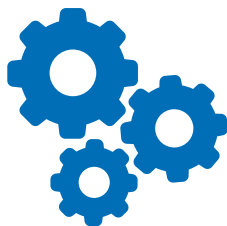


Daniel Gabarró

LIDERATGE CONSCIENT



Claus per obtenir

el millor de les persones

Boira  Editorial

Daniel Gabarró

LIDERATGE CONSCIENT



*Claus per obtenir
el millor de les persones*

VALORS EMPRESARIALS
- BOIRA EDITORIAL -

Daniel Gabarró

LIDERATGE CONSCIENT

© Boira Editorial

ISBN: 978-8-41-521886-9

Dipòsit legal: L 1515-2015

A *danielgabarro.cat* trobareu més recursos, molts d'ells gratuïts. També hi trobareu d'altres llibres d'aquesta sèrie com *Empresa i espiritualitat* i *5 valors per crear riquesa*, ambdós de Daniel Gabarró.

Si aquest llibre us ha estat útil, no dubteu a difondre'l: el coneixement no és un secret!

També trobareu més recursos gratuïts: llibres, PDF, vídeo-cursos... a *danielgabarro.cat* i a *campusdanielgabarro.com*.

Amb agraïment a tots els mestres de vida que he tingut al llarg d'aquest cinquanta anys, en especial al meu pare, la meva mare, l'Eulàlia Nuet, l'Esteve Humet, en Jordi Sapés i, naturalment, a l'Antonio Blay, l'Anthony de Mello i en Gerardo Schmedling.

I amb un profund agraïment a la vida pel retrobament amb el meu mestre, en Guillermo Santibáñez Muñoz.

Per liderar,
primer he de
liderar-me
interiorment.
Quan l'exterior
no determini la
meva conducta,
seré un líder
confiable.

Autors:

Daniel Gabarró Berbegal

(Barcelona, 1964). Diplomant en direcció i organització d'empreses, mestre en cinc especialitats diferents, psicopedagog, llicenciat en humanitats i expert en PNL (programació neurolingüística). Actualment exerceix d'empresari, com a mestre de vida, conferenciant i formador. Especialitzat en temes d'espiritualitat i consciència, tant a nivell individual, com per empreses i d'altres organitzacions. Té diversos llibres i materials publicats. Participa habitualment en diversos mitjans de comunicació com, per exemple, *L'ofici de viure* i *L'ofici d'educar* de Catalunya Ràdio. Més informació a danielgabarro.cat, a valorsempresarials.cat i a campusdanielgabarro.com

Marta Vergoñós Pascual

(Sant Feliu de Guíxols, 1989). Llicenciada en Periodisme i Ciències Polítiques. Després de passar per diversos mitjans de comunicació, a molts com a becària, actualment exerceix de corresponental de l'Agència EFE i *La Vanguardia.com* a L'Hospitalet i el Baix Llobregat (Barcelona). També col·labora a la versió on line d'aquest diari escrivint sobre temes de Management i al diari econòmic digital *Via Empresa*.

Índex



// 10

Unes paraules per iniciar el viatge



// 12

Què és un líder?



// 14

Tothom pot ser líder?



// 16

Les nostre motxilles o capacitats inicials per liderar



// 22

Com despertar l'autocompromís aliè



// 26

Quan els compromisos no es compleixen



// 42

Eines per relacionar-nos des de l'excel·lència



// 28

Implicar els que ja treballen amb nosaltres



// 48

Error que porten a trencar la confiança



// 30

Quan tenim problemes amb l'entorn o els altres



// 52

Com evitar que l'exterior dicti la meva conducta?



// 36

Com comunicar-nos sàviament amb els altres



// 58

Un/a líder sempre passa la pilota



// 38

La utilitat dels sentiments



// 60

Comiat



Unes paraules per iniciar el viatge

Com empresari, sherpa espiritual i docent, he liderat grups en centenars d'ocasions. Els anys i els mestres que he tingut m'han ensenyat a fer-ho cada vegada de forma més orgànica i eficaç.

He après a **potenciar el millor de cada persona** i a fer-los veure el diamant que porten dins. I amb aquest llibre us mostro el més nuclear del que sé.

Aquest llibre, que sintetitza els continguts d'un curs per a empreses que imparteixo, **vol oferir eines concretes, clares i verificables** a tothom que el llegeixi.

Encara que està pensat especialment per a empresàries i empresaris, el seu contingut **serà útil a qualsevol persona que lideri equips**: famílies, claustrès, personal sanitari, grups esportius, esplais, grups d'amigues i amics...

El text és volgudament **curt i va al gra**, amb un munt de consells i informacions pràctiques. No les creieu a ulls clucs. Porteu-les a la pràctica i podreu verificar si us aporten més pau interior i més harmonia externa. Llavors, sabreu que són certes i les voldreu integrar.

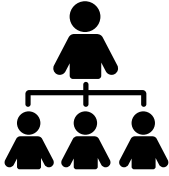
Per acabar vull animar-vos a compartir aquest llibre amb qui vulgueu: el coneixement no és un secret! També us animo a visitar el meus webs, on trobareu més llibres gratuïts, cursos i d'altres recursos que, espero, us seran útils.

Us dono la benvinguda al viatge que significa aquest llibre i us desitjo que, en acabar, **tingueu més saviesa i eines concretes per liderar el vostre entorn des de la consciència**.

Gràcies per ser aquí. Sóc a la vostra disposició.

Daniel Gabarró
Sherpa Espiritual i Empresari

info@danielgabarro.com
www.danielgabarro.cat



Què és un líder?

El *Diccionari de la llengua catalana* de l'Institut d'Estudis Catalans (IEC) recull les següents definicions de *líder*: “Cap d’un partit polític, d’una associació, d’una secta, etc.” i “cap d’una classificació, d’una competició, etc.”. És evident que cap d’elles no serveix per parlar de lideratge empresarial de la forma com ho volem fer i és per això que introduïrem una nova accepció per a aquesta paraula: **un líder és algú que convenç sense obligar gràcies a l’automotivació que provoca en els altres, que es tradueix en un compromís.**

Per què parlem de líder i no de cap? El concepte de cap o amo implica la utilització d'armes perquè els altres facin les coses, en línia amb la tradicional expressió *“això es fa així perquè ho dic jo, i punt”*. Els caps o amos obliguen, coaccionen i castiguen quan el resultat no és el que esperen. Aquestes metodologies són fàcilment detectables perquè sempre fracassen a la llarga, i a més fereixen els treballadors.

Un líder és un facilitador; no és qui fa les coses, sinó qui ajuda i aplanava el camí perquè les facin els altres. **El líder no obliga, convenç, i ho fa a través d'implicar els altres en la seva visió i el seu somni**, de tal manera que totes les peces de l'engranatge són responsables de la seva parcel·la. És a dir, no busquem forçar els treballadors perquè facin les piràmides d'Egipte talment com si fóssim uns faraons, sinó que busquem que sentin les piràmides com quelcom seu i estimat.

