



2n Workshop de recerca “Col·laboroscopi”.

Impacte de la diversitat en els equips de treball (15 de novembre de 2016)

1 Antecedents

El projecte “COL-LABOROSCOPI. Estudi del potencial de l’anàlisi de xarxes de treball col·laboratiu a l’administració” (treball de recerca sobre administració pública subvencionat per AGAUR, convocatòria EAPC 2015), té com a objectiu identificar elements clau d’intervenció per augmentar el nivell col·laboratiu en i de les administracions públiques. Per assolir aquesta fita, es proposen dos objectius complementaris, que han de permetre establir bases metodològiques per observar i promoure els processos col·laboratius a les administracions i proposar models de gestió més eficients: (1) desenvolupar un mètode per avaluar les competències dels equips col·laboratius, (2) avaluar i quantificar el nivell col·laboratiu dels equips i les organitzacions, i (3) integració de resultats i desenvolupament de models de gestió més eficients.

2 Introducció

Per tal d’assolir els dos primers objectius, ens cal aprofundir en quins són els trets que permeten no tant definir un equip col·laboratiu, sinó el *nivell d’èxit* d’un equip de treball amb aquesta característica. (Aquí assumim que en els casos d’estudi seleccionats en el projecte “Col·laboroscopi”¹, l’esperit col·laboratiu es dona per suposat). De la recerca esdevinguda els últims anys en l’àmbit de l’anàlisi del funcionament de les organitzacions i grups de persones, se’n poden extraure un seguit d’hipòtesis, algunes millor demostrades que altres, que intenten explicar els motius pels quals un equip de treball funciona adequadament per a resoldre problemes o fer prediccions acurades. Aquestes es poden segregar en dos grans grups: (1) les que donen importància a les característiques individuals dels elements del grup, i (2) les que fan referència a la importància de les connexions entre els individus i el flux d’informació que es genera entre ells. Segurament una bona explicació del *nivell d’èxit* d’un equip de treball és una combinació d’ambdues línies de pensament.

2.1 Quan l’individu és important

La línia de pensament que identifica com a fonamental l’individu i les seves característiques, parteix també de la conjectura de que la diversitat porta a millors resultats (Page 2007). En aquest marc, les persones que formen un grup venen definides per diverses:

- **Perspectives** (formes de representar situacions i problemes).

¹ Sorgits arran del programa Nexus24 (<http://www.upc.edu/nexus24/ca>)

- **Interpretacions** (formes de categoritzar o partir les perspectives).
- **Heurístiques** (formes de generar solucions als problemes).
- **Models predictius** (formes d'inferència de causa i efecte).

Quan hom combina perspectives, interpretacions, heurístiques i models predictius, genera una “caixa d'eines cognitives” particular. En igualtat de condicions, quantes més eines cognitives hom posseeix, millor pot resoldre problemes, construir teories i completar altres tasques cognitives. En aquest sentit, els millors “solucionadors” de problemes tendeixen a ser similars (i.e., comparteixen la mateixa “caixa d'eines cognitives”). I per tant, un conjunt dels millors solucionadors de problemes actua poc millor que qualsevol d'ells individualment. Per contra, una col·lecció aleatòria, però intel·ligent, de solucionadors de problemes tendeix a ser diversa. I aquesta diversitat permet que siguin col·lectivament millor. O, per dir-ho més provocativament: la diversitat triomfa sobre la capacitat (Hong & Page 2004). Aquest resultat es basa en quatre condicions:

1. **El problema ha de ser difícil** (i.e., l'òptim global en el paisatge de solucions ha de ser difícil de trobar)².
2. Les **perspectives i heurístiques** que els solucionadors de problemes presenten han de ser diverses (és a dir, tots els solucionadors de problemes han de ser **intel·ligents**). Pot demostrar-se que grups de persones amb diferents perspectives i heurístiques superen a grups de persones amb perspectives i heurístiques homogènies (i.e., la diversitat triomfa sobre homogeneïtat).
3. El conjunt de solucionadors de problemes del qual escollim els nostres particulars solucionadors de problemes ha de ser gran (i.e., per assegurar diversitat).
4. El conjunt dels nostres particulars solucionadors de problemes no ha de ser massa petit.

