

G E S T I Ó E M P R E S A R I A L

## Dirigir tocant de peus a terra

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

**F**a uns dies un col·lega de la universitat, amb qui juguem cada setmana a futbol sala, envia un correu electrònic que fa així: "Aquest vespre no vindré a jugar perquè televisen el partit de la selecció mundial contra el Juventus". El col·lega en qüestió és del Real Madrid, no cal dir, i està segur del que diu. Que ho digui a cavall de l'orgull i de la broma només pot ferir aquells que tenen la pell prima i es preocupen més per la forma que pel fons de les coses. El fet que l'endemà aquest equip baixés del cel galàctic per un dia i quedés eliminat de la Copa de Campions no exclou que tingui una col·lecció de noms extraordinaris en les seves files, per a enveja de culers i seguidors d'altres clubs de primera línia.

Sense entrar a valorar si l'arrogància, com a actitud i com a forma de comportament, és adequada per anar per la vida, quan qui la practica té un suport objectiu per fer-ho, el receptor no té altre remei que resignar-se, reconèixer l'evidència i pensar que el que cal és espavilar-se per trencar aquest desequilibri algun dia. En canvi, quan l'arrogància s'exerceix des de la posició de força o del perquè sí, sense més explicacions, genera en aquells que la suporten, tot l'imaginable menys admiració i els seus sinònims. Simplificant molt, l'arrogància es pot exercir amb base o sense base. La primera és més sostenible que la segona, perquè té fonaments. La

segona té un mal final. L'arrogància acostuma a estar en l'arrel dels desigs reprimits de venjança de molts clients captius envers grans empreses que gaudeixen de posicions privilegiades o monopolistes i que se n'aprofiten, o de molts proveïdors que, lligats de peus i mans, es veuen obligats a treballar en condicions poc rendibles i a mercè de les batzegades d'un client del qual depèn la seva mateixa supervivència. Quan una relació tan bàsica com la de client-proveïdor té l'arrogància de companya en una de les parts del tàndem, no garanteix ni la fidelització, ni la confiança mútua, ni la sensació de treballar amb un soci.

En el món de la direcció d'empresa, la supèrbia, la insolència, l'orgull practicat de manera agressiva, són en general males receptes per conduir l'organització, tant si qui les practica compta amb una base objectiva per fer-ho com si no. Un directiu competent, amb el suport dels seus èxits i de l'autoritat que li reconeixen els seus col·laboradors, es podrà permetre de tant en tant gestos arrogants sempre que els dosifiqui i no faci sang. Però fer-ho per sistema generarà en els col·laboradors incomoditat, ansietat, sensació d'incompetèn-

cia, i pot resultar molt arriscada de cara a la seva pròpia continuïtat.

El nivell d'arrogància adequat és difícil de determinar. El futur pot passar factura fàcilment, i més quan no es controlen totes les variables que inter-venen en allò que fem. I ja se sap que

qualsevol fracàs sonat de l'arrogant, dona molt de joc als que l'han d'aguantar, incloent-hi la mofa, el ridícul, la posada en evidència i l'absència de pietat envers qui cau de l'escambell.

Pel que fa al directiu poc competent que practica sistemàticament l'arrogància, descansant només en el poder que li confereix la posició en l'organigrama de l'empresa, indefectiblement s'estavellarà. Si amb fonament és molt arriscat practicar-la, sense és simplement suïcida. Els seus col·laboradors, anul·lats en el seu lloc de treball, si poden, canviaran d'aires, i l'organització enregistrarà una alta rotació, els equips no es consolidaran, i el directiu acabarà plegant o acomiadat per manca de resultats i sense cap mena de suport. Coneixem molts empresaris i directius catalans que practiquen exactament el contrari de l'arrogància. Exerceixen discretament i han bastit organitzacions envejablement sanes i competitives. I és que, malgrat que cadascú dirigeix com li abelleix, cal tenir present que, de bastonades, no en volen ni les bèsties. I perquè sí, encara menys.