

Sergio VASQUEZ BRONFMAN

Professor a l'ESCP-EAP (European School of Management)

**Com animar i liderar
comunitats de pràctica
per a la
gestió del coneixement al
Departament de Justícia de la
Generalitat de Catalunya**

El menú

- ◆ Les comunitats de pràctica
- ◆ La gestió del coneixement
- ◆ Lligam de les comunitats de pràctica amb la gestió del coneixement
- ◆ Exemples en l'Administració pública
- ◆ El projecte al Departament de Justícia
- ◆ L'animador de la comunitat de pràctica
- ◆ Problemes dels e-moderadors

Els reparadors de fotocopiadores a Xerox

- ◆ **25.000 reparadors de fotocopiadores distribuïts pel món**
- ◆ **Problema: dissenyar un sistema de formació més barat que els 200 milions de dòlars per any que costava portar-los al centre de formació de Xerox als EUA**
- ◆ **Grup d'antropòlegs que van analitzar el treball dels reparadors**
- ◆ **Els reparadors no seguien el manual de reparacions**
- ◆ **Es reunien i s'explicaven històries de reparadors**

Els reparadors de fotocopiadores a Xerox

- ◆ **Primera solució tecnològica: sistema de ràdio bidireccional**
 - tots podien escoltar les demandes d'ajuda
 - tots podien escoltar les converses
 - sistema d'aprenentatge permanent per als novells
 - Problemes
 - » les paraules se les emporta el vent
 - » limitat a Amèrica del Nord

- ◆ **Segona solució tecnològica: EUREKA**
 - Sistema de gestió del coneixement accessible per Internet
 - Funcionalitat de replicació de les bases de coneixement

Definició d'una comunitat de pràctica

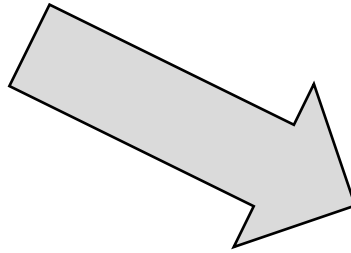
- ◆ Un grup de persones lligades per una *pràctica comuna*, recurrent i estable en el temps
- ◆ Es desenvolupen a l'entorn d'allò que és important per als seus membres



Origen del concepte de comunitat de pràctica



Investigacions sobre l'aprenentatge
real d'oficis i professions
(PARC de Xerox)



Comunitat de pràctica

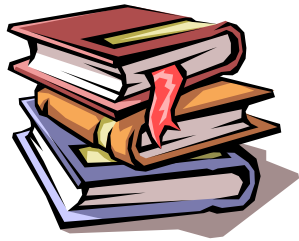
Distincions sobre l'aprenentatge

- ◆ **Aprendre sobre...**
 - negociació
 - treball social

- ◆ **Aprendre a...**
 - com negociar
 - com fer treball social

- ◆ **Aprendre a ser...**
 - un negociador
 - un treballador social

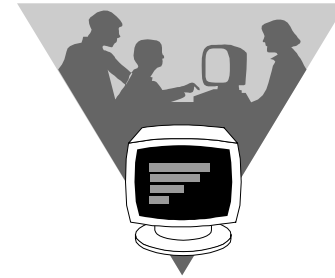
Diferents mètodes d'aprenentatge



El de tota la vida



El mestre i l'aprenent



**Amb una ajudeta
dels meus amics**

L'aprenentatge situat

◆ Idees bàsiques

- l'aprenentatge és un fenomen social
 - l'aprenentatge ocorre en l'acció situada (en el temps i en l'espai)
 - en entorns corporatius, l'aprenentatge eficaç té per font les situacions quotidianes de treball
-
- ◆ Ningú no aprèn fora d'una comunitat de professionals, de gent de l'ofici
-
- ◆ Aprenentatge entre parells per intercanvi d'experiències

L'aprenentatge situat

- ◆ **Oferir ajuda adequada al treballador en el seu lloc de treball**
- ◆ **L'objectiu és desenvolupar professionals i no conformar-se amb aprendre sobre la pràctica dels professionals**
- ◆ **S'aprèn una pràctica a través d'involucrar-se en la pràctica esmentada i en el context en la qual aquesta es du a terme**

Cal legitimar la participació perifèrica

Les tres dimensions d'una comunitat de pràctiques

- ◆ **L'empresa comuna**
 - de què parlem, què fem

- ◆ **El compromís mutu**
 - com funcionarem

- ◆ **El repertori compartit**
 - el que produïm junts (procediments, argots, rutines, artefactes...)

Exemple: directors d'oficina a La Caixa

- ◆ **Directors d'oficina que fan junts un diploma universitari**
- ◆ **Organització de debats en fòrums electrònics sobre els seus problemes i preocupacions**
 - Com distribuir els regals de Nadal als millors clients, les cues a les oficines
- ◆ **Els debats són moderats per un director prestigiós en la comunitat**
- ◆ **Desenvolupament de comunitats de pràctica locals**
 - Madrid (Hortaleza-Canillas), les Balears...

Directors d'oficina a La Caixa

◆ L'empresa comuna

- Es discuteixen els problemes que planteja el fet de dirigir una sucursal bancària

◆ El compromís mutu

- participar en els debats moderats per un director de sucursal

◆ El repertori compartit

- què fer amb les cues a les oficines, oportunitats creades per l'euro, como quadrar la doble comptabilitat euro/pessetes, etc.

