

Programa Compartim



Treballa diferent

Xarxes corporatives i comunitats professionals



**Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia**



Treballa diferent

Xarxes corporatives i comunitats professionals



Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia

Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada

Coordinació editorial

Jesús Martínez Marín
Núria Vives Leal



Avis legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia). La llicència completa es pot consultar a

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament de Justícia
www.gencat.cat/justicia

Novembre de 2011

www.gencat.cat/justicia/publicacions

Índex

Presentació	7
Capítol 1	
Programa Compartim: comunitats de pràctica en una administració pública	9
Jesús Martínez Marín	
Capítol 2	
Col·laborar en temps de canvi i incertesa	37
Marcelo Lasagna	
Capítol 3	
Collaborare humanum est	75
Jordi Graells Costa	
Capítol 4	
Dinamització de comunitats a la societat xarxa	121
Dolors Reig	
Capítol 5	
Estructures i indicadors per a la gestió del coneixement	147
Carlos Merino Moreno	
Capítol 6	
Estratègies digitals a les reunions presencials	169
Paco Molinero	

Presentació

Al programa Compartim hem mirat d'observar sempre el nostre entorn i mantenir-nos informats tant en el context social que ens ha tocat viure com en el context de l'organització que enriqueix amb el treball col·laboratiu i amb els productes de coneixement generats a les diferents comunitats de pràctica i també mirant de promoure la innovació.

En aquesta publicació recollim la valoració del que han significat sis anys del programa Compartim, juntament amb actualitzacions i novetats en matèries com dinamització de comunitats en la societat xarxa, una societat que, malgrat que està sotmesa a canvis constants, cada cop anem entenent més: l'evolució de la participació, la dinamització de les comunitats de pràctica, les motivacions per compartir i per col·laborar, la importància d'inserir aquestes pràctiques en l'organització, juntament amb el coneixement col·lectiu són temes que descabdellam.

Grans coneixedors de la gestió del coneixement, però també grans coneixedors i estrets col·laboradors del programa, perquè l'han seguit des de dins o de ben a prop des del començament, els autors d'aquest llibre són experts en matèries connexes a l'entorn de la gestió del coneixement. Des de diferents contextos, descriuen aspectes i factors rellevants que cal tenir molt en compte per continuar impulsant projectes de treball col·laboratiu.

Conceptes nous com societat augmentada, web social o *lurker* apareixen al costat de conceptes tan clàssics com col·laboració i participació. Els autors analitzen el context actual des de diversos punts de vista: les mètriques, la societat del coneixement, l'organització i, específicament, la dinamització de reunions presencials.

Al llarg del llibre, s'intenten respondre preguntes que ens hem anat plantejant veient l'evolució del programa: Quins motius ens porten a compartir? Com obtindrem bons productes col·laboratius? Com mesurarem i establirem indicadors per fer seguiment de la gestió del coneixement? Quina tipologia d'eines ens ofereix el web 2.0? Quines limitacions de caire legal limiten la reutilització de dades a l'Administració? Què és el desbordament conversacional a les organitzacions? Hi ha eines per facilitar les converses productives? Què hem après? Quins factors d'èxit caracteritzen el programa Compartim? Com és el context organitzatiu actual? Per què col·laboren els gestors públics?

Jesús Martínez, a través d'un relat, desgrana la història del programa Compartim i analitza el model de les comunitats de pràctica en la pròpia organització. Marcelo Lasagna analitza els factors determinants d'un bon treball col·laboratiu

i assenyala l'estratègia de les organitzacions per poder fomentar-lo. Jordi Graells ens parla de xarxes corporatives, de saviesa compartida, d'escenaris ideals on compartir coneixement, del paper de les administracions públiques en aquest context, de models de generació de valor...

Dolors Reig emfatitza la importància de la participació i ens planteja eines per dinamitzar-la a les comunitats virtuals. Carlos Merino subratlla la necessitat de disposar de mètriques i d'indicadors i assenyala la necessitat de disposar d'una estratègia de la gestió del coneixement. I, per cloure el llibre, Paco Molinero descriu algunes tècniques per treure més profit de les reunions presencials i assenyala que cal anar cap a una presencialitat mediada per l'ordinador.

Creiem, a més, necessari destacar la importància dels entusiastes de les comunitats, el millor exemple que quan parlem de col·laboració són les persones qui ho fan possible, tot i tenir en compte que ho fan a costa del seu temps i el seu esforç.

Un cop més volem remarcar que la gestió del coneixement a l'Administració és una realitat que reverteix en la mateixa organització, però també en una millora dels serveis que prestem a la ciutadania. I està clar que és el Departament de Justícia que ho fa possible: no totes les organitzacions saben estar al nivell que demanen els nous temps i el Departament ha apostat decididament pel treball col·laboratiu.



1

Programa Compartim: comunitats de pràctica en una administració pública

Jesús Martínez Marín

Responsable de Nous Programes Formatius i Projectes del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada del Departament de Justícia, des del qual impulsa estratègies de gestió del coneixement, treball col·laboratiu i aprenentatge formal i informal. El programa Compartim és el millor exponent d'aquestes iniciatives.

trabajocolaborativoenred.wordpress.com/

1. Introducció

Els dubtes d'un funcionari escèptic

En Joan és funcionari d'una administració pública catalana des de fa més de 20 anys. Durant aquest període de temps ha pogut comprovar el que se sol repetir sobre la cultura i el funcionament de les administracions públiques: són organitzacions molt lentes i reàcties al canvi. Tota iniciativa innovadora està condemnada al fracàs, i no perdura, a tot estirar, més enllà de l'etapa d'inici. En Joan estava buscant un sistema de formació nou i que una vegada implantat tingués continuïtat.

Buscant a les xarxes socials va trobar un sistema:



Al *InfoJustícia* núm. 12 (butlletí corporatiu del Departament de Justícia), es recollia la notícia –acompanyada d'una fotografia– del lliurament d'un premi de prestigi (Cas Pràctic de l'any Expoearning 2010) al programa Compartim de gestió del coneixement i treball col·laboratiu del Departament de Justícia.

Programa Compartim de gestió del coneixement? Treball col·laboratiu en xarxes? Tecnologia per crear entorns de treball i aprenentatge compartit... en una Administració pública?

Vista aquesta notícia va entrar a la pàgina web del Departament de Justícia per cercar més informació:

I va trobar això:

1.1 Descripció del programa Compartim

La plataforma virtual de treball col·laboratiu e-Catalunya

Les comunitats i grups de treball que volen treballar en línia el que han iniciat presencialment disposen de la plataforma e-Catalunya. La plataforma els posa a l'abast eines de treball col·laboratiu per conversar sobre les

experiències laborals (blocs corporatius), debatre al voltant d'una qüestió (fòrums), crear documents compartidament (wiki), publicar fotos de l'activitat o agenda, etc. A més, disposa d'un repositori on els participants poden publicar els continguts i documents que genera cada comunitat.

Els beneficis personals per participar-hi

Les persones que formen part d'un grup de treball col·laboratiu tenen dret que se'ls certifiquin les hores que hi hagin invertit, amb justificació documental prèvia, com a hores de formació. Aquestes hores no resten del nombre total d'hores de formació de què pot gaudir un empleat públic i són compatibles amb la formació que ofereix el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE). A més, la producció de coneixement aportada pel grup pot convertir-se en ponències i publicacions que promou el CEJFE.

El següent pas que es va plantejar en Joan va ser com aplicar-ho a les seves necessitats i va buscar suport en el personal tècnic que dirigia el programa.

1.2 Començant a aclarir dubtes: la producció de coneixement a les comunitats de pràctica

Els tècnics li van aclarir en els termes següents:

Els responsables del programa del Departament de Justícia no segueixen al peu de la lletra l'esquema clàssic de creació i organització de comunitats de practica (CoP, d'ara endavant) d'Etienne Wenger, que ha estat el pare d'aquesta metodologia (Sanz, 2010), sinó que han anat més lluny adaptant la idea de Wenger a una organització pública. Després de diversos anys de funcionament, s'ha creat un entramat de comunitats de diversos tipus, totes amb la missió de produir i compartir coneixement (que era la idea original de Wenger). Pel que fa a la implantació, si avui anem a qualsevol cercador, posem per cas el més famós, Google, i escrivim a la capsa de cerca el nom "programa Compartim" ens retorna 33.800 entrades i les primeres deu es refereixen específicament a producció feta al programa. Si fem una cerca específica a repositoris del programa, a Youtube trobarem 102 vídeos. A Slideshare trobarem 144 presentacions. A tot això cal afegir-hi tota la producció que ha fet el programa, la qual està publicada al web del Departament de Justícia. No és poc per a un programa que es va dissenyar i es va engegar el 2005.

1.3 Sistematitzant els dubtes: aspectes a investigar en profunditat

Efectivament, en Joan s'ho va llegir tot amb gran atenció. Reconeixia que es mostrava molta producció, la qual cosa, paradoxalment, li suscitava fins i tot més dubtes. Per aclarir-se, com feia altres vegades, va escriure tots els dubtes en un full de paper, per intentar, posteriorment, recollir més informació sobre aspectes concrets que creia crucials i que no estaven prou explicats. Eren aquests:

1. En què ha canviat el context organitzatiu de l'Administració pública perquè siguin possibles ara experiències col·laboratives? (context)

Quines variables noves han aparegut que expliquin el canvi?

2. De quin tipus de comunitats s'està parlant? (model)

Comunitats de pràctica? Comunitats d'aprenentatge? Equips de millora? Equips d'innovació?

3. Com es vertebrava tota aquesta nova organització en una estructura tan jerarquizada com és l'Administració pública? (estructura)

De qui depenien orgànicament si eren transversals? Les noves figures, com el coordinador (e-moderador), ho feien pel seu compte i de forma voluntària? Ho sabien els seus caps? El que feien les comunitats de pràctica ho sol·licitava (i després aprovava) la cadena directiva?

4. Com s'aconsegueix fer participar la gent dels grups professionals? (dinamització)

Hi participaven tots? Com se'ls convencia? Quin paper tenia l'e-moderador en tot això?

5 Què guanya la gent participant-hi? (incentius)

De quins incentius disposaven? Per què participaven posant-hi hores i esforç? On era la clau?

6. Si treballen de forma presencial i en línia, quines tecnologies i metodologies utilitzen? (metodologia)

S'havien adaptat de seguida als requeriments i al nivell que exigien les plataformes de treball col·laboratiu en línia? Eren eficients en el treball presencial? Utilitzaven alguna tècnica especial que els resultés més eficient?

7. Com es transfereix el coneixement a l'organització i com s'avalua? (transferència de coneixement i mètriques)

Quin impacte té? Com s'avalua? Quines mètriques s'usen?

2. Respostes a les preguntes a través del cas Compartim

2.1 Un context organitzatiu difícil (però no impossible)

Moltes vegades es parla, i gairebé sempre amb raó, de la lentitud en els canvis a les grans organitzacions, de l'omnipresent resistència al canvi, de les barreres culturals per innovar, etc. Sentim frases com “sempre ho hem fet així”, “en el nostre context no funcionarà”, “sí, està molt bé el que plantegeu, però ara no és el moment”, etc.

En què ha canviat el context organitzatiu de l'Administració pública perquè siguin possibles ara experiències col·laboratives?

Quines variables noves han aparegut que expliquin el canvi?

En aquest context que t'he descrit, o s'alineen de forma extraordinària alguns factors que solen anar separats i que ara s'expliquen, o esperes que ocorri alguna cosa com un miracle, cosa que tu i jo sabem, que no sol passar.

- El primer factor va ser la **tecnologia**, la que hi havia disponible en aquell moment (2005) va tenir molt a veure en el llançament de les CoP. Crec que ho va precipitar tot. Fins aquell moment els funcionaris teníem eines de treball (màquines d'escriure) i ordinadors dotats dels paquets d'ofimàtica habituals que havien millorat molt la qualitat de la nostra feina, però encara no havíem vist la potència que tenien). Estàvem ja davant d'una cosa que seria molt disruptiva: l'aparició d'Internet i la connexió entre ordinadors personals.

La tecnologia va propiciar la connexió i el treball en xarxa dels integrants de les comunitats de pràctica

Doncs, bé, el primer dels factors, com et deia, que explicarà l'èxit i la consolidació del programa va ser un ús intensiu d'aquestes noves possibilitats d'interconnexió i treball compartit que apareixen per primera vegada en el

nostre context. La plataforma tecnològica e-Catalunya, que vam poder usar el 2005 va ser l'instrument que necessitàvem per poder treballar i col·laborar més enllà de la presencialitat (reunions ad hoc que convocàvem) i poder comunicar-nos de forma asíncrona.

- També vam començar a notar canvis en aquest apartat, si vols, més cultural. No en va es descriu l'Administració pública com un context en què els seus integrants són molt gelosos dels seus coneixements i hi inverteixen molta energia, no tant a compartir sinó a competir entre ells. Però algunes coses estaven canviant. Ara, i vist en perspectiva, quan mirem les nombroses fotos i documents gràfics que tenim dels participants, ens adonem d'algunes coses: són més joves que la mitjana, molts pertanyen a professions noves (mediadors, assessors en el sistema penal d'adults, assessors en el sistema penal de joves, educadors socials, etc.). També i com pots comprovar en aquestes fotos, s'ho passen bé i es diverteixen quan treballen i comparteixen.

...es va observar una tímida evolució de la cultura de la competició a la de la col·laboració



És com si tinguessin uns altres valors, la qual cosa no deu ser aliena tampoc a aquesta nova orientació propiciada per la cultura (per dir-ho així) del **web 2.0**, que reivindica un paper més actiu de les persones a les organitzacions, passant de mers consumidors de coneixement a *prosumidors* (en el nostre context, productors i compartidors de coneixement).

- Trobem dos factors que interactuen entre si i expliquen l'evolució de model

de formació que al final donarà una bona cobertura al programa Compartim. D'una banda, hi ha el nou paper que juga el **coneixement a les organitzacions**

... també es van produir canvis en el model tradicional de formació a l'aula i es va descobrir l'aprenentatge entre iguals i la intel·ligència col·lectiva de l'organització

(també a les públiques) M'entendràs millor si recordem les paraules de Benedetti, "Quan teníem totes les respostes ens van canviar les preguntes",



que exemplifiquen la perplexitat en què havien caigut les persones més inquietes (pel coneixement i la millora professional) d'alguns col·lectius laborals del Departament (per exemple, els juristes dels centres penitenciaris que en poc més de cinc anys els va canviar el perfil d'usuari, ja que la població estrangera va passar del 5 % al 65 % en alguns centres).

Doncs, bé, aquesta obsolescència ràpida del coneixement necessari per treballar, que no es resolía amb la formació tradicional (experts en aula o via *e-learning*) ja que no es trobava coneixement expert fora de l'organització, va propiciar una nova mirada sobre el coneixement acumulat pels professionals que ja hi intervenien. Aquest serà el segon factor que t'he esmentat: la presa de consciència que el coneixement de tots, en xarxa i compartit pot ser molt útil per resoldre els nous problemes plantejats en l'organització. Ve a ser com si organitzéssim la intel·ligència col·lectiva, a través de CoP, per donar resposta a les noves vicissituds laborals que ens anem trobant: tots aprenent de tots. Com comprendreu, aquest esquema deixa obsolet el rol del formador tradicional i dóna pas a un escenari apoderador dels empleats, on tots tenen la possibilitat d'aprendre i d'ensenyar en rols que són ja indiferents en molts casos.

Amb això se superen dos problemes tradicionals del coneixement en les organitzacions públiques. D'una banda, la infravaloració del coneixement com a factor de competitivitat; i d'altra banda, com que són organitzacions tan compartimentades i jerarquitzades es guanya en transversalitat i compartició.

2.2 El model de comunitats de pràctica

Etienne Wenger, en dues publicacions de 1998 i 2002, defineix un model d'estructura organitzativa que funcionava tradicionalment a les organitzacions, encara que de forma molt informal i sense tenir-ne plena consciència: és quan les persones d'una organització, preocupades per millorar la seva feina, es reuneixen i interaccionen per parlar i compartir experiències que poden ajudar a tothom. Doncs bé, d'això Wenger en va dir comunitats de pràctica. Ell pensava que és una agrupació natural que té sentit quan a les organitzacions es compta amb l'entusiasme de les persones que no es conformen amb el que tenen i es veuen empeses a innovar i millorar davant de les noves dificultats que es presenten. La definició formal que Wenger fa és: una comunitat de pràctica és un grup de persones que comparteixen una preocupació, un conjunt de problemes o un interès comú sobre un tema, i que aprofundeixen el seu coneixement i la seva perícia en aquesta àrea a través d'una interacció continuada.

De quin tipus de comunitats s'estava parlant?

Comunitats de pràctica?
Comunitats d'aprenentatge?
Equips de millora? Equips d'innovació?

I si aquestes organitzacions són bones per què no s'hi recorre més i se'n fomenta el desenvolupament (cultiu en paraules de Wenger) emprant un projecte d'implantació i desenvolupament d'aquestes comunitats?

Aquests van ser els nostres primers passos que al final defineixen el model de comunitats de pràctica en la nostra organització.

Per desenvolupar la implantació d'aquest sistema de gestió del coneixement es va començar per l'elaboració d'un programa pilot. L'objectiu del programa era implantar a petita escala el sistema i anticipar, d'aquesta manera, els possibles beneficis i conseqüències (positives i negatives) i les modificacions necessàries per portar a bon terme, en un segon moviment, un projecte general d'implantació més complet i extens. Per aquesta raó es va decidir començar activant una comunitat de pràctica concreta que incloïa una sèrie de paràmetres fàcilment controlables: la comunitat dels treballadors socials.

La metodologia de treball que es va seguir es va basar en els estudis desenvolupats per Wenger però adaptats al nostre context. Molt succintament, es van seguir els següents passos: es va començar per la identificació del col·lectiu idoni, després es va passar a la identificació dels problemes recurrents, més tard es va identificar la persona que seria l'animador, després es va organitzar una primera reunió presencial del col·lectiu en qüestió i es va finalitzar el procés amb les converses de la comunitat de pràctica en l'espai virtual.

Pel que fa a la identificació del col·lectiu idoni, es va pensar que aquest havia de ser un grup de persones que ja estiguessin motivades, o bé que s'adherissin amb entusiasme quan se'ls expliqués la idea per primera vegada. L'ideal era que, a més, fos un col·lectiu on almenys un grup de persones ja hagués començat a reunir-se per intercanviar coneixement sobre la feina que feien. Es van identificar també els problemes recurrents: problemes que afrontava el col·lectiu, o bé els problemes que eren més actuals. Es va preguntar directament als membres de la comunitat de pràctica quins eren els temes sobre els quals conversaven de forma espontània, és a dir, quins eren els temes de feina sobre els quals parlaven quan no estaven treballant. Després es va identificar la persona que seria l'animador de la comunitat de pràctica (e-moderador). En la primera reunió presencial del col·lectiu en qüestió, els temes discutits van ser els que l'e-moderador va identificar –parlant amb algunes persones del col·lectiu– com els temes més *calents* (*hot topics*). I la conversa de la comunitat de pràctica va continuar a l'espai virtual, a través de la plataforma tecnològica e-Catalunya, ja amb la coordinació de l'e-moderador de la comunitat.

Hi ha diversos enfocaments i orientacions de les CoP: l'enfocament d'antena, que s'orienta a potenciar la capacitat d'intel·ligència de l'organització; l'enfocament d'organització i de saber fer (*know how*), orientat a explotar i reutilitzar el coneixement que hi ha a l'organització; l'enfocament de col·laboració, que potencia la capacitat d'interacció i connectivitat entre els membres de l'organització, i l'enfocament de nou coneixement, que persegueix potenciar la capacitat d'innovació i la creació de nou coneixement.

Al programa Compartim la majoria de comunitats ha seguit aquesta darrera orientació. És a dir, s'han encaminat cap a la producció de coneixement, que es plasma en manuals, protocols, guies d'intervenció, etc.

2.3 Estructura organitzativa: els rols més importants del programa

L'estructura organitzativa d'una comunitat es refereix a les persones que en formen part, què fan i com interaccionen entre elles perquè la comunitat funcioni.

L'estàndard de la comunitat de pràctica és que hi ha un nucli dur, al qual anomenem comunitat de pràctica (el formen entre sis i vuit persones). Està liderat per un moderador o facilitador que és qui suporta el pes de la construcció de coneixements i de mantenir viva la interacció.

Al voltant d'aquest nucli dur, hi ha la comunitat perifèrica, és a dir aquelles persones que pertanyen al col·lectiu professional per al qual la comunitat treballa.

Un altre rol important de la comunitat és el **coordinador** (patrocinador, *sponsor*, en terminologia de Wenger), que és l'enllaç, la persona que fa de pont entre l'estructura organitzativa i les comunitats. Ve a marcar, per expressar-ho així, quins són els límits en què s'ha de moure el treball de la comunitat, què es pot i què no es pot fer a l'organització.

Com es vertebra tota aquesta nova organització en una estructura tan jerarquizada com és l'Administració pública?

De qui depenien orgànicament si eren transversals? Les noves figures, com el coordinador (e-moderador), ho feien pel seu compte i de forma voluntària? Ho sabien els seus caps? El que feien les comunitats de pràctica ho sol·licitava (i després aprovava) la cadena directiva?

Al programa Compartim, aquesta figura és molt important. Periòdicament s'estableixen reunions amb la direcció per validar la feina que es va avançant i, eventualment, s'assenyalen els espais on el treball de les comunitats pot ser més útil per a l'organització. Es tracta, com veus, de buscar un equilibri entre el que els és útil als membres participants (i al col·lectiu global professional) i allò que està alineat amb els objectius estratègics de l'organització. Tot el que no sigui aquesta tasca tan fina de coordinació està cridat a ser un problema en el futur. En el fons el coordinador és un gran previsor i anticipador de possibles conflictes.

Finalment, la figura de l'**expert** és una persona que no forma part de la comunitat directament, sinó que és un convidat per resoldre els dubtes tècnics o necessitats metodològiques puntuals que es puguin anar presentant durant el període de treball. En general solen procedir de la universitat o bé d'altres organitzacions que ja hagin fet recorreguts similars en l'àrea de treball que desenvolupen.

2.3.1 L'e-moderador

En aquesta figura em detindré una mica més per la importància que amb el temps (sis anys) ha anat adquirint. Et confesso que al començament érem molt ingenus, ja que, malgrat que sabíem que no seria fàcil introduir aquesta figura en una estructura tradicional com era l'Administració pública, ho volíem intentar. I ni més ni menys –el que fa la ignorància!– amb pretensions i objectius d'exercir influència i lideratge movent-se en espais d'horitzontalitat i transversalitat, que no és gens propi d'una arquitectura tan jerarquizada com és la pública. Situats en un espai de frec i fricció permanent entre les estructures formal i informal, el que els demanàvem, per tant, no era fàcil d'aconseguir.

Les preguntes, lògicament, vénen soles: què ha passat amb els e-moderadors? S'han pogut integrar a l'estructura (fagocitats) o han estat expulsats com un cos estrany? Han sobreviscut amb un perfil propi? Han assolit els seus objectius?

Doncs bé, ja el 2011 i transcorreguts sis anys des dels primers 13 e-moderadors amb els quals vam començar, i quan ja han passat pel programa més de 45 e-moderadors, estem en condicions de contestar algunes de la preguntes anteriors.

Procés d'elecció i formació de l'e-moderador

Per molt bé que planifiquis allò que preveus que seran les dificultats d'aquesta figura, serà la pròpia retroalimentació (el frec) amb la realitat la que et dirà si l'estàs encertant. Doncs, així va ser. Entre febrer i març de 2010 ens vam veure obligats a donar un gir a la formació que havíem fet fins aleshores i recollint aquelles barreres, bloquejos, dificultats, problemes etc., que verbalitzaven els e-moderadors, ens vam proposar tractar tota aquesta problemàtica. L'objectiu era compartir coneixement entre tots, identificar les millors pràctiques que a alguns els havien funcionat, i debatre i inventar-ne d'altres que fossin viables per als problemes no resolts.

El cas que et presento a continuació va ser un dels casos més representatius de les tasques a què s'enfronta l'e-moderador. La principal és la mobilització i dinamització del seu col·lectiu laboral. Es tracta d'una reflexió en primera persona de les dificultats per les quals passa un dels e-moderadors del programa Compartim.

2.3.2 Un cas pràctic de dinamització del col·lectiu laboral

Aquell matí, l'últim abans de les vacances de Nadal, en Josep s'havia proposat deixar neta la safata de sortida del correu electrònic. No havia tingut temps l'última setmana i no li semblava correcte deixar sense contestar alguns correus que li havien arribat. A més, si havia de ser fora més de deu dies, necessitava alliberar espai a la safata d'entrada per poder rebre correus que li arribessin aquells dies (pensava que era una desconsideració que, en enviar un correu, es rebés el típic missatge: *no lliurat perquè el destinatari té la bústia plena*. No volia que li ocorregués).

Ja estava arribant al final d'aquest procés quan va sentir el so d'entrada d'un nou missatge. De forma automàtica, va llegir el remitent i el destinatari:

Responsable del programa Compartim a llista de correu e-moderadors. Era un correu inconfusible. De tant en tant en rebia i els tenia associats amb feina

extra: agenda de reunions, convocatòries, enviar actes pendents, enviar programacions, fer informes, buscar experts, etc. I en aquest cas, per la data en la qual arribava, segurament es tractaria de la confirmació de la continuïtat de la CoP i de la convocatòria d'un nou programa de formació per a e-moderadors.

No el va obrir immediatament. No tenia clar què volia fer amb aquell correu. Li va venir al cap el que havia sentit i pensat l'any passat, quan el va rebre. En aquella ocasió, acabava de començar la seva tasca com a e-moderador i ho veia com un repte apassionant: seria capaç de fer bé la tasca que li havien encomanat, no era un tema difícil. Amb la bona relació que tenia amb els seus companys i amb els seus dots de comunicació, faria una bona proposta per millorar el que feien els seus companys a la feina. Trobava que era fàcil posar en marxa un grup de treball i produir, al final, un bon producte.

Ara en canvi, un any després, ho veia de forma diferent. No és que estigués cansat o sense iniciativa, no era això. El que li venia al cap eren emocions i experiències contraposades. D'una banda, sentia que havia treballat molt i s'havia implicat fins al fons (sobretot, fent més hores del que en principi s'havien pactat). Havia fet avançar la comunitat de pràctica fins a consolidar-la (i no havia estat fàcil). També la jornada final de bones pràctiques, on s'havia presentat el producte elaborat, havia sortit molt bé (així ho deien els companys i també, en una ocasió, el director general). En fi, fins i tot des del CEJFE li havien demanat formalment que seguís.

No obstant això, no podia negar (negar-se a ell mateix) que hi havia coses, força coses que el preocupaven. Tenia davant el correu electrònic i no sabia si realment volia continuar amb la tasca d'e-moderador i si se'n veia capaç. Podria ser oportú plantejar un relleu? O simplement, i de forma més elegant, podria proposar una pausa temporal en la comunitat, per reflexionar sobre el futur?

— De moment, el que faré —es va dir en Josep— serà no obrir el correu fins que m'aclareixi.

Era l'hora del cafè; inevitablement no va poder ocultar la cara de preocupació al seu amic Joan. Davant dels seus insistents precés, va haver de comentar-li el problema i demanar-li que l'ajudés amb una segona opinió.

— Per què no fas l'esforç de ser una mica més objectiu i utilitzes qualsevol mètode de resolució de problemes que tu mateix expliques, de vegades, als teus alumnes? —li va etzibar en Joan.

Al Josep no li va semblar malament: aïllaria els problemes un per un, per ordre d'importància, i faria un balanç amb pros i contres.

Efectivament, ja sabia per on començar. El tema *estrella* per al CEJFE era la participació perifèrica (com l'anomenaven als cursos) –que ell entenia com a implicació del col·lectiu professional. Sí, començaria per aquell tema.

Per ser sincers, ell veia poc realista arribar a plantejar-se la participació perifèrica –no només de consulta, que era més fàcil– més enllà d'un grup de companys molt motivats (al voltant del 10 %, calculava ell). Arribar a més del 50 %, com pretenia el CEJFE i com havia llegit que feien alguns grups, era del tot impossible (de fet, pensava que les dades d'algunes comunitats eren poc creïbles).

Concretament, en el seu col·lectiu laboral era poc menys que impossible en la situació actual: molta feina, horaris molt atapeïts i disfuncionals, disponibilitat fins i tot escassa d'equips informàtics (alguns encara s'havien de compartir), no-disponibilitat d'un bon ample de banda per poder navegar i treballar de forma ràpida (les nits i el cap de setmana ja ho feia a casa seva, però no era cosa de demanar-ho de forma sistemàtica als seus companys). En fi, que la situació no era la millor. I no era perquè no ho hagués intentat durant tot l'any: havia posat en marxa iniciatives com enviar, després de cada sessió de treball presencial, un correu a través de la llista de distribució amb les actes, l'ordre del dia, els acords a què s'havia arribat, la petició expressa de suggeriments, etc.

També havia obert un fòrum a la plataforma e-Catalunya demanant als companys que compartissin les seves millors pràctiques –o fins i tot els dubtes–sobre els temes difícils que ara tenien a la feina. També que opinessin sobre el treball que desenvolupava el grup d'entusiastes...

Però res d'això no va servir de molt. Les respostes, més enllà d'algunes lectures, no van ser elevades. Se li va ocórrer també editar un butlletí de novetats mensual amb les notícies més importants que havien ocorregut en la professió –tal com havia vist que funcionava en altres comunitats. La resposta va ser decebedora: passat el primer número, en què sí que hi va haver moltes lectures i alguns comentaris, progressivament passava desapercebut (o almenys, no li arribava retroalimentació positiva). Ja no sabia què més podia fer!

Aquestes reflexions, encara que no volia plantejar-les d'aquesta manera, li produïen desassossec: no tenia clar si és que era massa autoexigent o potser és que no estava preparat realment per ser e-moderador.

He fet alguna cosa malament? Hauria d'haver fet alguna cosa diferent? O era, potser, que el grup professional no era a l'alçada informacional i digital necessària? –es preguntava insistentment.

O, el que fins i tot seria pitjor, el seu grup era, en general, *passota* i no estava per aquests temes de la gestió del coneixement? Tenia dubtes, molts dubtes.

2.3.3 Estratègies generals que funcionen

És fonamental l'elecció del tema que es treballarà, sobretot si s'enfoca a resoldre problemes que generen preocupació en la dinàmica de treball habitual.

A partir d'aquí els bons e-moderadors també fan això:

- Tenen present que a les organitzacions hi ha sempre almenys un 15 % d'innovadors en qui cercar suport.
- S'alien (fan xarxa) amb els connectors naturals (els líders informals).
- Parteixen de necessitats reals de la gent.
- Fugen d'estructures organitzatives massa rígides i centralitzades.
- Socialitzen a través de jornades i seminaris presencials i a través de les xarxes socials (internes, si n'hi ha, o externes).
- Comencen usant els canals de comunicació naturals del col·lectiu, després proposen ampliar-los.
- Treballen a escala: petits èxits porten a metes més grans.
- Busquen sempre valor afegit a la producció que fan les seves comunitats.

Més específicament en ambients en línia:

- Incentiven la creació i participació en els blocs fent comentaris als articles dels diferents membres de la comunitat.
- Conviden persones expertes i rellevants a la seva comunitat perquè col·laborin al bloc o fòrums on tenen lloc els debats.
- Creen fòrums de resolució de dubtes on es poden trobar les solucions que ofereixen els companys.
- Elaboren llistes de recursos rellevants per al desenvolupament professional mitjançant eines com ara el wiki.
- Elaboren butlletins electrònics per a la seva comunitat.

2.4 Els incentius. Per què col·labora la gent?

Joan, segurament, ja en aquest punt, en veure tanta participació et faràs aquestes preguntes: Què fa que moltes persones, ja amb carreres professionals consolidades (o en ple desenvolupament) s'avinguin a participar en dinàmiques de treball cooperatiu, posant molt de temps i esforços, sense compensacions (retribucions) usuals en detriment del seu propi projecte personal? O dit d'una manera directa: què fa que professionals prefereixin sumar-se a un projecte col·lectiu i no treballar tot aquell temps per al seu benefici personal directe? Aquestes, creiem, són preguntes fonamentals que són a la base de les comunitats de pràctica i que, al programa Compartim, ens fem cada dia. La resposta, com les coses que importen de debò a la vida, ni és òbvia ni és simple.

Què guanya la gent amb participar?

De quins incentius disposen? Per què participen dedicant-t'hi hores i esforç? On és la clau que ho explica?

En els entorns de treball, i en la vida en general, veig una doble pulsíó entre la competició i la col·laboració. Mira què diu sobre això un gran divulgador científic com és Eduard Punset, al seu llibre *El viatge a la felicitat*:

En què quedem? La història de l'evolució mostra l'evidència d'una trama cooperativa entre els seus agents, o un impuls declarat de competitivitat que nodreix la selecció natural? La resposta és menys complexa del que aparenta. Els dos principis són presents en la història de l'evolució, el primer referit, fonamentalment, als organismes, i el segon a les espècies. L'impuls innat de competitivitat no està renyit amb actuacions de col·laboració per motius estrictament egoistes quan la pròpia supervivència ho exigeix. Els dos principis constitueixen aspectes diferents de la selecció natural darwiniana.

Doncs bé, en aquest puzle explicatiu ja tenim algunes pistes: en les organitzacions, les persones, sota una primera capa de competitivitat, es troba una altra capa col·laborativa –més antiga en el temps–, que només surt com a força preponderant, si és estimulada davant d'amenaça o perill imminent al grup.

Aquesta primera reflexió, per tant, ens porta a fer una lectura diferent –i complementària– d'aquelles comunitats que millor han funcionat teixint xarxes de col·laboració potents (tot el col·lectiu professional implicat): hi ha hagut una motivació metacomunitat relacionada amb la necessitat de cooperar per mantenir l'status quo reequilibrant del grup professional: la comunitat d'educadors socials de centres penitenciaris construint diferents manuals d'intervenció en un esforç d'adaptar la seva disciplina al medi penitenciar; la

comunitat de mediadors penals de justícia juvenil fent preguntes sobre com i on ha de ser l'equilibri de la seva figura professional per conciliar (mediar) entre postures –per definició– enfrontades; la comunitat d'assessors jurídics en l'àmbit penal d'adults investigant sobre si l'eficiència de la seva tasca resultava danyada en utilitzar eines antiquades, etc.

