

LIDERAR

SENSE IMPOSAR



VIURE SENSE PERDRE'S

CONVERSANT AMB LA IA

MIQUEL GENSANA RUESTES

**LIDERAR
SENSE IMPOSAR.
VIURE SENSE PERDRE'S**

CONVERSANT AMB LA IA
MIQUEL GENSANA RUESTES

www.miquelsinmas.com

LIDERAR SENSE IMPOSAR. VIURE SENSE PERDRE'S. CONVERSANT AMB LA IA. MIQUEL GENSANA RUESTES

Abril de 2026

DL L-332-2026

Impressió: Impessus

© Art i maquetació: Missatges, Gestió de Comunicació SL

© Fotografia: Arxiu personal i familiar de Miquel Gensana Ruestes, Alexandra Balaguer,

Imatges generades / editades amb ChatGPT (DALL·E 3) OpenAI

Aquest segon llibre és fruit de moltes mans, visibles i invisibles.

He tingut l'ajuda de la intel·ligència artificial, no només com a eina, sinó com a suport silenciós que m'ha permès ordenar idees, estructurar capítols i posar paraules a experiències i reflexions que durant anys havien estat dins meu. Aquesta ajuda tècnica em va donar el temps i la claredat per centrar-me en el que és essencial: la meva vida, els meus principis i la meva manera d'entendre el lideratge.

Però aquest llibre tampoc no existiria sense les persones que m'han animat i inspirat a escriure'l:

- La meva dona, companya de vida i de viatges, que ha compartit amb mi cada pas, aportant paciència, suport i confiança.

- Els meus fills que, amb els reptes, les preguntes i les reunions periòdiques, m'han impulsat a revisar les meves pròpies idees i a transformar-les en ensenyaments.

- Els meus col·laboradors que, amb la seva dedicació i fe en els meus projectes, han estat un mirall on he après que liderar sense imposar és possible.

- Els meus amics i lectors que, amb els seus comentaris sobre el meu primer llibre, em van encoratjar a continuar escrivint i a compartir més de la meva experiència.

Liderar sense imposar. Viure sense perdre's és el resultat de tot aquest impuls i de tota aquesta ajuda. A tots els que m'han acompanyat en aquest camí, la meva gratitud més sincera.

PRÒLEG

Miquel Gensana Talarn

Aquest llibre neix d'una vida feta a base de passos fermes, però també d'ensopegades que han esdevingut grans lliçons.

Des dels seus orígens en una família humil de classe obrera, el meu pare ha sabut jugar amb els ingredients que li va donar la vida, cuinant-los fins a obtenir autèntiques receptes de saviesa. De fet, aquest llibre podria anomenar-se *Receptes de la vida d'un líder*.

Ens recorda que les crisis no són l'enemic, sinó oportunitats úniques per a créixer. Que la confiança, la perseverança i l'atenció són les virtuts que ens permeten assolir allò que ens proposem.

A través de les seves experiències –empresarials, vitals i de viatge– ha modelat el caràcter de líder i afinat la seva mirada, comprenent que no hem vingut a ser perfectes, sinó a aprendre, a créixer i a transformar-nos contínuament.

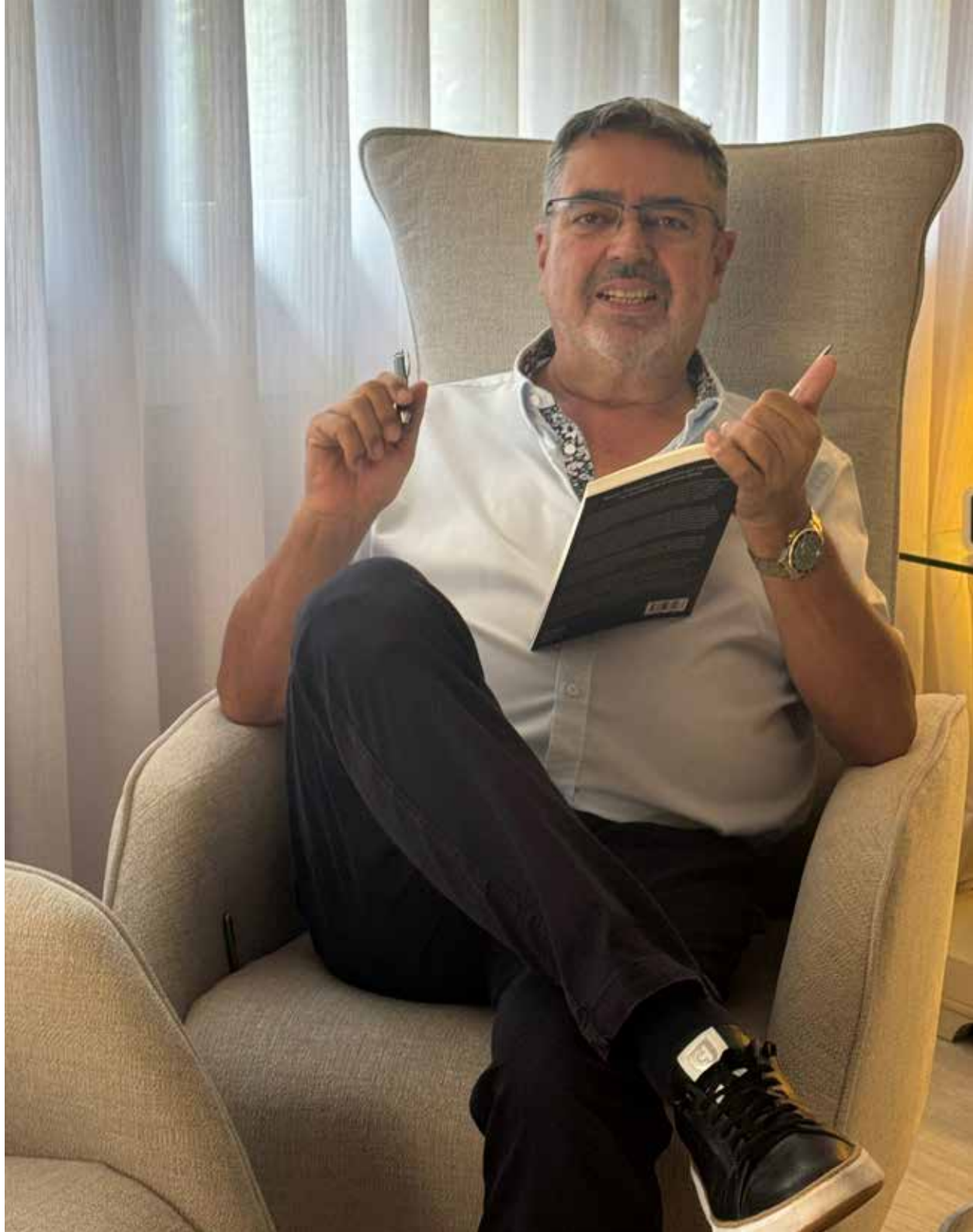
Perquè la vida no és només celebrar els èxits, sinó també aprendre dels fracassos. Mentre hom visqui, cal seguir aprenent contínuament a viure. Connectat a la vida. Malgrat els desafiaments, els malentesos i les crisis, sempre val la pena viure.

Potser és aquí on resideix la bellesa d'aquest joc.

Gràcies pel teu exemple i la teva manera de viure. Estic profundament orgullós de tu.

El teu fill.





INTRODUCCIÓ

Miquel Gensana Ruestes

No escric aquest llibre per donar lliçons. Tampoc per imposar la meua manera de pensar o de liderar. Ho faig per compartir experiències, aprenentatges i reflexions que, potser, poden ser útils a aquells que, com jo, han hagut de prendre decisions, guiar equips i enfrontar-se als reptes que porta la vida... Sense manual d'instruccions.

La meua universitat ha estat la vida. He après observant, escoltant, equivocant-me i tornant-ho a intentar. He après dels meus viatges, de les persones amb qui he treballat, de les que m'han inspirat i també d'aquelles que m'han posat a prova. I, sobretot, he après que liderar no és manar: és acompanyar, és donar exemple, és construir confiança.

En aquestes pàgines que he elaborat 'conversant' amb la intel·ligència artificial, trobaràs històries reals, algunes viscudes en primera persona, altres observades en el camí i una sèrie de reflexions entorn dels contes de Jorge Bucay. Tots ells ensenyaments pràctics que es poden aplicar tant a la feina com a la vida.

Aquest, doncs, no és un llibre teòric ni acadèmic. No hi trobaràs gràfics ni estudis interminables. Hi trobaràs vivències, frases que m'han marcat, anècdotes que m'han fet pensar i, sobretot, la convicció que es pot liderar sense imposar i viure sense perdre's.

No busco convèncer-te que la meua manera de veure les coses és l'única ni la millor: busco convidar-te a reflexionar sobre la teua. Si en algun moment, llegint aquestes pàgines, t'hi descobreixes, hauré aconseguit el meu objectiu.

T'invito que el llegeixis sense pressa, que ho subratllis si alguna cosa t'és familiar, que t'ho preguntis si no ho comparteixes i que el facis servir com a punt de partida per al teu propi camí.

ÍNDEX

I. LIDERAR SENSE IMPOSAR	14
II. EL PROPÒSIT: LA BRÚIXOLA DEL LÍDER	17
III. ELS TRES PAPERS DEL LÍDER: FER, ORDENAR I SOMIAR	20
IV. QUAN ALTRES ET REVELEN QUI ETS	24
V. L'EGO COM A ALIAT, NO COM A ENEMIC	26
VI. CARISMA: LA INFLUÈNCIA, QUE LA NO FORÇA	30
VII. ESCOLTAR MÉS ENLLÀ DE LES PARAULES	32
VIII. L'AUTORITAT QUE NEIX DE SERVIR	34
IX. LA CONFIANÇA, EL REGAL MÉS GRAN	39
X. EL VALOR DE DESCOBRIR TALENTS	41

XI. ESPAI PER A QUE ALTRES CREIXIN	44	XX. ADAPTAR-SE SENSE PERDRE L'ESSÈNCIA	68
XII. MOTIVAR O DESMOTIVAR: LA FRONTERA INVISIBLE DEL LÍDER	46	XXI. DE LA IDEA A L'ACCIÓ: EL VALOR D'ORDENAR I ENFOCAR	70
XIII. EL QUÈ I EL COM	51	XXII. SUPERVISAR: LLIBERTAT, CONTROL I VISIÓ PERIFÈRICA	74
XIV. UN TEMPS PER A CADA COSA	53	XXIII. LA VISIÓ QUE INSPIRA I SOSTÉ	76
XV. EL PODER DE L'OBSERVACIÓ PACIENT	55	XXIV. LA GRATITUD COM A MOTOR INVISIBLE	78
XVI. LA PACIÈNCIA ESTRATÈGICA	57	XXV. INSPIRAR PERQUÈ EL LLEGAT CONTINUÏ VIU	80
XVII. EL QUE ET PORTÀ FINS AQUÍ NO SERÀ SUFICIENT PER MANTENIR-TE AQUÍ	61	XXVI. PASSAR EL TESTIMONI	82
XVIII. RESILIÈNCIA: CRÉIXER EN TEMPS DIFÍCILS	63	XXVII. NOVA ETAPA	86
XIX. DECISIONS VALENTES: TRIAR AMB CRITERI SOTA PRESSIÓ	66	<hr/>	
		EPÍLEG	95

LIDERAR SENSE IMPOSAR

CAPÍTOL I

Liderar sense imposar no vol dir marcar d'autoritat, sinó exercir-la de manera que inspire respecte i confiança.

Un veritable líder no necessita cridar per ser escoltat ni recórrer a amenaces perquè les coses es facin. La seva força està en la coherència: en la manera com actua, fins i tot, quan ningú no l'està observant.

