

Anna Fornés: «L'important a la feina és tenir ganes d'aixecar-te el dilluns»

La directora de la Fundació Factor Humà diu que treballar en una cosa que t'agrada et fa més feliç

Què li hauríem de dir a un nen que és la feina? Un lloc on vas a créixer, a aprendre i a ser qui ets. M'ho diu Anna Fornés, pedagoga i directora de la Fundació Factor Humà (<https://factorhuma.org/ca/>), dedicada des del 1997 a humanitzar empreses. Com? Oferint-los xerrades, cursos i tot un acompanyament que té un mateix objectiu: que la teva feina sigui un lloc que no et cremi, sinó que et faci feliç.

Aquesta conversa està feta amb la col·laboració del celler **Jané Ventura** (<http://janeventura.com/?lang=es>).



Foto: Gemma Ventura

Quina conseqüència pot tenir estar malament a la feina?

Si anem a l'extrem: el *burnout*, la síndrome del treballador cremat, que afecta un 10% de la població de tot el món. Una de les persones que ens assessora és el doctor Santacreu, que té una visió molt humanista, i diu: "Segons qui sigui el teu cap tindràs més o menys problemes de cor". La feina és una part molt important de la nostra vida: són vuit hores al dia, com a mínim, i estar malament fa que estiguis desmotivats, apagats. Però, compte, perquè un nivell d'estrès alt és un còctel molotov: pot provocar depressions, infarts, ictus.

Però treballar amb estrès s'ha convertit en una cosa normal.

L'estrès controlat és bo, t'estimula, et posa reptes, et fa tenir somnis. És molt habitual que el tinguin els emprenedors, però té un risc: pots perdre el nord i convertir-te en un *workaholic*: un addicte a la feina. Això existeix sobretot per part dels directius. Si la feina és el més important de la teva vida, és possible que no tinguis vida. Que tot el teu focus, energia, força i ganes estigui en un projecte que desgasta moltíssim, perquè està demostradíssim que a partir de les 40 hores setmanals tot el que vingui comença a ser desgast, i sobretot amb els anys. Quan ets jove, ho aguantas tot, però amb els anys s'ha de vigilar. Jo estic molt sensibilitzada amb el tema de l'Alzheimer, perquè el meu pare en té. Vaig estar a la quarta jornada de voluntaris de la Fundació Pasqual Maragall, i insisteixen molt en quina qualitat de vida portes per poder prevenir problemes.

Hi ha una relació?

No es pot assegurar, però el que és segur és que fer esport, portar una vida sana, dormir bé, estar equilibrat, és fonamental perquè quan arribis a gran edat estiguis prou bé. També t'has de divertir: cuidar les relacions és fonamental. Si durant molts anys has treballat molt i has descuidat la família, els amics, les amigues, tu mateixa, què et queda?

Per una banda hi ha l'addicció, però per altra, hi ha la dependència: si una persona està cremada de tal feina, per què no la deixa?

Perquè a vegades no veiem que la nostra feina ens crema. Un treballador pot ser que estigui cremat perquè el seu entorn el crema: la sobrecàrrega de feina, que hi hagi mala relació amb els companys, que el conflicte hi sigui molt present i mal portat, que hi hagi moltes discussions i crits. A la feina hi ha riscos fàcils de veure: el de seguretat, si pugues una escala, vigila que no caiguis, però n'hi ha uns altres de més difícils de detectar: els psicosocials, que serien el sobreestrès. Hi ha persones que estan molt segrestades a la seva feina, perquè s'han muntat un tipus de vida en què necessiten molts diners per mantenir-la. Porten els fills a les millors escoles privades, viuen en un lloc molt maco. I prendre la decisió de marxar d'un petit infern o de renunciar a un nivell de vida a vegades no és fàcil.

És més difícil deixar una feina que una parella.