D'aquesta manera, malgrat les dificultats, creiem que hi ha un espai suficient en les organitzacions per a la col·laboració. A partir d'aquí, com dèiem, es necessita ofici i metodologia. De vegades hem vist que plantejaments massa simplistes (o massa ben intencionats) porten directament a la frustració. Tot i que moltes d'aquestes premisses siguin presents, no sempre acaba funcionant. De vegades són factors relacionats directament amb diferències individuals (és normal que ens trobem persones de tarannà –i grau– col·laboratiu molt diferent), amb diferències en l'edat (en general les persones més joves entren millor en aquesta cultura), moments personals (de vegades no estem per la col·laboració ni ens ve de gust), etc.

Vol dir això, Joan, que només sota premisses –quasi de supervivència– es poden construir comunitats de pràctica potents i participatives? Doncs, no. Avui sabem que és possible mantenir una activitat raonable de compartició i col·laboració conjunta, però hi han d'intervenir de forma molt marcada altres factors. Dit d'una altra manera: és natural col·laborar davant d'un repte o una amenaça (real o percebuda); en canvi, en contextos evolutius més tradicionals, s'han d'utilitzar eines i metodologies addicionals: més esforç –i ofici– per part de l'e-moderador, més immersió dels professionals en cultures tecnològiques que propiciïn la compartició, més lideratge organitzacional que impulsi estructures més participatives, nous incentius, etc.

Però, tornem ara als nostres protagonistes: què pensen de tot això els e-moderadors i els entusiastes? Per a ells, quines són les veritables raons per les quals es comparteix?

Hem buscat la resposta per la via empírica. Al llarg del temps hem observat que hi ha comunitats altament participatives i d'altres que no. Sobre aquesta evidència hem fet hipòtesis sobre algunes causes i els hem preguntat directament als implicats.

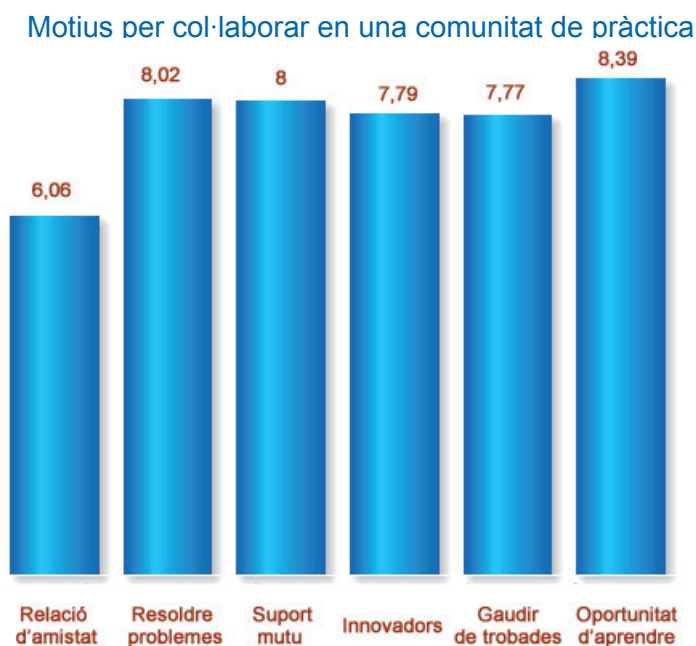
La pregunta que vam fer i les opcions de resposta que vam donar tant als e-moderadors com als entusiastes van ser aquestes:

Per quin motiu col·labores a la comunitat de pràctica?

1. Relació personal d'**amistat** amb l'e-moderador o amb altres membres de la comunitat.

2. Necessitat de **resoldre problemes** i dificultats a la feina diària per millorar-la.
3. **Suport mutu** entre companys que fan una activitat similar.
4. Trobades i participació dins del grup de companys de treball **innovadors**.
5. Trobades i participació dintre del grup de companys en el qual ens trobem bé i del qual **gaudim**.
6. Perquè és una gran **oportunitat d'aprendre** i d'estar al dia a l'activitat professional.

I les respostes van ser aquestes:



En general, tal com es pot veure a les dades del gràfic, tot i que podria ser una raó molt atractiva, la relació personal o d'amistat entre els membres de la comunitat és la que rep una valoració més baixa.

Els aspectes més valorats són els que fan referència al fet que és una oportunitat d'aprenentatge i d'estar al dia en la tasca professional. Es tracta, per tant, de persones altament motivades per la millora de la seva feina diària.

Així mateix, es valora com a molt motivador el suport mutu que l'espai de la comunitat de pràctica ofereix als seus participants, ja que moltes vegades han de treballar de manera dispersa geogràficament o de manera asíncrona

(treballen en torns). Aquest suport no és només pel bé del coneixement sinó també personal. Freqüentment sento frases com aquestes: “estar connectada a companys de feina em dóna seguretat i crea complicitats”, “és important compartir els problemes diaris en un espai que permet la socialització de les emocions, els pensaments i les actuacions”...

La resta de factors motivadors (necessitat de resoldre problemes a la feina diària i la possibilitat de trobar-se amb companys que ofereixen solucions innovadores i amb els quals se senten de gust i gaudeixen de la feina en comú) també reben una puntuació molt alta.

I, ja per acabar, t’ho puc resumir tot en aquesta reflexió: Més enllà de la millora pràctica en la feina diària, crec que la participació a les comunitats permet satisfer una necessitat d’autorealització a la feina, de reconeixement, que va més enllà de la promoció interna laboral, que permet que sorgeixi una identitat d’un mateix compartida amb altres companys i companyes amb les quals poder mirar-se i trobar sentit a la seva tasca professional.

2.5 La metodologia de treball presencial i en línia

És una qüestió interessant. Ens hem adonat que no tot val ni en el treball presencial ni tampoc, per descomptat, en el treball en línia. Hi ha un conjunt de regles i tècniques que si se segueixen faran que s’avanci molt més ràpidament en la consecució dels objectius.

Si treballen de forma presencial i en línia, quines tecnologies i metodologies utilitzen?

S’han adaptat aviat als requeriments i al nivell que exigeixen les plataformes de treball col·laboratiu en línia? Són eficients en el treball presencial? Utilitzen alguna tècnica especial que els resulti més eficient?

2.5.1 El treball eficient de les comunitats a la presencialitat

Comencem reflexionant sobre el treball que es fa presencialment (a les reunions presencials) i, vull, per a això, ensenyar-te primer un cas pràctic que li ocorre a un e-moderador que t’ajudarà a entendre-ho.

2.5.2 Un cas pràctic sobre treball presencial

En Carles, e-moderador de la comunitat de juristes tenia dubtes sobre si estava fent bé la seva feina quan convocava els seus companys a reunions al CEJFE.

Molts companys seus venien a aquestes sessions perquè ell els ho demanava. Alguns es desplaçaven des de molt lluny: els estava molt agraït però dubtava de si s'aprofitava bé el temps i els participants quedaven satisfets de l'esforç que feien. De vegades, li semblava que se socialitzava més del que es treballava i no sabia si això era el correcte (per posar oli a la comunitat) o no (perquè acabaven per ser poc productius, com a col·lectiu). No sabia si distribuïa bé la feina, els rols, si tots havien de posar-hi el coll de la mateixa manera o si, al final, ell carregava amb la part més dura i perdonava moltes tasques als integrants del grup, gairebé sense adonar-se'n.

Quan tenia ajuda de l'expert, li havia d'atorgar més responsabilitat? O potser menys? Era lògic que algun termini no es respectés, per desajustos de programació o per allargar els intercanvis d'opinions? Havia de ser més estricte quan el debat se sortia de les línies que ell mateix havia marcat i es tractaven temes que no estaven previstos? Si pretenia moderar molt, coartaria la llibertat del grup i es convertiria en una mena de castigador? Al contrari, era massa tou quan permetia que la comunitat seguís de vegades la seva pròpia dinàmica i sense guiar-la massa? No oblidava que l'objectiu final era que aquestes reunions fossin molt eficients, programades, pràctiques, que fluís el coneixement i després es codifiqués adequadament. Els responsables del programa li ho repetien sempre i feien bé. Ho feia ell amb prou solvència o tenia molt marge de millora?

2.5.3 El bon treball presencial

Joan, de tot el que hem anat observant a les diferents comunitats que han anat treballant bé i lliurant puntualment les seves aportacions de coneixement, això és el que les diferencia.

- Les reunions presencials es planifiquen de forma flexible i es van adaptant a les necessitats que van sorgint. No es regeixen per pautes estructurades a priori.
- Les reunions presencials tenen un primer objectiu de marcar el ritme de treball del grup. També serveixen per anar consensuant i negociant les discrepàncies o punts de vista diferents que puguin anar sorgint.
- Tenen, a més, una funció socialitzadora insubstituïble que funciona com a carregador d'energia, aquella que s'anirà consumint, a poc a poc, en les sessions de treball individuals i en línia.
- A les reunions presencials és on més s'aprofita la presència de l'expert. És amb ell on millor es posen de manifest les dificultats i bloquejos que es

poden anar trobant. En casos de desavinença, actua com a persona neutral, que reconduïx les discrepàncies.

- Les recomanacions que donem perquè els e-moderadors condueixin bé aquestes reunions són aquestes:
 - Preparar-les i planificar-les amb la màxima cura i amb l'antelació suficient per preveure (i actuar) si es necessita nova informació o documentació.
 - Fer una bona interpretació de la disponibilitat real de temps dels membres. És a dir, no demanar coses que no es puguin fer. Ser realistes amb les peticions.
 - Preparar i consensuar l'ordre del dia de la propera reunió al mateix temps que concloure sempre recollint les conclusions dels participants. Al programa Compartim tenim ja pautades una sèrie plantilles que ajuden en aquesta fase del treball.

2.5.4 El bon treball en línia

Com et deïa abans sobre la preparació que rebia l'e-moderador, aquest ha d'estar preparat també per ser eficient amb la seva comunitat de pràctica en el treball que es desenvolupa a la plataforma tecnològica, és a dir tot el que té a veure amb l'avenç del treball a través de la no-presencialitat, treballant en línia.

L'e-moderador desenvolupa dos rols: un, com a gestor de debats, i un altre com a conductor i facilitador d'aquests. A continuació, en pots llegir les funcions.

Funcions específiques del moderador com a facilitador

- Codissenyar la plataforma en funció de les necessitats de la seva comunitat. Ell decideix quin tipus d'eines s'utilitzaran.
- Proposar l'alta dels membres i els privilegis de què disposaran.
- Aclarir i resoldre dubtes relacionats amb el funcionament de l'espai.
- Supervisar que les intervencions dels integrants s'adeqüïn al que s'hagi pactat.
- En cas d'observar alguna inadequació, l'e-moderador es posa en contacte amb el membre de la comunitat i li explica les raons per les quals no es mantindrà publicat un missatge.

- Apuntalar l'activitat de la xarxa intel·ligent nodrint les seves zones d'aportacions amb materials pertinents.
- Conèixer les necessitats del debat, descobrir els punts àlgids de les discussions, els temes implícits, i/o deficiències de reflexió en els temes proposats.
- Procurar que les aportacions s'ajustin als objectius plantejats a la comunitat.
- Cercar la informació i el coneixement pertinent tant dins com fora de la xarxa. També s'han de procurar documents, investigacions, experiències, ensenyaments d'experts o obtenir entrevistes amb personalitats (conegudes o no) que tinguin coneixement o experiència sobre els temes sotmesos a debat.
- Contactar amb experts i consultors a fi que contribueixin en algun moment al debat, ja sigui directament o sotmetent algun document a discussió.
- Elaborar ressenyes i crítiques d'obres (llibres, articles, programari, llocs web, pel·lícules, etc.).
- Mantenir la comunitat connectada amb les altres comunitats.

2.6. La transferència de coneixement

Un cop creat el coneixement toca, primer, transferir-lo al col·lectiu professional i, després, difondre'l a tota l'organització i també cap a fora.

Per transferir el coneixement creat a la resta de la comunitat utilitzem dos sistemes: un de presencial (les jornades de bones pràctiques) i un altre a través d'Internet (els butlletins electrònics).

Com es transfereix el coneixement a l'organització?

Quins canals s'utilitzen?

2.6.1 La transferència de coneixement cap al col·lectiu professional de referència

Les jornades de bones pràctiques

Les jornades de bones pràctiques tenen un paper determinant en el cicle final del procés, i una vegada que es disposa del nou coneixement creat. Aquestes

jornades tenen la missió, per tant, de difondre i transferir a tot el col·lectiu professional el nou coneixement de què es disposa. Es programen al final de cada cicle del procés de gestió del coneixement i solen ser, en general, una vegada a l'any. L'esquema organitzatiu ha girat a l'entorn de la difusió del nou coneixement adquirit. Aquest coneixement es pot presentar en documents de text, presentacions, vídeos, fullets, publicacions, etc.

Una de les figures més valorades ha estat la figura de l'expert extern sobre la matèria tractada. És convidat especialment per a l'ocasió i se li demana que, a més de la seva presentació, comenti les aportacions fetes per la comunitat i les contextualitzi.

Finalment, i com a punt essencial de la jornada, hi ha un taller de recollida de propostes sobre nous temes a desenvolupar en el futur i que continua amb un debat en petits grups sobre les propostes presentades. Aquestes propostes es remeten posteriorment als comandaments funcionals de qui depenen els membres de les comunitats i als professionals a fi que es validin, s'autoritzi i puguin començar a aplicar-se en el lloc de treball corresponent.

Butlletins electrònics

El butlletí electrònic és una eina de comunicació i de fidelització dels destinataris. Es tracta d'oferir informació rellevant i resumida de manera personalitzada utilitzant un to proper i també de promoure el diàleg amb el receptor mitjançant bústies de suggeriments.

2.6.2 La transferència de coneixement dins i fora de l'organització

Al programa Compartim, la transferència de coneixement (i també la seva visibilitat) es produeix a través de diferents vies. Les principals vies són: la intranet per a l'organització i el web i la presència a diferents xarxes socials per al públic en general.

Intranet

A la intranet del Departament es publiquen els continguts interns consolidats de les comunitats de pràctica. La intranet, com a portal d'informació i comunicació del treballador, es converteix en l'espai on es repositen els materials i productes que, per la seva naturalesa, tenen un ús exclusivament intern de la institució. Així mateix, la pàgina d'inici de la intranet conté enllaços als diferents espais de comunicació i interacció del programa Compartim (plataforma e-Catalunya, bloc Gestió del coneixement...) i informa puntualment de les diferents activitats

programades sobre gestió del coneixement i sobre aspectes relacionats amb l'ús de les TIC i les eines d'Internet. L'objectiu d'aquestes notícies és mantenir permanentment informat el treballador de les novetats que es produeixen en aquest sector i incentivar el seu ús.

Web

El web com a canal de difusió és la imatge institucional del Departament a Internet. Per aquest motiu, els materials que s'hi publiquen han de seguir els criteris identificatius i formals comuns per a tots els departaments. El programa Compartim de gestió del coneixement disposa d'un espai propi al web del Departament de Justícia www.gencat.cat/justicia/compartim, on es recullen els articles i ponències sobre gestió del coneixement publicats en diferents mitjans, els programes de les jornades de bones pràctiques de cada comunitat, i els continguts consolidats de cada comunitat. Els productes de coneixement que les comunitats de pràctica treballen col·laborativament a la plataforma e-Catalunya, es publiquen al web una vegada revisats i avaluats per les unitats directives corresponents. Es tracta, doncs, del canal corporatiu de difusió externa del programa Compartim.

Xarxes socials

El programa Compartim té una àmplia presència a les xarxes socials més esteses per difondre les activitats que du a terme i els productes que genera i per establir converses i crear nou coneixement amb persones de fora de l'organització:

- usuari a Twitter www.twitter.com/compartim
- pàgina a Facebook www.facebook.com/programacompartim
- presentacions a Slideshare www.slideshare.net/justicia
- bloc Gestió del coneixement blocs.gencat.cat/gestioconeixement
- vídeos a YouTube www.youtube.com/departamentjusticia i cejfe.tv www.cejfe.tv

2.7 Mètriques

Els entorns col·laboratius com aquest de què parlem són encara molt nous a l'organització i estan, molts cops, en fase de prova i no s'arriben a dotar d'elements tècnics per acreditar suficientment la seva eficiència. Per exemple,

s'ha treballat poc l'apartat d'indicadors i mètriques. El que s'anomena ROI (el retorn de la inversió) és encara un gran desconegut, tot i que és just dir que hi anem fent avenços.

Com s'avalua l'impacte del coneixement creat i transferit?

Quin impacte té? Com s'avalua?
Quines mètriques s'usen?

Tenim la percepció que la primera cosa que hem de tenir en compte és l'impacte del treball fet per les comunitats. Hi ha aspectes que són molt importants a l'hora de valorar l'impacte del treball col·laboratiu:

- Estalvi de temps
- Provisió d'aprenentatge organitzacional que s'actualitza constantment i evita l'obsolescència
- Evitació de la duplicació d'esforços

I, de forma específica, el programa Compartim compta amb quatre tipus d'indicadors:

Indicadors d'activitat: es refereixen al procés de treball, referit al nivell de participació dels membres a les activitats de les comunitats. S'avaluen, per exemple, les hores de treball presencial i en línia, el nombre de participants, el nombre d'intervencions, els horaris en què treballen, les eines que utilitzen, etc.

Indicadors de producció: compten el nombre de productes de coneixement elaborats i el nombre de consultes que fa d'aquests productes el col·lectiu al qual van adreçats.

Indicadors d'impacte: fan referència a l'impacte que aquests productes tenen en l'organització. Com s'apliquen, on i per a què.

Indicadors de qualitat: indicadors qualitius que fan referència a la valoració que fa el col·lectiu dels productes generats a la seva comunitat a través d'enquestes, per exemple.

3. Recapitulem...

I ja per concloure, amic Joan, no podem acabar, sense fer un breu repàs al que, segons el nostre parer, han estat els punts essencials de l'experiència i la valoració posterior que fem quan han transcorregut sis anys.

Totes les organitzacions poden (i han) d'impulsar metodologies que aprofitin el coneixement intern dels empleats. Avui sabem que la intel·ligència col·lectiva es generarà i vertebrarà de forma més ràpida en aquest tipus de grups de treball col·laboratiu, si, sobretot, es té la precaució d'obrir-los a la incorporació de tot tipus d'empleats.

Si, a més, es té en compte que estiguin orientats a la resolució de problemes reals i *pressionants* de l'organització tindran moltes possibilitats de mantenir-se en el temps.

És important que algú es faci càrrec de la coordinació del grup. Sense un encàrrec especial, que responsabilitzi algú, es corre el perill que no prosperin. Més enllà de les etapes d'arrencada on la il·lusió i les ganes funcionen a manera de gasolina, s'ha de preveure algun incentiu potent per a aquestes figures de coordinació.

Els objectius dels grups de treball col·laboratiu han d'estar alineats amb els objectius estratègics de l'organització. Preveure figures de coordinació entre els grups i la direcció actua de factor cohesionador (i es prevenen eventuais conflictes futurs o desentesa).

Hi ha molt marge de millora sempre en les dinàmiques de treball –presencials o en línia–, en els grups. Deixar que siguin proactius i arribin a dotar-se de metodologies adaptades a cada cas, és una bona fórmula.

En fi, i ja per acabar, el millor consell que et puc donar és que es confiï en la gent, en la vostra gent. La confiança radical és la millor medicina per a la innovació i la cohesió en l'era del coneixement, que al final és el motor del progrés personal i organitzacional.

Bibliografia

- APQC. Building and Sustaining Communities of Practice. (2006) <http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356> [Consulta: 15 juny 2008]
- CATALUNYA. GENERALITAT. Què és e-Catalunya (2007). <<http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/quecat/>> [Consulta: 15 juny 2008]
- CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003
- COLLISON, C.; PARCELL, G. *Learning to Fly*. Oxford: Capstone, 2001.
- IADE. “La gestión de los activos intangibles en la Administración pública”. *Documentos Intellectus*, núm. 8. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2005.
- JUAN I SERRA, M. *E-Government i gestió del coneixement*. Barcelona: UOC, 2004.
- MARAGALL, E. “Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las Administraciones Públicas”. A: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, 2002.
- MERINO, C. “Factores de éxito en comunidades de práctica” [en línia]. II Jornada de Gestió del Coneixement del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. 2007. <http://www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/cmerino_%20cop_factores_clave_de_exito.pdf> [Consulta: 14 juny 2008]
- PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. “Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia’s Public Administration”. A: Martin, B.; Remeny, D. (ed.). ECKM 2007. 8th European Conference on Knowledge Management. London: Academic Conferences Limited Reading, 2007. Vol. II, p. 766-773.
ISBN: 978-1-905305-53-7
- PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. “Success Factors of Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia’s Government” (2008). A: O’Sullivan, Kevin (ed.). ICICKM 2008. 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. London: Academic Conferences Limited Reading, 2008. Vol. II, p. 407-414.
ISBN: 978-1-906638-16-0

PÉREZ-MONTORO, M.; MARTÍNEZ MARÍN, J. "Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia's Government"; *Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage*. (2009) [En premsa]

PETERS, Thomas J. *Re-Imagine!: Business Excellence in a Disruptive Age*. New York: Dorling Kindersley Adult, 2006.

ROULLEAUX DUAGE, M. *Organisation 2.0. Le knowledge managment nouvelle génération*. Paris: Eyrolles, 2008.

SUROWIECKI, James. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business*. New York: Doubleday, 2004.

VÁSQUEZ BRONFMAN, S. "The Launching of a Knowledge Management Project in a Public Administration". A: 8th EDINEB Conference. Viena, 2007.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Massachusetts: Cambridge University Press, 1999.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. "Communities of Practice: the Organisational Frontier". *Harvard Business Review*. Vol. 78 (2000), núm. 1, p. 139-145.



2

Col·laborar en temps de canvi i incertesa

Marcelo Lasagna

Professor d'innovació pública de la Universitat Adolfo Ibáñez de Xile i professor visitant de la Universitat George Washington. Consultor d'estratègia, innovació i coneixement en organitzacions públiques a diversos països d'Amèrica Llatina.

marcelolasagna.bligoo.com

Nova presència en el nou món de les organitzacions

Cooperar, col·laborar són paraules que s'han anat introduint a poc a poc en el món de les organitzacions. I quan parlo d'aquestes organitzacions també estic fent referència a les empreses. Aquestes, com aquelles, van ser estructurades des d'un paradigma en el qual aquests conceptes no eren presents en la poètica o discurs i menys encara en les pràctiques o acció, i quan hi eren –si de cas mínimament–, sempre hi eren subordinats a la competència. Aquesta es va transformar en el *sanctum sanctorum* de la definició de com guanyar espai al mercat i al món dels negocis. La cosa pública no era aliena a aquesta visió, i més quan a partir dels noranta el *management* privat va començar a substituir la visió més burocràtica de la gestió per convertir-se en la caixa de solucions dels problemes de funcionament de l'Administració.

La metàfora dominant del nostre temps –vinculada a la competència– ha emfatitzat la idea de la depredació i el joc de suma zero. El que uns guanyen ho han de perdre d'altres. El valor s'aconsegueix a través de la pèrdua del competidor. Això ha redundat en l'espoliació dels ecosistemes, no només des de la perspectiva extractiva, sinó des de qualsevol punt de vista. Aquesta visió –com veurem més endavant– és la negació de la vida. Aquesta flueix, canvia, es reforça a través de la cooperació entre els agents que formen part d'un mateix ecosistema. La creença en la competència com a eix d'ordenació de les organitzacions i del seu posicionament en el seu ecosistema s'ha basat en la visió que el joc de les empreses que s'adapten és el llenguatge de les quotes de mercat, el grau de rivalitat, les barreres d'entrada, els nous que entren, les fusions, adquisicions, aliances, col·laboracions i la competitivitat basada en la dialèctica de les economies d'escala –costos, en la diferenciació i en els nínxols de mercat. És el llenguatge dels factors d'èxit obtinguts de les empreses que obtenen millors resultats. És el joc dels generals i l'estratègia.

Aquest discurs ha generat la idea que per assolir l'èxit n'hi ha prou amb competir i la recompensa del guanyador és que n'exclou el perdedor, per això són jocs de tipus suma zero. No hi ha possibilitat d'enteses amb d'altres per assolir objectius organitzacionals. L'estructura burocràtica fundada en àrees funcionals i coneixements compartimentalitzats també va reproduir, a la seva peculiar manera, el patró d'acció de la competència. De fet, actualment el sector públic és molt menys col·laboratiu que el món de les organitzacions privades. Es va crear un model mental que no ha generat dissenys organitzacionals interdependents i una cultura de relació del no compartir.

Els resultats, no obstant això, estan portant que les organitzacions es plantegin que

l'èxit i els impactes positius es poden aconseguir a través de la col·laboració. Aquesta permet, en una primera aproximació, més fluïdesa, generar anticipació, molta creativitat, més connexió (sensibilitat) amb l'entorn, relacions sinèrgiques amb tots els actors que formen part de l'ecosistema de l'organització (clients, proveïdors, col·laboradors, socis, etc.). Tanmateix, al món ha predominat una idea –fins ara que en comença a emergir una altra–: creem organigrames basats en caixes funcionals separades i tancades, amb línies que connecten aquestes caixes i que indiquen les relacions de dependència i els suposats canals de comunicació entre elles. Les nostres organitzacions apareixen perfectament dibuixades, però ho són de manera tan il·lusòria com podria ser l'observació dels planetes per comprendre la física subatòmica. L'única forma d'organització utilitzada en aquest planeta és la xarxa, les xarxes d'interconnexió, les relacions interdependents. Això és cert també per a les organitzacions humanes. Tant se val quina sigui l'estructura tancada i compartimentalitzada que usem, les persones sempre arribaran a connectar amb aquells que els donaran informació, amb els que siguin els seus aliats, o els ofereixin suport o estímuls. Aquestes línies i els blocs que dibuixa una estructura organitzacional són totalment imaginaris. La gent es necessita i es busca. L'organització real és sempre una densa xarxa de relacions. Així com el mapa no és el territori, l'organigrama no és l'organització. Les estructures jeràrquiques i verticals han minvat el potencial natural de la col·laboració.

La col·laboració ha estat un focus d'atenció i interès –i ho és cada vegada més– de diferents disciplines tan diverses com la biologia, la física, la química, les matemàtiques, la psicologia, la informàtica i la gestió, entre altres. La teoria de la cognició de l'Escola de Santiago (Maturana i Varela) [1] ha posat en el centre de la discussió aquest fenomen, i ha arribat a argumentar que el que distingeix la vida és precisament el patró de relació per sobre de l'estructura de les coses.

La sinergia, aquell estat de relació creativa de dos o més components, ha funcionat com un motor creatiu i una font prolífica d'innovació en el procés evolutiu, al mateix nivell que energia, entropia i informació. Aquests han estat els beneficis funcionals, els *avantatges de supervivència*, produïts per les diferents innovacions a diferents nivells (incloent-hi la innovació en el comportament), la qual cosa ha definit la trajectòria de l'evolució. Si la col·laboració ha estat en la base mateixa de la vida, per què hem creat estructures organitzacionals que no han tingut en compte aquesta realitat? Intentaré esbossar una resposta en les línies següents.

Un context incert i canviant

La discussió sobre com s'estructuren i funcionen les organitzacions en un context molt diferent per al qual van ser concebudes en el seu moment és el que ha plantejat el tema de la col·laboració, entre d'altres, rescatant-la com una resposta als problemes de les organitzacions avui. Darrerament, la naturalesa de les organitzacions està sotmesa a un intens debat, ja que s'estén un sentiment de cert desassossec amb la forma com estan funcionant i amb la prujia que es requereixen grans canvis.

Des de la consultoria i l'acadèmia he pogut observar com aquesta preocupació s'estén, i deixa com a regust la sensació que l'entorn en el qual es mouen és massa inestable com per continuar funcionant amb les mateixes eines i metodologia que s'han utilitzat fins ara. La raó fonamental d'aquesta incomoditat entre els directius d'empreses i gestors és l'enorme complexitat que ha anat prenent la societat actual. La complexitat ho està abastant tot, no hi ha res en la tasca humana que sigui aliena a aquesta realitat d'interdependència i impredictibilitat del que ha de venir.

La crisi mundial que estem travessant està deixant en evidència que el món en el qual emprenem, treballem, cogitem, plorem, riem, en definitiva, vivim, és un món que poc té a veure amb aquell que els va tocar viure als nostres pares i avis. Són moltes les raons que fan la diferència. Tanmateix, m'interessa especialment destacar-ne una: la fal·libilitat del futur. Avui més que mai l'esdevenidor no es deixa atrapar en una realitat prefabricada d'ell mateix. Les possibilitats de predir el que s'esdevindrà es fan en el moment actual més difuses i fal·libles. No vull dir que el "futur del passat" fos predicible en un grau important, però sí que era possible identificar certes variables o factors que tendien a repetir-se amb certa constància i des d'allà podíem dibuixar mons futurs que acabaven assemblant-se als presents.

Avui aquesta propietat és bastant més remota. I no tant per la pèrdua d'aquesta capacitat humana, més aviat, des del meu punt de vista, l'entorn s'ha fet més inagafadís com a conseqüència de la potenciació d'altres capacitats humanes que s'han desplegat a partir de l'emergència de les noves tecnologies de la informació i comunicació. S'escapa dels límits del que vull tractar aquí l'anàlisi de l'impacte de les TIC en l'economia i societat, però només vull assenyalar que en l'última dècada del segle XX es va anar estenent la percepció entre empresaris, polítics, científics socials, líders comunitaris, militants de base, historiadors de la cultura i homes i dones de tota classe i condició, que sorgia un nou món, un món caracteritzat per noves tecnologies, noves estructures socials, una nova economia i una nova cultura.

Aquest nou món ha implicat interdependència, complexitat i turbulència. Tot sembla connectat amb tot, el que aquí ocorre té conseqüències immediates en altres latituds, el canvi s'accelera, i les constants deixen de ser fixeses. En paraules de l'extraordinari poeta Octavio Paz "la fixesa és sempre momentània" [2]. Amb això el futur és sempre mòbil, es fa inagafadís. El canvi flueix constantment, diria Heràclit.

Les empreses, organitzacions i persones avui hem de moure'ns en un escenari que fins i tot per al mateix Arquimedes seria desassossegant: "doneu-me un punt de suport i mouré el món". I en aquest món canviant, el punt de suport que reclamava el Siracusà ha de ser un suport mòbil, ja que la fixesa ja no existeix com a punt rellevant. La incertesa, per tant, és el tret més distintiu de l'entorn en el qual ens toca moure'ns. La pregunta que em sorgeix immediatament és: estem preparats per viure en la incertesa? Tot sembla indicar que no. Al contrari, hem estat educats per moure'ns en mars de certeses. Gary Hamel [3] advertia que les escoles d'administració van lliurar als gerents mapes cognitius i eines per moure's en un món on allò fix, les certeses eren duradores i inqüestionables. Aquestes idees i instruments no ens serveixen per capitanejar les empreses i organitzacions del futur.

El que vull proposar, en un exercici de certa gosadia, és plantejar a tall de reflexió inicial, un primer esglaó, quins són els atributs que hauríem de desenvolupar per navegar per la incertesa i de quina manera la col·laboració és un eix que es mou entre aquests atributs.

1. Un **nou mapa mental**. El primer, que cau de madur per obvi, és entendre el món d'una altra manera. La metàfora que dibuixava el món com una màquina ben greixada, composta per parts que funcionaven com mecanismes de rellotgeria, basada en una dinàmica de repetició eterna, ja no explica la concepció del món actual. Aquesta visió no permet el canvi qualitatiu i tot model construït des d'aquest lloc, només cerca excuses per als canvis, en lloc d'entendre'ls. L'estabilitat és la seva clau de volta, per la qual cosa qualsevol canvi que es dona en la naturalesa de les coses es considera com una interferència desagradable. La metàfora que millor explica la visió del món actual és la de l'organisme viu, tal com ens han dit E. Morin [4] i F. Capra [5], entre d'altres. La naturalesa mostra un nivell de complexitat, variació i especialització en constant creixement. El canvi i l'emergència formen part del seu codi genètic. Aquesta visió incorpora el canvi i la incertesa com a elements constitutius del seu ésser. Com enfrontem el canvi? La col·laboració s'erigeix en una resposta metodològica factible.

2. **Usar el coneixement**. Aquest ha estat un recurs, també un mètode, però rarament s'ha constituït en una estratègia per a les organitzacions. Totes

les empreses són generadores de coneixement; el que indiscutiblement pot constituir-se en un factor d'èxit en el mercat i de millora de la productivitat. Zara, Google, British Petroleum, Oxfam són alguns exemples d'organitzacions que utilitzen el coneixement organitzacional com a factor de creixement del seu negoci. El capital intel·lectual de les persones s'ha d'alinejar amb l'estratègia de negoci. Així mateix, ara com mai les empreses poden reduir la incertesa auscultant les necessitats dels seus clients i explorant-ne l'emergència de nous. Això demana unitats d'intel·ligència que estiguin constantment explorant el que està passant en l'entorn: clients, proveïdors, competència, aliats. El coneixement, diu Edgar Morin, és navegar per arxipèlags de certeses en un oceà d'incertesa.

3. Més estratègia, menys programa. El futur ja no es pot planificar. Els qui ho intentin tindran plans que representen realitats diferents a la que els toca viure. L'estratègia ha de prevaler sobre el programa. El programa estableix una seqüència d'accions que han de ser executades sense variació en un entorn estable; però quan hi hagi una variació de les condicions externes, el programa es bloquejarà. L'estratègia, per contra, elabora un guió d'acció examinant les certeses i les incerteses de la situació, de les probabilitats i improbabilitats. I aquest guió s'ha de modificar i es pot fer segons la informació recollida, l'atzar, les oportunitats amb què ensopegui. La capacitat d'anticipació s'enforteix en la mesura que estem constantment *vigilant* l'entorn, obtenint-ne informació.

