l'hora d'actuar com a interlocutora dels tècnics dels serveis de seguretat i emergència.

«Aconseguir que els assistents al festival se sentin escoltats i atesos per Muzakno per evitar que vehiculin les seves eventuals queixes per conductes externs que contribueixin a estendre i consolidar una imatge negativa de la promotora» havia estat un altre èxit evident. En aquest cas era de justícia atribuir l'encert al talent de la Diana, que havia proposat articular una mena de servei d'atenció al client a través de Snapchat. En canvi, en el d'«Aconseguir que els dos patrocinadors del FARM que encara no han malparlat contra el festival ens explicitin el seu suport públicament perquè el patrocinador renegat aturi els seus atacs i per incrementar el nombre d'aliats de què disposa Muzakno en el seu intent de sortir ben parat d'aquesta situació», jo mateix podia posar-me totes les medalles gràcies a la meva fructífera excursió a Madrid.

Del que no hi havia cap dubte és que hi havia dos objectius que com que s'havien complert aviat havien contribuït poderosament a facilitar-nos que es complissin tots els altres. Aquests dos objectius eren els que es referien a l'àmbit mediàtic: «Aturar els atacs dirigits a Muzakno dels mitjans de comunicació convencionals i dels mitjans socials per evitar que contribueixin a estendre i consolidar



una imatge negativa de l'empresa» i «Aconseguir que tant els mitjans de comunicació convencionals com els mitjans socials es mostrin receptius als missatges provinents de Muzakno i els seus aliats perquè contribueixin a difondre'ls entre l'opinió pública».

Vam fer recompte i vam constatar amb una alegria gens dissimulada que, en tan sols quatre dies, havíem aconseguit complir (o almenys encarrilar encertadament) deu dels tretze objectius del projecte *The show must go on*. Els tres objectius que se'ns resistien, però, no es complien ni en quatre dies, ni en quatre setmanes. Potser ni tan sols en els quatre mesos que ens havíem fixat com a *deadline*. Potser no s'arribarien a complir mai. No obstant això, eren precisament els tres objectius que havien de marcar la diferència entre el fracàs i l'èxit:

1. «Aconseguir que la major part dels habitants de Valdellars vegin amb bons ulls la continuïtat del FARM a la seva localitat per llevar els obstacles que a escala local en poden impedir la celebració».
2. «Obtenir de l'Ajuntament de Valdellars, en un termini màxim de quatre mesos, la llicència per celebrar el FARM Fest de l'any que ve».
3. «Aconseguir que el propietari dels terrenys on se celebra el festival torni a llogar-los a Muzakno per garantir la continuïtat del FARM Fest».



*Cabronàs inhumà*

Passades les sis de la tarda, vam constatar tres coses. La primera era que no ho estàvem fent tan malament. La segona era que el repte que encaràvem a partir d'aquell moment ja no era un esprint, sinó una cursa de fons. I la tercera que, després de quatre dies d'una extraordinària intensitat, tots estàvem exhausts.

El Sandro va proposar que ens prenguéssim un respir d'uns quants dies. Els membres del comitè podíem seguir en contacte virtualment i, si sorgia alguna cosa que així ho requerís, la Diana sempre podia tornar a convocar una reunió presencial amb caràcter d'urgència. Així podríem recuperar-nos una mica de l'esforç realitzat aquells últims quatre dies i, en la mesura del possible, reprendre les nostres vides allà on les havíem deixat al matí d'aquell passat dilluns. La proposta va ser acceptada de forma entusiasta per tots nosaltres. De fet, fins i tot va ser sorollosament aclamada.

Vam acordar reunir-nos novament a l'hotel dimarts de la setmana que ve a les deu del matí, sempre que no sorgís cap novetat que ens obligués a anticipar la trobada. Vaig

recordar que els dilluns tenia el seminari de comunicació de crisi a la facultat i vaig pensar que, almenys aquesta vegada, potser no caldria buscar algú l'impartís en lloc meu.

L'Anabel es va oferir a gestionar la compra en línia dels bitllets de l'AVE. El pla era prendre tots el primer tren que sortís cap a Barcelona.

—No compris el meu, Anabel —em vaig excusar—. Faré una parada a Lleida ciutat per visitar el Siscu Altés a l'hospital.

Quan va sentir aquestes paraules, la Diana va saltar de la cadira com impulsada per un ressort invisible i em va demanar parlar a soles amb mi un minut. Tots dos vam sortir de la sala i així que vam creuar la porta se'm va encarar com si fos davant l'ésser més odiós que mai ha trepitjat la Terra.

—El Siscu està convalescent d'un traumatisme craneoencefàlic —va bramar—. És possible que arrossegui les seqüeles la resta de la seva vida. Cal ser d'una raça especial de cabronàs inhumà per intentar convence'l que torni a cedir els seus terrenys al FARM quan ni tan sols ha abandonat l'hospital on l'ha enviat una colla de *tarats* atrets a Valdellars pel nostre putó festival.

—Se suposa que, si m'ho proposo, sóc capaç de convèncer qualsevol de qualsevol cosa —vaig exposar—. No obstant això, a tu, mai no et podré convèncer que vaig a l'hospital perquè el Siscu m'importa. Em veus com un depredador sense ànima i calculador, i res del que faci o digui ho canviarà. Pensa només una cosa: si fos com tu creus que sóc, no perdria ni un minut anant a l'hospital

a assegurar el lloguer dels terrenys abans d'haver obtingut la llicència municipal. I no obtindrem la llicència municipal fins que haguem convençut tot Valdellars de les bondats del FARM, cosa que ara mateix som molt lluny d'aconseguir. Si ho pensessis un moment, potser arribaries a la conclusió que em jutges malament, però això no passarà perquè t'obligaria a acceptar que tu també pots ser malèidament inhumana. Si més no, amb mi.

A les 18.50, l'Àlex, l'Anabel, el Sandro i la Diana van sortir amb un taxi cap a l'estació de Lleida-Pirineus. El meu taxi va arribar un parell de minuts després per portar-me a l'hospital Arnau de Vilanova.



*Caparrot amnèsic*

Als seus 54 anys, el Siscu Altés continuava essent un tipus fornit tot i que no gaire alt. Tenia els cabells canuts i tallats sempre molt curts, un nas ample i camús, i uns ulls petits i brillants. Quan em va veure entrar a l'habitació, es va esforçar a dibuixar un somriure a la cara. La seva mirada múrria destacava enmig de la cara masegada. Malgrat l'aparatositat de l'embenat que lluïa al cap, no tenia tan mal aspecte ateses les circumstàncies.

—Sembla que els caldrà una mica més de mala llet per trencar-te aquest caparrot —li vaig llançar a tall de salutació.

—I sembla que he hagut de posar un peu i mig a la fossa perquè et dignis a visitar-me. Quant fa? Un any, no?

—Un any exactament. Ens vas acollir a la teva masia durant el FARM de l'any passat. Des de llavors, no havia tornat a trepitjar la Terra Ferma.

—Fins ara! —va matisar el Siscu—. Ahir em va visitar la Diana i em va dir que els ajudes a ressuscitar el festival després del desastre d'enguany.

—Com et trobes, Siscu?

–Tinc el cap com si, en lloc de quedar-me a la meva masia com faig cada any, m’hagués passat els tres dies del FARM escoltant els brams d’aquells grenyuts. Bé, potser exagero una mica. No crec que estigui tan malament com si hagués fet això.

–Qui et va agredir? Han pogut identificar-los?

–Ja m’agradaria però, per a desesperació del policia que em va visitar quan amb prou feines vaig recuperar el coneixement, no recordo res del que va passar la tarda de diumenge. Sembla que la patacada m’ha fet tornar una mica més ximple.

–No crec que sigui la patacada. Deu ser més aviat l’edat –vaig atacar.

–L’edat no ens fa més ximpls. El teu cas és l’excepció que confirma la regla –va assegurar el Siscu repel·lint l’atac amb agilitat.

Durant els deu minuts següents, ens vam intercanviar pulles, que és la manera que tenim el Siscu i jo de mostrar-nos l’afecte mutu. Finalment me’n vaig acomiadar per no cansar-lo més del compte amb la meva visita.

–Crec que me n’aniré ja perquè, mentre jo sigui per aquí, no tens res a fer amb aquestes infermeres espantants que he vist allà fora.

–Abans que te’n vagis, Blai –em va dir accentuant de cop i volta la gravetat del to de la seva veu–, vull que sàpigues que vaig lamentar molt això del nen. No et vaig trucar al seu moment perquè no sóc bo per aquestes coses; no crec que ningú ho sigui. No s’han creat encara les paraules capaces de pal·liar el dolor que et deu devorar



quan et passa una cosa així. Però t'asseguro que aquest últim any he pensat molt en la Diana i tu, i us he portat tots dos molt endins, aquí.

Em vaig acostar al seu llit i li vaig subjectar la mà amb què es donava cops al pit, a l'alçada del cor.

—Ho sé, Siscu. Ho sé.

A les 20.13, vaig sortir cap a Barcelona amb un tren Alvia acompanyat dels meus pitjors dimonis.



*Nen amb els ulls tancats*

Aquell setembre en què el FARM va saltar pels aires era el mes en què el meu fill hauria complert el primer any. Però per a això, abans hauria d'haver complert el primer mes de vida i abans encara, la primera setmana. Res d'això no va succeir, perquè va morir tot just deu hores després de néixer. I quan va passar, jo ni tan sols hi era.

A la Diana li faltaven un parell de setmanes per sortir de comptes quan em van trucar de Volkswagen. Acabava d'esclatar l'escàndol de la manipulació massiva de motors dièsel destinada a eludir els controls d'emissions. Una de les empreses amb millor reputació del món s'enfrontava, d'un dia per l'altre, a l'abisme del descrèdit i la humiliació. Era com si durant tota la meua vida m'hagués estat preparant per a alguna cosa així. Vaig prometre a la meua dona que tornaria abans del part i vaig volar a Hannover via Brussel·les. Allà vaig llogar un cotxe i vaig conduir fins a Wolfsburg, que és la ciutat que acull la seu central del grup alemany.

Tot just feia tres dies que integrava el comitè de crisi de Volkswagen com a assessor especial de comunicació

quan, una tarda, em va trucar la Diana per dir-me que les contraccions ja havien començat i que el part s'avançaria. Com que Wolfsburg no té aeroport, quan em vaig poder escapar de la reunió, vaig conduir fins a Hannover per tornar a casa. Vaig anar massa just i no vaig arribar a temps per agafar el vol. Vaig tornar a llogar un cotxe i em vaig dirigir a Hamburg, que era l'aeroport que m'oferia la millor combinació per viatjar a Barcelona al més aviat possible.

Abans d'arribar a Hamburg ja vaig rebre una trucada de la clínica per anunciar-me que el nen acabava de néixer i que tant ell com la mare estaven bé. Finalment, el meu vol de connexió va sortir amb retard i, quan vaig arribar a Barcelona, ja gairebé eren les set del matí. Portava amb mi l'osset de peluix més gran que havia trobat a la botiga de joguines de l'aeroport alemany. Vaig entrar amb l'osset i sense alè a l'habitació de la Diana i la vaig trobar asseguda al llit amb la mirada extraviada.

—No obria els ulls, Blai. No obria els ulls i se l'han endut.

Els sotrats d'aquell tren Alvia em sonaven al cap exactament igual que els compassos de la cançó de Townes van Zandt:

*And you will miss sunrise  
if you close your eyes,  
and that would break  
my heart in two.*

*Trobador texà*

A l'estació de Sants, vaig agafar un taxi, que em va dur a casa. No hi havia tornat a posar els peus des que en vaig sortir dilluns a primeríssima hora, i ja era dijous a la nit. Al costat de la porta, encara hi havia la maleta tal com l'havia deixada acabat d'arribar del meu viatge als Estats Units. I s'hi va quedar.

Em vaig cruspir l'últim iogurt que quedava a la nevera (més caducat encara que el que m'havia menjat quatre dies abans) i les últimes nous que hi havia al pot on les guardo. Després em vaig ficar al llit.

Em vaig despertar l'endemà, passades les onze del matí. Em vaig apressar a comprovar si tenia alguna trucada perduda al mòbil i també a fer un ràpid cop d'ull als últims informes de monitoratge, però tot semblava estar més o menys controlat. Em vaig afaitar, em vaig dutxar, em vaig vestir i vaig sortir a esmorzar.

Abans de tornar a casa, vaig aprofitar per comprar alguns aliments a la botiga de la cantonada. «El just per sortir del pas –vaig pensar–. Així que pugui, ja faré una compra *online*».

A la tarda, em vaig decidir a obrir la maleta i treure la muntanya de roba bruta que contenia. Quan l'Steve Bannon em va desvincular de la campanya del Trump a l'agost, vaig seguir un impuls i em vaig llançar a creuar els Estats Units de costa a costa en un cotxe de lloguer, des de Nova York fins a Los Angeles en un mes. M'havia allotjat en motels i havia fet poques bugades.

Mentre buidava la maleta, vaig topar amb un objecte quadrat i pla acuradament embolicat dins de samarretes brutes per evitar que es trenqués. Era l'àlbum d'un dels meus músics favorits, Townes van Zandt. Un doble LP de vinil titulat *Live at the Old Quarter, Houston, Texas* que vaig aconseguir en una atrotinada botiga de Nashville per 19,99 dòlars. Era una edició original del 1977, l'any en què vaig néixer, i incloïa (en el tall número set del primer disc) la cançó que aquells últims dies m'havia estat atiant records feridors: *If I needed you*.

*Estudiant aplicat*

**D**issabte al matí vaig arrossegar la moto fins al taller perquè m'hi recarreguessin la bateria. Diumenge vaig dedicar una bona estona a preparar la segona sessió del seminari de comunicació de crisi que havia d'impartir dilluns. Aquell cap de setmana vaig dormir molt, vaig menjar poc i no vaig arribar a escoltar el disc de Van Zandt adquirit a la capital de Tennessee. El meu instint de supervivència em deia que, en aquell moment de la meua vida, escoltar les seves cançons punyentment desoladores constituïa un risc inassumible.

El seminari de dilluns el vaig dedicar justament a parlar als estudiants de la **comunicació de risc**, que vindria a ser alguna cosa així com la germana discreta de la cridanera comunicació de crisi. La comunicació de risc se situa al final del procés d'**avaluació de riscos** i s'orienta a aconseguir que els públics afectats per determinats riscos siguin capaços de percebre'ls de manera racional, realista i tolerant. Avaluar els riscos és una tasca que desenvolupen tècnics experts, però explicar aquests riscos d'una manera entenedora, rigorosa i creïble a la població que els supor-

ta és una tasca que ha de ser exercida per professionals de la comunicació.

La comunicació de risc és una disciplina relativament nova que, en poc temps, ha experimentat una evolució espectacular d'acord amb el valor creixent que li han anat donant empreses i institucions. Així, inicialment semblava que l'única obligació assumida en aquest àmbit era mantenir els riscos dins d'uns nivells acceptables, però aviat es va fer evident que també calia explicar als públics que els riscos suportats estaven dins d'aquests nivells. Després, es va veure que no n'hi havia prou amb facilitar aquesta informació, sinó que era important assegurar-ne la comprensibilitat.

De seguida, va emergir la necessitat de persuadir els públics perquè, a més d'entendre, acceptessin els riscos existents. Per aconseguir aquesta acceptació, al principi era suficient fer-los veure que ja havien assumit riscos similars anteriorment. Després també es va apostar per evidenciar els avantatges que per a aquests públics poden derivar-se de les situacions que originen un risc. Quan amb això no n'hi va haver prou, es va apostar per jugar la carta de l'amabilitat amb aquests públics. Després, es va veure que calia fer-los partícips d'alguna manera de la situació generadora de riscos perquè percebessin que hi tenien certa capacitat de control. I, actualment, s'assumeix que cal combinar tot l'anterior per obtenir uns resultats òptims.