Les tecnologies de la informació a les comunitats de pràctica

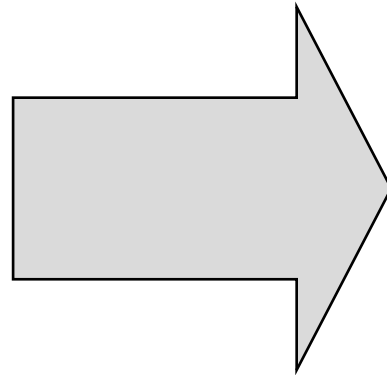
- ◆ Uneixen persones geogràficament distants
- ◆ Possibilitat de participar quan es vulgui (graus de llibertat en l'organització del temps)
- ◆ Creen lligams amb experts externs a la comunitat
 - documents al web
 - experts externs per demanda
- ◆ La conversa és permanent
- ◆ Memòria escrita de les interaccions entre persones
- ◆ Internet és l'única màquina de comunicació de molts a molts



Per què la gestió del coneixement?



**Societat
postindustrial**

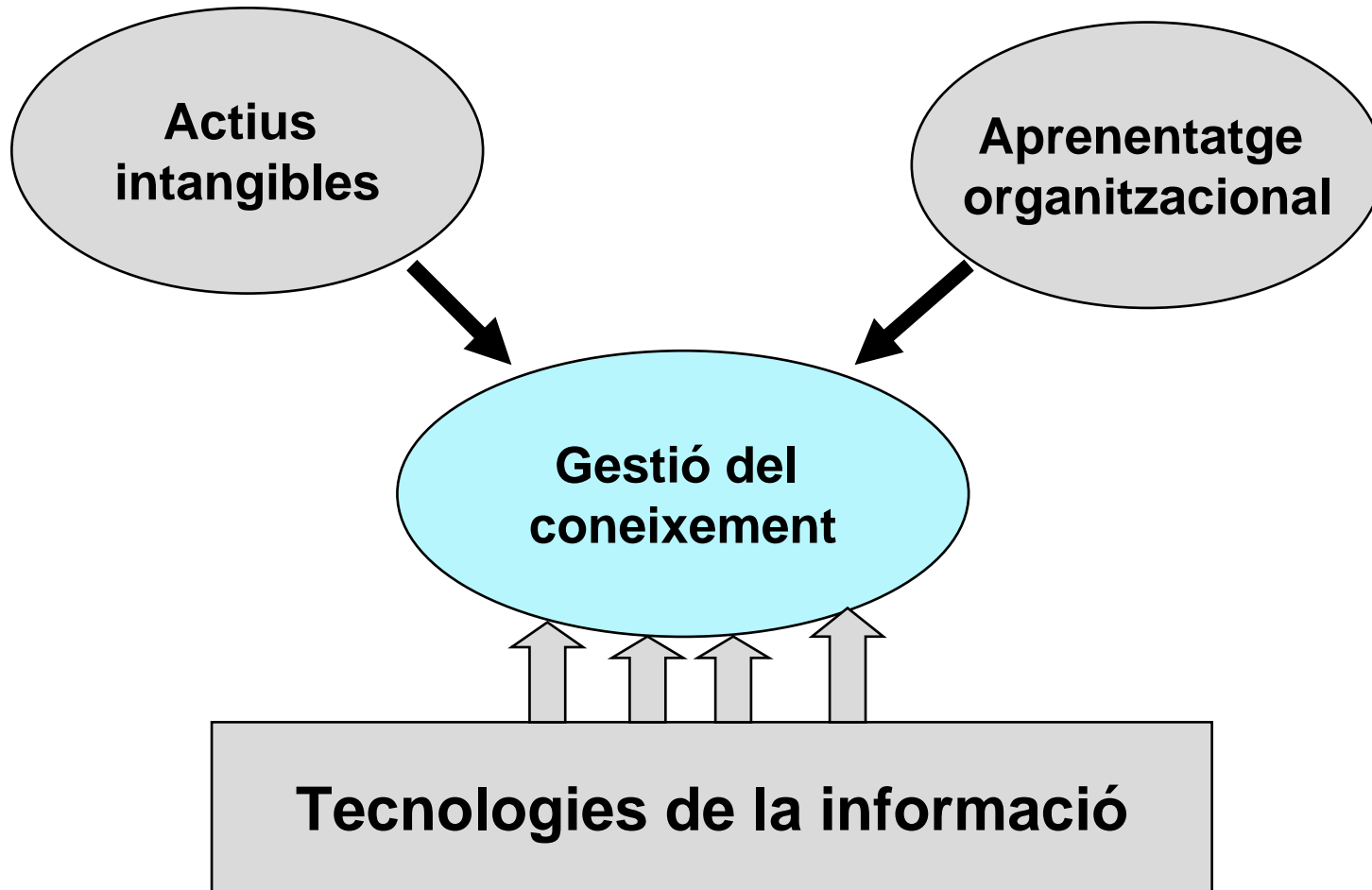


**El coneixement
és l'actiu principal**

Què és la gestió del coneixement?

La gestió del coneixement és l'esforç d'una organització per aconseguir, organitzar, compartir i distribuir els coneixements entre tots els seus empleats

Dos vessants... i un suport



Actius intangibles i capital intel·lectual

◆ Actius intangibles

- una sèrie de recursos que pertanyen a l'organització, però que no estan valorats des d'un punt de vista comptable.**
- tot allò que una organització utilitza per crear valor, però que no comptabilitza.**

◆ Capital intel·lectual

- el conjunt d'actius intangibles d'una organització que, malgrat que no estan reflectits en els estats comptables tradicionals, actualment genera valor o té potencial de generar-lo en el futur.**

SKANDIA AFS: mesurant actius intangibles

- ◆ **El nombre d'idees que els clients aporten a l'organització i com es desenvolupen**
- ◆ **El nombre de bones idees sorgides**
- ◆ **El nombre de bones idees intercanviades entre dos departaments importants**
- ◆ **El nombre de patents registrades i d'articles publicats**

