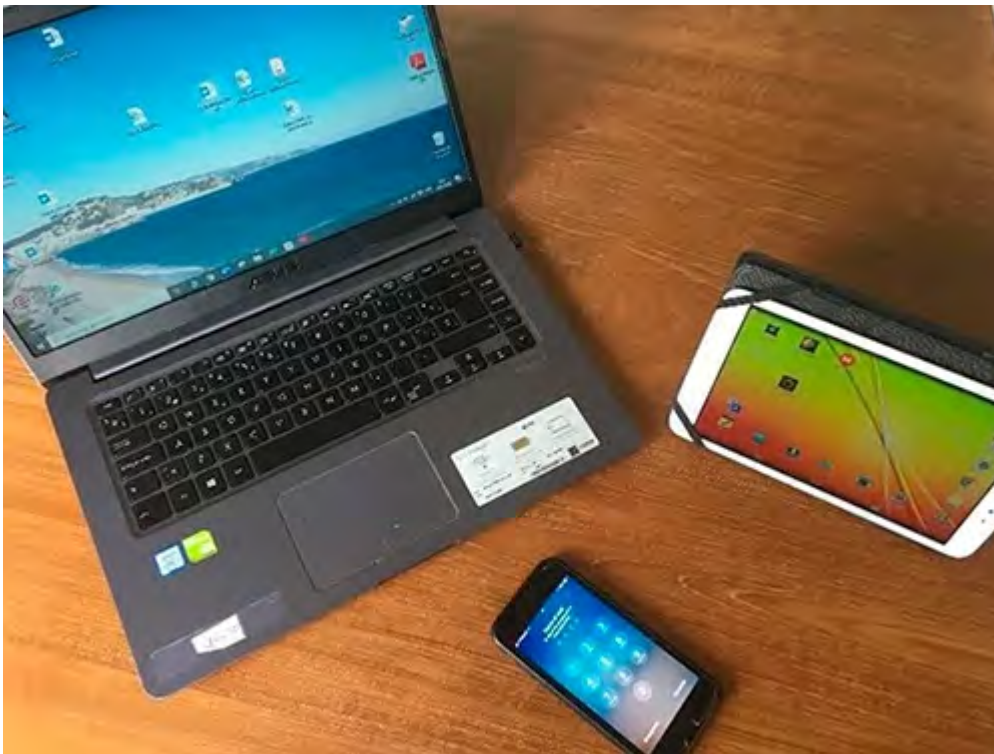




EAPC blog

Com podíem viure sense teletreballar? – Lluís Casado Esquiús

© 15 de desembre de 2020



El teletreball aporta uns avantatges molt clars, però també significa un repte per a les organitzacions, que han de revisar els seus principis i sistemes de gestió. En aquesta entrada es plantegen alguns d'aquests factors imprescindibles per tal d'assolir un bon resultat amb el teletreball.

La pandèmia causada per la COVID-19 està tenint molts efectes

sanitaris, econòmics, psicològics, i també en el món del treball. Per pura necessitat, i de manera urgent, moltes empreses van haver d'improvisar sistemes de teletreball per a les tasques que el permetien, atès que d'una altra manera haurien hagut d'interrompre la seva activitat. Va ser una bona resposta enfront d'una situació d'emergència i, per tant, els efectes secundaris negatius eren disculpables.

Els efectes secundaris tenien a veure amb males condicions en les llars (d'espai, d'equipament, de connexió o de convivència amb la resta de la família confinada). Malgrat això, el resultat va ser satisfactori i, com acostuma a passar en el nostre món de modes i solucions miraculoses. Ara sembla que el teletreball de veritat —no l'externalització de la taula feta durant el confinament— és la resposta a la majoria de problemes, amb avantatges indiscutibles pel que fa a la productivitat, la conciliació, la satisfacció laboral, les polítiques de gènere o la consciència ecològica.

Les coses no són tan simples. Si tenim una mica de visió històrica, veurem que els avantatges del teletreball ja eren destacats fa 25 anys, és a dir, des del moment en què la tecnologia permetia implantar-lo mínimament.

Si els avantatges són molts i, en canvi, la seva implementació no ha estat generalitzada, ens haurem de preguntar els motius d'aquesta contradicció, si no és que acceptem una ceguesa generalitzada en la majoria de les organitzacions.