Un cop els meus estudiants van entendre el concepte, vaig passar a explicar-los el *Social Amplification of Risk Framework* (SARF), que és la principal aproximació teòrica a la



comunicació de risc. Segons el SARF, la percepció dels riscos pels afectats no depèn únicament dels missatges que els re-metem sobre la qüestió ni dels riscos materials que objecti-vament suporten, sinó que entre els uns i els altres hi ha tot un seguit de processos psicològics, socials, institucionals i culturals que transformen els missatges rebuts ja sigui per magnificar o, per contra, per minimitzar la percepció de risc.

Al final de la sessió, un estudiant que s'havia mostrat particularment aplicat durant el seminari es va acostar per parlar-me.

—Professor Mur, volia excusar-me perquè no vaig poder assistir a la primera sessió del curs. Aquell cap de setmana vaig ser en un festival de rock fora de Barcelona i no vaig tornar fins al mateix dilluns.

—Al FARM Fest? —vaig preguntar.

—Sí! El coneix?

—Crec recordar haver llegit alguna cosa a la premsa —vaig fingir.

—Bé, jo no lleigeixo els diaris però pot ser que hi hagi sortit perquè hi va haver un merder de tres parells de collons, amb perdó. Si ho arribem a saber, no hi anem. De fet, no teníem previst anar-hi però, com que a la ràdio regalaven passis de dia com qui regala caramels, ens vam animar tota la colla a fer l'escapada. Hi ha alguna lectura que pugui recomanar-me per suplir la sessió que em vaig perdre dilluns passat?

—I tant que sí: lleigeix... la premsa. Cada dia. Amb totes les seves mancances, que són moltes, continua essent el millor sistema que hi ha per saber què passa allà fora.

En sortir de la facultat, em vaig dirigir al Senyor Cafetó per prendre'm el segon cafè del dia. Aquell deliciós beuratge em devia provocar un efecte immediat a les neurones perquè, tot just vaig engolir el segon glop, una idea va començar a prendre forma. Vaig agafar el mòbil i vaig trucar a la Diana.

–Hola, Blai –va contestar a l'instant–. M'alegro que m'hagis trucat. Jo he estat a punt de fer-ho diverses vegades però... Bé, el que vull dir-te és que lamento el que et vaig dir dijous sobre el Siscu. En realitat no crec que...

–Disculpes acceptades, Diana –vaig tallar–. Volia preguntar-te una cosa: tu saps si enguany es van repartir moltes invitacions per assistir al FARM?

–No t'ho sabria dir. Suposo que el normal, com altres anys, però és un tema que controlen des de màrqueting.

–I seria possible disposar de la presència del responsable de màrqueting a la reunió del comitè de crisi programada per a demà? –vaig preguntar.

–Sí, el puc convocar. No crec que hi hagi problema.

–Fantàstic, Diana. Fins demà, llavors.

–Blai...

–Sí?

–No, res. Fins demà.

*Home amb una idea quasi brillant*

Aquell dimarts, a les 9.51, vaig deixar la moto a l'aparcament de l'hotel on es reunia el comitè de crisi del FARM, als afores de Lleida ciutat. En accedir al centre de convencions de l'hotel, em vaig trobar amb l'Anabel i l'Àlex que baixaven d'un taxi. Vaig suposar que havien agafat l'AVE de les 8.30.

Quan vam entrar tots tres a la sala de reunions assignada, vam descobrir-hi un home d'uns quaranta i pocs, amb bigoti, patilles cridaneres, entrades pronunciades, ulleres molt marcades i una mica de sobrepès. Es va presentar com a José Antonio Díaz, director de màrqueting de Muzakno. Al cap de poc, van arribar el Sandro i la Diana. Em vaig imaginar que havien vingut junts amb cotxe.

La Diana va conduir la reunió com era habitual i ho va fer començant pel resum de tot el que havia esdevingut des de l'última trobada cinc dies enrere. La veritat és que no s'havien produït grans novetats excepte en l'àmbit local. A Valdellars, la recollida de signatures per expulsar el festival de la localitat continuava a bon ritme i havien

tingut lloc diferents accions encaminades també a evidenciar el rebuig que generava l'esdeveniment entre els habitants del municipi. Fora de la població, tant en les xarxes socials com en els mitjans convencionals, el tema FARM Fest continuava portant cua però ja molt lluny del protagonisme que havia adquirit una setmana abans.

Un cop realitzat l'*updating*, i encara dins la fase inicial de la reunió dedicada justament a demanar i compartir informació, la Diana va justificar la presència del director de màrqueting.

—José Antonio, t'hem demanat que vinguis perquè el Blai, que és el nostre assessor en comunicació de crisi, considera que podria ser rellevant conèixer com s'ha gestionat enguany tot el tema de les invitacions i passis gratuïts del FARM —va plantejar la meva ex.

—Bé, aquest és un tema estratègic i bastant delicat —va contestar el director de màrqueting, mostrant-se molt a la defensiva.

Estava visiblement nerviós i va començar a suar. Es va agafar amb força a les vores de la taula, probablement per dissimular el lleuger tremolor de les mans.

—Aquestes persones —va dir la Diana assenyalant A & A i assenyalant-me a mi— són aquí per ajudar-nos. Estan del nostre costat i són de la màxima **confiança**.

Les evasives van continuar encara durant uns minuts però, davant la insistència de la Diana i també del Sandro, finalment va començar a desgranar la seva història.

—És un tema que cal contextualitzar —va dir separant les mans en un gest expressiu que va fer que el got d'ai-

gua que s'havia servit saltés de la taula i s'estavellés contra el terra, on es va fer miques.

L'accident amb el got va incrementar encara més el seu nerviosisme però, un cop es va refer, va començar a «contextualitzar» el tema que la Diana li havia preguntat. En essència no ens va dir res que no sabéssim.

Va recordar que durant les últimes edicions del FARM Fest les xifres d'assistents havien anat descendint fins al punt d'amenaçar-ne la sostenibilitat. Els tres propietaris havien reemplaçat el CEO de Muzakno essencialment per aquest motiu. El Sandro, el nou CEO, havia obert per primera vegada l'esdeveniment als patrocinadors per assegurar la viabilitat del festival. El José Antonio havia temptejat nombrosos patrocinadors potencials i finalment havia tancat acords amb tres marques molt potents. Perquè Muzakno cobrés la part més substancial del capital compromès per aquestes tres marques, però, Muzakno havia de vendre un mínim de 25.000 entrades. Si no s'aconseguia aquesta xifra, la quantitat percebuda es reduiria significativament.

Aquest era el motiu pel qual aquella edició s'havia promocionat amb una campanya de màrqueting bastant més agressiva, amb el cartell del porc que duia un ganivet a la mà i estava a punt de sacrificar un granger. «Animal power» havia estat el lema. Un presagi ben precís del que havia de succeir.

Amb tot, a una setmana de la celebració del festival tot just s'havien aconseguit vendre 23.000 entrades. Aquí va ser on el José Antonio va pensar que calia escarrassar-s'hi més.

—Els socis s’havien carregat sense vacil·lar el CEO en persona —va explicar el director de màrqueting—. Sabia que, si aquesta vegada no sortien els números, jo seria el següent de la llista.

Li va costar, però al final ens ho va explicar. I cal reconèixer que la idea del José Antonio era gairebé brillant. Gairebé.

Es van repartir 5.000 invitacions mitjançant una promoció a Instagram i també a través d’una cadena de ràdio col·laboradora del FARM. Les invitacions consistien en un passi de dia vàlid per a una de les tres jornades, concretament la del dissabte. L’objectiu era que bona part dels afortunats guanyadors de la invitació acabessin comprant passis de dia per al divendres o per al diumenge, o bé per a tots dos dies. Semblava obvi que desplaçar-se fins a Valdellars per gaudir del festival únicament dissabte no seria una opció gaire popular.

En certa manera, el pla va funcionar. Unes tres mil persones de les que havien obtingut la invitació per al dissabte, van comprar a més un passi per al divendres i/o diumenge. D’aquesta manera, el festival va superar àmpliament la xifra màgica de les 25.000 entrades venudes que garantia la percepció íntegra dels diners aportats pels patrocinadors.

De les altres 2.000 invitacions regalades, aproximadament la meitat no van ser utilitzades. Els qui les van obtenir no van acudir finalment a Valdellars. La meitat restant, unes mil invitacions en xifres rodones, sí que van ser emprades per persones que es van desplaçar a la loca-

litat per assistir únicament a una de les tres jornades del festival. En teoria.

Els concerts de dissabte van finalitzar ja ben entrada la matinada de diumenge. Les persones que havien adquirit el tiquet per als tres dies o un passi addicional vàlid per als concerts de diumenge van poder accedir a la zona oficial d'acampada. La resta van haver d'abandonar aquella mateixa nit el recinte del FARM. Una part d'aquests últims van acampar en zones no permeses ni habilitades. Aquestes acampades no autoritzades van començar a generar muntanyes de residus dels quals ningú no havia previst ocupar-se. Els més decidits, es van procurar allotjaments que no fossin al ras per mitjà de l'expeditiu mètode de l'*okupació*. El pitjor, però, havia d'arribar.

Diumenge al matí, Valdellars es va despertar amb centenars de persones que havien passat la nit al municipi però que no tenien entrada per als concerts d'aquella última jornada. A l'estiu, a part del festival, la localitat ofereix pocs atractius a la gent jove amb ganes de divertir-se. L'opció més reeixida d'aquell dia va ser amb diferència comprar begudes alcohòliques als bars i botigues de queviures de la vila, i beure, beure i beure fins a desfasar-se. El vandalisme va ostentar la segona posició en el rànquing de diversions de la jornada i el pillatge, la tercera.

A mitja tarda, una part significativa dels joves ociosos que s'havien despertat a Valdellars ja formaven part d'un ramat incontrolat de *hooligans* que s'enfrontaven violentament entre ells i amb qui es posés davant seu. Quan van

pujar als seus vehicles per tornar a casa, l'accidentalitat es va disparar a les carreteres de la zona.

De propina, les invitacions distribuïdes tan generosament van causar un altre dany col·lateral, en aquest cas dins el mateix recinte del FARM. Els assistents més fidels de l'esdeveniment són persones que comparteixen els valors que promulga el festival: harmonia amb la natura, respecte pel medi ambient, convivència civilitzada i multiculturalitat. Els passis de franc, però, van fer atractiu l'esdeveniment a persones bastant allunyades d'aquests valors i poc o gens familiaritzades amb la plàcida microcultura que any rere any s'havia generat al FARM Fest. Segurament, aquest és el factor que explica millor que fins i tot dins el recinte es produïssin incidents greus: robatoris, baralles, agressions...

Si ens preguntàvem quin era l'ingredient diferencial que havia provocat que la setena edició del festival concentrés totes les calamitats que haurien estat inimaginables durant les sis edicions precedents, semblava que havíem trobat la resposta: la distribució de 5.000 passis de dia gratuïts.



*Home de camí a la cua de l'atur*

Quan el director de màrqueting va abandonar la sala de reunions després d'explicar-nos la peculiar gestió que enguany havia fet de les invitacions, i un cop el personal de neteja de l'hotel va retirar els vidres del got trencat, els cinc membres del comitè vam romandre en silenci durant un bona estona mentre ens miràvem els uns als altres i sense que ningú semblés atrevir-se a valorar les conseqüències del que acabàvem de descobrir. Finalment va ser l'Àlex qui es va decidir a trencar el gel.

—No poden fer-nos responsables del que va passar fora del recinte —va concloure l'advocat—. És un tema d'ordre públic. Nosaltres complim les nostres obligacions legals informant les autoritats sobre la celebració de l'esdeveniment, les característiques, el nombre d'assistents... El que fessin aquests assistents un cop van abandonar les instal·lacions del FARM no és cosa nostra. Regalar invitacions no és un delicte. Cap jutge no ens condemnaria per això.

—T'equivoques, Àlex —vaig corregir—. Hi ha un jutge implacable que pot condemnar el FARM a pena de mort. Aquest jutge es diu opinió pública.

–No vagis tan de pressa, Blai –va intervenir l’Anabel–. Fins ara ningú no ha relacionat la distribució massiva d’invitacions amb els incidents succeïts a Valldellars i potser ningú no arribi a establir mai una connexió causa-efecte entre les dues coses.

–Potser no, però potser sí. Pot viure el FARM amb aquesta espasa de Dàmocles? –vaig preguntar.

–Jo crec que sí que pot –va tornar a la càrrega l’Àlex–. Des d’un punt de vista jurídic, tal com us he dit, estem protegits. I no crec que l’opinió pública ens condemni a la foguera per passar-nos de generosos regalant invitacions.

Em vaig adonar que, per aquest costat, les meves argumentacions no arribarien a bon port i vaig decidir canviar d’**estratègia persuasiva**.

–Sandro, què faràs amb el teu director de màrqueting? –vaig preguntar al CEO de Muzakno fent un gir a la discussió.

–M’ho hauré de pensar –va contestar Sandro amb poca convicció.

–Vinga, Sandro –vaig insistir–. A nosaltres ens ho pots dir. El faràs fora a puntades de peu, oi?

–Per què l’hauria d’acomiarar? –va intercedir la Diana–. El José Antonio va fer el que creia més correcte per als interessos de l’empresa i, a més, va aconseguir els objectius que s’havia marcat. D’errors, en podem cometre tots, però ell va actuar de bona fe i convençut que regalar les 5.000 invitacions era una bona idea.

–El Sandro el farà fora –vaig insistir–, però no perquè hagi regalat les 5.000 invitacions. El Sandro el farà fora

perquè el José Antonio va ser conscient des del minut zero que la seva idea havia causat el desastre. No obstant això, hem hagut d'obligar-lo a comparèixer aquí i gairebé extreure-li les paraules amb un llevataps perquè ens expliqués què cony havia passat. Ens ha fet perdre un temps preciós. Cap empresa no pot mantenir en un càrrec directiu una persona que, quan sorgeixen problemes, es preocupa més per salvar el seu propi cul que per resoldre'ls. Aquesta classe de persona no és de fiar. M'equivoco, Sandro?

—No, Blai, no t'equivoces —va admetre el CEO de Muzakno—. El José Antonio ha perdut la meva confiança i no podrà continuar a la companyia.

—Doncs, això és exactament el que passarà amb l'opinió pública si descobreixen que sabíem per què es van produir els incidents però que ho ocultem. Perdem la seva confiança d'una manera irreversible.

—Què proposes, Blai? —va preguntar el Sandro.

—Explicar-ho nosaltres immediatament, abans que algú lligui caps i se'ns avanci.

—Això seria un suïcidi —va bramar l'Àlex.

—Per què? —vaig preguntar. Acabes de dir que jurídicament estem blindats. El que ens juguem aquí és la nostra **reputació**, i en aquest joc jo sóc el *gamemaster*. Hem comès un error involuntari que ha generat unes conseqüències nefastes. Si ho admetem i ens disculpem, ens ho perdonaran. Si ho ocultem, ja no importa el que diguem quan s'acabi sabent perquè, sigui el que sigui, no ens creuran. Vist així, quina de les dues opcions constitueix, doncs, el veritable suïcidi?

Després del pertinent **anàlisi de la realitat futura** per a la meua proposta (reconèixer l'error i demanar perdó) i per a la proposta de l'Àlex (xiular i mirar cap a un altre costat), el Sandro va decidir un cop més fer-me cas i donar la cara. M'imagino que, si no fos perquè pel que semblava es tirava la dona de la qual jo encara continuava bojament enamorat, el CEO de Muzakno fins i tot m'hauria pogut arribar a caure bé.

