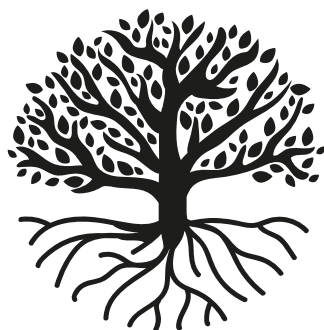




INTRODUCCIÓ

Fonaments i propòsit

Per fer el camí de
desenvolupament del
lideratge necessitem
expandir la nostra
identitat com a líders,
amb nous recursos i
habilitats

Ens pensem que tenim un model i un mètode, però la veritat profunda és que la màgia passa cada dia en els moments en què ens entreguem al que va emergint, sense resistir-s'hi ni controlar-ho. És així com el lideratge ens és revelat i desplegat, perquè el puguem seguir entenent, de mica en mica, dia a dia.

La nostra evolució, la de tots plegats, ens permet descobrir noves possibilitats, sempre que estiguem oberts i atents. L'oportunitat de liderar les nostres vides, personals i professionals, ens permet aprendre a «fer-nos servir», a utilitzar aquelles coses de nosaltres que se'ns van revelant. I, finalment, ens convida a desenvolupar-nos, perquè sempre que aprenem a navegar per nous registres les fronteres es redefeixen, i hi ha nous llocs on explorar que abans no estaven disponibles. Ells, nosaltres, jo i tu, som al mateix lloc. L'únic que hem de fer és esperar activament, amb curiositat i sense angoua, cada nova oportunitat que se'ns presenta disponible.



1. FONAMENTACIÓ

Sempre he pensat que treballar amb equips i persones és una gran responsabilitat. I, en aquest moment social, encara més. Tota, o gairebé tota, la trajectòria formativa que tenim les persones se centra en el domini tècnic. A l'escola, a la universitat, als màsters. La meva experiència és que sempre que demanem a les persones quina influència té l'estat mental i emocional en el seu rendiment, tothom diu que molt alt. Llavors, quan pregunto quin temps, diners i recursos dediquen a formar-se o preparar-se en aquest àmbit, la resposta és que poc, o gens. Sens dubte, és una gran incongruència.

És més, habitualment els problemes que apareixen en els equips tenen a veure amb aquest domini humà. I això és així dins del mateix patró d'orientació de la formació contínua en el món laboral. És a dir, si una persona necessita millorar una competència tècnica, fa un curs, un màster, o allò que l'empresa consideri oportú. En general, però, constato que no es considera encara del tot prioritari el desenvolupament humà. I penso que, en realitat, hauria de ser estratègic, ja que seria un factor determinant per augmentar el rendiment, que és el que les empreses busquen. I aquesta és una altra gran incongruència.

El que em pregunto, doncs, és: si està demostrat que el benestar, el clima de seguretat emocional, les relacions de confiança i tants altres aspectes del domini humà impacten positivament en el rendiment, per què no ens prenem més seriosament aquesta qüestió?

L'experiència em diu que, evidentment, no resulta fàcil aprendre, millorar o desenvolupar aquest àmbit humà. O, més ben dit, no és fàcil estar obert a aprendre-ho, perquè no en tenim l'hàbit. En canvi, quan ens hi posem, l'aprenentatge és possible. Però no automàtic. I aquesta és l'altra problemàtica, que té a veure amb com s'ha enfocat tradicionalment aquesta temàtica:

amb tallers, conferències o píndoles sobre comunicació, motivació, gestió del temps o lideratge. Constató que en certa manera aquests temes s'aborden amb un procés d'integració i aprenentatge mental similar al de les formacions tècniques. I aquí rau part del problema, ja que considero que no ha de ser així. La realitat que constató és que els tallers i els cursos de *softskills* no acostumen a ser transformadors i a vegades, fins i tot, s'acaben caricaturitzant. I aquí trobem la tercera incongruència.