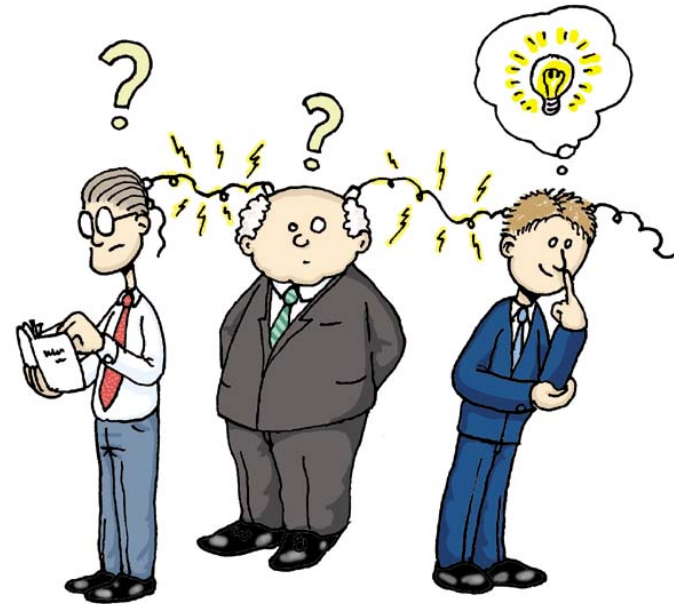
Aprentatge organitzacional

- ◆ Procés d'aprenentatge que permet augmentar les capacitats d'una organització, és a dir, és un mitjà perquè l'empresa pugui resoldre problemes cada vegada més complexos
- ◆ Alerta! : L'aprenentatge només pot produir-se en les persones

L'aprenentatge individual no garanteix l'aprenentatge organitzacional, però no hi ha aprenentatge organitzacional sense aprenentatge individual

Activitats bàsiques de la gestió del coneixement

- ◆ Capturar coneixement
- ◆ Compartir coneixement
- ◆ Crear coneixement
- ◆ Emmagatzemar coneixement
- ◆ Distribuir coneixement
- ◆ Utilitzar coneixement



Transferir coneixement des de l'individu al col·lectiu i viceversa

Eines de la gestió del coneixement

- ◆ Bases de coneixement
 - ◆ Minería de dades (*data mining*)
 - ◆ Programari de comunicació i treball en grup
 - ◆ Intranets
-
- ◆ Però també...
 - el cafè
 - la màquina de Coca-Cola
 - el golf del diumenge



Dades, informació, coneixement

- ◆ **Dades: fets objectius sobre esdeveniments (xifres, etc.)**
 - no diuen res sobre el perquè de les coses, i per si mateix en tenen poca o cap rellevància, context o propòsit
 - no proporcionen judicis de valor o interpretacions
- ◆ **Informació: dades amb context i sentit**
 - *informar* significa originalment “donar forma a...”
 - una diferència que crea una diferència
- ◆ **Coneixement**
 - barreja d'experiència, valors, informació i "saber fer" que serveix com a marc per a la incorporació de noves experiències i informació, i és útil per a l'acció
 - s'origina i aplica en la ment dels coneixedors

Conseqüències d'aquestes distincions

- ◆ **La informació es pot transferir, el coneixement no**
 - El coneixement no es pot *desenganxar* del coneixedor
- ◆ **Coneixement implica coneixedor**
 - Es diu "On és aquesta informació?", però no solem dir "On és aquest coneixement?"
 - Diem "Qui sap d'això?"
- ◆ **Coneixement implica assimilació**