Donades les condicions 1 - 4, una col·lecció aleatòria de solucionadors de problemes supera un conjunt dels millors solucionadors de problemes individuals. I això és una veritat lògica i demostrable. Aquestes condicions són suficients, però lluny de ser necessàries per tal que la diversitat triomfi sobre la capacitat. En resum: **un grup dels millors no té per què ser el millor grup**. A més, el resultat de diversitat-triomfa-sobre-habilitat revela la **naturalesa contextual** de la contribució d'un individu per a la resolució de problemes. Aquest fet fa que l'assignació individual de l'èxit sigui difícil.



FIG. 1 El concepte de “caixa d'eines cognitives” inclou, entre d'altres, formes individuals de representar situacions, categoritzar la realitat o generar solucions a problemes. (Font: <http://web.stanford.edu/class/symsys130>)

2.2 Quan el grup és important

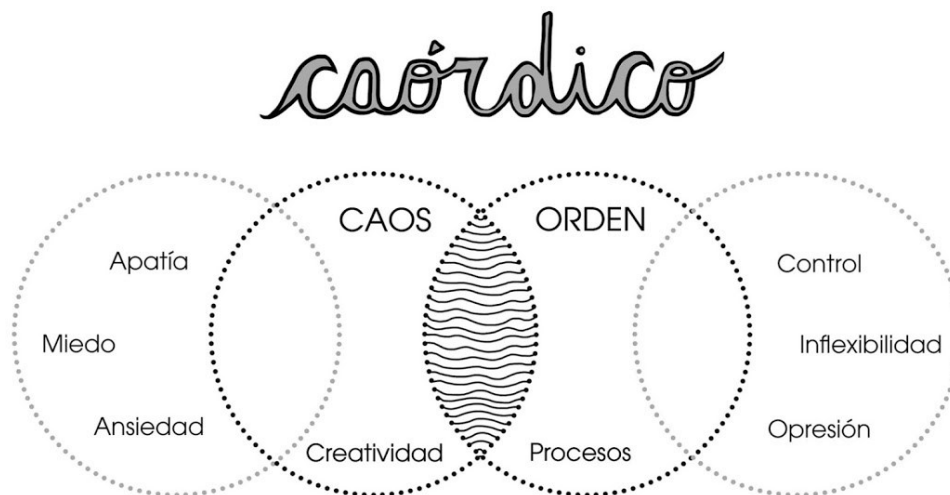
La línia de pensament que identifica com a fonamental l'estructura del grup i les característiques dels fluxos d'informació i la capacitat de gestió de la mateixa entre els seus elements, assumeix que existeixen diferents configuracions d'estructures organitzacionals, totes elles imbricades i influenciades les unes per les altres.³

² Aquí assumim que l'òptim existeix *per se*. Però en altres vegades serà fruit d'un procés de creació.

- **L'estructura informal.** La xarxa social creada per les persones i les seves relacions emotives, d'amistat, professionals, etc. L'èxit en aquesta estructura no és 100% una qüestió d'optimització. Es relaciona amb les experiències emocionals (interaccions, converses sobre el que volem ser i com ens portem/relacionem amb els nostres companys d'equip) i aquestes no poden ser optimitzades.⁴ En aquest sentit, i per tal que un equip funcioni, els seus membres han de compartir algun tipus de **seguretat psicològica**.
- **Estructura de creació de valor.** Permet que el valor flueixi des de l'interior cap a l'exterior, des del centre a la perifèria, cap al mercat/societat extern. Genera la innovació. En línia amb la teoria de sistemes, aquestes estructures de creació de valor es poden assignar com a xarxes de cèl·lules que contenen equips integrats funcionalment. S'assimilen a les organitzacions "teal", que s'inspiren del sistemes vius i no tenen jerarquies de poder. (Laloux 2014)
- **Estructura formal.** L'estructura formal (o jeràrquica) pot generar conformitat, però mai pot produir valor. Es descriu quasi sempre com una piràmide de caixes departamentals, interconnectades pel poder o les relacions del "report" o l'"informe" (l'"organigrama"). L'estructura formal, donat que tan sols pot servir al propòsit trivial de conformitat amb l'exterior, ha de ser sotmesa a, o coherent amb, l'estructura de creació de valor, en la qual es realitza el treball i en la qual és la perifèria organitzacional qui està al càrrec, no els patrons.

