

# Pròleg

A Catalàndia, l'empresa X necessita un Directiu que dirigeixi la reorganització de l'Equip d'Atenció Primària més gran de la zona.

L'Adrià, un metge jove amb moltes ganes, dirigirà l'Equip al final de la pandèmia de la COVID—19, però no sap el què s'amaga dins l'empresa X.

Un llibre on, a més de ser una història que podria ocórrer a qualsevol empresa, s'hi expliquen les relacions laborals, els estils de lideratge, l'organització institucional, el potencial de la cohesió d'equips i les dificultats per les que passen els càrrecs intermitjos. Això sí, sense perdre la il·lusió i amb certs tocs d'humor.

Qualsevol fet, conversació o pensament del relat que pugui semblar real és pura coincidència i la història, totalment inventada, pretén ser algo similar a una crítica d'un sistema que podria existir a qualsevol indret. Qui intenti

tractar d'identificar per noms o dades als personatges és trobar coincidències irrealmentals.

L'autor no té cap afiliació política ni cap altre interès més enllà de compartir amb el ciutadà de peu el dret que té a conèixer aquesta història.

## 1.

# La benvinguda

Es descriu a la Península de Dingle, situada a la part més oest d'Irlanda, com "el lloc més bell sobre la terra", pels seus paisatges verds i acantilats des dels quals es poden veure les Illes Blasket o, una mica més al sur, les Illes Skellig, amb Saint Michael com a la favorita per a gravar alguna de les escenes de la saga Star Wars.

Indret també reconegut per ser el lloc on es van gravar pel·lícules com 'La filla de Ryan' (1970) de David Lean o 'Un horitzó molt llunyà' (1992) dirigida per Ron Howard i protagonitzada per Tom Cruise i Nicole Kidman.

També és un dels llocs on es parla més gaèlic, concretament al poble de Dingle, i precisament a la bahía d'aquest poble s'hi trobava el dofí Fungie que, malauradament, va morir durant la pandèmia de la COVID—19 (probablement per la soledat en la que es va trobar durant el confinament). Però aquest no és l'únic animal que s'hi troba. El paisatge és espectacular des del cim de Connor Pass, una vall plena d'ovelles i llacs que recorda el que van ser glaciers irlandesos fa més de 200.000 anys.

Per últim, si us dic que aquest territori de County Kerry és el que, després de la ‘Gran Fam Irlandesa’, va patir la major tasa de migració en vint anys fins el 1911 i que és on es troba el Gallarus Oratory, la església paleocristiana millor conservada d'Irlanda, el fan un espai més que exquisit per a situar—nos a l'inici d'una història, semblant a una Odissea, en la que enlloc d'anar cap a Ítaca, anirem cap a Troia.

En el Murphy's Pub, just davant del port de Dingle, l'Adrià està prenent un suc de taronja natural. Li agradaria prendre una cervesa Guinness (abans que li aconsellin que qualsevol nivell d'alcohol és perjudicial per a la salut) però està de guàrdia localitzable i és probable que el truquin en qualsevol moment durant el cap de setmana per anar a veure a algun pacient, ja sigui perquè s'hagi fet un trauc mentre jugava a *burling* o hagi d'anar a valorar al domicili a un pacient amb sensació de falta d'aire.

Com us podreu imaginar l'Adrià és metge, especialista en Medicina Familiar i Comunitària, i va decidir aprofitar la oportunitat de treballar a una zona rural d'Irlanda per a les millors condicions de qualitat que li oferien comparades amb les del seu país de procedència (no oficial encara), Catalunya, així com viure l'experiència i l'aprenentatge del sistema de salut irlandès.

Un sistema de salut que, tot i crear desigualtats, divideix en dues categories als irlandesos en funció de l'edat i els ingressos. Segons a la categoria en la que et trobis hauràs de pagar (llevat d'algunes excepcions) o no (utilitzant la *GMS/GP visit card*) pels serveis sanitaris. En aquest sistema es pot acudir a metges especialistes hospitalaris sense necessitat de sol·licitar una derivació al metge d'Atenció Primària, tot i així, si la fa aquest últim, es disminueix la cuota de pagament, una fórmula que es pot convertir en una arma de doble fil.

El whatsapp de l'Adrià rep un missatge de la Laura, que es troba a Catalunya:

—Hola!! Com estàs? Com vas per Irlanda!? Tinc una notícia per a tu que poder t'interessa. Et truco al vespre.