*Quatre espàrrings*

**P**osats a **reconèixer l'error** i a **demanar perdó**, vam decidir aprofitar també l'ocasió per **escenificar el final de la crisi**. Al cap i a la fi, Muzakno no havia fet res que fos dolent en si mateix, encara que certament va errar en no preveure els efectes perniciosos que tindria la seva generosa política d'invitacions. En les seves primeres declaracions als mitjans, la promotora s'havia compromès a dur a terme una investigació per descobrir la causa última dels greus incidents registrats i a fer públics els resultats obtinguts tant si afavorien l'empresa com si no. Això era exactament el que havíem de fer ara. En aquell moment havíem generat expectatives i ara tocava complir-les.

El format que vaig proposar (i va ser acceptat) per a aquesta escenificació va ser el de **roda de premsa**, que és una tècnica òptima per a maximitzar l'atenció mediàtica. De la mateixa manera que durant la fase més àlgida de la crisi havíem apostat per un perfil molt baix davant els mitjans, ara que volíem proclamar als quatre vents que tot havia arribat a la seva fi, convenia buscar la màxima cobertura.

D'altra banda, des que es van difondre les declaracions del Sandro a l'Agència EFE, no havíem parat de rebre peticions de mitjans de comunicació que volien entrevistar-lo i invariablement havíem declinat totes les propostes. La roda de premsa permetria que tots els periodistes que s'havien quedat amb ganes de formular les seves qüestions directament al CEO de Muzakno poguessin fer-ho. Previem, doncs, que la resposta a la nostra convocatòria seria certament massiva.

Atès que a l'edifici corporatiu de la promotora no hi havia cap espai adequat per acollir una conferència de premsa previsiblement tan concorreguda, vam arribar a un acord amb el Col·legi de Periodistes de Catalunya per celebrar-la a la seva sala d'actes. És un espai perfectament condicionat per a aquest tipus de convocatòries, la major part dels periodistes hi estan familiaritzats i té una situació molt cèntrica.

Volíem oferir la roda de premsa al més aviat possible per por que algú establís la maleïda connexió entre la distribució massiva d'invitacions i els incidents abans que Muzakno ho hagués reconegut públicament. No obstant això, també volíem preparar el Sandro a consciència perquè fes un bon paper davant els periodistes. Finalment, vam acordar celebrar-la dijous a les dotze del migdia. D'aquesta manera, ens quedava la tarda de dimarts i tot el dimecres per elaborar els missatges que calia transmetre i assajar les respostes que havíem de fer a les preguntes de la premsa. No disposàvem de gaire temps per desenvolupar adequadament les dues tasques però dijous era

millor dia que divendres per a aquest tipus de coses i no volíem esperar a la setmana que ve, de manera que no teníem gaire elecció. Vam enviar la convocatòria als mitjans aquell mateix dimarts, a les tres i pocs minuts de la tarda.

Dimarts a la tarda ens vam dedicar essencialment a formular els missatges que el Sandro havia de transmetre mitjançant la roda de premsa. Un cop l'Àlex i l'Anabel els van passar el raspall validador, la cosa va quedar així:

1. La investigació duta a terme evidencia el compliment estricte de la normativa vigent per Muzakno en l'organització del FARM Fest 2016. De fet, la promotora va anar fins i tot més enllà dels requeriments legals per minimitzar qualsevol risc previsible.
2. L'àmplia distribució d'entrades gratuïtes de caràcter promocional va provocar un efecte indesitjat i imprevist: fer que moltes persones es concentrassin a Valdellars sense intenció d'accedir als concerts que hi van tenir lloc durant la tercera jornada del festival. Malgrat que aquestes persones són les responsables últimes de les accions vandàliques i delictives que van dur a terme, Muzakno reconeix que va errar en no preveure que les circumstàncies descrites podrien acabar generant incidents de gravetat. L'empresa demana perdó per això i es compromet a revisar la seva activitat promocional per assegurar que no puguin tornar a produir-se circumstàncies com les que han confluït en aquesta edició del festival.

3. En sintonia amb aquesta voluntat de modificar la filosofia i l'abast de l'activitat promocional del festival, la direcció ha decidit desvincular de Muzakno la persona que fins ara havia exercit la direcció de màrqueting. Aquesta decisió no respon a la falta de previsió d'aquest professional pel que fa als eventuais efectes negatius de les accions que va impulsar, sinó que respon a la insuficient agilitat amb què aquests efectes van ser comunicats per la seva part als màxims responsables de l'empresa.
4. Muzakno vol agrair públicament el suport rebut durant els difícils dies que van seguir a la celebració del FARM dels assistents a l'esdeveniment, els patrocinadors, els artistes participants, els proveïdors i les autoritats. De la mateixa manera, Muzakno vol fer una crida a la responsabilitat i a la reflexió a tots aquells que, en un primer moment, van acusar sense cap base factual la promotora d'haver actuat amb negligència. Afortunadament, la investigació realitzada ha permès demostrar la manca de fonament d'aquestes acusacions.
5. Encara que Muzakno té la voluntat i la legitimitat requerides per donar continuïtat al FARM, ateses les circumstàncies es mostrarà extraordinàriament sensible a les objeccions que li puguin plantejar els habitants de Valldellars. Sigui quina sigui la decisió final sobre això, el diàleg ha de ser la via per prendre-la.



Dimecres el vam dedicar íntegrament a assajar la intervenció del Sandro i sotmetre'l a totes les preguntes que se'ns va acudir que podien arribar a plantejar-li els periodistes l'endemà. Amb l'ajuda de la Diana, de l'Àlex i l'Anabel, vaig redactar una bateria de gairebé dues-centes preguntes, que si l'una era malintencionada l'altra encara ho era més, i la meva ex es va dedicar a formular-les una a una.

Vam gravar en vídeo totes les respostes ofertes pel CEO de Muzakno i, a continuació, vam visionar la gravació per dissecionar cada paraula, cada gest i cada mirada. Jo vaig controlar que tot allò que digués fos plenament coherent amb els cinc missatges bàsics que havíem formulat i que en cap cas no pogués ser interpretat de forma contraproductiu. La Diana li va polir sobretot qüestions específiques de llenguatge no verbal (expressió corporal, gestualitat, expressivitat facial, orientació de la mirada, parpelleig, moviments de cap...) i de llenguatge paraverbal (ritme de locució, volum i to de la veu, silencis...). A & A es van assegurar que res del que sortís de la seva boca pogués comprometre Muzakno en termes jurídics ni econòmics.

Quan vam acabar, vam tornar a començar des del principi. Vam repetir la intervenció inicial del Sandro, les preguntes amb les respostes corresponents i la dissecció de la nova gravació. I així una vegada i una altra durant tot el dia, amb una pausa de tot just trenta minuts per dinar.

A les 19.50 vam decidir donar per acabat l'assaig, tot i que potser seria més adequat dir-ne entrenament. No vam parar perquè estiguéssim cent per cent satisfets, sinó perquè estàvem cent cinquanta per cent exhaustos. Després d'acordar que ens reuniríem l'endemà al Col·legi de Periodistes a les deu, dues hores abans de l'inici de la roda de premsa, vam tornar a Barcelona cadascú pel seu compte.

*'Hipster' sortint de l'ull de l'buracà*

A les 9.54, vaig aparcar la moto al tram inicial de la rambla de Catalunya i un minut després vaig entrar al bloc número 10, que acull la seu barcelonina del Col·legi de Periodistes de Catalunya. Vaig pujar les escales, vaig empènyer la pesada porta que dóna accés a la planta principal i em vaig dirigir a la sala d'actes, situada a mà esquerra. El Sandro i la Diana havien arribat abans que jo i repassaven les notes. Quan el Sandro va alçar el cap per saludar-me i vaig veure-li la cara, va ser com si el món em caigués a sobre.

–Collons, Sandro! –vaig exclamar–. Què dimonis t'ha passat a l'ull?

–Crec que és un mussol –va contestar.

–Un mussol? Doncs deu ser el refotut pare de tots els mussols.

La parpella inferior de l'ull esquerre del Sandro estava totalment inflada, com si s'hi hagués ficat una pilota de ping-pong. Ni tan sols havia pogut posar-se les ulleres.

–Podria ser pitjor –va dir la Diana–. S'hauria pogut despertar afònic.

–No sé què dir-te –vaig replicar–. L’afonia és bastant més fotogènica que això.

Comunicativament parlant, els ulls verds del Sandro eren un dels seus punts forts. El fet que en la seva primera aparició televisiva davant la càmera d’EFE es mostrés emocionat, a punt de plorar, havia focalitzat molta atenció en aquests ulls. Les xarxes socials els havien entronitzat entre «els ulls més bonics de la indústria musical espanyola», en dura competència amb els de la Soraya, la Leire Martínez, el Manuel Carrasco i... l’Eduarne! Segur que l’anunci que el Sandro compareixeria de nou avui davant els mitjans havia generat certa expectació també en aquest sentit. I de cop i volta, literalment d’un dia per l’altre, aquí teníem al nostre portaveu a punt de ser entronitzat com el propietari de l’ull més voluminos del món.

–No pateixis, Sandro –va dir la Diana intentant animar-lo–. Per a mi, continues essent igual de guapo.

–Podríem discutir sobre això –vaig replicar–, però ara mateix el que menys em preocupa és si el teu xicot està o no guapo. El que m’inquieta de veritat és que els mitjans dediquin els seus titulars al mussol en lloc de parlar de l’honestetat de Muzakno i de com de bé que s’ha gestionat la crisi del FARM.

Vaig agafar un tros de paper, hi vaig anotar un nom i l’hi vaig passar a la Diana.

–Busca una farmàcia i compra això –li vaig dir–. I tu, Sandro, acompanya’m.

Em vaig endur el CEO de Muzakno als lavabos del Col·legi de Periodistes i, un cop allà, li vaig dir:

—Això et resultarà una mica molest però és el millor per als mussols.

—Què... què faràs?

Vaig agafar el conducte pel qual surt l'aire de l'assecador de mans i el vaig girar per orientar-lo cap amunt.

—Posa-hi l'ull tan a prop com siguis capaç d'aguantar-ho. La calor és la clau. Li retornarem a la teva cara un aspecte humà.

Vaig encendre l'assecador i el Sandro va acostar tant com va poder l'ull a la sortida de l'aire. Vam estar així gairebé 15 minuts. Quan la Diana va tornar, es va trobar el Sandro amb la galta envermellida per la calor i els cabells totalment embullats, però el bony de l'ull havia baixat notablement.

—Posa-li una gota d'això a l'ull —li vaig dir a la Diana assenyalant el paquetet que acabava de comprar a la farmàcia—. Però només una.

Al cap de mitja hora, l'ull del Sandro semblava gairebé normal. Quan es va tornar a posar les ulleres, el mussol li va quedar totalment dissimulat.

—M'has salvat la cara, Blai. També en el sentit més literal —va agrair el CEO quan es va veure al mirall.

—Per l'amor de Déu, Sandro —vaig contestar—, fes el favor de pentinar-te. Volem generar la **percepció que la crisi està sota control** i, amb aquests cabells, sembles sortit directament del maleït ull de l'huracà.

Just abans de començar la roda de premsa, vaig trucar als familiars de les persones hospitalitzades per interessar-me pel seu estat. La primera intervenció del CEO

davant els mitjans havia estat precisament a les portes de l'hospital Arnau de Vilanova després de visitar-los. Hauria quedat molt malament que, si ara algun periodista preguntava per l'estat dels ferits, no tinguéssim informació actualitzada.

—Dels cinc hospitalitzats, tres ja han estat donats d'alta —li vaig dir— incloent-hi el Siscu Altés. Els altres dos sembla que evolucionen favorablement. Tingues-ho present si et pregunten per ells.

Tot i que el mussol amb prou feines ens va permetre fer un últim assaig abans de la roda de premsa, el Sandro va estar impecable. Ho va brodar. Els gestos, les mirades, l'entonació, la manera com apuntava amb l'índex els periodistes per donar-los la paraula en el torn de preguntes... Tot. I pel que fa al contingut, no es va apartar ni un mil·límetre dels missatges acordats malgrat les preguntes cabrones que li van formular. Cal reconèixer, però, que les preguntes cabrones dels cent setze periodistes acreditats (vint-i-dos de fora d'Espanya) no van ser ni la meitat de cabrones que les preguntes cabrones que li havíem llançat els membres del comitè de crisi en l'assaig del dia anterior.

Quan tot va passar i els periodistes se'n van anar, el Sandro se'm va aproximar per preguntar-me alguna cosa.

—Què faig amb l'ull? Continuo amb les gotes que m'has recomanat?

—Et diré què has de fer amb aquest ull —li vaig contestar—: vés-te'n cagant llets a que te'l vegi un oftalmòleg.

Un cop el Sandro se'n va haver anat, va ser la Diana qui se'm va acostar.

—El que has fet avui pel Sandro ha estat increïble —em va dir—. Te'n vull donar les gràcies.

—No és res —vaig contestar—. No suportó veure patir els animals ni els *hipsters*.

—On vas aprendre aquest truc de l'assecador? —va inquirir—. Va ser la Kate Moss, oi? Te'l va ensenyar la Kate Moss?

—*Nope!* La Kate no fa servir l'assecador per als mussols. Ella té un altre mètode molt efectiu però jo no portava a sobre el necessari per posar-lo en pràctica.

—Et refereixes a la... cocaïna?

—Per l'amor de Déu, Diana! El que fa la Kate és fregar-se la parpella amb un anell d'or blanc. Cocaïna per als mussols! D'on has tret una idea tan boja?





*Professor Lalueza*

L'endemà, a les deu del matí el **comitè de crisi** de Muzakno va tornar a reunir-se a l'habitual hotel de Lleida. El tema pràcticament monogràfic de la reunió va ser la valoració dels informes de monitoratge que recollien l'impacte mediàtic generat per la roda de premsa. No obstant això, les cares de tots nosaltres reflectien l'èxit de l'acció millor que qualsevol informe.

No hi havia ni un sol mitjà de comunicació que no elogiés la determinació mostrada per Muzakno a l'hora d'arribar al fons de la qüestió i depurar responsabilitats. I tampoc no hi havia cap mitjà de comunicació que no lloés la valentia evidenciada per la promotora en reconèixer els errors públicament malgrat que no hi hagués indicis incriminadors en contra seu. Els polítics de torn es van afanyar a qualificar Muzakno d'empresa exemplarment responsable gestionada per líders modèlics que anteposaven la transparència i l'honestatat als interessos corporatius.

Vodafone i PepsiCo es van animar a (auto)felicitar-se públicament per haver apostat per un *partner* capaç d'en-

carnejar els valors que haurien de guiar permanentment les empreses del segle XXI. Fins i tot la multinacional japonesa que havia renegat del FARM es va vanagloriar d'haver estat «el detonant de la tardana però meritòria reacció de Muzakno», la qual cosa va provocar que la Raquel Dávila, de PepsiCo, m'enviés immediatament el missatge de WhatsApp «Back in time! September 2, 1945» amb una imatge de l'acte de rendició formal de l'imperi japonès que va tenir lloc en aquella històrica jornada. Al seu torn, el Diego Tamudo, de Vodafone, em va escriure aquest SMS: «Feliços de veure que el cavall torna a galopar. Ara, com sempre però més que mai, continuarem apostant per ell».

A les xarxes socials, les reaccions també van ser molt positives. Instagram, això sí, va considerar oportú llançar un comunicat recordant que no era responsable de les accions promocionals impulsades per tercers a través d'aquesta plataforma ni dels danys que aquestes accions poguessin arribar a ocasionar, al·ludint sens dubte a l'ús que Muzakno havia fet de l'*app* per regalar invitacions massivament.

El Sandro, al seu torn, es va consolidar definitivament com un *sex symbol* emergent a la televisió i als mitjans socials, i al cap d'uns quants dies fins i tot va rebre una proposta formal per participar en un conegut *reality*. Per sort, va tenir la sensatesa de declinar l'honor. El maquilatge és fatal per als mussols.