En tots dos casos hi ha un vincle emocional. Si en una empresa no hi ha un vincle, no funcionarà. Hi ha qui va a la feina a fer el que se'n diu presentisme: escalfar la cadira, complir el mínim, intentar esvair-se cada dos per tres. Són molts els que hi estan d'una manera absolutament absent, i això és una de les coses que explica que la productivitat d'aquest país sigui baixa. A més, si abans ja era difícil concentrar-se a la feina, ara amb el mòbil i whatsapp ho és molt més. La crisi ha fet aprimar moltes estructures, però encara en queden algunes de molt grans en què segurament no tothom és necessari.

Vaig llegir com explicaves el cas d'Orange, és esgarrifós i el desconeixia.

Sí. France Telecom, que és com es coneixia abans Orange, era una empresa de 110.000 treballadors pública, que va ser privatitzada el 2004. L'estat va perdre la majoria de les accions. La nova direcció, davant l'enorme competència de les grans empreses del sector, va fer un pla de reconversió: volia que se n'anessin 22.000 treballadors i recol·locar-ne 10.000. A molts se'ls va

maltractar, fent-los la vida impossible. Un cap va dir: "Encara que els hagueu de fer fora per la finestra, que marxin!". I un treballador es va tirar per la finestra davant seu. Es van arribar a suïcidar 32 executius i encara avui s'està investigant.

Què t'ha de fer sentir un bon cap?

Que estàs creixent en la teva feina. Que el que fas té sentit. Si no et pot oferir un bon salari, ha de poder donar-te altres coses: que estiguis bé de debò, que el lloc on treballes te'l sentis teu, que vagi amb tu. Quan la gent, sobretot amb anys de trajectòria, troba projectes on hi ha molt de sentit, els encanta i s'hi llencen. Que l'ambient sigui agradable, que no sentis que obres la porta i te'n vas a la guerra. Que t'hi puguis comunicar bé, que escolti el que tu, que ets qui fa la feina, li vols proposar com a millora. A la feina mai t'has de sentir menyspreat pel teu cap, al contrari: tots necessitem sentir-nos mínimament reconeguts. Per tant, el reconeixement: saber felicitar. Donar molta flexibilitat.

Per exemple, d'horaris?

Sí, i de, si és possible, poder treballar algun dia des de casa. En el nostre manifest (<https://factorhuma.org/ca/la-fundacion/manifiesto-factor-huma>), en què indiquem els deu principis amb què les empreses s'haurien de regir, en un demanem que hi hagi flexibilitat i equilibri a les esferes vitals.

A les escoles de Finlàndia fan menys hores i aprenen més.

Tot va relacionat. Acabem de fer una estada a Holanda, i una de les coses que més se'ns ha quedat és que allà tenen claríssim que la feina és una part de la vida, però no la més important. Treballen menys hores i són més productius.

Què proposaries?

Facilitar que la gent dini ràpid perquè surti abans. Encara hi ha qui dona dues hores de pausa per dinar, i no té sentit: has d'intentar concentrar al màxim la feina per després poder fer el que et vingui de gust: si tens fills, poder tenir temps per estar amb ells, i si no, és important la teva vida personal. També hi ha un element important: tenir temps per millorar el món, per involucrar-nos en temes socials, amb el banc dels aliments, en associacions.

Al matí vaig a la plaça del Diamant a fer el cafè, i l'altre dia vaig dir al cambrer: que bo que és el cafè d'aquí. I em diu: "És que m'encanta fer-ne, vaig estudiar hostaleria per ser cambrer, la màquina la netejo dos cops al dia, en calculo bé els grams".

És un artista, aquesta és la seva passió i és ben bé així: intenta treballar en alguna cosa que t'agradi perquè seràs més feliç. És com els qui constrüen una catedral, i un deia: "No, jo només poso una pedra sobre una altra", i l'altre: "Estic fent que aquí d'aquí a un temps aquí hi hagi una catedral". Una feina com la del cambrer, que està tan desprestigiada, hi ha qui la fa amb amor. Això vol dir que un pot ser feliç fent un cafè o fent qualsevol cosa que li agradi. Tinc un cas molt proper, el de la meva parella, que després d'haver treballat en una multinacional d'assegurances, va apostar pel que sempre havia estat la seva passió: cuinar. Ha començat una nova vida.