Aquest va ser el missatge que canviaria el rumb de l'Adrià i es que havia quedat descoberta una plaça pública de Director/a en un Equip d'Atenció Primària, a l'empresa proveïdora de salut X (com el nou *Twitter*), aprop de casa i que podria ser una oportunitat per a tornar al seu país i seguir creixent en un projecte motivant e il·lusionant que li permetria, tot i no tenir experiència en Direcció, aprendre noves habilitats, aptituds i coneixements. Era tot un repte per a ell, sentia de forma innata que havia de fer—ho i es veia capaç de dur—lo a terme, però necessitaria suport.

Així doncs, després d'haver parlat amb la Laura, poques setmanes més tard l'Adrià va contactar amb el Departament de Recursos Humans de l'empresa X per a que li donessin informació sobre la convocatòria. Per a presentar—se, un dels requisits era que havia de tenir un contracte d'interí amb l'empresa i, estant a Irlanda, no era possible. Estava algo decepcionat. Tot i així, després de diverses trucades i reunions *online*, van decidir des de Recursos Humans fer—li un contracte d'interí juntament amb un permís que justificava la seva estada fora i que li permetria presentar—se a la convocatòria, des d'Irlanda. Deixaven entreveure que, si interessava a l'X, podien moure fils per a fer—ho possible.

L'Adrià estava il·lusionat amb el nou projecte. Tot i que hauria de deixar la feina en la que es trobava amb un bon sou i ben adaptat, es tractava de recuperar el prestigi de l'Atenció Primària en el sistema públic i millorar el desgast de les professionals que, després d'una pressió assistencial important durant una pandèmia caldria canviar el model amb petits passos i anar totes a una,

tinguent com a prioritat la importància de la salut mental i emocional de les professionals perquè mantinguent unes professionals sanes per dins amb alta motivació, podríem tractar millor unes pacients sanes.

—Estem molt contents, qualsevol dubte que tinguis no dubtis en preguntar—nos.—li deia un dels possibles futurs jefes, el Dr. Valeri.

—Sí, jo també ho estic, amb moltes ganes. Abans però, m'agradaria obtenir informació sobre l'Equip i sobre les condicions de la feina, per exemple, l'horari que tindria.

—D'acord, t'enviarem informació i podràs contactar amb l'antiga Directora en funcions per a que t'expliqui. L'horari és flexible.

Qui pensaria que la paraula “flexible” podria arribar a significar caps de setmana inclosos, doncs el que no s'esperava era que, si es volien fer les coses bé, en un equip tant gran, hauria de dedicar—li més temps extra doncs, tot i que la jornada laboral era destinada al 100% a la gestió, no es tenia en compte la cobertura de múltiples baixes, entre d'altres, i que molts cops hauria de cobrir aquestes baixes de professionals per tal de reprogramar el menys possible les visites i evitar repartir—les entre professionals ja desgastades per la pandèmia i amb agendes plenes.

S'afegia a la situació el moment postpandèmic en un equip dur i gran que portava temps sense timoner/a estable, a més de la inauguració d'un Centre nou a l'Equip que caldria posar en marxa i amb una falta important de metges d'Atenció Primària, professionals en perill d'extinció. Tot i així, la resposta per part del jefe, més endavant, per a treballar hores extra seria:

—No en tinc cap dubte que estàs treballant, i molt! Però, Adrià, nosaltres no demanem això.—donant a entendre que si feia hores

extra era perquè volia i que la feina estava pensada per a gestionar—ho tot de dilluns a divendres en l'horari laboral acordat. Això sí, si venia el dilluns el Conseller de Salut a inaugurar el Centre d'Atenció Primària, el diumenge previ a les vuit de la tarda hauria d'estar disponible per a preparar qualsevol imprevist de la celebració de la inauguració, treballant per a que tot sortís el millor possible davant del Conseller.

L'Adrià no va tardar massa en recopilar informació sobre l'equip, estudiar—se—la i parlar amb la Directora en funcions, la Anita, amb qui va establir molt bona sintonia. Un equip de gairebé 100 professionals, format per metges/ses, infermeria, treball social, auxiliars, administratives, odontologia, pediatria i nous rols que s'havien incorporat recentment.