És per això que en aquesta obra proposo una mirada holística, pluridisciplinària i més profunda, i que passa per una implementació a través del concepte d'entrenament. El *coaching* és el punt de partida, però la meua trajectòria vital i professional em demostra que cal anar més enllà. També identifico diversos models terapèutics que resulten imprescindibles en el camí cap a la presa de consciència, tot i que, val a dir-ho, sovint també els falta una part important pel que fa a posar el focus en l'acció. La creació artística i totes les qüestions corporals, com el *mindfulness*, la respiració o el moviment expressiu, entre altres, són molt potents, perquè representen un pont cap a i des de l'inconscient, que revela moltíssima informació, però de vegades no s'aprofita prou bé. Per això, en les pròximes pàgines, proposo un model que aborda de manera integral tota la complexitat humana, entenent que es multiplica quan entra en relació. El que proposo és un model que s'articula com un procés que requereix temps, i tribu. No és un camí que puguem fer sols. Fer-lo en grup, o en equip, l'accelera i l'amplifica.

Sigui com sigui, és clar que tots els éssers tenim una dimensió espiritual (transcendència) i una de política (transformació de la realitat). Tradicionalment, aquesta segona dimensió l'hem delegat a les religions i als partits polítics, organitzacions que estan en crisi per diferents motius. Per això crec que és hora de reprendre aquesta dimensió, assumint la responsabilitat des del lideratge. Parlem d'una espiritualitat que ens permet veure'ns no separats de la resta, sinó sent part del tot. Això ens permet donar qualitat als vincles i sentit als projectes i, alhora,

enfocar-nos al creixement i a la contribució a través d'aquesta dimensió política orientada a millorar les condicions de la nostra gent i de la nostra empresa, club esportiu, escola, família, universitat... També apunta directament a la part més pragmàtica i de resultats. Tal com jo ho veig i plantejo, aquesta nova consciència ens empeny a prendre riscos, a ser creatius, a connectar amb les solucions i les idees innovadores, i també a sentir que estem creixent i, per tant, fent bé la nostra feina. Una nova consciència que ens empeny a ser agents de canvi positiu en les organitzacions i els equips des del lideratge conscient, ambicions i humanista.

2. CAP A UN NOU LIDERATGE HUMANISTA

Avui, el resultat desitjat és l'èxit a curt i llarg termini, per a la persona, l'organització i la societat. I, perquè això passi, necessitem que totes les persones involucrades puguin accedir a la seva millor versió, a partir de la seva personalitat i els seus talents. El que permet el rendiment màxim és un estat alineat (ment-emoció-cos) de la persona, per això hem d'aprendre a revelar tota la informació disponible, per tal de portar les persones i, per tant, els equips a un estat que permeti desplegar-ne tot el potencial de manera pràctica, eficient i enfocada a resultats.

Per aconseguir això en la gestió d'equips, faig una aposta clara per la radicalitat i la disrupció enfocada. Això vol dir que cal utilitzar els recursos necessaris per aconseguir els resultats desitjats, però sempre amb sentit i amb responsabilitat. Per fer el camí de desenvolupament del lideratge necessitem expandir la nostra identitat com a líders, amb nous recursos i habilitats. Perquè resulta clar que, com més i millor sapiguem aprofitar els equips i els grups com a espais d'aprenentatge creuat a partir de la riquesa de la diversitat, més creixerem.

L'objectiu és no separar la persona del professional, sinó alimentar el professional amb el que com a persona ja té disponible. També vull contribuir a crear una cultura de l'aprenentatge

en els equips a partir de saber crear un entorn segur on puguem demanar i rebre ajut, cooperar, connectar, créixer i contribuir. Al capdavall, els líders humanistes poden ser els més ambiciosos, perquè busquen aprofitar tot el que hi ha disponible, de manera que no tot hagi de passar per ells. Aprenen a confiar, a impulsar, a delegar, a trobar l'equilibri entre cuidar i exigir. També aprenen a fer que els seus equips aprenguin.