**Gestionar el coneixement implica
gestionar sobretot els coneixedors**

Bones i males notícies sobre el coneixement

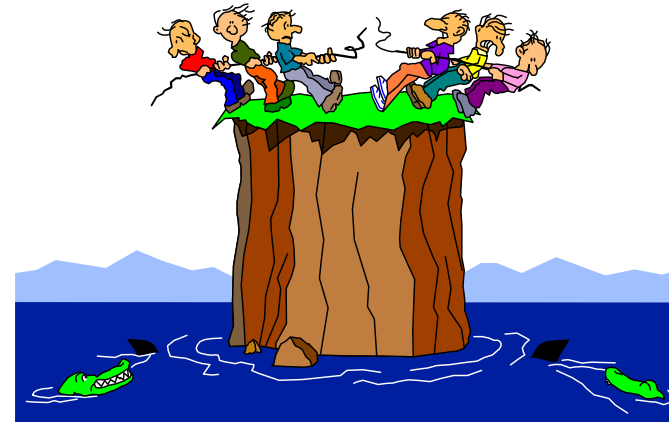
◆ Bones notícies

- creix amb l'ús
- creix quan es comparteix

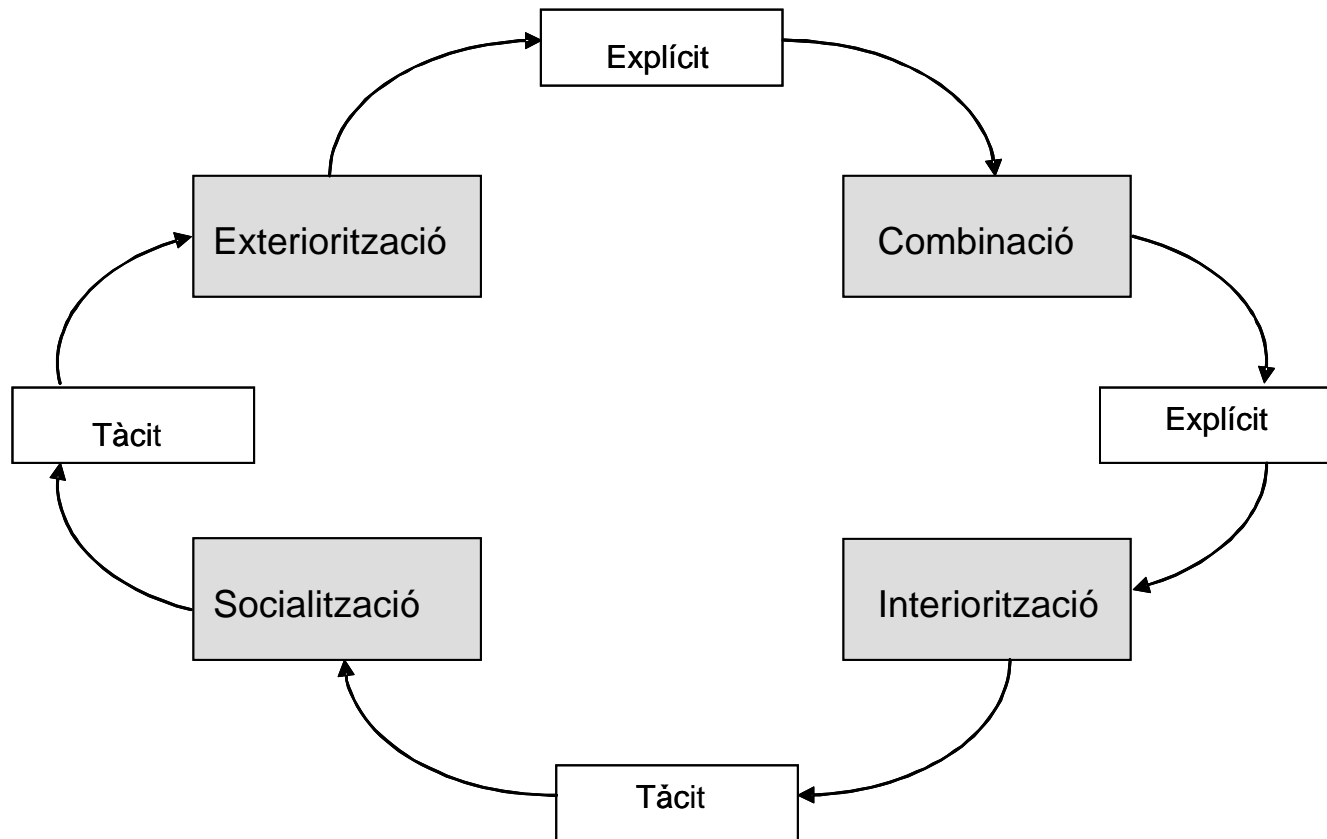


◆ Males notícies

- existeix en la ment de les persones
- se'n va de l'empresa quan marxa el coneixedor



Model de Nonaka i Takeuchi



Model de Nonaka i Takeuchi

- ◆ **Socialització**: suposa un contacte perllongat entre les persones. Model del mestre i l'aprenent
- ◆ **Exteriorització**: creació de conceptes, de models, de procediments i rutines, la documentació de bones pràctiques i experiències diverses
- ◆ **Combinació**: reunir coneixement explícit provinent de diverses fonts, categoritzar-lo i classificar-lo, per formar bases de coneixement
- ◆ **Interiorització**: és l'apropiació final del coneixement explícit, que l'individu podrà integrar a les seves pràctiques quotidianes com a coneixement tàcit (és a dir, farà bé les coses sense pensar-hi)

Model de Cook i Brown

	Individual	Col·lectiu
Explícit	Conceptes, regles, equacions, procediments	Històries, narratives
Tàcit	Habilitats, <i>feelings</i>	Interpretacions compartides (el que aquí es fa i no es fa)



Exemple de fracàs: consultors a Andersen Consulting

◆ Idea inicial

- crear un sistema, com el de Lotus Notes, per compartir el coneixement dels consultors

◆ Realitat

- els consultors no van compartir gairebé res

◆ Causes

- cultura de “puges al carro o te’n vas”
- necessitat de facturar les hores als clients
- no hi ha cap recompensa especial si es comparteix

Exemple de fracàs: caps de zona a La Caixa

◆ Idea inicial

- crear un sistema de gestió del coneixement a través d'una comunitat virtual per a uns 200 caps de zona
- socialitzar i compartir les millors pràctiques

◆ Realitat

- molta socialització
- no es van compartir les millors pràctiques

◆ Causes

- massa a guanyar i perdre
- no van participar en el disseny
- no hi ha cap recompensa si es comparteixen les millors pràctiques

Per què la gent no comparteix el seu coneixement?

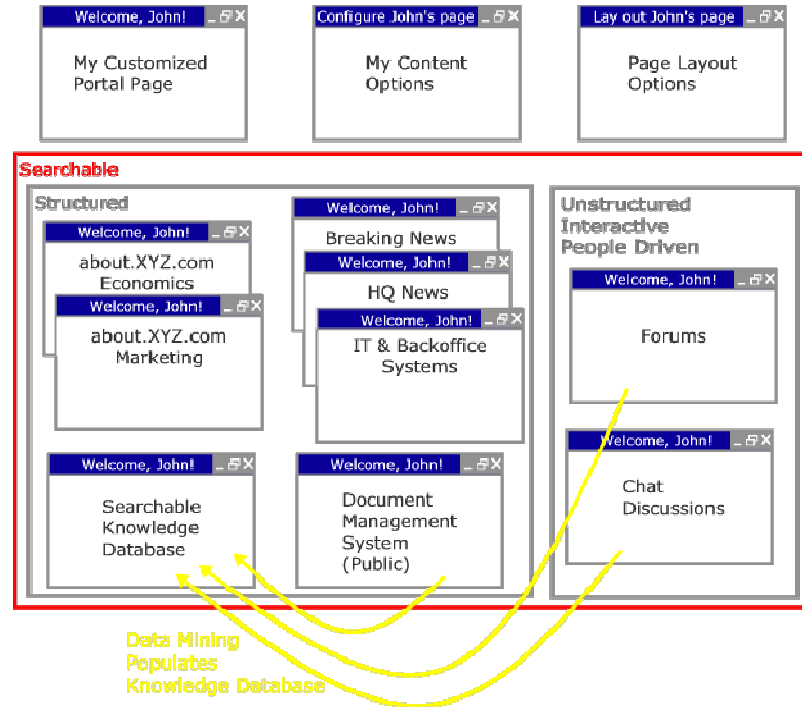
- ◆ La gent no vol compartir les seves millors idees (per por que les utilitzi un altre i *pugi* al seu lloc)
- ◆ A la gent no li agrada utilitzar les idees d'altres (per por de no semblar prou competents)
- ◆ A la gent li agrada considerar-se experta en un tema
- ◆ Com convèncer persones que treballen 10 hores diàries o més que dediquin "una miqueta més de temps" a escriure les seves millors idees?

