

«Tornar a fer gran Amèrica»: el projecte d'excel·lència en retrospectiva

David Collins

UNIVERSITY OF SUFFOLK

talkbusiness@uos.ac.uk

Rebut: 30/03/2018

Acceptat: 09/06/2018

Donald Trump és el quaranta-cinqué i potser —segons el que han suggerit alguns humoristes— l'últim president dels Estats Units. La candidatura de Trump a la presidència del país es basà en la promesa de posar «Amèrica primer» per tal de «tornar a fer gran Amèrica». Per descomptat, encara falta veure com es traslladaran uns compromisos tan imprecisos a polítiques econòmiques i mesures diplomàtiques concretes. En el context de la «política de la postveritat», pareix molt més adequat ponderar si alguna de les proclames de Trump —construir el mur, deportar estrangers, criminalitzar l'avortament o processar Clinton— s'acabarà materialitzant algun dia.

En el seu article per a *The Atlantic*, Salena Zito (2016) comenta les promeses de campanya de Trump i, de manera general, com ha estat el seu camí fins al poder. El seu punt de vista és molt interessant i ha estat plagiat en nombroses ocasions (*Private Eye*, 1432). Zito suggereix que la premsa es pren al peu de la lletra el que diu Trump, però no seriosament, mentre que els seus simpatitzants s'ho prenen seriosament, però no al peu de la lletra. Ford i Goodwin (2014), en l'anàlisi que fan del sentiment d'aquells que en prendre's seriosament Trump van donar suport al ressorgiment d'una dreta radical als Estats Units, conclouen que la minoria que va facilitar-li l'ascens a la presidència espera que l'Administració Trump siga igualitària en el terreny econòmic, però conservadora en el terreny social.

Jo no done suport a Trump ni a aquest buit polític anomenat Brexit, però sí que crec que hem de prendre's seriosament la dreta radical. Em pareix de vital importància reflexionar sobre l'agenda neoliberal, que constitueix l'essència de la dreta radical, perquè tant si en formem part de la coneguda com «elit metropolitana» o de l'autoproclamada «majoria silenciosa desencantada», tots haurem d'enfrontar-nos a la promesa de «tornar a fer gran Amèrica». Per a això, situaré la declaració de Trump en un context on ja s'havia manifestat la voluntat, encara que no d'una manera tan polititzada, de regenerar el país. Aquest desig d'ubicar l'afany de Trump en un context històric més ampli implica diverses el·lipsis en la manera com interprete el seu missatge central. Són el·lipsis crucials. Marquen una pausa, un sospir, i ens mostren que aquest compromís amb la grandesa dels Estats Units ja havia estat expressat abans i que en realitat guarda una similitud descoratjadora amb un manifest a favor de reformar i modernitzar el sector empresarial llançat fa uns trenta-cinc anys.

L'EXCEL·LÈNCIA EN RETROSPECTIVA

En 1982 Tom Peters i Bob Waterman publicaren *In Search of Excellence*. El llibre, convertit en tot un símbol, analitzava l'economia dels Estats Units, ofegada per les taxes d'inflació de dos dígits, l'atur i els interessos bancaris. I si això no n'era prou, en l'estudi s'afirmava que era, precisament, l'estil de

vida americà el que estava amenaçat, ja que alguns competidors estrangers —amb el Japó al capdavant— els disputaven l'hegemonia en diversos sectors industrials. No obstant això, pel que feia a la idea que calia adoptar necessàriament els principis de gerència japonesos perquè els Estats Units tornaren a ser grans, (Kahn, 1970; Kahn i Pepper, 1978), Peters i Waterman sostenien que, a pesar del declivi econòmic del país, encara hi quedaven reductes amb una perspectiva gerencial eficaç, autòctona i inconfusiblement nord-americana. Exhibint aquests reductes d'excel·lència com si foren fars que il·luminen el camí als altres, Peters i Waterman assenyalaven que el futur dels Estats Units el forjarien aquells que pogueren tornar a equilibrar els factors que constituïen les habilitats racionals (com les estructures i els sistemes) i les emocionals (com la plantilla i el talent).

