

## Pròleg

El llibre que tens a les mans no és un llibre més d'aquells que pots trobar a les llibreries dels aeroports. No és un llibre més de «lideratge» ni un que expliqui com «gestionar i motivar equips d'alt rendiment». És senzillament una obra especial, molt poc habitual. I una gran obra. Agradable de llegir, de lectura àgil, *Fer pinya* et porta «a coll», com l'enxaneta d'un pilar de quatre tot travessant la plaça, per un món real, el dels castells i la seva dimensió d'empresa, que encara és poc conegut, però molt apassionant.

*Fer pinya* descriu molt planerament la forta relació que hi ha entre el món dels castellers i les colles i els seus propis valors i el món de l'empresa, i és una font d'inspiració per millorar la nostra gestió de les persones. Sí, és això mateix, encara que d'entrada pugui costar de creure.

Vaig descobrir aquesta relació ara fa quasi deu anys, a Barcelona, en un hotel de la part alta de la ciutat proper a la muntanya del Tibidabo, on l'empresa per a la qual treballava celebrava la seva convenció de mànagers anual. Per començar, la xerrada d'un cap de colla: «Força, equilibri, valor, compromís i seny». Descrivia la feina que feia amb la seva colla i com s'associava automàticament a la gestió de l'empresa. Després va venir el fet de formar part de la

construcció d'un castell, al pati de l'hotel, on ens vam barrejar castellers i companys. Formar la pinya i sentir com sobre teu s'alçava la torre humana. Vaig sentir a la pell el so de les gralles i el tabal, i vaig sentir també que formava part de quelcom més. Aquell dia tots vam ser molt més equip.

Vaig saber de l'existència d'aquest llibre a Copenhaguen un diumenge de començaments de setembre. Era l'inici d'un mes on a la Mediterrània, que és on discorre la major part del llibre, la llum i l'escalfor del sol encara maduren el raïm que no ha caigut a les mans del veremador, i, per contra, un mes on, a Dinamarca, la temperatura i la pluja recorden més una tardor ja avançada que les darreries de l'estiu.

Vaig començar a llegir les primeres pàgines de *Fer pinya* un mes després. Era un diumenge al vespre. Principis d'octubre, en un avió que em duia des de Barcelona a Zúric i després a Johannesburg. La casualitat va voler que aquell diumenge fos també el dia que se celebrava el Concurs de Castells de Tarragona, el dia del Campionat del Món de Castells!

Les pàgines van anar caient l'una darrere l'altra, i jo cada cop estava més ficat en la història del protagonista, del món de la seva empresa, dels seus amics i de la seva família. El que ha resultat veritablement emocionant del llibre ha estat com el Rodrigo descobria el món dels castells, primer com a espectador privilegiat, des de «les grades», i després sent una part del castell, «jugant el partit» i contribuint a guanyar-lo.

Després va venir tota la resta: col·laborar amb la competència?; *coopetition*; innovació; cost dels errors i aprenentatge; identificació i vincle amb l'organització i els seus objectius; esforç, compromís i sacrifici; objectius; cultu-

ra de l'organització; talent; gestió de les emocions; motivació, clima i presa de decisions; reconeixement; lideratge de grups; comunicació; gestió de les diferències; orgull de pertinença; ser i fer.

Són termes del món dels castellers o del món de l'empresa? Prova de descobrir-ho!

El llibre té molt a veure amb avions i viatges, no tan sols pels viatges que fa de l'Europa central a la Mediterrània el personatge principal o pel seu viatge interior de descoberta, sinó també per la manera com va ser concebut i desenvolupat per l'autor. Així que, amic lector, posa't còmode, corda't el cinturó i prepara't a enlairar-te i gaudir, perquè una vegada comenci la lectura et costarà molt deixar-la.

Quants de nosaltres, «expatriats a temps parcial», com descriu l'autor, ens podem sentir del tot identificats amb les aventures del Rodrigo, el protagonista? I quants de nosaltres viatgem permanentment per tot el món intentant fer la nostra feina sense tenir temps per dedicar als altres àmbits de la nostra vida, la família, la gent que estimem i nosaltres mateixos, la nostra part personal, emocional i mental?

Atura per un moment aquesta roda infernal, corda't el cinturó, llegeix-lo tranquil·lament i troba el teu castell!

TONI VELAMAZÁN,  
DANONE Information Systems  
South Western Europe, Africa,  
Middle East and B.I. Competence Director  
Barcelona, 17 d'octubre del 2010



## Prefaci

Amb aquestes ratlles em vull adreçar al lector potencial que té el llibre a les mans. Està fullejant el llibre, oi? Bé, de fet la resposta és ben òbvia. I és per això que està llegint aquestes línies.