Treballar amb persones té un punt d'incertesa, volatilitat i complexitat, per això els líders saben que necessiten preparar-se més que mai. Dirigir-se a la profunditat, cultivar la relació perquè la tasca sigui impecable.

Tal com ho veig, els bons líders, els líders humanistes, saben que aquest camí necessita un far, una visió, un somni que els impulsi a l'aventura de l'aprenentatge. En aquesta aventura es van retroalimentant, ja que se senten cada cop més realitzats, més en pau i amb més equilibri personal i professional. Són conscients de si mateixos i també dels altres, i del tot. Des d'aquest lloc de consciència i equilibri, s'enfoquen amb molta claredat, i inspiren aquesta força al seu equip. Si tot això et ressona, gaudiràs molt amb aquest llibre, perquè hi trobaràs de tot: espiritualitat, consciència, comprensió i molts recursos per transformar tota aquesta riquesa en una cosa tangible i operativa per al teu dia a dia com a líder o facilitador d'equips i grups.

En qualsevol estructura
que implica un equip de
persones, tots els líders
aspirem a aconseguir
que es **treballi des**
de la cooperació, la
complementarietat i la
corresponsabilitat

3. LA PRÒPIA HISTÒRIA

L'aventura del lideratge és un camí ple de sorpreses i d'oportunitats. El primer canvi de mirada que suggereixo és passar de veure la vida com *una cosa que em passa a mi a una cosa que passa per mi*. És a dir, pel meu aprenentatge. Com explicava Steve Jobs, amb el seu famós «connecting the dots», el camí personal, i el del lideratge com a part nuclear d'aquest, pren sentit quan podem observar-lo mirant cap enrere i així entendre molt millor per què ens va passar cada cosa. I poder atendre des d'aquesta consciència tots els temes pendants, no resolts.

Tota la meva trajectòria professional i personal ha estat vinculada al lideratge. La vida m'ha portat a fer dos rols de lideratge aparentment diferents, com són el d'entrenador i el de *coach*/formador, i alhora connectats, que moltes vegades he intentat, sense èxit, separar. Adonar-me d'això m'ha portat a reflexionar sobre si és possible integrar-los, o més ben dit, a veure que en realitat ja estaven integrats.

També m'ha interessat i encuriósit sempre l'observació de diferents líders en diferents espais o entorns. Em fascina el vincle espiritual que es crea quan un equip o grup està alineat, tant en un àmbit més corporatiu com en un grup d'amics que van tots a una, confiant en la persona que els guia, facilita les coses i els acompanya. Ser capaç de ser aquest puntal és essencialment un art, és una forma d'expressió del jo en relació amb els altres.

El 1986 vaig començar a fer d'entrenador, amb catorze anys, i fins als cinquanta-un que tinc quan estic escrivint aquestes pàgines, he estat entrenant. En total, trenta-set temporades, més de quaranta equips en totes les categories formatives, i també en el terreny professional.

Quan faig el rol d'entrenador, automàticament se'm dispara una sensació de poder i de ser escoltat (almenys de tenir l'oportunitat de ser-ho). També connecto amb el repte, amb la competició i, per tant, amb la comparació. Amb la recerca de superació

i l'aprenentatge de cada moment, es desperten moltíssimes coses que em fan vibrar i que permeten que m'expressi plenament, ja que aquest rol em demana estar en un estat de fluïdesa i de presència que no experimento en cap altre moment de la meua vida en tant que ha estat escollit i treballat. La responsabilitat que comporta m'agrada. Penso que, si estàs al capdavant d'un projecte, t'ha d'interessar i ha d'estar alineat amb tu, tant la idea mateixa com les persones amb les quals l'has de dur a terme. Si no, seria una tasca massa feixuga, i probablement no trauries el màxim ni de tu ni dels altres. I, alhora, aquesta responsabilitat requereix un gran compromís amb l'aprenentatge constant.

