



## L'ÈXIT I EL FRACÀS. SOBRE ESPATLLES DE GEGANTS

XAVIER ROIG

Entro a cal barber.

—Bon dia, Roig.

—Bon dia tinguis. Com va la vida?

—Bé. No m'ho mereixo, però bé.

—Què dius ara!

—Home! La gent hauria de reconèixer quan fa mèrits i quan no. I jo, no en faig.

Aquesta conversa va tenir lloc no fa gaire. Quan ja havia escrit aquests papers. I vaig pensar: “Sort que encara hi ha gent amb sentit comú. ¿Deu ser que els barbers són els únics que poden aprendre sobre els caps dels altres?”. Perquè de l'èxit personal se n'acostuma a parlar molt, en la nostra societat; del fracàs, en canvi, no tant —per no dins gens. És normal, ja que avui dia tothom vol guanyar. Vivim en un model de societat en què, aparentment, tothom ha de sortir triomfador. Però, malgrat que ara es disposi de més possibilitats, malgrat que la base s'hagi eixamplat notòriament, la idea que tothom hagi de guanyar és una fal·làcia. I encara ho era molt més abans. Quan es tenia molt arrelada la idea que el futur era inamovible, quan la riquesa estava en mans de molt poques persones —dels aristòcrates—, el concepte d'èxit es veia remot, inabastable. Bona part del futur venia determinat per l'estatus de naixença, per la casta social fixada en néixer. Eren temps en què l'èxit anava associat únicament al poder absolut, a les estretes relacions amb una o altra forma de poder polític. En canvi, en l'actualitat, i en aquest darrer aspecte, les coses s'han capgirat pràcticament. Hi

ha empreses que, fins i tot, poden plantar cara al poder polític elegit —molts cops el posen en situacions força compromeses. Qui se sent, avui, capaç d'associar el concepte d'èxit amb la política? Més aviat a l'inrevés. L'aparatosa caiguda del comunisme, la globalització, la corrupció generalitzada, el joc ras i puntada al cap, han fet que, fins i tot, participar en la vida pública sigui rebut amb prevenció. Ja sé que molts de vosaltres direu que hi ha aspectes que no han variat pas gaire, que èxit i poder continuen sent conceptes inseparables. Personalment crec que no és del tot cert, i que n'hi hauria molt a discutir. En les democràcies modernes, el poder polític té un terreny de joc ben definit, i quan intenta traspassar-ne la línia que el delimita, sempre hi ha algú que grinyola. En canvi, i amb l'ànim de buscar els punts d'acord, sí que estic disposat a admetre que èxit i diners continuen sent —avui més que mai— les dues cares d'una mateixa moneda. Ara, cal adaptar-ho tot a l'entorn, tot plegat s'ha de modular adequadament, és clar. Vull dir que, per a un executiu del primer món, el concepte de riquesa és ben diferent del que pugui tenir un xec àrab (el qual, com qui es menja un préssec, pot gastar-se en cigars havans tot allò que l'executiu europeu guanya en un any). Però simultàniament, i sense abandonar el món de les petrolieres, és més que probable que el concepte del binomi riquesa-èxit, per a un empleat de benzina, vingui bastant ben representat per aquell mateix executiu; aquell home amb aspecte

te benestant que sovint s'atura a emplenar el dipòsit del seu cotxe. Aquest exemple només pretén posar de manifest que la riquesa i la pobresa són conceptes relatius; en canvi, la idea d'èxit acostuma a viatjar associada a la d'una determinada forma de possessió de diners —molts per a uns, pocs per a uns altres.