Després de fer un projecte complet, va arribar el dia de la elecció i conèixer algunes representants de l'equip. Així doncs, connectat via *online* des d'Irlanda, (“*si et pregunta l'equip, Adrià, sobre què fas a Irlanda, els hi pots dir que has anat uns dies a recollir el que et queda de maletes, així no sospitaran sobre el permís que t'hem donat jeje*” em deien des de X) va defensar el seu projecte.

—Felicitats! Donar—te la enhorabona, és un projecte complet i només et puc felicitar— li deia la Narcisa, jefa de la Direcció d'Atenció Primària a la zona.

La Narcisa era la Directora de l'Atenció Primària a la zona i només la veuria 2 o 3 cops a l'any, a no ser que “toqués molt els collons”. Es preguntava com podria dirigir (o en el seu cas, més aviat manar) una persona que està tot el dia al despatx veient dades sense conèixer els centres ni la gent els quals gestiona. Si fos el Fútbol Club Barcelona, almenys en Joan Laporta coneix a l'entrenador dels equips i a tots els seus jugadors/es, almenys als

de primera divisió. Tanmateix, a l'empresa X això no funcionava així, segurament perquè es volia globalitzar i centralitzar tot tant que s'acaba perdent la perspectiva real del que passa. Això no vol dir que qui dirigeix hagi de deixar de ser un bon líder, motivant als seus entrenadors enlloc de castigar—los si no hi ha bons resultats o aquests no són els desitjats. Estar per sobre dels equips no vol dir que “la que mana aquí sóc jo i per això sé més que tots”, vol dir dirigir i organitzar, que és diferent a manar. És ser responsable dels treballs de cadascú.

—La veritat que és un projecte que engloba tots els aspectes que caldria treballar d'ara endavant— deia el Dr. Valeri— a continuació farem una votació i et direm si finalment has estat escollit.

Poc després de la presentació, el Dr. Valeri va enviar un missatge a l'Adrià dient—li que el resultat va ser... favorable! L'Adrià seria Director a un Equip d'Atenció Primària a Catalunya! No va tardar massa temps en preparar les maletes, despedir—se dels irlandesos amb una bona Guinness, ara sí, i agafar l'avió de tornada i dormir a l'hotel més aprop del CAP (i únic al poble), on acabaria d'estudiar les característiques de l'Equip i preparar el discurs de la benvinguda.

La intenció de l'Adrià era clara i volia ser un Director “diferent”. Sabia que, al marge de les capacitats innates, la recompensa afegida de l'èxit depenia de la motivació. Tot i ser jove, l'actitud, les ganes de millorar les pròpies expectatives i el creure en un mateix venent les pròpies pors, eren per a ell, la base de l'èxit. De fet, la edat no és un límit per a ser un bon líder, demostrat per exemple per la dona més jove i la primera pakistaní en rebre el Premi Nobel de la Pau al 2014: Malala Yousafzai. Tot i així, el ser més jove que les seves “jefas” i que les membres de l'Equip Directiu, seria una desavantatge desfavorable que de forma inconscient

(o no) jugaria un paper important en contra en les situacions en que l'Adrià es trobaria en múltiples reunions, havent d'escoltar comentaris com:

—Poder veure't com a fill, per l'edat que ens separa, ha influït a la hora del com comportar—me amb tu.

—Encara ets molt jove i et queda molt per aprendre! Confia amb nosaltres que portem molts més anys jejej.

—Per pròpia experiència d'una “vieja loba”, no deixis les coses per escrit, ja que si ho parles sempre pots dir, si t'ho retreuen, que jo no vaig dir això. En canvi, per escrit, allò sempre queda dit jejej.

Alguns experts consideren que la diferència d'edat o si els superiors tenen una important diferència d'edat amb els seus “súbdivs” i aquests són més joves, pot incidir en la relació que s'estableix entre l'un i l'altre, la seva sintonia i credibilitat, creant distorsions en la seva relació.

Aquestes situacions deixaven entreveure el model tradicional que empapa a l'empresa X i, tot i que pensem que aquest model està obsolet, considera que els treballadors/es són un recurs per a obtenir uns resultats. En aquest model cal que els treballadors compleixin la ordre de lo que els “jefes” han analitzat i pensat i no és necessari pensar alternatives, sinó que es compleixi l'ordre que ve des de dalt. En la inercia institucional no hi havia temps per altres tipus d'accions més estructurals, preventives i sostenibles.

