

innova

institut per a la innovació
organitzativa i social

Pràctica del treball a distància

què cal tenir en compte

Joan Roma i Vergés

Institut Innova

Abril 2020

Des de fa unes setmanes, ens hem trobat dispersos en els nostres domicilis, intentant adequar-nos al treball a distància, també anomenat tele-treball. Encara que prefereixo dir-li a distància. Aquest sempre ha existit; els imperis que abastaven varies regions del món treballaven necessàriament a distància, on les connexions s'efectuaven a través de missatgers que tardaven dies o mesos. Ara disposem de connexions a l'instant a través dels mitjans telemàtics, però els punts crítics són molt semblants a qualsevol grup, gran o reduït, que vulgui mantenir una acció conjunta per a la finalitat específica de produir un resultat, exercir el domini sobre un territori o difondre un missatge polític, moral o religiós. O, com passa sovint, una barreja de totes aquestes finalitats.

Qualsevol estat imperial al seu moment o les pròpies multinacionals actuals, saben que l'aïllament de la metròpolis o del món corporatiu comporta perills i dificultats d'ordre divers.

Totes aquestes institucions han descobert, a través dels segles, que quan envien a un governador, CEO regional o missioner, convé assegurar-se que s'ha interioritzat la finalitat de la institució i els criteris implícits per a la presa de decisions; així com també l'estil de relacions que la institució d'origen considera culturalment apropiat, tant en el seu interior com amb el seu entorn.

Al mateix temps fan una aposta per la **lleialtat**, com a concepte que no només és moral sinó també polític. La formació de governadors i d'altres funcionaris de l'*Imperi Britànic* es basava en una llarga socialització, que, una vegada situats a milers de kilòmetres de distància, els permetia actuar com esperarien els seus col·legues i superiors que ho fessin al seu lloc o a la pròpia metròpoli.

A nivell general, actualment no disposem de tant de temps per a aquesta preparació, encara que les multinacionals i les esglésies ho segueixin fent.

A les nostres situacions habituals, que segurament acostumen a ser d'un abast més limitat, es mantenen les mateixes dinàmiques i problemàtiques, encara que sigui a menor escala.

Com a factor inicial convé identificar la naturalesa del treball a realitzar a distància. Una pregunta útil per fer-nos seria **definir el grau d'estructuració de la tasca a realitzar**, és a dir, demanar-nos:

✓ *Es pot segmentar amb antelació en parts ben definides i amb outputs fàcilment objectivables?*

O al contrari:

✓ *Requereix la interpretació i criteri del/s que la realitza/en respecte a la seva finalitat i la forma de dur-la a terme?*

En el *primer supòsit* és provable que ens trobem davant d'una **tasca estructurable**. Les tasques de naturalesa administrativa, burocràtica, operativa o de producció massiva són d'aquest tipus. La seva realització ve facilitada en gran part per programes informàtics que guien els passos a seguir i prevenen possibles errors. Són aquelles tasques o llocs que, quan anticipem el futur del treball, serien realitzades per robots. En aquest cas, estaríem davant de l'aplicació *tayloriana* del treball a distància.

Quan ens acostem al *segon supòsit*, les tasques d'aquest tipus contenen un **menor grau d'estructuració**. Les seves finalitats i criteris d'execució són més oberts i requereixen més interpretació per part dels que la duen a terme. Necessiten també altres elements de l'entorn per tal de poder contextualitzar-les millor, especialment quan es realitzen a distància.

El treball presencial, sense que els membres d'un equip se n'adonin, permet crear un context d'expectatives que, paulatinament, van acotant i modelant les conductes, la forma de veure l'organització, l'estil de resoldre situacions, etc. I tot això té lloc, no només en els espais formals de reunions i de rendiment de comptes, sinó també a les trobades informals: cafè, menjars, actes socials...

Les intencions que un cap pot tenir de cara a un encàrrec concret o l'acord de cooperació amb un col·lega, es poden anar acomodant amb un **feedback regular** del dia a dia, a partir dels tons de veu, llenguatge corporal, etc., que es troba absent en un treball a distància.

Aquesta absència pot produir una gran quantitat de malentesos amb poques possibilitats de correcció immediata. Els temps entre interacció poden generar interpretacions de tota mena, des de la desconfiança en la capacitat de l'altre a atribucions intencionades d'ociositat.