En els meus primers anys com a empresari pensava que liderar era tenir sempre l'última paraula, donar instruccions fermes i marcar el camí sense titubejos. Amb el temps vaig descobrir que un equip compromès no es construeix amb ordres, sinó amb confiança. I la confiança neix quan les persones senten que la seva opinió importa.

Recordo una ocasió en el laboratori dental en què acumulàvem diversos treballs amb retard. El meu primer impuls va ser reunir tothom i dictar com s'havien de reorganitzar.

Tot i això, vaig decidir escoltar abans. Va ser sorprenent: d'aquella conversa van sorgir idees pràctiques que jo no

havia considerat, propostes que naixien de l'experiència dels qui estaven cada dia a la taula de treball. Si hagués imposat el meu pla, no només hauria perdut aquestes solucions, sinó que probablement hauria generat frustració.

Una altra experiència que em va marcar va ser quan en un viatge al Marroc, visitant un petit taller artesanal, el mestre donava instruccions als aprenents sense aixecar la veu, amb calma i una presència que transmetia autoritat. Vaig observar com cadascú treballava concentrat, sentint-se part d'una cosa important. Aquesta imatge em va fer comprendre que el lideratge real no s'ha d'imposar: es guanya amb l'exemple i la coherència.

Liderar sense imposar-se exigeix humilitat. Reconèixer que no sempre tens la resposta correcta, que el talent de l'equip pot complementar el teu i que el teu paper és guiar sense controlar cada moviment. No es tracta de ser el protagonista absolut, sinó de crear l'escenari perquè altres brillin.

Liderar és influir amb l'exemple, no amb la imposició



El bambú japonès: triga set anys a créixer sota terra i després, en poques setmanes, s'eleva uns quants metres. (Pensant amb Jorge Bucay)

**El lideratge creix, tot i que
no ho veus a simple vista.**



EL PROPÒSIT: LA BRÚIXOLA DEL LÍDER

CAPÍTOL II

Sense un propòsit clar, qualsevol camí sembla bo... Fins que descobreixes que no et porta a on de debò volies anar. El propòsit és aquesta brúixola silenciosa que orienta les decisions i dona sentit, fins i tot, als moments més difícils.

Quan tens clar el teu “per què”, molts dubtes desapareixen. No perquè les decisions siguin fàcils, sinó perquè saps quina de les opcions és més a prop de la teva missió.

A llerdent i al nostre laboratori protètic llab-17, el nostre propòsit sempre ha estat oferir qualitat i confiança als nostres pacients. Aquesta claredat ens ha ajudat a mantenir-nos fermes quan apareixien drecceres temptadores.

Recordo una proposta d'un proveïdor que ens oferia un material més barat. A curt termini podia significar més beneficis, però el risc d'afectar la qualitat era inacceptable. Vam dir que no. Guanyem menys aquest mes, però reforcem el que ens sosté des del començament: la confiança dels pacients.

**Fes-te una pregunta
senzilla: què et mou
de debò cada matí?
No allò que esperes
guanyar, ni allò que
altres esperen de tu,
sinó allò que fa que el
teu esforç tingui sentit.
Si trobes aquesta
resposta, hauràs
descobert la teva
brúixola**

També ho he vist fora del món empresarial. En un viatge al Senegal, vaig visitar un petit dispensari dental en un llogaret rural. El dentista local treballava amb eines molt bàsiques i en condicions que aquí consideraríem precàries. Li vaig preguntar per què no se n'anava a la capital on podria guanyar més. Em va respondre: "Aquí em necessiten. Cada somriure que recupero em recorda per què estic en aquest món". Aquesta frase em va acompanyar molt de temps: el seu propòsit era tan fort que li donava forces per romandre on podia marcar realment la diferència.

He tingut la sort de dedicar la meva vida a una feina que no només ha estat un mitjà de vida, sinó la meva vocació. Això ha fet que el meu propòsit sempre tingués arrels profundes: fer coses útils, gaudir-ne fent-les i mantenir la il·lusió de continuar creant nous projectes.

Aquesta combinació –utilitat, gaudi i il·lusió– ha estat el millor complement d'haver pres un camí completament vocacional.

Avui, mirant enrere, em sento satisfet i fidel a aquest propòsit inicial. Sí, a vegades he tingut badades i m'he desviat, però mai no he perdut de vista l'objectiu de fons.

Aquest propòsit és el que m'ha donat força, motivació i il·lusió per a continuar, fins i tot en els moments més difícils.

Amb els anys, he confirmat que el propòsit no és un eslògan bonic, és un filtre que ens orienta cada dia. A vegades, fins i tot et salva de tu mateix, perquè et recorda que el veritable èxit no està en el que és immediat, sinó en allò que perdura.

El propòsit també dona seguretat a l'equip. Quan les persones entenen cap a on es camina i per què, treballen amb més confiança i menys dubtes. No es deixen arrossegar per modes passatgeres ni per urgències que confonen. Un propòsit compartit uneix més que qualsevol manual d'instruccions.

El propòsit no es un eslògan, és la guia silenciosa que orienta cada pas



Un mariner navega enmig de la boira seguint l'estrella polar (Pensant amb Jorge Bucay)

Es pot mantenir el rumb si el propòsit que et guia és clar.

ELS TRES PAPERS DEL LÍDER: FER, ORDENAR I SOMIAR

CAPÍTOL III

Al llarg de la meua trajectòria com a empresari i líder, he comprès amb claredat que he hagut de jugar tres papers diferents, cadascun amb els seus reptes i els seus aprenentatges: el tècnic, el gerent i l'emprenedor.

A l'inici, el meu paper era eminentment tècnic: treballar a taula, dominar l'ofici i assegurar que els tractaments sortissin bé. Aquesta va ser la base sobre la qual es va construir la confiança dels pacients i la reputació de la clínica.

Amb el temps, vaig comprendre que no em podia quedar només amb aquest rol. Va arribar el moment d'assumir el paper de gerent: organitzar, coordinar i donar estructura. Passar de fer a ordenar no va ser fàcil, perquè suposava abandonar allò que més dominava. Però vaig descobrir que, si no feia aquest pas, l'equip se'n ressentia i la clínica no podia créixer.

El tercer paper és el d'emprenedor: somiar allò que encara no existeix i conver-

tir aquesta visió en projectes concrets. Aquí hi ha la força que manté viu un negoci, la que ens empeny a innovar, obrir camins nous i assumir riscos calculats. En el meu cas, aquesta visió em va portar a imaginar una clínica més moderna, a apostar per tecnologia avançada o a dissenyar tractaments personalitzats quan encara no era habitual.

Amb els anys vaig entendre que el risc no està a assumir un paper, sinó a quedar-s'hi massa temps atrapat. El tècnic que mai no delega acaba esgotat; el gerent que es perd en els processos corre el risc de no avançar; i l'emprenedor que només somia i no concreta, sembla frustració. El veritable lideratge neix d'integrar els tres papers, sabent quin correspon a cada etapa i a cada circumstància.

A llerdent ho he viscut més d'una vegada. Hi va haver dies en què un problema tècnic al laboratori amenaçava d'endarrerir una feina clau. Tot i que ja estava centrat en la gestió, vaig haver de tornar

a taula, posar-me la bata i resoldre'l jo mateix. En aquell instant, l'equip no necessitava ni el gerent ni l'emprenedor: necessitava el tècnic que assegurés el resultat. I, un cop superat el sotrac, era imprescindible tornar a organitzar, revisar processos i recuperar la visió de conjunt.

Recordo un viatge a Santander, on vaig allotjar-me en una d'aquelles cases grans que, a l'època, es transformaven en petits hotels per poder ser sostenibles i aprofitar-se millor. Eren xalets familiars que, en donar-se d'alta com a hostalers, obrien les portes als viatgers. El primer dia em va sorprendre veure un home molt educat, vestit com a recepcionista. L'endemà al matí, a l'esmorzar, el vaig trobar vestit de cambrer. I a la nit, apareixia elegant, proper, encara que vestit de carrer. Em va cridar molt l'atenció com, en aquest canvi de papers, aquest home també canviava de "vestit", sense perdre mai la coherència ni la naturalitat. Aquesta imatge em va quedar gravada:

**L'art del lideratge és
saber quan fer, quan
ordenar i quan somiar,
canviant de paper amb
agilitat i mantenint
sempre el rumb que
marca el teu propòsit,
juntament amb un
equip que fa possible
el viatge**

la mateixa persona adoptava diferents rols amb agilitat, segons allò que la situació requeria. I vaig pensar que el lideratge és molt semblant: no es tracta d'aferrar-se a un sol rol, sinó de tenir la flexibilitat de canviar de barret quan cal, sense perdre el rumb ni el propòsit.

Liderar és com canviar d'instrument enmig d'una melodia mateixa: si ho fas amb naturalitat, la música no s'interromp, s'enriqueix.

Edward de Bono va desenvolupar a la seva obra *Sis barrets per pensar*, una idea que encaixa molt bé amb aquest enfocament: tots tenim diferents rols a la vida i el veritable art és saber posar-se el barret que correspon en cada situació.

Avui sé que la meua fortuna més gran ha estat reconèixer els meus límits i envoltar-me de persones millors que jo. Han estat part essencial d'aquest camí i del lideratge que intento viure: un lideratge compartit. Com va dir Warren Buffett: "*Envolta't de persones millors que tu i caminaràs en la seva direcció*".



QUAN ALTRES ET REVELEN QUI ETS

CAPÍTOL IV



A vegades no som del tot conscients del que som. Hi ha qualitats, talents i fortaleeses que altres perceben abans que nosaltres mateixos. I també hi ha ferides, pors o inseguretats que intentem amagar, com si mantenir-les ocultes fos l'única manera de protegir-nos.

La Finestra de Johari explica aquesta idea dividint el que som en quatre àrees: allò que tu saps de tu i els altres també saben; allò que els altres veuen en tu, però tu no veus; allò que tu saps de tu i mantens ocult; i allò que ningú coneix encara, ni tu ni els altres.

Amb el temps he après que obrir-nos a la mirada aliena no només redueix l'àrea cega, també il·lumina zones de nosaltres que crèiem irrelevantes o que manteníem a l'ombra. I moltes vegades, el que hi apareix és un recurs per créixer.

Recordo una conversa amb un marxant que em va parlar de l'art conceptual. Deia que tota obra té almenys tres mirades: la primera, la visió de l'artista; la segona, la interpretació lliure de l'espectador; i la tercera, la reinterpretació

que neix quan l'artista i l'espectador dialoguen.

Em va explicar la història d'un pintor que mostrava una de les obres a un possible comprador. El visitant va assenyalar un petit detall i li va explicar què significava per a ell. El pintor, sorprès, va confessar que mai no havia pensat en aquest significat, però que en escoltar-lo va comprendre que donava un nou sentit a tota la peça.

Aquesta escena és com la finestra de Johari feta realitat: una cosa que estava a l'àrea cega de l'artista, va passar a l'àrea oberta gràcies a la mirada de l'altre.

Acceptar aquestes revelacions no és sempre fàcil. A vegades ens incomoda veure'ns –o veure els altres– a través dels ulls aliens. Però quan ho fem, creixem. I el més curiós és que, en aquest procés, sovint ens adonem que som més capaços, més valents i més valuosos del que pensàvem.

Acceptar la mirada dels altres és obrir la porta a descobrir parts de tu que poden transformar la teva manera de viure i de liderar

El mirall trencat que mostra un reflex diferent en cada fragment. (Pensant amb Jorge Bucay)

Acceptar la mirada dels altres completa la teva.

L'EGO COM A ALIAT, NO COM A ENEMIC

CAPÍTOL V

L'ego sol tenir mala premsa. Se'n parla com si sempre fos negatiu, però en realitat, ben gestionat, pot ser un gran aliat.

