



## Vitamines per als comandaments: preparats per avaluar l'acompliment dels vostres equips? – Cristina Fumadó i Marta Sabaté

🕒 17 de maig de 2022



El retorn a les oficines públiques després de la pandèmia ha implicat el desplegament del **model de treball híbrid**, una realitat on gairebé 17.000 empleats fan teletreball algun dia a la setmana (segons dades del portal de l'empleat) i una dada

on caldria afegir tots els treballadors del sector públic que també han adoptat aquesta modalitat.

És una bona notícia per a molts treballadors que han guanyat autonomia i flexibilitat, però aquest model també ha fet entrar en crisi les velles regles de l'organització i la gestió dels equips. L'escenari actual es un món de reunions virtuals inacabables, fraccionament dels espais de treball en formats físics i virtuals i una certa desconfiança o desconeixement sobre el rendiment real de les persones i el seu temps de treball. Els comandaments han d'improvisar sobre la marxa noves estratègies sense gaires recursos ni directrius sobre aquest canvi cultural quant a l'organització. I es pot pensar que la

desaparició dels papers també s'ha emportat les velles habilitats per gestionar persones i supervisar tasques.

Malgrat tot, l'Acord de govern sobre la productivitat aprovat aquest any marca un pas endavant –més enllà dels tristos titulars sobre la recuperació de la bufanda– per avançar cap a **un nou model de gestió**, indispensable en el context indicat més amunt. Si tot el nostre entorn s'ha mogut, no podem pretendre continuar treballant com abans.

Quin és aquest nou context i quines necessitats té? En primer lloc cal indicar clarament que la implantació del teletreball ha permès per la via dels fets la **superació d'un model presencial**, on el marcatge horari era la ficció de la mesura del temps de treball. Quan el marcatge horari es converteix en un tràmit a complir per part del teletreballador, apareix el buit.

Com podem mesurar, en realitat, a què es dediquen les persones quan no les tenim al voltant? I encara més, el que sigui que fan, serveix per a res, aporta algun valor? Aquestes preguntes tan senzilles impliquen una revolució en el model de gestió. Parafrasejant **l'Àlícia**, si no saps on vols anar, no importa quin camí agafis. I aquestes són les preguntes clau per als comandaments: On volem anar? Com sabem si hi hem arribat? Què és allò que dona valor a la nostra feina? Totes aquestes preguntes tenen una única resposta: ens cal **un procés de planificació, seguiment i avaluació** dels nostres equips, que serà el nostre mapa del tresor, on impliquem les persones en la construcció d'aquest itinerari. En resum, el nou model de treball híbrid és una palanca de canvi per avançar cap al treball per objectius i orientat a resultats.

A algunes unitats gestores de serveis aquesta proposta els pot semblar poc aplicable, ja que la planificació s'associa sovint a la gestió de projectes, però només ho és en aparença. Les unitats gestores de serveis han de fer la mateixa reflexió: què ens indica que fem la feina ben feta, eficientment, a temps i dins dels requeriments? Només quan s'ha fet aquest primer pas i s'analitzen les dades de la gestió es pot planificar allò que es vol millorar o canviar.

Aquesta planificació també és una ocasió magnífica per implicar l'equip en la reflexió del que realment aporta valor en la unitat: el nou full de ruta cap a un treball autònom dels membres de l'equip. Si tothom coneix els resultats esperats el nostre equip pot conduir cap aquesta destinació sense indicacions ni supervisió constants, que són impossibles amb un model de treball híbrid. Cal tenir molt present que **l'autonomia i l'autoorganització** són dos dels principals factors de satisfacció en el treball, les vitamines de qualsevol organització!

El paper dels caps també implica definir **metodologies** per fer una supervisió i un seguiment amb noves eines. Aquesta també és una nova competència que cal desenvolupar; trobar el grau just de control pot ser un exercici on implicar l'equip fins a aconseguir el sistema ideal, que no ha de ser homogeni per a totes les persones de la unitat. Hi ha un món més enllà de les reunions de coordinació que ens ofereixen les eines i espais de treball col·laboratiu (*teams* grupals, *planner*, *list...*), però cal formar-se, perdre la por de fer-los servir, prendre decisions sobre quins ens convenen més i predicar amb l'exemple. Ens podem sentir com al **país de la Reina Vermella**, on hem de córrer només per continuar al mateix lloc i córrer el doble de ràpid si volem avançar! Això pot implicar més feina inicialment, però amb el nou model de treball és l'única alternativa possible.