Divendres al migdia vam acabar la reunió amb la sensació compartida que la crisi havia arribat al final. Amb

tot, la Diana ens va convocar prudentment per al divendres de la setmana següent abans de dissoldre el comitè. No hauria estat el primer cas de crisi tancada en fals que es reobre i esclata de nou a la cara dels seus gestors mentre estan entretinguts donant-se copets a l'esquena i felicitant-se per la seva sagacitat. Per fortuna, això no va ocórrer amb Muzakno.

Una setmana després, els cinc membres del comitè ens vam reunir per última vegada a l'hotel situat als afores de Lleida per constatar que la reputació de Muzakno estava fora de perill i que, amb la lògica excepció dels habitants de Valdellars, ja ningú no s'ocupava de les recents calamitats del FARM. Davant de nosaltres encara teníem el repte no menys complicat de la **recuperació postcrisi** però semblava que havíem estat capaços d'aturar el cop.

–Fixeu-vos –els vaig comentar–, fins i tot el Ferran Lalueza ha escrit un article a la revista *COMeIN* en què posa pels núvols, cito textualment, «la gestió de crisi precisa, prompta i alliçonadora duta a terme per Muzakno per fer sortir el FARM del mal pas en què es trobava».

–Qui dimonis dius que és aquest Lalueza? –va preguntar l'Àlex. El corresponal del *Clarín*?

–No, que va; és un *profè* de la UOC –vaig aclarir–. Quan jo vaig començar a dedicar-me a la comunicació de crisi fa uns quinze anys, aquest paio estava molt ben considerat en la professió però un dia es va afartar d'aquesta vida i va decidir dedicar-se a la docència, a formar una família i tot això. Des de llavors, no ha parat de criticar a través de *COMeIN* i de les xarxes socials els projectes

de comunicació de crisi impulsats per empreses de tot tipus: des d'Apple fins L'Oréal passant, per descomptat, per Volkswagen. De fet, és el primer cop que veig que mostra admiració per la tasca d'un comitè de crisi!

*Malparit autèntic*

Aquell mateix divendres, d'acord amb el Sandro, la Diana va anunciar que es dissolia el comitè de crisi. Amb tot, va recordar als seus membres l'obligatorietat de romandre localitzables en tot moment per si sorgia qualsevol rebrot del conflicte que havíem estat combatent durant més de dues setmanes, fins a la seva eventual neutralització.

Tot i que la meta del projecte *The show must go on* («El FARM Fest es continuarà celebrant al seu lloc habitual amb suport social») encara era lluny de ser aconseguida, el que ara s'imposava era endinsar-nos en la **fase de recuperació postcrisi**. Atès que aquesta darrera fase s'havia de desenvolupar essencialment en l'àmbit local, havíem acordat que l'executariem la Diana i jo per treure el màxim rèdit del coneixement que teníem de Valdellars, de les seves institucions, de les seves empreses i dels seus habitants des que, feia ja més de sis anys, la meva ex i jo havíem passat set setmanes vivint a la masia del Siscu Altés per desenvolupar *in situ* el pla de comunicació de risc del FARM Fest.

A efectes pràctics, això significava que l'Anabel i l'Àlex abandonaven la primera línia de foc per deixar-nos el camp lliure. Havia arribat, doncs, l'hora dels comiats.

–Si et dediques a això de forma permanent –em va dir l'Anabel–, jo en el teu lloc pensaria seriosament a fer-me una assegurança de vida. Ja comences a tenir una edat. Truca'm si t'hi decideixes i et farem una bona oferta.

–M'ho pensaré i, si m'hi decideixo, ni se'm passarà pel cap fer-ho amb una altra asseguradora que no sigui la teva –vaig prometre–. Cuida't molt.

–Al començament de coneixes't –em va explicar l'Àlex a tall de confidència–, em vas semblar un autèntic malparit. Ara que et conec molt millor, em sembles més aviat un malparit autèntic, que és una cosa molt diferent. Continues essent un malparit, però d'aquella mena de malparits que un voldria tenir sempre del seu costat quan les coses van mal dades.

–Vinga, Àlex –vaig contestar–, jo també t'estimo però no ho espatllis en l'últim minut posant-te sentimental.

*El Siscu de Cal Conco*

La segona setmana d'octubre, la Diana i jo ens vam instal·lar a la masia del Siscu Altés, a Valdellars, amb la intenció d'avançar en el compliment dels tres objectius que encara ens separaven de la meta perseguida:

1. «Aconseguir que la major part dels habitants de Valdellars vegin amb bons ulls la continuïtat del FARM a la seva localitat per llevar els obstacles que a escala local en poden impedir la celebració».
2. «Obtenir de l'Ajuntament de Valdellars, en un termini màxim de quatre mesos [en aquell moment ja n'eren més aviat tres], la llicència per celebrar el FARM Fest de l'any que ve».
3. «Aconseguir que el propietari dels terrenys on se celebra el festival [el mateix Siscu Altés] torni a llogar-los a Muzakno per garantir la continuïtat del FARM Fest».

A principis del 2010, abans de ser parella, la Diana i jo ja ens havíem instal·lat a Cal Conco (la masia del Siscu)

mentre desenvolupàvem tot el pla de **comunicació de risc** del FARM. Van ser set setmanes de feina orientades a aconseguir que els habitants de Valdellars coneguessin i comprenguessin els riscos que es derivaven de la celebració del FARM a la seva localitat. I per descomptat, que els assumissin en la confiança que Muzakno treballaria permanentment per minimitzar-los i, en la mesura del possible, mantenir-los sota control.

Pot semblar que posar l'èmfasi en els riscos que comporta l'activitat que una empresa ha de desenvolupar en una determinada comunitat geogràfica no és la millor manera d'iniciar les relacions amb aquesta comunitat. El cert, en canvi, és que no hi ha millor manera de donar-se a conèixer. És una manera de mostrar-se dialogant i transparent, i de deixar clar des del primer moment que no has arribat a aquest lloc per imposar la teva voluntat a les persones que hi viuen sinó que hi vas amb una actitud respectuosa i disposat a explorar opcions que comportin beneficis per ambdues parts.

Davant els meus clients, jo sempre he defensat que el fet d'haver desenvolupat un pla adequat de comunicació de risc és la millor garantia que, si finalment es produeix una crisi, hi haurà opcions sòlides de **recuperar la confiança** dels col·lectius afectats. Amb Muzakno tenia davant meu una oportunitat immillorable, doncs, per demostrar que tenia raó. O això esperava almenys.

Se suposa que va ser durant la nostra primera estada a la masia que la Diana i jo ens vam enamorar. Així és almenys com sempre havíem explicat la nostra història



d'amor. La veritat, però, és que jo me'n vaig enamorar la primera vegada que la vaig veure. Em va citar per proposar-me que col·laborés en la posada en marxa del FARM Fest per elaborar el manual de crisi i desenvolupar el pla de comunicació de risc de l'esdeveniment. Assegut davant seu, al seu despatx de la seu de Muzakno, recordo que el seu somriure hipnòtic em va fascinar fins a tal punt que no podia deixar de mirar-ne el moviment de llavis quan em parlava però que al mateix temps era totalment incapaç de prestar la més mínima atenció a les paraules que pronunciava. Malgrat tot, em va contractar.

A l'estiu del 2010, durant la celebració de la primera edició del FARM Fest, la Diana i jo ja vam tornar a passar uns dies a la masia del Siscu però aquest cop ja oficialment com a parella. Hi vam tornar per al FARM 2011, que va tenir lloc un parell de setmanes abans del nostre casament. Al setembre del 2012, no hi vaig poder acompanyar la Diana perquè un *spin doctor* del PP m'havia encarregat que l'ajudés a trobar la manera de justificar que el Govern hagués de *fotre mà* a la *guardiola de les pensions*. Al setembre del 2013 tampoc no vaig tornar a Valdellars: em van coincidir la difusió d'uns comprometedors SMS de Bárcenas amb un assumpte tèrbol d'espionatge que involucrava el PSOE. El 2014 vaig tornar a faltar a la cita: l'escàndol Pujol era en un dels seus moments àlgids.

El 2015 sí que vaig acompanyar a Valdellars a una embarassadíssima Diana durant el FARM, i de nou vam passar uns dies a casa del Siscu. Poc després de tornar a Barcelona, vaig sortir disparat cap a Alemanya arran de

l'esclat del *Dieseldate* de Volkswagen. I llavors la Terra va deixar de rodar.

Una setmana després de la mort del nostre fill, la Diana em va demanar el divorci.

*Hostes*

El dia a dia a Valdellars era intens. Des que la Diana i jo ens vam instal·lar a la masia del Siscu, no havíem parat de transmetre missatges a favor de la continuïtat del FARM Fest entre la població local. Set dies a la setmana.

Jo era a Valdellars de dimarts a diumenge. Els diumenges a la tarda tornava a Barcelona per poder continuar impartint el seminari dels dilluns a la facultat i tornava a Cal Conco els dimarts a la tarda. Arrossegat per la voràgine del projecte *The show must go on*, baixar per al seminari m'anava sovint a contrapèl, però a la facultat m'havien assignat aquesta docència com a favor personal i no podia deixar-los penjats.

L'estiu passat, la meva desvinculació de l'equip del Trump m'havia angoixat bastant perquè tenia reservat tot el que quedava del 2016 per al projecte MAGA (*Make America Great Again*) i, de sobte, em vaig trobar sense res a fer a més de quatre mesos vista. Després d'això del nen i del divorci, m'havia refugiat més que mai en la feina i la perspectiva de passar els mesos següents mà sobre mà em semblava insuportable. El pri-

mer que vaig fer, doncs, va ser trucar a un col·lega de la facultat i demanar-li que m'assignés algun curs. Tot i que ja érem a l'agost, l'amic es va enrotllar i va organitzar un seminari de comunicació de crisi a la meua mida. Només era una hora un cop per setmana però, almenys, no tornaria a Barcelona amb l'agenda en blanc. El temps que em quedava fins a l'inici de les classes el vaig aprofitar per fer el *coast to coast* als Estats Units. De fet, el vol de tornada des de Los Angeles via París es va retardar i vaig arribar a la meua ciutat tot just unes hores abans d'iniciar el seminari. Després va esclatar la crisi de Muzakno i la meua vida va recuperar el ritme habitual: ***business as usual***.

En el cas de la Diana, ella havia optat per romandre a Valdellars de diumenge a divendres. Els divendres a la tarda tornava a Barcelona (m'imagino que per passar el cap de setmana amb el Sandro) i tornava a la masia durant el vespre de diumenge. Gairebé sempre ens creuàvem: quan ella arribava a Valdellars jo ja era a Barcelona o de camí.

D'aquesta manera, un dels dos sempre estava al peu del canó a Valdellars. I, també d'aquesta manera, tots dos coincidíem a casa del Siscu tres dies per setmana: des de la tarda de dimarts a la de divendres. Abans d'organitzar-nos d'aquesta manera, havíem discutit sobre la conveniència de tornar a dormir sota el mateix sostre, particularment pels records que ens podia evocar la masia.

–Si no t'has de sentir còmode –m'havia proposat la Diana–, podem buscar altres opcions.

—Per què no m’hi hauria de sentir còmode? —li havia contestat en el seu moment fingint sorpresa—. És una casa prou gran perquè no sigui un problema compartir-la amb el Siscu i amb tu.

La veritat és que al principi m’aterria que el retorn a la masia pogués despertar records adormits i reobris ferides cicatritzades. No obstant això, així que se’m va fer evident que els meus records no estaven en absolut adormits i que les ferides eren molt lluny fins i tot d’haver començat a cicatritzar, vaig deixar de preocupar-me i vaig passar a gaudir intensament de tots els minuts compartits amb la Diana. «*Carpe diem* —em vaig dir una vegada més—. Ja tindrè la resta de la vida per treure-me-la del cap i tota la maleïda eternitat per treure-me-la del cor».



*Mercaders i mercenaris*

Pot ser que la resta del món hagués perdonat a Muzakno les calamitats del FARM Fest 2016, però Valde-llars no ho havia fet ni semblava tenir cap intenció de fer-ho. Quan la Diana i jo vam arribar a la localitat, l'ambient era obertament hostil a tot el que evocqués l'esdeveniment i a l'empresa que el promovia.

Intentar que una comunitat fortament posicionada en contra del FARM canviés d'opinió en bloc hagués estat un intent irremissiblement condemnada al fracàs. Havíem de segmentar els nostres públics i anar a poc a poc. Cada persona a qui poséssim de la nostra part es convertiria en un eventual aliat que podia ajudar-nos a convèncer altres persones: als seus familiars, als seus amics, als seus veïns, als seus clients... De moment, però, estàvem totalment sols en la batalla pel FARM.

—Dius que hem d'anar guanyant **aliats** perquè ens ajudin a guanyar nous aliats —em va plantejar la Diana—. Però, qui ens ajudarà a aconseguir els primers aliats?

—Ningú. Comencem tu i jo en solitari contra l'univers sencer.

–Bé, és una manera com una altra d’assegurar-nos que les coses només poden anar a millor –va concloure la Diana, resignada.

Com que el més difícil seria començar, vaig decidir començar pel més fàcil. Vam fer una llista de les persones que obtenien un benefici directe de la celebració del festival: propietaris de negocis d’hostaleria, botiguers i proveïdors d’alguns dels serveis que Muzakno contractava localment. Després vam elaborar un **argumentari** focalitzat en tots els avantatges que el FARM aportava al municipi. Finalment, la Diana i jo vam començar a parlar amb les persones de la llista, una per una, per transmetre els missatges de l’argumentari de la manera més persuasiva possible. No va ser particularment complicat convèncer-los de l’evidència: amb el FARM, hi guanyaven. Ja teníem els nostres primers aliats.

I eren aliats poderosos perquè, en una localitat com Valdellars, els botiguers i els propietaris de bars actuen moltes vegades com a veritables líders d’opinió. Diàriament estan en contacte amb un munt de persones, la qual cosa els converteix en nodes clau per a la transmissió de missatges dins de la xarxa relacional que connecta tots els habitants del municipi. Un mes després d’haver iniciat el nostre *treball de camp*, ja vam estimar que un deu per cent d’aquests habitants començava a veure amb bons ulls la continuïtat del FARM Fest.

–I ara què? –em va preguntar la Diana–. Esperar que es produeixi l’**efecte bola de neu**?



–Em conformaria amb l'**efecte taca d'oli**. Però dubto que aconseguim gaire més del que hem aconseguit fins ara si no fem un altra empenteta a les forces vives de Valdellars.



*Mr. President*

Des del primer moment en què va esclatar la crisi del FARM, a Valdellars, el partit de l'oposició s'havia destacat per liderar les principals iniciatives en contra de la continuïtat del festival. Els habitants del municipi buscaven un catalitzador per vehicular la seva ira anti-FARM. El líder de l'oposició cercava una causa al voltant de la qual poder cohesionar una base de votants suficient per recuperar el govern municipal que l'actual alcaldessa li havia arrabassat a les eleccions del 2015. Es van ajuntar la fam i les ganes de menjar, i entre totes dues estaven a punt d'endrapar-se el festival.

Jo no havia trigat a adonar-me que el nostre apostolat proFARM difícilment aconseguiria incrementar de manera significativa el nombre d'adeptes mentre el partit de l'oposició continués mobilitzant entusiàsticament la població en contra de l'esdeveniment. No obstant això, no havia trobat encara la forma d'aturar aquesta dinàmica que resultava tan perniciosa per als nostres interessos com beneficiosa per als del partit que la propiciava.

Un matí de principis de novembre, mentre el Siscu i jo esmorzàvem a la cuina de la masia, la Diana es va unir a nosaltres amb notícies fresques.

–Us n’heu assabentat ja? –va preguntar–. El Trump ha guanyat.

–Ens prens el pèl –va replicar el Siscu.

–No, és veritat. Ha guanyat i amb bastant avantatge –va insistir la meva ex–. El Blai ja em va advertir que podia passar.