Els comandaments intermitjos, com l'Adrià, que han de dirigir l'equip però també complir ordres que venen de més amunt, envien missatges de valors amb els que no están a gust i que provoquen que l'empresa X tingui una alta rotació de comandaments per aquest conflicte manifest. Les decisions són decidides en despatxos per gent que no coneix en persona els centres on es treballa, ni a les professionals, ni a la població o pacients atesos.

Malgrat això, els valors de l'Adrià eren l'implicació invertint temps i dedicació amb cansanci però motivat a aprendre e invertir esforç. Volia transmetre bons sentiments i bones intencions, a més de predicar amb l'exemple, el respecte, l'educació i el ser considerat.

Per altra banda, està clar que quan els grups treballen de forma democràtica, de baix cap a dalt, l'índex de motivació, originalitat i major intercanvi entre les professionals augmenta. Caldria escoltar individualment a cadascú de les treballadores per a establir reptes individuals diferents, només així es podria potenciar el lideratge transformador en el que es potencia el desenvolupament de cada professional. Si no s'escolta de forma activa, i les treballadores no es senten ' importants' al ser escoltades, es pot derivar a una jornada desmotivadora en la que simplement venen a treballar, compleixen l'horari i marxen a casa sense implicar—se amb els valors de l'empresa perquè saben que, diguin el que diguin o proposin el que proposin, l'empresa els pot enganyar com altres vegades ja han fet, creant desmotivació i desconfiança. Ningú vol tenir problemes en una empresa així i per tant, la millor opció per a moltes és venir a treballar, fer la feina el millor possible i marxar.

Aquest model pot derivar a que, al final, qui carrega més feina o més càrrecs com a revisor/a de productes farmacèutics, revisor/a de salut mental, fibromiàlgia, docència o d'altres, són els més "bonachons", ja que la majoria de càrrecs no tenen cap recompensa afegida que pugui motivar a les professionals.

Per això, per l'Adrià era tant important escoltar les aportacions i suggerències de les treballadores, per a crear un nou paradigma en el que maduren el suficient les propostes com per a tenir capacitat de decisió, es fan seu el projecte i aprenen a gestionar ells mateixos l'Equip. De fet, segurament Pep Guardiola ha estat aconsellat molts cops per Leo Messi, Xavi o Busquets que, des de dins el camp tenen una perspectiva que pot ajudar a l'entre-

nador, i escoltar als jugadors no és un signe de debilitat, sino d'intel·ligència.

Està estudiat que si les professionals es senten ben pagades, el que més valoren és el bon ambient i tenir companyes en les que poder confiar, que els hi permetin tenir autonomia i oportunitats, així com sentir—se importants dins del grup.

Cal posar a prova el *estatus quo* i la capacitat de les persones per a desafiar els procediments del passat, canviar així hàbits per obtenir—ne de nous i adaptar—nos en la situació actual i a una nova realitat. Cal provocar errors "educatius" dels quals es puguin aprendre i extreure noves aplicacions. Generalitzar l'optimisme per estar predisposats de forma positiva als canvis. D'aquesta forma les persones estan predisposades a invertir temps personal i realitzar esforços per sobre de lo normal.

L'Adrià volia que l'equip es convertís a lo més semblant al "millor equip del món" i la millor forma de fer—ho era a través de l'Efecte Pigmalión positiu. Aquest són les expectatives positives que els mestres projecten sobre els demás, facilitant així l'aprenentatge i provocant una profecia autocumplida en la que s'incita a les persones a actuar en formes que fan que la expectativa es compleixi, a través de la motivació, exemple, valors e inspiració. A través d'aquesta última es poden superar les nostres pròpies expectatives i ser una oportunitat de confiança cap a l'equip. Caldria alegrar—se dels èxits de l'equip i buscar l'equilibri i flexibilitat entre els diferents estils de lideratge, assessorant, supervisant, controlant i delegant, segons el desenvolupament personal que aniria creixent en cada treballador.

Convèncer que el canvi és necessari, predicar amb l'exemple, reconèixer i recompensar a la gent que treballa pel canvi, adoptar mesures per a eliminar barreres i sobretot obtenir resultats palpables per la seva gent. Si no era així, la gent més crítica i negativa podria boicotejar el procés.

—Adrià, el Departament de Salut demana tenir accessibilitat als 5 dies del 70% a les consultes de les professionals i ho volen ja.  
—li van demanar en una ocasió, quan ja portava mesos dirigint l'equip.