Això implica que **la figura del líder no se circumscriu a la figura de l'amo de l'empresa. Tothom qui tingui una responsabilitat envers altres persones pot ser un líder dins el seu àmbit.**

Però si no hi ha una **visió** i un **somni** inicial no es pot ser líder. Per tant, el primer que ens hem de preguntar és: per què volem liderar un equip? I la segona pregunta que ens hem de fer és: com traslladem aquest somni perquè els altres estiguin orgullosos de treballar amb mi? Observeu que plantegem *“treballar amb mi”* i no *“treballar per a mi”*. **Encara que liderar implica una jerarquia, també implica l'existència d'un vincle voluntàriament volgut, mai una imposició.**



Tothom pot ser un líder?

Arribats en aquest punt, i a mode de premissa, cal tenir clar que **no totes les persones són líders innats**, si bé és cert que poden desenvolupar habilitats al respecte. És falsa la creença que *“tothom pot ser el que vulgui si ho desitja”*, ja que tots nosaltres portem diverses motxilles a l’esquena que ens fan únics i irrepetibles, plenes de coses bones i d’altres que hem de superar. Si no fos així, tots seríem iguals i ningú no tindria la necessitat de formar-se o millorar.

Per tant, **el primer que cal fer abans de voler liderar els altres és conèixer-nos a nosaltres mateixos/es o, dit d'una altra manera, liderar-nos internament.** Per poder afrontar el món extern cal posar-hi ganes i entusiasme, i cap d'aquestes coses és innata. És un error romandre quietos esperant que la vida s'ompli d'oportunitats atractives que ens engresquin. **Les oportunitats sempre hi són, només cal aprofitar-les.** Esperar que apareguin és una pèrdua de temps: les oportunitats es creen perquè sempre hi són.

La vida en si no és per si mateixa ni interessant, ni avorrida; som nosaltres qui hi posem l'interès, som nosaltres qui la construïm amb l'acció, la comprensió i l'amor que posem en allò que ens toca viure. Per tant, cal implicar-se en coses que a priori ens siguin indiferents per aprendre a despertar l'interès activament en nosaltres mateixos/es al marge del que pensem inicialment de la situació. **No importa que inicialment pensem que és interessant o avorrida, el que sí importa és la resposta que donem.** En fer-ho, s'obriran noves possibilitats de respostes genuïnes. En no donar resposta a quelcom perquè ho considerem insuls, aturem la vida. **Saber invocar l'interès és, doncs, la primera virtut que haurà de tenir un líder.**

Per tant, tothom que vulgui pot aprendre a despertar les seves capacitats de lideratge. Sí, **tothom pot aprendre a ser líder.** Per a alguns serà més fàcil i per a d'altres més difícil, però tothom ho pot aconseguir si hi posa ganes. Si no es vol, és impossible.



Les nostres motxilles o capacitats inicials per liderar

Tothom pot aprendre a liderar. Però és un fet que **algunes persones ho tenen més fàcil i, d'altres, més difícil**. Per què algunes persones tenen més capacitat innata que d'altres? Quines són les motxilles que carreguem cada un de nosaltres i com ens condicionen? Les dividim en cinc de bàsiques:

1. EL PROPÒSIT DE LA VIDA.

Tan simple com **aprendre a ser feliç** en tota circumstància i a qualsevol lloc. L'educació, la política, l'empresa, la família... tot això són actius que han de contribuir a la nostra felicitat. De què serviria l'estructura econòmica més potent si no

contribuís a una societat més feliç? De res. Quan creixem ho fem a batzegades, en una eterna cursa per conquerir la felicitat. Això no vol dir que aquesta sigui inabastable, sinó que **quan conquerim una parcel·la de coneixement hem d'evolucionar cap a un repte nou per seguir creixent fins a assolir la totalitat del nostre potencial**; si quedem atrapats en un nivell que ja se'ns ha fet petit, ens sentim limitats interiorment. Un exemple pràctic és el que passa quan som nadons: al principi, tot és meravellós dins el bressol, però aviat el bebè sent la necessitat de caminar, parlar, llegir... La felicitat humana passa per anar-se descobrint alhora que es gaudeix de cada etapa.

Aquest és un punt de partida sobre el que cal tornar sovint, perquè si no correm el risc de veure com quelcom “normal” coses que no ho són, com per exemple l'estrès a la vida laboral, que ens fa esperar amb candeletes els caps de setmana i les vacances. **Treballar no ha de ser viscut com un càstig, sinó com una forma de realització personal que ens fa sentir plens.**

Tenir clar que el propòsit de la vida és assolir el nostre màxim potencial i que només l'assolim superant les dificultats que se'ns presenten donarà sentit a la vida quotidiana per més difícil que ens sembli. **Cada nova dificultat tindrà, dins seu, la promesa d'un nou avanç.** Hem de meditar sobre això fins a entendre la seva profunda veritat. Un cop entès, el propòsit de la vida es fa clar i cada pas és un goig.

2. LA VOCACIÓ.

És **allò que ens fa gaudir**, que ens fa sentir vius i entusiàstics perquè ho fem bé sense que ens requereixi cap esforç excepcional. **Són habilitats innates en cada un de nosaltres, i tenen una missió fonamental a la vida: pujar-nos l'energia.** Tanmateix, cal tenir molt present que aquestes habilitats innates ens fan gaudir (que ja és molt!), però no ens ajuden a créixer.

3. EL DESTÍ.

És l'altra cara de la moneda, és a dir, **el que ignorem i hem d'aprendre.** Al budisme li diuen "kharma", però nosaltres li direm destí. Perquè és allà i no en podem fugir. Hi ha dues maneres d'enfrontar-nos al destí: dir "quina guitza", queixar-nos i no acceptar que tenim quelcom complicat al davant, i l'altra és dir "com que em costa, m'hi aplicaré més, i, un cop ho domini, deixarà de ser un problema per a mi". La primera opció porta frustració i patiment, i no contribueix a resoldre el problema la nostra ignorància, mentre que la segona fa que prenguem amb ganes el repte i que ens sentim satisfets quan l'assolim, incrementa la nostra saviesa. La cosa que cal aprendre és la mateixa, però el procés és antagònic.

Un exemple pràctic d'aquests dos últims punts el trobem en el Pau, un adolescent que ha repetit curs tres cops, però que és un virtuós dels esports. La vocació d'aquest noi rau en l'àmbit físic i el seu destí en l'intel·lectual. Una decisió

encertada per afrontar aquesta situació seria dedicar una estona als llibres per cada estona d'esports i comprendre que el dia que els llibres deixin de ser un problema, la seva vida serà molt més plena i menys limitada.

4. FUNCIO.

Com ens guanyem les garrofes. Aquí cal fer un aclariment: guanyem diners, menjar, roba, un sostre... però no la vida. La vida no ens la podem guanyar perquè ens l'han regalada. En el cas que ens ocupa la funció s'equipara a la feina laboral, però no sempre és així. Per exemple, un nadó es guanya les garrofes plorant. **Tothom té una funció, però no tothom té una feina laboral.** Les persones aturades també tenen una funció encara que no tinguin una feina remunerada. **Si som conscients de la funció que hem de complir en el moment i en el lloc concret que vivim, podrem complir-la intencionadament** i això ens evitarà quedar-nos atrapats en una realitat que no ens satisfà prou. Sigui quina sigui la nostra situació laboral cal no oblidar que tothom té una funció i que sempre tenim el que cal per ser feliç, ja que la felicitat ve de dins nostre i no del rol que juguem o del que tenim.