A vegades em pregunto, què ens mou als entrenadors? Què ens aporta entrenar que fa que hi posem el coll d'aquesta manera? I he arribat a la conclusió que entrenar ens apassiona perquè ens promet plenitud. Quan entrenem, perseguim la promesa de sentir plenitud a través d'honorar dos valors màxims que responen a necessitats humanes: el creixement i la contribució. El que, al capdavant, és una promesa de felicitat i èxit que molt sovint no arriba, i quan ho fa, és profundament efímera; per la seva naturalesa tan escassa i fugaç, n'esdevé el principal atractiu.

El fet és que entre els anys 2000 i 2009 vaig viure la muntanya russa de l'èxit i el fracàs. Vaig arribar a la màxima elit del bàsquet professional, la qual cosa implica estar exposat completament a l'opinió pública. Però, **després dels èxits, van venir els fracassos i vaig necessitar entendre'ls en profunditat. Em vaig plantejar que, més enllà dels resultats en si, necessitava saber què és el que genera aquesta promesa de felicitat.**

Per què, sent jo el meu propi líder, amb els mateixos coneixements que tenia, vaig obtenir resultats tan oposats? Amb aquest interrogant al cap, vaig començar a estudiar per ser *coaching* el 2009 i, especialment, l'any 2010, quan vaig fer la formació de *coaching* d'equips i relacions (ORSC). És aleshores quan començo a lentendre'm en el passat i en el present alhora que comprenc i explico el que passa cada vegada que treballo amb una persona i/o pertanyo a un sistema.

Amb el temps, m'he adonat de l'univers infinit que representen les relacions, i he aconseguit veure'n les dinàmiques, explicar-les i aprofitar-les. I he anat creant un mètode propi, bevent de diferents influències i creant un estil. També he après que el que sigui que passa a través de mi quan lidero grups, es multiplica co-liderant-los, com va passar amb la Marta Esteve, la meva sòcia i companya a TeamsAlive, el projecte en què compartim el nostre programa i mètode amb tothom. Fa molts anys que treballem junts i el progrés de l'un no s'explica sense la influència de l'altre, així que soc molt conscient del que significa compartir aquesta guia, aquest lideratge. Val a dir, en aquest sentit, que el model que hem creat ens ha permès imaginar i enfocar com es pot guiar des d'energies diverses i complementàries, els cicles de vida d'equips i grups.

Per això, abans d'entrar en el desenvolupament d'aquest manual, m'agradaria fer un incís, que, de fet, ja forma part de l'aprenentatge dels qui esteu llegint aquestes pàgines: el concepte de co-lideratge.

4. DEL NOSALTRES CAP AL MÓN. EL CO-LIDERATGE

Per poder comprendre el concepte de co-lideratge és imprescindible entendre que cada persona té una experiència vital i una motxilla que es retroalimenta quan la compartim al servei d'un projecte més gran que nosaltres.

El nosaltres representa una tercera entitat que pren vida en el moment que el jo i el tu es connecten per fer una tasca. Aquesta entitat sempre va més enllà del que podrien fer i aconseguir per separat, ja que les fortaleces del jo es poden expressar en plenitud perquè les mancances que té seran cobertes per les fortaleces del tu. Per exemple, si a mi m'agrada portar els grups a l'experiència corporal, des del nosaltres ho puc fer amb llibertat i profunditat perquè sé que la Marta, en aquest cas, s'està fent

càrrec de l'observació de tot el que passa, de manera que ens podrà fer un retorn en forma d'idees, preguntes o simplement la descripció del que ha passat, i això permetrà al grup poder treure tot l'aprenentatge disponible a partir de l'experiència.