Les comunicacions escrites no poden comportar tanta càrrega de significat com ho fan les verbals i presencials.

En aquest cas serà desitjable que la persona que està al càrrec contribueixi especificant quina és la **intencionalitat del projecte, quin és el seu context més ampli, quins són els stakeholders que opinaran, amb quins criteris i quins requisits haurà de complir**. Tot això amb un feedback regular i oportú, el més proper possible a la finalització de la tasca.

Quan la tasca és interdependent de la dels altres col·legues, sigui presencial o a distància, són imprescindibles les trobades per apropiar-se del sentit de la tasca, de la seva finalitat, la distribució d'activitats i la identificació de les interfícies necessàries, juntament amb l'acord respecte als recursos virtuals utilitzables durant el projecte.

Aquestes reunions de treball, més enllà de la seva funció per a tractar sobre el tema en qüestió, també possibiliten que l'equip es visualitzi. **Participant-hi es facilita la creació d'una imatge del grup, conscient i inconscient.**

La nostra experiència prèvia primerenca en grups de convivència com la família o l'escola ens conforma inconscientment atraccions i rebuigs, no només a tipus de persones, sinó també a formes organitzatives. Està basada en imatges associades a sensacions, afectes i emocions acompanyades de comportaments que en el seu moment van ser adaptatius a les circumstàncies que inicialment vam viure.

Per això, davant d'un grup de treball, dispers en la geografia, el podré imaginar d'una certa manera i amb una imatge més propera al que succeeix en l'actualitat o segons una fantasia. Sigui el que sigui, actuaré amb els altres seguint el model de comportament associat a aquestes imatges.

La falta de relació directa pot conduir a suposicions, conductes disfuncionals i a conflictes difícils de reconduir una vegada s'han creuat alguns límits a través dels canals de contacte, especialment els que utilitzen solament l'escriptura, per exemple: whatsapp, mails o altres.

És per això que la comunicació directa bilateral o en grup de forma regular, i més sovint al començament si es tracta d'un grup nou o amb incorporacions recents, serà un bon **antídot contra les fantasies distòpiques que poden haver-se format els membres**, i que són extretes de la pròpia història de forma regressiva.

Atendre aquests requisits d'entrada pot estalviar esforços desesperats més tard, quan les acusacions, ocultes en la seva majoria, tenyeixin les relacions i la tasca. Sens dubte que, tractar els conflictes, indicar treballs deficientes, expressar sospita i reconvenir per mitjans escrits acostuma a empitjorar la situació.

Elegir el mitjà de comunicació segons la finalitat és un requisit imprescindible i, el fet de clarificar-la per al grup, ajuda a evitar malentesos. Quantes vegades succeeix que una expressió desafortunada de desacord, interpretada com una crítica a la persona en comptes de la tasca, ha convertit l'incident en un allau.

Encara que cada empleat té els seus mitjans preferits de comunicació, escrits o parlats, amb imatge o sense ella, convé clarificar quins són els límits del contingut a tractar per aquests mitjans, el que resulta apropiat i el que no és acceptable.

Aquestes normes, poden estar preestablertes o, segons la confiança en els membres del grup de qui els dirigeix, ser construïdes pels propis membres a través de l'acord sobre les conductes apropiades, facilitadores de la tasca.

La influència de les imatges que els membres d'un grup de treball s'han format de la seva pròpia unitat, la resta de grups i el conjunt organitzatiu, serà tant més potent quanta menys consciència existeixi de tals imatges. En aquest estat latent encara tindran més incidència en les dinàmiques relacionals entre els components del grup, així com amb la figura de referent i el desenvolupament de la tasca.

La nostra experiència ens demostra que **compartir aquestes imatges en el propi grup**, mitjançant metàfores associatives, permet que els seus membres prenguin consciència de les mateixes i del seu impacte en el rendiment grupal.

Una raó afegida per a explorar i compartir aquestes imatges rau en el fet que el treball a distància implica que la persona sol ubicar-se en un espai compartit, usualment, amb el seu sistema familiar. La immediatesa d'aquests estímuls tangibles i afectius familiars pot entrar en competició amb la vinculació amb el seu sistema de treball. Per tant, l'elaboració d'aquestes imatges ajudaria a diagnosticar i elaborar amb el grup l'estat d'aquest vincle.