4. Lideratge transformador i facilitador. Per fer front a la incertesa, cal una organització oberta al seu entorn per aprofitar les oportunitats que aquest li proveeix. L'emergència de novetat l'ha de facilitar l'exercici d'un lideratge que pugui crear les condicions perquè això ocorri més que no pas fixar direccions. Això significa crear una visió, significa anar cap a on ningú no hi ha anat abans, significa capacitar la comunitat de treball per crear alguna cosa nova. Facilitar l'emergència equival, en conseqüència, a facilitar la creativitat. Això suposa que qui exerceixi el lideratge ha de crear les condicions per generar i mantenir xarxes de comunicació que permetin que l'organització estigui millor connectada amb ella mateixa a través de significats. Peter Senge [6] assenyalava que les empreses són comunitats de propòsit aglutinades entorn d'un sentit i significat.

5. Confiar en les persones. En la visió maquinal del món, les organitzacions es dividien, en termes molt generals, entre els qui pensaven i els qui executaven les decisions d'aquells. En les organitzacions que es mouen en la incertesa, les persones que les integren són el seu capital de salvació. No són un engranatge que compleix una funció específica i que pot ser fàcilment canviable. Les persones són les dipositàries d'una part important del capital intel·lectual de l'organització: el seu coneixement.

6. **Nous dissenys d'organització.** Les estructures de les empreses del vell paradigma es van dissenyar seguint el model mecanicista, en el qual predominava la jerarquització, la verticalitat, l'especialització, la compartimentalització del coneixement i el patró de comandament i control per garantir el funcionament del sistema. Els dissenys per a la incertesa demanen agilitat, flexibilitat, poder distribuït, adaptabilitat, entre altres característiques. Una organització d'aquesta mena ha de permetre el canvi, obrir les portes a l'emergència, canalitzar el conflicte (crisi) en comptes d'extirpar-lo, potenciar la creativitat de les persones i la col·laboració entre elles. Amb això les organitzacions guanyen en capacitat d'aprenentatge. Les comunitats de pràctica (CoP) es converteixen en eix de l'aprenentatge i la col·laboració.

7. **Pensament abductiu.** Afrontar l'inesperat, l'incert, requereix no solament una exigent preparació estructural, competencial, i, a la fi, premunir-se de bones eines predictives. Es requereix una nova forma d'abordar els problemes. Normalment els mirem amb el mateix arsenal de conceptes, metodologies i recursos. La lògica abductiva és una forma de pensament que fa una ullada als problemes sense els lligaments de la lògica lineal, generant noves idees i solucions davant dels desafiaments emergents. Hi ha qui, d'altra banda, parla del pensament lateral (De Bono) o disruptiu com a metodologia per abordar les situacions que emergeixen del nou món on vivim. Aquesta forma de pensar es potencia amb la mirada col·lectiva, és a dir, la col·laboració entre les persones.

8. **Creativitat.** L'aprenentatge, el canvi i el desenvolupament són inherents a tot sistema viu. Com es manifesten aquests processos a les xarxes d'una organització? Des del meu punt de vista, la vitalitat d'una organització rau en la seva capacitat creativa, que és la que mobilitzarà aleshores aquests processos. La creativitat seria el nutrient de les xarxes col·laboratives dins de l'organització. Com també, d'altra banda, un mecanisme per a les adaptacions davant les dinàmiques de l'entorn. Tanmateix, aquesta capacitat només es potenciarà en la mesura que la mateixa organització creï les condicions perquè sorgeixi. D'altra banda, la creativitat és la que permet que es produeixi la innovació. La reverberació d'idees a partir de la generació d'espais i confiança que permetin la seva manifestació hauria d'esdevenir una pràctica recurrent en l'organització del futur.

9. **L'ecologia de l'acció.** Per fer front a la incertesa s'ha tenir en compte la mateixa complexitat del que fem i decidim en la mesura que som conscients que generem impactes i que aquests se'ns retornen com a noves perturbacions a la nostra pròpia organització. Això implica tenir en compte el risc, l'atzar, la iniciativa, la decisió, l'inesperat, l'imprevist, una consciència de desviacions i transformacions possibles. No som innocus en les decisions que prenem i les accions que emprenem, així com tampoc no som asèptics a les dels altres. La recursivitat és cada cop més present en les accions humanes, les que formen

part d'una trama entreteixida d'accions i comunicacions que acaben incidint en tot el que fem i deixem de fer.

10. **Observar la naturalesa.** Com a última reflexió voldria acabar amb la idea amb què iniciava aquest decàleg: la nova visió del món basada en la metàfora de l'organisme viu. Això suposa, com diria Fritjof Capra, aprendre de la vida. Com més compreguem el funcionament dels sistemes vius, més lliçons podrem aprendre per aplicar-les a les organitzacions. Així com la ciència i l'arquitectura extreuen aprenentatges de la natura per aplicar-los als seus propis camps de saber, la gestió organitzacional hauria d'explorar aquest jaciment natural per generar les seves pròpies lliçons. Eduard Punset, al seu llibre *Adaptar-se a la marea*, fa un excel·lent recopilatori d'aquestes lliçons. En aquest brevíssim text només gosó considerar-ne una: la visió mecanicista es va fundar en el control de l'organització per aconseguir el seu propòsit. La naturalesa ens ensenya que els sistemes vius no poden ser controlats, sinó pertorbats, la qual cosa significa que les organitzacions, més que controlades poden ser influenciades, donant-los impulsos més que instruccions. Una organització que funciona com a sistema viu gasta molta menys energia, ja que les pertorbacions significatives captaran l'atenció de l'organització i desencadenaran canvis estructurals.

Les organitzacions tenen necessitat d'ordre i de desordre. En un univers d'ordre pur no hi hauria innovació. De la mateixa manera, no hi hauria existència possible en el pur desordre. Per això és vital per a una organització desenvolupar la capacitat adaptativa en un entorn d'alta incertesa, on no hi ha estabilitat fixa, sinó dinàmica, on no hi ha un punt d'estabilitat, sinó molts. No hi ha una recepta única per manejar-se en la incertesa, per explorar els trànsits successius entre ordre i desordre. El que aquí he intentat compartir són algunes reflexions sobre aquells elements que, segons crec, hauria de tenir una organització capaç de navegar pels oceans d'incertesa a través d'aquells arxipèlags de certes que sigui capaç de crear. Se m'acut, finalment, que la lluita contra la incertesa rau en la innovació permanent i sistemàtica; dit d'una altra manera, en l'aptitud del conjunt de l'organització de reinventar-se i reorganitzar-se per fer front als processos de desintegració.

Col·laborar per sobreviure en temps d'incertesa

L'últim llibre de Daniel Goleman [7], *Intel·ligència ecològica*, conté algunes de les idees que més m'han ocupat i entusiasmat darrerament. Principalment la de per què el patró de la col·laboració és clau en el món de les organitzacions d'avui i del futur, i com s'ha de fer perquè aquest patró es converteixi en una pràctica incorporada en les organitzacions. El títol del llibre podria fer pensar que Goleman ens parla des d'una sensibilitat mediambientalista; tanmateix, tot

i que en part és així, no ho és en el fons. No és un llibre ecologista, és un llibre que ens convida a reflexionar sobre el món que emergeix i l'impacte que aquest té sobre la forma en què ens organitzem i convivim en les organitzacions. El vell paradigma de la gestió i de la teoria d'organització, que podríem il·lustrar amb la visió taylorista de l'empresa, no ens serveix per entendre i actuar en un món que s'ha fet molt més dinàmic, incert, fràgil, interdependent i complex.

Què ens diu Goleman d'això? Per comprendre-ho no és suficient una ment. Aquesta no és capaç d'integrar tota la informació que es requereix per fer intel·ligible una realitat, per la qual cosa es requereix l'aparició (emergència) de la intel·ligència col·lectiva, com la dels insectes socials, la qual només és possible mitjançant la col·laboració. *Col·laborar* ve del llatí *co-laborare* i denota l'activitat de treballar junts per un propòsit comú. Aquesta activitat és tan humana que està en la nostra genètica, ja que ha estat un dels patrons que la selecció natural ha premiat per tal com ens ha permès sobreviure i ser més forts com a espècie. Amb tot, actualment el paradigma clàssic de la gestió l'ha inhibit molt fortament. Goleman ens convida a recuperar-la i repensar-la.

Vull convidar-vos a un diàleg comentat del llibre de Goleman per llegir-lo a partir de la clau de com és de necessària la col·laboració per fer front als reptes que les organitzacions tenen avui. Els textos en cursiva i gris són textuals del llibre, als quals segueix el meu comentari.

1. Aprendre dels sistemes vius

Els ecologistes ens diuen que els sistemes naturals operen en múltiples escales. A nivell macro hi ha cicles biogeoquímics globals, de la mateixa manera que per al flux de carboni, on els canvis en les proporcions dels elements es poden mesurar no només a través dels anys, sinó a través dels segles i de les edats geològiques. L'ecosistema d'un bosc balanceja la interacció entrellaçada d'espècies de plantes, animals i insectes, baixant als bacteris del terra, on cada un troba un nínxol ecològic per explotar, i els seus gens evolucionen conjuntament. En el nivell micro els cicles segueixen el seu curs en una escala de microns o mil·límetres, en tan sols segons.¹

Com percebem i entenem que tot això marca una diferència crucial? "L'arbre que provoca en alguns fins i tot llàgrimes d'alegria, per a d'altres només representa una cosa verda que s'interposa en el camí", va escriure el poeta William Blake fa dos segles. "Alguns veuen en la natura tot el ridícul i la deformitat i una minoria veu la natura com un absolut. Però als ulls de la imaginació de l'home, la natura és la pròpia imaginació. Com un home és pel que veu "

La intel·ligència ecològica ens permet comprendre els sistemes en tota la

¹ En gris i cursiva són textos traduïts per mi del llibre de Daniel Goleman que aquí comento.

*seva complexitat, així com la interacció entre les coses naturals i els mons creats per l'ésser humà. Però aquesta comprensió exigeix un bast patrimoni de coneixements, tan gran que cap cervell per si sol no pot emmagatzemar-lo tot. Cada un de nosaltres necessita l'ajuda dels altres per navegar per les complexitats de la intel·ligència ecològica. **Hi hem de col·laborar**².*

Aquesta és la nova màxima per sobreviure en els temps de la complexitat i la incertesa³. El nou paradigma de veure i pensar la realitat es trasllada des d'una mirada centrada en la matèria, les coses, les estructures, cap a una de focalitzada en la relació, el vincle, les xarxes, en la col·laboració. És en aquest marc conceptual que la col·laboració té un sentit pràctic intens i aclaridor. Gregory Bateson proposava precisament com a nova forma de pensar una que substituís els objectes per les relacions.

2. La intel·ligència col·lectiva: cooperar més i desmarcar-se menys

*Convencionalment els psicòlegs veuen la intel·ligència com un atribut que només rau en un individu. Però l'habilitat ecològica que necessitem per poder sobreviure avui en dia ha de ser una **intel·ligència col·lectiva**, una que aprenem i dominem com a espècie i que resideix de forma distribuïda entre xarxes de persones deslocalitzades. Els desafiaments als quals ens enfrontem són molt variats, subtils i complicats per ser compresos i superats per una sola persona; el seu reconeixement i solució requereixen intensos esforços d'una àmplia gamma d'experts, empresaris, activistes –de tots nosaltres. Com a grup hem de saber a quins perills ens enfrontem, quines són les seves causes, i com fer-los innocus, d'una banda, i, d'una altra, veure les noves oportunitats que ofereixen aquestes solucions –i necessitem la determinació col·lectiva per fer tot això.*

Comprendre el problema és un pas necessari per a la intel·ligència ecològica. Un problema mal conceptualitzat és un problema mal resolt. Si els problemes a què ens enfrontem són cada cop més volubles i indeterminats, la intel·ligència ecològica ens convida a generar un sistema d'alerta i comprensió de la realitat, de la qual sempre coneixerem només una part, per la qual cosa col·laborar amb d'altres es fa un imperatiu...

*Els antropòlegs evolutius reconeixen l'habilitat cognitiva requerida per a la intel·ligència compartida com una capacitat humana distintiva, ja que ha estat fonamental per ajudar-nos a sobreviure com a espècie. El més recent valor afegit al cervell humà inclou el nostre circuit per a la intel·ligència social, cosa que va permetre als primers éssers humans utilitzar complexes formes de col·laboració per caçar, emparentar-se i sobreviure. **Al món d'avui, necessitem***

² La negreta és meva.

³ En taronja, els meus comentaris a la reflexió de Goleman.

encara més aquestes mateixes capacitats per intercanviar coneixement, amb vista a superar els nous desafiaments que determinaran la nostra supervivència.

La col·laboració té un sentit: compartir informació i coneixement per poder entendre els desafiaments que has d'afrontar i actuar davant d'ells. Com més coneixement tens sobre una realitat, en millors condicions estaràs per afrontar-la. El coneixement esdevé, per tant, un factor clau per a les organitzacions....

Un col·lectiu, sigui entre amics o en família, dins d'una empresa, o a través de tota una cultura, expandeix la consciència del grup a través de la intel·ligència distribuïda. Quan una persona capta una part d'aquesta complexa xarxa de causa i efecte (que és la realitat) i ho comunica als altres, aquesta idea (trobada) es converteix en part de la memòria grupal, que serà utilitzada per un altre membre del grup quan la requereixi. Així, la intel·ligència compartida creix mitjançant les contribucions de les persones que anticipen aquesta comprensió i després la difonen entre la resta del grup. Per tant, necessitem scouts, exploradors, que ens alertin sobre les veritats ecològiques amb les quals hem perdut el contacte o aquelles que encara s'han de descobrir.

Les grans organitzacions encarnen la intel·ligència distribuïda. En un hospital, un tècnic de laboratori realitza certes tasques, una infermera quirúrgica en fa d'altres, un radiòleg d'altres també: coordinar totes aquestes habilitats i coneixements permet als pacients rebre una bona atenció. En una empresa de vendes, els departaments de finances, màrqueting i planificació estratègica representen una expertesa única. Tanmateix, aquestes parts —aparentment desconnectades— operen com un tot a través d'una coordinació, i de la comprensió compartida.

Ara bé, a la pràctica el comportament de sitges (estancs) continua prevalent en moltes organitzacions, la qual cosa converteix cada una d'aquestes illes en realitats desconnectades dels objectius estratègics de l'organització. Tot això, en una mesura important, és fruit de la falta d'una cultura del compartir.

El caràcter compartit de la intel·ligència ecològica és sinèrgic amb la intel·ligència social, la qual cosa ens dóna la capacitat per coordinar i harmonitzar els nostres esforços. L'art de treballar junts de manera eficaç, com un equip d'alt rendiment, combina habilitats com l'empatia i la perspectiva d'agafar la franquesa i la cooperació per crear de persona a persona vincles que permetin obtenir informació de valor afegit com a part d'aquest viatge. La col·laboració i l'intercanvi d'informació són vitals per ajuntar les troballes ecològiques essencials i necessàries per generar la base de dades que ens permeti actuar per produir el bé.

3. L'exemple dels insectes socials per fomentar la col·laboració

La forma que adopten els eixams d'insectes ens suggereixen un altre sentit en el qual la intel·ligència ecològica pot ser distribuïda entre nosaltres. En una colònia de formigues cap d'elles no copsa el panorama del conjunt, ni condueix les altres formigues (només la reina pon ous); en canvi, cada formiga segueix regles d'or simples per treballar col·laborativament en una infinitat de formes per aconseguir les metes de l'autoorganització. Les formigues troben la ruta més curta fins a una font d'aliment interconnectades a través de normes simples, com ara seguir el sender de feromones més fort. La intel·ligència de l'eixam permet que un objectiu molt més ampli pugui ser assolit com a resultat d'un gran nombre d'actors seguint unes regles senzilles. Cap dels actors no necessita dirigir els esforços de l'altre per aconseguir la meta general, ni tampoc hi ha cap necessitat d'un director centralitzat.

De la mateixa manera que molts dels avenços científics i tècnics han tingut lloc després de fer una aguda mirada a la natura, es podrien repensar les nostres creacions humanes de l'àmbit social, com les organitzacions, observant profundament els sistemes vius.

Quan es tracta dels nostres objectius col·lectius ecològics, les regles de l'eixam podrien reduir-se a:

- 1. Conèixer els teus efectes.*
- 2. Afavorir les millores.*
- 3. Compartir el que aprens.*

Així, una intel·ligència d'eixam es traduiria en una millora en curs per a la nostra intel·ligència ecològica a través d'una atenta consciència de les verdaderes conseqüències del que fem i comprem, i de la voluntat de canviar per a millor, i la difusió del que sabem perquè d'altres puguin fer el mateix. Si cada un de nosaltres en l'eixam humà seguim aquestes tres regles senzilles, després junts podem crear una força que millori els nostres sistemes humans. Cap de nosaltres té un pla mestre o és el dipositari de tot el coneixement essencial. Tots serem empesos cap a una millora contínua de l'impacte humà sobre la natura.

El coneixement brolla millor en entorns diversos; com més creativitat interrelacional hi hagi, més coneixement tindrem fruit d'aquesta. Amb la qual cosa, qualsevol disseny organitzacional que opti per la descentralització i les xarxes d'intel·ligència distribuïda, més capacitats hi haurà en l'organització per comprendre els desafiaments i reaccionar davant d'ells...

Els senyals dels albors d'aquest canvi en la consciència col·lectiva són àmpliament visibles a nivell mundial, des dels equips directius que treballen per fer que les seves empreses siguin més sostenibles, fins a activistes de barri que distribueixen bosses per a la compra reutilitzables —substituint les de plàstic per unes de roba—, on les persones estan motivades per la creació d'una forma d'interacció amb la natura que transforma les nostres propensions de compromisos de curt termini cap a d'altres de llarg termini. Certament les investigacions d'alt perfil sobre els innombrables perills que l'activitat humana planteja als ecosistemes del nostre planeta, com el creixent estudi de l'escalfament global, són un simple començament. Aquests esforços ajuden a elevar el nostre sentit d'urgència. Tanmateix, no podem parar aquí. Necessitem recollir sobre el terreny les dades detallades i sofisticades que poden orientar les nostres accions. Per a això es necessita una anàlisi exhaustiva i permanent, i una disciplina determinada, i la recerca de la intel·ligència ecològica.

La intel·ligència col·lectiva és, al cap i a la fi, una propietat emergent d'un sistema social (empresa, Estat, organització, família, club de futbol, etc.). La idea d'emergència afirma que el tot és més que la suma de les seves parts. Això és que també cal considerar les específiques connexions i interrelacions entre aquestes parts (el vincle importa més que els objectes!!!!). L'emergència està molt vinculada al fenomen de la complexitat, ja que en aquests fenòmens el tot és més que la part i el seu comportament és poc predicible. I pensar la complexitat és descobrir ambigüitat, interacció i ambivalència on abans només hi havia simplisme. Per emprendre aquesta hercúlia tasca necessitem desenvolupar la capacitat de la intel·ligència ecològica que ens proposa Goleman. Per aconseguir-ho, el primer que haurem de fer és aprendre a desaprendre la forma com pensem.

No fa falta organització, sinó organitzar-se

Fa ja força temps que em ronda una inquietud: són realment necessàries les organitzacions tal com van ser pensades en el seu moment? No necessitem reinventar les formes d'organització no solament per ser més eficients sinó per convertir la feina en un lloc amb sentit i propòsit? Quins són els dissenys d'organització que permeten que s'aconsegueixi acollir les persones que hi treballen i fer-les sentir participants del procés de negoci i, molt especialment, aprofitar la seva creativitat per posar-la a disposició de la innovació que la mateixa organització requereix?

En els temps que corren un dels canvis més destacats és la determinació de quanta organització necessitem per assolir els objectius que ens proposem. Les empreses, l'Estat, la societat civil, s'estructuren en organitzacions que

aglutinen persones; defineixen rols, divideixen la feina, la coordinen per tal de complir un propòsit, etc. Maximitzar utilitats, prestar serveis, complir una meta social, etc., són algunes de les motivacions que tenim per crear organitzacions. Ara bé, els actuals dissenys organitzacionals aconsegueixen els seus propòsits? Jo tendria a pensar que no. Les organitzacions són molt poc flexibles i, en conseqüència, poc adaptables als canvis de l'entorn, les persones tenen poc espai per expressar la seva creativitat, no s'estableixen les xarxes col·laboratives potencials, no es genera innovació, els cicles de vida són curts; per tant, no som davant d'un escenari gaire optimista per a l'organització tradicional basada en el paradigma taylorià.

Per això he pensat que no fa falta per al món actual tenir grans estructures organitzacionals, sinó més aviat patrons d'organització. La xarxa al voltant de la qual s'estructura la col·laboració. Cal organitzar-se més que una organització. Fonamentalment per un fet molt singular del món actual: és necessari compartir/col·laborar. El món complex d'avui requereix del pensament complex, i això vol dir canviar la cultura de treball d'abans. Les TIC han fet possible un món global, on compartir és l'antònim de depredar. Es pot superar la competència espoliadora per endinsar-se en formes de compartir: nínxols de negoci, mercats, informació, proveïdors, clients, objectius estratègics, etc.

Per maximitzar el potencial creatiu i la capacitat d'aprenentatge d'una organització, és crucial que els seus directius i executius compreguin la interrelació entre les seves estructures formals i les seves xarxes informals autogeneratives. Les primeres són un conjunt de normes i regles que defineixen les relacions entre persones i tasques i determinen la distribució del poder dins de l'organització. Els límits són establerts mitjançant acords contractuals que delineen subsistemes (departaments) i funcions ben definides. Les estructures formals es descriuen als documents oficials de l'organització —diagrames organitzatius, reglaments interns, les seves estratègies i els seus procediments. Al contrari, les estructures informals són xarxes de comunicacions fluides i fluctuants. La noció de *xarxa* és la propietat emergent de les noves organitzacions. La capacitat d'estructurar-se internament en forma de xarxa i en relació amb el seu entorn està constituint-se en un valor clau de les organitzacions. La força vital d'una organització —la seva flexibilitat, el seu potencial creatiu i la seva capacitat d'aprenentatge— rau precisament en la capacitat de generar xarxes al seu interior i amb el seu entorn. Juan Freire [7] parla de l'*organització interfície*, és a dir, d'aquella que s'acobla i desacobla amb rapidesa i ductilitat a l'entorn de projectes, objectius.

Una xarxa té dos components: persones i pràctiques comunes, després d'un objectiu comú. Les xarxes s'encarnen físicament en aquestes persones que s'impliquen en una pràctica comuna. Quan hi entra una persona nova, la

xarxa pot reconfigurar-se; quan algú se'n va, la xarxa canviarà de nou o, fins i tot, pot arribar a trencar-se. En l'organització formal, en canvi, les funcions i les relacions de poder són més importants que les persones, motiu pel qual persisteixen en el temps encara que aquestes canviïn. La xarxa roman en el temps mentre el propòsit que l'aglutini sigui vigent. Una xarxa també funciona segons unes regles. Les que emergeixen de la mateixa xarxa, és a dir, dels seus membres. No existeixen accions humanes sense regles. Tanmateix, les regles de la xarxa són intrínseques a ella i per tant mal·leables davant de perturbacions o canvis d'entorn. Ah! i són singulars a aquesta xarxa, per tant no són necessàriament transferibles a una altra. D'aquí, per tant, que l'organització no hauria de ser una estructura permanent, sinó una propietat emergent del sistema que la requereixi.

Aquesta reflexió és particularment important per a les organitzacions actuals, basades en el coneixement, en les quals la lleialtat, la intel·ligència i la creativitat són els actius més valuosos, justament aquells que creiem que millor poden potenciar-se amb una xarxa.

La naturalesa és una font d'ensenyament per a les organitzacions humanes. Per això vull acabar aquesta reflexió amb un exemple que vaig llegir al metge i consultor organitzacional Pere Monrás [8]: "l'exemple de la biologia és ben clar. La cèl·lula viu i es desenvolupa per l'efecte membrana. A la membrana és on es donen tots els intercanvis. I, en dir això, ja no hi cap la vella pedagogia on l'acció/reacció valien. Es descobreix el plaer de la membrana, de l'intercanvi d'una autonomia amb interdependència, de la pertinença a un cos social al qual tots fan aportacions per ser ells mateixos, del mateix acte de fer l'amor on els cossos i els esperits, creant, connectant i intercanviant el millor d'ells mateixos, on la penetració i l'acolliment tenen sentit en el ple joc que es dona".

Com treballar de forma col·laborativa i no morir en l'intent?

El treball col·laboratiu és un objectiu apreciat pels gerents per millorar el rendiment de les seves organitzacions. I, com sigui, es busca, s'incentiva i es recorre a moltes pocions, metodologies i consultories. M'ha tocat veure, escoltar i debatre com es va instal·lant la pràctica del treball col·laboratiu en les organitzacions. Generalment, segons la meva experiència, no és gaire el que s'avança en canviar les inèrcies no col·laboratives que dormen en la història de les organitzacions. Podria semblar que les persones a qui es convida a col·laborar, ho fan més per fer realitat el somni d'un gerent que per pròpia motivació. D'aquesta manera, i molt disposats, se sotmeten a reflexives

xerrades sobre els avantatges del treball en equip, o bé a pràctiques esportives que representen, en un context molt diferent, l'ideal de la col·laboració. Però les coses segueixen més o menys igual. Com a màxim s'aconsegueix un bonic somni d'una nit d'estiu...

Tant des de les organitzacions com des de les consultories, ja fa temps que la feina en equip s'ha convertit en el *sant grial* de l'empresa. Com millors equips tinguem, millor ens anirà, sembla poder-se llegir darrere de cada una d'aquestes iniciatives. S'invoca constantment com a solució dels problemes de gestió. Sense que ens adonem que d'aquesta manera anem donant pas a una nova malaltia organitzacional: la *teamdinitis*, com tan lúcidament la denomina Arbonías [9]. La veritat és que aquest objectiu no és dolent per si mateix, sinó per la manera com s'hi arriba. Un altre cop, com ens recorda Punset [10], el viatge és més important que aconseguir l'objectiu, quan parlem de felicitat, segons el reconegut divulgador científic. Afirmació que, per cert, podem prendre-li en préstec per aplicar-la a les organitzacions que volen desenvolupar el treball en equip o de forma col·laborativa.

Quines qüestions, des del meu punt de vista, són claus quan una organització es planteja introduir el treball col·laboratiu amb èxit i no morir en l'intent? Aquí deixo algunes idees que neixen de l'experiència personal.

1. Encara que sembli obvi, la realitat demostra que no ho és tant: preguntar-se **per què volem fomentar el treball col·laboratiu**. Quin propòsit tenim, què volem aconseguir amb el que avui no tenim? Des de la perspectiva que m'interessa exposar aquí, l'ideal seria que la necessitat del treball col·laboratiu estigués vinculada a una estratègia de gestió del coneixement en l'organització. És a dir, un model estratègic per optimitzar l'ús del coneixement i donar competitivitat a l'organització, o per millorar la innovació. La col·laboració es transforma, llavors, és un component que facilita el flux, la difusió i l'explotació del coneixement.

2. **En quina part de l'organització volem incorporar la pràctica col·laborativa. On volem introduir-la?** Això ens porta a una exigència. Hem de saber quin és el coneixement que té l'organització, ja que és el que volem mobilitzar a través de la col·laboració. La identificació del coneixement que volem mobilitzar ens permet saber quines habilitats i requeriments es plantegen a les persones que l'hauran de fer fluir entre la seva comunitat o bé a tota l'organització.

3. **Hem de saber quin tipus d'estructura té.** L'estructura organitzacional és un sistema d'incentius i desincentius per instal·lar-hi patrons d'acció o de treball. Un disseny organitzacional no és pas asèptic. N'hi ha que fomenten un tipus de pràctiques, per exemple la creativitat, i n'hi ha que en fomenten d'altres. Per

tant, el treball col·laboratiu ha d'anar acompanyat d'un marc organitzacional que l'estimuli i, sobretot, que el vagi refent constantment.

4. **Quines són les persones que necessiten col·laborar**, o a les quals els ho demana l'empresa? Un bon diagnòstic de les pràctiques de treball preexistents permet identificar on són els atractius o obstacles per generar el canvi de patró de relació. Normalment no es té en consideració aquest tret en el grup objectiu, la qual cosa dificulta, en el cas que hi hagi resistències, la instal·lació de la pràctica. Per tant, és necessària una bona radiografia del grup en qüestió per introduir-hi el treball col·laboratiu. Saber com treballen, quines activitats existeixen entre ells, si n'hi ha, de quina manera fan fluir el coneixement, quines pràctiques informals hi ha, etc.

5. No n'hi ha prou amb tot l'anterior. No serà suficient si no dissenyem la forma com construirem l'equip de treball col·laboratiu. Desmuntar unes pràctiques i instal·lar-ne d'altres requereix d'un **pla de treball que abordi les dimensions d'hàbits, creences i valors de les persones involucrades**. Es requerirà, per tant, d'un pla d'acompanyament que ha de tenir en compte els trets referits en el punt anterior com a objectiu a mitigar. No hi ha, d'altra banda, un pla predeterminat, sinó que cal construir-lo. Aquest tipus d'acompanyament és molt idiosincràtic, contextual i personal, per la qual cosa no admet l'aplicació mimètica de plans que han funcionat en altres contextos o organitzacions, però sí que permet aprendre'n.

6. El treball en equip **requereix d'una motivació que permeti desenvolupar-lo**. Això significa que la gent l'ha d'experimentar i interioritzar, és a dir, sentir-lo al cos. La motivació no solament s'ha de basar en l'estímul intrínsec, en el valor que cadascú dona a la nova pràctica, en la mesura d'allò que aquesta aporta al que fa cada persona. Certament aquest tipus d'estímul és fonamental ja que és el que perdura més. A partir de l'observació que he fet de les organitzacions, la incorporació del treball col·laboratiu requereix d'un incentiu extern addicional. L'organització ha de premiar-lo, o bé reconèixer-lo, de manera que els qui el practiquen se sentin incentivats a fer-lo. Sovint hi ha persones que pensen que col·laborar significa feina addicional, que controlaran els companys i que s'exposaran més i, per tant, es faran més vulnerables, que el que abans feien soles de forma més ràpida, ara ho hauran de compartir i el procés serà més lent. No s'allunya gaire de la realitat, aquesta apreciació. El matís que hi percebo és que es tracta d'una situació momentània i que es reverteix si tenim un bon sistema d'incentius.

7. Peter Drucker [11] deia que el que no es pot mesurar no es pot gestionar. El fet d'evidenciar què significa per a l'organització el treball col·laboratiu en termes de resultats és un assumpte que hem d'abordar. **El treball col·laboratiu**

s'ha de mesurar. Hem de donar transparència als impactes i resultats que assolim amb aquest tipus de treball. Això implica que cal definir i formular uns indicadors que facin possible mesurar-ho. Em refereixo fonamentalment al coneixement de l'activitat de les xarxes de treball col·laboratiu, els resultats assolits, l'impacte d'aquest en l'organització i la qualitat dels anteriors.

8. La implantació del treball col·laboratiu no és un procés automatitzat ni despersonalitzat. Ans al contrari, la qualitat de les relacions personals és clau per a una bona posada en escena. Per tant, per fer fluir les dinàmiques personals, establir confiança i reciprocitat, és important **que descobrim els lideratges naturals que hi ha entre les persones involucrades.** Identificar els líders ens permet tenir aliats en el grup d'impactats i amb això fer que el canvi sigui menys aliè a les persones. Qui lidera, a més, és qui ha d'anar recordant de forma permanent la visió que ha animat la introducció del treball col·laboratiu. Això no es fa per amenaçar ningú, sinó per fer millor les coses. Els líders han de retroalimentar l'estat del grup per anar fent els ajustos necessaris per al procés; ells són capaços de llegir més enllà de les paraules i saber amb més certesa en què se centra la gent. Introduir el treball col·laboratiu és un procés d'aprenentatge adaptatiu que requereix de fluxos d'informació dinàmics i d'ajustos constants al procés mateix.

9. Els processos de canvi necessiten el seu temps. Normalment els costos apareixen aviat, mentre que els èxits (o resultats esperats) ho fan en un termini mitjà o llarg. **És important, en conseqüència, planificar metes a curt termini per obtenir èxits aviat.** El treball col·laboratiu demana un esforç personal: canviar les rutines establertes per unes de noves; per tant, és important mostrar que el que s'està fent genera resultats. Tot procés adaptatiu—com és el treball col·laboratiu en un entorn on no existia— requereix que identifiquem metes assequibles i demostrables a curt termini per mostrar-les.

10. **Aquest tipus de procés ha de generar aprenentatges.** La forma de fer-ho és sistematitzar-ne la pràctica. No es pot deixar a l'atzar de la improvisació, encara que també n'hi pot haver en gran mesura. Amb tot, hi ha d'haver un procés que vagi aixecant, sistematitzant i conclouent el que s'ha fet. En altres paraules, hem de gestionar el coneixement de la introducció de les pràctiques de treball col·laboratiu. Aquest és un coneixement imprescindible per als temps que vénen. Les organitzacions que aprenen d'elles mateixes parteixen d'esglaons més alts de l'evolució organitzacional en entorns complexos.

Aquestes idees no pretenen formar un *corpus dogmàtic*, són simplement fruit de l'experiència que m'ha tocat viure com a consultor organitzacional. Segurament hi ha més idees i millors per compartir. Potser d'una interacció puguem treure un nou document més complet per fer front a aquest gran desafiament que tenen les organitzacions quan volen establir el treball col·laboratiu com a remei

dels seus problemes de gestió i resultats. Potser així els ajudem a superar eventuals *teamdinitis*.

Cap a una organització més viva que maquinal

Els vertiginosos canvis que des de fa temps s'estan produint en l'economia i la societat estan fent emergir un nou paradigma per a la comprensió del lloc que hi han d'ocupar les organitzacions.

El que aquests canvis estan mudant, entre altres coses, és la metàfora de l'empresa: des de la visió maquinal cap a una concepció de l'empresa com a organisme viu, en el qual l'element central i determinant és precisament la persona. S'ha invertit molt en les coses i en la tecnificació, però avui més que mai estem prenent consciència que el simple coneixement tècnic dels processos no assegura l'èxit en una organització. Són les persones que hi ha al darrere de tots aquests mecanismes les que, en definitiva, determinen l'eficàcia i la consecució dels objectius. I és el coneixement que elles tenen el que garanteix la creació de la intel·ligència col·lectiva a les organitzacions.