Per començar, cal ser conscients que el teletreball pot ser una simple externalització física d'alguns processos de treball o bé pot donar lloc a una nova forma d'organització del treball i de direcció de persones. En el primer cas és una innovació o millora modesta, en el segon és disruptiva.

El mateix Decret 77/2020, que regula el teletreball per als treballadors de la Generalitat de Catalunya, explicita el nivell d'ambició que pot representar el teletreball quan diu: «A les administracions públiques, la prestació de serveis en la modalitat de teletreball constitueix un instrument per reforçar l'orientació del treball als resultats, que alhora permet superar la cultura de la presencialitat i fomentar la confiança, la iniciativa i l'autonomia dels servidors públics, elements decisius amb vista a incrementar els nivells de motivació i, conseqüentment, el rendiment i la productivitat. El teletreball, com a mesura de flexibilitat laboral interna, també esdevé una de les formes de captació i retenció del talent a l'organització».

És disruptiva perquè implica un canvi cultural per a la majoria d'organitzacions i també una revisió radical dels sistemes de gestió i de direcció de persones. Anem a pams.

El canvi cultural afecta molts criteris molt acceptats en les nostres organitzacions, però ara només en comentarem un, encara que probablement el més important: la dicotomia control-confiança.

Els models d'organització que han funcionat —amb èxit— fins fa poc eren models que implícitament s'estructuraven al voltant del control. Els organigrames delimiten les funcions de cada casella (la descripció del lloc de treball), els nivells d'autoritat i els canals de comunicació formals. Tot queda clar, tothom sap què pot fer i què no, i qui està validat per vetllar pel seu acompliment. Aquesta estructura, si, a més, les relacions eren de confiança, és oli en un llum.

El teletreball escau millor en una estructura organitzativa en xarxa, en la qual es guanya flexibilitat i agilitat a canvi de perdre control, i per això les relacions de confiança no són un plus, sinó que resulten essencials per al bon funcionament. En un món farcit d'elements de control (control horari, control de gestió, control de qualitat, etc.), una estructura que es fonamenta en l'autonomia, la responsabilitat, la interdependència, la col·laboració i la confiança genera intranquillitat i, fins i tot, desconfiança. És normal, doncs, que el teletreball, com a part d'una manera de dissenyar el sistema

organitzatiu, generi anticossos en l'organització. No és estrany que en un informe recent (*Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc121193.pdf>) el dilema entre l'autonomia i el control es consideri una variable crítica per optar o no pel teletreball.

A més del canvi cultural, dèiem que el teletreball com a sistema organitzatiu planificat i integrat en l'estratègia de l'organització implica també canvis en els sistemes de gestió. Ara només ens centrarem en la direcció d'equips.

La funció de comandament, genèricament parlant, no és altra que la de crear les condicions per tal que els equips assoleixin els resultats. Si això es produeix en una estructura que, per funcionar bé, demana, com dèiem, autonomia, responsabilitat, interdependència, col·laboració i confiança, aquests seran els factors clau que caldrà gestionar. Per fer-ho, les persones amb responsabilitat de comandament hauran de gestionar tant les relacions com els processos de planificació, coordinació i avaluació de resultats.

Si ens focalitzem en el vessant relacional, apareixen tres grans àmbits de gestió:

Evidenciar allò que dona claredat i homogeneïtat al sistema: missió clara i compartida, papers professionals adaptats a les tasques i el sistema organitzatiu (per exemple, pel que fa a la capacitat de decisió) i encàrrecs clars i dialogats (resultats esperats concrets).

Espais per generar i mantenir vincles de corresponsabilitat, interdependència i confiança: aquests espais de diàleg cal que siguin permanents i diferenciats. Les converses no han de centrar-se exclusivament en els aspectes operatius de les tasques, sinó també en la valoració i la millora dels vincles relacionals.

Sistema d'avaluació clar i acordat: un sistema d'avaluació ha d'establir qui avalua, els indicadors d'avaluació, els moments de l'avaluació i els espais de debat sobre els resultats.

Aquests àmbits posen a prova els comandaments i en molts casos tant la seva capacitat creativa com els seus coneixements o la seva experiència. Podem veure alguns exemples reals de bones pràctiques que hem pogut observar durant el confinament, que en són una bona mostra:

S'acorden horaris diferents per a cada treballador, però aquests són públics. El cap es compromet a respectar-los.