5. INTENCIÓ.

És la forma com ens relacionem amb el món i el nivell de comprensió que exercim. Des dels primers anys de la nostra vida tenim una visió sobre el que ens envolta, una manera

d'enfrontar-nos a les coses que ignorem i que constitueixen les nostres dificultats. El líder és qui fa un esforç per entendre l'entorn i els altres en comptes d'exigir que siguin ells qui l'entenguin. **Només podrem liderar a partir del moment en què acceptem que el món no ha de comprendre'ns.** Quan deixem d'exigir que els altres o el món siguin el que canviï, comencem a convertir-nos en líders perquè entenem que el veritable canvi és dins nostre i que voler forçar el món perquè es plegui a la nostra voluntat és un error. Creure que només es pot forçar l'exterior amb armes és antagònic a la manera de fer que busquem. Des del lideratge, el que es fa és seduir l'exterior i implicar-lo.

Tots portem aquestes cinc maletes, però les mides de cada una d'elles són diferents segons qui les carregui. Així, hi ha persones afortunades que reben una missió enorme i un destí petitíssim, però també hi ha qui rep tot el contrari. Només cal mirar les capacitats innates de les persones per adonar-se que això és ben bé així.

Un error freqüent, que alguns *coachs* poc preparats fomenten, és la creença que la missió i la funció sempre poden coincidir. Això és fals: **no sempre hi ha una feina a mida per a cada persona**, i esperar-la sense abraçar el destí ens acaba convertint en persones incapaces. Per molt que jo vulgui ser futbolista professional i tingui habilitats amb la pilota (missió), si no aconseguixo que em fitxi un equip de primera o segona divisió, difícilment podré guanyar-me les garrofes amb la pilota (funció). Però això no vol dir que no pugui ser feliç amb altres feines que em vagin sortint i,

potser, puc aplicar-me en quelcom que no em sigui tan fàcil, com els estudis (destí), i acabar aprenent prou com per gaudir igualment d'una feina totalment diferent del futbol (funció).

Cal entendre que si hem d'apostar per una maleta, hem de jurar fidelitat al destí per sobre de tot. Quan ens superem, el destí canvia el pes de la resta de maletes: aprendre les coses que no sé (destí) em dóna una major comprensió del món (intenció), i un cop les entenc (missió) se m'obre la porta a noves formes de guanyar-me les garrofes (funció) i, per tant, a una major felicitat (propòsit).



Com despertar l'autocompromís aliè

Ara que ja sabem els condicionants intrínsecs del lideratge, cal tornar a la definició primera que fèiem d'ell: “una persona líder és algú que convenç però no obliga”. Per tant, per complir aquesta premissa **és imprescindible la implicació del treballador/a, el seu compromís**. Però, com s'aconsegueix?

En la major part dels casos, quan es planteja una oferta laboral es fa posant sobre la taula des d'un primer moment què busca l'empresa i el sou que ofereix a canvi. Error. Quan es fa aquest plantejament, la xifra que es percebrà a final de mes guanya protagonisme i deixa en un segon pla la resta de condicionants,

que el treballador acceptarà a ulls clucs. En aquest context, el compromís que es forja és amb la xifra, no amb les tasques que es desenvoluparan. Tampoc serveix explicar les condicions i els requisits sense mostrar el sou que s'ofereix a canvi, perquè si existeix una mínima necessitat, la persona que tenim al davant acceptarà qualsevol condicionant.

Com hem de plantejar, doncs, l'oferta de feina? Demanant a qui s'ofereix què és capaç d'oferir. Això no vol dir que nosaltres no tinguem en un calaix tot allò que busquem, però en comptes de mostrar-ho d'entrada, el que farem serà guardar-ho per comparar-ho després amb el que se'ns digui.

Un exemple pràctic: a la nostra empresa tenim una vacant en l'àrea d'exportacions. El que farem quan arribin els candidats serà preguntar-los *“i tu, com t'imagines que ha de ser aquesta àrea?”*. El deixarem que parli, sense interrompre'l ni dur-li la contrària, i després ho compararem amb allò que estem buscant. Hi ha moltes maneres de portar una àrea dins una empresa, moltes d'elles prou competents, però es tracta de veure si els plantejaments de la persona que tenim al davant encaixen amb la nostra visió d'empresa. Depenent del que digui, sabrem en què es comprometrà i també quines coses ni tan sols li passen pel cap.

Quelcom semblant passa amb la família i els infants: si els poses un condicionant, posem per cas, per sortir a jugar al carrer, sempre respondran que sí encara que no tinguin cap intenció de fer-ho. En canvi, és molt diferent demanar-los que ells assumeixin la responsabilitat de decidir quan serà adequat

fer-ho en funció de les obligacions que tinguin, com, per exemple, “*com creus que cal tenir els deures abans de sortir a jugar?*” Perquè en aquest moment són ells qui, proactivament, agafen el compromís d’acabar els deures abans de sortir. Per tant, ells poden decidir fer els deures abans o després de jugar. Naturalment que es poden equivocar i pot fer-se de nit sense tenir els deures fets, llavors, davant els resultats evidents de l’error podran aprendre de les conseqüències. Sempre i quan no els evitem les conseqüències. **Cap líder evita les conseqüències de les accions alienes.** Els dóna suport moral, però no els evita les conseqüències: els impediríem aprendre! Però **és ben diferent aprendre a partir del propi autocompromís i els propis errors, que dedicar-se sempre a obeir normes que es viuen com a externes.**

Un cop sabem en què està disposada a comprometre’s la persona, **ho hem de posar per escrit.** Es tracta de rubricar un acord que precedeix al que redacta la gestoria, i que inclou tot allò a què ens hem compromès amb els termes que s’han emprat durant la trobada. Tenir aquest acord per escrit ens permetrà tornar sempre que calgui a les condicions inicials per veure si s’estan complint o no. **A l’hora de redactar-lo, hem de ser flexibles per adaptar-nos a les persones que arriben a l’empresa, però a l’hora d’aplicar-lo hem de ser fermes tot exigint el compliment exacte d’allò a què s’han compromès.**

És ben diferent
aprendre a
partir del propi
autocompromís i
els propis errors,
que dedicar-se
sempre a obeir
normes que es
viuen com a
externes.



Quan els
compromisos no
es compleixen

Què passa quan veiem que algú no compleix reiteradament els compromisos als quals s'ha compromès i que hem deixat per escrit? Ens cal donar un pas concret: **trencar la relació.**

Per trencar una relació tenim dues opcions, que dependran de la nostra posició dins l'empresa:

La primera és quan tenim **prou poder de lideratge per fer fora aquella persona**. En aquest cas, hem d'optar per aquesta via per defensar el bé del projecte on som.