Des de la meua perspectiva, els aspectes de major rellevància que caracteritzen la nova metàfora de l'organització viva són els que comparteixo tot seguit:

- L'eficiència en l'organització viva està relacionada amb l'autonomia de les persones, mentre que en l'organització com a màquina ho està amb el control de processos.
- En l'organització viva l'aprenentatge es produeix de forma natural i evolutiva; en la maquinal es dissenya.
- La flexibilitat i disposició al canvi és un altre atribut de l'empresa viva. En l'organització com a màquina, la rigidesa no deixa espai a l'adaptació.
- Els errors són benvinguts i estimulats, en la mesura que són el camí per a la innovació contínua. Per a la visió mecanicista tot ha de funcionar com un rellotge. Per tant, l'error és una equivocació.
- L'organització s'estructura com una xarxa, com una interfície, tant cap enfora com cap endins. Les estructures verticals i jeràrquiques de l'organització com a màquina no són les adequades per generar els espais de creativitat i confiança entre les persones membres de l'organització.
- L'organització com a organisme viu necessita crear entre els seus membres un fort sentit d'identitat i una comunitat col·lectiva de valors. L'organització

maquinal veu els seus membres com un recurs extern i intercanviable. Les noves organitzacions se sustentaran en la creació de comunitats de pràctica basades en la compartició de valors.

- En aquest mateix sentit, si aquestes organitzacions volen maximitzar el seu potencial creatiu i d'aprenentatge, hauran de comprendre tant les seves estructures formals com informals.
- Un nou lideratge més facilitador i estratègic que creï les condicions per a l'emergència i les condicions que potenciïn la creativitat. L'estil de lideratge messiànic i autoritari no és funcional a l'organització emergent.
- A diferència de la màxima de l'antic ordre: la tecnologia al servei de la productivitat, en el nou paradigma la tecnologia ha d'estar al servei de les persones, fonamentalment per facilitar les xarxes de converses i creació de coneixement.
- S'ha de valorar el coneixement tàcit de les organitzacions, promovent la seva explicitació, difusió i explotació. Les organitzacions maquinals s'han valorat en funció dels seus actius tangibles.

Creativitat i treball col·laboratiu al sector públic

“Malgrat la publicitat actual, el món no canvia a raó d'una persona a la vegada. Va canviant en la mesura que les xarxes de relacions es van formant entre persones en descobrir que comparteixen una causa en comú i una visió del que és possible”. Margaret Wheatley [12]

Fa alguns mesos, durant el desenvolupament d'una consultoria per a l'enfortiment del treball col·laboratiu en un servei públic xilè, un dels participants va reaccionar als plantejaments introductoris del facilitador amb les paraules següents: “a mi m'encanta el treball en equip, però la veritat és que no tinc temps per practicar-lo a la feina”. On?, si no, em vaig preguntar. Certament, pel cap d'aquesta persona voltava una idea molt arrelada en la visió que el treball col·laboratiu és una pràctica per estar en bona sintonia més que una necessitat per crear valor en l'organització.

Tanmateix, en el món de la gestió pública s'està estenent cada cop més la idea que la cooperació és un requeriment necessari per a la creació de valor. Des de David Ricardo s'ha exaltat l'avantatge competitiu com l'atribut des del qual les nacions, i després les organitzacions, podien assolir resultats positius en els seus comptes. En poques paraules, l'èxit! Això va comportar que les empreses

s'estructuressin en un marc de competitivitat que de vegades s'estenia fins a la depredació sistèmica, sense tenir en compte l'ecologia, la desigualtat social i les persones com a eix central de l'empresa. En l'economia del coneixement i en el món empresarial més conscient del bon ús d'aquest atribut, la clau de la productivitat i de la generació de riquesa rau en la COOPERACIÓ. Sense cooperació no es pot crear i difondre coneixement. Aquest només existeix com a acte relacional; per tant, depèn de les xarxes de persones que el creen, emmagatzemen, difonen, exploten i recreen. El procés per mitjà del qual es facilita la seva creació, divulgació i explotació n'és un en què es produeixen interaccions, converses, entre les persones que formen part d'una comunitat de treball.

Les organitzacions sorgides sota la mirada del paradigma industrial es van estructurar partint de la verticalitat, l'especialització i el comandament i control. En aquestes circumstàncies el fet de cooperar no tenia gaire sentit. Tanmateix, el món d'avui demana organitzacions més flexibles, dúctils i dinàmiques, en les quals el coneixement és la font de la innovació i la generació de riquesa. Per això, la seva *gestió* és clau per a l'èxit de les organitzacions. Cooperar no és només estar en bona sintonia; és, més aviat, una necessitat per a la creació de valor.

Tot i així, malgrat que el treball col·laboratiu és en boca de molts i que gaudeix actualment d'un reconeixement incomparable, la seva aplicació a les organitzacions té certes limitacions. La primera és que la implantació no depèn només de la voluntat de les persones, sinó també de factors contextuals: cultura i organització. La cultura es refereix a les creences predominants en les maneres de fer d'una organització. Aquesta cultura ha de fomentar valors com la confiança i la creativitat. D'altra banda, un factor contextual que facilita la implementació de la cooperació és l'estructura organitzacional. Per actuar sota els principis de la col·laboració, l'organització s'ha de dissenyar perquè aquesta ocorri; els seus processos i el disseny organitzacional han de ser pertinents.

La segona limitació són els mitjans a través dels quals es passa de les formes de treball en sitges a les rutines col·laboratives. L'experiència ens ensenya que no és factible aprendre els nous codis de treball a través de models d'aprenentatge que no tinguin en compte el saber fer. Aprendre a treballar de forma col·laborativa fora del context de treball és tan absurd com aprendre a anar amb bicicleta llegint un manual. Per aquesta raó vull explicar-vos una experiència reeixida d'aplicació del treball col·laboratiu al sector públic xinès.

Un cas d'innovació col·laborativa

Hi ha molts casos d'èxit de treball col·laboratiu. I, per sort, cada vegada n'hi ha més. Tanmateix, vull parlar-ne d'un en particular que m'ha tocat observar de forma detallada. Encara que és incipient i informal, però igualment efectiu. Es tracta d'un equip de treball a la Fiscalia Centre Nord del Ministeri Públic de Xile. L'Àrea de Tramitació de Causes, dependent de la Unitat de Gestió Administrativa, és la responsable d'atendre els requeriments administratius de les fiscalies especialitzades un cop se li assignen les causes, i donar suport a la tramitació de les seves diligències. Per complir els processos, aquesta Àrea distribueix les seves tasques en nou subàrees, de les quals s'encarrega el seu respectiu coordinador. L'Àrea està constituïda per un administrador i nou coordinadors de línia.

L'any 2007 una reunió rutinària de planificació i revisió de metes va acabar convertint-se en tota una innovació. I, com sol passar, sense cap intenció que aquesta reunió es transformés en el que avui és. D'altra banda, un ingredient d'aquesta combinació sinèrgica va ser el lideratge exercit pel cap de l'Àrea, que va tenir la sensibilitat de percebre que el context anava generant bretxes en les diferents línies de processos de la seva Àrea. L'alta especialització dels gestors de línia va anar provocant un efecte d'aïllament entre línies i cegueses en el control de gestió.

Per trencar aquestes sitges el cap d'Àrea va convocar una reunió per tal de preparar l'Informe de metes del primer semestre de 2007. La reunió va tenir un format particular i es va sortir dels esquemes tradicionals. Com que l'objectiu era preparar l'informe del primer semestre, la reunió es va dissenyar de la manera següent: cada coordinador havia de portar preparat un petit discurs en 100 paraules sobre què havia fet durant el semestre, quins conflictes havia tingut i compromisos per al segon semestre, res més. Les 100 paraules delimitarien l'exposició de cada un i l'únic requisit era "respondre lliurement perquè la resta t'escolta". Per motivar la participació i reforçar la importància que cada coordinador parlés durant un temps limitat, la reunió es va convocar amb el nom "Esmorzar en 100 paraules", fent una paròdia del concurs de literatura del metro de Santiago "Santiago en 100 paraules". La reunió es va transformar en una estructura informal a càrrec dels mateixos participants i va comptar amb el consentiment passiu de la unitat administrativa.

L'esquema "prenent-te un cafè i/o menjant-te un sandvitx, però en només 100 paraules, respon lliurement: Què he fet? Què em falta? Què faré?" va obrir un inesperat espai d'interès per escoltar l'altre i va desvetllar una situació evident, però oculta fins a aquell moment: si bé és cert que els codis i la naturalesa dels conflictes a cada línia són diferents, totes operen amb els mateixos recursos

i sistemes, per la qual cosa les solucions i problemes d'un coordinador eren importants per a l'altre, i es podien ajudar. Aquest espai es va anar convertint ràpidament en un lloc per trobar de forma col·laborativa solucions als problemes de gestió.

L'estructura de l'Esmorzar s'ha anat configurant sobre la marxa i gràcies a les contribucions de cada coordinador de línia, de la mateixa manera que els assoliments i desafiaments no han estat planificats i han sorgit espontàniament. La seva principal aportació ha estat afavorir la cohesió del grup i disminuir les tradicionals dificultats (excuses) per assistir a reunions associades al treball acumulat i l'escàs temps disponible. Això no és menys important, considerant que cada Esmorzar en 100 paraules dura de tres a quatre hores. La valoració principal que en fan els seus membres és l'aprenentatge que s'aconsegueix escoltant l'altre i les interaccions que es generen en la recerca col·lectiva de solucions particulars.

Aquesta iniciativa ha tingut molts beneficis per a l'Àrea. Les solucions que han sorgit d'aquestes reunions han estat aplicades en els seus propis contextos, introduint millores en la gestió. Aquestes solucions han ajudat a explicitar coneixement, crear nous coneixements i difondre'ls en l'organització. S'han protocol·laritzat solucions. D'altra banda, han ajudat a millorar considerablement la cohesió de l'equip i el clima de treball a l'Àrea. Els nivells de confiança i empatia han crescut de manera important.

El principal desafiament que té aquesta innovadora iniciativa és convertir-se en una comunitat de pràctica més evolucionada. Això significa formalitzar-la i alinear-la clarament amb la direcció. Un dels dèficits detectats pels mateixos participants és la falta de seguiment de les iniciatives que sorgeixen de les reunions i d'aplicació d'indicadors de gestió. Així mateix, en passar a un estadi més formal, un desafiament que aquesta comunitat s'ha de plantejar és la seva replicabilitat en altres àrees de l'organització. Amb tot, s'ha de celebrar que al sector públic, tan allunyats de les pràctiques creatives, floreixin aquest tipus d'iniciatives que donen aire fresc a les seves vetustes estructures organitzatives.

Per què necessitem entendre el fenomen de les xarxes?

Els investigadors i activistes socials estan començant a descobrir el poder de les xarxes i del treball en xarxa. I hi ha un reconeixement creixent que indica que les xarxes són la nova forma d'organitzar-nos, com he argumentat fins

aquí. Les evidències de xarxes autoorganitzades es troben per totes bandes: des dels activistes socials i els grups d'interès basats en Internet fins als grups terroristes i bandes de carrer. O dins de les organitzacions com a grups de pràctiques. Podem veure aquestes dinàmiques per tot arreu, no tant perquè siguin una nova forma d'organització, sinó més aviat perquè ens hem tret els binocles del paradigma que cercava per mecanismes jeràrquics i de control.

Les xarxes són l'única forma d'organització que fan servir els sistemes vius al planeta. Aquestes xarxes resulten de l'autoorganització, en la qual individus i espècies reconeixen la seva interdependència i s'organitzen de manera que suporten la diversitat i viabilitat de tots. Les xarxes creen les condicions propícies per a allò que pot emergir, que és la forma en què canvia la vida.

Com que les xarxes són el primer pas cap al que emergeix, és essencial que compreguem la seva dinàmica i com es desenvolupen en comunitats i després en sistemes. Tanmateix, una gran part de la feina actual en xarxes mostra un biaix del vell paradigma. En una anàlisi social de les xarxes les representacions físiques de la xarxa es creen a través de mapes de relacions. Això és útil per convèncer les persones que la xarxa existeix i els permet observar-se de manera visible dins la xarxa. Altres analistes de xarxes descriuen les funcions exercides per diversos membres de la xarxa o fan distincions entre diferents parts de la xarxa, tals com el nucli o la perifèria... El que falta en aquestes anàlisis és una exploració de les dinàmiques de les xarxes:

Per què es formen les xarxes?

Quines són les condicions que afavoreixen la seva creació?

Què és el que manté la xarxa viva i creixent? Què és el que manté els membres connectats?

Quin tipus de lideratge es requereix?

Per què les persones es converteixen en líders?

Quin tipus de lideratge interfereix o destrueix la xarxa?

Què succeeix després de formar-se una xarxa saludable? Què ve després?

Si entenem aquestes dinàmiques i el cicle de vida del fenomen emergent, què podem fer com a líders, activistes i emprenedors socials per promoure intencionadament aquesta realitat emergent?

Què és el fenomen emergent?

No pretendré resoldre tots aquests interrogants. Aquest fenomen viola molts dels nostres supòsits occidentals de com succeeix el canvi i molt sovint porta molt de temps poder comprendre-ho. A la naturalesa el canvi no és mai el resultat de plans de dalt cap avall preconcebuts o del mandat d'algun individu o cap. El canvi comença quan accions locals sorgeixen simultàniament en diferents àrees. Això ho hem de tenir molt en compte en els processos de transformació en les organitzacions. Si aquests canvis romanen desconnectats, no succeeix res més enllà de cada localitat. Tanmateix, quan ells es connecten, les accions locals poden emergir com un sistema poderós amb influència a un nivell major o global d'influència. (*Global*, en aquest cas, significa *major escala* i no necessàriament a nivell de planeta).

Aquests fenòmens poderosos i emergents apareixen de manera sobtada i sorprenent. Recordem com va caure de sobte el Mur de Berlín, com va acabar la Unió Soviètica, com va aconseguir un domini global el poder corporatiu. En cada un d'aquests casos van tenir lloc moltes accions i decisions locals, moltes de les quals eren invisibles entre elles i cap no tenia prou poder per si mateixa per provocar un canvi. Però quan aquests petits canvis locals s'uneixen, un nou poder sorgeix. El que no es va poder aconseguir a través de la diplomàcia, política, protestes o estratègies va succeir de sobte. I quan cada un d'aquests grans canvis es va materialitzar, la majoria de nosaltres ens vam sorprendre.

Els fenòmens emergents sempre tenen aquestes característiques: manifesten molt més poder que la suma de les seves parts; sempre tenen noves capacitats, diferents de les accions locals que els van engendrar; sempre ens sorprenen quan apareixen. És important adonar-nos que el fenomen emergent sempre apareix en un sistema poderós que té moltes més capacitats que les que es podien anticipar en analitzar-ne les parts individuals. Veiem això en el funcionament d'insectes com les abelles i els tèrmits. Cap de les formigues individualment no té la intel·ligència o les habilitats que es troben a la colònia. Sense importar la profunditat de l'estudi científic del comportament de formigues individuals, no es pot veure el comportament del col·lectiu. Així doncs, quan es forma la colònia, cada formiga actua amb la intel·ligència i habilitat del tot.

Aquest aspecte del fenomen emergent té profundes implicacions per als emprenedors socials i les noves formes d'organització. En lloc de desenvolupar-se individualment com a líders i practicants traçuts, seria molt millor que es connectessin entre ells i creessin les condicions per a les noves possibilitats emergents. La col·laboració és una propietat emergent del grup. Les habilitats i capacitats que es necessitin es trobaran en el sistema que emergeix i no en millors programes de capacitació. D'aquí la importància del que he remarcat: el context és un component per generar habilitats i competències per a la

col·laboració. Perquè el fenomen emergent només s'esdevé a través de les connexions.

El fenomen de la col·laboració a les xarxes de polítiques públiques

Un fenomen recent que s'observa cada cop amb més freqüència és l'existència de xarxes o estructures multicèntriques, que comprenen diferents actors, organitzacions o nòduls vinculats entre si a partir de l'establiment i manteniment d'objectius comuns i d'una dinàmica gerencial compatible i adequada.

Aquest fenomen es presenta igualment en diferents camps de la gerència i es manifesta en l'existència de xarxes empresarials, xarxes polítiques, xarxes de moviments socials, xarxes de suport sociopsicològic, etc. Malgrat la diversitat d'objectius, institucions, actors i recursos que comporten les xarxes, en tots els casos hi trobem elements comuns, representats pel desafiament d'establir modalitats de gerència que permetin assolir els objectius previstos i conservar l'existència de l'estructura reticular. La proliferació de xarxes de gestió s'explica per una multiplicitat de factors que incideixen simultàniament i conformen una nova realitat administrativa. La globalització econòmica va alterar els processos productius i administratius orientats cap a una major flexibilització, integració i interdependència.

D'altra banda, les transformacions recents en la funció de l'Estat i en les seves relacions amb la societat imposen nous models de gestió que permeten la interacció d'estructures descentralitzades i modalitats innovadores d'associació entre entitats estatals i organitzacions empresarials o socials. En el cas d'Amèrica Llatina, per exemple, aquests factors són concomitants amb el procés de democratització que va alterar el teixit social, amb la proliferació d'una infinitat d'organitzacions socials i la creació d'una nova consciència ciutadana, que reivindica major participació en els processos de gestió de les polítiques públiques.

L'existència de xarxes és fruit d'un altre tipus de factors identificats amb la complexitat dels processos administratius en un medi ambient la dinàmica del qual impedeix que qualsevol actor aïllat controli els processos i la velocitat dels canvis. Sens dubte, la possibilitat d'establiment de xarxes de gestió està condicionada pel desenvolupament tecnològic de les comunicacions i permet interaccions virtuals en temps real. Tots aquests factors han convergit per produir una proliferació de xarxes gestores de polítiques públiques. En aquest sentit, les xarxes s'han vist com la solució adequada per administrar polítiques

i projectes on els recursos són escassos, els problemes són complexos, hi ha molts actors interessats, hi ha interacció d'agents públics, privats, centrals i locals i s'observa una creixent demanda de beneficis i de participació ciutadana. Aquest model de gestió s'ha denominat *governança*.

Tanmateix, la gestió de xarxes dista de ser senzilla, cosa que ha comportat moltes vegades el fracàs de programes i projectes socials, malgrat les bones intencions dels actors interessats. La creació i el manteniment de l'estructura de xarxes imposen desafiaments administratius fonamentals, vinculats als processos de negociació i generació de consens, establiment de regles d'actuació, distribució de recursos i interacció, construcció de mecanismes i processos col·lectius de decisió, establiment de prioritats i observació. En altres paraules, els processos de decisió, planificació i avaluació adquireixen nous contorns i exigeixen una altra forma d'abordar-los quan es tracta d'estructures multicèntriques de gerència.

Treball col·laboratiu i comunitats de pràctica en la gestió pública

Una de les fonts de coneixement se situa en la conversa que es produeix entre persones. Si, a més, tenim en compte el paper de l'experiència com a mobilitzador o proveïdor de continguts, tindrem en la suma una possible via de creació de coneixement en les organitzacions i, específicament, en l'Administració pública. Ens estem referint a les comunitats de pràctica que es basen en aquestes dues premisses com a elements definitoris d'aquests processos.

La creació de coneixement requereix d'un hàbitat que ho possibiliti. Les comunitats de pràctica presenten molts dels trets on el coneixement flueix i on es produeix de forma més efectiva l'intercanvi i creació de coneixement.

Una comunitat de pràctica es basa en el fet que l'aprenentatge implica participació col·lectiva i que l'adquisició de coneixements i habilitats es considera un procés de caràcter social i no individual. Una comunitat de pràctica s'assenta en les dimensions següents (E. Wenger, 1991) [13]:

- a. **Compromís mutu:** el fet que cada membre de la comunitat comparteixi el seu propi coneixement i en rebí el dels altres té més valor que el poder que, en altres cercles més tradicionals, sembla adquirir el que ho sap tot. El coneixement parcial de cada individu és una dada; el que realment importa és el valor que afegeix la interacció entre ells.

- b. Empresa conjunta:** la comunitat de pràctica ha de tenir uns objectius i necessitats comunes per cobrir, encara que no siguin homogenis. Cada membre de la comunitat pot comprendre aquest objectiu d'una manera diferent, però, tot i així, compartir-lo. Els interessos i les necessitats poden ser diferents i, per tant, negociats, però han de suposar una font de coordinació i d'estímul per a la comunitat.
- c. Repertori compartit:** amb el temps la comunitat de pràctica, i amb l'ajuda dels seus gestors, va adquirint rutines, paraules, eines, maneres de fer, símbols i conceptes que serveixen per mantenir-la cohesionada i en constant dinamisme. Aquestes pràctiques són les xarxes de comunicació que permeten les interaccions entre les diferents parts de la xarxa.

Una comunitat de pràctica pot ser virtual, presencial o mixta. Es distingeix el terme *comunitat virtual* d'altres termes que expliquen espais de comunicació a Internet. Habitualment sentim a parlar de *pàgines web* i de *portals*. Aquests entorns s'assemblen molt als entorns de comunicació tradicionals (premsa, ràdio, televisió) en un sentit: la comunicació és bàsicament unidireccional. Uns equips preparen la informació que volen traslladar als seus públics i l'emeten a través d'Internet.

A diferència de les pàgines web i dels portals d'Internet, les comunitats virtuals de pràctica procuren, no solament que la informació arribi als públics previstos, sinó, sobretot, que hi hagi participació dels usuaris de l'entorn. Quan les persones participen, les distàncies entre elles i el mitjà s'escurcen i es fan seu l'entorn. I, per damunt de tot, s'estreny la relació personal: es comuniquen, aprenen, estenen el seu coneixement, fomenten els vincles afectius i socials.

Perquè això succeeixi, l'entorn ha d'agrupar i, sobretot, proposar continguts específics dirigits als públics que vol atreure. I, finalment, ha de procurar que els membres dels públics a qui van dirigits aquests continguts generin també continguts. La fidelització d'aquests públics, la vinculació amb l'entorn i la seva participació convertiran l'entorn en una comunitat educativa irrepetible i totalment útil per a les persones per a qui s'ha construït.

En el context de l'organització que vol aprendre de manera continuada, les comunitats de pràctica estarien compostes per grups de professionals que transformen el seu saber fer personal en valors col·lectius (coneixement comú del grup), que, amb el temps, poden arribar a ser coneixement compartit i signes d'identitat propis de l'Administració (pràctiques corporatives col·lectives).

Les comunitats reunides entorn d'una tasca i objectiu comú són particularment de pràctica, si considerem que la visió és complementària d'aquella que considera que els professionals aprenen quan apliquen, a partir de la pròpia

experiència, el que han après. Aquí, els coneixements associats a la pràctica, independentment d'on i com s'hagin adquirit, són determinants per aprendre. La creació de coneixement es produeix a la pràctica.

Per aquests motius, les comunitats de pràctica són un espai de treball que ajuda a aprendre i progressar l'Administració a partir d'alguns principis de l'aprenentatge social.

Les persones aprenen en societat, mantenint alhora la identitat. Es constitueixen al voltant de temes que uneixen els seus membres a nivell individual. El coneixement rau principalment en les persones i no en les màquines o bases de dades, ja que gran part del coneixement és tàcit. Per tant, l'actitud relacional de les persones és clau per generar-lo, compartir-lo i explotar-lo.

Aprenen a partir de la interacció, ja no de mestre a aprenent (concepte més propi de la visió tradicional), sinó construint, amb els seus parells, de manera compartida, estructures cognitives, vivències laborals, a partir de l'experiència d'altres persones en situacions similars.

Es tracta d'un punt de vista ampli sobre l'aprenentatge, que amplia sense substituir la visió tradicional: en qualsevol lloc, en qualsevol moment (dins i fora de l'Administració), en espais habilitats expressament per aprendre, o en altres espais més informals.

A partir de les experiències de cada col·lectiu, es tractarà d'aprendre fent, vinculant l'aprenentatge a la resolució de possibles dificultats que impedeixen assolir els objectius de l'Administració.

Així, el treball col·laboratiu s'entén com un patró de relació entre diverses persones en una organització, en el qual preval la interacció i la compartició per a la consecució d'un propòsit comú.

Per què col·laboren els gestors públics?

Els factors que fan que un gestor públic prengui la decisió de col·laborar o no, romanen encara a l'ombra. Esperant ser revelats. Les fortes pressions per refundar l'Administració sobre bases que garanteixin el triangle de l'eficiència, la satisfacció de *client* i la democràcia es funden en la necessitat de canviar els models de gestió i de formulació de les polítiques públiques. La col·laboració entre administracions i serveis sorgeix com una necessitat. I, fora d'això, hi ha evidència empírica que els resultats són positius. Tanmateix, hi ha un context

organitzacional i una cultura adverses per propiciar aquesta transformació. Igualment ens sorgeix la pregunta: què fa que un gestor públic col·labori i un altre no. És el tipus de problema al qual s'enfronta, l'experiència, els valors, la cultura predominant en el seu servei, alguns trets personals... No se sap ben bé, en qualsevol cas, què és el que impulsa aquesta col·laboració. M'inclinaria a creure que és una combinació de factors en dosis aleatòries. Tenen la capacitat de decidir si col·laboren o no, o simplement hi són arrossegats?

Factors contextuals

La complexitat dels problemes públics ha transversalitzat les solucions, cosa que ha fomentat la coordinació entre diversos serveis, generant la necessitat de col·laboració entre els gestors públics. La col·laboració, en conseqüència, seria incentivada per la seva naturalesa híbrida, que desborda les divisions funcionals de l'Administració. Aquesta explicació de per què s'inicia la col·laboració és plausible, encara que el grau de maduresa dels gestors públics per abordar els problemes d'aquesta manera ha de ser molt alt. Hi ha problemes públics que demanen més col·laboració que d'altres, però al cap i a la fi són els gestors públics els qui prenen la decisió de col·laborar o no.

Factors culturals

Els factors culturals tenen relació amb els patrons dominants en les relacions interfuncionals i personals a l'Administració, així com amb els valors en els quals es basa aquesta. Una organització pública burocratitzada en la qual els gestors públics senten que el seu servei és la seva àrea de domini gairebé personal, difícilment no tindrà cap incentiu per fer tasques col·laboratives amb altres serveis. Les pràctiques de treball en les quals els gestors públics senten que realment hi ha una frontera clara i excloent respecte a la resta de l'Administració no contribueixen a establir relacions col·laboratives. Moltes vegades m'ha tocat trobar-me amb serveis que descobreixen en reunions conjuntes que *els altres* tenen informació i coneixement útil per a les funcions que ells exerceixen.

Factors organitzacionals

L'estructura i disseny de les organitzacions públiques també és un factor explicatiu del foment o no de les activitats col·laboratives. Les organitzacions públiques que segueixen un patró de disseny jerarquitzat i vertical són menys probables en cas de fomentar relacions col·laboratives. Així mateix, aquelles estructurades amb programes verticalitzats, és a dir, que responen amb recursos únicament d'aquest servei, tampoc no contribuiran a l'emergència de la col·laboració. Si bé aquesta, com he dit anteriorment, és causa de canvis en el disseny organitzacional, també, d'altra banda, és una conseqüència del disseny vigent.

Factors personals

Les característiques o trets personals dels gestors públics també han de ser tinguts en compte a l'hora d'avaluar els factors que motiven la col·laboració. Trets com l'edat, el gènere, els estudis realitzats, els anys treballats al sector públic, són elements explicatius possibles de l'acció col·laborativa.

No és possible comprendre l'emergència de la col·laboració al sector públic centrant-se només en un factor. No tinc l'evidència empírica, però, a simple vista, després d'anys de consultor organitzacional, constato que la col·laboració com a pràctica de treball sorgeix com a resultat de la combinació dels factors abans assenyalats. I cada organització pública és diferent. En cada una d'elles la combinació de factors és aleatòria i no respon a un patró únic desencadenant de la col·laboració. La bona notícia és que és aquí, i, pel que sembla, ha vingut per quedar-se.

10 idees sobre el treball col·laboratiu

La majoria dels problemes que les organitzacions estan detectant es refereixen als forts dèficits de treball col·laboratiu que tenen per fer front als desafiaments del negoci. Les solucions que normalment ofereix el mercat estan vinculades a metodologies centrades en els aspectes motivacionals. Aquestes solucions, tanmateix, tendeixen a reduir el problema a la dimensió personal de l'entorn laboral. La solució assenyala, en una versió simplificada, que, si s'aconsegueix estimular la gent en les virtuts del treball col·laboratiu, aquest brollarà gairebé per art de màgia. La realitat, no obstant això, és força diferent, fins i tot pot arribar a moure's en sentit contrari. Hi ha altres solucions que passen pels típics cursos on es transmeten coneixements sobre què és i quins avantatges aporta el treball col·laboratiu. Això serveix de ben poc per canviar una realitat organitzacional dominada per la cultura de sitges i les relacions jeràrquiques, ja que la gent escolta i després la realitat que es pretén modificar continua igual.

En suma, ni les respostes motivacionals ni les cognitives no són la solució al problema de com implantar el treball col·laboratiu en les organitzacions basades en el coneixement. Aquests enfocaments il·luminen una part del problema, encara que, en qualsevol cas, haurien de formar part d'una solució més integral. Des del meu punt de vista la forma d'abordar-lo hauria d'incorporar tres elements centrals:

a) introduir canvis en la cultura organitzacional;

- b) aportar nous dissenys d'organització, i,
- c) assajar i experimentar el treball col·laboratiu.

Vull compartir, sense pretendre ser exhaustiu, 10 idees sobre la manera d'abordar una estratègia per aplicar el treball col·laboratiu:

1. Mirar el problema amb altres ulls

La forma de les organitzacions i els patrons de relació que li donen vida són fruit d'un model mental. En altres paraules, d'un paradigma, d'una forma de veure la realitat. Les organitzacions sorgides sota la mirada del paradigma industrial es van estructurar partint de la verticalitat, l'especialització i el comandament i control. En aquestes circumstàncies, cooperar no tenia gaire sentit. Aquestes organitzacions no van ser pensades per col·laborar, sinó per produir béns i serveis a través d'una maquinària dissenyada prèviament en la qual s'imposava el compliment de rols predeterminats. Tanmateix, el món d'avui demana organitzacions més flexibles, dúctils i dinàmiques, en les quals el coneixement sigui la font de la innovació i la generació de riquesa. Amb la qual cosa, la seva *gestió* és clau per a l'èxit de les organitzacions. Cooperar no és ja només estar en bona sintonia; és, més aviat, una necessitat per a la creació de valor.

2. Per gestionar el coneixement és indispensable col·laborar

Un dels problemes principals per a un responsable de gestió del coneixement és aconseguir que el coneixement sigui compartit. Per a qualsevol treballador del coneixement suposa un esforç suplementari posar a disposició dels seus companys el que ha après en la seva tasca diària. Ja sigui, per exemple, introduint informació en una base de dades o bé difonent experiències en una comunitat virtual, compartir coneixement requereix una dedicació extra que només es produirà quan l'empleat percebi clarament els beneficis que li proporciona.

3. Ser més creatius

La creativitat no solament és fruit de la inspiració. S'ha de treballar dur per aconseguir ser creatiu: practicar, practicar molt i equivocar-se. Que estigmatitzat està l'error! Les empreses innovadores, com Google, el celebren perquè el

consideren una probabilitat d'una idea sense valor al mercat. Però perquè hi hagi valor hi ha d'haver abans de res idees. Només amb les idees comença a rodar la roda de la innovació. La imatge que serveix de metàfora per al que vull dir és la deïtat vàdica Saraswati, la deessa de l'aprenentatge i les arts. Saraswati en sànscrit significa “la zona que té llacs” (*sáras*: una cosa fluida, un llac, un estany; *vati*: “la que posseeix”). Alguns estiren la traducció perquè signifiqui “la que flueix”, la qual cosa es pot aplicar a la ment, les paraules, les idees, o el corrent d'un riu. Precisament crec que l'àmbit on floreix la creativitat és aquell que permet que les idees i les persones flueixin.

La creativitat no sorgeix en qualsevol lloc. De fet hi ha ambients que la inhibeixen. Es pot fer la pregunta: en quin hàbitat es produeix? Fins on sé, i en especial per a les organitzacions, la resposta assenyala que els espais oberts són l'ecosistema idoni per a la creativitat. Són un espai de trobada entre persones amb interessos i objectius comuns, que interactuen per a la generació, intercanvi i assimilació d'experiències en àrees d'aplicació específiques, amb objectius ben definits.

4. Liderar per facilitar, no per controlar

El treball col·laboratiu no s'incorpora i ni es promou tot sol. És necessari un lideratge que l'impulsi, encara que no de qualsevol manera. Les organitzacions del segle XXI, immerses en contextos d'alta complexitat i en dinàmiques de canvi permanent, requereixen de directius que exerceixin un lideratge basat en un nou estil de conduir les organitzacions. La força vital de l'organització del segle XXI és la seva flexibilitat, el seu potencial creatiu i la seva capacitat d'aprenentatge, que rau en el conjunt de les persones que hi treballen. Mobilitzar aquests col·laboradors cap a un procés d'innovació contínua —com és l'aplicació del treball col·laboratiu— serà la clau de l'èxit de les organitzacions del futur. Per aconseguir-ho, els directius, al nostre parer, han de desenvolupar i enfortir les següents competències i habilitats:

- a. Pujar al balcó. El directiu ha de desenvolupar una visió sistèmica de l'organització. Mirar el conjunt i no solament les parts. Aquesta visió ha d'encarnar un significat. Tenir visió de futur és crucial per a l'èxit de qualsevol organització, ja que tots els éssers humans necessiten sentir que les seves accions tenen sentit i estan orientades a objectius específics.
- b. Tornar el treball. Ha de valorar i facilitar la creativitat, en especial mitjançant la diversitat i les activitats marginals: experiments i excentricitats. Aquest nou lideratge ha de facilitar l'emergència de la novetat, la qual cosa significa crear condicions més que imposar direccions. El lideratge ha de facilitar el

que Cornella descriu com a hibridació: la capacitat de connectar idees que provenen d'àmbits diversos per portar-les a noves aplicacions.

- c. Obertura mental. El nou lideratge promou la flexibilitat. És a dir, la capacitat d'abandonar les rutines adquirides i incorporar o desenvolupar-ne d'altres de noves. Això és clau per desaprendre vells hàbits i adquirir-ne de nous. Com diria Punset, atrevir-se a perdre massa per adaptar-se als canvis de l'entorn. En aquest sentit, l'organització ha d'estar oberta a nous coneixements i idees i qui exerceix el lideratge, a promoure —encara que sembli contradictori— rutines creatives.