Encara que no sempre és així, **convé tenir en compte el pes que puguin tenir aquests altres grups afectius (família, amics, etc.) en la formació i transformació de la imatge inconscient del seu grup de treball**. Aquests poden crear i/o reforçar atraccions competidores de les demandes organitzatives i dificultar la gestió dels límits entre un i altre sistema (veure article *Gestió de Límits*¹).

Observem també que la vinculació amb el grup de treball no es produeix de la mateixa manera que en el treball presencial. Aquest últim permet moltes més ocasions d'intercanviar confidències i compartir, sense prèvia planificació, temes que aparentment no estan relacionats amb la tasca.

Per això, es requereix el foment del sentiment de pertinença de forma intencionada. Saber dels hobbies, de l'entorn familiar, manies, etc. pot ajudar a establir un cert grau de familiaritat que faciliti també els intercanvis necessaris per la tasca i el maneig de les friccions inevitables que es produeixin. És per això que alguns equips recorren a trobades virtuals de tipus informal o per a compartir activitats socials.

El sentiment de pertinença té beneficis per la cohesió de l'equip i el benestar dels propis col·laboradors. Els estudis realitzats mostren la relació entre un fort sentiment de pertinença, la reducció de l'estrès, la satisfacció dels empleats i el rendiment dels equips. Contribueix a això el reconeixement públic de les tasques. En el treball a distància, no es donen tantes ocasions per a poder fer això.

Les relacions centrades estrictament en la tasca es presten poc o res a què es reconeixin les contribucions excel·lents.

A través del reconeixement, de forma pràctica, també s'estan reforçant els estàndards d'excel·lència en el grup de treball.

Hi ha un tema especialment recurrent en els equips que treballen a distància: **la confiança**. La tasca qualificada que realitzarà un/a professional, en general, implicarà un temps de realització més llarg que una feina burocràtica estructurada. Segurament l'abast de la discrecionalitat per portar-ho a terme també serà més ampli. No diguem ja, si hi ha persones noves a l'equip que siguin empleats i/o la persona referent.

Si entenem que la confiança és una relació que es crea entre persones, aquesta es veurà alterada quan alguna d'elles trenqui les expectatives, explícites o implícites, amb les seves accions. Per exemple: si la persona referent, insegura de la situació, dubtant de la capacitat o dedicació dels membres del seu equip, comença a introduir controls freqüents del progrés dels projectes més enllà dels acceptats fins al moment, és molt probable que comenci a crear-se una reacció de més cautela, o fins i tot de defensa en la contrapart.

En aquests casos els repetits reclams d'informació per part del/la referent poden ser percebuts amb falta de confiança. Sovint incidents menors com no donar resposta a un *mail*, considerat important per part de qui l'emet, condueix a unes conclusions exagerades, abans que s'hagin comprovat les causes.

Prendre's el temps per corroborar els fets i no elaborar interpretacions negatives o fer-nos la pitjor hipòtesi, requereix **conèixer les tendències inconscients de rol dels integrants de l'equip**.

La distància, sovint, contribueix a augmentar les fantasies que ja tenim tendència a visitar. La **sensació de pèrdua de control** per part dels referents pot portar a sobreactuar, creant en els seus col·laboradors un hàbit de dependència en aquelles persones a les que pesa la seva autonomia o conduir al malestar i a la rebel·lió, o inclús la sortida de l'organització d'aquells que estan acostumats a un ampli camp de discrecionalitat en l'elaboració del seu treball i/o propostes.

Tant pels mànagers com pels membres de l'equip, treballar a distància implica aprendre a moure's en condicions diferents a les del treball presencial. Per ambdós, la voluntat d'explorar les noves condicions i prendre iniciatives per clarificar la tasca i formes de dur-la a terme de manera conjunta, més eficientment i també amb major satisfacció, requeriran que el desig sigui comú.

El treball a distància, a no ser que la tasca pugui ser realitzada independentment, no és un refugi per autosuficients, ni per aquells que prefereixen evitar les relacions amb els altres. Com tampoc ho és per aquells que requereixen el reforç mantingut de les relacions presencials.