Així mateix, els autors afirmaven que l'èxit dels Estats Units en el futur es construiria a partir dels vuit atributs següents:

1. Preferència per l'acció, atesa la impaciència que despertaven els comitès d'empresa
2. Voluntat d'apropar-se al client
3. Concessió d'autonomia com a pas previ a l'emprenedoria
4. Cerca de la productivitat per mitjà de les habilitats emocional
5. Necessitat que els directius s'hi impliquen i donen importància als valors
6. Identificació dels mercats principals i de la competència
7. Necessitat de simplificar les plantilles i retallar-les
8. I, de nou, acceptació que l'autonomia és el pas previ per a l'emprenedoria.

El projecte d'excel·lència ha estat objecte de crítiques enèrgiques, evidentment, tant conceptuals com metodològiques (per a una síntesi, consulteu Collins, 2007). Carroll (1983) i Guest (1992), per exemple, adverteixen de la naturalesa redundant dels atributs abans esmentats i qüestionen obertament que per a

assolir l'excel·lència siga necessari acomplir totes i cada una d'aquestes vuit benaurances. Per la seua banda, Weick (2004) esgrimeix que el projecte d'excel·lència presumeix d'«actuar» en detriment de «dialogar». No obstant això, les crítiques a l'obra de Peters i Waterman solen infravalorar el dinamisme del projecte d'excel·lència alhora que en malinterpreten les idees principals (Collins, 2007). Tanmateix, i deixant de banda les subtileses habituals en el discurs acadèmic, jo he argumentat que el projecte d'excel·lència en el fons no és més que un truc brut i barat per dues raons: a) nega a les dones la pertinença corporativa plena (Collins, 2012) i b) implica que els treballadors (homes) renunciïn a les seues proteccions legals i garanties laborals en nom del «canvi cultural» (Collins, 2000). Tot i això, seguisc pensant que el projecte d'excel·lència constitueix una fita important que ha de prendre's seriosament, sobretot perquè no només situa al centre de l'univers «el diàleg» sense més, sinó el diàleg sobre valors i esforç. Per això mateix, ja he apuntat que el projecte d'excel·lència no ha d'entendre's com un tractat pseudocientífic fallit, sinó com una obra de teatre moral que ha persistit perquè contextualitza i explica les penúries dels Estats Units. De fet, és precisament apuntant una solució a aquests problemes com s'ofereixen a mànagers i treballadors noves maneres «d'estar» en el treball (Collins, 2007; 2013). Una peça clau per a establir els fonaments d'aquesta nova manera «d'estar» és el relat: Peters i Waterman al·legaven que els mànagers hi han de recórrer per autoritzar i modelar la conducta que es requereix per tal d'aconseguir l'excel·lència empresarial.

En general, no desaprove aquesta oda a l'art del narrador. Ara bé, des del meu punt de vista, si el que es pretén desxifrar són les prioritats del projecte d'excel·lència, potser és més important analitzar els relats que han emprat els autors amb la intenció de propagar la seua promesa de salvació. En el meu anhel per trobar el relat sobre el qual s'han construït aquestes noves formes d'actuar que el projecte d'excel·lència lloa i permet alhora, he examinat els recursos narratius que sustenten l'obra de Tom Peters. Aquí m'he limitat a abordar-ne només una petita part,

i això m'ha permès especular, de manera informada, sobre la història recent dels Estats Units i el seu futur immediat. Tant si hom es pren seriosament Trump com si ho fa al peu de la lletra, la meua anàlisi ofereix una perspectiva interessant de la seua presidència, perquè, com es veurà més endavant, qüestiona si els Estats Units de Trump poden, realment, tornar a ser grans algun dia als ulls dels qui l'han posat en el càrrec.

No obstant això, abans de revisar els relats que ens ofereix el projecte d'excel·lència, hem de detenir-nos i enumerar les característiques principals del relat poètic. Una vegada fet això, pretenc analitzar una omissió significativa en l'univers narratiu del projecte d'excel·lència i acabar amb una reflexió sobre el que aquesta omissió pot significar per a la presidència de Trump i el seu desig de «tornar a fer gran Amèrica».