5. Després de la tempesta surt el sol

La majoria busca l'ombra de la comoditat en allò que sap i coneix. Tanmateix, si volem sobreviure en un món canviant i complex, el fet de mantenir-nos en els àmbits coneguts, responant amb les mateixes idees i eines a nous problemes, només ens garantirà el fracàs, la ruptura amb la realitat. Les coses noves ens provoquen confusió i incomoditat. Per abordar la incertesa, ens hauríem d'aliar amb la confusió. Recordem, tal com ens diuen els ensenyaments de la mitologia grega a través del mite de Dionís, que el canvi es produeix en el caos, en la confusió. Per tant, aprofitem-nos-en per redreçar i donar sentit al canvi, per establir un nou punt d'equilibri.

Tanmateix, si bé és cert que tot canvi genera confusió, no és possible mantenir-la de forma permanent, encara que sigui positiva en el punt de partida, per la qual cosa ha de ser mitigada creant un espai acollidor des del qual es construeixi la confiança en les persones. Provocar canvis des de la confusió significa creure en les persones, en la seva capacitat d'aportar idees i assumir responsabilitats. El treball col·laboratiu va de la mà amb un clima de credibilitat en el qual tots assumeixen un rol en el puzzle de l'organització. L'aversion al caos i a la confusió han de ser assumides com a moments de renaixement organitzacional. Com finestres d'oportunitat per a un salt evolutiu d'una organització que s'adapta als canvis nascuts del seu mateix qüestionament o vinguts d'un entorn que flueix dinàmicament.

6. Motivar la gent a col·laborar

Aconseguir que els professionals i treballadors d'una organització col·laborin s'ha convertit en un gran repte. No és gens fàcil inculcar aquesta pràctica i menys encara convertir-la en l'eix d'interacció entre els membres d'una organització. Per motivar la col·laboració cal generalment un bon sistema d'incentius

i recompenses, el qual ha de ser pensat des de la mateixa organització i vinculat a l'exercici dels col·laboradors. El motiu més gran per col·laborar, en qualsevol cas, és intrínsec: “fer-ho em permet fer millor la meva activitat professional”.

7. Dissenyant xarxes

Com ja s'ha comentat, la metàfora de l'organització està canviant: des d'una visió maquinal cap a una concepció que la distingeix com un organisme viu, en la qual l'element central i determinant és la persona, les seves potencialitats i les seves relacions. El canvi en la concepció de l'organització redunda en una transformació de la seva forma, en com s'estructura. Aquesta dimensió és clau per generar la col·laboració. S'ha invertit molt en les coses i en la tecnificació, però avui més que mai estem prenent consciència que el simple coneixement tècnic dels processos no assegura l'èxit en una organització. Són les persones que hi ha al darrere de tots aquests mecanismes les que, en definitiva, determinen l'eficàcia i l'assoliment dels objectius. I és el coneixement que tenen les persones el que garanteix la creació de la intel·ligència col·lectiva per a les organitzacions.

8. Més comunicació, menys confusió

Com més bona sigui la comunicació, més clar tindrà l'organització què és el que es pretén instaurar amb una estratègia de treball col·laboratiu, i, per tant, hi haurà menys confusió. La comunicació s'ha d'entendre com un mitjà per fer arribar un missatge als membres de l'organització. Si aquest mitjà o sistema està mal dissenyat, és a dir, no facilita la comunicació, es pot produir una tendència cap al caos en l'organització.

Facilitar la informació a través d'un bon sistema de comunicació, ja és una pràctica col·laborativa. Certament, moltes organitzacions jerarquitzades associen poder amb informació; per tant, propicien l'opacitat per mantenir el control de l'organització. Tanmateix, aquesta realitat no pot estar més lluny de l'establiment de la col·laboració organitzacional.

De manera que el treball col·laboratiu va molt lligat a la transparència, la comunicació i la credibilitat.

9. Compte amb l'ortodòxia!!!

El treball col·laboratiu no és una pràctica organitzacional per estar en *bona*

sintonia. No es fa per tal de crear un clima més propici, encara que se'n derivi, indubtablement. El fet que una organització es decideixi a introduir el treball col·laboratiu en la gestió del seu coneixement té a veure amb la millora dels nivells de gestió i, en conseqüència, el desenvolupament i els resultats del negoci. Aquest és l'objectiu del treball col·laboratiu. Per tant, quan es dissenya una estratègia d'implantació del treball col·laboratiu s'ha de pensar molt bé en quin lloc de l'organització s'aplica i per a què. No cal que tota l'organització treballi segons aquest patró. No totes les tasques i activitats requeriran el model de treball col·laboratiu. Només aquelles en les quals la intel·ligència col·lectiva resol amb més eficiència els problemes del negoci.

10. La confiança com a goma d'enganxar de l'estructura organitzacional

Com ja hem dit anteriorment, el patró de regulació del treball basat en el *comandament i control* no és aplicable al treball col·laboratiu. Al contrari, l'asfixia. En conseqüència, una organització basada en el coneixement no pot sustentar-se en aquest patró, ja que requereix de molta col·laboració. El treball col·laboratiu es basa en una altra premissa: les solucions als problemes organitzacionals es troben en les persones que hi treballen. Totes tenen idees, unes més i d'altres menys, i perquè aquestes brollin es requereix un context de confiança. Sense confiança s'imposa la jerarquia i la por. En la por no prosperen les idees i, per tant, els problemes acaben esclerotitzant l'organització.

El sistema de comandament i control està en crisi pel fracàs de la seva efectivitat. No és capaç de resoldre els problemes complexos de les organitzacions d'avui, ja que està basat en la idea que mentre uns pensen d'altres executen, i els primers controlen que els segons compleixin allò que prèviament van dissenyar. Al món actual les tasques no poden quedar a l'atzar del control, o dependent només d'ell, per tant cal confiar. Avui s'espera de les persones una tasca creativa; la por, tanmateix, no la fa florir, al contrari és el seu gran inhibidor. Addicionalment s'ha superat l'anomenada fal·làcia tecnocràtica, que postulava que el coneixement expert tenia solució per a tots —o gairebé tots— els problemes. La complexitat actual ha posat en entredit aquesta premissa i ha impulsat un altre abordatge als problemes, en el qual les persones, i la seva capacitat creativa, hi juguen un rol clau. Construir confiança és la tasca dels qui lideren aquests nous processos a les organitzacions.

Bibliografia

- [1] MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1976.
- [2] PAZ, Octavio. *El mono gramático*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 1998.
- [3] HAMEL, Gary. *El futuro de la gestión*. Bogotá: Norma, 2009.
- [4] MORÍN, Edgar. *Cómo vivir en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2011.
- [5] CAPRA, Fritjof. *Las conexiones ocultas*. Barcelona: Anagrama, 2011.
- [6] SENGE, Peter. *La revolución necesaria*. Bogotá: Norma, 2010.
- [7] GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia ecológica*. Barcelona: Kairós, 2009.
- [8] FREIRE, Juan. *Blog de notas de Juan Freire* [en línia]. [S.l.]: Tumblr.com, 2011.
<<http://nomada.tumblr.com/>>
- [9] MONRÁS, Pere. *Hèlix 3C: Acció transformadora* [en línia]. Barcelona: Hèlix 3C, 2011.
<www.helix3c.com/blog/>
- [10] ARBONÍES, Ángel. *Evolución o innovación*. Díaz de Santos, 2007.
- [11] PUNSET, Eduard. *El viaje a la felicidad*. Barcelona: Destino, 2007.
- [12] DRUCKER, Peter. *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto, 2003.
- [13] WHEATLEY, Margaret. *Margaret J. Wheatley* [en línia]. Provo (Utah): Margaret J. Wheatley, 2001-2010.
<<http://margaretwheatley.com/>>
- [14] WENGER, Etienne. *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.



3

Collaborare humanum est

Jordi Graells i Costa

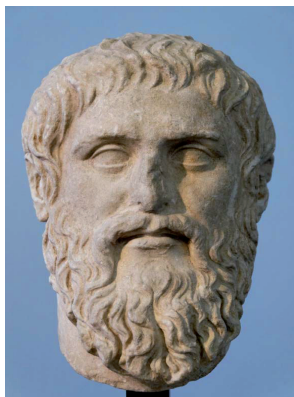
Coordinador de Continguts i Innovació a la Generalitat de Catalunya (Departament de la Presidència), des d'on promou l'ús de les xarxes socials, l'obertura de dades (*open data*), l'Administració electrònica i els sistemes d'informació relacionals per a l'atenció de la ciutadania.

graells.cat

1. Verba volant scripta manent

Web 2.0, The Long Tail, el zero *gegant*, Wikinomics, SaaS, *beta permanent*, *cloud computing*, etc. són expressions que usem per explicar la ràpida cronologia d'Internet. Qualsevol persona que es vanti de ser un internauta expert ha de dominar aquests acrònims i neologismes sense el més mínim indici de dubte ni vacil·lació.

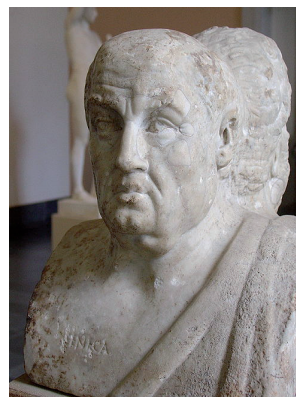
Però tot aquest coneixement, fill de la cultura internàutica, s'esdevé en canvis vertiginosos que porten sovint, implícitament associada, l'ansietat per no quedar-se fora de joc. Aleshores la cultura digital no ens és suficient i podem recórrer als pensadors clàssics grecs [1] que ens han arribat en bona part a través de Roma, de qui som fills lingüísticament i culturalment.



Els nostres clàssics ens proveeixen de missatges que ens ajuden a viure d'una manera més conscient, honesta i conreant també els valors que, en un món de tanta relació amb els altres, ens faran molt de servei. Els seus *escrits resten*, mentre que les *paraules volen*, tal com diu l'aforisme introductor de l'apartat (*Verba volant, scripta manent*).

Per a una societat tan centrada en la possessió material de béns, la cerca de la felicitat es converteix gairebé en obsessió. Plató i Sèneca ens proposen la *saviesa compartida*, que és l'objecte d'aquest capítol i, al capdavant, de tota l'obra. El primer diu, referit a Sòcrates: «Posat que tots dos –Sòcrates i el seu deixeble Clínie– desitgem ser feliços, i que s'ha demostrat que esdevenim així per l'ús o, més ben dit, pel recte ús de les coses, i que el recte ús i la bona fortuna deriven de la ciència, cal, pel que es veu, que tothom i de tota manera s'esforci per ser tan savi com sigui possible». I el segon, Sèneca, adverteix que la saviesa s'ha de gaudir compartint-la amb tantes persones com puguem i, per tant, «si la saviesa es donava en la condició de tenir-la tancada, sense comunicar-la, jo la refusaria: cap bé no es posseeix a gust sense company».

Al llarg del capítol continuarem amb la presència dels clàssics. Els enunciats dels apartats es formulen en locucions i aforismes llatins, en un intent d'entroncar el coneixement actual, necessari per desenvolupar-se en un món contemporani de xarxes i de quantitats



ingents d'informació, amb el coneixement vigent fins al segle XIX en els vessants jurídic, filosòfic, tècnic, mèdic, religiós i científic.

Fins ara aquest pensament vigent havia estat construït en models que abastaven la totalitat de les idees, del començament fins a la fi, i havia sorgit d'un grup reduït de persones en l'espai i en el temps. Contràriament, actualment, el funcionament en xarxa de les persones està canviant la correlació de forces socials. Aquesta mena de pensament social col·lectiu, i sobretot com acabarà influïent en les persones i organitzacions de la nostra societat, conforma l'argument d'aquest capítol.

Ben segur que el contrast entre dos mons, el clàssic i el contemporani, serà font d'inspiració per a noves creacions. ¿Més idees?

2. Hic et nunc

Aquí i ara expliquem com ha anat evolucionant Internet cap a les xarxes socials.

Els treballs i monografies sobre Internet n'han explicat ja sobremanera els orígens civils i *paramilitars* i el seguit de vicissituds passades fins que se'n va popularitzar i universalitzar l'ús.

En tot aquest itinerari s'ha confós en diverses ocasions Internet i la *www* (web). Internet n'és la infraestructura, la xarxa informàtica que connecta ordinadors i per la qual accedim al correu electrònic i als llocs web. En canvi, el web, a través dels navegadors, permet consultar i modificar dades i documents.

El web és un espai per establir relacions. Al començament estructura les relacions entre documents hipertextuals. Al mateix temps, aquests enllaços entre dades són enllaços entre nosaltres i les dades, perquè som nosaltres i l'ús que en fem (i l'interès que hi tinguem) els qui n'acabem determinant el valor. I, encara més, el que no havien previst els experts: el web serveix per establir relacions entre les persones. I aquesta dimensió constitueix el tret més diferenciador de les xarxes.

Els temps canvien indefectiblement i tot, també nosaltres, canvia amb ells. Així ho recullen també els aforismes llatins *Tempora mutantur* i *Omnia mutantur nos et mutamur in illis*. Aquest darrer està atribuït a l'emperador carolingi Lotari i entronca directament amb la idea de la realitat canviant (*Panta rei*) del filòsof grec Heràclit.

Doncs bé, tornant al vessant relacional del web, observem com l'ésser humà

és un ésser social, és a dir, el seu desenvolupament no s'entén si no és en interacció amb els altres, ja siguin família, amics o companys. Evolutivament ha estat així: l'home cerca l'associació, el grup, primer per sobreviure i, un cop les necessitats bàsiques estan cobertes, per créixer i evolucionar. De manera molt complexa i simplificant-ho molt, aquesta socialització dóna lloc als llenguatges, primer (necessitat de comunicació), i a les normes, valors, creences i coneixements que constitueixen la cultura d'un poble, posteriorment.

A dia d'avui conceptes que semblen tan moderns com *xarxes socials* no són res més que la translació al món digital, a través d'Internet, d'aspectes que han existit sempre, i aquestes *xarxes socials digitals* –per diferenciar-les de les *xarxes socials tradicionals*– s'aprofiten de la necessitat intrínseca de l'ésser humà de relacionar-se ja sigui per aprendre, per descobrir, per compartir, per ensenyar, o simplement com a entreteniment. O bé tot alhora, ja que al món digital és possible i probable que s'estiguin fent diverses d'aquestes accions al mateix temps.

Igual com les persones es desenvolupen en diversos contextos, des de la família a la feina, passant per l'escola o el club d'esports, les xarxes socials digitals ens permeten relacionar-nos amb diferents grups de persones amb interessos similars, amb cercles de relacions diferents segons el context al qual pertanyen els seus individus. És a dir, la persona és una, però es desenvolupa en diversos contextos i les persones que hi pertanyen acostumen a ser diferents (això no vol dir que una de les nostres relacions no estigui en dos contextos o més): aquest és un concepte que Google ha incorporat recentment a la seva xarxa Google+ de forma magistral, ja que la manera d'interactuar amb els nostres cercles acostuma a ser diferent.

En aquest sentit, la xarxa digital és un catalitzador, un *enzim*, que ens ha donat accés a noves i múltiples relacions, primer amb informació (que es pot convertir o no en coneixement) i després amb altres persones, que en el món tradicional són molt més difícils d'establir per motius obvis. Les persones podem accedir a nous coneixements a partir dels que ja tenim i rebre el suport de persones més expertes en una matèria. També podem autodescobrir coses noves i construir nous coneixements sobre el que ja sabem, una mena de *bastida digital* equiparable a la descrita per Vygotsky [2] en les seves teories sobre el desenvolupament i aprenentatge humà que es donaven sempre en el pla social i amb interaccions entre experts i aprenents.

Si ens tornem a referir específicament a l'evolució d'Internet i el web, veiem com s'han transformat molt. Els usuaris hem passat de ser mers consultors i navegants (internautes) a actors actius que, creant tota mena de continguts i participant-hi, arribem fins i tot a decidir sobre els productes i la política de

serveis d'empreses i administracions. En són bons exemples: els diaris en línia i la Viquipèdia, on els internautes esdevenen creadors dels continguts, l'elaboració de mapes mundials de serveis com el dels usuaris de Foursquare o el tractament de les dades de l'Administració per empreses i ciutadans.

El web s'ha convertit en la plataforma des d'on podem enviar correus electrònics, compartir documents i fitxers, parlar per telèfon, fer tramitacions electròniques i comercials, etc. Han contribuït a aquest nou web l'augment de la velocitat de transmissió de textos, imatges, vídeo i veu i també l'abaratiment del cost d'emmagatzematge de dades.

En aquesta fase la comunicació ha esdevingut participació.

3. Locus amoenus

Locus amoenus és un terme literari per referir-se a un lloc imaginari ideal per la seva seguretat i confort. Talment en el que s'han convertit les xarxes, uns espais on ens podem sentir a gust perquè hi podem innovar a través del coneixement.

Segons l'antropòloga nord-americana Danah Boyd [3], especialitzada en l'estudi de comunitats de joves en línia, els perfils de les persones a les xarxes socials són com personalitats digitals: «són la representació digital pública de la identitat». A través d'aquests perfils, les persones podem oferir una imatge de nosaltres mateixos i suscitar reaccions. La imatge que oferim a les xarxes socials és complexa ja que és el resultat de textos, imatges, vídeos, comentaris, aportacions, etc.

Però, a més de lloc idoni per manifestar la identitat digital, les xarxes poden esdevenir espais públics per expressar-nos i dur a terme la nostra activitat. Tal com recull el treball de Maria Jesús Salido, Dolors Reig i Jordi Graells [4], el web s'organitza fàcilment en comunitats flexibles que usen eines de:

- Comunicació. Relació entre persones que comparteixen afinitats i interessos. Sol ser bidireccional i sovint s'estableixen vincles professionals o personals amb la idea de conversar, interaccionar i desenvolupar unes relacions més o menys sòlides.
- Difusió. Accions per promoure, comunicar, difondre, publicitar un espai, projecte, producte, servei o persona. L'objectiu és captar l'atenció, l'adscripció o lleialtat a una marca o concepte.

- **Cocreació.** Conjunt d'activitats, recursos i processos adreçats a la coproducció, creació conjunta o col·laborativa d'un producte o servei.
- **Gestió de la informació.** Processos de cerca, intercanvi, emmagatzematge, tractament i organització de la informació per generar nou coneixement, millorar l'aplicabilitat del que ja existeix i ajudar els usuaris a desenvolupar o millorar competències i habilitats.
- **Aprenentatge.** Té caràcter transversal a les altres eines. L'aprenentatge és inherent a qualsevol de les activitats prèviament descrites. Funcions, processos i eines específicament dissenyades per a la transmissió de coneixement (*e-learning*, entorns personalitzats d'aprenentatge, etc.).

I, si ens focalitzem en l'àmbit professional, constatarem que les xarxes socials són espais idonis per a la innovació. Només caldrà que les dotem de forma de plataforma i que en prevegem de manera eficaç les vies de participació i interacció.

4. Civis Romanus sum

La frase *Civis Romanus sum* era repetida per figures il·lustres romanes per vindicar els privilegis inherents a la condició de ciutadans romans. Aquí, doncs, ens va com l'anell al dit per parlar d'identitat digital a les xarxes.

Amb la internetització de la societat té lloc l'anomenada bretxa digital, és a dir, la distància que hi ha entre diferents grups d'edat i diferents contextos socioeconòmics pel que fa a la utilització d'aquest recurs. Es produeix un trencament dels hàbits i una reorganització en la manera com la gent ens informem i com socialitzem el que sabem i fem.

Les xarxes socials són molt més que un mitjà de comunicació. Permeten que les persones organitzem les activitats amb la nostra audiència i amb la comunitat que nosaltres escollim. Amb ells generarem continguts, organitzarem la informació, comunicarem, difondrem i aprendrem. Es tracta d'un espai compartit de relació, de socialització i de posada en comú en cercles transparents i de confiança.

Tot això conforma un altre tipus d'identitat digital.

L'alfabetització digital és una qüestió molt relacionada amb la identitat digital i que, segons la Comissió Europea, és condició *sine qua non* per a la creativitat, la innovació i l'emprenedoria. Són les competències i els coneixements mínims

que necessita la ciutadania per viure al segle XXI. Aquests coneixements es basen, d'una banda, a usar els dispositius (ordinador, mòbil...), Internet i les xarxes socials de manera eficaç. De l'altra, en la capacitat de trobar, crear, difondre i compartir continguts de forma crítica, valorant-ne el règim de propietat, possibles usos comercials i/o publicitaris, etc.

En la identitat digital resulta crucial la manera com es gestiona la privacitat de les persones. Tanmateix, fins ara les mesures d'autoregulació s'han mostrat insuficients per preservar la privacitat dels consumidors-ciutadans i fomentar alhora el potencial d'innovació i de creixement econòmic que representen la Internet actual i les xarxes socials.

La idea que es dedueix d'aquesta premissa bàsica sembla relacionada inicialment amb el concepte de la llibertat d'expressió: un pot compartir el que li vingui de gust. El límit, però, el trobem segurament quan aquest acte de llibertat afecta la nostra seguretat o bé quan escapen del nostre control les regles amb les quals creiem que estem compartint.

Amb les xarxes socials estem ampliant el nostre radi d'acció social. No és gens fàcil traslladar-hi una seguretat total que no existeix tampoc en els altres àmbits de la nostra vida. Hem de ser conscients: també a les xarxes socials som responsables del que mostrem i per tant dels nostres actes. Per això, en aquest objectiu, ens poden inspirar algunes de les pautes d'actuació que ja adoptem en la nostra vida presencial:

- Cal ser curós amb els continguts associats al nostre *jo digital*.
- El que es publica a Internet mai no es pot eliminar del tot.
- Els continguts que publiquem a les xarxes socials sovint passen a ser propietat de la plataforma.
- Els motors de cerca indexen continguts generats a xarxes socials, per tant els donen visibilitat i els fan accessibles a persones externes a les plataformes socials.

També referits a la privacitat, a continuació s'enumeren els criteris que es van elaborar de manera col·laborativa a partir d'un apunt publicat a graells.cat el 27 de setembre de 2010 [5]. Els criteris han de procurar no anul·lar, com hem dit, l'enorme capacitat transformadora d'Internet. Són els següents:

Àmbits d'actuació

1. Formació

Incloure en la formació reglada educació específica de ciutadania digital, gestió dels usos d'Internet i més concretament de la privacitat. Cal aprendre a gestionar contactes i a publicar tota mena de continguts a les xarxes. Saber decidir el nivell d'exposició del que hi publiquem (¿per a la xarxa d'amics? ¿per a tothom?), el temps que hi romandrà (¿sempre?) i disposar de l'autorització de terceres persones que apareguin a la imatge, per exemple. I, a més, hem de conèixer que algunes xarxes, com Facebook, es queden els drets d'autoria de tot el que hi publiquem.

2. Regulació i responsabilitat

D'una banda, elaborar els instruments legals necessaris perquè l'accés i visualització de les opcions de gestió de la privacitat sigui fàcil i transparent.

De l'altra, cal completar la regulació dels usos específics escaients per preservar les dades personals. De manera complementària, els usuaris de les xarxes socials han d'assumir les responsabilitats inherents al medi (Internet). Per exemple, etiquetar fotografies d'una tercera persona sense el seu consentiment vulnera el dret a la pròpia imatge.

3. Identificació

Cal tendir a la identificació dels usuaris per evitar l'anonimat a les xarxes socials, sobretot en aquelles xarxes en què es permeti l'intercanvi sensible d'informació personal. I, en el mateix sentit, penalitzar la suplantació d'identitat.

4. Gestió i control de dades personals

Prestar atenció als conceptes *caixa forta digital*, *elentitat* (identitat electrònica única mitjançant el Passwordbank, per exemple) i *oblit digital* (obligació d'eliminar les dades després d'un cert període d'inactivitat).

5. Tecnologia

Fomentar que les plataformes de xarxes socials activin per defecte les mesures de control de les dades (a mode de *netiqueta*).

Actuacions específiques per a l'àmbit de l'Administració

Formació

- Demanar a les escoles i tots els altres ens dedicats a la formació a l'Administració que imparteixin mòduls d'informació-formació sobre gestió de privacitat a les xarxes socials.
- Insistir davant el departament responsable de l'educació perquè inclogui en la formació reglada educació específica de ciutadania digital, gestió dels usos d'Internet i més concretament de la privacitat.

Regulació i sensibilització en la responsabilitat

- Suggestir a organismes relacionats amb aquesta qüestió (direccions generals, observatoris municipals...) que demanin a l'Administració competent una nova regulació perquè l'accés i visualització de les opcions de gestió de la privacitat sigui fàcil i transparent.
- Promoure actes de conscienciació sobre gestió de privacitat a les xarxes socials dins l'Administració.
- Fomentar debats sobre la *identificació cívica* com a requisit per a la transparència, participació i col·laboració entre els actors públics (ciutadania, empreses, associacions, Administració...).
- Incentivar el voluntariat digital que ajudi a difondre tots aquests conceptes, prestant especial atenció a l'entorn de la família-escola a través, per exemple, de les AMPA (associacions de mares i pares a les escoles).

5. Mutatis mutandi

A més del valor de la privacitat que hem comentat en l'apartat anterior, les xarxes socials estan directament vinculades als principis del servei públic, la transparència, la qualitat, la coresponsabilitat, la participació i el coneixement obert.

Com diu la introducció de la [Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya \[6\]](#), amb les xarxes socials, entrem en un terreny propi de la ciutadania. I aquí el ciutadà té les seves pròpies opinions, que el funcionari té l'obligació d'escoltar i donar resposta adequada. Els usuaris d'aquests espais han de percebre la nostra presència com a no intrusiva, que participem d'igual a igual i que és una relació útil per als seus interessos.

Canviant el que calgui canviar, com diu la locució inicial de l'apartat, aconseguirem un nou perfil de professionals de l'Administració relacional. En aquest itinerari, ens anirà bé observar aquests principis per usar les xarxes socials a la feina:

- Si s'usen les xarxes socials durant la jornada laboral, cal fer-ne un bon ús i sempre orientat a aconseguir una millora del servei que s'ofereix.
- Cal usar el correu electrònic no corporatiu per registrar comptes personals.

I, per acabar l'apartat, un seguit de recomanacions que poden ajudar els professionals de l'Administració a gestionar la seva presència a les xarxes:

- Qualsevol professional de l'Administració, amb presència a les xarxes socials, ha de poder expressar aquesta condició lliurement.
- S'hauria d'evitar participar en accions o moviments que puguin perjudicar la reputació de l'Administració i els serveis que ofereix.
- Es recomana actuar de manera transparent i respectant la legislació. Per a aquelles actuacions personals vinculades amb l'àmbit professional, cal recordar que la normativa lingüística recalca la responsabilitat del funcionariat en la normalització lingüística del català en tots els seus àmbits d'actuació.
- No s'haurien de publicar comentaris despectius ni ofensius a Internet.

6. Dura lex sed lex

En organitzacions centralitzades, la gestió de les transaccions per trobar amb qui treballar i la negociació dels acords de col·laboració costen cares (diners, temps i atenció).

Les TIC i Internet han eliminat aquests costos. Permeten que grups coordinats de manera desimbolta realitzin tasques que no podria fer cap estructura organitzacional. Les administracions es converteixen en xarxes socials que col·laboren amb els seus *partners* i en recullen el coneixement.

Però tant l'Administració com la resta d'organitzacions es troben amb un conjunt de limitacions de caire legal que en limiten aquesta presència a les xarxes. Es tracta, tanmateix, del marc legal (*Dura lex sed lex*). Principalment en aquests aspectes:

a. Autodeterminació informativa per a l'usuari

Amb l'eclosió de les xarxes socials, la identitat de persones i organitzacions a Internet esdevé de domini públic.

Dificultat per gestionar la nostra reputació digital forjada pels nostres perfils, vídeos, fotos, recomanacions, opinions...) que és usada per personalitzar la publicitat (geolocalització, hàbits...).

1. Les empreses i l'Administració han de respectar la privacitat.

2. Dret a l'oblit digital. La Comissió Europea aspira a:

- Vetllar perquè, quan un usuari abandoni una xarxa social, se'n pugui endur les dades personals.
- Minimitzar la informació necessària per obrir un compte a les xarxes socials.

b. Una propietat intel·lectual més actualitzada i flexible

Propostes per superar la situació actual: **[7]**

- Respectar possible termini reduït de protecció de les obres.
- Accés públic a l'obra si no hi ha ànim de lucre.
- Reutilització de coneixement de l'Administració.
- Obres protegides per drets d'autor i difoses en obert. Cal citar obra en Creative Commons.
- Suport a la reconversió de la indústria tradicional de continguts.
- Ser més flexibles per a usos lícits en un espai més ampli, a l'estil del *fair use* de la legislació anglosaxona.

Com gestionar els drets sobre imatges i vídeos: **[8]**

- Vetllar per gestionar-los correctament.
- Aplicar llicències Creative Commons amb dades amb drets de propietat intel·lectual dels quals tinguem els drets d'explotació corresponent o l'autorització corresponent.

- Afegir clàusules als contractes, subvencions, licitacions... que permetin la comunicació lliure de les dades o documents adquirits.
- Incloure en el procediment de recollida de dades, confecció de documents, organització d'actes... les cessions de drets escaients.
- Valorar quines de les dades que produïm són obres i, per tant, tenen drets de propietat intel·lectual. Gestionar-les amb les llicències corresponents.

c. Cal concebre les dades obertes (*open data*) com un actiu econòmic i social

La Llei 37/2007, de reutilització de la informació del sector públic, no s'aplica als documents amb drets de propietat intel·lectual (drets d'autor i afins com el dret *sui generis* per a les bases de dades) o industrial (patents, marques).

Tampoc no s'aplica a documents de:

- Radiodifusió sonora i televisiva i filials.
- Institucions educatives i investigació (escoles, universitats, arxius, biblioteques i centres d'investigació), incloent-hi «les institucions creades per a la transferència dels resultats de la investigació».
- Institucions culturals (museus, biblioteques, arxius històrics, orquestres, òperes, ballets i teatres).

Aquestes exempcions impedeixen la reutilització de dades elaborades per l'Administració pública que tenen molt d'interès per a empreses i organitzacions. Aquí, doncs, hi ha molt camp per córrer encara.

7. Verbatim

Aquest mot llatí, a més de donar nom a una coneguda marca de solucions d'emmagatzematge digital, vol dir originàriament *paraula a paraula*, procurant de no alterar el significat del missatge. Així, aquest concepte ens va bé per referir-nos a la comunicació a les xarxes socials, amb la idea d'aconseguir expressar-nos de manera senzilla i directa.

Fins no fa gaire els mitjans de comunicació tradicionals (TV, ràdios i audiències massives) monopolitzaven el nostre espai comunicatiu i et deien tot el que havies de creure o fer (llegir un llibre, entendre un esdeveniment, veure una pel·lícula...). Però ara tots nosaltres ens hem convertit en font d'informació. Es tracta de tenir opinió pròpia i que sigui seguida per la gent en les xarxes, mitjançant la seva atenció.

Amb la comunicació en xarxa s'acaben les audiències massives ja que només es pot arribar, amb part dels missatges, a determinats segments de la societat. L'atenció s'ha diversificat, la gent ja fa menys cas a missatges generals, com són els de les grans organitzacions. I això no és, per a res, desafecció política; és una altra cosa!

Críteris perquè els nostres missatges siguin escoltats enmig d'un món hiperconnectat i amb un soroll massiu **[9]**:

1. El missatge es redacta per ser reenviat i no solament perquè arribi. Per tant, ha de ser atractiu i ha de conferir prestigi a qui el reenvia. Un missatge mediocre no el reenviarà ningú, no es viralitzarà.
2. El missatge ha de ser àgil, directe i enginyós. Comunicar ràpid sovint és més eficaç que fer-ho tard i amb més qualitat.
3. Usar narratives simples per contagiar el missatge.
4. Tenir cura de la contextualització del missatge, ja que, quan es viralitzi, perdrà fragments i segurament bona part del sentit.
5. El missatge ha de ser autèntic, no ha de maquillar ni amagar res; les mentides s'acaben detectant.

8. Per aspera ad lastra

Hem començat dient en l'apartat 2 que els usuaris hem passat de ser mers consultors i internautes a persones actives, creadores de continguts, que acabem incidint sobre els productes i la política de serveis d'empreses i administracions. Però, per reeixir en aquest coneixement conjunt, caldrà fer-ho amb esforç, com proposa la locució *Per aspera ad lastra* de Luci Anneu Sèneca (Sèneca el Jove) usada freqüentment en heràldica.

L'augment de la capacitat de transmissió de dades estimula les contribucions de molts usuaris. Aquesta producció en massa, en xarxa, crea productes i continguts més grans que la suma aritmètica de totes les parts. És el concepte de la *saviesa de les multituds* que James Surowiecki exposa a *The Wisdom of Crowds* **[10]**.

Per un altre cantó, el filòsof Pierre Levy **[11]** va promoure el concepte *intel·ligència col·lectiva* per designar aquells processos deliberatius que

tenen lloc quan els membres de comunitats en línia comparteixen informació, esmenen i valoren les contribucions de cada un i busquen un acord comú. Aquest posicionament es diferencia del de Surowiecki, que intenta veure com sorgeix la saviesa a partir de la mitjana de dades anònimes que aporta molta gent sense influir en els altres.

En qualsevol dels casos, al nostre parer, són conceptes que s'han exposat de manera massa ambiciosa. I aquesta circumstància ha facilitat la crítica furibunda per part d'alguns autors (Jaron Lanier [12], Nicholas Carr [13], Andrew Keen [14]) en el sentit que no analitzen el web de manera objectiva perquè ho fan des d'una perspectiva forassenyada i irreal (*hippy* i *maoista* en paraules de Lanier, *religiosa* segons Carr o *idiota* per a Keen). És paradoxal que critiquin –amb força raó– el to moralitzant que hi ha sovint en els defensors del web 2.0 i que ho facin, tanmateix, des de posicionaments massa ideològics.