Problemes socials en els projectes de gestió del coneixement

- ◆ S'ofereixen sistemes informàtics de gestió de documents, més sistemes per cercar-los i recuperar-los. Eventualment, es combina amb sistemes d'interacció electrònica entre persones
- ◆ Però es dona per fet que la gent compartirà el seu coneixement

Es comença a construir la casa pel sostre

Les TIC poden inspirar, però mai proveir la gestió del coneixement



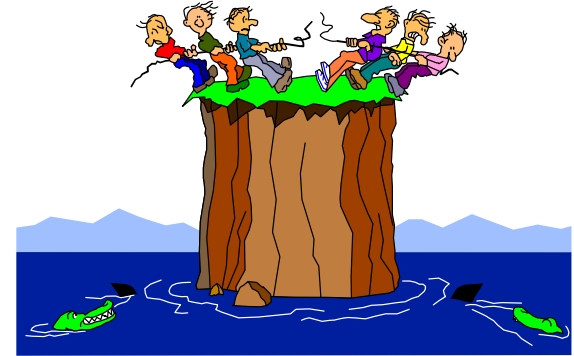
Que funcioni *tècnicament*
no vol dir que funcioni
socialment

La gestió del coneixement té
components organitzacionals i
culturals

Algunes pistes de solució

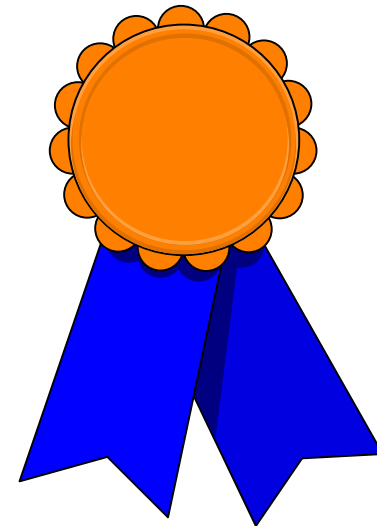
- ◆ **Hi ha contextos on les coses funcionen millor**

- quan som “camarades davant de l'adversitat”

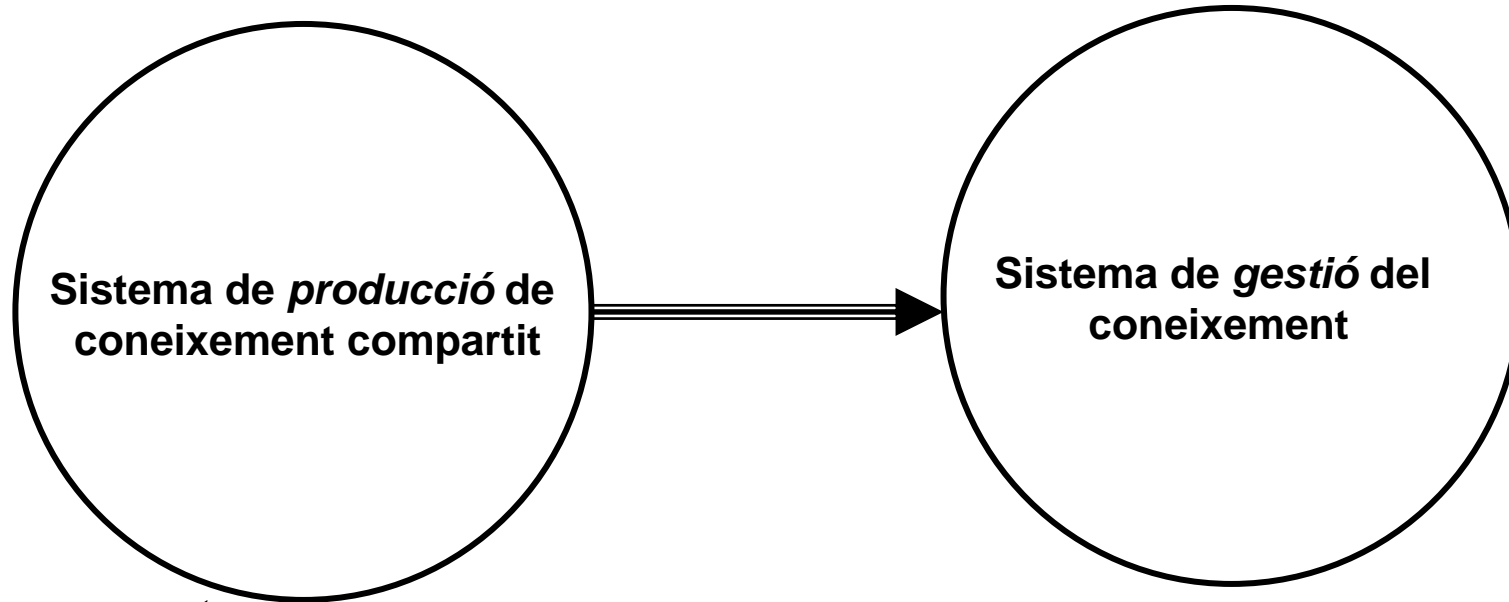


- ◆ **Adaptar el sistema de sancions i recompenses**

- els primers que comparteixen les seves millors idees i/o pràctiques han de ser recompensats públicament



Falta el sistema de *producció* de coneixement (compartit)



Comunitats de pràctica



la producció de coneixement compartit no és òbvia!!