Hi ha molta gent a qui li costa fer aquest pas.

Sí, s'ha de ser valent, perquè suposa deixar coses enrere i no saps què passarà, però val molt la pena: seràs feliç. Parar-te a pensar quines són les teves habilitats i què t'agrada és molt important, perquè llavors et vindrà de gust treballar. Tota aquesta gent que veus que està tan amargada, que és queixa per tot, dius: val la pena? Ha de ser molt terrible anar a treballar sense ganes. Cadascú té les seves circumstàncies i a vegades és molt complicat, però està claríssim que la feina dignifica i dona sentit a la vida.

Recordo que en un forn hi havia la noia a fora venent el pa, i el noi a dins fent-lo. Estaven barallats i cadascú anava a la seva.

Difícil que vagi bé.

Han tancat.

A qualsevol feina es nota molt ràpid si l'energia és bona o si està enrarida. I a tots ens agrada entrar a una botiga i que ens tractin bé, compres més a gust. A més, treballar en un entorn agradable fa que el resultat sigui millor.

Un dels problemes a la feina, igual que a la vida, és la comunicació?

Sempre. A la feina hi anem a treballar, no a fer amics, i això no vol dir que l'ambient també pugui ser molt agradable. Un director alemany em va dir que li sorprenia molt que aquí, com que confonem el treball amb l'amistat, per no molestar algú i per no fer-lo enfadar, no diem certes coses que caldria millorar. I qui se'n ressent és la feina.

Abans parlaves de saber felicitar, però també és important saber-te equivocar.

I que no t'ho prenguis com una cosa personal. Donar-nos el permís d'equivocar-nos és una de les coses que hauríem d'aprendre tots a fer, sempre que l'equivocació sigui perquè has intentat millorar alguna cosa. Si és perquè passes de tot i no poses cap mena d'atenció, no. Als Estats Units l'equivocació té més valor que aquí: té més mèrit un currículum ple de feines, en què diguis que has creat un projecte i que no t'ha anat bé, que un impecable. El fracàs aquí es viu fatal, en canvi és boníssim escoltar algú dir: "Vaig fracassar en això, però vaig aprendre tant". Quan he de prendre decisions complicades, recordo molt la nostra fundadora, Mercè Sala, que deia: "Millor fot la pota, i després ja la trauràs". Molts dels problemes de la feina neixen per falta de comunicació, per això, més enllà de donar cursets per aprendre a parlar, des de fa un temps se'n fan per aprendre a escoltar. Perquè veus com algunes reunions de treball no serveixen de res, estan plenes d'interrupcions, i no tothom parla. El cap ha de procurar que tothom tingui veu. Darrere un treballador que no diu res s'ha de veure què passa: pot ser per timidesa o per malestar.

Què t'ha sobtat més de tot el que has vist?

En una multinacional on vaig treballar hi va haver un cas d'assetjament sexual, jo era molt joveneta i vaig decidir no posar-me faldilles per les mirades que rebia. He vist caps que cridaven molt, que perdien els nervis molt sovint: tots tenim dret a tenir un mal moment, però la falta de respecte no s'ha de tolerar. També he vist treballadors atacant massa els caps o passant-hi per sobre, sense fer-los cas. Hi ha massa tendència a criticar els caps.

Sempre són els dolents de la pel·lícula.

I a sobre quan diuen: "Com que cobres més, has d'aguantar el que sigui!" Jo cobro més perquè tinc una responsabilitat que fa que si un dia passa alguna cosa, em vinguin a buscar a mi. Però, tot i això, no tot ha de recaure en aquesta figura: els treballadors també són responsables que hi hagi un bon clima. Per això val molt la pena cuidar i cuidar-nos. Hi ha empreses que fan el dia de la salut mental, perquè el treballador pugui agafar un dia lliure per gestionar moments emocionalment complicats. A la vida se't moren els pares, el teu fill es pot posar malalt. Vaig tenir un accident de cotxe i la meva cap, Mercè Sala, em va permetre seguir treballant menys hores, cobrant el mateix i dient-me: "Estigues tranquil·la".