Però, què és realment l'èxit? Fa un temps vaig menjar-me unes sardines a la brasa en un restaurant informal de la platja. Eren excel·lents: ni massa cuites ni massa crues —les millors que mai hagi menjat! Portava l'establiment un algerià. No n'era l'amo, evidentment; però ho manejava tot amb una desimboltura tremenda. Parlava català a la perfecció, i només feia tres anys que havia arribat a Catalunya, procedent, ben segur que de forma il·legal, del seu país d'origen. Era un home magnífic, d'una capacitat i una eficàcia memorables, a més de posseïdor d'una simpatia natural entranyable. Recordo que vaig dir: "Amb aquest element, es podria muntar qualsevol negoci, segur que tiraria endavant!". Aquell magribí representava una certa forma d'èxit. Segur que si l'haguessin vist els de casa seva, els del seu carrer, l'haurien enveja. L'èxit l'havia acompanyat. Al cap d'unes setmanes tenia l'oportunitat d'observar, al port d'Algesires, com la policia desembarcava uns cossos sense vida de la seva llanxa patrullera. Eren les restes humanes d'un naufragi, el resultat d'un fracàs; el naufragi d'uns magribins que havien volgut —talment com un dia havia fet el nostre restaurador de la platja— viatjar amb pastera cap a Europa, a la recerca del seu èxit. I, en canvi, havien trobat el fracàs més extrem. Davant d'aquell espectacle esborronador em preguntava: què és l'èxit? Qui l'atorga? Qui en governa la dosificació? Sempre m'ha quedat gravada una frase que un dia vaig llegir i que em sembla d'una gran precisió: "L'èxit té molts pares; el fracàs és orfe". Veient que els camins que condueixen cap a l'èxit són confusos, he cregut que seria útil fer una petita aproximació als factors que l'afavoreixen.

## DE QUIN ÈXIT PARLEM?

Sovint topem amb individus que, professionalment, han adquirit una rellevància i un reconeixement remarcables. Jo n'he conegut —tothom, qui més qui menys, en coneix algun. Són la imatge mateixa de l'èxit, i segur que cadascun de nosaltres, amb diferents intensitats, els enveja. Massa cops, però, hem tingut l'oportunitat de conèixer la seva vida amb més detall, d'aprofundir en les seves relacions personals. I llavors hem detectat que, a nivell personal, són uns fracassats: divorcis o separacions, fills amb un futur incert, una família desenquadrada, etc. Per contra, hi ha empleats —persones perfectament normals i corrents, persones com n'hi ha milers i que no provoquen cap mena d'enveja professional— que, quan arriben a casa després de la feina, es troben que són rebuts per la família com si fos un dia de festa. On és l'èxit i on és el fracàs? Èxit públic, èxit privat? Hi ha una pila de professionals que cada dia renuncien a grans plantejaments empresarials, a projeccions de futur de gran transcendència, per no malmetre les seves relacions familiars. I tot per obtenir aquest èxit, diguem-ne, particular.

Un extrem i un altre; però, en definitiva, tothom necessita tenir èxits a la mà, d'un tipus o d'un altre. El més difícil comença en aquest punt, quan cadascú ha d'anar definint quin és el marc, el terreny de joc, en el qual vol triomfar. I el fet esdevé complicat perquè cal conèixer l'entorn, que sempre és canviant; però també, i això és difícilíssim, cal conèixer-se a si mateix. Fixeu-vos que més amunt he dit que cal "anar definint", no pas que "s'hagi de definir". Les grans declaracions de principis, encara que amenes, són d'una eficàcia escassa i mai no acaben d'anar gaire bé. Llevat de les pel·lícules, un no pot dir als seus vint-i-tres anys: "Juro que arribaré fins allí dalt" o "jo esdevindrà allò altre", etc., per la senzilla raó que el concepte d'èxit ve molt condicionat pels esdeveniments, per l'entorn, per la capacitat d'aprenen-

tatge i l'adaptació de l'individu —una bona cintura, suficientment flexible, sempre és recomanable. Un clar exemple del que explico es troba en molts professionals d'èxit, que han pogut precisament assolir-lo pel fet d'haver descobert que havien errat en el seu matrimoni. Qui sap si això els ha portats a dedicar-se intensament a la feina, sense preocupar-se de la família (per què, si ja està desballestada?). Potser aquests mateixos individus no haurien triomfat tant en la seva feina si haguessin trobat compensacions en d'altres bandes, estímuls que els haguessin “distret” dels seus objectius professionals —fins i tot un hobby simple però intensiu. Aleshores, tindríem dret a dir que són uns fracassats? Encara que dins d'un context complex, gairebé sempre hi ha una determinada forma d'elecció. Plantejades així les coses, és fàcil veure que èxit i fracàs són conceptes ambigus i subjectius. Sempre que no els lliguem a la idea de possessió de diners podrem veure-hi més o menys clar... però això és tan difícil!