La segona és quan no podem fer fora la persona perquè és algú altre qui decideix les contractacions. Llavors, si realment hi ha una diferència important entre el compromís aliè i el que rebem, **els que hem de marxar som nosaltres.**

Això és més senzill del que sembla: si l'empresa no és nostra i la cosa no acaba de funcionar, hem de marxar, ja que el negoci ni és ni serà mai nostre, i la participació que hi tenim només té sentit en tant que hi ha un projecte amb el qual ens sentim identificats i que vivim com a útil. **El compromís, en aquest cas, és amb el projecte, i algú que no creu en el projecte no té lloc a l'empresa.**



Implicar els qui ja treballen amb nosaltres

I què passa quan, essent empresaris/es, detectem una manca de compromís en els treballadors/es que ja tenim i que no han signat cap acord escrit previ? Com ho podem abordar?

No els hem de donar per perduts, sempre els podem intentar reatrapar. És tan senzill com asseure's amb cadascuna de les persones i preguntar: *“Quines creus que són les teves responsabilitats? Com pots aportar coses útils al projecte? A què et pots comprometre perquè l'empresa o el projecte tiri endavant?”*

No sempre el problema rau en el desinterès, sinó que molts cops l'origen de tot és la manca de comunicació i no haver pactat clarament les funcions de cada persona. Pot ser que nosaltres creguem que les funcions d'un/a treballador/a són unes, però que ell/a cregui que en són unes altres. Per això, molts d'aquests casos es poden solucionar posant en comú

–i per escrit– quines responsabilitats formen part de la seva tasca i quines no. Després, revisarem aquest pacte de la mateixa manera que ho fem en el cas dels nous/ves treballadors/es.

Quan deixem per escrit els compromisos que els altres han expressat, estem transmetent-los tota la responsabilitat de les seves accions. A partir d'aquell moment, la nostra feina es limita a controlar que es compleixen els acords.

Quan detectem que algú coixeja en aquest sentit, no l'hem de fer fora a la primera. Sempre podem asseure'ns per reconduir la situació i cerciorar-nos que interpretem els termes de l'acord en el mateix sentit. Quantes vegades val la pena reconduir una situació que no ens satisfà? **Quants cops hem de cridar l'atenció a una persona que no compleix amb les obligacions que s'ha autoimposat lliurement per poder tirar endavant el negoci?**

Aquí hem d'emprar **la llei del 3/7**: No hauríem de repetir una cosa menys de tres vegades i ho hem de fer un màxim de set. I si hi insistim més, el problema és nostre, perquè no ens estem compromentent amb el rol que ocupem dins la relació. En certa manera, estem donant permís perquè la manca de compromís de l'altre persisteixi.

El compromís del qual hem parlat fins ara no només afecta el treballador/a, sinó també la persona que lidera. Com a tals, hem de cuidar les persones que estan sota el nostre paraigua per assegurar-nos que no treballen més del compte, que descansen prou i, sobretot, **per ponderar en tot moment si el que se'ls exigeix és factible.**



Quan tenim problemes amb l'entorn o els altres

El nostre entorn varia constantment, i no sempre la situació que ens envolta és la més planera per tirar endavant els nostres projectes, ni sempre encaixem amb qui ens acompanya en aquest camí. Per aquest motiu, és molt important dotar-nos d'**eines per relacionar-nos amb els altres quan l'entorn no ens és propici.**

El primer pas és observar, buscar què és el que no encaixa. Molt sovint ens notem incòmodes però no som capaços de dir-ne el perquè, i **si no identifiquem el problema no el podrem resoldre.** Per tant, aquest punt és imprescindible

per poder continuar. Un cop hem posat nom al problema, **cal que ens autoobservem**, ja que a vegades ens excloem de l'anàlisi quan mirem el món, i això impedeix que vegem que una part clau de la dificultat rau en nosaltres mateixos.

Per ajudar-nos a fer aquesta autoobservació que ens doni informació útil extra, podem usar **moltes eines diferents**, però aquí vull explicar una part d'una tècnica basada en el **Treball de Byron Katie** ⁽¹⁾. Aquest mètode fa que qüestionem aquells pensaments que ens torturen per dins i fan que no estiguem en pau amb el món.

Som-hi. Per començar, **escriurem en un paper el problema**, la necessitat, posant-hi un subjecte amb noms i cognoms si és possible. Per exemple, *“en Roger s’hauria d’implicar més a la feina”*.

Ara, el que farem serà **treballar amb aquesta creença nostra tot invertint-la d’unes formes concretes amb la intenció de veure la realitat des de diferents angles**. Així, potser, obtindrem una nova informació clau que transformarà la nostra visió i ens permetrà sortir d’aquesta dificultat. Cal tenir en compte que no sempre totes les frases podran invertir-se de les quatre formes que indiquem. Pot ser que algun gir sigui impossible, no importa: **aprofitarem la informació que sigui valuosa i nova, la resta la descartarem**.

(1) Per ampliar la informació podeu consultar el seu llibre *Amar es lo que es: cuatro preguntas que pueden cambiar tu vida*, BYRON KATIE i STEPHEN MITCHELL, Books4pocket, 2009. ISBN: 9788492516902.

I quins girs o quines inversions hem de fer amb les frases?

Bàsicament quatre, que són les següents:

1.- Al contrari, es tracta d'afirmar el contrari i cercar tres motius que la facin plausible.

En el nostre cas seria: **En Roger no hauria d'implicar-se més a la feina.**

Ara, buscarem tres motius pels quals aquesta frase pot ser certa, per exemple:

- a) “Perquè no coneix la missió i la visió de l'empresa i, sense saber-ne el seu somni, és impossible estar implicat”*
- b) “Perquè treballa més hores de les que figuren al seu contracte: seria injust demanar-li encara més, ja fa prou”*
- c) “Perquè no és capaç de fer-ho més bé, si no l'ajudem a valorar el que fa, ell no ho podrà entendre, està al màxim de la seva comprensió”*

En aquest exemple, hem posat 3 opcions que ens poden donar llum. El repte està a cercar opcions diferents que ens il·luminin mostrant-nos com el contrari del que pensem també pot tenir una raó de ser. Si prenem aquesta consciència, com a líders, podrem saber què hem d'abordar.

2.- De mi a mi, es tracta de dirigir la frase cap a mi i de posar-me a mi també com a subjecte d'aquesta.

En el nostre exemple, seria: **Jo hauria d'implicar-me més a la feina**. Un altre cop, buscarem els tres motius per ajudar-nos a ampliar la nostra visió.

a) “Perquè jo sóc el líder d’aquest projecte i ara m’excuso en el Roger per no implicar-me més tot cridant-lo al despatx per revisar el nostre compromís”

b) “Perquè puc fer coses que encara no he fet i sé que podrien tenir un impacte positiu en el lloc de treball del Roger”

c) “Perquè així donaria exemple a la resta, inclòs el Roger, que veuria què ha de fer”

3.- De mi a tu, és a dir, com si nosaltres generéssim el problema vers la persona de la qual ens queixem.