–Blai, és veritat el que diu la Diana? –va inquirir el Siscu, indignat–. Tu esperaves que aquest ximple xenòfob, masclista, racista, egòlatra, ignorant i mentider es convertís en el nou president dels Estats Units?

–He de confessar que sí. De fet, no només sabia que era capaç d’aconseguir-ho sinó que de seguida vaig descobrir que ho podia aconseguir fins i tot sense la meva ajuda.

–Però si ho tenia tot en contra –va protestar el Siscu, incrèdul.

–Potser, però tenia a favor el més important: convertir-se en president era la seva prioritat absoluta. I no li importava com aconseguir-ho. No li importava mentir. No li importava manipular. No li importava apel·lar al racó més fosc i mesquí que tots guardem dins de nosaltres. No pots lluitar contra algú que està disposat a caure tan baix com sigui necessari per assolir la seva meta.

–Algú hauria d’haver recordat a la Hillary Clinton el vell aforisme de George Bernard Shaw –va apuntar la Diana–: *Never wrestle with pigs. You both get dirty, and besides, the pig likes it.*

–Això mateix, Diana! –vaig exclamar–. Aquesta és la clau. Busquem fórmules per neutralitzar el partit de l’oposició, però no el podem derrotar perquè vol recuperar l’alcaldia més que qualsevol altra cosa i res no el frenarà en el seu intent. Per tant, ja no el combatrem. L’ajudarem.



*Excalcalde (i eventual futur alcalde)*

El Santi Buixeres, líder del partit de l'oposició, havia estat alcalde de Valdellars entre el 2007 i el 2015, i ho volia tornar a ser el 2019. Ho volia per damunt de qualsevol altra cosa. La mobilització antiFARM no era més que un mitjà per aconseguir aquest fi. De fet, jo l'havia conegut feia gairebé set anys durant el seu primer mandat, quan l'esdeveniment estava a punt d'arribar a la localitat, i sempre se n'havia mostrat entusiasta.

La tarda del 9 de novembre em va rebre al seu despatx.

–Bé, Blai, tu diràs. En què puc ajudar-te?

–En realitat –li vaig dir–, sóc jo que t'ajudaré.

–De debò? –va preguntar, incrèdul.

–Totalment. Si vols recuperar l'alcaldia, necessitaràs molta ajuda.

–Doncs, jo diria que no ho estic fent tan malament –va replicar amb escepticisme burleta.

–No podries fer-ho pitjor.

–Doncs, vinga, il·lumina'm! –va prosseguir amb to condescendent–. Què és el que faig tan malament?

–Poses traves a la continuïtat del FARM.

–Ah! Només és això? Llavors diria que puc estar molt tranquil. Ja m’han explicat que tu i aquesta beutat que sempre t’acompanya us heu instal·lat a Cal Conco i que poseu el cap com un timbal a la gent de Valdellars perquè acceptin de nou el FARM. Doncs, et diré una cosa, Blai, potser podeu enganyar quatre iaïos de poble amb la vostra xerrameca de cafè, però amb mi això no et funcionarà.

–Potser tens raó, Santi –vaig acceptar–. Potser m’he equivocat amb tu. Potser en realitat no tens tantes ganes de tornar a ser alcalde. És clar que, si volguessis mantenir viva alguna opció a presidir una altra vegada el Govern municipal, deixaries d’oposar-te al FARM immediatament.

–I això?

–Ja veig que caldrà que t’ho expliqui tot. D’acord. El FARM Fest potser tornarà a celebrar-se a Valdellars o potser no. En qualsevol cas, la decisió última depèn de l’alcaldessa i no de tu ni del teu partit perquè teniu la immensa sort que tot això us ha enxampat a l’oposició.

–Què vols dir? –va preguntar mostrant per primera vegada una mica d’interès.

–Vull dir que, si jugues bé les teves cartes, només pots guanyar. T’ensenyaré un joc que es diu anàlisi de la realitat futura. Imaginem que l’alcaldessa decideix tancar la porta al FARM. Serà la seva decisió, no la teva. De debò vols oferir-li el teu suport? El FARM ha portat molta riquesa al municipi i, si se n’anés d’aquí, molta gent començaria a trobar a faltar els beneficis que aportava. Només que



deixis d'oposar-te al festival que tu mateix vas rebre amb entusiasme quan eres alcalde, aviat et posicionaràs com el visionari que va portar el progrés a Valdellars mentre que l'alcaldeessa serà percebuda com la persona que va ser incapaç de gestionar el teu llegat i va deixar escapar la gallina dels ous d'or.

—Potser en això tens raó —va admetre—. Però, què passa si l'alcaldeessa acaba acceptant la continuïtat del FARM?

—Aquesta és precisament la millor part. Imaginem que l'alcaldeessa aposta per la continuïtat del FARM tot i la reticència que, lògicament, encara hi ha en bona part de la població. Si això succeeix, llavors poden passar dues coses: que les properes edicions del festival tornin a descarrilar estrepitosament com ha succeït enguany o que tot vagi com una seda i sigui un èxit.

—I com m'afecta a mi tot això? —va preguntar, ara ja vivament interessat.

—Si el festival és autoritzat per l'alcaldeessa i torna a ensopegar amb la mateixa pedra, això significarà la mort política de la teva rival. Si el festival és autoritzat per l'alcaldeessa i tot surt a meravella, de debò vols que els votants et percebin com l'aixafaguitarres que, mogut per interessos merament partidistes, va intentar carregar-se el que ell mateix havia impulsat uns anys enrere? Pensa-ho, sense oposar-te al festival, hi guanyes en qualsevol dels escenaris possibles.

—Com has dit que es diu aquest joc d'imaginar-se «què passaria si»? —va inquirir.

**—Anàlisi de la realitat futura.**

–M’agrada aquest joc.

Des d’aquell mateix 9 de novembre, totes les accions antiFARM promogudes pel partit de l’oposició es van aturar en sec. Gràcies a això, a principis de desembre vam calcular que el percentatge d’habitants de Valdellars afins al festival s’havia incrementat fins a arribar al trenta per cent de la població adulta. Ja ens quedava menys per fer, però també menys temps per fer-ho.

*Festaires*

Ja feia dos mesos que érem a Valdellars i havíem aconseguit resultats notables, però encara érem molt lluny d'obtenir el suport majoritari dels habitants del municipi. Tal com havien anat les coses, era molt improbable que l'alcaldessa arribés ni tan sols a plantejar-se renovar la llicència del FARM si tenia en contra de l'esdeveniment la major part dels seus votants reals i potencials. Per a nosaltres, el temps jugava en contra i necessitàvem un cop d'efecte.

Quan un divendres a la tarda la Diana es va acomiadar del Siscu i de mi abans d'anar-se'n a Barcelona a passar el primer cap de setmana de desembre, li vaig proposar que, en lloc de tornar diumenge a la nit com feia habitualment, s'hi quedés fins dilluns. Aquell dia jo també seria a Barcelona per al seminari de la facultat i tenia interès que ens reuníssim tots dos amb el Sandro per proposar-li una **nova estratègia**. Vam acordar que ho faria així.

El dilluns 5 de desembre a les 9.58, després d'impartir el seminari i després del ritual ja gairebé obligat de passar pel Senyor Cafetó, vaig entrar a la seu de Muzakno, al

barri de Gràcia. El Sandro, la Diana i jo ens vam assegurar al voltant de la mateixa taula de reunions on, gairebé tres mesos abans, havia tingut lloc la trobada que em va acabar involucrant en l'esdevenidor del FARM Fest.

—Com va tot per Valdellars? —va preguntar el Sandro per començar.

—Millor, però a poc a poc —vaig exposar—. Si tinguéssim un any per davant, podríem continuar picant pedra i acabaríem aconseguint el que perseguim. Però ens queda poc més d'un mes i, si no donem una última empenta de seguida, no hi arribarem.

—Què proposes, Blai? T'escolto.

Em vaig aixecar i vaig començar a passejar pel despatx del Sandro.

—M'encanta el teu despatx. Sembla un *loft* novaiorquès. A més, és molt ampli. S'hi podria muntar una bona *farra*.

—No et segueixo —va apuntar el Sandro.

—Deixa'l —va intercedir la Diana—. Crec que ens vol delectar amb una de les seves al·legories.

—Imagina't —vaig prosseguir— que em deixes el teu despatx per celebrar-hi una festa. Tu no hi estàs convidat però com que ets un paio tan ben parit i t'agrada que la gent s'ho passi bé, em dius: «Endavant, Blai, com si fossis a casa teva. Diverteix-te». L'endemà de la festa, entres al teu despatx disposat a afrontar una nova jornada laboral i descobreixes un panorama dantesc: vidres trencats pertot arreu, vòmits a l'entarimat i la tapisseria, guixots a les parets, aquestes fotos tan *guais* destrossades i aquesta taula mutilada. Què hauria de fer perquè tornessis a

confiar-me el teu despatx el dia que em vingui de gust organitzar una altra festa *megacool*?

–Em temo que res del que fessis canviaria la meva decisió de no tornar a deixar-te el despatx mai més.

–Bé, d'acord –vaig acceptar–. Qualsevol altre que no fos jo assumiria que no hi ha res a fer. Però com que la meva feina és precisament aconseguir allò que ningú no veu factible aconseguir, no em rendiré. Hi ha d'haver alguna cosa, el que sigui, que et faci canviar d'opinió. Pensa en alguna cosa.

–No ho sé... D'entrada, hauries de disculpar-te.

–Això està fet.

–A més, et demanaria plenes garanties que no tornarà a passar això de la festa anterior.

–Concedit.

–I com sé que aquesta vegada em puc fiar de tu?

–No hi ha manera de saber-ho amb certesa absoluta –vaig contestar–. Aquest és el problema. Si tot surt bé, aquesta vegada quan tornis al teu despatx tot estarà en ordre. Però per petita que sigui la possibilitat que el desastre es repeteixi, demostraries ser molt estúpid de tornar a deixar-me el despatx perquè hi perds molt si la cosa va malament i no hi guanyes res si va bé.

–Ja veig on vols anar a parar –va acceptar el CEO de Muzakno–, però no és cert que Valdellars no obtingui cap benefici del FARM.

–Valdellars sí, com a municipi. I els seus comerciants, i els seus hostalers i tothom qui aconseguix algun tipus de guany de resultes del festival. Però només parlem d'un

tres o un quatre per cent de la població. Com ens guanyarem el suport de la resta?

–Digue-m’ho tu.

–Aquesta vegada farem que tots hi guanyin, amb el FARM. Tots sense excepció. Fins ara ens hem limitat a fer un festival a Valdellars. D’ara endavant, farem que viure a Valdellars sigui una festa.

*Realitzadors de somnis*

Aquell mateix dia vam començar a treballar en el disseny de l'estratègia que havia d'ajudar-nos a marcar el gol decisiu. D'una banda, calia maximitzar les garanties que el que havia passat en l'última edició del FARM no tornaria a passar. D'altra banda, calia fer partícips dels beneficis del FARM a tota la població de Valdellars. I, finalment, havíem d'assegurar-nos que tots els habitants de la localitat percebessin nítidament totes dues coses.

Com a garantia que el que havia passat no es repetiria, vam aconseguir que Muzakno es comprometés a no tornar a regalar i ni tan sols a comercialitzar passis d'un sol dia. En el futur només es vendrien tiquets per al conjunt de les tres jornades de l'esdeveniment amb el corresponent dret d'acampada integrat. Muzakno, a més, es va comprometre igualment a contractar una assegurança addicional que cobria qualsevol desperfecte que els assistents al FARM poguessin causar al municipi, fins i tot fora del recinte del festival.

Perquè Valdellars percebés clarament que amb el FARM tots hi guanyaven, Muzakno va acceptar destinar un deu per cent dels beneficis del festival a finançar els projectes que els habitants de la localitat desitgessin impulsar de manera prioritària. Cada any, qualsevol persona que residís al municipi podria proposar a què volia dedicar els diners aportats per la promotora i, després, es duria a terme una votació perquè entre tots decidissin el destí final d'aquests fons. No va ser fàcil convèncer el Sandro que acceptés cedir una part dels guanys generats per l'esdeveniment.

—Els socis no voldran renunciar al deu per cent dels beneficis —va al·legar.

—Hauran de triar entre quedar-se amb el noranta per cent d'alguna cosa o el cent per cent de res. No sembla que hagi de ser una decisió gaire complicada —vaig replicar.

—Però és com si ens dediquéssim a comprar el suport dels valdellarsencs.

—No —vaig negar—, no comprem el suport de Valdellars. Només contribuïm a fer realitat els seus somnis.

—Se'n diu **mecenatge** —va apuntar la Diana— i no només és legal; també és ètic. Considera-ho una mostra de la nostra **responsabilitat social corporativa**.

Un cop acordats els detalls del nou FARM, ja només ens quedava buscar la manera d'explicar la nostra proposta als habitants de Valdellars. Vam intercanviar algunes idees, però cap no ens acabava de convèncer. Tot d'una, a la Diana se li va il·luminar la cara.



—Crec que ja ho tinc —ens va dir al Sandro i a mi—. Ens hi ajudarà el major expert mundial en això d'estovar cors.



*Pare Noel*

El diumenge de Nadal el dia va apuntar assolellat a Valldellars. Durant la matinada, un comboi format per nou camions carregats de gom a gom d'obsequis havia recorregut les sinuoses carreteres que van des de Lleida fins a la localitat per assegurar-se que la seva preciosa càrrega estava disponible des de primera hora del matí. A les 9.30, un equip format per cinquanta hostes i hostesses caracteritzats com si fossin els elfs del Pare Noel van començar a repartir regals casa per casa. Els obsequis adreçats als nens eren particularment esplèndids i, en el cas de la nena de tres anys la mare de la qual havia estat hospitalitzada per un greu accident de trànsit durant el festival, se'n va inundar literalment de regals l'habitació.

Juntament amb els obsequis, es lliurava a cada família una carta. En el sobre, un dibuix que recuperava els personatges protagonistes de l'últim cartell del FARM: el porc escorxador i el granger a punt de ser esventrat. Aquesta vegada, però, porc i granger ballaven abraçats i lluien sengles barrets de Pare Noel. Sense ganivets.

Dins del sobre, una carta amb aquest títol: «Si ens ho permetes, començarem de bell nou per salvar la nostra relació». En el text de la carta s'explicaven les garanties que el nou FARM oferiria a Valdellars per evitar que en el futur es poguessin repetir incidents com els de l'última edició. També es feia constar la voluntat de dedicar el deu per cent dels beneficis del festival a impulsar iniciatives suggerides pels habitants del municipi que redundessin en benefici seu. Finalment, s'anunciava que s'articularien canals de participació perquè la població pogués fer arribar a la promotora, de forma fàcil i àgil, les seves idees, les seves preocupacions, les seves propostes i totes les consideracions que es estimessin pertinents. La carta conclouïa així: «El nou FARM és com el Nadal: no té sentit celebrar-lo d'esquena als que t'envolten».

El repartiment d'obsequis va finalitzar a les 13.20. Quatre dies després, el 29 de desembre, els nostres sondejos van estimar que el setanta-vuit per cent de la població adulta de Valdellars es mostrava partidària de la continuïtat del FARM. Entre la població infantil, estic convençut que el suport era del cent per cent.

*L'animal més estúpid del món*

El divendres 30 de desembre, la Diana es va acomiadar del Siscu i de mi i va tornar a Barcelona per passar-hi el que quedava de les festes de Nadal. Tot el que hi pogués haver de festiu i nadalenc en la meua vida en aquells moments es va esfumar amb ella. El projecte *The show must go on* arribava al final i, amb ell, per bé o per mal, finalitzava també la dolça tortura de treballar braç a braç amb la meua ex.

Tot just vam sentir que s'allunyava el seu cotxe, el Siscu em va disparar una pregunta a boca de canó.