## LA BONA FORTUNA

Un segon factor a tenir en compte, quan es parla d'èxit, el constitueix la sort. Amb massa freqüència sentim dir a una determinada persona que ella ha assolit un nivell d'èxit en la vida a causa del “gran esforç” que ha hagut de desplegar en la seva trajectòria professional. Aquestes afirmacions solen ser ofensives. ¿És que els nanos que treballen a les mines de diamants de l'Àfrica no s'hi esforcen prou? ¿És que vós, o jo mateix, ens passem el dia tocant-nos el nas? El món que viu dels mitjans de comunicació té molta tendència a manifestar-se en el sentit de “a mi mai ningú no m'ha regalat res”. Però, no us penseu, també molts executius veuen en el seu esforç l'únic motiu del seu èxit —quan la realitat acostuma a ser una altra. Un professional honest hauria de començar, abans que res, per reconèixer que, si va poder avançar en el seu terreny, entre d'altres coses, va

ser perquè va fer allò que més li agradava —perquè la “sensació” d'esforç era perfectament suportable, fins i tot agradable—, però, també, perquè res no se li va torçar. Ningú no parla de la sort, però no dubteu que existeix. Anomeneu-la sort, o “fets no adversos”, tant se val. Sovint, passejant sobretot per ciutats nord-americanes, tinc l'oportunitat d'observar els pobres, els rodamons (allò que els anglosaxons denominen “homeless”, els sense sostre). Ningú que es consideri digne de caminar amb dues cames no pot deixar de commoure's davant d'una representació tan crua d'allò que és el fracàs. Sovint penso que jo mateix podria haver estat aquella persona. Proveu de pensar que potser el vostre fill pot arribar a ser-ho. Per què no? Probablement, a aquell rodamón, també la seva mare li preparava l'entrepà per anar a col·legi, i els seus pares hi havien dipositat grans esperances... i, tanmateix, el destí es va torçar. És sorprenent, però darrere de cada cas de gran fracàs hi ha infinitat de situacions que no van poder ser controlades (orfandat, malalties mentals, alcoholisme, inconvenients insuperables, situacions racials, mala intenció d'altres, etc.). No voldria posar-me dramàtic, però ja aniria sent hora que molts executius i professionals d'èxit reconeguessin que també el vent els ha bufat a favor. Que ells podrien haver estat aquell rodamón al qual ni tan sols presten atenció, però que no ha estat així —per sort seva!

Amb l'objectiu que vegeu que el concepte de sort a què faig referència no us és del tot aliè, només heu d'observar al voltant vostre la multiplicitat de situacions favorables o desfavorables que es presenten. Hi ha infinitat d'exemples en què la sort hi intervé irremeiablement. I no penseu ara en aquell tipus de sort que es posa de manifest quan toca la rifa de Nadal. No és d'aquesta mena de sort de què parlo, sinó de la d'aquella nissaga d'empresaris (fins i tot petits), d'aquells de la qual coneixeu la tercera generació. Segur que, si tot va bé, són excel·lents gestors. Altament admirats, considerats com a peces social-

ment valuosíssimes. Ara bé, i si l'avi no hagués fundat l'empresa? Haurien estat empresaris de profit? Aquells que els envolten, els admirarien tant i tant, com ara ho fan? El món de la faràndula i de l'art famós ens pot servir, com gairebé sempre, com a caricatura de qualsevol exemple. ¿Quants fills de famosos han pogut triomfar gràcies a la "generositat" dels seus pares? Clar que el raonament pot continuar, i té gradacions diferents. Vós mateix, sabeu llegir; teniu, probablement, una certa formació. Però hauríeu pogut néixer al si d'una família pobra, on potser ni l'estat hagués estat capaç prendre cura del vostre destí malaguanyat. Ja sé que aquesta mena de raonaments no porten enlloc, però és un simple exemple de com n'és d'higiènic que el bon professional reconegui que la fortuna juga un paper important en la vida, en l'èxit i el fracàs —propi, i d'altri. Que cal no deixar-se enlluernar per determinades situacions sense, almenys, sotmetre-ho tot al dubte.