Qualsevol persona amb seny sap que aquesta sol·licitud precisa, en un equip tant gran, de més temps. Els canvis reals succeeixen molt profundament i en equips tant grans, les victòries es fan a llarg plaç. Com podia ser que se'ls hi demanés el mateix als equips grans de 100 professionals que als petits de 50?

—T'asseguro, Adrià, que gestionar un equip gran és més fàcil que gestionar—ne un de petit.

—Podria estar d'acord, però els resultats es veuen a llarg plaç, doncs al ser tant gran es tarda més en que els petits canvis donin el seu fruit. No és el mateix fer créixer un roure que una falguera. Cal fer molts més petits canvis, que impliquen més temps gestionar—los, doncs on hi ha 100 professionals hi ha 100 talents a potenciar i, conèixer cada un d'ells implica dedicar—hi temps. A més, al haver més professionals hi ha més probabilitat d'incapacitats temporals cada dia i, si les professionals no volen fer hores extra (perque el preu/hora que es paga no és *worth it*) no es poden cobrir totes les baixes del dia. Moltes d'aquestes baixes les acaba cobrint el Director/a?

—Repartiu les visites programades, de la professional que no ve, entre les professionals que hi hagi.—li proposaven els jefes de l'Adrià.

—Tenim agendes amb moltes visites ja, com voleu que afegim una mitja de 3—5 visites més a cadascú casi cada dia? Aquest equip és com un Transatlàntic, per a fer un canvi de rumb tarda més que una embarcació de 12 metres a motor i el que necessitem és temps i comprensió.

—El que és un Transatlàntic és la Metropolitana Nord.

—Llavors, l'empresa X que abarca tot Catalàndia, què és?

És ben bé que, amb aquesta visió, es demostra que cadascú veia lo seu des de la seva perspectiva i el seu ego. Segurament si l'Adrià fos el CEO de l'empresa X prendria les decisions des de la seva posició però qui millor que prendre les decisions, dirigits de forma madura, pels que estan a la realitat del dia a dia amb el pacient i saben, palpen i viuen sense pantalles i gràfiques, realment què passa a les consultes i als centres d'Atenció Primària. Com a Director, que està dia a dia amb l'equip, l'Adrià podria palpar els problemes reals del dia a dia, però per a l'empresa X, els canvis venien des de dalt (i aquests són, molts cops, molt lents). D'alguna forma es trobava en l'efecte Sandwich, problemes des de baix i problemes des de dalt, però convençut de poder—ho gestionar i avançar.

Avançar volia dir canviar d'intensitat i rumb si feia falta, però amb els recursos necessaris i amb un Equip Directiu professional i cohesionat:

—Clementina —era la Tècnica de Gestió— s'hauria de revisar amb l'equip de manteniment les llums del CAP Virgili Castany —el nou CAP que havien inaugurat— ja que els caps de setmana estan la majoria de làmpares obertes a la nit. Entre setmana també caldria que quedessin apagades a partir d'una hora prudent, sobretot a l'estiu. Crec que hem de ser curosos amb el gast públic.

Al cap d'un any...

—Adrià, sóc la Maria de l'Ajuntament, els llums del CAP no estan apagats durant el cap de setmana i els veïns s'estan queixant. En saps algo?

A la lluna de València...

—Clementina, necessito les claus per obrir les portes de les consultes. Ah, i recorda de nou gestionar les llums de les làmpares del nou CAP a les nits. Ens han avisat de l'Ajuntament!

Al cap d'un any...

—Clementina, ja em faig jo còpia de les claus d'una altre companya perquè a aquest ritme no acabarem mai...

—Clementina, les vacances i dies de lleure de les professionals haurien d'estar acceptades amb antel·lació i no pas un cop ja han fet les vacances, no creus? Per tal que es puguin planificar bé la feina, et podries mirar el programa informàtic amb temps i acceptar—lis o, almenys di'ls—hi?

—No sóc secretària de ningú.—li deia.

La Clementina era la Tècnica de Gestió i anava, com dir—ho, a la seva. Creia que l'Equip era un conjunt d'individualitats, però en realitat, ella representava a la més individualista de tot l'equip. Tancada al seu despatx feia, al seu ritme caribeny, allò que li semblava i, per a dissimular, sempre mostrava un somriure i una simpatia envers els demés. En fi, en un empresa privada, més d'un treballador/a ja estaria al carrer, però el que li deien a l'Adrià era que cal comprendre el context, no tenir por al canvi, construir relacions i fer que tot sigui més senzill, així com generar confiança. Tot i així, si a l'Equip Directiu les companyes li posaven pals a les rodes i des de més amunt no donen el suport suficient, o inclús estàs dins un sistema que funciona amb *amiguismes*, seria difícil seguir.