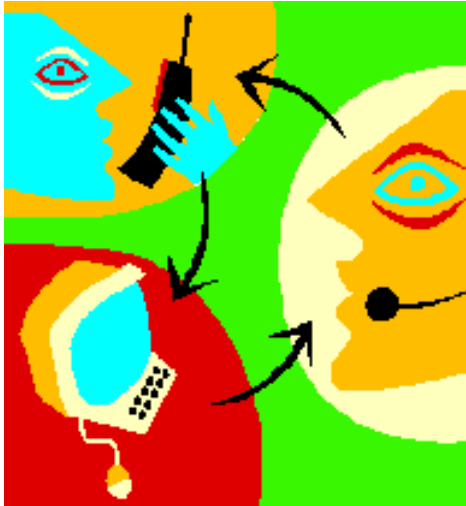
Què és el que motiva la gent a compartir el seu coneixement?

- ◆ Fer coses junts
- ◆ Compartir problemàtiques sense gaire rivalitat
- ◆ Sentir-se “en el mateix vaixell”



Els camins de la pràctica compartida són els camins a través dels quals circula el coneixement

Comunitats de pràctica i gestió del coneixement



**Les comunitats de pràctica
permeten compartir i crear coneixement**

Què tenen en comú els projectes de GC reeixits?

- ◆ **Distingeixen entre**
 - coneixement i informació
 - coneixement tàcit i explícit
 - coneixement individual i col·lectiu
 - coneixement i conèixer
- ◆ **Utilitzen mètodes participatius**
- ◆ **Atenen les condicions socials i culturals necessàries per compartir i gestionar el coneixement**



Exemples a l'Administració pública

- ◆ Professionals de salut mediambiental, a França
- ◆ Boost4kids, als EUA
- ◆ SafeCities, als EUA
- ◆ 21st Century Skills, als EUA

Professionals de salut mediambiental a França

- ◆ 1.500 persones distribuïdes per tot França
- ◆ Ells mateixos instal·len una intranet el 1997
- ◆ Directori de persones i fitxes d'experiència
- ◆ Intercanvi d'experiències a escala nacional (i no solament local o regional)
- ◆ La intranet crea consciència de pertànyer a una comunitat nacional de professionals
- ◆ Es passa de cercar l'expert local a consultar les fitxes d'experiència i consultar l'expert que la va redactar
- ◆ La intranet no ajuda en la creació de coneixement, però sí en la *visibilitat de les pràctiques compartides*
- ◆ Va millorar la relació de forces amb el Ministeri de Salut

Boost4kids

- ◆ **Objectiu: ajudar nens en dificultat (salut, nutrició, educació escolar)**
- ◆ **Comunitat composta per representants de diverses agències als EUA, en l'àmbit federal i dels estats**
- ◆ **Productes**
 - **Plantilles per ajudar les famílies a sol·licitar els serveis públics**
 - **Sistema d'informació geogràfic per identificar llocs estratègics on desenvolupar programes *after school***
 - **Repositori de millors pràctiques per millorar l'accés als programes federals de nutrició i ajuda escolar**

SafeCities

- ◆ **Objectiu: reduir la violència per armes de foc a les ciutats d'EUA, mitjançant mapes, programes *after school* que impliquin líders religiosos, organitzacions civils i policia municipal**
- ◆ **La comunitat inclou representants de diverses agències federals i d'organitzacions civils en diferents ciutats i estats**
- ◆ **Es va compartir coneixement sobre**
 - **Canals d'adquisició il·legal d'armes de foc i plans per tancar-los**
 - **Com millorar la interacció entre joves en situació de risc i professionals de la prevenció**
 - **Lligams entre violència domèstica, abús de drogues i alcohol, i ús d'armes de foc**

21st Century Skills

- ◆ **Domini:** qüestions relacionades amb l'educació i desenvolupament de recursos humans (educació a distància, disseny curricular, enquestes sobre llocs de treball recurrentment vacants, etc.)
- ◆ **Comunitat:** representants dels ministeris de Treball, d'Educació i Comerç, i cambres de comerç, universitats, etc.
- ◆ **Es va compartir coneixement sobre**
 - Com organitzar trobades locals entorn de *clústers* industrials
 - Com millorar la participació dels alumnes en l'educació a distància
 - Mètodes per promoure l'aprenentatge entre adults *parells*



Projecte innovador al Departament de Justícia

- ◆ **La idea és desenvolupar comunitats de pràctica per**
 - Promoure l'aprenentatge per intercanvi d'experiències
 - Compartir coneixement
 - Crear coneixement nou (quan es necessiti)

- ◆ **Els objectius són**
 - Oferir ajuda adequada al treballador en el seu lloc de treball
 - Desenvolupar professionals i no conformar-se a aprendre sobre la pràctica dels professionals

- ◆ **Però no volem proveir una cosa que no es necessiti**

- ◆ **Connectar l'oferta i la demanda d'aprenentatge**
 - Conèixer la situació real dels usuaris finals
 - Fer-se càrrec de les seves preocupacions fonamentals