L'ego t'impulsa, et recorda el teu valor i t'anima a aspirar-ne a més. Sense ell, potser no t'atreviries a fer certes passes. El problema sorgeix quan es converteix en el centre de totes les decisions i t'impedeix escoltar o aprendre.

Jo mateix m'he trobat en aquesta situació i, en mirar cap a dins, he entès una cosa que em va costar assimilar: l'ego no cal eliminar-lo, sinó aprendre a posar-lo al seu lloc. Recordo una reunió en què portava preparat un pla molt elaborat per resoldre un problema al laboratori. Abans de presentar-lo, un col·laborador va suggerir una alternativa. El meu primer instint va ser descartar-la per no "perdre autoritat", però em vaig contenir, vaig escoltar i, al final, vam adoptar la seva proposta perquè era més pràctica i eficaç. Aquell dia vaig confirmar que l'ego, si no el

controles, et pot tancar la porta a grans oportunitats.

També he comprovat que l'ego et pot donar seguretat, però convé no precipitar-se a mostrar-la. Hi ha moments en què val més deixar que els altres aportin primer o que el temps confirmi el teu punt de vista.

Quan parlo de l'efecte mirall, em refereixo a alguna cosa que he vist i viscut: a vegades no som capaços de reconèixer que allò que tan fàcilment detectem en els altres també ens està passant a nosaltres.

És com mirar-se en un mirall sense adonar-se que estem repetint les mateixes actituds o errors que critiquem als altres. Només quan un es mira cap a dintre amb honestedat, pot identificar i corregir aquest reflex.

L'ego també té una altra dificultat: la interpretació. A vegades, amb la millor

voluntat del món, dones un consell que no t'han demanat, i l'altra persona ho interpreta com que vols imposar la teva manera de fer. Aquesta fina línia entre opinar i manar pot generar malentesos. Aquí és on l'ego juga un paper delicat: no sempre és el que dius, sinó com es percep.

UNA METÀFORA VISUAL

L'ego és com un globus aerostàtic. L'aire calent que l'eleva representa la força i l'energia que ens impulsa a créixer i atrevir-nos. Però si només l'omplim sense control, correm el risc de perdre'ns sense rumb, a mercè del vent.

Per volar de manera estable, necessitem el contrapès del llast: propòsit, escolta i humilitat.

Amb aquest equilibri, el globus no explota ni es descontrola, sinó que arriba a l'alçada justa i sostinguda.



Com utilitzes el teu ego? Com un globus que s'infla sense rumb o com una força equilibrada que t'impulsa cap a allò que realment importa?

Muhammad Ali, amb el seu estil únic, va dir: "Soc el més gran. Ho vaig dir abans de saber que ho era". El seu ego va ser alhora espectacle i motor. Una manera de convèncer-se a si mateix i d'inspirar-els altres. Un exemple ens recorda que l'ego pot ser combustible sempre que es combini amb disciplina i propòsit.

La clau és posar l'ego al servei del propòsit i de l'equip, no al revés.

L'aprenent que lloa la seva espasa fins que un vell li recorda que necessita tenir un cor just per guiar-la. (Pensant amb Jorge Bucay)

L'ego és energia, però necessita humilitat.



CARISMA: LA INFLUÈNCIA, QUE NO LA FORÇA

CAPÍTOL VI

El carisma és una qualitat difícil de definir, però fàcil de percebre. No consisteix a ser el més simpàtic de la sala ni a tenir un discurs perfecte. És una mica més profund: transmetre confiança, proximitat i autenticitat, sense forçar res.

Recordo un curs de Dale Carnegie a què vaig assistir fa anys. Allà vaig entendre que el carisma no és un do amb què es neix, sinó una habilitat que es pot cultivar. Apareix quan deixes de centrar-te en tu mateix i poses l'atenció en els altres: escoltar-los de debò, mostrar interès genuí pel que diuen i fer-los sentir importants, sense necessitat d'adular.

Ho he vist a molts llocs. Al Japó, un guia turístic captava l'atenció del grup no amb grans discursos, sinó recordant noms, adaptant la seva explicació als interessos de cadascú i aconseguint que tots sentíssim la visita com a personal.

També ho he viscut a llerdent. Recordo un pacient que va arribar amb molta desconfiança, marcat per una mala experiència prèvia en una altra clínica. Podria haver intentat convèncer-lo amb

arguments tècnics o promeses, però vaig preferir una cosa diferent: escoltar-lo amb calma i explicar-li, pas a pas, com procediríem.

Mai recomanaria un tractament que jo mateix no em faria, ni de bon tros a cap dels meus éssers estimats, com la meva dona o els meus fills. Aquesta convicció, basada en la frase que sempre he tingut molt present –*“No facis als altres allò que no t’agradaria que et fessin a tu”*–, ha estat la brúixola de la meva honradesa professional.

Sé que, si mai m’he equivocat, ha estat per desconeixement, però mai per manca d’honestedat. I crec que aquesta sinceritat, que no necessita guarniments ni discursos, va ser el que va calmar, a poc a poc, la por d’aquell pacient. Al final de la visita, em va dir amb veu serena: “No sé per què, però em dona tranquil·litat deixar-ho a les seves mans”.

Aquesta frase em va fer reflexionar. Vaig comprendre que la confiança no neix de grans paraules, sinó de la coherència

El carisma autèntic no força; convida

silenciosa entre allò que penses, allò que sents i allò que fas. I potser és aquí l’essència del carisma: transmetre pau i seguretat a través de l’honradesa, més que en qualsevol gest extern.

La Mare Teresa de Calcuta, que va dedicar la seva vida als més pobres, deia: “No podem fer grans coses; només coses petites amb gran amor”. Aquesta frase reflecteix l’essència del carisma autèntic: no neix de la grandiloqüència, sinó de la senzillesa i la proximitat. La seva força estava en la manera de mirar, escoltar i acompanyar, més que en les paraules. El seu carisma no imposava, convidava.

El venedor de miralls en un soc: no cridava ni oferia descomptes, només deixava que els curiosos miressin i els descobrissin.

(Pensant amb Jorge Bucay)

El carisma autèntic és convidar, no convèncer.

ESCOLTAR MÉS ENLLÀ DE LES PARAULES

CAPÍTOL VII

Escoltar sembla fàcil, però en realitat és una de les proves més difícils per a qualsevol persona. No parlo de sentir paraules, sinó de parar atenció amb tots els sentits, amb la ment oberta i el cor disposat. Escoltar de veritat és deixar de pensar en què respondràs, i lliurar-te per complet a allò que l'altre està intentant transmetre. És escoltar per entendre, no per contestar.

Amb els anys he descobert que moltes vegades el més important no està en allò que es diu, sinó en allò que es calla. Un silenci que pesa, una mirada que s'aparta, unes mans que es tiben...

Són missatges tan clars com ho és una frase directa. El to, les pauses i fins i tot la respiració, expliquen una història que les paraules, per si soles, no poden narrar.

A la clínica ho he comprovat infinitat de vegades. Un pacient pot somriure i dir que *"tot va bé"*, mentre els seus dits s'aferren amb força a la cadira.

Passa el mateix amb l'equip. Recordo una reunió en què un col·laborador asseïa amb un somriure perfecte. Tot i



això, les seves espatlles estaven tenses i els seus ulls buscaven el terra cada vegada que parlàvem de dates de lliurament. Vaig fer una pausa i li vaig preguntar com estava realment. Aleshores va sortir la veritat: se sentia saturat i temia no poder complir. Vam reparar millor les tasques i el projecte va tirar endavant. Si m'hagués limitat a sentir les paraules, hauria passat per alt el veritable missatge: *"necessito ajuda"*.

La imatge que em vaig endur del meu darrer viatge a la Xina no va ser un monument ni un carrer il·luminat, sinó un moment senzill durant un passeig. Caminava sense pressa quan vaig veure una parella gran asseguda en un banc, mirant el riu. No parlaven. Només, de tant en tant, ell li prenia la mà i ella li somreia, com si aquesta pressió suau fos una frase sencera que només ells entenien. Les mirades eren lentes, carregades d'història. Amb els anys, havien substituït moltes paraules per gestos, silencis i complicitats. M'hi vaig quedar una estona observant com s'acompanyaven sense necessitat d'omplir el temps amb converses. Vaig pensar que això també és escoltar.

Escoltar per entendre i no per contestar, és la clau que obre la porta a la veritat de l'altre

Escoltar de debò exigeix humilitat. Significa abaixar el volum de l'ego propi per pujar el de la realitat de l'altre. És saber que, a vegades, una pregunta senzilla i un silenci atent poden obrir més portes que un interrogatori de deu frases seguides.

He arribat a la conclusió que l'escolta profunda no és una tècnica sinó una actitud. És triar, a cada trobada, ser-hi present de debò. Perquè quan algú se sent escoltat sense presses, sense judicis i sense interrupcions, no només s'obre... També comença a trobar les seves respostes pròpies.

L'avi que només responia quan el net el mirava als ulls. (Pensant amb Jorge Bucay)

Escoltar és mirar i sentir, no només sentir dir.

L'AUTORITAT QUE NEIX DE SERVIR

CAPÍTOL VIII

Fa anys vaig llegir un llibre que em va marcar: *La paradoxa*, de James C. Hunter. En ell, un directiu amb dificultats en la seva vida, professional i personal, assistia a un retir en un monestir on va conèixer Simeó, un antic executiu convertit en monjo. Els seus ensenyaments eren senzills, gairebé elementals, però profunds: el veritable lideratge no es basa en el poder d'imposar, sinó en l'autoritat de servir.

PODER O AUTORITAT

Aquella lectura em va fer reflexionar perquè jo ja havia comprovat a la meua vida que els resultats duradors no neixen de la imposició, sinó del respecte, de la confiança i dels petits gestos diaris. Simeó ensenyava que hi ha una gran diferència entre poder i autoritat. El poder se sosté en el càrrec i en la imposició; l'autoritat es guanya amb coherència i amb exemple.

En la meua experiència ho he vist clar.

A les reunions mensuals amb la meua filla, podria limitar-me a imposar criteris i marcar objectius de forma unilateral.



Però quan escolto amb paciència les seves aportacions, quan reconec els seus encerts i obrim l'espai per al debat, noto que la relació canvia: ja no es tracta d'obeir sinó de comprometre's. Aquesta és la veritable autoritat: la que neix de la confiança mútua.

LA PIRÀMIDE INVERTIDA

A *La paradoxa* s'exposa la idea de la piràmide invertida: no és l'equip qui sosté el cap, sinó el líder qui sosté l'equip.

En el meu camí he comprès que el lideratge no significa ocupar el primer lloc de la fila, sinó estar a la base, donant suport als altres. Ser qui aplanar el terreny, resol obstacles i facilita la feina. Quan un col·laborador sent que el líder hi és per sostenir-lo, per donar-li seguretat i confiança, el compromís es multiplica.

L'AMOR COM A ACCIÓ

El llibre parla de l'amor entès com a acció pràctica. No d'un sentiment gandul, sinó de conductes molt concretes:

- Paciència per esperar i escoltar.
- Humilitat per reconèixer els límits i els errors.
- Respecte per la dignitat de cada persona.
- Servei com a voluntat d'ajudar abans que exigir.

Aquestes actituds, practicades amb constància, generen confiança i un clima positiu. Un reconeixement a temps, una paraula d'ànim o un gest de gratitud poden despertar més compromís que qualsevol ordre.

UNA LLIÇÓ A LA SELVA DE BORNEO

En un viatge amb la meva dona vam participar en una excursió organitzada a

l'illa de Borneo. L'objectiu era clar: trobar una rafflesia, la flor individual més gran del món. Tanmateix, no era senzill. La flor no sempre es trobava al mateix lloc. Podia ser a la zona, però a vegades calia desviar-se del sender, obrir nous camins i, fins i tot, sortejar accessos complicats.