Si sou en una llibreria, rumiant si comprar-lo o no, no ho dubteu pas: compreu-lo. Cal ajudar les editorials i els autors amb els llibres que valen la pena, i aquest n'és un.

Això sí, si creieu que ho feu tot bé, no se us acudeixi pas llegir-lo. Us podria provocar incomoditats mentals. Us podria impulsar a sortir de la vostra zona de confort i a haver d'esforçar-vos a buscar nous camins. Això, francament, us complicaria la vida.

Si, malgrat aquest sincer advertiment, caieu en la temptació de comprar-lo i la lectura us comença a remoure coses, interrompeu-la immediatament. Us costarà, però interrompeu-la (i preneu un analgèsic o qualsevol altre medicament suau que us permeti tornar a la normalitat, a la vostra normalitat). I regaleu el llibre al vostre millor amic o a un bon company de feina. Quedareu com un senyor, us ho asseguro, i podreu continuar tranquil·lament la vostra vida. I probablement fareu feliç el vostre amic.

En canvi, si sou dels qui creuen en la necessitat de la millora contínua, tant des de la perspectiva laboral com vital, si teniu ganes d'aprendre, si sou curiós de mena, no ho dubteu pas: llegiu-lo.

Us agradarà. Us podreu endinsar en la història del Rodrigo, un nòmada contemporani, amb unes preocupacions molt humanes. Sereu un espectador privilegiat de com evoluciona, de com gestiona els seus dubtes laborals i vitals, gairebé existencials.

En la seva evolució tindrà com a guia un amic retrobat, el Xavi, en una mena de *coaching* informal, entre cereses, passejades i assajos d'una activitat nova de trinca per al Rodrigo. En un moment donat, per exemple, el Xavi li diu una frase gairebé paradigmàtica: «Crec que hauries de llegir menys estratègia militar xinesa del segle VI abans de Crist i dedicar més temps a observar i reflexionar sobre el que t'envolta».

Quina és l'activitat que descobreix el Rodrigo, guiat sempre pel Xavi, durant les vacances en un poblet del litoral català? Doncs ni més ni menys que la construcció de castells, el que el mateix Rodrigo defineix com «un univers estrany i apassionant, tant com a activitat en si mateixa com per les reflexions que provocava en mi».

Pot semblar una pràctica pintoresca: homes, dones i nens que s'enfilen els uns damunt dels altres i miren d'arribar tan amunt com sigui possible. Però el cas és que aquesta tradició catalana desperta cada vegada més interès i curiositat, fins i tot als racons més insospitats del planeta. Per exemple, a la recent Exposició Universal de Xangai, una de les activitats de promoció de la cultura catalana va ser l'aixecament d'un castell. El més interessant és que

ho va fer la primera i única colla castellera xinesa, la de Hangzhou, que existeix gràcies a un empresari tèxtil xinès que va descobrir els castells en un viatge recent a Catalunya i va decidir implantar-los com a activitat extralaboral voluntària per als seus més de 2.000 empleats.

La construcció de castells, les torres humanes, és una activitat que va néixer fa dos segles, en el món rural. Està impregnada de l'autenticitat que destil·la aquest món i de valors com l'esforç, la humilitat i la proximitat. I el més important, com diu Jordi López Daltell, és que els castells són «construccions d'uns quants pisos d'altura que tenen les persones com a primera matèria».

En la nova dècada que s'inicia, si alguna tendència de *management* preval, és la importància de gestionar bé el talent, és a dir, les persones.

Al llarg del llibre, l'autor recorre al castell no sols com a metàfora, sinó com a autèntica «escola» de gestió de persones, equips i organitzacions.

En el castell, l'únic límit és el cel, o, dit d'una altra manera, el que imposen les habilitats de l'equip. Els castells són construïts per gent normal, que treballant junts amb molt entrenament, traça i passió, aconsegueixen resultats extraordinaris. Com hauria de ser en qualsevol organització digna d'aquest nom, però, dissortadament, no sol ser així.

A través del repte no sols de carregar, sinó també de descarregar torres humanes, el lector, com el Rodrigo, anirà descobrint i revisant aspectes clau de la gestió d'equips. N'esmento alguns: la necessitat d'innovar, cosa que obliga a explorar noves vies i, per tant, a equivocar-se per aprendre; l'aprenentatge per mitjà de l'experiència («learn-

*ing by doing*», com diuen els anglesos); com establir objectius; com detectar els valors reals d'una organització; la importància d'entrenar-se i d'entrenar les habilitats perquè siguin realment habilitats (fer tornar fàcil el que és difícil); el lideratge; la gestió i la potenciació de la diversitat com a font de resultats; la comunicació adient, clara i senzilla; la importància de comprometre's de debò (fent, no parlant) o la conveniència de passar-s'ho bé (el que apassiona no és mai sacrifici). I moltes coses més.