Resultats de l'estudi i proposta

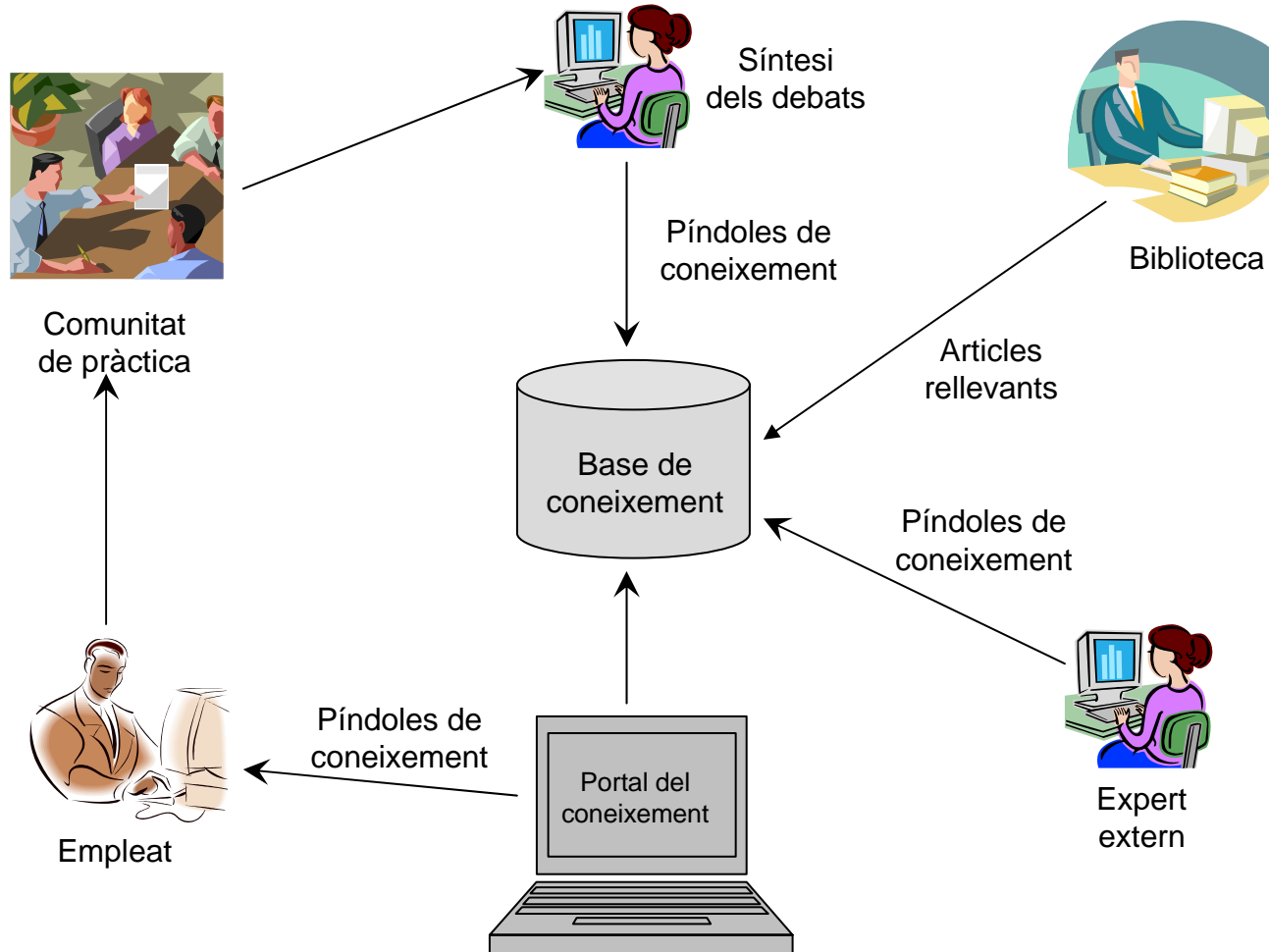
◆ Resultats

- Les *trobades* dels diferents col·lectius han estat ben valorades en general, com a forma d'enfrontar i resoldre problemes recurrents
- Però menys per les ponències que per la possibilitat de veure els companys i poder discutir amb ells del treball. Això últim s'aprecia molt

◆ Proposta

- Desenvolupar comunitats de pràctica posant al centre la discussió entre companys sobre temes de treball, i les ponències com una cosa secundària (encara que imprescindible)

Model de gestió del coneixement per a l'àrea



Factors d'èxit en la implantació de comunitats de pràctica

- ◆ ***Cultivar*, en lloc de crear**
- ◆ **Treballar sobre el que els *seus membres* pensen que és important**
- ◆ **Tenir un líder, un animador (un membre respectat de la comunitat)**
- ◆ **En línia i presencial**
- ◆ **Fer servir mètodes participatius**

Factors d'èxit en la implantació de comunitats de pràctica

- ◆ **Crear un grup d'apassionats**
 - tothom no hi participa de la mateixa manera
- ◆ **Ergonomia: la tecnologia ha de permetre una fàcil participació ("easy to use")**
- ◆ **Quin coneixement es pot compartir?**
- ◆ **Tenir un bon lligam amb els serveis centrals (sempre a través de la seva pràctica comuna)**
- ◆ **No ser un repositori de queixes**

Guia per començar una comunitat de pràctica

- ◆ **Identificar els problemes recurrents que enfronta el col·lectiu**
- ◆ **Crear un grup d'apassionats**
 - Tothom no hi participa de la mateixa manera
- ◆ **Organitzar una primera reunió**
 - Discutir els temes que l'animador hagi identificat com els temes més *calents*
 - fer com els metges: algú (o un grup) presenta un cas problemàtic ben analitzat i es discuteix entre tots els interessats
 - Definir la manera de funcionar (freqüència de trobades, regles de debat, quin coneixement es pot compartir i quin no, etc.)
- ◆ **Continuar els debats a l'espai virtual**
 - coordinació de l'animador de la comunitat
 - síntesi regular dels debats per resumir el coneixement compartit, o bé creat



Un rol crític: l'animador de la comunitat de pràctica

- ◆ És qui ajuda la comunitat a focalitzar-se en el seu domini, manté les relacions entre els seus membres i desenvolupa la seva pràctica
- ◆ **Funcions**
 - Identifiquen les qüestions clau per a la CP
 - Planifiquen, organitzen i coordinen els esdeveniments
 - Coordinen la construcció del repositori comú: base de coneixement, bones pràctiques, mètodes i eines, etc.