El trajecte va ser dur. Hi havia moments en què semblava que mai no arribaríem, que les dificultats eren massa. En aquests instants l'important no era la meta en si, sinó la manera d'acompanyar-nos: animant-nos mútuament, recordant-nos que *"ja quasi estem, ho aconseguirem a poc a poc"* i, sobretot, amb la certesa de no abandonar-nos.

Finalment, en trobar la flor, vaig comprendre que el veritable èxit no era només veure-la, sinó haver recorregut junts aquest camí ple d'imprevistos. El lideratge és exactament això: no es tracta d'arribar el primer, sinó de sostenir, d'animar i d'obrir pas perquè tothom pugui assolir la meta.

El líder que serveix, sembla confiança i recull respecte

Escrivint aquest llibre, confirmo com el lideratge sense imposició coincideix amb aquell ensenyament. En el fons, la paradoxa és la mateixa: com més serveixes, més autoritat tens; com més escoltes, més et segueixen; com menys imposes, més et respecten.

He comprovat que la força del lideratge no és a la veu alta ni als gestos de comandament, sinó a la coherència diària i a la disposició a servir. A la família, amb els fills. A la feina, amb els col·laboradors. La veritable autoritat sempre neix d'aquesta actitud.

Un líder que imposa pot aconseguir obediència immediata, però mai un compromís autèntic.

Posar les persones en el centre i recordar que cada gest de servei és, en si mateix, una lliçó de lideratge.



LA CONFIANÇA, EL REGAL MÉS GRAN

CAPÍTOL IX

Quan parlem de servir, molts pensen a donar temps, coneixements o recursos. Però hi ha un regal més gran que tots: donar confiança.

En els darrers temps he après que el servei més profund no és només explicar i ajudar, sinó reconèixer el valor dels altres i deixar-los espai perquè brillin amb el seu propi saber fer. Això no és fàcil, sobretot quan has dedicat tota una vida a aixecar un projecte, cuidant-lo com si fos un fill més. Però arriba un moment en què el millor servei ja no és sostenir-ho tot amb les teves mans, sinó confiar que les dels altres ho poden fer fins i tot millor.

He estat observant amb atenció, gairebé en silenci. Mirant com prenen decisions, com afronten problemes, com troben solucions que potser no hauria imaginat. I en aquesta observació he descobert una cosa que m'ha donat pau: la confiança s'ha guanyat, pas a pas, amb fets, amb coherència i maduresa.

Quan veig aquest saber fer en els meus fills i en l'equip que m'acompanya a

Donar sense esperar res a canvi i reconèixer el saber fer dels altres



El servei més profund d'un líder és donar confiança.

l'heretge sento que el relleu no és un risc, sinó una oportunitat.

En un poblat d'Uganda, mentre passejava pels seus carrers de terra, em va cridar l'atenció un petit forn improvisat en una barraca. L'olor del pa acabat de fer em va portar fins allà i, amb curiositat, vaig preguntar per aquell pa pla que mai no havia vist abans. La dona que el preparava em va explicar amb senzillesa com ho feia i, sense pensar-ho, va partir la peça per la meitat i me'n va oferir una part. No s'hi veien luxes, però tot estava ordenat i net, en una humilitat que parlava de dignitat. Va compartir amb mi el que havia sortit de les seves mans com si fos el més natural del món. Per a mi, va ser una d'aquelles experiències de vida que deixen empremta: entendre que qui no té luxes pot posseir, en canvi, el gran valor de compartir sense esperar res a canvi.

Quan dono confiança, quan transmeto experiència i quan acompanyo sense imposar, no estic fent un intercanvi, sinó un regal. I aquest regal, paradoxalment, és el que més m'enriqueix per dins.

EL VALOR DE DESCOBRIR TALENTS

CAPÍTOL X

Un líder no només dirigeix, també descobreix. La seva grandesa no es mesura únicament en allò que ell és capaç de fer, sinó en allò que aconsegueix despertar en els altres. Perquè cada persona té un potencial que, a vegades, ni tan sols ella mateixa coneix.

I és aquí on el líder té un paper decisiu: mirar més enllà del que és evident i confiar en aquest talent abans que es mostri del tot.

A llerdent, l'empresa va contractar un noi per encarregar-se del manteniment de la clínica. Però, aviat, em vaig adonar que hi havia molt més.

Amb una curiositat incansable i un aprenentatge forjat a força d'observar i mirar tutorials, va anar mostrant un talent innat. De mica en mica es va anar acostant al laboratori i avui s'està convertint en un ajudant de pròtesi molt capacitat.

El que m'impresiona més és la seva visió: té una mirada fresca i una capacitat d'aprenentatge que, sincerament, em sorprenen cada dia.

**Un veritable líder
descobreix talents,
els impulsa i els
celebra, sabent que el
seu èxit més gran és
que altres arribin
més lluny que ell**

Moltes vegades li pregunto coses que em costa d'entendre, per exemple, algun detall del mòbil. I ell, amb una humilitat admirable, em respon: *"Deixa'm cinc o deu minuts, ho investigo"*. S'obre un tutorial –d'aquells que em resulten difícils d'entendre a mi– i en poc temps troba la solució.

El millor és que després m'ho explica amb una senzillesa tal, que es converteix en una ajuda pel meu dia a dia.

**Cada persona guarda un potencial que,
a vegades, ni tan sols ella mateixa coneix.**



ESPAI PER A QUE ALTRES CREIXIN

CAPÍTOL XI

En aquesta etapa, la meua responsabilitat més gran no és decidir-ho tot, sinó saber donar pas. Acompanyo els meus fills i els meus col·laboradors de molts anys, convençut que estan preparats per assumir el relleu. Liderar també és reconèixer quan el deixeble supera el mestre i celebrar que el seu talent i energia puguin portar allò que construïm junts encara més lluny.

Donar espai perquè altres creixin implica alguna cosa més que delegar. Significa confiar de debò, fins i tot quan el camí que prenguin sigui diferent del que un hauria triat. Significa acceptar que les noves generacions aporten altres inquietuds, noves maneres de treballar i una energia que, ben encarrilada, pot portar l'empresa més lluny del que jo podria aconseguir sol.

Recordo una ocasió en què un col·laborador em va proposar un mètode diferent per organitzar les revisions de pacients. Jo ja tenia un sistema provat que funcionava, però vaig decidir deixar que ho intentés. El resultat va ser una notable reducció en els temps d'espera



i una millora visible en la satisfacció dels pacients. Aquell dia vaig confirmar que, a vegades, el millor que pot fer un líder és fer un pas enrere i permetre que altres aportin la seva visió.

Donar espai no és desentendre's; és estar-hi present per orientar, però prou lluny perquè l'altra persona senti que l'avenç és seu. És com ensenyar a un fill a anar amb bicicleta: arriba un moment en què has de deixar anar el selló. Potser perdrà l'equilibri alguna vegada, però sense aquesta llibertat mai no aprendrà a pedalar per si mateix.

Avui, la meua contribució és compartir la meua experiència, la meua visió global i la meua capacitat de preveure problemes abans que apareguin. Però l'energia, la innovació i les ganes d'explorar nous camins ja els hi pertanyen. I això és motiu d'orgull: vol dir que la història que vaig començar a escriure no s'acaba amb mi, sinó que continua amb noves mans, noves idees i la mateixa passió.

Donar espai perquè altres creixin, és la forma més generosa i duradora de liderar



El mestre de música que deixa al seu alumne desafinar en públic. (Pensant amb Jorge Bucay)

Créixer exigeix risc i llibertat.

MOTIVAR O DESMOTIVAR: LA FRONTERA INVISIBLE DEL LÍDER

CAPÍTOL XII

La motivació dins un equip és un equilibri delicat. L'empresari sol pensar que el treballador podria donar-ne més, mentre que el treballador creu que ja dona massa per al que rep.

Quan aquest punt mitjà es manté, apareix la motivació. Quan es trenca, sorgeix la desmotivació.

LA MIRADA DE L'EMPRESARI

Com a líders, és fàcil caure en la sensació que l'equip sempre podria fer una mica més. Tot i això, demanar constantment més sense reconèixer el que ja s'ha fet, pot tenir un efecte contrari i generar apatia.

Per exemple, durant un període de molta feina a llerdent, em va sorprendre veure com, malgrat les llargues jornades, alguns col·laboradors mantien un gran compromís. En lloc d'insistir que encara acceleressin més, vaig decidir reconèixer públicament el seu esforç. Aquest gest, senzill però sincer, va generar més motivació que qualsevol pressió addicional.

LA MIRADA DEL TREBALLADOR

Per altra banda, el treballador sovint sent que dona molt més del que rep. Aquest sentiment, si no s'atén, es pot convertir en frustració i en un focus de desmotivació.

Per exemple, recordo un tècnic del laboratori que, després de diversos mesos de treball intens, va expressar que sentia que el seu esforç passava desapercebut. Aquesta vegada, més que un augment econòmic, el que necessitava era reconeixement. Un simple canvi en la manera de comunicar –agrair i explicar el valor de la seva tasca– va ser suficient perquè recuperés la il·lusió.

VIRTUTS I VICIS ADQUIRITS

Als equips apareixen virtuts que motiven, com el compromís, la iniciativa o la col·laboració. Però també vicis que desmotiven: la queixa constant, la rutina sense innovació o la manca de comunicació. El paper del líder és reforçar les virtuts i treballar els vicis, perquè no esdevinguin hàbits que desgastin el grup.

Ho vaig poder comprovar a la meva primera etapa com a treballador en un laboratori familiar que era de dos socis. Des del principi vaig adoptar l'actitud de donar sempre el millor de mi, amb la idea que, si l'empresa tenia beneficis, tots hi sortiríem guanyant. Avui continuo pensant igual: el meu compromís no és només amb el creixement de l'empresa, sinó també que els treballadors puguin estar ben compensats.

Al llarg del temps he tingut col·laboradors amb una voluntat extraordinària, encara que la capacitat d'eficàcia fos més limitada. Aquest és l'exemple que acostumo a donar de l'aixeta: hi ha aixetes el cabal de les quals és petit, però deixen passar tot el que tenen. Aquesta entrega, encara que limitada en capacitat, és molt valuosa perquè ve acompanyada d'implicació i de viure la feina com si fos la pròpia empresa. En canvi, també he vist persones amb un cabal enorme, capaces de molt més, però que es retenen i no lliuren ni la meitat del que podrien. La motivació autèntica no es mesura només en resultats, sinó en la disposició sincera de donar tot allò que un té.

Com va dir Goethe: *“Les coses que més es necessiten a la vida, són les que menys s’ensenyen”*. I potser la motivació sincera, la voluntat i la implicació pertanyin, precisament, a aquestes coses que no s’ensenyen, però que transformen qualsevol equip.

UNA LLIÇÓ DURANT EL SERVEI MILITAR

Recordo també una experiència en el servei militar que avui, amb distància, valoro d’una altra manera.

En aquell temps ens van fer netejar un camp, traient totes les pedres i amuntegant-les en una galleda. A primera vista, la tasca semblava inútil, però vaig decidir fer-la de la manera més eficaç possible: agafar les pedres i col·locar-les correctament a la galleda, sense perdre temps.

El més sorprenent va ser observar altres soldats que, en lloc de fer el mateix, agafaven les pedres i les tornaven a tirar a terra. La seva feina era totalment ineficaç i, el més trist, és que tenien capacitat per fer-ho bé, però triaven

no fer-ho. Aquesta diferència reflecteix clarament el contrast entre la motivació i la desmotivació: la mateixa tasca, el mateix esforç físic, però actituds radicalment diferents.

Amb el temps he comprès que aquesta manera d’intentar donar sempre el millor, encara que la tasca semblés inútil, va ser una de les coses que em va obrir més portes. Crec que molts van valorar aquesta manera de treballar i, potser aquí, va començar part del camí que m’ha fet ser qui sóc avui.