Es pot afirmar que la *Poètica* d'Aristòtil (1998) segueix essent l'obra de referència per a totes aquelles persones interessades en el discurs narratiu. Sens dubte, hi ha textos posteriors que amplien l'obra d'Aristòtil i que fins i tot examinen formes narratives excloses de la seua anàlisi (Booker, 2004), però la formulació clàssica aristotèlica del relat poètic continua essent vàlida, perquè incideix en el fet que qualsevol història (a) posa els personatges en un compromís i (b) els fa avançar seqüencialment fins que (c) s'arriba a una conclusió que és agradable, en part perquè (d) es manté fidel a la dinàmica desenvolupada entre escena, actor i trama. A partir d'aquesta estructura narrativa específica del que es considera «una història», he detectat més de set-cents relats poètics dins del corpus de l'obra publicada per Tom Peters (Collins, 2007, 2012, 2013).

HISTÒRIES EN EL TREBALL

En la seua anàlisi sobre la importància de la narrativa empresarial, Martin et al. (1993) assenyalen que, si bé quasi totes les empreses es vanten de tenir una cultura única, quan els seus membres es veuen

obligats a justificar tal afirmació solen recórrer a un repertori narratiu molt limitat. De fet, Martin i els seus col·legues mantenen que aquest catàleg es redueix bàsicament a set històries. Si se'n resumeixen els relats a partir de les preguntes clau que ells plantegen, Martin et al. suggereixen que l'univers narratiu queda restringit a set preguntes que es repeteixen una vegada i una altra:

1. Es regeixen els alts caps per les normes que ells mateixos hi han establert?
2. Ofereix un tracte humà el director general?
3. És meritocràtica l'organització?
4. Em faran fora?
5. M'ajudarà l'organització a reubicar-me?
6. Com reacciona l'empresa davant dels errors?
7. Com s'enfronta als obstacles?

En relació amb els set relats que conformen, en gran mesura, els llocs comuns de l'univers corporatiu, Martin et al. afirmen que sorgeixen i circulen principalment perquè tracten les preocupacions constants que condicionen el dia a dia en el treball. Com era d'esperar, la meua investigació demostra que la narració que Tom Peters utilitza per a il·lustrar i fomentar el seu projecte d'excel·lència s'ajusta, a grans trets, al patró identificat per Martin i els seus col·legues, però amb una excepció: en el projecte d'excel·lència no es fa al·lusió a la inseguretat laboral, assumida com un fet normal per treballadors i treballadores. Efectivament, entre els més de set-cents relats oferts per Peters, no n'hi ha cap que tracte la inseguretat o la inestabilitat laborals. I això resulta xocant, si tenim en compte que mitjançant aquestes estratègies narratives es mostren les preferències i es posen en relleu les prioritats. Així doncs, davant de l'absència absoluta de relats entorn de la inseguretat laboral dins del projecte d'excel·lència, es dedueix que aquells que en els anys vuitanta es van proposar «tornar a fer gran Amèrica» eren indiferents, en el millor dels casos, a les conseqüències de les seues polítiques neoliberals.

Aquests trenta-cinc anys d'indiferència s'enfronten ara a la indignació i l'exigència de «tornar a fer gran Amèrica». Segons les enquestes, el nucli dur de votants de Trump —és a dir, aquells que ansien la grandesa nord-americana amb més convicció— està format per homes de més de cinquanta anys. I heus aquí una paradoxa terrible, ja que es tracta del mateix electorat al qual un dia li van imposar el projecte d'excel·lència. De fet, aquest mateix grup, perquè es comprometia amb la «qualitat», la «clientela» i el «canvi», va ser persuadit en els anys vuitanta per tal que trencara els lligams amb la comunitat i renunciara a les obligacions recíproques que un dia uniren General Motors i la ciutat de Flint (Michigan), o Timex i Little Rock (Arkansas). En aquest sentit, el meu estudi sobre l'excel·lència i la insatisfacció laboral implica directament la presidència de Trump, perquè fins ara no hi ha res que indique que el seu conservadorisme social va unit a una política econòmica que reconega les preocupacions comunament associades al treball, i encara menys que escometa les pors més profundes

que sorgeixen quan la inseguretats laboral acaba per vincular treball i pobresa.