El cas és, tanmateix, que algun dels postulats de Carr són molt interessants. Per exemple, quan observa del perill de l'explotació d'aquesta capacitat productiva de les masses quan les plataformes que se'n beneficien continuen estant en mans d'una minoria. O com quan, hàbilment, posa en relleu la verificació de la qualitat de les dades que es creuen i barregen en *mashups* a Internet.

Aquesta fe gairebé religiosa en Internet i les TIC i en les seves aptituds per menar-nos vers un món millor és, de totes passades, esbiaixada ja que estem interpretant el web en un pla subjectiu, partint de les nostres necessitats i anhels.

Sigui com sigui, la participació de les persones en aquesta construcció social del coneixement exigeix ser molt curosos en els plantejaments per no aixecar falses expectatives, perquè l'equació col·lectiu de persones i saviesa com a resultat no és sempre possible, més aviat succeeix el contrari. Estem parlant d'un punt d'inflexió que canvia el paradigma cultural, social i econòmic vigent fins ara.

Nosaltres preferim parlar de *coneixement col·lectiu*. Creiem que recull més ajustadament la possible saviesa resultant de la relació de grans quantitats de dades i persones participants diverses deliberant al voltant d'uns objectius i gràcies a una certa estratègia intel·ligent.

De fet, ens referim a coneixement col·lectiu com el que emana del procés deliberatiu de persones diverses gràcies a les noves funcionalitats que aporten les eines de xarxa social. I aquest plantejament, recordem-ho, ens serveix per explicar com innovem les persones i les organitzacions: [15]



Imatge de l'article "Com innovar serveis a l'Administració" de Jordi Graells Costa a *Escola Innovació. Butlletí de la funció directiva* núm. 1. Barcelona: EAPC, nov. 2007

Tot i el que hem exposat aquí, hi ha un problema que passa per desgràcia freqüentment desapercebut: l'explotació dels usuaris, de *crowdsourcing*. Això és, la producció de continguts per molts usuaris pot amagar estratègies d'empreses entossudides a reduir costos. Internet permet trobar persones disposades a treballar de franc i en condicions míseres. Aquí caldrà que el mercat laboral evolucioni prou perquè, si no ho fa, el conflicte sembla inevitable.

La producció de valor per part dels usuaris és també molt evident quan ens referim a l'etiquetatge de la ingent informació que ens envolta. Segons David Weinberger [16], filòsof i consultor, hem après a organitzar-la seguint pautes del món físic que han fet fins ara experts en la jerarquització de dades. Però, si observem com organitzem ara el coneixement, basant-nos en les metadades, llavors és quan copsem que som més intel·ligents que no pas fa una dècada.

Weinberger ho explica molt bé en la conferència Supernova [17], organitzada per Kevin Werbach a San Francisco el juny de 2007. Pel seu interès, en transcrivim algunes parts a través del llibre de Francis Pisani i Dominique Piotet *La alquímia de las multitudes* [18] (que hem seguit en la formulació d'una part d'aquest capítol, específicament per als apartats 8, 9, 11, 14 i 15):

«Des de la dècada de 1990 que no deixen de dir-nos que hi ha massa informació, que estem amenaçats per una allau, un *tsunami*, i que anem a ofegar-nos-hi. Però això no és cert i convé preguntar-se per què hi ha encara més informació de la que tothom preveia.

»Doncs perquè com més informació hi hagi, menys ens hi ofegarem. La solució al problema de l'excés d'informació és generar encara més informació, una activitat en la qual destaquem.

»El problema no és la quantitat, sinó la fragmentació. Des del primer dia, el principal desafiament del web ha consistit a trobar el que ens importa, el que és vertader, el que ens proporciona plaer. La solució sempre ha estat, i sens dubte sempre serà, recórrer a les metadades (dades que serveixen per definir o descriure altres dades).

»Tradicionalment, hem atès dos tipus d'ordre. El primer fa referència a les coses mateixes, les fotografies, per exemple, que classifiquem en arxius, en carpetes. Aquestes fotos sols es poden col·locar en un lloc: estem obligats a escollir, ja que no podem col·locar un objecte físic en dos llocs al mateix temps. En el segon ordre, se separen físicament les metadades, i això permet tenir diverses maneres d'organitzar-les. Però, en el món físic, això sempre està limitat per la mida de la fitxa en què posem el títol i l'autor, per exemple. Per tant, cal prendre una decisió.

»Aquesta jerarquització de les metadades per classificar les dades l'ha de fer algú. Per fer-la hi ha experts, comitès, científics. Generalment la seva elecció és bona, però només és una manera d'organitzar el món i les seves decisions no sempre són excel·lents.

»Això fa sorgir immediatament qüestions de poder. Ser la persona que fa les eleccions en l'organització del saber equival a tenir el poder. Fer aquesta elecció sempre ha estat necessari, perquè els mitjans d'organitzar el saber sempre han estat mitjans físics, com els llibres. A tothom li agraden els llibres, però són difícils d'utilitzar i requereixen prendre una sèrie de decisions que inclouen el tema de què tracten, la informació que contenen i, finalment, el prestatge en el qual es col·loquen. El fet que el coneixement s'emmagatzemi en suports físics és enormement restrictiu.

»Deixin-me posar-los un exemple similar, el de l'arbre. Adorem els arbres taxonòmics i els utilitzem per organitzar les coses i mostrar de quina manera està organitzat el món. Pensem en com organitzen els científics les espècies vives. Això implica que creiem que l'ordre perfecte és col·locar cada cosa en un lloc, en un únic lloc. I com que considerem que existeix un ordre perfecte, depenem completament de l'opinió dels pensadors que prenen les corresponents decisions. Ells són l'autoritat [...]

»La noció segons la qual cal organitzar les coses d'aquesta manera procedeix únicament del fet que hem assimilat les limitacions del món físic. Ho apliquem al món de les idees, i això és terrible.

»Afortunadament, ara hem entrat en el tercer ordre d'ordre. Hem arribat a una fase de digitalització de totes les dades: contingut i metadades [...]. I aquestes no formen sols un piló, sinó que hi ha un potencial d'ordre. La regla passa

a ser que s'ha d'incloure tot en comptes de filtrar-ho. I abans que demanar als experts que decideixin quina és la posició adequada, podem permetre als usuaris que organitzin i classifiquin segons els seus interessos i les seves necessitats.

»Això canvia quatre principis bàsics:

- En el món físic, una cosa sols pot ocupar un lloc i, en l'arbre taxonòmic, només pot estar en un tema. En línia, una cosa es pot trobar en tantes categories com vulguem i podem posar-hi totes aquelles *tags* o etiquetes que creiem. Així, doncs, el desordre es converteix en alguna cosa positiva perquè cada usuari pot ordenar les dades com desitgi.
- En el primer i el segon ordre, el garbuix és un desastre. En línia, això és exactament el que busquem, perquè permet la multiplicitat i la riquesa de les relacions. Solucionem els problemes en el nivell de les metadades.
- En el món físic, podem distingir entre el llibre i la fitxa del catàleg que parla del llibre. En línia, no es fa cap distinció entre dades i metadades. Les dues són igualment accessibles. Recordar la primera línia d'un llibre pot permetre trobar informació sobre l'autor i la resta del contingut. En el tercer ordre, tot són metadades. L'única diferència és que les dades són el que es busca i les metadades són el que se sap. I, ja que organitzem el coneixement basant-nos en aquestes darreres, si tot són metadades, aleshores comprovarem que ara som molt més intel·ligents del que érem fa deu anys.
- El quart principi és que en el món real és rar que puguem canviar la classificació establerta. Per exemple, si vostè entra en una tenda de vestits i forma una gran pila amb tots els vestits que li van bé perquè, naturalment, la resta no l'interessa, el faran fora de la botiga passats trenta segons. A Internet, si se'ns obliga a veure tot el que no ens interessa, marxarem de la tenda en trenta segons. Els que posseeixen l'estoc no posseeixen l'organització. Som nosaltres els qui la posseïm. Les tècniques que ens permeten trobar, comprendre i contextualitzar el que volem són les més interessants de totes les que hem inventat per al web. Això inclou el *tagging* (etiquetatge), els llocs de crítiques i les recomanacions personals creades per ajudar-nos a ordenar tota aquesta informació. Per tant, el web no és una massa plana d'informació; està abonyegada.

»Això té tres conseqüències:

- En el règim de la difusió de les informacions de massa (*broadcast*), hem adoptat el costum de simplificar, perquè és així com transmetem el missatge. Simplifiquem, simplifiquem i simplifiquem. Fem que les coses siguin

estúpides, i això acaba sent la televisió. Això es reflecteix en els discursos dels polítics, en els quals s'han de simplificar situacions complexes. Fa un any, per exemple, Bush va haver de simplificar la seva política en matèria d'immigració perquè cabés en un discurs de 2.500 paraules. Una hora després 2.500 apunts de bloc parlaven del tema. Cada un el feia més complex. Això és el que es fa en els blocs i en les converses. I amb això sorgeix una veritable felicitat de la complexitat que trenca en mil bocins la simplicitat imposada pels mitjans de comunicació de masses.

- La segona conseqüència és que els experts no són els mateixos que abans. Ara tothom és expert, com ho demostra la Viquipèdia. El saber que es desprèn sol ser millor que el que podríem esperar d'un sol individu. L'expert no desapareix, però estem assistint a una espècie de negociació social del saber. És el cas també de les llistes de correu o *mailing lists*. Un expert hi dona l'opinió, a la qual s'afegeixen comentaris d'altres participants. A més de l'opinió de l'expert, el lector es beneficia també de les opinions contràries i dels comentaris. Les llistes de correu són més intel·ligents que cada un dels experts que hi participen. I el lector disposarà, per tant, d'una informació més completa. Així, doncs, el saber s'ha convertit en un saber social, i això s'esdevé també en el nostre sistema educatiu, ja que els infants estan connectats quan fan els deures i utilitzen totes les eines socials de què parlem aquí. Fan els seus deures socialment, però se'ls avalua de forma individual. L'antic sistema es desfà.
- El tercer punt és que aquesta idea, segons la qual Internet ofereix una mala informació, és font d'angoixes. Estem assistint a un canvi que suposa un cataclisme i és que el coneixement està sent absorbit progressivament per la comprensió (*the circling of knowledge by understanding*). És cert que a Internet circulen informacions falses, i que aquestes poden distorsionar el saber. No podem estar segurs que el que estem llegint ho hagi escrit un expert. Per tant, amb Internet l'accés al saber es fa més difícil, i l'usuari s'haurà d'implicar més, trobar la pàgina de discussió sobre el tema per saber si el que ha llegit és cert o no.

»La informació pot ser inexacta. No obstant això, a Internet no ens limitem a cercar informació, sinó que volem comprendre millor les coses que ja sabem. Aquesta enorme pila de coses l'enriquim amb tantes metadades com sigui possible. De múltiples formes (ja es tracti de *tags*, de les taxonomies d'abans, del web semàntic, d'enllaços, de *playlists* o de blocs socials com Digg), establim relacions entre les coses, creem sentit. Afegim valor. Aquest és el veritable web semàntic que creem no solament per saber, sinó per entendre. Per a mi és com una infraestructura per crear sentit (*an infrastructure for meaning*). Aquest és l'autèntic avenç que veurem desenvolupar-se durant generacions.

»En qualsevol cas, aquesta eina no pertany a un panell d'experts, sinó que ens pertany a nosaltres.»

9. Quid pro quo

Fins ara les xarxes socials eren associacions de persones que, tot i aprofitar el potencial del seu caràcter grupal, estaven constrenyides al món físic d'on sorgien. En canvi, les xarxes socials actuals són el marc on s'estableixen relacions entre persones, grups i dades. Aquest valor de la relació a les xarxes socials l'expressem amb la locució *Quid pro quo, alguna cosa a canvi d'una altra*.

Aquestes relacions donen lloc a un conjunt de moviments no previstos i que són multidireccionals. Aquesta dinàmica relacional tendeix a xocar amb la mecànica que segueixen les institucions, que es mouen de manera més lenta i controlada.

En les organitzacions tradicionals, els recursos, procediments i processos se circumscriuen a una mecànica institucional on la participació dels professionals i dels clients/usuaris és minsa o absolutament inexistent. Per un costat, als treballadors se'ls consulta sobre algunes mesures de millores en processos de dalt a baix (comitès o grups de millora) o se'ls demana que aportin idees en una aplicació específica o a la intranet de manera esporàdica i puntual, sense que aquest procés d'aportació de coneixement estigui incardinat en l'operativa de l'organització o al seu propi ADN. Per un altre costat, l'atenció a l'usuari (o al ciutadà, en el cas de l'Administració) es vehicula a través dels protocols i canals establerts, els quals limiten en bona part dels casos la relació directa, la conversa que podria ajudar a contextualitzar i donar sentit a la consulta de l'usuari. El fet de respondre *socialment* per eines de xarxa comportaria un fort estalvi del cost d'aquesta comunicació ja que, en ser més pública la resposta o conversa, els usuaris podrien trobar el que buscaven i encara no havien preguntat o podrien ajudar-se els uns als altres fent recomanacions o aportant l'experiència dels que ja han viscut el que es consulta o demana.

Segurament, tant en el cas dels professionals interns com en el dels usuaris externs, hi ha una por cap a aquesta cultura corporativa democratitzadora del saber, més oberta, i també cap al cost que pot tenir la relació més *peer-to-peer* (d'igual a igual) que comporta.

Per entendre-ho millor, convé tenir en compte l'evolució de la societat en els darrers cinquanta anys. Segons els experts, les institucions es basen en els metarelats per estructurar-ne l'organització que tots els membres haurien

d'acceptar sense piular (el programa d'un partit polític o d'un sindicat, la missió d'una empresa, etc.). Les estructures organitzatives (institucions i mercats) ens satisfan poc i el web ens serveix cada cop més per relacionar-nos com a individus i grups amb la flexibilitat que demana el temps actual. No renunciem a les relacions de pertinença, però volem multiplicar les relacions reticulars transitòries, d'abast limitat, més flexibles i dinàmiques.

Francis Pisani i Dominique Piotet, al llibre *La alquímia de las multitudes*, denominen dinàmica relacional a aquest fenomen, en contraposició al concepte d'individualisme reticular (*networked individualism*), encunyat per Barry Wellsmann [19]. La idea *dinàmica relacional* recull amb més propietat que la gestió de les xarxes (a partir de les necessitats d'informació, col·laboració, sentiment d'adscripció, suport afectiu...) la fem també en clau de grup a més de la perspectiva individual.

El web està assolint la maduresa i hem passat de concebre'l com una infraestructura fixa de transports (autopista d'informació, velocitat de transferència...) a un sistema relacional dinàmic, amb nodes i fluxos d'intercanvi, interacció i moviment. Les persones l'usem per cercar-hi tota mena d'informació (trobar feina o dades professionals, comprar un producte, usar un servei, trobar habitatge, fer alguna despesa/inversió important, apuntar-se a una causa humanitària...) i també per aconseguir suport, ajut, recomanacions i consells de les nostres xarxes. Comprendre aquests processos dinàmics serà l'objecte d'investigació en xarxes en aquests propers períodes, segons László Barabás [20].

**com
par
tim**

de Catalunya).

Bona prova d'això són els equips de professionals independents que s'agrupen de manera temporal per dur a terme un projecte sense cap estructura empresarial convencional al darrere, com és el cas de The Project [21]. O també les agrupacions de professionals al si d'una organització per afegir col·lectivament valor als serveis que gestionen o presten, com el programa Compartim [22] del Departament de Justícia (Generalitat

O, en un àmbit més meta, la Xarxa d'Innovació Pública (XIP) [23], composta per treballadors públics de totes les administracions públiques catalanes, que es proposa transformar el sector públic usant la lògica relacional de les xarxes en la seva estratègia, cultura i operativa.

Per aquesta dinàmica relacional els usuaris afegixen valor a les coses (segons Tim O'Reilly [24]), la seva participació grupal pot

aportar un coneixement col·lectiu intel·ligent (per James Surowiecki [25]) i poden encomanar-los una tasca que es du a terme habitualment dins l'organització en un sistema distribuït d'innovació (*crowdsourcing*); com a Threadless.com, amb el disseny de samarretes obert als clients; iStockphoto.com, aportació de fotos venals que fa la gent; InnoCentive.com, resolució d'investigació fora de l'empresa.

Tanmateix, l'arribada d'aquesta nova dinàmica relacional porta implícita una embranzida que pot desbordar les persones i les institucions que la volen incorporar al seu si. El repte és aprofitar les eines de xarxa social per afegir valor als nostres serveis i/o trobar nous models de negoci a les nostres organitzacions. Caldrà que siguem molt eficaços per no frustrar les expectatives que hi estem dipositant: definir objectius en l'ús de cada eina i maldar per mesurar-ne l'activitat, la productivitat i l'impacte.

10. Res publica

Aquest valor de la relació a les xarxes socials adquireix especial rellevància amb l'obertura de dades per part de l'Administració pública, que hem volgut introduir amb l'expressió llatina *Res publica*, que significa literalment *el que és públic* (la cosa pública).

L'evolució d'Internet cap a les xarxes socials apunta cap a una maduresa de les tecnologies del web, que pren forma de plataforma –tal com afirmava Tim O'Reilly– i avança cap a desenvolupaments basats en l'obertura i la col·laboració. En aquests moments, les dades són el centre del model. Des dels fluxos RSS (*really simple syndication*), que van fer més eficaç la circulació de la informació, fins a l'evolució del web actual com a eina de suport a la intel·ligència col·lectiva.

En l'escenari del web com a plataforma, els llocs proposen les dades (i els textos, vídeos, notícies, fotos) i els serveis necessaris per fer-los funcionar (sistema de publicació, classificació, cerca, indexació, emmagatzematge, intercanvi, etc.). El web també esdevé plataforma d'intercanvi i de compartició d'ordinadors, fluxos i fitxers (*peer to peer*, d'igual a igual).

Simultàniament, les aplicacions i el programari s'han convertit en serveis en línia sempre disponibles. És la filosofia del *beta permanent*, per la qual els internautes s'impliquen en el seu desenvolupament. Fins arribar al cas de les API (*application programming interfaces* o interfícies per a la programació d'aplicacions), on l'usuari fins i tot pot esdevenir codesenvolupador.

L'eina d'etiquetatge (*tagging*) és precursora en l'intent de donar intel·ligència col·lectiva a les dades: els usuaris posen paraules clau (etiquetes o *tags*) per classificar objectes en línia (articles, comentaris, fotos, vídeos, etc.).

Ara, doncs, és més fàcil publicar, compartir i usar les dades. S'inicia un nou sistema basat en l'obtenció de dades de procedència diversa, amb més valor. Es tracta de creuar, reorganitzar, millorar i/o repensar les dades perquè responguin a uns usos nous, i que generin nou valor públic o models de negoci privats.

D'altra banda, el programari lliure (programes que poden ser usats, modificats i redistribuïts lliurement, però no necessàriament gratuïts) i l'*open source* (programes amb el codi font obert) han estat determinants en l'evolució del web cap a plataforma oberta i cap al moviment d'obertura de dades. El web es mostra com el lloc idoni per compartir programes.

Pel fenomen d'obertura de dades (*open data*), l'Administració ha de posar en obert les seves dades perquè la societat se'n pugui beneficiar, en un model clarament de col·laboració. Pot oferir les bases de dades (com més *crues* millor), com per exemple tota la base de dades del portal d'equipaments de gencat.cat/equipaments, o serveis oberts (*open services*), de manera semblant al model *Software as a Service* (SaaS), en el cas anterior cridant només per exemple les escoles del Bages. En aquest segon cas, les empreses o usuaris accedeixen sols al conjunt de dades que necessitin (com si es tractés d'un servei), les quals sempre es troben en perfecte estat i actualitzades.

Mitjançant una arquitectura de la participació, els usuaris han de conferir autonomia i intel·ligència a les dades que obri l'Administració.

L'enriquiment de les dades que subministra l'Administració és condició ineludible perquè tinguin un sentit coherent per al conjunt de la societat. Cal el coneixement i la intel·ligència de diverses persones per donar sentit al gran nombre de documents i informació variada disponible per crear relacions prou denses i consistents que tinguin senderi.

Les barreres a aquesta obertura de la informació de l'Administració perquè sigui ampliada, contrastada, complementada, desenvolupada, tractada... no solen ser pas tècniques. Els límits que cal superar per a una circulació oberta de les dades del sector públic són més aviat polítiques i organitzatives. I aquí cal incloure totes les organitzacions que donen servei públic independentment de la seva naturalesa jurídica (consorci, empresa, fundació, ens amb entitat jurídica pròpia...) o de la condició contractual per la qual estan oferint aquest servei. A tall d'exemple ¿per què les aerolínies canvien els vols programats sota l'argument escarrit i obscur dels «motius tècnics» o no gosen obrir les seves

dades d'ús? ¿que no ofereixen un servei ben públic? O bé ¿poden explicar les empreses proveïdores de servei a Internet la velocitat real de connexió o qualsevol altre aspecte amagat darrere una política d'informació opaca? No és difícil observar que aquí hi ha tot un gran camp d'actuació.

El procés d'obertura de dades (o *open data*) és una activitat essencial en l'anomenada governança oberta (*open Government* o oGov), que cronològicament podem considerar l'etapa que ha seguit a l'Administració electrònica (*electronic Government* o eGov). A diferència d'aquesta última, el fenomen *open data* pot acabar aportant òptims resultats pel que fa a la interoperabilitat entre administracions. Posem per cas, si una Administració autonòmica o supralocal disposa d'una base de dades que recull les activitats culturals de tots els municipis, si vol disposar de dades d'actes culturals municipals molt més precises i actualitzades, a la pràctica acabarà recorrent a les dades a les bases de dades de les administracions locals. Aquest nivell de col·laboració pot menar a una reconversió molt disruptiva dels diferents nivells d'Administració. L'escenari que s'obre pot superar les limitacions organitzatives i jurídiques amb què ha topat tradicionalment l'Administració electrònica.

Tornem al nucli conceptual de l'*open data*, l'essència mateixa del web és posar en relació persones amb dades. En tots els llocs vinculats amb la noció web 2.0 (Flickr, Youtube, Viquipèdia, Facebook, Google...), n'hi ha prou amb un accés fàcil a les dades. Doncs, la filosofia d'obertura i reutilització de les dades (*open data*) és exactament la mateixa però amb un actor decisiu, l'Administració, que decideix (i també la Directiva europea 2003/CE, sobre reutilització de la informació del sector públic, l'ajuda a decidir-se ;-) a posar en obert la major part de les seves dades).

A més de l'accés de les dades, hi ha altres requeriments en aquest procés d'obertura:

- Quantitat. El web propicia que estiguin disponibles tots els bancs de dades que es vulgui. Com més gran sigui la quantitat d'informació, més possibilitats tindrà de ser reutilitzada.
- Diversitat. Les fonts han de ser diverses.
- Tractament. El format digital de les dades n'ha de permetre el tractament (compilar, sintetitzar, validar, crear, addicionar...).
- Relació. Cal posar en relació persones i dades. En la lògica de xarxes, la qualitat de les dades augmenta a mesura que creix el nombre de persones que les usen.

- Col·laboració. Hi ha dades de tots els camps temàtics. Per tant, també en el seu ús i reutilització seran claus les possibles estratègies de col·laboració.
- Validació. Aquesta mateixa via col·laborativa pot resultar decisiva per validar la veracitat de les dades de les administracions públiques reutilitzades per usuaris i empreses. Els costos de col·laboració s'han reduït considerablement. A més, ja ha passat a la història la cultura de considerar certs tots els continguts formalitzats en textos, sons o imatges. En aquest sentit, un pot creure que els errors atribuïts a la Viquipèdia han acabat sent beneficiosos per a la hipòtesi que esgrimim al llarg d'aquest capítol sobre xarxes socials de coneixement i reutilització de dades. Aquesta mena d'eines conviden sempre a contrastar amb altres fonts d'informació i a observar-ne específicament el procés de generació. A la vegada, pel seu caràcter precisament d'obres col·lectives, se'ls exigeix un nivell de qualitat alt.

L'*open data* és una dinàmica d'acceleració. Es crea un cercle virtuós com va succeir amb Internet, la qual, com que es fonamentava en la gratuïtat i en estàndards, es va desenvolupar molt ràpidament. Com més s'obrin les dades, més aviat es trobaran altres recursos que generin valor (creuament, contrastació, addició, validació...) i més fàcil serà que una tercera persona les validi i les corregeixi.

Tanmateix, ara com ara l'*open data* està centrat en excés en el desenvolupament d'aplicacions, per bé que també així pot provocar que es dispari la demanda en aquest camp, i això és ja d'entrada positiu. Però, hem de procurar anar més lluny: cal identificar-hi nous models de negoci en la publicitat, la subscripció, la certificació, la transformació de dades...

Segurament, la qüestió de la reutilització de les dades, com també en l'elaboració del coneixement col·lectiu en les altres xarxes socials i webs, és estar d'acord si una munió de persones no considerades inicialment expertes poden contribuir a augmentar el saber de la humanitat o, en qualsevol cas, l'accés al coneixement ja codificat. David Weinberger, a *Everything is Miscellaneous* fa referència a com serà, de decisiva, la *construcció pública del sentit* en els propers anys. El que nosaltres hem volgut reduir expressament a *coneixement públic col·lectiu*.

A més dels problemes de veracitat de les dades reutilitzades, el tractament de les dades públiques ha d'excloure, òbviament, les dades personals. L'empremta que deixem a la Xarxa és usada de manera impune amb finalitats publicitàries. Tal com comentem en l'apartat referit a la privacitat, el correu brossa i les activitats cibercriminals (*phishing*...) són un problema que hem de tenir molt en compte.

Totes aquestes empreses intrusives –tant si ho fan legalment com si no– podrien arribar a conèixer hàbits i detalls de les nostres vides que els permetrien guanyar més diners a costa de la nostra intimitat. Si no, pensem per un moment com de bé s’ho podrien passar companyies d’assegurances (de vehicles, de salut, de vida...) creuant dades sobre l’expedient mèdic d’una persona propensa al colesterol i la glucèmia amb les llistes de les seves compres alimentàries (embotits, begudes alcohòliques, dolços...). Li augmentarien la prima d’assegurança al moment! Aquesta és una amenaça cada cop més real.

No obstant això, l’altra cara de la moneda és que amb les polítiques de dades obertes anem avançant cap a una ciutadania amament, que controla també els *controladors* (Administració, empreses concessionàries públiques, etc.). El que el poeta romà Juvenal descriu «*¿Quis custodiet ipsos custodes?*», és a dir, *¿Qui vigilarà els vigilants?*, frase que s’ha atribuït a Plató sobre la corrupció política.

11. Primum vivere deinde philosophari

La locució *Primum vivere deinde philosophari* ens indica que *primer és viure que filosofar*. L’expressió, atribuïda al filòsof anglès Thomas Hobbes (1588-1679) [26], adverteix contra els qui es dediquen a teoritzar i a no tocar de peus a terra. A nosaltres ens serveix per plantejar quin model de negoci o de generació de valor hi ha darrere les xarxes socials. També n’hauríem pogut dir *De pane lucrando*, és a dir, *per guanyar-se el pa*, usada per a aquelles obres que l’artista ha de fer per sostenir-se econòmicament.

En totes les iniciatives a Internet i a les xarxes socials, hi destil·la un model, el de la relació, pel qual són els usuaris mateixos els generadors de continguts. La dinàmica relacional que hi té lloc fa sorgir un coneixement col·lectiu diferent del de l’expert, l’especialista, que ho sap pràcticament tot en aquella matèria. I aquesta és una constatació bàsica, empírica, a partir de l’observació del que succeeix al món de les xarxes.

Aquest apartat intenta entreveure quin model econòmic hi pot haver darrere d’aquestes iniciatives, bona part de les quals són a més gratuïtes. Per altra banda, en el cas de l’Administració, analitzem quin model de generació de valor la sustenta.

Els models de negoci d’èxit actuals són els que saben treure avantatge dels efectes de xarxa d’Internet i que són els que els diferencien dels del món físic. Es basen a mantenir una relació activa amb els consumidors i els ofereixen

eines que els guien en el procés de compra o ús del producte o servei (motors de cerca, eines de recomanació, butlletins confeigits pels usuaris mateixos...).

Al costat de la clàssica economia de l'oferta, apareixen nous models de negoci que exploten el que Chris Anderson va anomenar la *llarga cua* (*The Long Tail*) [27], per la qual, a diferència d'abans, Internet és un espai on es pot tenir èxit (venda de productes o un ús més satisfactori de serveis) amb un nombre mínim de productes/serveis que sols interessi a un nombre reduït de persones, i amb una gran capacitat de personalitzar-los. Aquí els mercats de nínxols aparten els de masses perquè es tracta d'una economia de la demanda on podem afinar el producte o servei que ens calgui, lluny de l'oferta unidireccional i tayloriana imposada per la publicitat i el màrqueting convencionals.

Aquest nou model no trastoca l'existent ja que les grans empreses poden explotar la totalitat de la *llarga cua*. Ara bé, les iniciatives petites poden aprofitar de manera intel·ligent els nínxols (de negoci, de valor), contactant més activament amb els usuaris potencials, i desenvolupar-s'hi.

Amb el nom de la *llarga cua*, trobem l'explicació sobre com amb el web es pot millorar l'oferta i ampliar mercats sense grans inversions i amb pocs recursos. Però no relata, al nostre entendre, el canvi substancial en el rol dels consumidors mitjançant la seva participació. Cal anar més lluny per circumscriure la *dinàmica relacional*, que hem dit que caracteritzava el web, en una perspectiva i una dimensió més econòmica o de generació de valor.

Aquest enfocament el trobem en la noció *economia directa*, impulsada pel consultor suís Xavier Comtesse [28], segons la qual el consumidor s'integra en el procés de producció. Aleshores parlem de cocreació, un autèntic model de col·laboració i de coproducció. En són exemples Threadless.com, InnoCentive.com..., esmentats al llarg del capítol, i també alguns dels productes i serveis que han canviat (i abaratit!) els seus anàlegs en el mercat, com per exemple la venda de bitllets per Internet de força companyies aèries o també la producció de llibres, productes fotogràfics i multimèdia en línia. En els dos casos, el consumidor entra en la cadena de producció com al seu moment ja ho va fer el client d'Ikea. Aquest model aconsegueix uns preus baixos i competitius perquè l'empresa transfereix al client algunes competències de la producció: transport i muntatge en el cas de l'empresa sueca.

Són exemples clars de *crowdsourcing*, el qual, tant a les empreses com en el món de l'Administració, presenta encara incerteses sobre la gratuïtat d'aquests productes o sobre com rescabalar el ciutadà per la seva implicació i esforç en la cocreació del producte o servei.

A més a més, uns altres autors insisteixen que les eines de producció col·laborativa de coneixement col·lectiu incideixen decisivament en els béns i en els serveis. Segons aquests experts –per exemple Dan Tapscott i Anthony Williams a l'obra *Wikinomics* [29]– els recursos, les capacitats i el saber col·laboratiu que pot aportar una xarxa és molt més potent que el que poden fer les empreses per elles mateixes. Tapscott i Williams afirmen «Anem a ser testimonis del sorgiment d'una economia d'un gènere totalment nou, en la qual les empreses coexisteixen amb milions de productors autònoms, que es connecten i cocreen valor en les xarxes teixides de manera flexible. Denominem aquest fenomen l'*economia de la col·laboració*».

I aquí observem que aquest segon paradigma no és propi sols d'Internet ni del sector privat. ¿Com poden les empreses guanyar diners integrant els clients en la seva cadena de producció? ¿Com les administracions poden satisfer les necessitats ciutadanes a partir de la seva participació en la conceptualització, disseny, gestió i prestació de les polítiques de serveis?

De fet, aquest és el gran handicap d'Internet actualment: intentar generar valor gràcies al web d'avui. Per a les empreses, aconseguir un volum de vendes que concreti un model de negoci real. Per al sector públic, obtenir satisfacció per a tots els actors (ciutadania, empreses, professionals).

Però, ¿quins models de generació de valor podem observar en el web actual?

1. La publicitat

La publicitat a Internet, tot i que encara està lluny de les xifres de la premsa i la televisió, va augmentant de manera progressiva. Però, comptat i debatut, no permet monetitzar l'efecte de la *llarga cua*, és a dir, superar el desequilibri que significa que, en aquest entorn, gairebé el 10% (o menys) de llocs web generen el 90% (o més) del volum de negoci o d'oportunitats. Així, doncs, bona part dels diners obtinguts en publicitat a Internet van a parar als gegants que reben més tràfic als seus webs (Google, Yahoo!, Microsoft) i sols algunes iniciatives més reduïdes que desenvolupin un servei excel·lent aconseguiran prendre'ls part del tràfic o vendre'ls-el o establir-hi acords de col·laboració. Per tant, es torna a la premissa funcional dels mitjans de comunicació tradicionals: a més tràfic, més anunciants atrauran i més beneficis obtindran.

D'altra banda, en el web actual ocupa un lloc molt destacat la publicitat contextual. Això és, quan comprem un bitllet d'avió per anar a

Sant Sebastià-Donostia, per exemple, ens apareix *ad hoc* publicitat d'hotels donostiarres. En alguns casos, aquest recurs pot resultar massa intrusiu: anuncis de Google a partir dels nostres missatges a Gmail.

Un altre enfocament publicitari és el de Facebook, que es fonamenta en la definició del nostre perfil a partir de les nostres relacions i activitats.

Fet i fet, la seva fragilitat és que beneficia poques empreses.

2. La subscripció

A Internet, al nostre entendre, el model de pagament de més funcionalitats (espai, eines...) que les que s'ofereixen gratuïtament des d'un lloc web és també un model que funciona malgrat la tendència històrica a la gratuïtat. Són molt variats, des d'emmagatzematge i tractament de fotos (com Flickr.com) fins a portals de genealogia (com Genoom.com), passant per serveis de tota mena i inventiva. Són els que s'anomenen serveis *freemium*, meitat *free* i meitat *premium* (de pagament).

Aquí ocupen un lloc destacat les plataformes de treball col·laboratiu, com ara Google+, Google Apps, Streamwork, Beezy, Zyncro, Teambox, Buddypress, Sironta, Gobby... o fins i tot Drupal, Moodle, Google Docs i Zohoo Apps, per citar les més conegudes.