DRETS I OBLIGACIONS

Tots tenen clars els drets. Tot i això, les obligacions queden a vegades en segon pla. La motivació real sorgeix quan s’equilibren: drets respectats i obligacions complertes.

CONCLUSIÓ

La veritable motivació no es mesura en xifres ni amb grans discursos.

El líder necessita sensibilitat per detectar quan algú perd motivació

Es reconeix en el que és íntim: en aquella persona que, encara que tingui un cabal petit, ho dona tot sense guardar-se res. En aquesta voluntat sincera que converteix una feina en alguna cosa més que una obligació: en una forma de dignitat i d'entrega.

El paper del líder és saber veure-ho, reconèixer-ho i tenir-ne cura. Perquè quan algú dona el millor de si, amb tot l'interès i la implicació que pot, no només està complint la tasca: està regalant una part de la seva essència.

I aquest gest, per petit que sembli, és el que fa gran un equip. El que inspira els altres. El que, en recordar-ho, emociona de debò.

La motivació no s'imposa: es construeix amb coherència, justícia i exemple.



EL QUÈ I EL COM

CAPÍTOL XIII

Hi ha conceptes que quan s'entenen de debò transformen la manera de treballar i de conviure en un equip. Un és diferenciar –i respectar– el QUÈ i el COM. Sembla simple, però determina la motivació, la desmotivació i, al final, la qualitat de les nostres relacions laborals.

QUÈ és la tasca: allò que cal fer, la responsabilitat assignada, l'objectiu que hem de complir. Això gairebé sempre s'entén bé.

El COM és la part invisible: la manera, el to, el respecte, l'actitud, la intenció i la cura amb què fem les coses. És allò que no apareix a cap protocol, però que pot unir o crear tensions en un equip.

Quan no s'entén aquesta diferència, apareixen els fregaments innecessaris, els malentesos, les susceptibilitats i l'apatia. No perquè la feina no estigui ben feta, sinó perquè les formes han ferit, esgotat o desgastat, sense que ningú ho pretengués.

L'important és que els equips entenguin en positiu el QUÈ i el COM.

Quan es respecta l'equilibri, tot flueix. Quan falta, tot se'n ressent



**És important mirar-se un mateix
i mesurar les nostres formes.**

Saber què s'espera de cadascú i com fer-ho amb respecte, amb harmonia i amb sentit comú. Passem més hores a la feina que a casa; per això val la pena cuidar aquest equilibri que cregui benestar i felicitat compartida.

És fàcil jutjar els altres. És més difícil analitzar el nostre propi COM i preguntar-nos si estem aportant calma o tensió. Però quan un equip fa aquest exercici, la motivació creix i la convivència millora.

Primer la idea (el QUÈ), després les formes (el COM) i finalment el moment just per dir les coses. Quan totes dues peces es respecten, neix l'harmonia. Quan una falla, arriba el conflicte. Per això insisteixo en la importància d'entendre bé el QUÈ i el COM: perquè s'hi juga no només l'eficàcia de la feina, sinó la felicitat dels qui la comparteixen.

Parlo des de l'experiència d'anys liderant diversos equips i situacions complexes. He comprovat que aquest equilibri entre el QUÈ i el COM no és teoria: és un dels pilars de l'èxit de la nostra clínica.

UN TEMPS PER A CADA COSA

CAPÍTOL XIV

Sempre he cregut que la vida no es pot córrer com una cursa recta. Cada etapa té el seu moment i la saviesa és reconèixer-ho. Un temps per sembrar, un temps per créixer i un temps per gaudir de l'aconseguit.

Quan tenia uns 25 anys, recordo una conversa amb algú que havia viscut més que jo. Em deia: "Quan era jove invertia tot el que guanyava i més, sempre buscava créixer. Ara he arribat a un punt en què ja no em toca hipotecar-me ni acumular, sinó recollir i utilitzar el que s'ha aconseguit". En aquell moment ho vaig escoltar amb interès, però no ho vaig comprendre del tot. Avui, amb 66 anys, ho entenc plenament.

Abans pensava a comprar, a invertir i a ampliar. Ara prefereixo llogar un apartament o un hotel per gaudir sense lligams. No és renunciar, és adaptar la mirada al moment vital.

LLEST, INTEL·LIGENT I SAVI

Sempre es diu:

- El llest busca l'avantatge ràpid.
- L'intel·ligent calcula el risc i decideix.

- El savi no només espera el moment adequat: sap gaudir de tot el trajecte recorregut, viure amb agraïment l'aconseguit i assaborir allò que la vida li ha permès assolir.

Avui vull quedar-me en aquest tercer nivell: mirar amb calma, agrair el viscut i acceptar que ara toca gaudir del camí caminat, sense deixar d'acompanyar els qui segueixen.

LIDERAR DES DE LA RESERVA

Dirigir des del centre a la meua edat, a vegades, pot ser més un fre que una ajuda. Amb la meua visió conservadora, sé que puc tallar ales als meus successors. Per això prefereixo acompanyar, observar i deixar clar que estic a la reserva, sempre disposat a sortir al camp si m'ho demanen, per ajudar o aconsellar.

Ho repeteixo al llarg d'aquests capítols: donar consells sense que te'ls demanin és un error humà molt freqüent.

La saviesa és saber en quin moment estàs, gaudir de l'aconseguit i acompanyar sense imposar

La veritable ajuda és escoltar i, només si algú pregunta "*com ho faries tu?*", respondre amb honestedat.

ABECÉ PRÀCTIC

- (A) Acceptar: cada cosa té el seu temps, ara toca gaudir de l'aconseguit.
- (B) Reserva: donar espai als que venen darrere, sense tallar-los les ales.
- (C) Consell amb permís: només quan ho demanen, breu i útil.

Respectar els temps i saber veure el moment és crucial per prendre les decisions adequades i col·locar-se davant, al costat, al centre o darrere del projecte.

EL PODER DE L'OBSERVACIÓ PACIENT

CAPÍTOL XV



Observar no és mirar: és parar atenció amb tots els sentits, captant matisos que a primera vista passen desapercebuts. És aturar-se prou perquè els detalls es revelin sense l'ansietat d'intervenir abans d'hora.

A Romania, durant un viatge, em vaig trobar amb un mestre fuster que treballava en silenci, acariciant la fusta amb el palmell abans de fer el primer tall. Em va explicar que, si s'afanyava, podia arruïnar tota la peça; en canvi, si l'examinava amb calma, trobava el sentit de les vetes i sabia per on avançar. *"La fusta parla"* –em va dir– *"però només a qui sap esperar"*. Aquella frase em va quedar gravada com a símil perfecte de l'observació pacient.

A la clínica he viscut situacions semblants. A vegades, davant d'un problema al laboratori o amb alguna de les persones que atenem, l'impuls és actuar immediatament.

Supervisar amb confiança és guiar sense envair i actuar abans del problema

Però he après que, de vegades, el més intel·ligent és esperar, recopilar dades, escoltar totes les versions i observar com evoluciona la situació. Aquesta espera atenta m'ha permès detectar oportunitats que s'haurien perdut amb una reacció precipitada i evitar errors que, altrament, haurien estat costosos. L'observació pacient no és pas passivitat. És preparació. És com tensar un arc: com més precisa, més encertada serà la fletxa. Significa ser-hi present, llegir el context i triar el moment per fer el pas.

El metge xinès que diagnostica observant el pols
en silenci. (Pensant amb Jorge Bucay)

Els detalls diuen més que les paraules.



LA PACIÈNCIA ESTRATÈGICA

CAPÍTOL XVI

La paciència no és passivitat. És una manera d'intel·ligència pràctica: la capacitat d'esperar el moment adequat per actuar. La paciència estratègica no frena l'avenç; ho ordena. Evita la pressa que confon moviment amb progrés i prepara el terreny perquè, quan arribi l'instant, l'acció sigui simple, neta i eficaç.

He vist projectes fracassar per precipitació i altres prosperar perquè es va saber esperar l'oportunitat justa. Amb els anys, he confirmat que, en la majoria de les decisions importants, no només importa què fem, sinó com i quan ho fem.

A llerdent vam viure una experiència que m'ho va ensenyar de manera molt clara. Teníem tot llest per implantar un nou sistema digital de confirmació de cites i seguiment postoperatori. L'eina era bona, la idea també. Tot i això, en revisar el calendari, vaig veure que estàvem en un mes amb pics de treball i amb part de l'equip que s'acabava d'incorporar. Vam decidir posposar la implantació quatre setmanes i dedicar

aquest temps a entrenar l'equip, ajustar els missatges i preparar respostes a dubtes comuns dels pacients. Quan vam llançar el sistema, va encaixar a la primera. Si ho haguéssim fet abans, l'eina hauria estat la mateixa però el resultat probablement no.

També ho vaig comprendre una matinalda en un obrador, en un poble de Castella. El forner, amb les mans enfarinades, em va explicar que el secret no era només a la recepta, sinó a respectar els temps. *“Si obro el forn abans per impaciència, el pa s'enfonsa; si estimo amb brusquedat, la molla es trenca; si espero el que és just, el pa fa la seva feina”*.

Aquella escena em va semblar una metàfora perfecta: la qualitat no depèn només de la idea, sinó de les formes i el moment.

Amb el temps, he ordenat aquesta intuïció amb una filosofia senzilla que m'ha servit de guia: la idea, les formes i el moment.

LA IDEA

Quin problema resol? Aporta valor real i coherent amb el nostre propòsit? Una bona idea és clara, concreta i necessària.

LES FORMES

Com ho comuniquem i executem? El to, el respecte, l'ordre i la preparació importen tant com el contingut. A la pràctica: missatges clars, rols definits i espai per a preguntes.

EL MOMENT

És ara? El context mana: càrrega de treball, estat de l'equip, sensibilitat del client, entorn econòmic. A vegades el millor moviment és esperar una mica més per a un encert més gran.

Quan aquestes tres peces encaixen, l'acció esdevé gairebé inevitable i, alhora, natural. Si una falla, la mateixa decisió es pot tornar fràgil. Per això, abans



de moure fitxa, em faig cinc preguntes simples:

- 1a- La idea resol alguna cosa concreta i rellevant ara mateix?
- 2a- He preparat les formes per reduir les tensions i augmentar la comprensió?
- 3a- L'equip està preparat o necessita un pas previ? (Període de prova, formació, ajustaments)
- 4a- Quins senyals em dona el context per saber si és el moment just o he d'esperar?
- 5a- Si espero, què faré mentrestant perquè funcioni millor? (Assajar, informar, simplificar).

La paciència estratègica no és una excusa per no decidir. És decidir amb intenció. A vegades es tracta de fer mig pas enrere per prendre impuls; altres, de sostenir el silenci just abans de la paraula que ho pot canviar tot.

Igual que el pa al forn o una llavor sota terra, hi ha processos que necessiten repòs per convertir-se en una cosa bona.

La paciència estratègica és tan important com l'acció decidida



El caçador zen que espera hores al costat del riu fins que el peix salta. (Pensant amb Jorge Bucay)

La paciència prepara el moment oportú.

**EL QUE ET
PORTÀ
FINS AQUÍ
NO SERÀ
SUFICIENT PER
MANTENIR-TE
AQUÍ**

CAPÍTOL XVII

Les habilitats i estratègies que t'han permès arribar a la teva posició actual poden no ser les mateixes que necessites per a mantenir-te o créixer. El que va funcionar ahir no sempre ho farà demà.

En els meus primers anys, la meva energia estava posada a aixecar el negoci i a estar present a cada detall. Aquest control, que al principi va ser un avantatge, amb el temps es va convertir en un obstacle. Em vaig adonar que si volia que l'empresa creixés, havia d'aprendre a deixar anar, a delegar i a confiar.