Des de la perspectiva de la tasca, i dels seus requisits, convindrà que aquells que impulsin el treball a distància distingeixin entre la part de la tasca o projecte que pot ser realitzat a distància i la que requereix que ho sigui presencialment. **Cada mitjà té les seves característiques pròpies i condiona el tipus de tasca i el seu resultat.** El mitjà pot inclús transformar la pròpia naturalesa de la tasca i el procés associat a la mateixa.

El treball a distància, seguint els punts anteriors, presenta les seves característiques pròpies i exigeix a aquells que són referents dels equips de treball, una major consciència per adonar-se, a través de representacions mentals, del sistema de treball i dels seus components.

Per això, pot ajudar-se de mitjans i eines que mantinguin activada la imatge del grup de treball, dels seus integrants i d'interaccions.

Com en tot sistema en què el mental/imaginatiu té una gran preeminència en relació a allò matèric/presencial, el reconeixement de les tendències psíquiques (R.I.A.) dels seus components i les seves inclinacions pot ser encara més necessari que en el treball presencial.

Això és especialment vàlid per aquells que siguin referents o impulsors dels equips relacionats a distància.

És un error freqüent, especialment en el moment del pas del treball presencial al de distància, donar per suposat que l'estructura organitzativa, entesa com un conjunt de tasques i relacions, continuarà essent la mateixa.

Les pròpies condicions de la distància, com pot ser la separació dels seus membres i les esmentades en els apartats precedents, transformaran les interfícies tant de la tasca com de jerarquia o influència.

Sense un disseny intencional per a reflexionar conjuntament a través de l'experiència, el nou funcionament pot tendir tant a la descoordinació o fragmentació, com a la centralització acompanyada d'una jerarquització vertical. Sovint això passa quan s'intenta equilibrar o evitar una d'aquestes derives.

L'ansietat dels responsables i els membres de l'equip com a resposta a la incertesa d'un entorn amenaçant o d'un mitjà encara desconegut, invita a optar per solucions que proporcionen, almenys aparentment, un sentiment de seguretat encara que sigui a costa de simplificar la complexitat en perjudici de les exigències de la tasca.

Pot succeir, per exemple, que es vulgui dissenyar una organització més "horitzontal" aprofitant el trànsit a un tipus de treball a distància. I que el seu resultat sigui la dissolució de les jerarquies intermèdies, tot descobrint massa tard, que l'eliminació d'una contribució ha fragmentat l'organització i creat una gran confusió.

De la mateixa manera, unes àrees o departaments poden convertir-se en predominants, per la seva major capacitat d'interrelació i trencar la dinàmica de col·laboració interdepartamental que hi havia, escorant així l'organització cap a la direcció marcada per la perspectiva dels conseqüents conflictes.

El confinament del Coronavirus ens aporta una altra situació paradigmàtica. *Luuk von Middelnar* explica algunes de les experiències provocades pel confinament de la pandèmia en els principals mandataris europeus. En una d'elles destacava la dificultat dels primers ministres europeus d'arribar a acords en les condicions de separació actuals. Amb la distància, la confiança generada per la presència s'esvaïa, així com la pressió del temps. Tampoc podien tancar-se en una sala sense ningú més, com feien abans i fins a arribar a un acord. Ara, a kilòmetres de distància i amb el concurs dels seus assessors, reafirmaven les seves posicions de partida i no sentien, amb la mateixa intensitat, la necessitat d'arribar a consensos.

Més enllà de la situació actual provocada per la pandèmia, fa temps que les organitzacions tendeixen a incorporar el treball a distància com a mitjà habitual. Són molts els factors que han confluït: la tecnologia i la seva accessibilitat, la conciliació familiar, les consideracions ecològiques, etc.

Siguin quines siguin les raons que tinguin les organitzacions, convé preparar als seus membres i especialment a aquells que emmarquen la tasca i els equips, en la comprensió de les característiques especials que implica aquest sistema de treball i les capacitats requerides.

De fet, a les persones que s'ocupen d'anticipar el futur organitzatiu no se'ls escaparà que el mitjà – el treball a distància – té altes probabilitats d'acabar transformant l'organització, no només pel que fa a l'estructura, sinó també a les possibilitats que es poden obrir per a les seves finalitats i identitat.

Nota: Si desitges desenvolupar les teves capacitats i les del teu equip pots consultar aquest enllaç: [GESTIONAR TREBALL A DISTÀNCIA \(equips i els seus referents\)](#)