Del llibre que teniu a les mans, en podreu extreure aprenentatges molt clars sobre gestió de persones i d'equips. D'altra banda, podreu —a més de conèixer millor el món dels castells— reflexionar sobre temes no empresarials profunds, com ara el «nomadisme» i la falta d'arrels d'alguns dels nostres executius, les relacions paternofilials o la importància d'observar i aprendre de qualsevol cultura per més internacional i global que un es consideri.

Tot això emmarcat en una novel·la amb personatges ben definits i una trama que enganxa per la seva tensió narrativa i perquè està escrita d'una forma amena.

Us trobeu, doncs, davant un llibre fàcil de llegir i molt atractiu —conegueu o no els castells—, que us aportarà reflexions interessants i molt útils per a la feina i la vida. Llegir-lo equival a aprendre divertint-se.

No us entretinc més. No us entretingueu més. Passeu i mireu. Divertiu-vos i apreneu.

Jordi, et felicito!

ENRIQUE DE MORA,  
autor de *Zigzag* i *Funny Pop*.  
Barcelona, 19 de setembre del 2010



## Introducció

En les pàgines següents us endinsareu en el món dels castells, construccions d'uns quants pisos d'altura que tenen les persones com a primera matèria. Persones que puguen, enfilant-se sobre altres persones, per coronar torres de fins a deu pisos d'altura. Un món que existeix des de fa més de dos-cents anys i que encara avui aplega milers de persones cada setmana a les places dels pobles i de les ciutats d'un petit racó del món anomenat Catalunya. I també a Mallorca. I a Xile. I de tant en tant, i amb alguna diferència, a l'Índia o al Marroc.

I, mentre escric aquestes ratlles, veig per la televisió com una colla de castellers xinesos aixequen un castell de sis pisos a l'Expo de Xangai, a la Xina.

Mig centenar llarg de colles, moltes amb centenars de persones que comparteixen un objectiu comú, amb un alt grau d'èxit i amb un codi de valors i competències que provocarien l'enveja de qualsevol equip d'alt rendiment que hàgim pogut conèixer a les nostres organitzacions.

Unes quantes ratlles més amunt heu llegit el mot «castell». I en el transcurs del relat us anireu familiaritzant, com li passa al protagonista principal, amb algunes pa-

raules com «folre», «manilles», «enxaneta» o «colla», pròpies de l'univers dels castells, del món casteller.

I, com el protagonista, anireu descobrint progressivament, des d'un punt de vista cognitiu i racional, però sobretot des de la pròpia vivència, amb els afectes i les emocions, els factors que possibiliten que un grup de centenars de persones normals i corrents, com vostè i com jo, aconseguixin juntes resultats extraordinaris.

Anireu descobrint i comprenent, com li passa al Rodrigo, que aquests factors determinants, la majoria ben senzills, sempre estan a la nostra disposició per ser gestionats, per liderar els nostres equips i organitzacions i les nostres pròpies vides.

Una última reflexió abans que gireu full i comenceu la lectura del llibre. Al final de cada capítol i d'alguna de les parts en què es desglossen els capítols més extensos, hi trobareu reflexions sobre les possibles aplicacions al món de l'empresa i a les organitzacions. Espero que us siguin útils.

Abans que me n'oblidi: llegireu referències al color de les camises de les diferents colles de castellers. Hi ha, sens dubte, colles reals que porten camises amb els colors que esmento, però qualsevol coincidència és, senzillament, això: una coincidència. Ni més ni menys.

Gaudiu del llibre.

JORDI LÓPEZ DALTELL

Barcelona, 30 de maig del 2010

## Postdata

Al final d'alguns capítols trobareu referències a un blog complementari a aquest llibre, on hi ha vídeos que il·lustren castells que es descriuen als capítols en qüestió.

Recomano veure els vídeos suggerits abans d'iniciar la lectura del capítol següent, sempre que disposeu de connexió i això sigui possible en aquell moment, ja que l'elecció dels vídeos no és casual.

Abans de començar la lectura de la història, i com a «aperitiu» de les emocions que compartireu amb els personatges, vegeu els primers vídeos suggerits.

Vegeu el vídeo «Introducción» a:

[www.castellsymanagement.blogspot.com](http://www.castellsymanagement.blogspot.com)



## PRIMERA PART



# L'auto(des)coneixement emocional

«Quan algú busca —va respondre Siddharta— és fàcil que els seus ulls vegin exclusivament allò que busca i no sigui capaç de trobar res, ni estar obert a res, perquè tan sols pensa en allò que busca, perquè té un objectiu i està posseït per aquest objectiu. Buscar vol dir tenir un objectiu. Trobar, en canvi, vol dir estar lliure, estar obert i no tenir cap objectiu. Tu, honorable, potser ets dels que busquen, perquè, en esforçar-te per assolir la teva meta, no veus certes coses que tens davant els ulls.»