L'Adrià es preguntaria perquè un Director d'Equip d'Atenció Primària havia de presentar un Projecte davant dels seus superiors i representants de l'equip i aquest ser validat i votat per a obtenir la plaça de Director en una plaça pública i quan hi ha una plaça de Referent de Salut Comunitària de tota la zona (és a dir, que gestiona els projectes de Salut Comunitària de diversos Equips d'Atenció Primària del territori), aquesta plaça és col·locada "a dit", sense convocatòria pública, i ocupada per una infermera que, curiosament, és amiga, des fa anys, de l'antiga infermera que ocupava aquella posició i que ara estava en el Departament de Salut Pública de Catalunya. Per què no hi ha una convocatòria pública per a valorar la capacitat d'altres professionals interessades? La resposta que li venia a la ment a l'Adrià, coneixent poc a poc el funcionament d'X és: *amiguismes, charlatans i politiquero*, que vol dir tractar de política amb superficialitat i lleugeresa, fent bones cares a tothom per a ser amic/ga de tothom i posicionar—se segons el propi interès si la balança cau a un o altre costat. Cal a dir que la infermera havia estat també Regidora política anys enrere. Ara ho entenia tot!

Però tornem al primer dia de presentació de l'Adrià a l'Equip, sinó ens anem per les branques i no volem avançar massa aconeixements.

—*How are you?* Que vol dir, en anglès, com esteu? —davant d'un equip de gairebé 100 professionals, l'Adrià es presentava com algú amable i proper. A Irlanda s'utilitza molt aquesta expressió i d'alguna forma serveix per establir una conversació amable amb els demés creant vincles de confiança amb les persones, clau per a la cohesió d'equip.— L'objectiu primer que em proposo —deia— és que vosaltres estigueu bé per a que els pacients estiguin bé. Si els professionals treballen a gust, els pacients estaràn ben cuidats.



Els seus superiors havien vingut a la presentació, tenien esperança i confiança en ell i creien en ell per iniciar una nova etapa d'il·lusió. Sabia que s'hauria d'inspirar enlloc de manar. Mantenir relacions personals basades en la confiança i en el respecte mutu amb compromís d'alinejar els fets amb les paraules, escoltar opinions diferents i comunicar de forma oberta i sincera.

L'Adrià intentaria crear harmonia amb humilitat i afecte a través de la intuïció e interiorització. Aprofitar la incertesa com a oportunitat i confiar amb la saviesa del Cosmos per a gestionar amb la intel·ligència emocional un equip que caldria posar en ordre, després d'una pandèmia.

Creia que un treball basat en les professionals inicialment produiria fruits en un futur, equilibrant la balança cap a un treball basat en el pacient més endavant. Tot i així, els jefes li deien que era massa professional—centrista, per dir—ho d'alguna forma, i que pensava massa amb les professionals.

I així ho pretenia fer amb detalls que crearien un espai de confort i confiança e il·lusió al treball. La primera setmana va decidir regalar, amb la col·laboració de l'Ajuntament, una rosa a cada treballador/a per a la Diada de Sant Jordi. Aquesta va ser una forma de conèixer un per un els noms de cadascuna d'elles.

—Bona iniciativa Adrià! 👍 — el va felicitar el Dr. Valeri.

Aquesta tradició es va repetir al següent any, aquest cop sense col·laboració de la Regidora (de la que no va obtenir resposta al preguntar si podrien col·laborar de nou), però com l'Adrià seguia creient en la oportunitat de crear equip va decidir tornar—les a regalar i crear així la tradició.

Volia crear caliu, perquè sabia que això tindria repercussió dins a la consulta amb el pacient i per això va decidir tornar a posar els arbres de Nadal als centres (que feia anys que no es posaven) i

aquesta vegada, també amb un regal per a cada treballador/a, una bola penjada a l'arbre feta de fusta i amb el nom de cadascuna inscrit a les boles.

—Però només penses en fer festes!— li va dir un cop el seu jefe davant del Gerent de la Metropolitana Nord (quan feia temps enrere el felicitava per a aquests detalls que tenia).