—Tu l'estimes?

—Què importa això ja?

—No res, ja no importa res, i menys a mi. Et diré més, no em va sorprendre que et deixés. En realitat, el que mai no he arribat a entendre és perquè et va aguantar quatre anys. Suposo que la vas tenir enganyada. Li vas fer creure que l'amaves, no? Li vas fer creure que podia comptar amb tu. Oi que sí? Li vas fer creure que era important per a tu. M'equivoco? La teua especialitat és la persuasió.

Segur que fins i tot la vas persuadir que tenies un cor que et bategava al pit en lloc d'un puto bloc de gel. L'encerto?

—A què ve tot això, Siscu?

—Ve al fet que vaig ser prou imbècil per demanar-li que intentés arreglar les coses amb tu. I saps què em va contestar? Que necessita un ésser humà al seu costat i que tu no ho ets. Que no et va veure vessar una sola llàgrima quan va morir el vostre fill i que, quan et va demanar el divorci una setmana després, vas reaccionar com si et demanés que li passessis la sal. Al bosc, he matat feristes que mostraven més sentiments. Quina mena d'animal ets tu?

—L'animal més estúpid, el que s'autoconvenç i convenç els altres que és capaç d'afrontar qualsevol adversitat i girar-la com un mitjó per sortir-ne ben parat. Un animal que pensa que sempre hi ha una via per aconseguir el que un vol i que només és qüestió de trobar l'estratègia adequada. Un animal que ignorava el significat de la paraula *irreversible* fins que s'hi va estampar de la manera més brutal que ningú no es pugui imaginar. Aquesta mena d'animal.

Per primera vegada des que havíem iniciat la conversa, el Siscu va abaixar la mirada i va deixar de travessar-me amb aquells ulls petits i furiosos en els quals vaig reconèixer el mateix odi infinit que una vegada havia vist en els de la Diana.

—Crec que no ha estat bona idea això de quedar-me aquí per passar el Cap d'Any —li vaig dir—. Recolliré les meves coses.

Per segon any consecutiu, vaig passar la nit de Cap d'Any sense cap ésser humà al meu costat i amb tots els dimonis de la meva ànima rosegant-ne els estripalls com si fossin els dotze grans de raïm. El primer dia del 2017 em vaig decidir per fi a escoltar el disc que havia comprat a Nashville mesos enrere i homenatjar així Townes van Zandt: el trobador de Texas; el cantautor maleït, heroïnòman i alcohòlic; el creador de les balades més angoi-xantment desoladores de la història de la música *country*. Precisament aquell primer de gener es complien vint anys exactes de la seva mort prematura. Quan va sonar la setena cançó del disc 1, va ser com si algú hagués dinamitat la presa que durant anys havia retingut les meves llàgrimes i vaig plorar com mai no havia plorat. Potser com mai no hagi plorat ningú en aquest món.

*If I needed you,  
would you come to me?  
Would you come to me  
and ease my pain?  
If you needed me,  
I would come to you.  
I'd swim the seas  
for to ease your pain.*





*Tafaner*

El 9 de gener, la Diana i jo vam tornar a Valdellars per rematar el projecte *The show must go on*. El cap de setmana anterior havien caigut fortes nevades al Pirineu lleidatà i la meva ex es va oferir a portar-me amb el cotxe perquè jo no hagués d'agafar la moto.

Dels tres objectius que havien centrat la fase de **recuperació postcrisi**, n'hi havia un que ja havíem aconseguit complir just abans de finalitzar l'any: «Aconseguir que la major part dels habitants de Valdellars vegin amb bons ulls la continuïtat del FARM a la seva localitat per llevar els obstacles que a escala local en poden impedir la celebració». Amb aquest objectiu complert, els altres dos no haurien de plantejar-nos excessius problemes.

Un d'aquests dos objectius restants depenia de l'alcaldessa («Obtenir de l'Ajuntament de Valdellars, en un termini màxim de quatre mesos [llavors, amb prou feines ens quedava una setmana d'aquest termini], la llicència per celebrar el FARM Fest de l'any que ve»). L'altre depenia del Siscu («Aconseguir que el propietari dels terrenys

on se celebra el festival torni a llogar-los a Muzakno per garantir la continuïtat del FARM Fest»).

–Deixa'm a l'Ajuntament –li vaig dir a la Diana–. Jo aniré a la reunió amb l'alcaldeessa i, mentrestant, tu pots apropar-te a la masia per tancar amb el Siscu el tema del lloguer dels terrenys. Amb una mica de sort, podrem acabar tot això avui mateix.

–Saps què? –va preguntar la Diana, invertint els papers habituals en el nostre joc del «Saps què?».

–Què?

–Doncs que ho farem al revés –va proposar amb un to que no admetia discussió–. Jo em quedo a parlar amb l'alcaldeessa i tu et pots endur el cotxe per anar a la masia. Quan acabi a l'ajuntament vindré passejant fins a Cal Conco.

–I això per què? –vaig preguntar.

–Perquè la setmana passada, el Siscu em va explicar que l'última vegada que us va veure gairebé us va tirar els plats pel cap. Ho has d'arreglar amb ell.

–D'acord, tu manes. Recorda que l'**argumentari** per a l'alcaldeessa incideix en el fet que no li interessa passar a la història de Valdellars com la política que no va ser capaç de gestionar adequadament l'esdeveniment que el seu antecessor sí que va ser capaç d'atreure al municipi i de mantenir durant anys sense problemes. A més, tenim les xifres del que representa per a la localitat en termes econòmics i...

–Blai –em va interrompre–, l'alcaldeessa en té prou i de sobres de saber que vuit de cada deu votants donen suport a la continuïtat del FARM. No ens posarà traves.

Tu ocupa't de fer les paus amb el Siscu i, si necessites un argumentari per aconseguir-ho, prova amb això: aquest home ens adora, a tots dos, i sé que és recíproc.

La Diana es va quedar a l'Ajuntament i jo em vaig dirigir amb el seu cotxe a la masia. El Siscu em va obrir la porta i la seva cara em va evidenciar des del minut zero que es penedia d'haver-me parlat com ho havia fet deu dies enrere.

–Hola, Siscu. Bon Any Nou.

–Bon Any Nou, Blai. Va, entra.

Vam resoldre el tema del contracte de lloguer dels terrenys en el temps que vam trigar a prendre'ns el cafè que preparava quan vaig arribar. Després, vam abordar la qüestió realment transcendent. Vam estar més d'una hora parlant de la Diana i de mi, i finalment el Siscu va arribar a una conclusió.

–Suposo que de veritat l'estimes i que no deixaràs d'estimar-la.

–Suposes bé –vaig admetre.

–Llavors, aclareix-me una cosa. Des que et conec, t'he sentit presumir desenes de vegades que no et rendeixes per res. Per res. I quan la dona més meravellosa d'aquest costat de l'Ebre et diu que se'n va, tot i que estàs boig per ella, la deixes escapar estúpida. Que potser no és rendir-se això?

–No, no és rendir-se. Seria rendir-se intentar que continuï al meu costat si no és això el que ella vol, perquè la meva meta és la seva felicitat. No és rendir-se deixar que la busqui lluny de mi si no l'ha trobat amb mi.

—Cagum dena, Blai!, parles de la teva relació amb la Diana com si es tractés d'un dels teus maleïts plans estratègics amb meta i anàlisi de la realitat futura inclosos. És que no t'has parat a pensar amb aquest prodigiós cap quadriculat que Déu o el diable t'ha donat que la Diana té dret a saber quins són els teus sentiments pel que fa a ella? Et va proposar el divorci en estat de xoc. Li podies haver dit que l'estimes més que res al món, li podies haver suplicat que et perdonés per no ser-hi en el moment més fotut de la seva vida, li podies haver donat alguna petita pista que allà dins batega un cor i, amb tota probabilitat, us hauríeu acabat fonent en una abraçada i ofegats tots dos en un plor catàrtic. En lloc d'això, què vas fer tu?

No semblava que el Siscu esperés realment la meua resposta perquè va prosseguir el seu al·legat gairebé sense pausa.

—Tu et vas amagar dins la cuirassa d'home de gel. Impertorbable i impenetrable. T'imagino dient-li a la pobra Diana alguna cosa així com «Passa'm els papers del divorci, estimada; els signaré de bon grat així que m'hagi acabat aquest deliciós cafè». Com cony esperaves que reaccionés ella?

—D'acord, Siscu. Potser tens raó. Potser he malmès el millor de la meua vida a rodar d'una manera patètica però, ara que m'has ajudat a descobrir que tot ha estat per pura idiotesa i que m'has fet veure que potser es podia haver arreglat i jo ni tan sols ho vaig intentar, ja em sento molt millor.

—Guarda't la ironia per impressionar els teus clients. No t'he dit tot el que t'he dit només per burxar-te, encara que de ganes, no me'n falten. T'ho he dit perquè encara no és massa tard. Parla amb la Diana i fes-ho amb el cor a la mà ni que sigui per una puta vegada a la teva vida.

—Sí, sí que és massa tard. La Diana està amb un altre des de fa mesos.

—Et refereixes al *Barbes*?

—El mateix.

—Allò del *Barbes* va acabar al novembre.

—I com collons ho saps?

—Potser perquè, a diferència de tu, jo no vaig tenir la genial ocurrència de demanar a la Diana que no m'expliqués res més sobre la seva relació amb aquest paio.

Ens vam quedar un parell de minuts en un silenci que, finalment, jo vaig trencar.

—Crec que sortiré a fer una passejada —li vaig dir—. M'acostaré al nucli urbà. La Diana vindrà caminant des de l'ajuntament per la senda del riu i potser no és mala idea que ens trobem a mig camí i puguem xerrar una estona a soles sense haver de suportar un tafaner com tu.



*Tres porcs indesitjables*

Tot just em vaig endinsar en el sender, vaig veure davant meu un grup de quatre persones. A mesura que m'hi apropava, vaig reconèixer la Diana al centre, flanquejada per dos homes. Davant d'ella hi havia un tercer home que sostenia a la mà una barra metàl·lica.

Quan vaig ser més a prop, vaig poder sentir la veu de l'home de la barra.

—Mireu quina boca que té. Segur que fa unes mamades que t'hi cagues. Traguem-li a aquesta puteta de ciutat les ganes de ficar-se en els assumptes de Valdellars.

Mentre deia aquestes paraules, recorria amb la barra la silueta de la Diana. Des de la boca fins a l'engonal.

M'hi vaig continuar aproximant, em vaig treure el mòbil de la butxaca i vaig fer notar la meva presència adreçant-me al grup.

—Saludeu a la càmera, nois. Esteu actuant en directe via Periscope.

L'home de la barra es va girar cap a mi.

–En directe, eh? Doncs, ja cal que portis un satèl·lit al cul perquè en aquesta zona mai no hi ha hagut puta cobertura, imbècil de merda.

Llavors em va enfonsar la barra a l'estómac i de sobte vaig notar que l'aire em deixava d'arribar als pulmons. En un no res vaig sentir al cap un mal horrorós i va ser com si algú s'hagués emportat el terra que tenia sota els peus.

Quan vaig tornar en si, era a l'habitació d'un hospital. Assegut en una cadira propera al llit, vaig veure el Siscu.

–Siscu, cal ajudar la Diana! Hi ha uns energúmens que ataquen la Diana!

–La Diana acaba de sortir a prendre un cafè. Està perfectament, encara que per descomptat no gràcies a tu, Blai. És que potser no saps de sobres que, així que t'allunyes una mica de la masia, no hi ha cobertura en aquella zona?

–Jo sí que ho sé, però vaig pensar que ells no ho sabrien.

–Ho saben, Blai. Ho saben. El paio que et va clavar un cop al cap amb una barra d'acer és veí meu. Ell i els seus companys són els mateixos que em van enviar a l'hospital al setembre.

–Vas dir que no recordaves qui t'havia agredit.

–Mira, Blai, a Valldellars tenim la nostra pròpia manera de resoldre certes coses. Aquest paio sempre ha estat en contra del FARM. Des del primer dia. Des que Muzakno va optar per les meves terres i no per les seves per acollir el festival. Quan els vàndals van arrasar el nucli urbà aquell diumenge de setembre, li van donar una excusa



perfecta per apropar-se a la meva masia amb els amics, fer-me responsable de totes les calamitats que l'esdeveniment havia portat a la nostra vila i obrir-me el cap amb aquesta barra que ja has tingut oportunitat de provar.

–Els hauries hagut de denunciar llavors.

–Els he denunciat ara. Els puc perdonar que gairebé m'enviessin a l'altre barri. Però, que es fiquin amb la Diana, no; això no. I el que per descomptat no té perdó de Déu és que a tu t'hagin colpejat com uns *bledes*. Mira't! El metge diu que tot just tens una contusió. Cagum dena! A mi em van provocar un trauma cranioencefàlic!

–Suposo que aquesta barra d'acer va quedar consentida després de topar amb el teu caparrot de...

En aquell moment es va obrir la porta de l'habitació i va aparèixer la Diana.

–Diana! Estàs bé? –li vaig preguntar.

–Bastant millor que tu, pel que sembla. Com et trobes?

–Millor que mai –va intervenir el Siscu–. I, per descomptat, millor del que es mereix després d'aquest patètic rescat de la donzella al bosc. Si et quedes una estona amb el teu *salvador*, ara seré jo el que se n'anirà a prendre un cafè.

Quan el Siscu va sortir de l'habitació, la Diana se'm va quedar mirant com si fos la primera vegada que em veia en la seva vida.



*Sir Blamore de Gannes*

—**S**egur que estàs bé? —vaig preguntar a la Diana.

—Estic bé. Quan aquell *tarat* es va posar a jugar a beisbol amb el teu cap, vaig sortir corrent cap a Cal Conco, xisclant com una esperitada. Abans que m'atrapessin de nou va sortir el Siscu amb la seva escopeta de caça i els va retenir fins que van arribar els Mossos i les ambulàncies.

—«Les» ambulàncies?

—El de la barra d'acer es va embravir i el Siscu va haver d'engegar-li una perdigonada.

—Bé, per sort un dels dos va saber com fer front a aquells cabrons.

La Diana es va acostar al meu llit i em va agafar la mà.

—No siguis ximple —em va dir—. Tu sempre seràs el meu sir Blamore de Gannes, el campió de les causes perdudes.

Sir Blamore de Gannes és un personatge de les llegendes artúriques, un cavaller de la Taula Rodona i cosí de Lancelot. Es va enfrontar en duel a mort amb l'imbatible Tristany i va ser derrotat, però en va sortir ben parat perquè el vencedor li va perdonar la vida. Feia anys que

la Diana no em deia així. Era una broma privada entre nosaltres, un joc de paraules a partir de la fonètica del meu nom, Blai Mur.

—Encara que admeto —va afegir deixant-me anar la mà— que allò d’aparèixer brandant el mòbil i amenaçant aquells porcs amb la celebritat mediàtica és el més estúpid que t’he vist fer mai.

—Què esperaves que fes? Llançar-me contra ells?

—Bé, sens dubte hauria estat bastant més heroic que això del Periscope, però m’hauria conformat que sortissis corrent a buscar ajuda tal com vaig fer jo.

—Una altra decepció per a la teva col·lecció.

—No, Blai, no m’has decebut. Bé, al principi reconec que una mica sí. Se suposa que ets un home intel·ligent, astut, acostumat a treballar sota pressió, a resoldre situacions extremes, i la veritat és que al bosc t’has cobert de glòria.

—La teva sinceritat em commou, Diana, encara que amb un simple «gràcies per intentar-ho» ni hagués hagut prou.

—Això no obstant, pensant-hi després, ho he vist tot molt més clar. Tu ets tan bo en la teva feina perquè no t’hi involucres. Quan tots són a la vora de l’infart arribes tu, fred com un tros de gel, mires el problema des de fora, trobes la solució més precisa i els deixes meravellats. En canvi, quan alguna cosa t’importa de veritat, quan et toca el cor, et bloqueges i ets un cony de desastre.