### TOT SOL NO SÓC RES

O sigui que, d'una banda, tenim que cal anar-se marcant permanentment uns objectius a l'abast, però, de l'altra, també cal encreuar els dits per tal que la sort no ens sigui, almenys, adversa. Però això no ho és tot, perquè l'èxit requereix encara molts altres ingredients. I ho sento ja que, per ara, continuaré atacant la falta d'humilitat. No us penseu que per tenir èxit necessitem dels altres que, simplement, no ens facin cap "mala passada"; també es requereix la seva actuació positiva. Quan es tracta d'un professional que actua en solitari, l'ajuda de tercers és determinant i evident; no costa tant recordar qui ens va atansar la mà (aquella persona que un dia va "descobrir" les nostres bones arts i que no s'ho va guardar i va dir-ho a d'altres; el conegut que, sense cap interès, ens va presentar a la persona correcta, la que potser ens podria ajudar; etc.). Però, quan s'és gerent d'una empresa, a desgrat que aquest reconeixement es faci compli-

cat, cal recordar permanentment que l'actuació en equip és determinant. En les darreres setmanes he observat a l'estranger la publicitat d'una companyia de telecomunicacions que diu de manera genèrica: "Cap de nosaltres, tot sol, no és pas millor que tots plegats". Els semblarà una perfecta obvietat, però les actituds d'individualisme davant de l'èxit són, en el món empresarial, tan extremament còmiques com habituals —encara que no sé si faig bé de qualificar-les d'hilarants ja que, al cap i a la fi, en tractar-se d'actituds mesquines, sempre acaben provocant més llàgrimes que rialles. I amb això sí que aconsello simplificar una mica. Detectareu fàcilment el veritable gerent en la persona que fa elogi, sense reserves, del seu equip. Aquell que reconeix honestament que ell únicament n'és una peça més, que en realitat la resta del seu equip constitueix el motor definitiu. ¿Hi ha algun espectacle més repugnant que el d'un cap malparlant de la seva gent? Doncs jo n'he presenciada una pila! En resum, i per reblar el clau en la idea que "tots sols no som res", torno a l'anècdota. I hi torno perquè no me'n puc estar, perquè la realitat sempre supera la ficció, ja ho veureu.

Un dia vaig mantenir una reunió amb el sots-director general d'un reconegut banc multinacional. Tot preguntant-li com havia anat a parar allí, va fer una exposició llarguíssima dels problemes pels quals havia passat la institució en temps anteriors, i va finalitzar el relat tot fent una seriosa referència a si mateix: "Aleshores van buscar un executiu de reconegut prestigi per tal de solucionar la situació". En sortir de la reunió vaig preguntar a la persona que ens havia acompanyat durant l'encontre si, efectivament, jo ho havia entès tot bé. No em semblava possible tanta pedanteria i supèrbia —tenia la sensació real que alguna cosa se m'havia escapat. Però no, el meu company de reunió m'ho va confirmar. Jo ho havia entès tot perfectament —no hi havia hagut pas cap confusió. Simplement havia tingut una reunió amb un executiu com tants n'hi ha; havia tingut l'oportunitat de presenciar l'actuació d'un perfecte estúpid.

**APLAUDIU, SISPLAU!**

És clar que, en el cas que us he exposat, tot sembla indicar que aquell executiu fenomenal comptava amb un cert reconeixement, si més no d'ell mateix! I aquí ens hem d'aturar i reflexionar una mica sobre el reconeixement de l'èxit —ja què l'èxit no existeix si no és valorat per un conjunt de gent (limitat o gran). Moltes situacions ridícules venen generades precisament per aquesta imperiosa necessitat de reconeixement —ens pensem haver fet una cosa important i, en canvi, els del voltant no ho aplaudeixen: que imbècils! I és que, de sempre —però avui més que mai—, no n'hi ha prou de fer les coses ben fetes; cal que també siguin conegudes. Picasso era un pintor important, i els entesos diuen que era un gran pintor. No hi ha cap dubte que va provocar una innovació en el món de l'art! Però jo sempre he pensat que, per sobre de tot, era un gran promotor de la seva obra; era un gran comercial, un excel·lent *auto-marchant*. I el fet, ben graduat, no ha de ser dolent del tot; donar a conèixer les habilitats o possibilitats d'una acció o d'una obra és una manera de servei —i, molts cops, de supervivència del mateix autor. ¿Quanta gent gaudeix o soluciona problemes amb productes o serveis que, si no conegués perquè ningú no els ho hagués explicat, no podria utilitzar? Però és clar, quan es tracta d'autopublicitat, la cosa és delicada i es complica, i un, de mica en mica, va oblidant-se del famós “cap de nosaltres, tot sol, no és pas millor que tots plegats”, etc. En resum, que el reconeixement forma part de l'èxit, i és imprescindible. El greu problema actual és l'enorme impaciència existent. Hi ha massa gent desitjosa que li arribi l'èxit abans d'hora, abans que els altres ho percebin. Van Gogh, pintava bé? Ara tothom es mostra impressionat amb les seves pintures, però en vida fou un perfecte fracassat; perquè aleshores ningú no li ho va reconèixer. Encara avui els originaris d'Amèrica s'anomenen indis