Aquesta tercera entitat és escolta pura, ja que és present en la pregunta, fonamental: «Què necessita aquest grup, ara, de nosaltres?». Segons la resposta, un o altre reaccionarà. Fer la pregunta sol sovint és més complicat, perquè potser he de fer una cosa que no puc fer en aquell moment, mentre que el nosaltres pot trobar la solució molt més fàcilment.

És en aquest punt quan confiem del tot i entrem en profunda coherència amb les diverses dimensions que ens ofereix la mirada sistèmica, és a dir, aquella mirada que fa referència a percebre la realitat de manera relacionada i no inconnexa. Nosaltres podem sentir i creure que no fem res activament i que només som un canal a través del qual s'activen coses que són necessàries perquè el sistema (grup) evolucioni o sobrevisqui, però certament, quan estem enrocats en el jo, preocupats, amb pors o alguna necessitat pròpia perquè passin certes coses, i no pensant en el que necessita el sistema, el que realment passa és que estem interferint en el que ha de passar. Per tant, no podem veure-ho tot des d'un punt d'inconnexió, sinó que ho hem de fer des d'una mirada sistèmica. Quan ens aproximem a un fet sense agenda pròpia, a través de l'escolta i la curiositat, efectivament obrim el camí perquè passi el que és necessari i genuí. Quan ens rendim a *l'agenda de l'ànima*, som còmplices, facilitadors i impulsors.

La mirada sistèmica ens permet assenyalar la realitat sense judicis, sense ment i sense diferències egoistes, és a dir, sense jo i tu entesos com a diferents, sinó com una mateixa essència.

A partir d'aquestes breus reflexions que hem fet, val la pena que aclarim, a continuació i de manera breu, alguns conceptes que hem de tenir en compte abans de prosseguir amb la lectura.

DE LIDERAR A CO-LIDERAR

Co-liderar, el co-lideratge, és el principal paradigma del treball en equip. En qualsevol estructura que implica un equip de persones, tots els líders aspirem a aconseguir que es treballi des de la cooperació, la complementarietat i la corresponsabilitat. Si som capaços de modelar aquesta necessitat, serà molt més fàcil que ens segueixin. Modelar significa que, des del rol de guia, posarem la intenció i les accions adequades per democratitzar-ho tot. No ens quedarem només en la diagnosi, la facilitació de dinàmiques, la resolució de conflictes o la presa de decisions, sinó que ho compartirem i ho delegarem en funció de la situació i els talents que hi hagi a l'equip, fent partícips els altres. D'aquesta manera, mostrarem com volem treballar des de l'horitzontalitat, i no des de la jerarquia, i així ens posarem al servei del món, del nostre sistema i de tots aquells que el formen. Si des del lideratge i el co-lideratge impactem en una persona, l'impacte s'expandirà en els altres.

PER QUÈ ÉS POSITIU EL CO-LIDERATGE?

En primer lloc, perquè el rang de lideratge pot ser més ampli, ja que dues persones arriben més lluny que una, sempre que vagin alineades i de la mà. Hi ha més possibilitats disponibles, ja que disposem de diferents eines en funció de l'expertesa i l'experiència de cadascú, diferents ritmes i també energies diverses (emocional-mental, masculina-femenina, empènyer-cuidar, teoritzar-vivenciar, etc.).

El co-lideratge ens permet fer alhora dues tasques. Així, per exemple, mentre un s'encarrega d'escoltar el sistema, l'altre el pot empènyer. Mentre un va a la profunditat que ens permet augmentar la consciència, l'altre prepara i executa l'aterratge cap a les accions.

A més, ens ajuda a l'autoregulació i a mantenir-nos frescos.

En un bon co-lideratge hi ha moments per estar al davant i altres per estar en un segon pla, de manera alternativa. Això ens permet afinar i mantenir un nivell màxim de presència i energia disponibles, com en una cursa de relleus.