En el nostre exemple seria: **Jo hauria d'implicar més en Roger a la feina**. I, ara, tornariem a cercar tres motius, per exemple:

a) “Perquè sóc el seu superior”

b) “Perquè ara ell necessita un suport i jo puc donar-l’hi”

c) “Perquè forma part de les meves tasques com a líder donar suport a les persones que no veuen el seu lloc al projecte”

4.- Pensament, és a dir, adonar-nos que el responsable del problema no és l'altra persona, sinó la forma com pensem, el nostre pensament.

En el nostre exemple seria: **El meu pensament s'hauria d'implicar més a la feina**. I tornem a buscar els tres motius per veure si ens ajuden a tenir una perspectiva diferent:

a) “Perquè així deixaria de fer-me mala sang pel que fan o deixen de fer els altres”

b) “Perquè milloraria la meva relació amb el Roger i podria parlar-li sense agredir-lo”

c) “Perquè si m'obsessio amb aquesta idea, descuido les meves altres obligacions”

Aquests girs o aquestes inversions del que, inicialment, pensàvem que era el problema ens serveixen per **adonar-nos del nostre paper dins seu i de la part de responsabilitat que hi tenim**. Un cop acabada l'autoavaluació, podrem prendre la decisió que calgui.

Sobretot, cal tenir clar en tot moment que **no totes les inversions seran gramaticalment possibles o donaran una informació lògica o útil**. Però les que ho siguin ens poden oferir una visió i una informació clau que havíem ignorat fins al moment. Gràcies a aquesta tècnica, **haurem entès coses que abans ens eren invisibles**. Amb aquesta nova informació podrem liderar amb major consciència.

És molt important
dotar-nos d'eines
per relacionar-nos
amb els altres quan
l'entorn no ens és
propici.



Com comunicar-nos sàviament amb els altres

Una mateixa qüestió es pot plantejar d'infinites maneres, i normalment els matisos rau en el vocabulari que fem per exposar-la. Hi ha paraules que enfronten, que predisposen negativament, i les hem d'evitar.

Per trobar una solució constructiva als problemes, hem de relacionar-nos des de la neutralitat, acceptant que només podem canviar allò que depèn directament de nosaltres. A partir d'aquí, hem de seguir tres principis bàsics:

1.- No buscar culpables. Davant d'un problema, els nostres esforços s'han de dirigir a la cerca de solucions.

2.- No parlar del passat. No aporta res. Hem de tenir presents els errors comesos per no repetir-los, a nivell personal, però no cal retreure als altres les ocasions en què s'han equivocat abans, perquè ja les tenen presents dins seu.

3.- No utilitzar un to agressiu. A continuació farem un llistat amb una sèrie d'expressions aversives fàcilment canviables per d'altres més positives. Us convidem a completar-lo tot observant el vostre propi vocabulari:

Però: I a més, afegiria que...

Tu has de: Estaria bé, què et sembla si, és important que...

Tu mai/sempre: He observat que, a mi m'agradaria, trobo que...

No és veritat: Entenc el teu punt de vista i m'agradaria complementar-lo...

No siguis ruc/a: Potser et cal més informació...

Estàs equivocat/da: Molta gent té aquesta opinió, potser hi ha una altra manera d'enfocar-ho...

Si ens escoltem en parlar i anem detectant les expressions agressives que usem sense adonar-nos-en, podrem canviar-les per d'altres més sàvies. Les nostres relacions amb els altres milloraran i veurem que serà més senzill exercir un lideratge.



La utilitat dels sentiments

Si ens hem de relacionar sàviament amb els altres implicarà que, moltes vegades, haurem d'ignorar els sentiments negatius que, a vegades, ens bullen a la sang. Si els escoltèssim i seguíssim, saltaríem al coll d'algú més d'un cop.

Però un/a líder mai es relaciona amb els altres des dels sentiments negatius com la ira, l'opressió o la venjança, perquè en fer-ho s'espantlen les relacions.

Però si no ens serveixen per relacionar-nos amb els altres, **quina utilitat tenen els sentiments respecte al lideratge?**

Els sentiments serveixen per conèixer-nos millor. Un/a líder que es coneix lidera la pròpia vida i, per tant, pot liderar projectes i grups. Però un/a veritable líder sap que **els sentiments negatius no són útils per relacionar-nos, sinó per conèixer aspectes nostres que encara no hem sanats**. Ho reitem: els sentiments serveixen per entendre'ns a nosaltres mateixos/es, però la majoria de sentiments negatius són un obstacle greu a l'hora de relacionar-nos positivament amb els altres.

Heus aquí una graella, basada en el treball d'autoobservació, que proposa en Jordi Sapés ⁽²⁾, on figuren uns quants sentiments i el que hem de preguntar-nos si volem aprofundir en el nostre autoconeixement. Naturalment, aquí no figuren tots els sentiments possibles, però sí poden donar-nos una orientació per saber què fer amb qualsevol sentiment que visquem. Si ho observeu, veureu que tant hi ha sentiments positius (que sí podem compartir amb els altres), com negatius, ja que els dos ens serveixen per conèixer-nos amb major profunditat.

(2) Per ampliar aquesta graella i obtenir tot un diccionari de sentiments i d'actituds, podeu consultar el llibre *El concepto de personaje en la línea de Antonio Blay*, JORDI SAPÉS DE LEMA, editorial Manuscritos, 2012. ISBN: 9788492497102.

Si em sento...	Significa que penso que...	I m'he de preguntar...
Abandonat	No m'han donat el que necessitava	Què necessito?
Ferit	Usen un defecte meu per desacreditar-me	En quin defecte es recolzen per desacreditar-me?
Acceptat	L'entorn aprova les meves característiques	Quines característiques compleixo?
Acollit	L'entorn entén els meus problemes o necessitats i se solidaritza amb ells	Quins problemes? Quines necessitats?
Acusat	Se'm rebutja perquè no he comprès les normes de l'entorn	Quines normes he trencat? Què he fet?
Ridícul	Mostro una imatge contrària a la que volia donar	Quina imatge vull donar?
Trist	Tot es desenvolupa al revés del que esperava. No podré aconseguir els meus objectius	Què pretenia?

Si em sento...	Significa que penso que...	I m'he de preguntar...
Farsant	Crec que es nota que estic dient quelcom que, en realitat, no penso	Què penso en realitat?
Adulat	En realitat no valc tant com es diu, l'entorn em lloa perquè no em coneixen prou	Com sóc en realitat?
Afectuós	L'entorn està ben predisposat cap a mi i vull correspondre	Què estic aconseguint? Què em donen?

Entendre que **som responsables del que pensem i, en conseqüència, del que sentim** (ja que el sentiment neix sempre d'un judici de la realitat) ens ajudarà a voler investigar els nostres sentiments. En investigar-los, podrem conèixer-nos millor i, **sobre aquest autoconeixement, podrem construir un veritable lideratge conscient**. Si no em conec, no puc liderar-me; si no em lidero a mi, no puc liderar cap projecte. **L'autoconeixement sempre és la clau.**



Eines per relacionar-nos des de l'excel·lència

Les empreses les fan les persones i les relacions que mantenen entre elles, per la qual cosa mantenir una relació d'excel·lència basada en la confiança serà clau per resoldre els conflictes que apareguin.