perquè Cristòfol Colom es va equivocar. La missió de Colom, va ser un èxit o un fracàs? Ell esperava trobar l'Índia i no fou així; però la percepció general fou la d'un èxit, i per aquest camí van anar les coses.

La vida, en aquest sentit del reconeixement de l'èxit, s'ha mediatitzat notòriament, s'ha simplificat d'una manera molt i molt estúpida. Els mitjans de comunicació han posat al cap de la gent una mena d'idea d'allò que és l'èxit absolutament primària. Ignoro si algú, en algun racó del món, n'ha dut a terme algun estudi en detall, però el concepte esportiu de “guanyar”, i d'allò que hipòcritament es promou com a “participar”, s'ha generalitzat grotescament. Tot pot semblar molt esportiu, però és fals, perquè si en alguna activitat és extremament clar que qui no guanya, perd, aquesta és la competició esportiva. ¿Heu observat què li succeeix a l'entrenador d'un equip que no guanya? Si podrien mantenir-li el sou amb l'excusa que “el més important és participar”, aleshores, per què no ho fan? No cal que ens enganyem, no es tolera perdre, no cal ser hipòcrites, en l'esport el més important no és participar; allò realment determinant és sortir-ne guanyador. La resta, ja em perdonaran, són punyetes. Doncs bé, a cop de retransmissions esportives i de concursos amb objectius absolutament ridícols, s'ha aconseguit confondre “guanyador” i “ser famós” amb “èxit”. Imatges televisives d'atletes que exalten el fet de plorar quan no són els primers (com si algú s'hagués de morir per aquest fet), o concursos televisius on, pel simple fet d'entrar en escena, el participant (que encara ni ha piulat) ja és aplaudit, afavoreixen la idea que, per triomfar, cal ser famós. A poc a poc, com a conseqüència de l'excessiu consum de televisió, s'ha anat traslladant aquest trasbals de conceptes a tota la societat i, també evidentment, al món empresarial. No es valora tant la feina ben feta, silenciosa i eficaç, com la fama que pugui comportar-nos el desenvolupament d'unes determinades

funcions. Si un executiu no és aplaudit, si no és (a la seva escala, és clar) “famós”, aleshores estem davant d’un gerent de segona. És una llàstima, però els fets són aquests i el lector podrà observar-ho sense dificultats. Aquí ens estem limitant a parlar del món gerencial —que acostuma a ser més aviat discret—, però el fet es repeteix constantment en totes les branques de l’activitat humana. ¿Quants escriptors, professionals, d’una provada mediocritat literària o intel·lectual surten per la televisió, o en tertúlies radiofòniques, sentenciant una bajanada darrere l’altra? Són aplaudits i considerats gent d’èxit, i venen quantitats ingents d’exemplars. ¿I arquitectes que només fan que sortir a diaris i revistes, i després dissenyen edificis públics que tots hem de patir? ¿Arquitectes a qui, fins i tot individus progressistes i compromesos amb un cert tipus de disseny, no contractarien mai la construcció de casa seva? Sempre que he hagut de fer una valoració de l’èxit a través dels mitjans de comunicació de masses, em faig la mateixa pregunta: el president nord-americà Frank Delano Roosevelt, arrossegant permanentment la seva cadira de rodes, ¿hauria estat votat avui de manera massiva pels electors després d’aparèixer per la televisió? Em sembla que no hagués calgut; molt em temo que el seu partit no l’hagués deixat ni arribar a les primàries de New Hampshire. I, tanmateix, la història ha donat pocs polítics com ell. Crec que ens és arribat el moment de constituir una certa resistència. La societat no pot continuar acceptant una banalització d’aquestes dimensions. No es pot continuar donant suport a aquesta versió actualitzada del “*¡muera la inteligencia!*”. El mot “èxit” prové del llatí, i en la seva arrel hi figuren tant la paraula *exire* com també el derivat culte *exitus*, o sigui, “sortida”, “resultat”, “final”. Aleshores, què dimonis tenen a veure l’èxit i la fama? El nostre entorn s’ha tornat tan superficial que fins i tot podem arribar a admirar un individu perquè li ha tocat la rifa!