Un gran amic mecànic em va explicar una història que sempre recordo. Durant anys, va treballar per a un cap autoritari i exigent, que l'humiliava i el feia sentir inútil. Tot i això, ell va aguantar perquè necessitava la feina. Amb el temps, aquest amic va muntar el seu taller. El més curiós va ser que, quan va tenir l'oportunitat de dirigir el seu propi treballador, va començar a tractar-lo exactament igual que el seu antic cap l'havia tractat: amb duresa, desconfiança i manca de reconeixement. No s'adonava que estava repetint el mateix patró que tant havia detestat. Aquesta història em va deixar un ensenyament que

Per continuar creixent, cal aprendre, desaprendre i evolucionar



El pagès que insisteix a fer servir l'arada de fusta mentre el seu veí adopta la de ferro. (Pensant amb Jorge Bucay)

Aferrar-se al passat pesa més que aprendre allò que es nou.

penso que pot ajudar qualsevol altre: si no parem atenció, és fàcil repetir el que vivim, fins i tot allò que ens va fer mal. La diferència és parar, mirar-nos cap endins i decidir conscientment què volem mantenir i què volem canviar. Així, el que ens va passar es converteix en experiència per créixer, no en una cadena que arrosseguem sense adonar-nos-en.

En un dels meus moments de reflexió, vaig recordar una frase d'un pensador que va influir molt en la meua manera de veure les coses: *"Sigui el que sigui el que et va portar a ocupar el lloc on ets, no serà prou per mantenir-t'hi"*. Aquesta idea em va ajudar a no relaxar-me i entendre que cada etapa exigeix noves habilitats, nous enfocaments i, sobretot, la humilitat de continuar aprenent.

He tingut la sort de sentir-me respectat pels meus pares, amics i col·laboradors. Crec que això m'ha ajudat a liderar des del respecte i no pas des de la por. Però també he entès que, per continuar avançant, cal estar disposat a aprendre coses noves, desaprendre les que ja no serveixen i evolucionar sense perdre l'essència.

RESILIÈNCIA: CRÉIXER EN TEMPS DIFÍCILS

CAPÍTOL XVIII

La resiliència no és només resistir el cop, és aprendre i créixer gràcies a ell. És la capacitat d'adaptar-se a l'adversitat i sortir-ne enfortit.

Al llarg de la meua vida he passat per moments complicats: crisis econòmiques, problemes de salut, canvis inesperats a l'equip... I, en tots ells, la resiliència va ser clau. No sempre vaig saber que l'estava practicant; moltes vegades ho vaig descobrir mirant enrere i entenent que, de cada dificultat, havia sortit amb més recursos que abans.

A llerdent, per exemple, recordo una etapa en què diversos professionals clau van deixar l'equip gairebé alhora. La càrrega de treball es va disparar i semblava que tot l'esforç d'anys es podia ensorrar. Va ser un moment de replantejar prioritats, reorganitzar tasques i, sobretot, mantenir la calma perquè la resta de l'equip no es desmoralitzés. No va ser fàcil, però aquesta crisi ens va obligar a retocar processos i, al final, vam sortir més reforçats.

També he vist la resiliència en els altres. Durant un viatge a Myanmar (l'antiga Birmanïa), vaig conèixer moltes persones

La resiliència és l'art de transformar l'adversitat en creixement



El terrisser que trenca un vas de fang
i crea mosaics amb els trossos.
(Pensant amb Jorge Bucay)

La resiliència és recompondre's.

que vivien amb molt poc i que, així i tot, havien après a continuar endavant malgrat les dificultats extremes. Les inundacions i la situació política del país, els obligaven a reconstruir casa seva i el seu mitjà de vida. I no una, sinó diverses vegades.

Allí vaig comprendre que, per a ells, la resiliència no era una paraula bonica: era una necessitat diària. I també vaig entendre que aquesta actitud –tornar a començar amb el que es té, una vegada i una altra– és l'essència mateixa de la resiliència.

La resiliència no s'improvisa. Es cultiva dia a dia, afrontant reptes petits que et preparen per altres de més grans.

No es tracta de negar el dolor o la dificultat, sinó d'acceptar la realitat i cercar la manera de continuar endavant.

De vegades, la pregunta més útil que es pot fer no és *"Per què em passa això?"*, sinó *"Què en puc aprendre?"*



DECISIONS VALENTES: TRIAR AMB CRITERI SOTA PRESSIÓ

CAPÍTOL XIX

Prendre decisions valentes no és actuar per impuls, sinó fer-ho amb calma i criteri, fins i tot quan la pressió és alta. La valentia no és llançar-se sense pensar, sinó atrevir-se a triar el que és correcte, encara que sigui difícil o impopular.

A Jordània, durant una excursió al desert de Wadi Rum, una tempesta de sorra ens va sorprendre a mig camí. La visibilitat es va reduir gairebé a zero i la ruta que havíem planejat ja no era segura. El guia ens va demanar de parar. Aquest moment de pausa, que a molts els semblava una pèrdua de temps, va ser clau: va revisar la situació, va valorar les opcions i va fer una nova ruta. Vam arribar més tard del previst, però hi vam arribar sans i estalvis. Allò em va confirmar que, en situacions de pressió, frenar un instant pot ser la decisió més valenta.

A llerdent i llab-17 també he viscut moments així. La pressió per decidir ràpidament hi era, però vaig aprendre que és millor fer un pas enrere per sortir del cercle i veure el conjunt amb perspectiva. Quan ets dins del cercle, és fàcil quedar atrapat en el problema i

Actuar malgrat la por, sense traïr els teus principis

perdre la visió global. Per això sempre aconsello un exercici: imagina que aquest problema no és teu sinó del teu millor amic o d'un familiar estimat. Mira-te'l des de fora, amb distància. Surt del cercle, guanya altura i pren perspectiva per veure el conjunt abans de decidir.

De vegades, aquesta mirada externa és la que marca la diferència entre reaccionar amb pressa i actuar amb encert. A vegades, aquesta mirada àmplia et fa veure que l'opció més segura no és la més òbvia, i que dir 'no' pot ser més valent que dir 'sí'.

La valentia també consisteix a mantenir-te fidel als teus principis, encara que això pugui significar anar a contracorrent. No sempre serà la decisió més còmoda, però sí la que et permetrà dormir tranquil.

**El lideratge creix encara que
no ho vegis a simple vista.**



ADAPTAR-SE SENSE PERDRE L'ESSÈNCIA

CAPÍTOL XX

Canviar és inevitable, però perdre l'essència no ho és. La clau és evolucionar sense renunciar al que et defineix. No es tracta de resistir-se al que és nou, sinó d'integrar-lo sense que esborri allò que et fa diferent.

A la clínica sempre hem apostat per estar a l'avantguarda, especialment en tecnologia de precisió. Comptar amb aquestes eines ens permet realitzar tractaments més exactes i predictibles, cosa que dona tranquil·litat i confiança als nostres pacients. Però amb el temps he après que la precisió no només ve de la tecnologia: també neix de l'experiència, dels procediments que hem perfeccionat al llarg dels anys i que continuen sent igual de vàlids. La innovació és valuosa quan se suma al que ja funciona i respecta allò que ens defineix.

A llerdent, l'arribada de les noves tecnologies va transformar la manera de treballar. Vam passar de processos lents i manuals a fluxos digitals molt més ràpids. Tot i això, vam tenir clar que la velocitat no podia anar en contra de la qualitat artesanal que sempre ens ha caracteritzat. Fins i tot vam recuperar pràctiques que havíem deixat de banda

per manca de temps: acabats manuals que donaven un toc únic, impossible d'igualar per una màquina.

Recordo la conversa amb un pacient veterà. Em va dir: *“Miquel, tot es veu més modern, però la sensació és la mateixa que fa vint anys: m'escolten, m'atenen amb calma i se'n preocupen”*. Aquella frase em va confirmar que estàvem en el camí correcte: innovar sense deixar de ser qui som.

A Grècia, vaig conèixer un artesà que havia incorporat eines modernes per agilitzar la producció. Tot i això, continuava utilitzant algunes tècniques heretades del seu avi. Em va explicar que aquestes tècniques eren el seu segell personal i que els clients les apreciaven precisament perquè aportaven un valor diferent del de la competència. Allò em va fer pensar que, en qualsevol ofici, la fortalesa és trobar l'equilibri entre la tradició i el canvi.

Quan sorgeix el dubte de què modificar i conservar, m'agrada recórrer a l'anàlisi DAFO.

Canvia el que és necessari sense abandonar el que és irrenunciable. I, facis el que facis, fes-ho sempre amb passió

Aquest exercici us fa reflexionar i us dona una fotografia honesta de la situació. Ajuda a distingir el que és essencial de l'accessori i a decidir on adaptar-se per continuar avançant sense perdre la identitat.

Perquè canviar per canviar no té cap sentit. Canviar el que és necessari, sense abandonar el que és irrenunciable, és la millor garantia de continuar sent tu.

El vi que canvia de bota, però manté el seu sabor profund. (Pensant amb Jorge Bucay)

Evolucionar no és deixar de ser tu.

DE LA IDEA A L'ACCIÓ: EL VALOR D'ORDENAR I ENFOCAR

CAPÍTOL XXI

Amb els anys he après que, per aconseguir un bon resultat, el primer pas no és córrer sinó posar ordre. Moltes persones, amb la millor intenció, es perden perquè comencen pel mig i acaben enredant-se. És com voler aprendre l'abecedari començant per la lletra "E".

Jim Rohn solia dir que la vida no et dona el pastís, sinó els ingredients. Aquesta metàfora em sembla molt encertada. La vida, poques vegades, et dona les coses fetes: t'ofereix recursos, oportunitats i persones, però ets tu qui els ha de combinar amb paciència, creativitat i esforç. Si esperes el pastís acabat, només arriba la frustració; en canvi, quan fas servir el que tens –encara que sembli poc– i ho barreges amb ordre i visió, és quan apareixen els resultats.

Aquí és on entra un altre dels meus abecés:

- (A) El més important.
- (B) El que reforça el primer punt.
- (C) El que completa el moviment.

Aquest abecé és, en el fons, una recepta senzilla per convertir ingredients en resultats.



APRENENT A DIVIDIR PER AVANÇAR

A la meua època d'estudiant, un professor de matemàtiques em va veure bloquejat davant d'un problema complicat. Jo intentava resoldre-ho tot de cop i m'encallava. Ell em va dir: *"Si mires el problema com un tot, et costarà de trobar la solució. Divideix-lo en parts i avança pas a pas"*. Aquest consell, que semblava només per a les matemàtiques, m'ha servit tota la vida: separar, prioritzar i avançar sense perdre'm.

APLICANT L'ABECÉ A LA CLÍNICA

Tal com he explicat anteriorment, quan vam canviar el sistema de gestió de cites d'Illerdent, vam fer una prova de dues setmanes amb una sola higienista i tres objectius clars:

- (A) Confirmeu la cita 24 hores abans.
- (B) Recordar el motiu.
- (C) Anotar el pas següent.

El resultat: menys absències, pacients més informats i un equip més tranquil.

Un exemple clar de com, amb els mateixos ingredients (mateix equip, mateix temps), el resultat pot millorar si saps com combinar-los.

EL PODER DEL PRINCIPI DE PARETO

Amb el temps vaig descobrir que l'abecé és encara més potent si el combines amb el principi de Pareto (regla del 80/20):

- El 20% dels clients genera el 80% dels ingressos.
- El 80% del teu èxit depèn del 20% del teu esforç.

La millor lliçó que ens dona Pareto és: no tractis de fer més. Fes més del que funciona.

Jo ho aplico amb tres preguntes simples:

- 1a- On guanyo diners?
- 2a- On només moc diners?
- 3a- On perdo diners?

En qualsevol negoci hi ha processos que passen per aquestes tres fases. El secret és trobar aquell 20% que, realment, ho mou tot.