3. La intermediació

És el cas dels llocs virtuals que són capaços de reunir prou oferta i demanda perquè es trobin, encara que sigui del món físic. Aparentment sembla un model contradictori, ja que la digitalització supera i elimina molts actors intermediaris; però aquí es tracta d'apropar l'oferta i la demanda en l'economia de la *llarga cua* (de l'abundància i la diversitat).

En aquest sentit, el procés d'obertura de dades és un model que promou el sorgiment d'una altra mena d'intermediació: d'empreses, persones i organitzacions que confereixen valor a les dades de l'Administració i entitats que prestin serveis públics.

4. La coproducció

Els tres models anteriors són una perllongació dels seus corresponents existents al món físic. En canvi, el del consumidor o ciutadà coproductor,

que cocrea valor en els productes i serveis d'empreses i administracions, és un model molt més complex. A més, és més fàcil definir per a les organitzacions un model que combini publicitat, subscripció i intermediació.

El *crowdsourcing* (coproducció o cocreació) és el sistema que usen Procter & Gamble, InnoCentive, Threadless, Viquipèdia, etc. Forma part dels models *open*: *open source* (participació en el desenvolupament de programari) i *open data* (participació en l'addició de valor a les dades que obre una organització) i planteja dubtes sobre la qualitat del producte o servei resultant, la seva qualitat i la seva rendibilitat (¿qui en treu més profit? ¿l'empresa amb tendències monopolístiques o l'usuari col·laborador?). Per tant, la manera com es recompensa el consumidor/ciudadà actiu (reconeixement honorífic, gratuïtat total o parcial en el producte/servei elaborat, informació preferent en altres activitats, participació en els beneficis dineraris) en serà l'assignatura pendent a més, si no es vigila prou, del seu taló d'Aquil·les.

A pesar que encara és difícil per part dels usuaris albirar la manera com seran rescabats per la seva participació, hi ha tots els indicis per concloure que estem transitant cap a una societat de la relació, una economia de la relació. Aquests usuaris coproductors segurament podran influir sobre aquesta economia relacional gràcies, precisament, a les eines i als instruments de què proveeix Internet.

Mentrestant, a més de la coproducció/cocreació de béns i serveis, podem constatar en aquesta nova economia el poder relacional de les eines web, que permeten explorar i aconseguir que totes les ofertes trobin les demandes. En aquesta economia de l'abundància i la diversitat, es fa difícil fixar el preu probablement per aquesta barreja entre l'oferta i la demanda que té lloc en la coproducció. I els models de negoci es mouen entre la gratuïtat, la remuneració mitjançant la publicitat i el repartiment dels beneficis.

12. In hoc signo vinces

Amb aquest estendard venceràs, com diu la locució, ens en sortirem si som capaços de reorganitzar bona part de l'estratègia, la cultura i l'operativa per ser competitius, generar valor (i riquesa!) i estar a l'alçada del que demanen clients i ciutadania.

I amb això tornem al tema central que ens ocupava: l'adaptació de les organitzacions –i específicament l'Administració– a la nova economia del coneixement i la relació. I hi insistim al llarg de tot el capítol.

La transició de les grans organitzacions cap a models de treball en xarxa és una tasca tan complexa com incerta. Es tracta, doncs, d'aprofitar totes les oportunitats i organitzar un sistema de treball que relacioni:

- intel·ligència col·lectiva
- idees híbrides
- un enfocament de la propietat intel·lectual més obert
- col·laboració per a realitzar les tasques conjuntament

¿Com podem avançar el pas de les organitzacions cap a aquest nou model? En els últims temps, presenciem l'aparició de plataformes i aplicacions facilitadores del treball col·laboratiu, però que, en la majoria d'ocasions, la interacció en aquestes aplicacions sol tenir lloc fora de l'entorn corporatiu. Per aquesta raó, insistim a intentar complementar-les amb sistemes més propers als processos quotidians dels professionals, en el que seria l'estació de treball col·laboratiu (ETC) [30].

Aquí ens fixarem més en el programari de tipus col·laboratiu i no tant en el que compleix funcions transaccionals dins l'organització, com poden ser els ERP (per a la gestió de la planificació), els CRM (per a la gestió de la relació amb els clients) i tots aquells altres programes verticals, més complexos i pesants, que fem servir de manera genèrica en tots els departaments (per gestionar comandes, nòmines, altes i baixes del personal...) i que sol usar el 10-20% dels empleats. L'estació de treball col·laboratiu es refereix a aquest altre 80-90% restant, que impulsa idees, projectes i coneixement de manera conjunta.

D'entrada, en aquest entorn professional, considerem rellevants les eines i els motors de cerca i també els elements que faciliten els enllaços, ja que, d'una banda, l'accés a la informació és el primer requisit en la col·laboració i, de l'altra, una bona política d'enllaços farà que les dades siguin intel·ligents i útils. Així mateix, per garantir la viabilitat del procés d'obertura de dades, convé valer-se de recursos i aplicacions ubicats en núvol (*cloud computing*). Aquest és també el lloc idoni per tenir-hi situat el programari d'ofimàtica de l'organització. Per molt que costi d'entendre i d'assumir, aquest és a l'ensem el futur de l'Administració. Aquestes eines presenten encara problemes de fiabilitat, consolidació i seguretat, però, un cop superats aquests reptes, ens podrem beneficiar dels avantatges associats a les dinàmiques relacional i de mobilitat, sense haver-nos de preocupar per les noves llicències ni haver de gestionar problemes de compatibilitat ni migracions.

Hi ha alguns autors, com Ismael Ghalimi, president de l'empresa Intalo i

fundador de la conferència Office 2.0 [31], que opinen que la seguretat al *cloud* és més un problema cultural que real per tal com algunes de les dades que puguem considerar més sensibles, com les bancàries i les fotos, són ja *de facto* al web en el portal del nostre banc o en llocs com Flickr. Així sembla, doncs, que la noció de seguretat està relacionada amb la confiança dipositada en el proveïdor del servei. Aquesta resistència cultural i organitzativa és semblant a la que va tenir lloc en la dècada de 1980 amb la introducció dels PC (ordinadors). El 1970 les organitzacions disposaven només d'un *mainframe* i terminals *tontos*, amb molt poc marge d'actuació per part dels empleats. Quan aquests usuaris van comprar un PC per a ús personal, es van adonar de tot el seguit de noves funcionalitats que podien dur a terme. I tot va anar canviant inexorablement. En aquests moments, ens trobem en una situació molt similar. I el canvi s'esdevindrà igualment i els usuaris col·laboratius s'estendran per totes les organitzacions.

Tornem al tema de l'ETC (estació de treball col·laboratiu). D'una banda, a més dels programes que ens permeten monitorar la nostra presència a la xarxa, disposarem d'una aplicació que resulta determinant en la nostra acció col·laborativa: els lectors d'RSS, com Google Reader. A través d'aquest programa ens subscriurem als *feeds* de continguts diversos (blocs...) i recerques (per seguir determinades etiquetes i conceptes) i podrem compartir carpetes amb persones amb interessos afins, dins o fora de la nostra unitat, que ens facilitaran, en gran mesura, l'accés a una informació comuna.

D'altra banda, a més del monitoratge compartit amb Google Reader, impulsem actuacions que reforcen el treball en xarxa a l'Administració:

1. Estratificar un etiquetatge de favorits comú i crear una xarxa (*network*) a Delicious, amb la participació de documentalistes, sociòlegs i altres professionals, per compartir la informació de cada àrea de coneixement (departament, empresa pública, etc.).
2. Compartició / transferència d'arxius grans per Dropbox (o Adrive, Boxnet...).
3. Entorn personal i corporatiu a Netvibes o iGoogle, per, a través de ginys (*widgets*) i *plugins*, afavorir la *widgetització* dels serveis.
4. Elaborar documents conjuntament amb Google Docs o obrir wikis per a informació no resident a la xarxa.

I, finalment, resultarà crucial plantejar la presència de la nostra Administració a les xarxes socials. A partir del marc i els objectius estratègics, dissenyarem i conceptualitzarem aquesta presència, amb les corresponents fases i

fluxogrames fins a l'avaluació de resultats. Aquesta presència, encara incipient, però decidida d'alguna Administració [32], és al nostre parer el detonant de l'autèntic canvi de l'Administració en tots els sentits.

Les teories de la gestió pública clàssica han fet només pessigolles al mastodont Administració. El que ve ara és cosa molt diferent perquè, amb les xarxes socials, entrem en un món que és propi de la ciutadania, la qual espera ser tractada d'igual a igual.

Podem imaginar fàcilment que molts perfils de l'Administració en les xarxes aconseguiran la seva formalització, és a dir, arribaran a ser una organització que ofereixi serveis amb valor afegit, de manera eficient i que aconsegueixi satisfer i implicar la ciutadania.

13. Do ut des

Et dono perquè em donis expressa clarament el nou paradigma per funcionar al segle XXI. Accentua encara més el caràcter de reciprocitat que la locució ja usada *Quid pro quo* i ens serveix per introduir la reflexió sobre el model d'organització que necessiten les nostres institucions a dia d'avui.

Tots aquests nous modes de producció, el mercat, els clients i la ciutadania estan pressionant empreses, administracions i organitzacions en general perquè utilitzin eines col·laboratives que ja s'usen majoritàriament en els àmbits familiar i social i que, al capdavall, les podrien fer igual o més competitives. És indubtable que, amb l'adveniment del darrer model de web, les organitzacions han canviat i apareixen tensions amb els departaments informàtics a l'hora d'obrir la xarxa interna a l'externa i superar les regles i els procediments excessivament rígids actuals. Des de dins i des de fora es reclama institucions obertes capaces de treballar en xarxa o al núvol. Hi està en joc el seu nivell de competitivitat dins el que hem anomenat economia de la relació en l'era del coneixement.

Les organitzacions s'adonen que, a més de reduir costos, han d'augmentar la seva capacitat d'innovació. En aquest nou paradigma, el valor no es desprèn de la possessió de la informació sinó de compartir-la, ja que l'evolució tecnològica ha portat noves aplicacions i infraestructures informàtiques que converteixen el mercat i la societat en mundials.

Les empreses necessiten col·laborar, encara que produeixin béns semblants, ja que cada vegada són més complexos d'elaborar i cap empresa no trobarà el coneixement per poder-ho fer sola.

Aquests nous models de producció són més eficaços a l'hora de mobilitzar recursos de tercers. Per exemple, el lloc iTunes no produeix música ni vídeo, sols es limita a mobilitzar els recursos de músics i productors per oferir-los a una àmplia audiència.

En el cas de l'Administració, com més s'obri a la col·laboració de portes enfora més aconseguirà satisfer les necessitats ciutadanes. Com hem comentat anteriorment, aquest procés ha de portar associat l'obertura de les seves bases de dades, perquè ciutadania i empreses hi addicionin valor, i l'actuació a les xarxes socials, per col·laborar amb ciutadans, proveïdors i altres administracions. Així mateix, ha de promoure la col·laboració en xarxes i comunitats dels seus professionals.

Tot això serà cada cop més possible en la mesura que clients, ciutadans i professionals disposin d'instruments per crear les seves pròpies eines i els seus propis serveis. Com dèiem, cal facilitar i promoure que la ciutadania –persones i organitzacions– tracti les dades de l'Administració i que en faci tota mena de serveis –gratuïts i de pagament– que solucionin les seves necessitats i facin una vida més satisfactòria i de qualitat.

Aquesta és la perspectiva de futur: un catàleg de serveis als quals s'accedeix gratuïtament (o amb alguna forma de copagament) independentment de la titularitat de l'ens que els presta. En aquest model, l'Administració continua sent qui garanteix aquest accés públic però alhora deixa de tenir un rol intervencionista excessiu, per dedicar-se a corregir desequilibris o situacions de potència o monopolístiques d'algunes empreses.

Aquest pla d'acció es concretaria amb unes mesures mínimes per mantenir la qualitat i sostenibilitat del servei públic, i també la satisfacció de la ciutadania:

1. Reducció d'alguns serveis (canvi en el catàleg) que no siguin imprescindibles.
2. Diversificació del model de prestació de serveis públics, amb proveïdors de titularitat no pública.
3. Avançament cap a formes de treball més participatives, deliberatives i col·laboratives, que aportin eficiència a l'Administració.

Aquestes mesures s'orienten a una funció pública pròpia del segle XXI, en una societat de persones i organitzacions cada cop més connectades en xarxa.

I, en paral·lel, els professionals de les organitzacions, i més en concret de l'Administració, han de tenir accés a les eines informàtiques que, a més d'oferir les mateixes funcionalitats de què disposa dins (darrere del tallafocs de la

xarxa local), gaudeixen de grans possibilitats de col·laboració, d'obertura i de mobilitat. Aquesta nova línia planteja nous i seriosos desafiaments a les àrees TIC o de sistemes pel que fa a seguretat però també un nou enfocament de consum de banda ampla d'accés a Internet i possibles mals usos d'una part dels empleats. Aquestes males pràctiques s'agreuken encara més a l'Administració per tal com a voltes no hi ha prou compromís directiu a l'hora de prendre decisions per sancionar-les tot i disposar de proves i evidències clares.

A més de mesures disciplinàries per als casos flagrants de la banda ampla per a descàrregues de material multimèdia directament o a través de Facebook, per exemple, hi ha disponible al mercat programari que mostra de manera transparent l'accés dels empleats als webs que consulten (WebMeter [33], per exemple). Aquestes polítiques de transparència internes solen donar molt bon resultat perquè doten de consciència col·lectiva els seriosos problemes que tradicionalment han d'afrontar soles les àrees TIC o de sistemes esmentades.

Estem participant del naixement d'un nou tipus d'organitzacions, amb unes fronteres molt difuses, que poden aprofitar més bé el valor de la lliure circulació dels fluxos d'informació i de dades. Si l'Administració decideix apostar per aquest mode de col·laboració i relacional, haurà d'entendre que no és sols una qüestió d'ús d'eines col·laboratives (col·locar l'eina en un node de la xarxa per tractar la dada). En la dinàmica de les xarxes socials, el que és rellevant és el flux: la manera com circula la dada i com es va enriquint amb les successives aportacions.

Al llarg del capítol hem esmentat diversos casos reals d'empreses que estan adoptant aquest model relacional. D'aquests exemples és significatiu el de Procter & Gamble, quan, en un determinat moment, decideix no contractar més investigadors i demana als seus caps d'unitat que busquin el 50% de les noves idees fora de l'empresa, a llocs web com InnoCentive. Gràcies a la dinàmica relacional del web, aconseguen captar nous fluxos d'informació, nou coneixement, per crear nous productes.

El *crowdsourcing* aplicat a l'àmbit de governs i administracions és un recurs molt potent per aprofitar el coneixement col·lectiu de la ciutadania (ciutadans, empreses, associacions...) per millorar els serveis públics i la qualitat de vida de la gent. Aquesta participació de la ciutadania en la presa de decisions en afers públics és l'element clau de la nova governança, el Govern Obert (Open Government o oGov), que requereix d'una nova cultura política i d'un fort lideratge per ser implantat.

En el fons es tracta d'incorporar a l'àmbit públic el que la gent ja fa a l'àmbit empresarial i a la societat civil interaccionant a les xarxes socials amb finalitats

personals, lúdiques, comercials, etc. En aquesta visió, cal integrar la ciutadania en la presa de decisions i l'elaboració i millora dels serveis. I no fer-ho en processos paral·lels als de gestió pública, sinó integrant-los en la planificació estratègica, en la gestió pressupostària, en la producció normativa i en el disseny, gestió i provisió dels serveis en general.

Hi ha exemples [34] de països que han esmolat la imaginació per donar bons serveis i reduir els pressupostos públics per pal·liar en part la crisi econòmica que pateixen. Intenten aprofitar la força i les idees ciutadanes per aportar qualitat i eficiència als seus serveis i a un cost més baix.

Experiències rellevants de *crowdsourcing* en un àmbit més global:

- L'elaboració de la Constitució islandesa. Des del web Stjórnlagafáð (i també des de Facebook i Twitter), els islandesos poden consultar els articles proposats i fer-hi comentaris directament.
- Nou milions d'idees per millorar Nova York. L'alcalde de la ciutat ha impulsat una iniciativa, centralitzada al web Give a Minute, perquè, mitjançant un entorn col·laboratiu, els seus nou milions d'habitants aportin una idea que contribueixi a millorar la vida a la ciutat.
- A la mateixa ciutat de Nova York, els ciutadans proposen les localitzacions per agafar i dipositar les bicicletes d'ús públic <http://a841-tfpweb.nyc.gov/bikeshare>.
- El Senat de l'Estat de Nova York va impulsar l'Open Senate <http://open.nysenate.gov>, que permet un accés molt ampli a la informació administrativa i legislativa, i també les vies per comunicar-se interactivament amb els legisladors electes.

En un àmbit més proper podríem citar el cas basc d'Irekia (amb la planificació estratègica d'EcoEuskadi 2020, el Pacte Social per l'Habitatge, el Pla d'innovació pública 2011-2013, etc.) i també els exemples referits a la Generalitat de Catalunya:

- Dades obertes de diverses administracions [35]. A Catalunya el moviment arrela amb força (Dades Obertes de la Generalitat), igual com està succeint a molts països arreu del món sorgides a partir de l'Open Government Initiative, impulsada amb la presidència d'Obama als Estats Units. A l'Estat espanyol, el Govern basc n'és el pioner, seguit de la Generalitat de Catalunya, el Principat d'Astúries, les Illes Balears i entitats municipals com Saragossa, Barcelona, Lleida, Badalona, Gijón-Xixón, etc., que s'estan estenent per tots els continents. Aquest fenomen comporta un canvi cultural cap un nou

model conceptual i tecnològic de les administracions, pel qual s'ofereixen dades de manera transparent i obren el seu coneixement. La finalitat és subministrar, d'una banda, fitxers de dades (*data sets*) en formats que permetin el fàcil tractament i reaprofitament i, de l'altra, serveis de consulta per a la societat (ciutadania i organitzacions), per generar productes i serveis amb valor (generació de negoci).



- Infografia de l'ús de Twitter a la Generalitat de Catalunya. A partir de la primera versió de la *Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*, una dissenyadora gràfica va crear una infografia, que sintetitza gràficament els punts més rellevants, i la va compartir a la Xarxa. Des de la Generalitat se li va proposar de completar-la i millorar i, en acabat, es va publicar la infografia actualitzada als repositoris corporatius de l'Administració autonòmica citant-ne l'autoria [36]. És un dels continguts més virals d'entre tots els que ha publicat la Generalitat.
- Trens de rodalies a Catalunya. En ocasió de la transferència de la gestió, des de l'Administració autonòmica s'anava a publicar un nou web que aportava més valor en atenció a la ciutadania amb millors serveis informatius sobre incidències a la xarxa ferroviària. Però quina va ser la sorpresa quan, unes hores abans, apareixien a Internet diverses iniciatives d'altres organitzacions i usuaris en forma de web ([Rodalies.info](#), [Rod.ali.es](#)) que agregaven missatges de Twitter enviats per ciutadans des del lloc de la incidència. Felïçment, la sorpresa i el desconeixement inicials van donar pas al diàleg i la relació entre tots els actors implicats, i això va permetre valorar la complementarietat de totes les accions, que s'ha enriquit amb la posada en marxa dels perfils de Twitter de Rodalies de la Generalitat [gencat.cat/rodalies/twitter](#). Es pot constatar en la pràctica que tots som nodes d'una mateixa xarxa horitzontal: la informació de l'Administració té valor oficial, però mai serà tan ràpida i valuosa com l'aportada pel ciutadà des del mateix moment de la incidència.
- Sessions web [gencat.cat/sessionsweb](#) i [bloc de gencat](#). Els usuaris elaboren i aporten idees i continguts propis que són publicats per la Generalitat en comptes dels materials que abans elaborava de manera pròpia o bé els acaben complementant.
- *Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*. Les aportacions de nous continguts, les correccions d'errors i les apreciacions en la redacció fetes pels ciutadans internautes han estat una constant en l'elaboració de les diverses versions la *Guia*.

14. Audi alteram partem

Estant així les coses (Rebus sic stantibus), sembla que comença a ser hora que comencem a fer visibles, palpables, els beneficis del treball en xarxa a les organitzacions. I ho farem escoltant l'altra part (*Audi alteram partem*) en dos sentits: en les xarxes a la societat i també en les comunitats de professionals dins l'organització.



Per un costat, per demostrar que les administracions han de ser presents a les xarxes socials, convindrà avançar cap a l'avaluació de l'impacte d'aquesta presència i mesurar beneficis que aporta. No n'hi ha prou amb les dades dels perfils i de l'activitat, tal com reiteren manuals i monografies [37] [38].

Necessitem definir uns objectius d'aquesta avaluació que enllacin amb l'estratègia de governança oberta (*open Government*), com ara:

1. Provocar canvi mitjançant estratègies col·laboratives.
2. Aconseguir uns professionals implicats.
3. Incrementar la productivitat.

En el cas de les xarxes en concret, com Twitter, hem de saber quants seguidors es fan ressò dels nostres missatges, quants interactuen amb nosaltres i quina audiència té el nostre compte:

- Perfil (nombre de seguidors, seguits, tuits i tuits diaris).
- Activitat (nombre de clics a URL i retuits, moment del dia, estructura del tuit). Aquestes dades permeten saber els trets de més èxit dels tuits (contingut, paraules, format...).
- Compromís. Aspectes de les mencions (nombre de mencions de l'usuari i de la marca, contingut, sentiment positiu/negatiu/neutre).

Podem usar aplicacions d'Internet (gratuïtes o de pagament) o amb recursos DIY (fent-ho nosaltres, *do it yourself*), com per exemple un full de càlcul per valorar l'acceptació qualitativa dels nostres missatges i comentaris.

En el cas de Facebook, com a Twitter, es tracta d'analitzar la nostra activitat segons factors quantitativs i qualitativs:

- Usuaris (tendència dels usuaris actius i del *M'agrada*).
- Activitat (pàgines vistes, visualitzacions per pestanya, referències externes...).
- Característiques (gènere, edat, país, ciutat, idioma...).
- Compromís (impressions de cada missatge, subscripcions, comentaris...).

Fet i fet, caldrà:

Mesurar

1. Saber què es diu de nosaltres i com es diu.
2. Definir exactament objectius i nivell de compliment:
 - Atracció d'audiència
 - Conversió de visitants en usuaris
 - Fidelització

Actuar

1. Monitoratge continuat de la marca. Mesurar reputació corporativa
2. Extensió de la marca
 - Abast. Quanta gent diferent propaga missatges relacionats.
 - Audiència. Quantitat absoluta de seguidors actius.
 - Conversa. Grau de participació nostra en les converses (tuits, posts, notícies). Observar període i actors causants de pics i tòpics.
 - Atracció web. Volum de visites al web fruit de les xarxes socials.

Finalment, hi ha un seguit de factors a tenir en compte per a una avaluació de l'impacte de l'Administració a les xarxes socials:

- Avaluar de manera transversal i multicanal (web, xarxes socials).

- Comparar l'eficiència de diferents canals (en el cas de la Generalitat de Catalunya, per exemple, comparar el compte de Twitter @012 amb el canal de correu electrònic i el canal telefònic).
- Considerar la singularitat dels perfils (en el mateix exemple, el compte del Departament de Justícia i el de Meteocat tenen una naturalesa molt diferent que cal considerar en el procés d'avaluació).
- Estudiar contínuament la xarxa per detectar tendències i practicar referenciació (*benchmarking*).

Per un altre costat, si ens referim a les xarxes internes de professionals, podem afirmar que l'ús d'eines de col·laboració i participació aporten molt valor a l'Administració perquè permeten reduir costos de temps i de diners. Com en el cas de la comunitat de pràctica (CoP) d'educadors socials dels centres penitenciaris catalans del programa Compartim en l'elaboració d'un dels seus productes de coneixement durant un determinat període de temps [39]. Aplicant la fórmula **Impacte = $Y_1 - Y_0$** de l'Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques) [40], podem percebre'n fàcilment els guanys:

A. **En comunicacions:** 2.416 consultes a repositori de fitxers (s'avalua aquesta eina):

- Estalvi de costos de tramesa de **2.416 MB** (fitxers d'1 MB de mitjana)
- Estalvi de temps
43 dies (2.416 x 8 min [guany respecte a cerca en altres xarxes]) = 19.328 min o **42,95 dies**

B. **En desplaçaments:** Es feien 11 jornades (sense plataforma tecnològica) – 8 (amb la plataforma) = 3 x 8 (membres CoP) = 24

- Estalvi econòmic: **1.584 €** 24 x 220 km/estalvi viatge = 5.280 km estalviats x 0,30 €/km = 1.584 €
- Estalvi temps: **24 dies**

C. **En consultoria**

- Estalvi econòmic aproximat d'**uns 10.000 i 20.000 €** (en projectes semblants fets per consultories externes)
- Estalvi de temps: **50 dies** [50 h (2,5 mesos estalviats) x 8 (membres CoP) = 400 hores o 50 dies]

D. En formació

- Estalvi econòmic:
125 [formats pel treball en CoP] – 25 [formats per curs] = **100 persones més formades**
84 € [ràtio cost formació curs] – 17,6 € [ràtio formació per CoP] = **66,4 € estalvi per persona**
- Estalvi de temps:
500 h [de no-treball per assistència a curs] – 160 h [de no-treball per acció en CoP] = **340 h estalvi**

15. In nuce

En resum, tota aquesta incipient producció de continguts és només la punta de l'iceberg d'aquest nou univers que se'ns obre amb Internet i les xarxes socials.

Tal com hem dit i repetit al llarg d'aquest capítol, el que més caracteritza el web actual és l'actitud de l'internauta. Els ciutadans i els professionals ja no ens conformem amb la navegació i participem modificant les dades i publicant textos, fotos i vídeos en línia. Connectats en xarxa, multipliquem el valor del web aportant-hi els nostres continguts (cocreant, coproduint...).

La progressiva incorporació al mercat laboral de persones provinents de franges d'edat joves provoca que la lenta dinàmica de les organitzacions es deixi dur per la dinàmica relacional de les xarxes socials. La penetració d'aquesta nova cultura a les institucions no està exempta de conflictes ni de dificultats.

Però la massa de persones que participen en el procés de creació de continguts creix inexorablement. Podem constatar com s'està transformant profundament la nostra manera d'apropar-nos al coneixement, que alguns experts han anomenat *saviesa de masses* o *intel·ligència col·lectiva*. Nosaltres aquí, per fugir d'una visió excessivament miraculosa que dipositi massa expectatives no contrastades en un món que necessita sortir de la crisi, hem preferit parlar de *coneixement col·lectiu*.

Aquest canvi de paradigma social i econòmic exigeix un canvi d'actitud de persones i organitzacions que vulguin estar a l'alçada, amb un bon nivell de reputació i competitivitat. Cal ser altament didàctics a l'hora de mostrar-ne els avantatges i les limitacions. Hem d'aconseguir que les empreses i administracions canviïn el funcionament institucional de presa de decisions i

els processos d'elaboració de productes i serveis. Perquè bona part de la seva operativa, si volen ser eficaces i eficients, ha d'acabar tenint lloc al núvol (*cloud computing*), amb totes les prevencions de seguretat lògiques inicials, amb la implicació dels altres actors (clients, ciutadans, proveïdors, associacions, etc.) que ara ja participen directament en la fabricació del producte o en l'elaboració del servei. Però també, sobretot, perquè els professionals –empleats i funcionaris– volen millorar productes i serveis mitjançant la seva col·laboració i participació.

Les organitzacions públiques i privades poden veure de gran utilitat el web actual i les xarxes socials. Al llarg del capítol hem fet servir diverses etiquetes (la *llarga cua*, el *Gran Zero*, *beta permanent*, *Wikinomics*...) per explicar que en la nova economia disposem de més possibilitats per augmentar fins a l'infinit l'oferta de productes i serveis i personalitzar-los tant com calgui. I també que les noves organitzacions han de ser capaces de moure's de manera àgil i flexible en el flux de dades obertes que hi haurà cada cop més a l'abast de tothom.

Tot plegat conforma un nou model relacional d'innovació en el qual tots els actors participen en l'addició de valor de productes i serveis ja existents o nous de trinca (coneixement col·lectiu). I podem crear-los o enriquir-los perquè el web actual i les xarxes socials aporten noves funcionalitats. D'una banda, en la gestió: disminució del temps, estalvi de desplaçaments, treball en xarxa, supressió de les parts que no generen valor. De l'altra, en la prestació: possibilitats de comercialització, simulació, accessibilitat, compartició de coneixement, explotació de recursos multimèdia, emmagatzematge i operativa des del núvol, etc.

Aquest escenari comporta canvis en diferents àmbits de les institucions, com els de caire organitzatiu i legal. Aquests darrers són inajornables per al futur del nostre país. Gestionar de manera més oberta els drets d'autoria i la propietat intel·lectual sobre les obres, intentar constrènyer al màxim el caràcter d'aquestes obres i aconseguir que les dades estiguin exemptes del peatge de l'autoria (per poder-les obrir més fàcilment), vetllar per uns usos correctes i eficaços de la privacitat de les persones, etc.

En aquest context és clau l'obertura de dades de l'Administració.

Al començament, Internet connectava ordinadors entre si. Més endavant la Xarxa va començar a relacionar documents. Fins a l'actualitat en què Internet relaciona dades. El que importa no són els documents (dades transformades, ja elaborades), sinó els continguts. És a dir, es tracta de conèixer les nostres relacions, les dades de com estem connectats, independentment dels documents, perquè les pugui reutilitzar tothom que vulgui.

El fenomen de l'obertura de dades (*open data* o reutilització) consisteix a proporcionar tota la informació pública (meteorològiques, d'equipaments, estadístiques, de pressupostos, judicials...) a la ciutadania, en un format fàcil de manipular, perquè es puguin convertir en serveis públics o privats amb valor afegit.

A més de les dades de què disposa l'Administració i que obre a través del seu portal, són crucials les dades sorgides de la interacció, de la nostra relació en xarxa i que ens arriben de manera mòbil i ubiqua. En aquest entorn propi del web 3.0 o semàntic, la informació procedeix cada cop més de sensors que detecten determinades dades en espais públics (sobre contaminació ambiental o acústica, nivell d'ocupació de places d'aparcament, etc.). Algunes administracions locals han començat a obrir dades provinents d'aquests detectors en el fenomen que s'ha anomenat *smart cities* (ciutats intel·ligents), les quals, degudament tractades (creuades, verificades...) poden donar lloc a múltiples nous i útils serveis públics o privats.

Internet és un ecosistema on cada cop flueixen més dades procedents d'entorns més diversos (no sols de l'Administració sinó també les de totes les entitats que donen serveis d'accés públic) i que poden ser tractades de maneres ben intel·ligents. Aquest serà un dels motius rellevants que donaran sentit al model de negoci d'empreses i de generació de valor d'administracions.

Pel que fa a les administracions, aquests canvis marcaran el seu esdevenidor. Com a la Xarxa mateixa, per funcionar, el sistema institucional necessitarà cada cop més la participació intel·ligent de la ciutadania i dels altres actors. I disposen ja de les eines per poder-ho fer. A hores d'ara, tanmateix, encara costa d'imaginar les noves maneres d'intervenció ciutadana per fer-se sentir i per influir en les polítiques públiques.

El que sí que sembla un procés ineludible és la racionalització de serveis que ofereixen les diferents administracions. En uns moments de crisi estructural i de fusions d'empreses i tota mena d'institucions, sembla, doncs, imprescindible afrontar una actuació transparent d'ordenació de serveis amb la idea de mancomunar, reutilitzar i oferir serveis que siguin realment necessaris. El món de xarxes que tot just comença no entendria que no fos així.

Sigui com sigui, si tots els indicadors apunten en aquesta direcció, ¿no és més intel·ligent posar fil a l'agulla més que no pas jugar a veure-les venir?

Sapere aude

Atreveix-te a saber, tal com diu l'aforisme llatí del poeta Horaci del segle I aC i que ens ha arribat a nosaltres gràcies al filòsof alemany de la Il·lustració Immanuel Kant, i consulta i usa les referències bibliogràfiques i webgràfiques usades per a l'elaboració d'aquest capítol:

Agraïments a David Ayala, Olga Cava, Joana Soteras, Núria Vives i Sergi Xaudiera pel seu suport en l'elaboració del capítol.

[1] PUIGJANER, Josep Maria. "Plató, Sèneca, Demòstenes...". *La Vanguardia* (28 juliol 2011), p. 20.

[2] VYGOSTKY, Lev. http://ca.wikipedia.org/wiki/Lev_Vygotski

[3] BOYD, Danah. *Identity production in a networked culture: why youth heart Myspace* [en línia]. www.danah.org/papers/AAAS2006.html

[4] SALIDO, Maria Jesús; REIG, Dolors; GRAELLS, Jordi. *El futur del treball col·laboratiu i les seves eines* [presentació en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2010. www.slideshare.net/genocat/el-futur-del-treball-collaboratiu-i-les-seves-eines-4812296

[5] GRAELLS, Jordi. *Privacitat 2.0* [Graellsbloc]. Conclusions (27 desembre 2010) i debat (28 octubre 2010). <http://bit.ly/privacitat20> i <http://bit.ly/debatprivacitat20>

[6] CATALUNYA. DEPARTAMENT DE LA PRESIDÈNCIA. *Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya* [4a edició en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència, 2011. <http://gen.cat/guiasocialmedia>

[7] MARTÍN, Gonzalo. *La industria audiovisual* [bloc]. <http://industriaaudiovisual.blogspot.com>

[8] VIVES GRÀCIA, Josep. [@josepvivesg](https://twitter.com/josepvivesg)

[9] NÚÑEZ, Antonio. "El mensaje ya no se transmite: se contagia". *La Vanguardia* (21 juliol 2011), "La Contra". <http://bit.ly/nDzvUU>

[10] SUROWIECKI, James. *The wisdom of crowds*. New York: Anchor Books, 2004. Trad. al castellà: *Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría es más inteligente que la minoría*. Barcelona: Ed. Urano, 2005.