5. LA CONSCIÈNCIA DEL MOMENT. L'ÀNIMA ES MANIFESTA

Abans d'iniciar un projecte és imprescindible fer una aliança breu per alinear-nos en intencions i repartiment de rols principals. Per més hàbit i bon *feeling* que hi hagi entre les persones que es posaran al capdavant de la dinàmica, és necessari fer aquesta tasca. En aquest sentit, algunes claus per al bon funcionament del co-lideratge serien les següents:

- **Admiració professional, no competència.** Quan liderem, hem de poder veure allò en què l'altre és millor i deixar que es manifesti plenament en el lideratge. Això ens permet aprendre de l'altre des de l'admiració i l'agraïment. És un mecanisme d'enriquiment mutu.
- **Paciència i presència.** Mentre un s'ocupa de la dinàmica, l'altre ha d'estar en l'escolta plena del que està passant i esperar el moment d'entrar aprofitant tot el que ha pogut identificar des d'un segon pla.
- **Confiança i generositat.** Tenir clar que estem connectats, i que hi haurà moments en què cal cedir la iniciativa en benefici del sistema. Això també té a veure amb demanar ajut, deixar-nos complementar i entregar-nos a un fi superior, que és sempre aportar valor.
- **Avançar en el desacord.** Quan una situació la veiem diferent dels nostres companys o companyes, hem de poder

aportar el que sentim que suma sense desvalorar o confrontar amb el que està proposant l'altre. Per exemple, quan un està exercint pressió, repte o desafiament, i l'altre veu que cal una mica d'energia de cuidar, hem de poder trobar la manera d'aportar-la sense trepitjar la feina de l'altre.

- **Fer un retorn** (*feedback*) en el moment, i després. Quan un necessita un espai breu de comunicació de com està anant la dinàmica, i com cal seguir, s'ha de poder demanar i concedir, per tal d'alinejar-nos i arribar a acords ràpids gràcies a la claredat que hi ha d'haver, sobre on som i com continuarem. Després de la facilitació, és molt important compartir sensacions, valorar si hem complert els objectius de les nostres intencions, i sobretot, veure quina informació nova ha aparegut durant la sessió o reunió, ja que ens permetrà tenir més claredat sobre com cal continuar, i quines accions se'ns presenten d'ara endavant.

En definitiva, el co-lideratge és una realitat que ens aporta un gran aprenentatge personal i professional. També ens eleva el nivell de qualitat de la facilitació, perquè quan després hem de liderar en solitari, conscientment i inconscientment, integrem habilitats que abans no teníem.

Fets aquests apunts arran de la meva experiència amb la Marta i el co-lideratge, m'agradaria aprofundir una mica més en el concepte de liderar i com enfocar tot aquest procés abans d'entrar pròpiament en la matèria d'aquest llibre, que no és altra que proposar un mètode concret per fer créixer les habilitats de lideratge.

Quan ens permetem ser sense jutjar el que som, és a dir, quan hi ha observació neutra, cal que ens adonem que les vivències succeeixen com succeeixen, plenes de sensibilitat, però sense que afectin la nostra essència. Des d'aquí ja no projectem amb exigències o expectatives, ni la necessitat de perseguir res. En aquest moment sentim curiositat per revelar i desplegar tot

allò en què es pot «convertir» un ésser, un equip o una relació.

En les pàgines següents, doncs, proposo un mètode per revelar i desplegar la voluntat més vertadera, sense soroll, sense opinions, que té qualsevol persona, equip, relació, grup, etc. És a dir el propòsit natural que tots tenim, així com el d'una llavor d'un taronger és esdevenir arbre i donar fruits. Facilitar i impulsar grups és regar la llavor i cuidar-la, i aleshores esperar a veure els fruits que pot donar, quan els pot donar. No els fruits que jo vull quan jo vull.

Des d'aquesta aproximació, doncs, podem afirmar el següent:

1. Els equips connectats i amb vincles de qualitat són més productius.
2. Cuidant les persones, cuidem els projectes.
3. Cal entendre les organitzacions com a éssers vius, amb un cicle vital propi, dinàmics i plens de possibilitats.