Això s'entén molt bé en comparar dos tipus de negoci:

- Poca cosa: com la venda de tractors, on es venen poques unitats, però cadascuna deixa un marge alt.
- Molt de poc: com la venda de pipes, on el marge per unitat és baix, però un volum gran de vendes genera el benefici.

En tots dos casos, el principi és el mateix: identificar quina part sosté la major part del resultat i protegir-la.

UN PRINCIPI VÀLID TAMBÉ PER A LA VIDA

El mètode de l'abecé també funciona en la vida personal:

- (A) Salut: escoltar el cos i saber què et senta bé.
- (B) Benefici: identificar allò que t'aporta valor real.
- (C) Il·lusió: mantenir el que et motiva i dona energia.

A Sri Lanka, vaig veure una imatge que ho resumeix perfectament. En una plantació de te, una dona gran recollia primer les fulles més tendres (A), després les

Combinar l'abecé i el principi de Pareto marca la diferència

bones que quedaven (B) i, si li sobrava temps, les de menys valor (C). El guia va dir: *"Així mai no es queda sense el que és essencial, encara que el dia s'escurci o ploqui"*.

PER A LES NEGOCIACIONS

La combinació ajuda a negociar:

- (A) Definir què vols i per què, localitzant el teu punt fort.
- (B) Triar el moment i la manera de plantejar-ho.
- (C) Revisar i ajustar el que s'ha acordat perquè compleixi l'objectiu.

La vida posa els ingredients, de tu depèn que els barregis amb criteri.

El nen que intenta construir un castell amb totes les peces alhora i es frustra.
(Pensant amb Jorge Bucay)

L'ordre converteix peces en resultats.



SUPERVISAR: LLIBERTAT, CONTROL I VISIÓ PERIFÈRICA

CAPÍTOL XXII

Confiar en l'equip no vol dir desentendre's. Un bon líder supervisa com qui cuida un jardí: observant en silenci, cuidant-ne els detalls, però sense arrencar la planta per veure com creixen les seves arrels.

A llerdent ho he viscut moltes vegades. Un nou tècnic arriba amb il·lusió, però també amb el pes de demostrar que és capaç. Si el líder està constantment a sobre, corregint cada gest, aquesta il·lusió es converteix en ansietat. Però si el líder observa des d'una distància prudent, intervenint només quan cal, la persona creix. Recordo una higienista que al principi dubtava en cada procediment. Vaig decidir mantenir-me a prop, però en silenci, donant-li espai perquè trobés el seu propi lloc.

En un viatge a Austràlia, vaig visitar una plantació de vinyes. L'encarregat em va dir una cosa que no he oblidat: *"Si deixem que les arrels creixin sense control, s'enreden; si les limitem massa, no es desenvolupen prou. La clau és donar-les espai, però també un marc que les guïï"*.

Supervisar és exactament això: l'equilibri entre el control i la llibertat.

Al laboratori vaig entendre que la supervisió més efectiva no és la que revisa cada tasca, sinó la que manté una visió perifèrica: aquesta capacitat de detectar senyals als marges, abans que el problema arribi al centre. Llegiu l'ambient, noteu el canvi en el to de veu d'un col·laborador, la mirada esquiva d'un pacient o la petita irregularitat en un procediment. Us permetrà actuar en el moment precís, ni abans ni després.

Supervisar amb confiança és un acte de fe i de respecte. Fe en què la persona és capaç i respecte per la seva manera d'arribar al resultat. És guiar sense envair, donar llibertat sense desentendre's i estar-hi present sense eclipsar.

De vegades, l'aportació més gran del líder no és donar la resposta, sinó crear l'espai perquè l'altre la trobi. La supervisió autèntica és com l'ombra d'un arbre: hi és per donar protecció, però no per impedir que la llum hi arribi.

Supervisar amb confiança és veure sense envair, guiar sense frenar i actuar abans que el problema creixi



El jardiner que poda només el necessari perquè entri la llum. (Pensant amb Jorge Bucay)

**Supervisar és guiar-ne l'orientació,
no controlar cada full.**

LA VISIÓ QUE INSPIRA I SOSTÉ

CAPÍTOL XXIII



Un líder sense visió és com un vaixell sense rumb: pot tenir el millor equip i la millor tecnologia, però acabarà a la mercè dels corrents. La visió és aquesta imatge clara del destí on vols arribar, i és el que permet que cada decisió tingui sentit i direcció.

Recordo una altra experiència durant la mili, quan era caporal primer i tenia a càrrec meu un grup format per dos caporals i quatre soldats. En unes maniobres nocturnes, una tempesta va desorientar les nostres coordenades. La visibilitat era mínima i el vent esborrava qualsevol referència visual. En aquell moment, vaig entendre que la meua responsabilitat no era només avançar, sinó trobar un punt clar que ens tornés el rumb. Vaig veure una llum fixa a la llunyania i vaig decidir dirigir-nos cap allà. Aquesta referència, per petita que fos, ens va donar la seguretat que anàvem en la direcció correcta i va mantenir el grup unit.

La visió en el lideratge funciona igual: fins i tot enmig de la incertesa, és un far al qual dirigir-se.

Anys més tard, en un creuer per l'Argentina, vam passar per Ushuaia, la ciutat més austral del món. Navegant per aquestes aigües fredes i agitades, vam albirar un far solitari a distància. El guia va explicar que, per als navegants que hi creuaven, aquesta llum era un punt de referència vital enmig d'un entorn impredecible i hostil. Em va impressionar pensar que, encara que el far no podia calmar el mar ni aturar el vent, sí que podia donar direcció i esperança als que buscaven arribar a port. A l'empresa, la visió funciona igual: no elimina les tempestes, però ofereix un punt fix que permet mantenir el rumb, fins i tot quan tot sembla incert.

Mantenir la visió no vol dir ser inflexible. Sovint cal ajustar el rumb segons les circumstàncies, però sense perdre de vista l'objectiu. És com navegar: pots variar la trajectòria per esquivar una tempesta, però sempre amb la proa apuntant cap a la destinació.

Una visió clara també inspira. L'equip no només treballa per treure feina, sinó perquè entén el propòsit que

Una visió clara és una referència segura. No només guia; inspira, uneix i dóna força per continuar avançant cap a un punt fix amb un objectiu comú

hi ha al darrere. Quan les persones saben que la seva feina contribueix a aconseguir quelcom una mica més gran, el compromís es multiplica.

Per això, com a líder, no n'hi ha prou de tenir la visió: cal compartir-la, repetir-la i viure-la. No és un discurs que es fa una vegada i s'oblida, sinó un missatge que es transmet amb coherència, dia rere dia, en cada decisió i en cada acció.

*Les oques que volen en grup i roten el lideratge.
(Pensant amb Jorge Bucay)*

La visió uneix i marca la direcció del grup, més enllà de la persona.

LA GRATITUD COM A MOTOR INVISIBLE

CAPÍTOL XXIV

La gratitud sincera no es limita a dir *"gràcies"*. És una actitud que enforteix vincles, ordena les prioritats i multiplica el valor d'allò que dones i reps. Quan la gratitud es fa present, la feina deixa de ser només una llista de tasques i es converteix en una cadena de confiança: l'un cuida l'altre, perquè s'hi sent cuidat.

A llerdent ho he vist moltes vegades. Recordo una ocasió en què una higienista es va quedar més hores de les previstes per atendre un pacient que ho necessitava. Ningú l'hi va demanar; ho va fer amb la implicació de qui cuida la clínica com si fos casa seva. Aquest gest mereixia alguna cosa més que un *"gràcies"* ràpid al passadís. Per això em vaig assegurar de dues coses: la primera, que tot l'equip sabés què havia fet; i, la segona, que rebés un reconeixement concret. No parlo d'un premi espectacular, sinó d'un gest que deixés empremta: explicar-ho a la reunió setmanal, donar-li la paraula per explicar per què va prendre aquesta decisió i, després, compensar aquest esforç amb temps de descans. La gratitud es demostra amb paraules, sí, però també amb fets.



La gratitud ben entesa no és adulació ni debilitat. No consisteix a aplaudir-ho tot, sinó a distingir el que val la pena i reconèixer-ho a temps. Quan algú s'esforça i ho veu reflectit en l'ambient i en les decisions, aquest esforç es repeteix. La cultura de l'equip millora perquè cadascú sent que compta.

També he viscut la gratitud des de l'altra banda, com a client. En una de les meves visites a la fira de Colònia, a Alemanya, un proveïdor em va rebre recordant detalls de converses d'anys anteriors: l'evolució d'un material que ens interessava, un comentari que vaig fer sobre una solució de color i fins i tot una incidència que vam resoldre junts. No estava "venent" sense més ni més; estava cuidant una relació. Aquesta memòria i aquesta atenció em van fer sentir important. Amb el temps, la confiança va créixer i la relació comercial es va consolidar. La gratitud, quan és autèntica i constant, obre portes que la pressió o el preu per si sols no obren.

Practicar la gratitud no requereix discursos llargs. Demana quatre coses senzilles i coherents:

La gratitud sincera enforteix enllaços

- Mirar: observar amb atenció qui fa bé què, i quan.
- Anomenar: dir-ho en veu alta, amb dades concretes (què, com i per què).
- Compartir: que el reconeixement sigui visible per a la resta de l'equip, perquè es converteixi en exemple.
- Correspondre: traduir aquesta estima en alguna acció justa (temps, formació, responsabilitat, confiança).

De vegades pensem que la gent treballa per costum o per sou, i oblidem el combustible silenciós: sentir-se vist. La gratitud no substitueix l'exigència; l'equilibra. Puc demanar més i, alhora, agrair el que ja s'ha aconseguit.

Aquest equilibri crea equips amb més autoestima, més compromís i menys soroll.

Un nen agraeix el pa en mirar el forner als ulls.
(Pensant amb Jorge Bucay)

La gratitud multiplica el que donem i rebem.

INSPIRAR PERQUÈ EL LLEGAT CONTINUÏ VIU

CAPÍTOL XXV

Arribar a un punt on ja no necessites demostrar el que saps ni imposar el teu criteri és un privilegi que només es guanya amb els anys. És també el moment en què el veritable lideratge es mesura no per la força amb què dirigeixes, sinó per la petjada que deixes.

Avui sé que inspirar és més valuós que no pas controlar. El meu paper no és dictar cada decisió, sinó assegurar que el rumb d'Il·ludent conservi l'essència que ens va portar fins aquí: la qualitat, el tracte proper i el respecte per la feina ben feta. El que és important no és que les noves generacions repeteixin els meus passos, sinó que mantinguin vius els valors que ens han sostingut, fins i tot si troben maneres diferents d'aplicar-los.

He comprès que un llegat no és una foto fixa del passat, sinó una flama que cal mantenir encesa perquè pugui il·luminar nous camins. I aquesta flama no es transmet amb discursos, sinó amb exemple, coherència i presència autèntica. És ser-

hi quan cal, però també retirar-se quan és el moment, confiant que els que segueixen sabran mantenir l'esperit viu.

Recordo un moment molt especial en què vaig observar un dels meus fills liderar una reunió amb l'equip. No va seguir el meu guió, no va utilitzar les meves paraules, però en la seva manera d'escoltar, de valorar les idees i de prendre decisions, vaig reconèixer la mateixa arrel que m'ha guiat tota la vida. En aquell instant vaig saber que el llegat estava fora de perill.

Inspirar sense imposar el rumb és un acte de generositat i fe. Generositat, perquè acceptes que ja no ets tu qui pren les decisions. Fe, perquè confies que la llavor que vas sembrar donarà fruits que no veuràs, però que existiran si les arrels són sòlides.

És com plantar un arbre sabent que la seva ombra donarà continuïtat a la teva feina i al teu llegat.

El lideratge que roman no és el que reté el control, sinó el que inspira els altres

El vell que planta una olivera sabent que no veurà els seus fruits. (Pensant amb Jorge Bucay)

Inspirar és sembrar per demà.