—Està demostrat que les festes tradicionals són una oportunitat per a crear vincles entre les professionals. I, a més, si treuen bons resultats i van millorant, per què no celebrar—ho, qui vulgui? Per altra banda, si mirem a la Web de l'empresa veig que hi ha imatges de treballadors/es disfressats celebrant en el mateix equip, per exemple, el carnestoltes de fa uns anys enrere i amb pacients inclosos. Mentre no facin mal al pacient, crear vincles és una oportunitat per a millor l'atenció. Per què no celebrar—ho?

També va celebrar amb cava i copes el dia que algunes doctores van aconseguir una plaça fixe d'oposicions i creia que la celebració de jubilacions, dinars o detalls eren fonamentals per a que l'equip estigués content de treballar on treballava. Tanmateix sempre hi havia algú que criticués de forma negativa alguna d'aquestes celebracions.

Una vegada, recorda que es va morir la mare d'una infermera d'un dels centres i va voler comprar un ram de flors, de part de tot l'equip. Per a fer—ho ràpid, va demanar a les professionals del centre una donació, amb les que va anar a comprar i va donar—li a la infermera, de part de tot l'equip (incloent els altres centres que no havien participat). Tot i així, una de les infermeres li va retreure davant de tot l'equip que ho havia fet sense avisar a totes les professionals. Després d'aquell fet, en el que havia gestionat amb bones intencions, ja no va tornar a demanar cap més recollida com a Director, doncs creia que no a tothom li agradava que in-

formés a l'equip de la mort d'algun familiar i menys encara que el critiquessin per a comprar flors per un velatori.

Per sort, va conèixer al Dr. Xusme, qui el va ajudar a donar els primers passos i a fer—li conèixer el sistema. Mantenia el contacte amb la Anita, la Directora en funcions abans que arribés ell durant aproximadament 2 mesos i qui va explicar—li la situació de l'equip el primer mes. Va haver de marxar, ja que el jefe, el Dr. Valeri, la necessitava en una altre posició, però estava segur que hagués estat una bona adjunta a la Direcció.

Per altra banda, el Dr. Xusme era el referent clínic assistencial i el coordinador que feia de *link* entre l'Atenció Primària de la zona i l'Hospital de referència. Gràcies a ell, l'Adrià va obtenir coneixements del funcionament del sistema i així transmetre la informació a la resta de l'equip. Va ser una inversió de temps ben aprofitada i que va servir per a posar algo més de llum en els dubtes de l'equip. Un equip que aniria coneixent, poc a poc, i amb el que estava disposat a lluitar per a obtenir bons resultats.

A mesura que l'anava coneixent, se'n adonava de qui eren les professionals que li "feien la pilota", que vol dir adular algú per aconseguir alguna cosa, no sé pas què, però ja veia com s'apropaven algunes professionals intentant ser simpàtiques. Per sort, eren detectades ràpidament per l'Adrià i això produiria un efecte contrari en un futur.

Va visitar els tres centres de l'equip, el CAP "vell" i nucli fort de l'equip on hi havia la major part d'aquest. El consultori, que formava part d'una altre població i on hi havia un grup reduït de professionals i, per últim, el consultori de Coma que en breus es tancaria.

Al consultori de Coma va conèixer a l'equip de Pediatria, que treballava en condicions inassumibles, compartint varies consultes, tuberics amb goteres i inclús una sala d'espera on els múltiples

virus respiratoris es compartien entre els pacients. No li estranyava a l'Adrià que es contagiés la COVID—19 en sales d'espera com aquella!

Va conèixer a un gran equip, motivat i encantador, il·lusionat i amb ganes de seguir endavant. Tenien l'empenta suficient i per arribar a tenir la màxima potència d'un ferrari només caldria posar una mica d'ordre i oli per a que tot fluís, si es que no li posaven pals a les rodes. L'Adrià disfrutava de la feina que havia començat i ho feia amb creativitat, intentant disminuir els nivells d'estrès i dedicant temps valorat com a una inversió en algo que l'apassionava enlloc de sacrifici. L'estat anímic en el que es trobava li permetia fluir i així obtenir un major rendiment.

A més, pròximament hi havia la obertura d'un nou centre d'Atenció Primària, anomenat Virgili Castany que permetria posar mesures que afavoririen a tota la població, permetent tancar el consultori del Barri antic, per a que tot l'equip de Pediatria es pogués centralitzar al nou CAP.