Segons aquesta referència (veure nota al peu 3), la transformació d'una organització destinada a produir un major èxit organitzacional i individual, eficàcia i felicitat s'hauria de centrar, en conseqüència, en els següents principis:

1. **Eliminar l'estructura formal, tant com sigui possible**, mitjançant l'alineació plena amb la creació de valor i en permetre que només per a la conformitat extern. Fer el treball independent de l'estructura formal.
2. **Enfocament de tota l'energia de l'organització** (e.g., en relació amb l'aprenentatge i el domini) **en les dues primeres estructures** - no sobre l'estructura formal, que és trivial. Cal una aproximació a les estructures informals i de creació de valor amb una mentalitat sistèmica.
3. **Donar suport als efectes positius de l'estructura informal** a través d'alts nivells de transparència, la inversió en l'auto-consciència dels equips, la descentralització radical de la presa de decisions cap a la perifèria, i també a través dels rituals d'unió, i forts valors i principis compartits.



Font: tejeredes.net

FIG. 2 La ciència de la complexitat mostra l'estat a mig camí entre l'ordre i el caos (i.e., l'estat caòrdic) com el més productiu i amb el potencial de generació i gestió d'informació més elevat. (Font: <http://www.tejeredes.net>)

³ <http://www.slideshare.net/npflaeging/betacodex11-the-3-structures-of-an-organization>

⁴ <http://m.magnet.xataka.com/en-diez-minutos/esto-es-lo-que-google-ha-averiguado-sobre-por-que-hay-equipos-de-trabajo-que-fracasan-y-otros-que-funcionan>

3 Objectiu del workshop

Tenint en consideració els apartats anterior, l'objectiu del workshop és el de contestar o, com a mínim, generar discussió al voltant de, les següents preguntes:

1. Si assumim que la diversitat actua com a catalitzador de la capacitat d'un grup per a resoldre problemes i dissenyar solucions,
 - a. Com es pot mesurar la diversitat?
 - b. Depèn aquesta catàlisi del tipus de problema?
2. Com es pot mesurar l'èxit d'un grup? Mitjançant quines monedes?
 - a. Valor d'ús (Euros, quantitats,...)
 - b. Valor social (relacions, sensacions, felicitat...)
 - c. Valor de coneixement (documentació...)
 - d. Però també és pot mirar per indicadors de procés i d'impacte
3. Si talents personals van de la mà amb els talents professionals, cal analitzar més enllà de l'entorn professional per determinar la capacitat per a resoldre problemes d'un membre d'un grup?

4 Agenda

Dia: 15 de novembre de 2016

Hora: 11.00 – 17.30

Lloc: Sala Àgora, Campus Nord

4.1 Programa

11.00 – 11.15	Benvinguda i acollida
11.15 – 12.00	Què ens proposem amb el col·laborascopi? Didac Ferrer, Martí Rosas (UPC)
12.00 – 12.45	Xarxes i optimalitat. Sergi Valverde
12.45 – 13.30	Diversitat en els equips de treball. Carlos Iglesias (Fundador RunRoom)
13.30 - 14.00	Diàleg i preguntes
14.00 – 15.00	Descans - Dinar
15.00 – 17.00	Discussió (Co-creació – World cafè)
17.00 – 17.30	Conclusions

5 Referències

Hong, L. & Page, S.E., 2004. Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101(46), pp.16385–9. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15534225> [Accessed September 14, 2016].

Laloux, F., 2014. *Reinventing organizations*, Nelson Parker.

Page, S., 2007. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton Univeristy Press.