*Siddharta*, HERMANN HESSE



# 1

## Nòmades, apàtrides i expatriats

«L'única pàtria d'un home és la seva infantesa.»

RAINER MARIA RILKE

*«Mi infancia son recuerdos de un patio de  
Sevilla,  
de un huerto claro donde madura el limonero;  
mi juventud veinte años  
en tierra de Castilla.»*

«Retrato», ANTONIO MACHADO

Al meu voltant hi ha més de tres-centes persones. A sobre meu, més de vint. No sé pas quin pes aguantem, encara que, sincerament, tant se me'n dóna la xifra. Tinc el pit enganxat a l'esquena d'algú que ni puc veure ni conec, però el pressiono amb força mentre les meves mans li agafen els braços a l'altura dels canells.

A la meva esquena s'apuntala el pit del meu fill, que m'empeny com si volgués avançar. A la dreta, el Xavi. A l'esquerra, una cara que reconec, algú amb qui ahir vaig compartir pausadament conversa, cafè i diari al bar del poble.

Si em volgués moure, probablement no podria. I, encara que pogués, no sabia com fer-ho ni cap on anar.

Ara ningú no guarda silenci. Fora d'aquesta massa anònima de gent, encara més gent i un so agut, una música que tapa qualsevol altre so possible. I, de cop i volta, més veus i una cridòria eixordadora.

Les persones que tinc a sobre van baixant. Els nens ràpidament, els adults a poc a poc, amb precaució. I a mesura que van baixant, es van afegint a l'esclat de joia. Salts, crits, braços estirats i punys alçats onejant en senyal de victòria. I càntics. I més salts i més crits.

Arriba el torn de desfer-se el grup de tres-centes persones. I rebo abraçades del Xavi i aplaudiments de gent de la plaça que no conec i de companys amb qui fa uns quants segons compartia esforç, tensió, suor i ànsia de superació. I de l'Ivan, el meu fill. I d'una adolescent amb un tatuatge al turmell, el mateix peu que fa uns quants minuts m'ha trepitjat l'espatlla mentre s'enfilava cap al cinquè pis de la torre humana: el castell. És setembre, diumenge al migdia, i sóc en una plaça plena de gom a gom, en un poble a pocs quilòmetres del litoral català, un petit punt perdut al mapa i del qual, fins fa poc, n'ignorava fins i tot l'existència.

Em dic Rodrigo i sóc un expatriat. De fet, ja vaig néixer expatriat. El meu passaport és espanyol, però vaig néixer a mitjan dècada dels anys seixanta, en plena guerra freda, a Bonn, la capital de la meitat alemanya coneguda aleshores com a República Federal Alemanya. El pare, diplomàtic de carrera, ens va portar d'ambaixada en ambaixada, de país en país, fins als divuit anys, en què me'n vaig anar a estudiar enginyeria als Estats Units.

La meva infantesa són records de parcs nevats a Bonn



i Viena. La meva joventut, uns quants anys de tardes plujoses a Brussel·les. Havent passat la infantesa i l'adolescència recorrent un país europeu rere l'altre, la meva consciència de país ha quedat una mica diluïda. A casa parlàvem en castellà i aprofitàvem les vacances d'estiu per retrobar-nos amb la família. I poca cosa més.

Un cop acabats els estudis d'enginyeria, vaig entrar a treballar, fa més de vint anys, en una gran empresa de productes de gran consum. La meva primera destinació va ser l'Amèrica del Sud, on em vaig casar i va néixer l'Ivan, el meu fill. Després van venir altres destinacions a l'Europa occidental i al nord d'Àfrica fins que vaig anar a parar a Hongria, on he passat els últims set anys.

Aquest podria ser el resum de la meua vida. Almenys fins avui. Em dic Rodrigo, sóc un expatriat i aquesta és la meua història.

---

### **Identitat en un món en canvi perpetu**

Al llarg de la història que heu començat a llegir ens mourem en dos nivells. L'un és el de la construcció dels castells o torres humanes, com a font inexhaurible d'inspiració per millorar la nostra gestió de persones, equips i organitzacions. L'altre és el dels valors propis de les colles, els grups que aixequen les torres humanes, i la seva influència en el lideratge de nosaltres mateixos, de la nostra conducta, la nostra carrera i la nostra vida.

---

«Capítulo 1» a [www.castellsymanagement.blogspot.com](http://www.castellsymanagement.blogspot.com)