## PERÒ L’ÈXIT TAMBÉ POT SER MERITORI

Fins ara hem destacat únicament els aspectes exògens de l’èxit, aquells que són provocats per altres agents aliens al mateix individu. Però no sempre i únicament es tracta de la benastrugança. Ni tampoc no és habitual que catapulti cap a l’èxit l’exclusiva actuació dels altres, ni el reconeixement de qui ens envolta. Tots sabem de casos d’èxit inesperat, però haurem de reconèixer que la voluntat d’assolir uns determinats objectius, l’habilitat en l’aplicació de la correcta solució als problemes, etc. en són elements definitius. Si els americans van col·locar un home a la Lluna va ser, fonamentalment, perquè s’ho van proposar. Potser hagi tingut lloc el cas d’algú que, havent treballat en sentit completament oposat a la seva consecució, hagi assolit l’èxit; jo no el conec. Cenyint-nos al món empresarial, i des del meu punt de vista —que és, evidentment, subjectiu—, l’individu hi ha de posar molt de la seva part si vol aconseguir una forma qualsevol d’èxit. I crec no equivocar-me si us dic que, per assolir-lo, fa falta aplicar dos requeriments personals —molt personals— bàsics. El primer consisteix a conèixer-se posseïdor de limitacions; i expressar-ho sense embuts. Es fa tan difícil trobar executius o gerents que siguin capaços de dir: “Jo d’aquest tema no n’entenc ni un borrall, no en tinc prou coneixements”. Dins dels paràmetres que guien les modes actuals hi figura inexcusablement donar sempre una resposta davant de qualsevol demanda. No importa que sigui inexacta, feliç però banal o, simplement, una falsedat manifesta. S’ha establert com a norma la manca absoluta de pudor. Si algú diu en públic “no puc contestar-li aquesta pregunta, perquè no en sé la resposta”, passa a ser un estúpid, un simple ignorant. Perquè no forma part de l’estil d’executius agressius que s’han format sota el paràmetres del “bon” venedor —en aquest cas, de si mateixos o de la causa que intenten defensar. Però, un cop més, estem davant d’un

miratge, ja que no sembla que aquest tipus d'intervencions siguin una bona aportació a llarg termini. És clar que no és fàcil mostrar-se resistent a aquest tipus d'actituds, a aquesta mena de representació tan atractiva —perquè, a desgrat de no tenir futur, tenen present. En canvi, el bon gerent, el “valor segur”, és aquell que, com que se sap limitat, roman permanentment en estat de recerca contínua; intenta trobar aquelles persones que poden solucionar els problemes emprant-hi millors coneixements que els que ell hi pot aplicar. L'executiu que realment hauria d'interessar a les empreses és el cercador permanent de croses —aquelles que personalment li manquen, però que, si les troba, permetran a tots plegats assolir els objectius fixats. Ara bé, l'eficàcia és, també, un grau: cal buscar les croses, evidentment, però amb això no n'hi ha prou, cal trobar-les. Observeu que aquesta primera habilitat personal ja és prou difícil d'exercitar, perquè cal reconèixer-se d'entrada limitat, i el fet no acostuma a ser evident.