La cap fa un comunicat intern setmanal en què explica novetats institucionals o comenta informacions amb l'objectiu de mantenir la «visibilitat» de la institució.

S'acorda que cada professional ha de lliurar setmanalment per correu electrònic un informe de resultats assolits i no assolits. A instàncies del cap o del professional, es pot decidir mantenir una conversa telefònica o fer una videoconferència.

Per fomentar la interdependència i el treball en col·laboració es crea un repositori de documents (que pot ser un Drive) a disposició de tots els membres de l'equip i se'n recomana constantment l'ús per

donar transparència a la feina de tothom.

En un equip amb atenció a la ciutadania es divideixen els equips (presencial, teletreball) creant dues unitats completes, de tal manera que una unitat s'ha de confinar i passa a fer teletreball i l'altra la substitueix automàticament en el treball presencial.

Els divendres es convoca un cafè virtual en què està prohibit parlar de feina.

A instàncies d'un membre de l'equip (no del cap), es crea un reglament d'ús dels diferents canals de comunicació (videoconferència grupal o individual, trucada telefònica, correu electrònic amb llista de distribució o personalitzat, grup de WhatsApp o WhatsApp personalitzat, horaris en els quals es pot comunicar, etc.).

Algun lector pot pensar que en el seu cas els problemes són més «terrenals». Efectivament, hi ha un seguit de condicions necessàries però no suficients per poder implantar el teletreball. Sense voler ser exhaustiu: tasca que sigui adaptable (en funció del grau de relació d'equip que demana i la procedimentalització que permet); espai silenciós, ventilat, ampli (domèstic o un altre); garantia de les condicions ergonòmiques mínimes; equip suficient (ordinador, telèfon), i connectivitat operativa (velocitat, accés a les bases de dades, còpies de seguretat, ciberseguretat, formació en temes de seguretat, ergonomia, etc.). I atenció amb les diferències de gènere, ja que les dades recollides durant l'experiència del confinament han estat preocupants. Si aquests aspectes no estan ben coberts, la primera responsabilitat del comandament és dissenyar un pla d'acció per tal que ho estiguin. Res de nou en la gestió: quan es planifica un projecte, s'han de tenir en compte els recursos necessaris, oi?

Però probablement més d'un lector també pensarà que no hi ha gaire novetat en relació amb la direcció presencial de persones. En part hi estic d'acord, però en estructures de teletreball cal preveure tot allò que en el món físic es pot regular de manera informal en converses de passadís o al voltant de la màquina de cafè. És clar que podem fer cafès virtuals, però difícilment aquestes trobades poden suplir la conversa amb el company de la taula del costat o la consulta al cap a peu dret a la porta del seu despatx. Per aquest motiu, sembla que els models mixtos (dos o tres dies setmanals de teletreball i la resta presencial) són els més recomanables.

Els reptes no són els mateixos al llarg del temps i cal que els sistemes organitzacionals evolucionin. De fet la història de la gestió, pública o privada, és la història de l'adaptació dels sistemes de gestió al moment històric i cultural de l'entorn.

Les grans fàbriques de producció en cadena eren eficients fa cent anys, però avui els consumidors demanen una varietat de producte i un servei que no podrien oferir; les grans burocràcies públiques podien relacionar-se molt bé amb una ciutadania formada per «administrats», però eren incapaces de proveir serveis de qualitat i adaptats a una ciutadania diversa i amb necessitats canviants.

Les nostres administracions actuals han de donar resposta als reptes del món VUCA (volàtil, incert, complex i ambigu, per la sigla en anglès) i, per tant, una vegada més, hauran de canviar per donar un servei de qualitat. La resposta cal buscar-la en estructures en xarxa, processos transversals, projectes interadministratius i publicoprivats i lideratges compartits basats en la intel·ligència col·lectiva. En totes

aquestes noves formes de gestió, el teletreball pot fer una aportació de valor, però no hem d'oblidar que el teletreball és un instrument, no un objectiu.

Lluís Casado Esquiús

Consultor

Membre del Consell Assessor per a la Reforma Horària

► CANVI DE CULTURA, CONFIANÇA, CONTROL, DIRECCIÓ PÚBLICA, GESTIÓ RELACIONAL, LLUÍS CASADO ESQUIUS, TELETREBALL