—I a aquesta afalagadora conclusió, hi has arribat tu sola?

—Bé, el Siscu m’hi ha ajudat una mica.

–Siscu el tafaner? –vaig preguntar.

–No conec cap altre Siscu –va contestar.

–I què més t’ha explicat el Siscu?

–M’ha explicat que quan et vas endinsar en el sender venies a buscar-me per dir-me alguna cosa.

–Això t’ha explicat? Suposo que, ja posats, també et deu haver explicat què és el que et volia dir.

–No, això t’ho ha deixat a tu.

–Vaja, que considerat de la seva part!

–I bé? Què em volies dir al bosc?

–Res... Bé sí, una estupidesa... No, en realitat no era cap estupidesa. Era important, per a mi. Volia dir-te que, si m’ho permets, m’agradaria començar de bell nou per salvar la nostra relació.

–Aquesta frase em sona.

–Si ha funcionat entre el FARM i Valdellars, potser també pugui funcionar entre nosaltres.

La Diana es va quedar mirant-me sense dir paraula.

–No penses contestar? –vaig inquirir.

–Sí, et contestaré, però quan surtis de l’hospital. Vull estar totalment segura que ets tu qui m’ho demana i no la patacada que t’han clavat al cap aquest matí ni els sedants que t’han xutat aquí.

–De veritat creus que no estic en ple ús de les meves facultats mentals?

–És clar que no ho estàs –em va assegurar–. No ets tu. Fixa’t que deu fer més de deu minuts que sóc aquí i encara no m’has preguntat com m’ha anat la reunió amb l’alcaldessa.

–Saps què?

–Què? –va preguntar seguint-me el joc una vegada més.

–Estic segur que ha anat bé. Aquesta vegada tot anirà bé.

*Sant Blai*

Certament, la reunió de la Diana amb l'alcaldesa havia anat bé. Amb la llicència municipal aprovada i el contracte dels terrenys signat, la **meta** del projecte *The show must go on* havia estat aconseguida: «El FARM Fest es continuarà celebrant al seu lloc habitual amb suport social».

En sortir de l'hospital, lliure de l'efecte dels sedants i armat amb l'informe mèdic que descartava danys en la meua capacitat de raonar, vaig tornar a demanar a la Diana que recomencéssim. Va acceptar intentar-ho, tot i que em va dir que aquesta vegada volia anar a poc a poc. Durant tota la resta del gener ens vam anar veient, dos o fins i tot tres vegades per setmana. Vam parlar molt. Molt. Probablement més del que havíem parlat en qualsevol altre mes durant els quatre anys en què vam estar casats.

I així és com anaven les coses quan va arribar aquell divendres 3 febrer, el dia del meu aniversari i també de la meua onomàstica. Quaranta anys enrere, el vell refrany de «Per Sant Blai, la cigonya per l'espai» s'havia materia-

litzat a casa dels meus pares i suposo que ho van celebrar batejant-me amb aquest nom.

La Diana m'havia dit que aquell dia havia de treballar fins tard i havíem ajornat la celebració a la nit de l'endemà, que era dissabte, així que jo m'escalfava una pizza i em disposava a veure un altre capítol de la cinquena temporada de *Nashville*, una de les meves sèries favorites. Llavors va sonar el timbre.

Vaig obrir i em vaig trobar amb la meva exdona, somrient com somreia en els bons temps. Va entrar, em va besar a la galta i em va dir una cosa que em va resultar molt familiar:

—De debò et pensaves que et deixaria sol el dia del teu quarantè aniversari?

Va tancar la porta i va continuar parlant amb aquell meravellós somriure dibuixat a la cara. Tot d'una, va callar, em va subjectar la barbata, se'm va quedar mirant uns segons i em va dir:

—Estàs bé? Mai no t'havia vist tan pà·lid.

—Estic bé —vaig contestar—. Però, digue'm que aquesta vegada has vingut tota sola, que no t'acompanya ningú.

—Doncs, és curiós que em demanis això perquè la veritat és que he vingut molt ben acompanyada.



*Dos periquitos*

La Diana va retirar la bossa del paquet que portava a la mà i que jo havia pres per un pastís d'aniversari i em va mostrar una gàbia amb dos periquitos.

—Són el teu regal de sant i el teu regal d'aniversari. Es diuen Loop i Lil.

—Com dimonis sabies que Townes van Zandt tenia dos periquitos amb aquests noms? —vaig preguntar.

—Estàs de broma? A Muzakno estic envoltada de *friquis* de la música. Ho saben absolutament tot. Des del nom de l'instructor de karate que va fugir amb la dona de l'Elvis fins a la talla de sostenidor de la Dolly Parton. I ara, m'explicaràs per què t'ha causat tanta impressió veure'm entrar per aquesta porta? Per un moment, he pensat que et desmaiaries.

Li vaig explicar a la Diana el malson que havia tingut mesos enrere, en què ella em visitava en companyia d'un tal senyor Coupons, i va riure de l'anècdota durant tota la vetllada. A l'hora de les postres, vaig treure un tema més seriós que teníem pendent.

—Què va passar amb el Sandro?

—Pensava que no m’ho preguntaries mai —va contestar.

—El Blai de trenta anys no t’ho hauria preguntat mai.

—Sembla que el nou Blai de quaranta anys és més tafaner.

—Suposo que sí —vaig acceptar.

—Quan a la tardor tu i jo ens vam instal·lar a Valldellars per desenvolupar el treball de camp de la recuperació post-crisi, alguna cosa es va començar a remoure aquí dins i vaig acabar feta un embolic. Potser va ser pel fet de veure’t de nou gairebé cada dia, o potser per allò de tornar a estar junts a la masia on ens vam enamorar. No ho sé. El cas és que cada vegada se’m feia més evident que no havia aconseguit extirpar completament els meus sentiments cap a tu, tot i haver-ho intentat amb totes les meves forces.

Tot d’una, vaig començar a dubtar que hagués estat bona idea treure el tema.

—Un divendres a la tarda, a finals de novembre —va prosseguir la Diana—, tornava a Barcelona per passar el cap de setmana amb el Sandro i en l’únic que era capaç de pensar mentre conduïa era en tu. Mai no havia tingut sentiments tan contradictoris pel que fa a algú. Vaig encendre la ràdio del cotxe per intentar distreure’m i, a l’emissora que vaig sintonitzar, feien un programa especial sobre Queen. Crec que era perquè s’havien complert vint-i-cinc anys de la mort del Freddie Mercury. I saps quina és la primera cançó que va sonar?

—*Don’t stop me now? Under pressure? Barcelona?*

—Podria haver estat qualsevol d’aquestes, sí. Però va ser *The show must go on*. I vaig haver de parar al puto vo-

ral perquè no podia deixar de plorar. Aquella mateixa nit vaig tallar amb el Sandro.

La Diana estava a punt de posar-se a plorar i li vaig dir la primera bestiesa que em va passar pel cap per evitar que això passés.

–Pensava que ho havies deixat amb ell per aquesta panxeta que fa des que va renunciar als refrescos zero.

–No has perdut la pràctica, oi? –va preguntar la Diana–. T’encanta descol·locar-me quan veus que estic a punt de plorar.

–El Blai de trenta anys també se sabia el truc invers: deixar-te amb les teves llàgrimes quan veia que estaves descol·locada. Però amb el Blai quadragenari, això s’ha acabat.

La Diana va acostar els seus llavis als meus i els va besar amb una suavitat etèria.

–Saps què? –va preguntar separant la seva boca de la meva.

–Què?

–Doncs, que jo no tinc res contra els quadragenaris però que no crec que tu en siguis un. Cal tenir-ne quaranta i molts per això, i tu tot just acabes de fer els quaranta pelats. No, definitivament no ets un quadragenari. Com a màxim, un aprenent de quarantí.

Va tornar a besar-me, ara amb més passió. Molta més passió. En aquell instant vaig seguir l’impuls estúpid d’apartar-ne els llavis per obrir la meva no menys estúpida boca.

–Diana –li vaig dir–, potser no és gaire bona idea que comencis alguna cosa que no saps si acabaràs.

—Doncs, potser tampoc no sigui gaire bona idea que tu acabis alguna cosa que no saps si començarà —va replicar.

I va continuar besant-me.

El quatre de febrer ens vam despertar abraçats. Vaig separar un braç per mirar el rellotge i vaig veure que eren les 11.14. Vaig contemplar la Diana, encara adormida, i la cançó del Van Zandt que m'havia torturat durant els últims mesos em va tornar a la ment convertida en la balada d'amor més dolça que ningú no hagi escrit mai.

*In the night forlorn,  
oh, the morning's born,  
and the morning shines  
with the lights of love.*

Per variar, no tenia res a la nevera excepte iogurts caducats. No vaig gosar oferir-los a la Diana, així que vam sortir a esmorzar fora. Atesa l'hora, vam acabar fent un aperitiu al Bar Mut.

—Ja sé que vols anar a poc a poc en això, però m'encantaria que tornéssim a viure junts —li vaig proposar de cop i volta quan es va allunyar el cambrer.

—No em sembla bona idea, però, d'altra banda, algú s'haurà d'ocupar del Loop i del Lil quan siguis de viatge, no?

—I si et digués que s'han acabat els viatges?

—Qui pretens enganyar, Blai? Mira, farem una d'aquestes **anàlisis de la realitat futura** que tant t'agraden. Imagina't que un dia et telefonen, per exemple... per exemple,

des d'Atlanta! –va dir assenyalant la Coca-Cola que jo em prenia–. Han sabotejat totes les seves plantes embotelladores a escala global i el món està inundat d'ampolles contaminades. Què faries tu davant d'una situació així?

–Demandar una Pepsi.

La Diana va fer veure que em creia i va somriure. Va somriure amb aquell somriure seu que em va captivar des del mateix dia que la vaig conèixer. Amb aquell somriure seu capaç de convence't que el món sempre continuarà girant i que totes les ferides poden arribar a cicatritzar.



## ÍNDEX QUE T'AJUDA A LOCALITZAR CONCEPTES CLAU

Aliats	186, 247
Anàlisi de riscos	19, 207
Argumentari	159, 161, 176, 248, 274
Atenció, atracció	17
<i>Business as usual</i>	244
Comitè de crisi	36, 43, 53, 233
Comitè de crisi, presidència	54
Comitè de crisi, secretaria	54
<i>Compliance officer</i>	45
Comunicació de risc	24, 81, 207, 240
Confiança	182, 212
Confidencialitat	43
Aconseguidor	100
Crisi	34
Crisi, escenificació del final	221
Crisi, gestió	20, 54
Crisi, imprevisibilitat	18
Crisi, manual	19, 24, 53
Efecte bola de neu	248
Efecte taca d'oli	249
Emplaçament	36
Estratègia	66

Estratègia de comunicació activa	145
Estratègia persuasiva	218
Exclusiva	75
Formació de portaveus	78
<i>Golden hour</i>	33
<i>Governance, Risk Management and Compliance</i>	49
Idees força	161
Influenciador	139
<i>Issues management</i> (gestió de conflictes potencials)	45
Mapa de públics	93
Mecenatge	264
Pla de projecte, missatges	97, 112, 147, 159, 161
Mètode d'anàlisi de la realitat actual i de la realitat futura	55, 57, 172, 220, 257, 292
Minimització del dany	47
<i>No comment</i>	48
Patrocini	177
Percepció, gestió	16, 65
Pla de projecte, meta	39, 132, 147, 287
Pla de projecte, objectius	40, 40, 132, 147
Pla de projecte, públic objectiu	97, 147
Pla de projecte, tècniques	97, 126, 147
Pla de projecte, tema	39, 132
Postcrisi, gestió	20
Presentació de propostes estratègiques d'actuació	59
Pressupost	35
Reconeixement de l'error i petició de perdó	221
Recuperació de la confiança	20, 240
Recuperació postcrisi, fase	235, 237, 273
Reputació, reparació	20, 110, 182, 219
Responsabilitat social corporativa	264
Roda de premsa	221
<i>Social Amplification of Risk Framework</i> (SARF)	208
Temps de resposta	103
<i>Updating</i>	212



## ÍNDIX QUE T'AJUDA A APRENDRE

L'índex següent és un resum sintètic dels continguts teòrics que apareixen il·lustrats i/o explicats al llarg de la *novelette*. Si seguim qualsevol de les pàgines indicades, arribarem a un punt del text en què es desenvolupa el tema a què es fa referència, tant mitjançant la inclusió del terme literal com per mitjà de conceptes que expliquen aquest tema.

### 1) Planificació estratègica de projectes comunicatius

- |   |   |
|---|---|
| a) <b>Funció general</b>  | 97, 132-135, 145-146, 147-148, 154, 190-193, 239, 263-265, 273-274, 287 |
| b) <b>Tema:</b> Títol del projecte que sintetitza la línia argumental que després desenvoluparan els missatges.   | 39-41, 132, 292-293   |
| c) <b>Meta:</b> Resultat últim que perseguim per mitjà del projecte.  | 39-40   |
| d) <b>Objectius:</b> Accions que cal dur a terme per arribar a la meta.   | 40-41, 132-135, 190-193   |
| e) <b>Públics:</b> Persones i col·lectius als quals es vol influir durant el desenvolupament del projecte.        | 93, 109-110, 121-123, 247-248   |
| • <b>Afinat amb l'interlocutor:</b> Capacitat de connectar amb un determinat públic a partir d'interessos comuns. | 98-100, 103, 110, 115, 123, 148, 181, 247                               |

- **Relacions amb els mitjans:** Àmbit de la comunicació corporativa que se centra a gestionar les relacions amb els mitjans de comunicació per aprofitar la seva capacitat amplificadora i mobilitzadora. 35, 69, 74-76, 85-86, 103-105, 125-127, 149, 153
  - **Social media management:** Àmbit de la comunicació corporativa que se centra en la gestió dels mitjans socials (xarxes socials, blogs, etc.) en benefici dels interessos d'una determinada entitat. 105-106, 118, 121, 128, 139, 165-166, 175-176
  - **Gestió de percepcions:** Ús d'estratègies que afavoreixen que els públics construeixin una determinada imatge (idealment positiva) de l'entitat que les promou. 16, 51, 65, 70, 77-78, 82, 84, 229
  - **Efecte boca a boca:** Aconseguir que algú expliqui el que abans se li ha explicat. 16, 51, 65, 70, 77-78, 82, 84, 229
  - **Captació d'atenció:** Aconseguir que un públic es mostri receptiu als missatges que se li fan arribar. 16-17, 34, 50, 64
  - **Atenció al feedback:** Tenir en consideració la reacció que generen els missatges que transmetem a un públic. 17-19, 152
- f) **Missatges:** Continguts que es transmeten als públics per aconseguir influir-hi (informar-los, generar certes actituds o propiciar certs comportaments). 87-88, 93-95, 98-101, 106-106, 110-112, 115-116, 118, 124, 129, 159-162, 177-179, 181-183, 223-224, 255-258, 260-262, 267-268, 274-275
- g) **Tècniques:** Instruments comunicatius que s'empren perquè determinats missatges arribin a determinats públics (per exemple, una nota de premsa, un discurs, una jornada de portes obertes, etc.). 97, 126-127, 221

- h) Calendarització:** Part de la planificació estratègica que consisteix a decidir el moment idoni per al desenvolupament de cadascuna de les accions que cal dur a terme. 40
- i) Pressupost:** Part de la planificació estratègica que consisteix a assignar una determinada quantitat de diners a cadascuna de les accions que s'han de dur a terme i que comporten una despesa. 34, 135
- **Honoraris en funció de resultats:** El compliment o no dels objectius establerts condiciona la percepció dels honoraris professionals. 34-35

## 2) Pautes conceptuals

- a) Definició de crisi:** Situació que representa una amenaça real o latent per a la pervivència d'una organització, o com a mínim, per al desenvolupament normal de les activitats que li són pròpies. 34
- b) Imprevisibilitat vs. previsibilitat de les crisis:** La previsibilitat d'una crisi és directament proporcional a la intensitat que pot assolir en termes de reputació corporativa (exigència de retre comptes per no haver-la evitat). 18, 23, 34, 157, 171, 203
- c) *Golden hour*:** Primera hora que transcorre des que es dispara l'alarma inicial d'una situació de crisi; lapse de temps en el qual l'organització habitualment s'ho juga tot en funció de la seva primera reacció. 33
- d) *Social Amplification of Risk Framework (SARF)*:** La percepció dels riscos no depèn només dels riscos objectius ni dels missatges sobre ells, sinó que entre tots dos intervenen processos psicològics, socials, institucionals i culturals que magnifiquen o minimitzen aquesta percepció. 208-209
- e) *Governance, Risk Management and Compliance (GRC)*:** Model de gestió que comporta la integració de les bones pràctiques directives (governança) amb la gestió del risc i el compliment estrictes de les normes. 49

**f) Responsabilitat social corporativa (RSC):**

Ajuda a les organitzacions a millorar la seva reputació, provar la seva bona voluntat, obrir-se al diàleg i establir aliances amb actors socials respectats, contribuint a evitar les crisis o a sortir-ne relativament indemnes.