Però com es construeixen relacions d'excel·lència?

A vegades ens sembla que ens han d'explicar tècniques molt sofisticades per poder gaudir de relacions excel·lents. Però la realitat és que el que importa no és la sofisticació, sinó la profunditat i l'autenticitat de les eines que es facin servir.

A continuació, detallarem set eines que ens poden ajudar a construir relacions d'aquestes característiques. **Són set eines senzilles** d'entendre i, teòricament, de dur a la pràctica. No les desestimem per la seva senzillesa, ja que **la seva aplicació continuada ens durà a un nivell d'excel·lència extraordinària amb els altres**. Les set eines són:

1.- Renuncia a canviar l'exterior. Ens hem de centrar en allò que depèn de nosaltres mateixos. Per exemple, si no m'agrada la mentida, puc no mentir, però és inútil pretendre que ningú menteixi arreu del món. Quan renunciem a canviar els altres **i ens centrem a canviar-nos a nosaltres mateixos/es**, les relacions amb els altres milloren de forma notable.

2.- Renuncia a culpar. Quan culpem algú, estem defugint la nostra responsabilitat. **Un líder ha d'assumir la responsabilitat –que no culpa– d'allò que fa**, perquè sinó perd tot poder cap als altres. Per exemple, si algú li ha mentit ha d'adonar-se que una part de la responsabilitat és pròpia per donar crèdit a qui no s'ho mereix. En fer-ho així, s'apodera perquè cada cop té més capacitat de confiar en qui sí s'ho mereix i de no creure a qui no és digne de confiança.

3.- Renuncia a la violència. Hem d'actuar tal com hem decidit, amb positivisme, que no vol dir amb emocions. En aquest punt ens hem de prometre complir els nostres compromisos i entendre que **a la vida mai no estem**

obligats a fer res, però sempre tractarem tothom de forma excel·lent, sense violència. Si decidim fer quelcom és perquè ho hem valorat prèviament i, per tant, en decidir actuar tal com hem decidit **hem de complir amb els nostres compromisos amb fermesa i lleialtat.** Quan prenem una decisió, hem de donar el nostre màxim per arribar a bon port. No sempre estarem en condicions de donar el mateix, però sí que hem de donar el màxim que siguem capaços de donar en cada situació.

Abans ja hem parlat de com de perjudicial és la violència per a la comunicació i les relacions humanes, per tant sabem que, per despertar la confiança en els altres i liderar projectes, hem de renunciar a la violència verbal i, òbviament, a la física.

Tanmateix, encara podem anar més enllà i mirar d'**eradicar la violència mental vers els altres.** Tot el que pensem contra una altra persona, ho tenim dins nostre i, per tant, ens acaba fent mal. Eradicar el malpensar dels altres és un pas de gegant en el camí vers les relacions excel·lents amb l'entorn.

4.- Renuncia a patir. Pels altres i per tu. Des de ben petits ens han ensenyat que si patim pels altres és perquè els estimem, però no és cert. El centre de la nostra vida és la felicitat, i aquesta és incompatible amb el patiment. Qualsevol dificultat és una oportunitat d'aprenentatge. **Quan ens trobem en un context de dificultats hi ha tres opcions:** la primera és **gaudir** del patiment i seguir patint, la segona és **perdonar** a qui ens

fa patir, i la tercera, i realment sàvia, és valorar el que podem **aprendre** de l'experiència. En el segon cas, quan parlem de “perdó” estem donant per descomptat que tindríem dret a venjar-nos si així ho volguéssim. En el tercer, en canvi, estem abraçant el destí i valorant que en afrontar les dificultats creixem com a persones i, per tant, no defugim la dificultat i, a més, valorem l'ajuda inestimable que tenim per créixer.

5.- Renuncia a la queixa. Hem de valorar el que tenim. Quan quelcom ens preocupa, focalitzem tota la nostra atenció en aquest aspecte i oblidem la resta d'àmbits de la nostra vida que funcionen. Si canviem el focus de lloc, seguirem tenint el mateix problema, però l'entomarem amb una altra actitud.

Allà on dirigim la nostra atenció, allò creix. Si ens focalitzem en la queixa li diem a la vida que ens tregui el que tenim; per tant, **la queixa ens fa pobres**. Com a líders hem de saber valorar el que sí tenim i **construir la nostra realitat a partir de les coses valuoses que la vida ens ha posat a l'abast**. L'oportunitat sempre està present, però l'hem d'aprofitar. **Passar de la queixa a la valoració** és la forma com l'aprofitarem i veurem que, en renunciar a la queixa, les nostres relacions amb els altres són cada dia millors.

6.- Renuncia a interferir i/o salvar l'altre. Si els altres no ens demanen ajuda, hem de deixar-los viure la seva experiència. És un perill evitar que els altres s'enfrontin al seu destí, perquè els estem impedint créixer. Si els ajudem

a tirar endavant un projecte que ells mateixos poden desenvolupar sense la nostra ajuda, els estem tornant uns incapaços. Cal entendre que cada persona fa el millor que pot des del seu punt de vista. Lògicament, no sempre hi estarem d'acord i, en aquest sentit, també és important saber dir “prou” i actuar, quan cal, deixant de banda la pena i altres sentiments tal com hem dit abans. Actuar de forma sentimental acaba perjudicant a tothom, així que si en algun moment s'ha de fer fora algú perquè no compleix, ho hem de fer perquè aquella persona n'extregui un aprenentatge, no fer-ho seria una manca d'amor vers el que realment necessita la persona.

Si, en l'exemple que hem posat sovint, algú ens menteix, cal que visqui les conseqüències de la seva mentida. No el critiquem per mentir, no el castiguem per mentir, no ens vengem per la mentida, no ens queixem perquè ens hagi mentit... però **actuem en conseqüència, igual que les lleis de la natura actuen: de forma ferma, però neutral**. Salvar-lo seria fer-li mal i res més lluny d'un/a líder conscient que perjudicar les persones.

7.- Estima el lloc i el que fas. Hem de saber quan una etapa està acabada, però hem de renunciar a fugir deixant coses pendents. En el moment que decidim que la nostra etapa en una empresa ha acabat, buscarem un nou lloc de feina, **però mentrestant abraçarem la que tenim i seguirem donant el 100%.**

Les empreses les fan les persones i les relacions que mantenen entre elles, per la qual cosa mantenir una relació d'excel·lència basada en la confiança serà clau per resoldre els conflictes que apareguin.



Errors que porten a trencar la confiança

La base de qualsevol relació humana és la confiança. **Com aconseguir que confiïn en nosaltres? Només hi ha una resposta, i és mostrant els nostres valors.** No esperis que siguin amables amb tu, fes tu el primer pas; si vols emprenedors, emprèn, i si vols gent neta, neteja. A través de l'exemple que mostra els valors és com es genera la confiança i no a l'inrevés. Tot el que puguem fer per ajudar els treballadors serà una inversió perquè un altre dia ells actuïn recíprocament. El millor camí per rebre és donar.