En un entorn de treball híbrid la **gestió de les persones** també adquireix una nova complexitat. Molts empleats s'han sentit abandonats i exclosos durant els períodes de teletreball intensiu, però el retorn als centres de treball encara no ha creat nous hàbits. Cal suplir amb altes dosis d'empatia, imaginació i comunicació el que la presencialitat –en aquest cas sí– afavoria: conèixer l'estat d'ànim dels col·laboradors amb un cop d'ull, cultivar converses informals i buscar espais de qualitat per trobar-se periòdicament a l'oficina amb tot l'equip són algunes tasques que cal incorporar al manual del bon comandament.

Finalment, una peça cabdal de tot el sistema de planificació és **l'avaluació**, la tasca sempre oblidada en els nostres circuits de treball. L'Acord de productivitat ens marca una obligació clara que porta mals records d'experiències anteriors, on es generaven perversions del sistema per no crear malestar en els equips. Avui en dia encara ens trobem amb resistències per implementar aquest tipus de processos. En realitat **succeeixen igualment** sense que hi hagi cap sistema establert, però amb la diferència que en aquests casos el treballador pot patir decisions sobre la seva situació professional sense que conegui amb quina base, per què i com l'han avaluat. L'avaluació és, al cap i a la fi, un procés de transparència!

Cal dir que no tots els comandaments i caps d'equip estan preparats per aportar el valor que s'espera del seu rol i assumir la responsabilitat del desenvolupament de les persones que formen el seu equip –fins i tot dels més difícils, sí!–, que tot sovint segueix relegada o considerada com a més pròpia dels departaments de formació o de recursos humans..., o de ningú!

Tot i que l'avaluació plantejada en aquest procés es concreta en un moment específic de l'any, l'acció d'avaluar ha de ser sostinguda en el temps. Si es tracta de verificar l'assoliment d'uns objectius o fer una valoració de com es desenvolupen les tasques, no té sentit esperar a finals d'any per recollir les evidències i molt menys per donar *feedback* de la feina realitzada. **L'avaluació ha de ser el resultat d'un seguiment continuat** on, mitjançant reunions setmanals, quinzenals o, com a màxim, mensuals, els col·laboradors rebin *feedback* de com s'estan assolint els objectius, d'allò que s'està fent bé i d'allò que cal millorar. És aquest *feedback* continu el que permet implementar millores en el seu desenvolupament i assolir els objectius establerts. Si ens fa mandra, o fins i tot pànic, fer una entrevista amb els membres del nostre equip, hi ha alguna cosa que falla en el nostre rol de comandament.

L'entrevista d'avaluació del final del període també permet **contrastar** l'autoavaluació del treballador amb la valoració que en fa el cap. L'element essencial aquí és la confiança professional; així doncs, l'entrevista ha de defugir la visió fiscalitzadora i centrar-se en el **desenvolupament professional** dels col·laboradors. El moment de tancament de l'entrevista és una fase cabdal per establir compromisos per ambdues parts i acordar un pla d'acció per millorar comportaments –viabls i realistes– o per fomentar el desenvolupament del professional.

Com explica Manel Muntada a l'article del seu blog, *Sobre la oportunitat de voler a intentar-lo con la entrevista de desarrollo*, estem en un moment en què l'organització i la xarxa ens ofereixen continguts d'autoaprenentatge sense cap intermediació i sense la participació dels comandaments ni dels serveis de formació. Tots podem millorar individualment, si volem. Però la gran oportunitat de l'entrevista d'avaluació és que permet al comandament anar més enllà de l'establiment d'uns compromisos només per part de la persona entrevistada i implicar-s'hi demanant-li **què pot fer ell per ajudar-lo a**

**complir aquests compromisos.** És aquí on resideix el gran potencial de l'entrevista d'avaluació com a generadora de vincles i eines de lideratge.

Per tant, us fem una proposta amb vitamines: i si aquest any ens plantejem que, en lloc d'un tràmit a complir o una càrrega, la planificació i l'avaluació són **l'oportunitat i l'excusa perfecta per endegar el canvi** que ens demana el nou model de treball i la nostra organització?

**Cristina Fumadó i Marta Sabaté**

Departament de la Presidència

---

◆ AVALUACIÓ DEL RENDIMENT, CRISTINA FUMADÓ, MARTA SABATÉ, PRODUCTIVITAT, TREBALL HÍBRID