264

**3) Gestió de riscos**

**a) Anàlisi i avaluació de riscos:** El departament de relacions públiques pot contribuir a les auditories de riscos recollint informació dels *stakeholders*, aplicant l'aprenentatge observacional, emprant la tècnica de situar-se en el pitjor escenari possible o monitoritzant l'entorn virtual.

19

**b) Minimització i eliminació de riscos:** L'auditoria de riscos ha de ser el més exhaustiva possible, però a l'hora d'aturar-los convé prioritzar els més probables i els més devastadors.

143-143

- **Issues management (gestió de conflictes potencials):** Eina de gestió que permet vigilar i investigar l'entorn de l'organització i solucionar els possibles problemes quan se'n detecten els primers indicis.

45

**c) Comunicació de risc:** Diàleg que s'estableix entre els qui suporten un determinat risc i els qui ostenten una certa capacitat per controlar-lo.

24, 81, 207-209,  
239-240**4) Preparació per afrontar la crisi**

**a) Manual de crisi:** Eina de treball útil per al comitè de crisi, al qual aporta pautes d'actuació estrictes i orientacions genèriques per fer front a diversos tipus de crisi.

19, 24, 53, 55,  
69, 95-96

- **Actualització del manual de crisi:** El manual de crisi és un document viu, dinàmic, que ha de ser actualitzat permanentment tenint en compte els nous riscos detectats, les noves pràctiques adoptades i els nous aprenentatges derivats de la seva utilització. 153, 188
- b) **Formació de portaveus:** La formació en comunicació de crisi de la persona explícitament autoritzada per parlar en nom de l'entitat se sol vehicular per mitjà de simulacions immersives. 78, 86, 127, 222-223, 225-226, 230
- c) **Aliances:** El pitjor moment per buscar aliats és en plena crisi, i per tant s'han d'haver construït prèviament unes relacions sòlides amb aquells actors socials que ens poden brindar el seu suport. 97, 143-144, 185-186, 188, 247-248, 253

## 5) Organització i dinàmica de la gestió de crisi (comitè de crisi)

- a) **Funció del comitè de crisi:** El comitè de crisi és una forma d'organitzar la tasca de les persones que assumeixen la màxima responsabilitat en la gestió de la crisi de tal manera que es maximitzi l'efectivitat, l'agilitat i la seguretat d'aquesta gestió. 35-36, 43-44, 47-48, 59, 70-71, 233
- b) **Composició:** Els membres nats d'un comitè de crisi són el president i el secretari; aquest últim exerceix un paper clau ja que és qui s'ocupa de convocar i conduir les reunions del comitè, el qual s'anirà ampliant o reduint d'acord amb les necessitats. 53-54
- **Lideratge del comitè de crisi:** La persona que adopta les decisions finals, un cop escoltada l'opinió de cadascun dels membres del comitè, és el president (no hi ha una democratització de la presa de decisions, però sí una escolta prudent). 51-52, 66-67, 70-71, 93
- c) **Compromisos:** Ser membre del comitè comporta assumir estrictament els compromisos inherents a aquesta funció: 36, 43-45, 65

- **Lleialtat:** Anteposar els interessos corporatius als d'un mateix. 65
  - **Disponibilitat:** Acudir tan aviat com ens ho demanin. 36
  - **Confidencialitat:** No divulgar fora del comitè allò que s'hi discuteix. 43
  - **Conformitat (*compliance*):** Actuar sempre conforme a la norma. 44-45
- d) Dinàmica:** «regles del joc» recollides en el manual de crisi. 53-55
- **Alerta primerenca:** Primers indicis de la crisi abans que sigui coneguda àmpliament. 22
  - **Posada en comú de la informació disponible:** Abans de formular propostes d'actuació, cal recopilar i compartir tota la informació disponible sobre la crisi, les seves causes, implicacions, evolució, etc. 25-26, 35-36, 77, 80-81, 83
  - **Updating:** Durant la gestió de la crisi, és essencial disposar d'informació permanentment actualitzada. 57-58, 141-142, 155, 167, 186, 189-190, 211-212, 229-230
  - **Implicació dels consultors externs:** El secretari tindrà identificats assessors externs de tipus jurídic, científic, comunicatiu, assegurances, etc., amb els quals podrà contactar àgilment i ampliar el comitè si cal. 284
  - **Definició d'una política comunicativa *ad hoc*:** A partir de qualsevol presa de decisió duta a terme pel comitè de crisi, s'han d'establir acuradament les actuacions comunicatives que l'acompanyaran. 67
    - **Comunicació activa:** Transmetre missatges als públics rellevants per a l'organització per intentar influir-hi. 145-146, 219
    - **Low profile:** Actuar de tal manera que l'organització passi com més desapercibuda millor. 105

- **No comment:** Negar-se a comunicar. 48-49, 61-65
- e) **Punt de reunió:** Ha d'estar aïllat, ser accessible, 36, 43-44, 70,  
confortable i coherent. 73-74

## 6) Metodologia d'anàlisi de la realitat actual i de la realitat futura

- a) **Funció general:** Metodologia de treball més emprada per la seva eficàcia provada en les reunions dels comitès de crisi i que consta de sis passos: 55, 57, 59, 64, 67
  - **Pas 1. Anàlisi de la realitat actual:** Cada membre del comitè aporta tota la informació disponible relacionada amb l'assumpte que els ocupa i el secretari resumeix la situació i els pregunta si estan d'acord amb l'anàlisi. 59
  - **Pas 2. Presentació de propostes estratègiques d'actuació:** El secretari sol·licita a cada assistent una proposta estratègica per abordar la situació sense opció a les crítiques, i posteriorment sol·licita de manera general alguna proposta addicional. 61-62
  - **Pas 3. Anàlisi de la realitat futura per a cadascuna de les propostes:** El comitè de crisi estudia la realitat futura que es deriva de cadascuna de les estratègies proposades i el secretari intenta consensuar les realitats futures projectades i les anota. 62-65
  - **Pas 4. Decisió sobre l'estratègia que cal seguir:** Tenint en compte la informació i consideracions aportades pels membres del comitè de crisi, el seu president decideix l'estratègia que cal seguir. 66-67
  - **Pas 5. Definició del pla que cal seguir:** El president del comitè de crisi planifica al detall les accions que cal realitzar per desenvolupar l'estratègia seleccionada (accions, responsables, terminis, data i hora de les reunions de seguiment). 66

- **Pas 6. Seguiment del pla:** En les reunions de seguiment es procedeix de manera anàloga a l'establerta per a la reunió inicial i el president del comitè de crisi confirma la bondat del pla definit o estableix les modificacions pertinents.

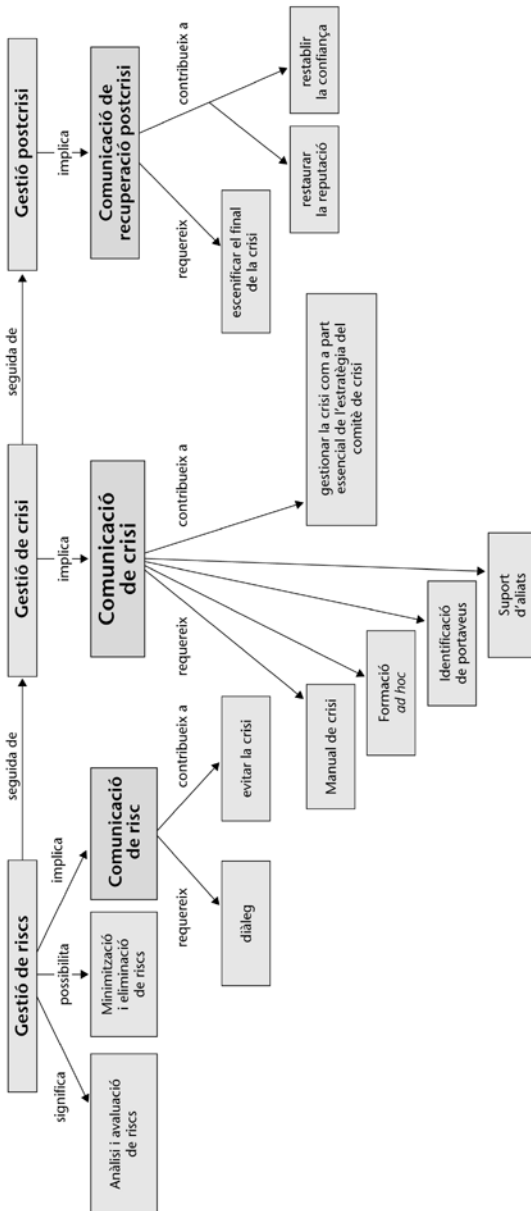
190-193

## 7) Recuperació postcrisi

- a) **Funció general:** La finalització d'una crisi no comporta la fi de la tasca comunicativa que s'hi associa: cal continuar treballant per pal·liar, en la mesura del possible, els seus efectes més perniciosos per a l'organització que l'ha patit. 19, 237
- b) **Escenificació del final de la crisi:** Quan la situació és sota control, quan es té resposta per a la pràctica totalitat dels interrogants generats per la crisi i quan els afectats han estat (o estan essent) rescabats, ha arribat el moment de fer saber a tots els públics que la crisi ja és història. 221-222
- c) **Restabliment de la confiança:** Requereix demanar disculpes (si s'han admès responsabilitats), donar les gràcies (en qualsevol cas) i anunciar la tornada a la normalitat. 20
- d) **Restauració de la reputació:** Ha de partir d'un balanç de danys que permeti determinar els efectes de la crisi en els resultats econòmics de l'organització, en la sensibilitat social mostrada i en la seva capacitat d'oferir resultats valuosos per als públics estratègics. 20



# ESQUEMA GENERAL





## TAULA COMPARATIVA DE LA COMUNICACIÓ DE RISC DAVANT LA COMUNICACIÓ DE CRISI

	Comunicació de risc	Comunicació de crisi
<b>Qui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts, tècnics, científics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritats, acusats</li> </ul>
<b>Què</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missatges controlats i estructurats</li> <li>• Missatges basats en el que realment se sap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missatges espontanis i reactius</li> <li>• Missatges basats en el que se sap i en el que es desconeix</li> </ul>
<b>A qui</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocament personal (Estic jo disposat a assumir el risc?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva col·lectiva (els afectats)</li> </ul>
<b>Com</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanyes de conscienciació a través dels mitjans</li> <li>• Accions <i>ad hoc</i> a escala local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaracions</li> <li>• Comunicats de premsa</li> <li>• Discursos</li> <li>• Rodes de premsa</li> <li>• <i>Social media management</i></li> </ul>
<b>Quan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitat de futur</li> <li>• A llarg termini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incident concret</li> <li>• A curt termini</li> </ul>
<b>Per què</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per reduir la possibilitat que passi</li> <li>• Per implicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per explicar responsabilitats i conseqüències del que ha passat</li> <li>• Per justificar</li> </ul>

Font: adaptat de la taula proposada per Ulmer, R. R., Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, Califòrnia: Sage, pàg. 155.



## PEL·LÍCULES, DOCUMENTALS, NOVEL·LES

### I OBRES DE TEATRE PER DIVERTIR-SE APRENENT

#### **Pel·lícules**

Berthe, Frédéric (2013). *Silences d'État*. França.

Green, David Gordon (2015). *Expertos en crisis (Our Brand Is Crisis)*. EUA.

Levinson, Barry (1997). *La cortina de humo (Wag the Dog)*. EUA.

Reitman, Jason (2005). *Gracias por fumar (Thank You for Smoking)*. EUA.

#### **Documentals**

Boynton, Rachel (2005). *Our Brand Is Crisis*. EUA.

Buerk, Michael (1999). *Tobacco Wars*. Regne Unit.  
<<https://freedocumentaries.org/documentary/bbc-tobacco-wars-lighting-up-episode-1>>

Kenner, Robert (2014). *Merchants of Doubt*. EUA.  
<<https://thoughtmaybe.com/merchants-of-doubt/>>

UnderOccupation.com (2007). *Toronto G20 Exposed*. Canadà.  
<<https://freedocumentaries.org/documentary/toronto-g20-exposed>>

### **Novel·les**

Beinhart, Larry (1993). *American Hero* (també coneguda com *Wag the Dog: A Novel*).

Buckley, Christopher (1994). *Thank You for Smoking*.

### **Obres de teatre**

Ibsen, Henrik (1883). *Un enemic del poble*. (*A folkefiende*).

## SOBRE L'AUTOR



Ferran Lalueza és professor de comunicació corporativa i de *social media management* a la Universitat Oberta de Catalunya. Ha estat *senior associate* a l'agència de relacions públiques Burson-Marsteller, on es va especialitzar en comunicació de crisi i va viure en primera persona algunes de les experiències que ara novel·la en el seu primer llibre de ficció. En l'àmbit audiovisual ha rebut, entre d'altres, el premi a la Creació de Guions de Llargmetratge, atorgat per la Institució de les Lletres Catalanes, i el premi

Eduard Rifà de Guions Radiofònics, atorgat per Ràdio Associació de Catalunya.

El Fresh Air & Rock Music Festival (FARM Fest) és un macroconcert que congrega cada any més de 20.000 espectadors a Valdellars, un paratge idíl·lic del Pirineu. Tres dies de diversió, harmonia amb la natura i bon rotllo per gaudir de les estrelles més rutilants de l'escena musical internacional. Bonic, oi? Doncs, la passada edició del festival podria ser l'última per culpa del seu balanç desolador: actes vandàlics, acampades il·legals, greus accidents de trànsit, muntanyes de deixalles escampades pertot arreu, robatoris a mansalva, baralles a ganivetades i agressions brutals.

L'expert en comunicació de crisi Blai Mur, un autèntic *apagafocs*, assumeix el repte d'aturar el cop, reflotar la reputació del FARM Fest i assegurar-ne la continuïtat futura. No obstant això, la lluita més ferotge és la que ha de lliurar contra els seus propis dimonis, que ballen en la seva ànima al so de la balada d'amor més trista de tota la història de la música *country*.

## QUÈ ES UNA NOVELETTE?

Un manual en forma de novel·la

- Història amb una trama emocionant
- Termes clau destacats en negreta
- Índex per aprendre i localitzar els temes
- Mapa conceptual
- Bibliografia literària

Amb la novelette *The show must go on* aprendràs sobre...

### COMUNICACIÓ DE CRISI I DE RISC

Una iniciativa universitària d'Oberta Publishing per a gaudir i aprendre.



COMUNICACIÓ