En canvi, hi ha una segona perícia que només pot aplicar personalment el bon gerent. Gairebé ningú no l'hi pot ajudar. I no és una habilitat fàcil d'adquirir, ja que es tracta d'una forma de la intuïció que no és d'ensenyança gaire fiable —es fa gairebé impossible d'explicar, perquè no es pot mesurar. Us parlo ara del sentit de l'oportunitat. D'aquell sisè sentit que ens diu que ara toca fer això, perquè si ho fem més tard —o si ho haguéssim fet abans— l'aplicació del remei no obtindrà el resultat que precisament busquem: o sia, no tindrà èxit. És fàcil preveure que no tindrà valor l'efecte d'una aspirina consumida quan no es té mal de cap; però en l'actuació humana els afers no són tan senzills. ¿Quants invents s'han malmès perquè s'han volgut aplicar abans d'hora, quan la societat no estava encara “preparada per”, o “pre-disposada per”, acceptar-los? Aquest és el gran problema que sovint es presenta quan es volen transportar cap a d'altres indrets solucions que s'han aplicat amb èxit en determinats països o societats

—solucions polítiques o econòmiques, però també tècniques o empresarials. S'acostuma a raonar que l'entorn no és el mateix, però la realitat és que es tracta de societats que, en general, “encara no ho esperen”. Sembla demostrat que molts navegants trepitjaren terres americanes abans no ho fes Colom. Però, malauradament per a ells, en aquells moments l'era dels descobridors, de la cartografia moderna, del comerç marítim, encara no era arribada; els interessos econòmics i polítics encara no havien despertat aquesta sensibilitat —ni la societat ni els governants estaven suficientment “madurs” per valorar-ho. És sorprenent aquesta capacitat, la de l'oportunitat —és, com els altres dons, desconcertant. En resum, si hi ha alguna —al meu entendre, pràcticament l'única— aportació personal i intransferible a la consecució de l'èxit, és aquesta, la rara habilitat de dir “ara és el moment!”, i encertar-ho.

#### **NINGÚ NO PRESUMEIX DE FRACASSAR**

Fins aquí hem parlat molt de l'èxit i ben poc del fracàs —de fet només hem parlat dels factors que acompanyen l'èxit. I, sovint, èxit i fracàs viatgen de la mà. Oscar Wilde deia que en la vida hi ha dues grans tragèdies: la primera és no poder aconseguir allò que un vol, però la segona és haver-ho aconseguit. Pot ser que la sentència ens sembli una de les moltes frases felices a què l'autor ens té acostumats —a voltes força superficials—, però no deixa de tenir un fons de raó. Donar a la vida una direcció única, posar un èmfasi exagerat en la consecució d'una forma qualsevol d'èxit, porta generalment a un fracàs global. Encara que sembli poc professional, us diré que prendre's els reptes amb excessiva seriositat, encaparrar-se massa en una determinada activitat, “exclusivitzar-se” cap a determinats objectius, és causa freqüent de desencisos. I, en el terreny estrictament laboral, us diré que no entendre el treball com una de les múltiples



dimensions que pot adoptar el lleure és, a llarg termini, generador d'un sentiment de fracàs molt viu. Però del fracàs se'n parla ben poc, perquè la realitat és que es tracta d'un afer tabú. Ningú vol barrejar-s'hi; el fracàs "és orfe". I, per contra, tothom hauria de saber i acceptar que, al llarg de la vida, n'haurà de patir uns quants, de fracassos. Aquesta és la gran contradicció amb què conviu la gent avui dia. Més risc professional i, paradoxalment, menys capacitat per encaixar les desfetes. Observeu, si no, la societat americana; una societat que segrega als fracassats. Però les estadístiques són útils, i hauríeu de saber que, als Estats Units, un empleat —sigui executiu o no— acabarà treballant en una mitjana de deu empreses al llarg de la seva vida professional —romandrà només tres anys i mig a cada empresa—, i la realitat l'impel·lirà a canviar d'ofici uns tres cops, abans no es jubili. Posades així les coses, ¿voleu explicar-me com tot això pot tenir lloc sense fracassar més d'un cop? Després de saltar sense xarxa en tantes i tantes ocasions, ¿algú ens vol fer veure que no prendrà mal? Es fa molt difícil de creure, és clar. Aleshores, si tot això està plantejat d'aquesta guisa, ¿per què quan arriba la patacada fem cara de sorpresos? ¿Per què la societat estigmatitza els que cauen?