Com a líders o facilitadors entrem en la intimitat del sistema i ens hi quedem durant un període d'aquest cicle vital, per ajudar-lo a créixer de manera orgànica. Amb sensibilitat i ganes de repte, entrem en les organitzacions i en els equips al punt on es troben per ajudar-les a avançar, posant en valor els recursos de les persones com a vehicle per augmentar la productivitat i el rendiment. Si volem treure el millor de les persones d'un equip, hem de connectar-les amb alguna cosa més gran que elles i també amb aquells que les envolten.

Amb tot el que s'ha explicat fins ara, aquest llibre t'interessarà i t'obrirà un fantàstic marc d'acció i de coneixement si ocupes algun d'aquests rols:

- Director/a d'equip(s) en organitzacions empresarials.
- Professional de l'alt rendiment esportiu.
- Professional de la facilitació i l'acompanyament a grups i

- equips a través de la consultoria, el *coaching* i la teràpia.
- Personal docent en tots els àmbits.
- Qualsevol persona que vulgui ser present des de la responsabilitat en una relació (família, amics, associacions).

I què tenen en comú totes aquestes persones? Que totes estan al capdavant de sistemes (grups i equips) amb un objectiu compartit, individual i/o col·lectiu. Es tracta, doncs, de persones que comparteixen la necessitat de guiar i impulsar, encara que en alguns casos enfocats a l'aprenentatge i en altres al rendiment. Com has vist, aquest llibre no vol oferir només un enfocament empresarial, sinó que la meva intenció és donar-te eines et trobis en el punt que et trobis, perquè puguis utilitzar-les en el teu creixement tant personal com professional.

6. EL PROPÒSIT

El meu propòsit és que tant l'aprenentatge com el rendiment es liderin des d'un lloc de profunda comprensió de les dinàmiques personals i grupals, de manera que les accions proposades, i també les executades pel guia, siguin ecològiques, en tant que integrem l'ecosistema propi del grup amb què treballem, eficients i conseqüents, no només amb un mateix sinó també amb el tot.

Vull oferir un canvi de mirada, una mirada d'esperança, una mirada que veu possibilitats reals de poder atendre conflictes i dinàmiques que no estan funcionant com volem i no sabem com reconduir.

M'agradaria convidar també professionals del món del *coaching*, la teràpia i la facilitació, ja sigui en l'àmbit personal o empresarial, a obrir-se a altres disciplines que poden ajudar a generar una experiència més completa.

També em motiva presentar als docents eines per connectar amb les motivacions que tenen, entendre més la individualitat i, alhora, el grup al qual pertanyen.

Tots els que tenen l'àrdua tasca de posar-se al capdavant d'un grup són els autèntics agents del canvi social a través de l'educació, l'empresa, l'esport o fins i tot els amics i la família. Per això desitjo que acabin el llibre amb més il·lusió i més idees que els permetin connectar amb la seva creativitat per implementar canvis en les seves àrees d'influència.

Un cop més, abans d'entrar en la matèria del mètode, m'agradaria que tots aquells que teniu el llibre a les mans feu unes petites tasques que us ajudaran a posar-vos en situació.

TASCA

«Pots explicar la teva pròpia història?»

Dedica-hi un temps abans de continuar amb la lectura. Pensa en punts d'inflexió, moments que han marcat la teva història. Al final del llibre et convidarem a reescriure-les per mirar cap endavant d'una altra manera, des de la teva nova història.

Treballa sobre els teus *nosaltres*.

- Quins *nosaltres* tens a la teva vida en els àmbits familiar, professional, etc.?
- Qui sou junts? Què podríeu oferir de diferent al món que si ho feu per separat?

A partir d'aquí, ara sí, us convido a continuar llegint i a iniciar un camí de creixement que de ben segur us ajudarà, tant a vosaltres com als vostres grups.