Però tan important com saber que mostrar els propis valors potencia la confiança, és saber que hi ha conductes que la destrueixen. Si som conscients d'aquestes conductes que trenquen la confiança, podrem evitar-les. Per tant, aquí hem de centrar la nostra atenció en una pregunta clau:

Quines són les quatre conductes clau que trenquen la confiança i sovint s'ignoren?

1.- Preocupació. Sobretot si la desprèn un càrrec directiu respecte als seus treballadors. **Si qüestionen la seva capacitat davant un repte, els omplen d'inseguretats**, de manera que és millor mantenir cara de pòquer i donar una empenta. *“És clar que sortiràs endavant!”* Mostrar confiança en les capacitats dels altres produeix èxit i confiança. Mostrar preocupació per la conducta aliena mina la confiança dels equips.

2.- Oferir ajuda quan no pertoca. Cal donar un cop de mà a tot aquell que ho necessiti i la confiança en nosaltres es multiplicarà. Però abans de fer-ho hem d'estar segurs que realment l'ajuda serà útil i ben rebuda. **Com saber si hem de donar l'ajuda que ens sembla necessària?** És ben senzill, **ens hem de fer tres preguntes** que s'han de respondre positivament per poder ajudar:

La primera pregunta: *M'ho ha demanat?* Si la resposta és negativa, aquí acaba el dilema. No obstant això, si un treballador ha prescindit d'ajuda i s'equivoca, després

no cal evitar-li les conseqüències de la seva equivocació. Quan les assumeixi, aprendrà a fer-ho diferent en el futur. Els errors són font d'aprenentatge i els hem de valorar positivament.

Segona pregunta: *És una cosa que pot fer sol o sola?* Si és així, cal fer-li veure les eines que té sense intervenir en la seva feina, perquè llavors l'estaríem incapacitant.

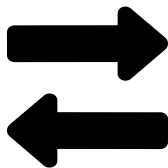
Tercera pregunta: *Em correspon a mi ajudar-lo o li correspon a una altra persona?* Tenir un càrrec directiu no implica que sigui la persona idònia per donar suport a un altre en una tasca concreta, i cal buscar sempre a qui sigui el millor indicat per desenvolupar la qüestió que es planteja.

3.- Mentida o abús de sinceritat. És obvi que **no cal mentir**, però és més difícil adonar-nos quan estem utilitzant la “veritat” per abocar opinió. Així, quan diem “quatre veritats”, el que realment estem fent és **exterioritzar una opinió feridora. No podem ferir el nostre equip, mai** (i l'equip d'una empresa és tothom: els treballadors i treballadores, la clientela, els proveïdors...). Hem de ser conscients que allò que anomenem “la veritat” és, simplement, la nostra forma de veure les coses, la nostra opinió. I, francament, mostrar la pròpia opinió com a eina d'atac és d'una manca de destresa extraordinària si volem generar confiança. **La “veritat” que estem expressant no és el que veiem o el que passa, sinó el que podem**

arribar a comprendre d'aquesta situació. Per exemple, en època de recessió pot ser que l'empresa passi per dificultats econòmiques i, en aquest cas, no cal mentir, però es pot explicar la situació des d'una perspectiva positiva. En aquest sentit, detallarem si cal ajustar-se el cinturó o aplicar alguna retallada, però destacarem que si la companyia aconsegueix sobreviure a les circumstàncies actuals sortirà reforçada i adaptada al món que ens espera. **Ni mentir, ni dir totes les coses que et passin pel cap.**

4.- Violència. Com ja hem dit, **pot ser de tres tipus: física, verbal o mental.** La primera d'elles està superada en gairebé tots els casos, però les altres dues són igual de destructives encara que menys òbvies. La major part de nosaltres estem en procés de controlar l'agressivitat verbal, i la pràctica totalitat no tenim control sobre la mental. Cal tenir clar que encara que no usem la violència física, si diem coses feridores destrossarem els nostres equips, els nostres clients i els nostres proveïdors. El mateix passa quan pensem malament d'algú. No es veu ni se sent, però la ment de l'altre ho percep, encara que ni ell mateix en sigui conscient. Per aquest motiu **la ment és l'àrea fonamental dels empresaris i les empresàries.**

Si evitem els errors anteriors, evitarem trencar la confiança. Si, a més, ens relacionem amb les set eines de les relacions que hem comentat anteriorment, construirem relacions d'excel·lència amb tothom.



Com evitar que l'exterior dicti la meva conducta?

Som líders i, per tant, **ens hem de guiar per una màxima: que l'exterior no marqui el nostre rumb.** Les persones que lideren saben on van i, per tant, han de conduir el timó de la seva mà en la direcció que volen i evitar que l'exterior les porti a un lloc diferent.

Tanmateix, alguns cops, les nostres emocions bullen dins nostre i ens impel·leixen a actuar amb la sang calenta. Com evitar-ho? Com actuar des del que hem decidit i no des del cop calent? Com evitar que l'exterior dicti la meva conducta?

Quan vivim moments de gran tensió, **podem seguir mantenint la mà ferma sobre el timó de la nostra nau si seguim els següents quatre passos:**

Primer: treure de dins els sentiments negatius. Ja hem dit que les relacions d'excel·lència són incompatibles amb deixar-nos arrossegar pel que sentim.

Però no podem negar la tensió interior i **ens cal treure-la fora en un context segur que no agredeixi el nostre equip.** Per tant, agafa el bat de beisbol, un coixí i explota... però lluny del teu equip!; **no explotis mai contra cap persona.**

Verbalitza i treu tot allò que tens dins, tota la negativitat. Crida molt fort si cal, però després, quan tota la teva adrenalina estigui cremada, vés al segon punt. Si no cremes l'adrenalina quan vius moments de tensió, acabaràs patint una úlcera o incubant una malaltia que et podries haver estalviat ⁽³⁾.

Segon: recorda quin és el teu objectiu. Evoca el teu somni i la teva visió. Som aquí per tirar endavant un projecte, no perquè els altres ens donin la raó. Per tant, **centra't en la missió i el sentiment que et té atrapat/da es diluirà.** Recorda: la nostra satisfacció arribarà si complim el propòsit, no si guanyem una discussió.

(3) Amb això no vull dir que totes les malalties siguin únicament d'origen mental, com algunes persones afirmen. És més, crec que aquesta creença —a més d'inexacta— genera patiment inútil.

Tercer: reeduca la teva ment. Som responsables del que sentim perquè només nosaltres som responsables dels nostres pensaments. En comptes de culpar els altres del que pensem (i, en conseqüència, sentim) ens posarem a buscar alternatives, de tal manera que aconseguirem que els nostres pensaments siguin més savis i més adaptats a la realitat.

Quan pateixoés perquè hi ha una idea falsa a la meva ment, i sé que no és verdadera perquè contradiu la realitat... i la realitat mai no pot estar equivocada!!