La veritat és que arrosseguem molts atavismes —els segles no han passat en va i han deixat la seva empremta. La humanitat continua fascinant-se per aquells que són a dalt de tot, i menysprea els qui no hi arriben, els qui es queden penjats pel camí. Fa segles, malgrat patir les conseqüències de la seva existència, el poble ras s'emmirallava en l'aristocràcia, en la reialesa. Avui les formes han canviat, però ningú no vol acceptar que en aquella determinada ocasió, potser, a un li va tocar formar part del grup de perdedors. Llavors es vol dissimular. I la realitat és que no es poden encarar els grans fracassos, aquells que poden arribar a fer dubtar del valor de la pròpia existència, sense encaixar ni analitzar els petits. Sovint m'ha arribat el fet de perdre un

contracte, una possibilitat de negoci, de veure com aquell projecte que tots pensàvem que seria dut a terme pel nostre equip, s'allunya en benefici d'uns altres. Davant d'aquest fet —d'aquest petit fracàs— la reacció primària consisteix sempre a pensar que el que ha efectuat l'elecció s'ha equivocat; que és un estúpid i que, quan ho descobreixi, no voldrà reconèixer-ho —ja no ens tornarà a trucar. Sempre surt la vena xovinista, i se sent dir als mateixos empleats al cap d'un temps: "Te'n recordes d'aquell projecte que vàrem perdre? Doncs s'estan matant entre ells, a punt de deixar-ho córrer. Això passa per no haver-nos triat a nosaltres!". I no és així. Amb nosaltres els hauria pogut anar igual, o pitjor. He qualificat un fet com aquest de "petit fracàs", però la realitat és que no es tracta d'un fracàs insignificant. Un gerent hauria de pensar que, massa sovint, aquest tipus de malencerts comporten pèrdues (o no generació) de llocs de treball; i darrere de cada lloc hi ha una família, un veritable problema, potser un fracàs evident. Però, per evitar-ne de majors, la reacció positiva davant d'un fracàs, sigui petit o gran, ha de consistir a deixar passar el temps necessari —aquell temps que Aristòtil reclamava com a propi i necessari quan jugava pels carrers d'Estagira. Al cap d'un cert temps sempre és bo analitzar-ne els motius, i ser autocrític, no pensar mai que nosaltres som, com deia el mariscal Petain referint-se a Franco, "els cosins de la Verge Maria". És més que probable que els principals responsables d'un fracàs siguem nosaltres mateixos, i això sempre es pot arreglar. Perquè una de les característiques del fracàs és la seva temporalitat. A voltes es perd, a voltes es guanya. Per sort, i de manera habitual, un fracàs sempre es pot superar —cal saber que tard o d'hora passarà! Però a voltes no és així, i sorgeix el *homeless*, el sense sostre. Un *homeless* és la representació d'un fracàs que ha esdevingut permanent, que s'ha enquistat. És per això que davant del malguany dels altres cal ser compassiu... i prudent.

**SOBRETOT, ENTREU SENSE FER SOROLL**

I davant de l'èxit propi, discreció. Proveu, si no, de visitar l'abadia de Westminster. El conjunt de noms que allí hi ha gravats sobre les làpides ens recorda totes les branques de l'activitat humana. Un se sent veritablement aclaparat, car tots ells foren personatges d'un èxit sense discussió possible. Ja passats avall, cadascú en el seu ram, absolutament tots foren excepcionals. N'hi ha un, però, que forma part d'un conjunt limitadíssim d'homes. Un conjunt format per éssers escollits, que no semblen pas haver format part de l'espècie humana —més aviat semblen vinguts d'un univers de gegants. Es tracta d'algú que va saber veure-hi més enllà: sir Isaac Newton. I precisament va ser ell qui va dir: “Si he vist més lluny, ha estat sobre espatlles de gegants”. Si un geni d'aquestes característiques —un ésser que no únicament va tenir la fortuna d'entreveure l'eternitat sinó que, a més, va ser capaç de descriure-la—, si algú com ell va requerir d'unes croses tan formidables, què creieu que necessitem nosaltres, pobres mortals?

**XAVIER ROIG I CASTELLÓ** (Barcelona, 1957). Enginyer. Actualment ocupa el càrrec de director general en una empresa multinacional de tecnologia. En els darrers anys, ha desenvolupat negocis a Amèrica (nord i sud), a Austràlia i a l'Extrem Orient. Ha publicat *El gastrònom accidental als Estats Units* (2000) i *Ni som ni serem. Avís d'un executiu internacional: Catalunya perd eficàcia* (2002).