Per això, m'acomiaré amb la reflexió següent: *In Search of Excellence* es va escriure fa aproximadament trenta-cinc primaveres i més de mil anys¹. No obstant això, la meua anàlisi retrospectiva de l'obra en el context de l'elecció de Trump planteja que certs objectes ens queden més a prop del que la seua imatge en l'espill retrovisor ens pot fer pensar. I així, mentre el projecte d'excel·lència es fa gran a les meues espatlles, no puc evitar preguntar-me: i no estariem més ben atesos per polítics i gurus de la gestió que, en lloc de prometre «tornar a fer gran Amèrica», desenvoluparen polítiques que la reconstruïren de nou?

1 Atès que he suggerit que l'obra de Zito pot haver estat plagada per altres, convé també aclarir que aquesta frase al·ludeix a *L'home que pogué regnar*, de Kipling. En el relat, al narrador se li promet una història amb esdeveniments que han tingut lloc fa «tres primaveres i mil anys». La història pot trobar-se en moltes edicions.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Aristòtil (1988). *Retòrica; Poètica*. Barcelona: Edicions 62.
- Booker, C. (2004). *The Seven Basic Plots: Why we Tell Stories*. Londres: Continuum.
- Carroll, D. T. (1983). A Disappointing Search for Excellence. *Harvard Business Review*, novembre/desembre, 78-82.
- Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords: Critical-practical Perspectives*. Londres: Routledge.
- Collins, D. (2007). *Narrating the Management Guru: In Search of Tom Peters*. Londres: Routledge.
- Collins, D. (2012). Women Roar: The «Women's Thing» in Tom Peters' Storywork, *Organization*, 19(4), 405-424.
- Collins, D. (2013). In Search of Popular Management: Sensemaking, Sensegiving and Storytelling in the Excellence Project. *Culture and Organization*, 19(1), 42-61.
- Ford, R. i Goodwin, M. J. (2014). *Revolt on the Right: Explaining Support for the Radical Right in Britain*. Londres: Routledge.
- Guest, D. (1992). Right Enough to be Dangerously Wrong: An Analysis of the «In Search of Excellence» Phenomenon. En G. Salaman (Ed.). *Human Resource Strategies*. Londres: Sage.
- Kahn, H. (1970). *The Emerging Japanese Superstate*. Londres: Harper and Row.
- Kahn, H. i Pepper, T. (1978). *The Japanese Challenge: The Success and Failure of Economic Success*. Londres: Harper and Row.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. i Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 438-453.
- Peters, T. i Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nova York: Harper and Row.

Private Eye (2016), 1432 (25 de novembre / 8 de diciembre), p. 9.

Weick, K. (2004). A Bias for Conversation. En D. Grant, C. Hardy, C. Oswald i L. Putnam (ed.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Londres: Sage.

Zito, S. (23 de setembre de 2016). Trump Makes his case in Pittsburgh. *The Atlantic*. Recuperat de www.theatlantic.com/politics/archive/2016/09/trump-makes-his-case-in-pittsburgh/501335/

NOTA BIOGRÀFICA

La investigació de Collins ha produït publicacions notables, entre les quals hi ha alguns llibres clau sobre els capricis i les modes en el món de la gestió (*Management Fads and Buzzwords*) i sobre el guru de la gestió Tom Peters (tots dos publicats per Taylor i Francis, Routledge), així com uns cinquanta articles sobre una àmplia varietat de qüestions, com ara consultores de gestió i indústria de l'assessoria; empoderament; modes en la gestió; professionalitat i projectes professionals; règim financer i enfonsament de *l'Equitable Life*. La British Academy of Management (BAM) li ha concedit dos premis per articles basats en la seua investigació.