El més important: que la gent es relacioni i mantingui el focus

Les tasques de l'animador de la CP

◆ Entre bastidors

- Recluta nous membres
- Convida a participar-hi
- Ajuda als qui tenen problemes
- Es preocupa pels absents
- Fa que la gent es relacioni
- Critica comportaments inadequats
- Interactua amb tot tipus de caps

◆ En escena (presencial o virtual)

- Presenta les persones
- Proposa temes de debat
- Anima i dirigeix les converses
- Es preocupa de la qualitat i de la rellevància de les converses
- Manté un bon ambient
- Sintetitza la conversa per produir "alguna cosa"
- Mesura el progrés, i en parla
- Encoratja i felicita
- Facilita l'ajuda necessària per a l'ús de la tecnologia

El paper fonamental de les converses

- ◆ **En tota organització, les bones converses són el fonament de la socialització de coneixements**
- ◆ **Principis per a una bona conversa**
 - **Rellevància del tema (el més important)**
 - **Garantiu-ne la participació**
 - » **Eviteu la intimidació, no tolereu les amenaces**
 - » **Sigueu breu, deixeu temps als altres**
 - » **Sigueu rigorós, fonamenteu les vostres afirmacions**
 - » **Ajudeu que s'atreveixin, valoreu les opinions lliures i valentes**
 - » **No conclogueu gaire ràpid**

Regles de la comunicació escrita

◆ Claredat

- Les meves paraules són clares o ambigües? Tothom coneix el context?
- Compte amb la ironia!

◆ Concisió

- Rellegir abans de prémer el botó *Enviar*

◆ Precisió

- Verificar dates, donar el títol *exacte* d'un document i els noms dels seus autors, etc.

◆ Cortesia

◆ Objetivitat

- Distingir fets d'opinions

Qüestions plantejades en la CP: dues variants



Algú sap la resposta



Ningú no sap la resposta

Tècniques de treball per crear coneixement

◆ *Action learning*

- Es parteix dels problemes i oportunitats *reals*
- Ningú en la comunitat no té la resposta
- Junts cerquem la resposta
- Inclou la implementació

◆ Narratives

- La forma narrativa estructura els records en la nostra memòria
- Tota narrativa comença amb una pertorbació de la situació *normal*
- Els problemes ens posen en disposició per a l'aprenentatge

Action learning

- ◆ **Mètode inventat per Reginald Revans a Anglaterra**
- ◆ **Es basa en els problemes reals que enfronten els mànagers**
 - són "camarades davant l'adversitat"
 - aprenen els uns dels altres
 - l'aprenentatge inclou la implantació (no n'hi ha prou amb anàlisis i recomanacions)

**Crear i intentar noves formes de
comprendre la realitat i d'actuar**

El procés de l'*action learning*

- ◆ **Grups de treball (*sets*)**
 - 4 a 8 personas
 - conseller del grup (*set adviser*)
- ◆ El grup té una *tasca concreta* per efectuar
- ◆ L (*learning*) = P (*programmed knowledge*) + Q (*questioning*)
- ◆ **Procés cíclic**
 - problema real, solucions, implantació, observar resultats...

Bases teòriques de l'*action learning*

- ◆ **S'accepta la ignorància, el risc, la confusió**
- ◆ **Reinterpretar les situacions, redefinir els problemes**
- ◆ **Plantejar noves preguntes (*fresh questions*)**
 - què estic tractant de fer?
 - què és el que m'impedeix fer-ho? Quin és el problema?
 - què faré, quina acció duré a terme?

**No oposar P a Q
És essencial partir del que és qüestionable**

Indicadors de progrés de la CP

- ◆ **Els indicadors són importants perquè focalitzen l'activitat i alerten contra la dispersió**

- ◆ **Els passos per avaluar**
 - **Per a qui i per a què (amb quin objecte): qui necessita saber què? Per què necessiten saber-ho?**
 - **Quines dades s'han de recollir i com fer-ho**

Indicadors quantitius

◆ Avaluar l'activitat

- Nre. de reunions presencials
- Nre. de persones que participen en les reunions
- Nre. de missatges escrits
- Nre. de missatges rebuts
- Nre. de persones que participen en els fòrums electrònics
- Saldo net de nous membres

◆ Avaluar la qualitat

- Nre. de problemes resolts
- Nre. de bones pràctiques ressenyades
- Nre. de bones idees (nous serveis, noves maneres de fer les coses, etc.)
- Nre. de documents produïts

Històries per avaluar

- ◆ **Es tracta d'avaluar com el coneixement es produeix, se sistematitza, es difon i s'aplica. Com la CP va convertir una pluja d'idees (*brainstorming*) o una tècnica individual en un estàndard degudament documentat**
 - quin era el problema?
 - què va fer la CP?
 - quin va ser el coneixement creat?
 - com es va aplicar i quins van ser els resultats?
 - què hagués ocorregut sense l'existència de la CP
- ◆ **Per ser representatives aquest tipus d'històries han de recollir-se sistemàticament**



Problemes dels e-moderadors

- ◆ **Falta de motivació del col·lectiu (s'hi impliquen poques persones)**
- ◆ **Contradicció entre un projecte innovador i l'organització industrial d'allò que és quotidià**
 - La tensió entre el que se suposa que hi ha (la gent tindrà temps per participar en la CP) i el que realment hi ha (els caps no els deixen)
 - El mitjà en el qual es treballa implica que es treu als e-moderadors del seu lloc de treball i això els crea problemes
- ◆ **Cada poder implicat porta l'aigua al seu molí**
- ◆ **Falta de reconeixement**

Què hem après en aquest projecte?

- ◆ **"Caminante, no hay camino, se hace camino al andar"**
- ◆ **Cal tenir "mà esquerra", "joc de cintura",... molta POLÍTICA**
- ◆ **Cal ser flexibles, conciliar interessos contradictoris, saber el que és possible dins del que és desitjable**
- ◆ **Estar atents a tenir SEMPRE suficient PODER per fer les coses. Si no és així, és millor no fer-les**