PASSAR EL TESTIMONI

CAPÍTOL XXVI

Hi ha un dia, en què a tot líder li arriba al moment de fer el relleu. No és un punt final, sinó una nova etapa en què la teva influència es converteix en una cosa més subtil, però no menys poderosa. Perquè el lideratge veritable no es mesura per com de temps romans al capdavant, sinó pel que roman quan tu ja no ets a primera línia.

He après que un líder no deixa de liderar quan el seu nom deixa d'aparèixer a les decisions diàries. Continua liderant en la manera com actua l'equip, en els valors que defensa, en el tracte que ofereix a cada persona. El lideratge autèntic no és una presència física, sinó una presència cultural: està en la manera de pensar, en la manera de fer, en la manera de sentir.

Penso en la meua trajectòria com en un viatge llarg. Durant molts anys he portat el timó, marcant el rumb fins i tot amb tempesta. Ara ha arribat el moment de passar el timó a altres mans. Jo segueixo a bord, observant, aconsellant quan cal, però confiant plenament que els qui el porten sabran navegar fins i tot millor que jo.







Al relleu hi ha un acte d'humilitat i de gratitud. Humilitat, perquè acceptes que el temps de protagonisme és finit. Gratitude perquè reconeixes que el viatge ha estat possible gràcies a tots els que han remat amb tu: fills, col·laboradors, pacients i amics que han format part d'aquesta història.

Recordo un viatge a Bombai a l'Índia, que em va marcar profundament. Enmig de l'enrenou dels seus carrers, entre el soroll constant i el fet d'anar i venir de la gent, vaig observar un vell assegut a l'entrada d'una petita botiga. No venia res especial, només té i algunes fruites, però la manera com saludava i atenia cada persona que passava irradiava una pau i una dignitat que contrastaven amb el caos que l'envoltava. El seu net, un jove que amb prou feines rondava la vintena, treballava amb ell. Em va cridar l'atenció com imitava cada gest de l'avi: el somriure, la calma, la manera d'oferir una tassa de te com si fos un regal. Va ser llavors quan vaig entendre que aquell jove no només estava aprenent un ofici, estava absorbint una manera de ser al món, un llegat que no depenia de manuals, sinó de l'exemple viu.

El millor llegat no és que et segueixin, sinó que continuïn el teu camí mantenint viva l'essència, la identitat

Sento tranquil·litat. El vaixell continua navegant, la tripulació està preparada i el rumb és clar. El meu paper ara és assegurar que l'essència que ens ha portat fins aquí continuï viva, per créixer sense perdre allò que ens defineix: la identitat.

Tot plegat no són les parets d'una clínica ni els balanços d'una empresa. El que queda és la petjada que deixes a les persones: la confiança d'un pacient, l'oportunitat que vas donar a un col·laborador, el somriure d'un net, la mà d'un amic. Aquesta és la riquesa que perdura de debò.

Mantenir el batec, romandre viu.

NOVA ETAPA

CAPÍTOL XXVII

Arriba un moment a la vida en què un necessita aturar-se, mirar enrere i reconèixer la sort d'haver viscut diferents etapes, cadascuna amb els seus matisos, els seus reptes i les seves recompenses. Pertanyo a la generació del *baby boom* i, potser per això, valoro tant l'esforç, l'estabilitat i el sentit del deure que van marcar la nostra manera d'entendre la vida. Hem crescut en un temps en què res no es donava per fet: la feina, la família, els valors i el respecte eren els pilars sobre els quals es construïa el futur.

Amb el pas dels anys, he comprès que cada etapa té sentit. I, ara, sento que entro en una de nova, més serena on ja no busco demostrar, sinó gaudir; on el ritme es torna més pausat, però les emocions són més autèntiques. Una etapa per viure amb calma, amb consciència i amb gratitud, sabent que el veritablement important no és el que aconseguixo, sinó com ho visc.

Des que tinc ús de raó fins avui, els canvis han estat constants, i cadascun m'ha recordat que la vida és evolució i aprenentatge.



Tot avança a una velocitat vertiginosa, i a vegades tinc la sensació que el temps corre més ràpid que nosaltres.

He travessat etapes molt diferents: de treball intens, de creixement personal, de família, de projectes, encerts i errors. I avui, en mirar enrere, només puc sentir una profunda gratitud per l'après, per les persones que m'han acompanyat i per tot allò que la vida m'ha permès experimentar.

Em considero apolític, no pas per desinterès, sinó per convicció. Crec més en les persones que no pas en les ideologies, més en els fets que en els discursos. He intentat construir des del respecte, la coherència i el compromís amb el benestar dels altres. Perquè pensar en els altres sempre ha estat, per a mi, una manera d'entendre la vida i de sentir-me en pau amb mi mateix.

Tot i això, en els últims anys observo amb tristesa un cert deteriorament del sistema. S'està perdent el punt mitjà; els extrems i el populisme confonen. De vegades l'excés d'informació, manipulada o interessada, esdevé desinformació. Vivim en una societat que sovint

creu més en el relat que no pas en la veritat, on el soroll substitueix el pensament i l'ètica es debilita quan l'interès personal s'imposa sobre el bé comú. Avui, fins i tot sembla haver-se perfeccionat l'art de la mentida: convertir el que és fals en creïble i el cert en dubtós, jugant amb les emocions més que amb els fets.

Em dol veure com molts dels qui dirigeixen el món es deixen arrossegar per l'ambició de poder i de diners, sense mesurar-ne les conseqüències. I crec sincerament que les atrocitats més grans de la història s'han comès en nom de la religió, del nacionalisme i del fanatisme d'alguns líders que, moguts només pel seu egoisme, van transformar el rumb del món deixant al seu pas dolor i destrucció. Quan una idea, una bandera o una creença se situen per sobre del valor de la persona, es perd el sentit de la humanitat. Avui més que mai, liderar sense imposar és també viure sense fanatismes, amb respecte, serenitat i consciència.

Davant de tot això, intento evitar que em robin la serenitat ni la fe en el que és humà. Crec que la millor resposta da-

vant de tant de soroll és cultivar la pau interior i els valors essencials: l'honestat, l'empatia, la coherència i el respecte. Només així es conserva la lucidesa enmig de la confusió.

Així i tot, em reconforta pensar que la humanitat ha avançat. Cada dècada ha portat més benestar, més oportunitats, més esperança. I això em dona fe en el futur.

Em preocupa especialment el deteriorament mental i emocional que observo en molts joves. L'abús d'ansiolítics i antidepressius s'ha normalitzat i temo per les generacions que creixen sense eines per gestionar allò que senten. Quan un òrgan falla, la medicina hi pot intervenir. Però quan el que es fa malbé és la ment, l'ànima o la il·lusió, la curació és molt més complexa. Aquesta fragilitat invisible, que avança en silenci, em commou i em preocupa profundament.

He tingut la sort de conèixer amb persones de tota mena: gent amb molts diners, gent humil i altres que, sense tenir grans recursos, viuen amb el que és necessari i saben gaudir de la vida. I

he arribat a una conclusió senzilla, però ferma: els extrems deterioren. He vist rics que no podrien gastar la seva fortuna ni en diverses vides i, així i tot, viuen buits i infeliços. I he vist persones senzilles gaudir de la vida amb alegria, pau i gratitud. L'excés (de diners, de poder, la ideologia portada a l'extrem o l'exigència) sempre acaba amb l'equilibri que dona sentit a la vida.

També observo com molts pares, absorbits pels compromisos de la feina i les exigències del dia a dia, es despisten del veritable paper que tenen en l'educació dels fills. Els valors no s'ensenyen a l'escola; s'aprenen a casa, amb l'exemple, la presència i l'afecte. I mirant enrere, i també cap endavant, veig que aquest fenomen no ha disminuït, sinó que potser avui s'accentua més. De vegades es confon educar amb donar-ho tot: bons col·legis, regals, capricis... Però el millor regal que els podem oferir no té preu: el nostre temps, la nostra atenció, el nostre afecte. Escoltar-los quan volen parlar, acompanyar-los quan dubten, aconsellar-los quan ens ho demanen...



Aquesta proximitat, aquesta mirada sincera i aquest afecte quotidià valen més que qualsevol privilegi material.

Tinc la sort de tenir dos fills –Miquel i Gemma– dels quals em sento profundament orgullós. Quan miro enrere, veig que tot a la vida podria haver-se fet millor, però sento que, com a pare, vaig complir el meu paper i ho vaig fer amb el cor. Hi veig reflectit l'esforç, la responsabilitat i els valors que vaig procurar transmetre'ls. I em reconforta saber que avui ells, alhora, estan inculcant aquests mateixos principis als seus fills.

Avui es parla molt de longevitat, de viure més anys, però poc de com els volem viure. Per això, en aquesta etapa, vull centrar-me en la cultura de la qualitat de vida: cuidar el cos, la ment, els vincles i el temps.

Cultura de cuidar, d'agrair, de compartir, de gaudir sense pressa; d'escoltar-ne més i parlar-ne menys; de valorar els dies simples, els silencis, els petits gestos que donen sentit al present.

Perquè viure més no sempre vol dir viure millor, i no serveix de res allargar la vida si oblidem viure-la amb qualitat.

Així, doncs, aquesta etapa no la sento com un final, sinó com una continuïtat amb un altre ritme. Continuo tenint curiositat, ganes d'aprendre, de crear i d'aportar, però des d'un lloc més serè, més conscient, més humà.

Ja no em mou la urgència, sinó la calma de qui ha entès que el temps és el recurs més valuós que tenim.

He descobert que liderar sense imposar també vol dir viure sense exigir-se més del necessari, sense comparar-se, sense la necessitat de demostrar res.

Continuar aprenent, sí, però amb pau. Continueu caminant, però amb equilibri.

Perquè, al final, la vida no es mesura per allò que aconseguim, sinó per com la vivim. I jo la vull continuar vivint amb la mateixa il·lusió amb què vaig començar: aprenent, compartint i agraint cada dia el que tinc.





EPÍLEG

Miquel Gensana Ruestes

Si aquest llibre aconsegueix alguna cosa, espero que sigui despertar una certesa: que liderar sense imposar-se no és perdre autoritat, sinó guanyar humanitat; no és disminuir influència, sinó fer-la més profunda i duradora, perquè se sosté amb l'exemple, amb la coherència i el servei.

La vida m'ha mostrat que allò que sembres en els altres sempre torna. I que l'únic veritablement valuós és el que dones sense esperar res a canvi. Aquesta és la invitació que m'atreveixo a fer: lidera per servir, escolta per comprendre, dona per enriquir, confia per alliberar.

Perquè al final, quan tot passi, el que quedarà no seran les ordres ni els èxits materials. Només romandrà el record de com vas fer sentir els que van caminar amb tu. I si aquest record és de respecte, confiança i gratitud, aleshores la teva vida –i el teu lideratge– hauran valgut la pena.

El nostre món necessita líders.

No dels que imposen, sinó dels
que deixen empremta en les
persones i en la societat.

Al final, això és l'únic que queda
quan tu ja no hi ets.



Miquel Gensana Ruestes (Lleida, 1959) és un conegut empresari d'èxit català. Protètic de professió, lidera un centre clínic, un laboratori i diverses empreses vinculades a la salut bucodental, que operen com a grup de referència sota la marca de Grup Dental Ilerdent.

Tres anys després del primer llibre ***Miquel. Sense més*** (2023), Gensana signa el seu segon relat biogràfic ***Liderar sense imposar. Viure sense perdre's***. Una reflexió íntima sobre què suposa el lideratge a nivell individual i col·lectiu.

En un exercici d'honestedat, el Miquel mostra la cara més pública del lideratge i també la més desconeguda, la que es viu en solitud.

Com a dada curiosa, el relat neix de l'exercici de la reflexió i de les converses de l'empresari amb la intel·ligència artificial.