Per exemple, solem pensar que els qui menteixen no haurien d'existir, però el cert és que hi ha persones mentint a cada racó i ens enfadem davant aquesta realitat. Error. Fer-nos mala sang perquè els altres menteixen és una forma absurda de ferir-nos, i només deixarem de patir quan acceptem que la mentida és inherent a una part de la humanitat. Si admetem que els altres són lliures de mentir i ens limitem a no donar-los crèdit, deixarem de patir.

El problema és que no ens han ensenyat el que veritablement és cert. Se'ns ha educat per tenir una visió de la realitat que ens fa patir, però com és socialment compartida, no la posem en dubte. **A continuació indicarem algunes idees que hem de repetir-nos per reeducar la nostra ment.** Són algunes de les idees que més patiment impliquen. No són les úniques per reeducar, però sí són especialment rellevants. Un cop ens hàgim reeducat, serà molt més fàcil que l'exterior no ens afecti:

- L'altre no és culpable del que sento, les circumstàncies exteriors no són el que em fa infeliç, el que m'hi fa és no acceptar-les.
- Els altres sempre actuen pensant que hi ha un motiu per fer el que fan. No he d'exigir que m'entenguin, sinó mirar d'entendre la seva lògica i actuar com cregui oportú.
- El culpable no existeix.
- El mal no existeix: tothom actua creient que té motius per fer el que fa.
- Tu no tens defectes, només qualitats, però quan una qualitat no és prou gran en tenim una visió negativa. El que cal és centrar-nos a fer créixer les nostres qualitats, no a lluitar contra defectes que no existeixen.
- Tinc dret a equivocar-me i aprenc i assumeixo les conseqüències dels meus errors. Però no sóc responsable del que els altres fan amb els meus errors: és la seva responsabilitat. La culpa no existeix, de la mateixa manera que no existeix el culpable, sinó els errors que fem per manca de saviesa.

Quart: mantingues alta l'energia.

Finalment, hem de procurar mantenir l'energia alta. Quan no tenim energia, no podem liderar. No importa la quantitat de saviesa i d'habilitats que tinguem; si no tenim energia no podrem utilitzar-les.

Hi ha diverses formes de mantenir l'energia alta i cadascú ha de saber quines són les que més l'ajuden: no treballar un excés d'hores, compaginar feina i descans, dormir les hores suficients, fer esport, meditar, pregar, fer silenci, fruit de la natura, gaudir de l'art...

Un/a veritable líder és immutable davant les dificultats i això fa que sigui fiable i capaç d'enfrontar-se a qualsevol situació i de mantenir la mà ferma al timó vers l'horitzó del seu somni.

Les persones
que lideren
saben on van i,
per tant, han de
conduir el timó
de la seva mà en
la direcció que
volen i evitar
que l'exterior les
porti a un lloc
diferent.



Un/a líder sempre passa la pilota

Una de les conductes que ens impedeixen ser feliços és l'excés de perfeccionisme. **Creure que només nosaltres podem fer les coses i només les podem fer d'una manera concreta.**

Llavors ens pensem com imprescindibles i no ens adonem que la vida és una gran simfonia i que cada persona ha de tocar el seu instrument perquè la simfonia realment soni bé.

La persona que creu que tot ha de ser perfecte no s'adona del valor que tenen els errors. El perfeccionisme, que impedeix delegar, és la sensació de no estar a l'alçada d'uns estàndards que ens hem marcat partint (i els altres encara ho estaran menys) de dues premisses falses:

La primera: creure que només hi ha un únic camí cap a l'èxit. Però la realitat és que després de cada decisió que prenem, en podem prendre una altra. I cada decisió ens pot dur a un lloc... que pot ser igual de meravellós que el que havíem pensat inicialment!

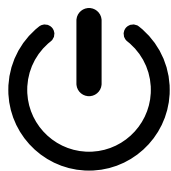
La segona: creure que les coses només es poden fer d'una sola manera. Si només hi hagués una manera de fer bé les coses, només existiria una empresa en tot el món.

A més, aquesta creença ens dificulta la tasca de delegar, perquè no suportem que algú altre posi el seu accent en la manera de desenvolupar un projecte. Per molt que siguem el/la líder, hem de tenir clar que **perquè un equip funcioni hem de definir i marcar unes pautes de treball clares que permetin que el resultat sigui bo independentment de qui posi cada gra de sorra.** No juguem mai sols/es: hem de passar la pilota!

Arribats en aquest punt, **hem de delegar sempre que ens trobem en les tres situacions següents:**

- 1.- Quan no sé fer el que cal fer, ho delego en algú que sí té els coneixements, l'habilitat i la motivació per fer-ho.
- 2.- Quan es tracta d'una tasca que no m'agrada fer i, en canvi, hi ha gent de l'equip motivada per aquesta tasca.
- 3.- I, finalment, quan el fet que jo ho faci comporta un cost superior que deixar que una altra persona ho faci.

Les persones que lideren saben quan xutar a porteria o quan passar la pilota perquè els altres xutin. **El que importa és assolir el somni, no el nom de qui ha marcat l'últim gol.** L'empresa és una tasca d'equip i el/la líder no sempre es tan visible com sembla...



Comiat

Ara que tenim totes les eines, cal aplicar-les de forma intel·ligent. Per fer-ho, hi ha una única recepta que és infal·lible: **tenir present en tot moment que el propòsit de la vida és aprendre a ser feliços**. L'empresa més exitosa i tots els diners del món no ens serviran de res si no estan al servei de la felicitat.

En aquest sentit, volem liderar un projecte perquè al seu darrere hi ha **una visió i un somni pel que creiem que val la pena enfangar-se**. La nostra missió com a líders és traslladar aquesta creença als qui formen part de l'equip. **Convèncer sense obligar ha de ser una constant en el nostre dia a dia**. Hem de saber transmetre el nostre entusiasme per tal de contagiar els altres i implicar-los en l'aventura. Aquesta és, doncs, la raó de ser del líder: **compartir un somni per fer-lo realitat de forma conjunta i contribuir a la felicitat de tots els qui hi participen**.

No tots som líders naturals, però hi ha eines que ens poden ajudar a desenvolupar les nostres capacitats de lideratge. En aquest llibre fem un recull d'un bon grapat d'elles, amb la seguretat que ajudaran a qui les empri.

Això sí, repetim un consell final: no les cregueu a ulls clucs. **Apliqueu-les, verifiqueu-les i, només llavors, confieu-hi**.

Liderar és despertar
en mi i els altres
l'auto-compromís,
adonar-nos del
diamant que portem
dins per construir,
conjuntament, un
somni.

A *danielgabarro.cat* trobareu més recursos, molts d'ells gratuïts. També hi trobareu d'altres llibres d'aquesta sèrie com ***Empresa i espiritualitat*** i ***5 valors per crear riquesa***, ambdós de Daniel Gabarró.

Si aquest llibre us ha estat útil, no dubteu a difondre'l: el coneixement no és un secret!

També trobareu més recursos gratuïts: llibres, PDF, vídeo-cursos... a *danielgabarro.cat* i a *campusdanielgabarro.com*.