Aquests gestos marquen la diferència.

Si ja l'admirava, llavors encara la vaig admirar més. Va ser molt important veure com reaccionava en el que en dic el moment de la veritat: quan el teu pare està molt malalt o alguna cosa que et fa patir molt. Les empreses haurien de saber més com és la vida de les persones, perquè recordem-ho: no som robots, som persones.

Quins reptes tenen els caps?

Gestionar bé les càrregues de feines. Saps què passa a vegades? Que hi ha la gent més tòxica, que s'ho munta molt bé per treballar menys, i tendim a carregar molt més els qui treballen molt bé i ho donen tot. Vigilem amb sobrecarregar la gent que és molt bona. A mi em pot haver passat com a cap: si tinc una persona que no em replica, que el que li demano ho fa superràpid i és eficient, perquè està enganxada, tendixo a donar-li més feina a ella. Compte! Perquè estàs premiant el tòxic i estàs fent mal, per càrrega de feina, al no-tòxic. Un altre punt important és la comunicació oberta: que el treballador se senti còmode dient-te les seves inquietuds: que em preocupa això o que m'estic començant a avorrir molt: no em pots donar un altre tipus de feina? S'ha d'evitar la sobreprotecció i el paternalisme: hi ha empreses que protegeixen els treballadors, com alguns pares que sobreprotegeixen els seus fills. Som professionals, venim a treballar: que se'ns facilitin coses, sí, però no donem tant com perquè l'altre se'ns arrepengi.

O que no treballi massa?

Sí, trobar l'equilibri entre com et poses d'exigent i que alhora no es molesti és molt complicat. Respectar temes de privacitat: no apretis, que t'expliquin el que vulguin respecte la confiança que tingueu. La confiança i el compromís van molt alhora. És un contracte emocional, de com ho fas perquè la gent tingui ganes de venir a treballar els dilluns, donin el millor durant la setmana i el divendres puguin desconnectar. De cap manera se m'acut enviar un mail el dissabte o el diumenge: és no respectar la vida privada de la persona. Un dia algú em va dir: "S'està cremant l'empresa?". "No". "Doncs ja ho solucionaràs dilluns".

Que complicat. Cal un curs de psicologia!

No tothom està preparat per dirigir una empresa. Un líder ha de ser un bon acompanyant, que escolti, que animi, que sàpiga intuir què li passa a aquesta persona. Ha de ser una persona que la gent tingui ganes de seguir. No ha de ser només un superexpert, perquè a vegades ens fan sentir com si fóssim superman. No, jo tinc el meu pare malalt, les meves pors, la meva filla, tot com tu.

També hi pot haver una relació de dependència?

Sí, hi ha una imatge molt gràfica d'un ocelllet que està en un niu amb el bec molt obert esperant que la mare li posi el menjar. Si tens la gent del teu equip dient-te què ha de fer, és que has fracassat. Has de fomentar l'autonomia, que això vol dir que hauràs d'anar mirant si fan les coses com tu vols, però que no ho pots controlar absolutament tot. L'equip no pot estar veient en tu algú que l'alimentarà constantment. Per això dirigir és un art. Jo porto vint anys en aquest projecte, segueixo apassionada, però amb una mica més de mesura. Aprenc molt, no he tingut ni un dia d'avorrir-me i això és un luxe.

Què has après?

Que l'important a la feina no és tenir un gran sou, sinó tenir ganes d'aixecar-te el dilluns.

Aquesta conversa està feta amb la col·laboració del celler **Jané Ventura** (<http://janeventura.com/?lang=es>) .