- [11] LEVY, Pierre. http://ca.wikipedia.org/wiki/Pierre_L%C3%A9vy
- [12] LANIER, Jaron. “Digital maoism: the hazards of the new online collectivism” [en línia]. http://edge.org/3rd_culture/lanier06/lanier06_index.html
- [13] CARR, Nicholas. “The amorality of web 2.0”; “The truthiness of web 2.0”, a *Rough Type*, 3 octubre 2005 i 9 febrer 2006 <http://roughtype.com> / “We are the web” a *Wired*, agost 2005. www.wired.com/wired/archive/13.08/tech.html
- [14] KEEN, Andrew. *The cult of the amateur. How today’s Internet is killing our culture* [en línia]. New York: Doubleday, 2007. http://en.wikipedia.org/wiki/The_Cult_of_the_Amateur
- [15] GRAELLS, Jordi. “Curs Innovar x Internet” [presentació a Slideshare]. Barcelona, octubre 2007. CC BY-NC-ND 2.5. <http://slidesha.re/p4yTJt>
- [16] WEINBERGER, David. *Everything is Miscellaneous. The power of the new digital disorder* [en línia]. New York: Times Books, 2007. www.everythingismiscellaneous.com; http://en.wikipedia.org/wiki/David_Weinberger
- [17] WEINBERGER, David. *SuperNova. Disorder: Feature or Bug?* [en línia]. Juliol 2007. <http://conversationhub.com>
- [18] PISANI, Francis; PIOTET, Dominique. *La alquimia de las multitudes. Cómo la web está cambiando el mundo* [en línia]. Ed. Paidós: Barcelona, 2009. <http://bit.ly/rqZCnj>
- [19] WELLSMANN, Barry. “The rise (and possible fall) of networked individualism” [en línia]. 2002. www.insna.org/PDF/Connections/v24/2001_l-3-4.pdf
- [20] BARABÁS, Albert-László. *Linked. The new science of networks*. Perseus, 2002.
- [21] THE PROJECT. EQUIPS ESPECIALS PER A PROJECTES ÚNICS. www.theproject.ws
- [22] MARTÍNEZ, Jesús. *Seis años de programa Compartim* [presentació en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya, juny 2011. www.slideshare.net/marti/seis-aos-de-programa-compartim
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE JUSTÍCIA. CEJFE. Programa Compartim. www.gencat.cat/justicia/compartim
- [23] XARXA D’INNOVACIÓ PÚBLICA (XIP). www.xarxaip.cat

- [24] O'REILLY, Tim. http://ca.wikipedia.org/wiki/Tim_O'Reilly
- [25] SUROWIECKI, James. http://en.wikipedia.org/wiki/James_Surowiecki
- [26] HOBBS, Thomas. http://ca.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes
- [27] ANDERSON, Chris. *The Long Tail*. New York: Hyperion, 2006.
Trad. castellà: *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Ed. Tendencias: Barcelona, 2007.
www.longtail.com; http://ca.wikipedia.org/wiki/Llarga_cua
- [28] COMTESSE, Xavier. Consultoria ThinkStudio.
www.thinkstudio.com/selfservice.html
- [29] TAPSCOTT, Dan; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics*. New York: Portfolio, 2006.
Traducció al castellà: *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós, 2008. www.wikinomics.com
- [30] GRAELLS, Jordi. *Estació de treball col·laboratiu (ETC)* [presentació en línia].
Barcelona, maig de 2010. CC BY 3.0. <http://slidesha.re/nER9f3>
- [31] GHALIMI, Ismael. "Office 2.0".
http://en.wikipedia.org/wiki/Office_2.0_Conference
- [32] CATALUNYA. DEPARTAMENT DE LA PRESIDÈNCIA. *L'Administració en xarxa*
[presentació en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de la
Presidència. <http://gen.cat/pzZBzc>
- [33] WebMeter. www.web-meter.com/
- [34] Entrevistes a Andrew Hoppin (cofundador i director executiu de New
Amsterdam Ideas, New York), Iñaki Ortiz (director d'Innovació i Administració
Electrònica del Govern Basc) i César Calderón (soci director d'Autoritas
Consulting). *Butlletí de l'OEA* (Organització dels Estats Americans). Octubre
2011. www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_68/Temadelmes68.html
- [35] Experiències *open data* al món. <http://dadesobertes.gencat.cat/ca/experiencies.html>
- Open Government Initiative. www.whitehouse.gov/open
- Dades Obertes de Catalunya. <http://dadesobertes.gencat.cat>

[36] CATALUNYA. DEPARTAMENT DE LA PRESIDÈNCIA. *Gestió de comptes de Twitter. Twitter for governments: the guide to success* [en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència.
<http://gen.cat/pdnWeX>

[37] BONNELLY, Rafael. *La huella social. Cómo los usuarios tomaron el control de Internet*. Tf Editores: Madrid, 2010.

[38] MALDONADO, Sergio. “Tres métricas avanzadas para la gestión de marcas en medios sociales” [en línia]. *Interactiva* (17 febrer 2011).
www.interactivadigital.com

MUÑOZ, Gemma. “Mide y analiza: medir en redes sociales” [en línia]. *Territorio Creativo* (2 març 2011). <http://bit.ly/mSpth3>

[39] GRAELLS, Jordi; SOTERAS, Joana; VIVES, Núria. *Per què és més productiu treballar col·laborativament a l'Administració. Un exemple: la CoP d'educadors socials de centres penitenciaris* [presentació en línia]. Barcelona, desembre de 2009. <http://slidesha.re/oadd91>

[40] INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES (Ivàlua).
www.ivalua.cat

Sobre les imatges

Plató

[Plato Silanion Musei Capitolini](#) (c) Marie-Lan Nguyen CC BY

Sèneca

[Seneca](#) (c) Calidius CC BY-SA



4

Dinamització de comunitats a la societat xarxa

Dolors Reig

Autora principal del bloc El caparazón. Psicòloga social, consultora, conferenciant i professora a diferents organitzacions i universitats en temes de xarxes socials, dinamització de comunitats i tendències web.

dreig.cc

“Res és més poderós que una idea el moment de la qual ha arribat”

Víctor Hugo

La bretxa de participació

Podem parlar ja de societat i individu interconnectats, de societat postdigital en la qual la tecnologia i el web serien indistingibles i estarien imbricats en tots els àmbits de les nostres vides, del que anomeno *societat augmentada*, que fa créixer de manera exponencial la importància i les possibilitats de realitzar la nostra sociabilitat.

En aquest context, alguns analistes, com Castells (2009), consideren que la bretxa digital ja no és allò important, i podem dir que, de fet, l'accés a la xarxa de la majoria de la població no exclosa socioeconòmicament és ja un fet majoritari (el nombre d'usuaris d'Internet en el món va arribar als 2.000 milions a principis de 2011 segons el cap de la Unió Internacional de Telecomunicacions, Hamadun Touré).

Si hi afegim la popularització els últims anys dels telèfons intel·ligents (*smartphones*), que ens permeten una connexió permanent a Internet, encara ho veurem més clar.

Fins i tot països tradicionalment endarrerits pel que fa a l'adopció de *comoditats* del continent asiàtic i africà viuen la presència creixent de la tecnologia i elements com els ordinadors de baix cost o un web mòbil puixant prometen avenços culturals i socials allà d'una importància cabdal.

Respecte al web social, o aquell web avançat que posa èmfasi en la col·laboració, l'anomenat *programari social*, ha creat un context d'oportunitats abundants per a la participació. Són moltes les eines que fan fàcil i gratuïta la creació de xarxes socials, de grups de treball, de comunitats, d'espais col·laboratius puntuals (Google Docs, wikis, plataformes de publicació individual o col·lectiva com els blocs, etc.). Els serveis de xarxes socials són actualment molt populars i augmenten de manera imparable el nombre de marques i d'usuaris, segons els informes de destacades consultores (Forrester, Gartner, etc.) i estadístiques internacionals. L'agost de 2011 més del 50% dels nord-americans ja feia servir algun servei de xarxes socials segons estudis de la Pew Internet Association (2011).

És important en aquest context aprendre a facilitar, dinamitzar, fins i tot educar una participació que no en totes les generacions ni amb la qualitat desitjada

apareix de forma espontània. En un futur d'irrupció del web social en molts àmbits (fins i tot una democràcia 2.0 més participativa), quedar-ne exclòs, formar part de la bretxa de participació, seria realment greu. En altres paraules, com més possibilitats ens obre la societat xarxa, com més promeses tenim de fer-nos, com a individus i com a societat, més grans, més greu és per a gestors de comunitats, per a administracions i per a l'evolució de la societat en general, la possibilitat de quedar-ne exclosos.

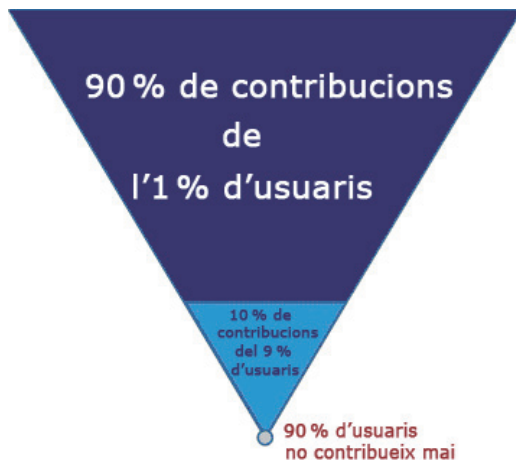
Les lleis de la participació

La manca de participació és l'indicador més repetit de fracàs de qualsevol enfocament de posada en marxa de tot tipus de comunitats virtuals o sistemes pensats com a suport virtual per a grups, projectes o comunitats, independentment que funcionin bé en l'entorn presencial. Comparades amb els sistemes en què la majoria d'usuaris o bé processaven informació en forma d'informes, o bé utilitzaven la tecnologia per fer transaccions (pagaments, ordres de compra), les eines 2.0 requereixen formes més elaborades de participació, que els gestors formats o les persones habituades a treballar amb sistemes antics (i segurament poc coneixedores de dinàmiques psicològiques i socials) no saben com motivar.

A la literatura hi ha diferents constructes descriptius de la participació en comunitats en línia. Un dels models més cèlebres és el que Nielsen, autor de renom en l'àmbit de mètriques web, anomena el fenomen de la *participació desigual*. Estudiat per primera vegada per William Hill (1992), des de Bell Communications Research, el patró de distribució resulta força consistent i generalitzable, i es repeteix en diferents investigacions al llarg del temps i de manera força semblant en diferents serveis de xarxes socials. Sovint es representa en la famosa piràmide de Nielsen (2006):

- Un 90% dels usuaris d'Internet / xarxes socials són lectors, observadors que mai no contribueixen. En la literatura associada també se'ls denomina *lurkers*.
- Un 9% contribueixen, comenten, editen, aporten continguts en alguna mesura, però només de forma irregular, de tant en tant.
- Un 1% monopolitza l'activitat. Publiquen, editen i contribueixen sovint. La seva participació és de vegades fins i tot síncrona, a manera de periodistes ciutadans que informen d'esdeveniments quan es produeixen.

El gràfic següent, d'una piràmide invertida, reflecteix les dades anteriors:



Font de la imatge: Nielsen, 2006

Tot i que els resultats són consistents, l'autor aporta alguns matisos que poden interessar, com el que destaca diferències entre els formats més populars del web social. En el cas dels blocs, els índexs de participació són pitjors: el 95% dels usuaris no hi participen i, per tant, la regla s'estableix en 95-5-0,1.

Algú de vosaltres ha elaborat i publicat algun article o editat a la Wikipedia alguna vegada? He fet aquesta pregunta sovint a diversos col·lectius que varien en la seva maduresa digital i les dades semblen donar suport al patró de Nielsen. En el cas d'una macrocomunitat com Wikipedia els lurkers són més del 99% dels usuaris. 68.000 contribuents actius per 32 milions de visitants únics als Estats Units comporten un 0,2% de participació. Si considerem, a més, que els usuaris més actius de Wikipedia són 1.000 (un 0,003% del total d'usuaris) i contribueixen a més de dues o tres de les edicions del lloc, el seu índex de participació és encara menor, i situa la regla en 99,8-0,2-0,003.

Superar aquests percentatges (cosa que s'assoleix sovint a les comunitats del Compartim) esdevé tot un èxit. El primer semestre de 2011 la mitjana de membres actius al conjunt de totes les comunitats era de 13,24, mentre que la mitjana de membres total era de 49,51. Això significa que els membre actius representen el 26,74%. Tot i que és una dada global i que hi ha una gran variabilitat entre les comunitats professionals, la dada està molt per sobre de les dades del que suposaria la piràmide.

Continuant amb els problemes de participació, es tracta d'un tema preocupant pel que fa a alguns dels objectius de comunitats, xarxes socials, blocs, etc., sobretot en el cas de determinades comunitats. Alguns dels riscos són:

- **Polarització política**

Es pot produir un efecte curiós, extrapolable, en certa manera, a altres àmbits: si els que participen són una minoria de votants, precisament els més apassionats, la conversa pot alterar el discurs dels partits cap a posicions més extremes. Afegiríem el que podria passar en comunitats d'interessos professionals: el fet que participin els més apassionats, amb aportacions segurament molt tècniques o condicionades per la cultura de la pròpia comunitat, pot dissuadir els altres d'expressar-se per por de no estar a l'alçada o no saber adaptar-se al discurs majoritari. És un dels riscos que enfronta el Compartim, que treballa amb comunitats molt especialitzades o amb característiques diferencials fortes.

- **Decisions errònies sobre consum i millora de productes**

En el cas de comunitats de consumidors (de relacions públiques o relació amb el client), que persegueixen la retroalimentació sobre marca i productes, la submissió als patrons descrits farà que qualsevol conclusió es refereixi a mostres esbiaixades, no representatives i, per tant, que les actuacions posteriors de millora del producte o servei o de venda dirigida puguin no ser tan exitoses.

- **Web contextual social i homofília**

De manera similar, les actuals tendències en recerca social (web contextual social o la que filtra els resultats segons la valoració que n'hagin fet els nostres contactes en xarxes socials), poden reportar escassos i poc significatius resultats si és una minoria la que valora productes, continguts o serveis. Correm, en altres paraules, un risc important d'homofília –en sociologia, tendència de les persones a relacionar-se i associar-se a persones semblants– (Rogers, 1960) quan seguim la tendència actual de filtrar la informació segons el que els nostres contactes en xarxes socials ens recomanen. És un tema a tenir en compte també al programa Compartim, així que veurem amb profunditat més endavant com l'e-moderador haurà de lluitar per evitar aquesta tendència si vol millorar la qualitat dels productes col·laboratius.

- **Parcialitat dels resultats als cercadors**

Els resultats en cercadors es basen, com a criteri principal, en el nombre d'enllaços cap a un lloc web. Quan el 0,1% dels usuaris són els que aporten la majoria de vincles, el risc d'estar obviat el que podria ser útil per al 99,9% restant és molt alt.

Models d'evolució de la participació

Hi ha altres classificacions de la participació que ens seran útils com a model evolutiu a seguir. Sheryl Nussmaum-Beach (2007), per exemple, planteja, en relació amb els diferents graus de participació en la comunitat, el model de les 4 L (*Linking, Lurking, Learning, Leading* = enllaçar, observar, aprendre, liderar), inspirat en el molt aconsellable autor John Seeley Brown (aprenentatge social).

També és adequat el model de les 4 C creat per Derek Wenmoth (2006), i més afí a la meva experiència. Basat en el model de rol de Lee sobre les formes de participació en línia al voltant dels blocs, considera que els participants evolucionen a través d'una sèrie de fases, a mesura que guanyen confiança i comprensió:

- Els consumidors (o *lurkers*), simplement llegeixen i exploren les aportacions dels altres. Més enllà de ser passius, tal com la paraula *lurker* (observador) suggereix, els consumidors poden ser visitants molt actius de la comunitat virtual, però encara no són tan visibles com els altres.
- Els que comenten en blocs o fòrums de discussió, buscant sovint aclariments, mostrant acords o oferint suggeriments o enllaços a coses similars.
- Els que contribueixen, ja parlariem aquí de l'anomenat contingut generat per l'usuari. Disposen ja de la formació i confiança necessàries com per expressar les seves pròpies idees en els espais de la comunitat o en els seus propis blocs, serveis de xarxa social, comunitats, etc. Haurem de tenir en compte això últim i proporcionar complements tecnològics, com els mecanismes de sindicació de continguts o aplicacions de la web que ho fan possible (Disqus, IntenseDebate, etc.), que puguin assegurar la recentralització d'una conversa que pot ser distribuïda. Els anomenats MOOC (cursos oberts, massius i en línia), en línia amb les propostes d'aprenentatge obert a la web (Conclusions Seminari Unesco UOC, 2010) més actuals, treballen en aquesta línia de respecte dels espais propis i centralització tecnològica (via RSS, fonamentalment) de la conversa.
- Els *commentators* ofereixen sovint metavisió del que passa, aportant elements de lideratge a la comunitat. Les seves contribucions aporten un panorama més general, enllaçant a treballs d'altres, analitzant i sintetitzant les contribucions de la resta. Els moderadors del programa en serien un exemple.

Deriva dels dos últims models el caràcter evolutiu –educable– de la participació i la importància de la tasca de l'educador, facilitador, moderador o com vulguem anomenar-lo a l'hora d'ajudar a evolucionar els nous a través d'aquests estadis.

Així com els models anteriors provenen d'àmbits propers a l'educació, en el món de l'empresa és popular parlar del model tecnogràfic i social de Forrester. Segons aquest model, popularitzat en el llibre *El mundo Groundswell* (Li i Bernoff, 2008), un 21% dels consumidors als EUA eren creadors (*prosumidors*) de continguts en línia, un 37% eren crítics (aquells que responen al contingut creat per altres) i un 69% eren espectadors o consumidors passius.

En el cas de Groundswell, aporta un valor addicional a través d'una eina molt coneguda a empreses, organitzacions, etc.: una enquesta autoadministrable que determinarà el perfil sociotecnogràfic dels nostres participants potencials per poder adequar tècniques de moderació, formar en competències o dissenyar determinats aspectes de la nostra comunitat.

La dinamització de la participació en comunitats virtuals orientades al coneixement

Pel que fa als elements dinamitzadors de la participació, cal una aproximació individualitzada; cal elaborar, en cada cas, el que anomenem *matriu d'elements de reforç de la participació*, assimilables a fortaleses i oportunitats, ocasions i dinàmiques que el moderador pot utilitzar en favor de la participació. Són elements diversos, sobre els quals és complicat parlar en genèric. Per això, amb un objectiu explicatiu, i tot i que no resulten independents uns dels altres, els hem dividit en tres grans grups: el primer relacionat amb les condicions prèvies i contextuals que faciliten la participació; el segon centrat en les característiques ideals del moderador de comunitats, i el tercer referit a les formes de reforçar la motivació i la participació.

1. Elements previs que faciliten la participació en comunitats

Tractarem molt breument alguns elements previs, que cal tenir en compte durant les fases de disseny de la comunitat, tot i ser conscients que la primera característica desitjable serà la flexibilitat. Enfocaments al més flexibles possible són els més adequats en qualsevol entorn que depengui de factors socials en el seu desenvolupament. Si veiem les comunitats com a sistemes socials complexos, haurem de ser conscients de la imprevisibilitat de molts dels factors que poden determinar la participació. Observar i adaptar les comunitats a possibles demandes per part dels usuaris o tenir la capacitat de mantenir actualitzades les versions d'aplicacions o eines de manera gairebé immediata al sorgiment de cada necessitat són elements clau de l'èxit.

Vegem alguns elements que considero d'especial rellevància:

a. Qui ha de ser el moderador?

Encara que repeteixo que dependrà de cada cas concret, una de les lliçons apreses de la literatura existent és que no n'hi ha prou, i fins i tot pot ser contraproduent, contractar o derivar les funcions del dinamitzador de comunitats a personal extern a l'organització o empresa.

De vegades, pot ser que no sigui un enfocament adequat derivar el treball a una persona en concret de la institució. És freqüent que es faci així en l'entorn empresarial: contractar una persona amb certa experiència en l'anomenat *community management* o derivar el tema a un professional que sapiguem que domina el tema. El perill és que s'estigui traslladant de manera indirecta la idea que la participació en la comunitat ja està coberta per aquest lloc de treball i que la resta del personal pensi que no és la seva feina. Una figura clara i amb funcions explícites com a responsable de la comunitat pot, de fet, dissuadir la participació. Pot ser una figura adequada en un primer moment si la seva tasca és eminentment formativa, però la maduresa d'una comunitat dependrà que tots els seus membres se'n sentin responsables i comoderin en un moment o altre la comunitat. Es comença a parlar d'actitud 2.0 per referir-se a aquest aspecte.

Sobre qui han de ser els primers moderadors i els primers participants, la clau està a seleccionar, en una primera etapa, aquells usuaris de la institució que ja estiguin integrats en moviments comunitaris i que, preferentment, ja siguin entusiastes de les TIC en l'aspecte de compartir coneixement. Calen professionals valorats en l'organització, persones especialment carismàtiques, però experts externs, que puguin aportar diversitat, també poden ser elements enriquidors de la comunitat.

b. Enfocament de dalt a baix (top-down), implicació de la direcció

El paper de la direcció i dels superiors jeràrquics en el procés de formació de les comunitats és un tema de debat freqüent. I és que els projectes 2.0 sovint es veuen com a experiments en què els directius no adopten un paper actiu. Malgrat això, que els directius actuïn com a models de rol i lideratge en aquests nous entorns informals resulta, en la meua opinió, positiu, i és un predictor fonamental de l'èxit final.

Obres de referència en la literatura actual tendeixen a destacar que no es tracta d'elements tan definitius i és freqüent que iniciatives en principi des de baix (que

no reben suport de forma explícita de la direcció en un primer moment) acabin sent adoptades per la direcció quan s'adona de la conveniència d'aquestes iniciatives.

c. Escala

La distinció entre grups, comunitats i xarxes va ser un element essencial en els primers treballs de Downes (2006). Shirky planteja la diferència entre un grup de 12, un de 100 o un de milers de persones. Per a aquests últims la diversitat és un element motivacional important. En canvi, per als més petits serà la pertinença, l'afecte, la intimitat, el que els seus participants estan buscant. Alguns d'aquests elements moren si creix el grup, si va convertint-se en el que entenem per xarxa, ja que entren en joc noves variables.

Així, atesa la seva característica principal, la seva impredecibilitat i amb l'objectiu de crear serveis i comunitats d'èxit a les xarxes socials, hauríem de recordar, a més de la necessitat de ser flexibles, començar modestament. És millor crear alguna cosa petita i atractiva que alguna cosa gran i amb defectes. Per a la majoria d'autors, comunitats amb més de 100 o 150 membres (150 és el conegut nombre de Dunbar, que suposa que l'ésser humà no pot processar, cognitivament, més contactes que aquests de manera significativa) no són aconsellables. Cal pensar a dividir-les quan arribem a aquest nombre.

La presència de *lurkers* és més pronunciada en grups grans, en què es reproduïxen alguns dels mecanismes dels mitjans de comunicació de massa tradicionals (com el *broadcast* o la comunicació de dalt a baix) i on la interacció sembla difícil. Programar i proveir oportunitats per a petites dosis de participació és una tasca que han de dur a terme els moderadors en aquests casos.

d. Obertura, comunicació amb l'exterior

L'aprenentatge intern de la col·laboració, la vivència en un entorn segur de l'experiència de *compartir* pot resultar una bona estratègia en un primer moment, però seran molts els avantatges d'obrir canals des de les comunitats a altres comunitats de l'exterior, amb igual presència a l'anomenat web social.

Grups i pàgines a Facebook, grups i debats a LinkedIn, etiquetes a Twitter, xarxes a Ning són alguns d'aquests canals, on podem trobar des de temes d'interès fins a llocs on deixar i recollir, compartir, al cap i a la fi, capital social (participació, reconeixement social, etc.).

En aquest sentit, l'ús dels mitjans socials pot esdevenir una necessitat de formació per a l'e-moderador.

2. Perfil professional, tasques, competències i bones pràctiques del facilitador o moderador

La figura del facilitador o moderador és una professió híbrida en la nova societat web i, si la pensem en l'àmbit de la gestió del coneixement a l'organització, pot incloure elements de comunicació, filtratge, síntesi, motivació i orientació de la participació i l'aprenentatge. També és un lloc de representació de la institució o la marca.

A continuació, aprofundirem en les característiques, actituds i competències que considerem necessàries en el moderador per facilitar el treball en comunitats relacionades amb el coneixement:

• Ser expert en l'objecte social de la comunitat. El curador de continguts:

“Recopilar dades és el primer pas cap al coneixement, compartir-les és el primer pas cap a la comunitat”, deia Henry Gates. Així, el facilitador haurà de ser expert en la temàtica de la comunitat si ha de proporcionar-li idees inicials per al debat posterior i per a la construcció col·laborativa de coneixement.

Content is king, diuen els americans; sense uns continguts interessants serà difícil motivar la participació. El moderador pot assumir, per tal d'optimitzar aquesta tasca, la funció professional, en ocasions fins i tot la professió de curador de continguts o intermediari crític del coneixement. En aquest sentit, equips de moderació amplis per a comunitats grans o molt complexes podrien, per exemple, necessitar un moderador i un curador de continguts, entre altres noves figures o funcions importants quan treballem a la societat del coneixement.

Tornant a les funcions, el curador de continguts és en definitiva algú que busca, agrupa i comparteix de forma contínua (recordem la *real time web* que vivim) el més rellevant en el seu àmbit d'especialització. És a dir, separa el gra de la palla.

A diferència d'altres professions, el seu objectiu fonamental és mantenir la rellevància de la informació que flueix lliure o amb el suport, com veurem, d'eines concretes per a la creació d'entorns informacionals. Projectar una imatge experta i mantenir a l'última en coneixement l'empresa/organització depèn de l'execució correcta de la tasca del curador de contingut.

Tot això és fonamental en un primer moment de formació de la comunitat. En la maduresa, la curació de continguts es convertirà en una de les actituds 2.0 que els membres de les comunitats més sanes i productives hauran adoptat. En aquest sentit, el 2011 el programa Compartim ha dirigit la creació d'entorns personals d'informació (PLE, Martínez, J. i Reig, D. 2009) per a la comunitat de juristes criminòlegs.

- **Presència:** El facilitador ha de ser present, connectat, disponible per a qualsevol consulta o incidència com més aviat millor si vol aportar seguretat al grup. És un element d'importància crucial en la formació inicial de comunitats, que també decreix en virtut del nivell d'implicació i responsabilitat dels membres. Podríem dir que és gairebé prescindible un cop establerta la comunitat. El facilitador pot, de fet, abandonar la comunitat una vegada que les responsabilitats hagin estat adoptades naturalment pels seus membres. Les comunitats ja establertes són autosuficients, i el seu líder esdevé pràcticament invisible.

- **Domini de les TIC:** És necessari que els facilitadors de comunitats en línia dominin les TIC, sobretot com més gran sigui el nivell d'obertura de la comunitat a la web social general, però ha de tenir des de l'inici un nivell mínim per tal de resoldre qualsevol qüestió o problema tècnic que pugui impedir la participació dels membres de la forma més ràpida i eficient possible.

En comunitats amb presència també fora de línia, com les del Compartim, una manca de participació virtual de les persones que participen sense problemes en format presencial pot indicar mancances i pors en aquest aspecte, que el moderador (i un programa formatiu adequat) hauria de saber de solucionar.

És important dominar les eines tecnològiques (*hard skills*), però també, i possiblement en major mesura, les competències associades.

L'orientació dels processos formatius dependrà dels objectius que es vulguin assolir en cada cas, però cal tenir en compte que crear, facilitar o potenciar la identitat digital dintre i fora de la comunitat serà un element clau, estretament relacionat amb les possibilitats que veiem de visibilització, de projecció del treball realitzat en l'ampli espectre de la comunitat professional, que un enfocament de comunitat oberta ens podria proporcionar.

En comunitats d'aprenentatge, reforçar la identitat digital dels participants, habilitant un espai propi (bloc, perfils a xarxes socials), fomenta l'ètica de la participació i ensenya habilitats bàsiques a la web, com enllaçar, recopilar, construir, crear, conversar, etc., que seran importants per a la participació a la comunitat.

Moltes de les habilitats anteriors són e-competències, també denominades *soft skills*. Tot i que necessitaríem molt més espai per parlar-ne, la mentalitat de cerca, el filtratge de la informació o el *networking* són considerades habilitats imprescindibles a la societat xarxa. Per al moderador serà important també parlar d'intel·ligència col·lectiva, tema amb què tancarem el capítol.

- **Autenticitat i transparència:** L'expressió "Sigues tu mateix" (*Be yourself*), que implica un to de conversa casual i de parlar a nivell personal és important a la xarxa.

Una de les coses que caracteritzen l'ecosistema en línia és l'autenticitat, la transparència. Sigues autèntic, creu en tu mateix, en la teva personalitat, sense fingir res, ens dirien els grans líders de diverses comunitats, en i fora de línia. A més, en termes d'actitud 2.0, el web social posa la persona i no les marques, siguin quines siguin, al centre.

En línia, com que els elements tradicionals de la confiança social canvien, com que les identitats no són tan clares ni entren en joc els importants elements de la comunicació no verbal, cal reforçar encara més aquesta característica. Fer servir el nom real i no el de "moderador" és un consell bàsic.

- **Connectivitat:** El facilitador ha de saber connectar. Els interessos comuns són la base de la configuració de qualsevol relació capaç d'aportar continguts significatius. I ajudar a connectar, a connectar persones segons aquests interessos comuns, és una de les estratègies clau en qualsevol tipus d'intermediació. Es tracta no només d'identificar i potenciar el treball de líders emergents, sinó de fomentar la formació de subcomunitats en el cas que sorgeixin a partir dels interessos dels usuaris. En general, més interessos o elements en comú voldrà dir més consistència a la comunitat; com més enllaços entre els membres, més s'assemblaran els nostres grups a comunitats i menys a xarxes.

- **Diversificar els formats:** Molt relacionat amb el punt anterior, és necessari flexibilitzar els criteris de participació: proveir de sistemes icònics i no només textuais, incorporar elements multimèdia (videocomentaris, audiocomentaris, etc.), per tal que el nostre missatge arribi al màxim de preferències possible. Recomanaria igualment no eliminar, si és possible, les trobades presencials, fer trobades virtuals freqüents, xats, etc. Tot el que vulgui dir diversitat de formats, de canals possibles de participació i recepció de la informació serà benvingut en el moment actual de convivència de llengüatges, generacions, cultures i en general de diversitat social excepcional.

- **Facilitat:** Una regla general interessant en tot això és que com més fàcil sigui unir-se a una conversa més visitants es convertiran en gent que contribueix.

Les comunitats que permeten intervencions anònimes solen generar més interès, tot i que poden haver de lluitar amb la falta de rellevància d'algunes de les aportacions inicials.

Parlem de diversitat de formats, però també, i essencialment, de millorar la tecnologia per aconseguir entorns més simples.

● **Clarificació i comunicació:** Com a representant de la comunitat, el facilitador ha de definir de forma clara els objectius, la cultura informal, la causa (objecte social), la finalitat de la comunitat, etc.

A més, si pensem en el treball quotidià de moderació, un principi bàsic en recursos humans ens diu que la indefinició, l'ambigüitat de la tasca, genera l'anomenada *procrastinació* (deixar la tasca per a més endavant, endarrerir-ne l'execució distraient-se amb altres coses). Investigacions recents en psicologia motivacional demostren que les tasques més ambigües provoquen més retard, probablement per desmotivació en la seva execució.

Així, encara que des dels plantejaments més estrictes de definició de les comunitats de pràctica (Wenger, 1998) se'ns diria que les comunitats no són equips de gestió de projectes, sobretot en un primer moment és desitjable que el moderador marqui fites clares a assolir. Es tracta, en ocasions, de fer realitat la màxima "Divideix i venceràs", establint objectius simples, realitzables, concrets i que vagin reforçant l'execució dels participants, aportant-los retroalimentació perquè mantinguin nivells elevats de l'autoestima necessària.

● **Facilitació i flexibilitat:** "Com un jardiner, no com un arquitecte", ens deia Shirky (2008) sobre el tema. No té sentit, tal com vèiem també quan parlàvem de la fase prèvia de projecció, que el facilitador o gestor es plantegi construir una comunitat, ha de deixar que sigui ella mateixa la que s'autoconstrueixi, i es considera un èxit fins i tot que es desenvolupi al marge dels interessos amb què va ser concebuda.

Això pot ser difícil per a comunitats de gestió del coneixement, d'usuaris o d'aprenentatge plantejades amb objectius concrets. Més realista és plantejar-se la comunitat com una cosa que es redissenya a si mateixa mentre tots anem aprenent, més enllà del seu objecte, sobre treball col·laboratiu i comunitari, del seu propi funcionament. En aquest sentit, també el Compartim és exemple del que podríem anomenar *treball metacomunitari*, de treball col·laboratiu d'estudi de les millors dinàmiques per a la participació i la cocreació de coneixement, amb nombrosos seminaris i documents publicats sobre la matèria.

Tornant a la flexibilitat, el sentiment de pertinença a la comunitat es potencia si deixem que els participants se l'apropriïn, si es dóna llibertat per proposar-ne

milliores i es planifiquen les seves evolucions de forma col·laborativa. És una estratègia usual a la web social, com ara la iniciativa de Mozilla de demanar la contribució de tots (dissenyadors, a més de desenvolupadors) per a la seva evolució o el *crowdsourcing* sobre traduccions a altres idiomes de molts entorns i xarxes socials, entre molts altres desenvolupaments col·laboratius.

• **Retroacció, filtratge de les aportacions. Curació de continguts socials:**

No hi ha criteris unívocs sobre quin tipus de contribucions són les que haurem de reforçar. Nielsen proposaria promoure les contribucions de qualitat o les dels participants amb més reputació en el rànquing, d'acord amb el que també podríem anomenar *capital social* de cada membre de la comunitat.

Crec que en aquest punt hem de matisar i adoptar enfocaments inclusius. És important que el facilitador eduqui la participació i premii qualsevol intent. Cal explicitar, com vèiem, que són admissibles diferents nivells de participació, com també cal reconèixer que els que no participen poden estar manifestant mancances que podem solucionar. El fet de reforçar i, per tant, perpetuar només els membres més actius pot impedir, de fet, el creixement de la comunitat.

En altres paraules, donar l'oportunitat de parlar a tothom, tant durant les trobades presencials com en les trobades en línia, és un dels requisits per a la formació de comunitats. Veure la participació com una cosa no imprescindible, però sí evolutiva, com a fita permanent a assolir, tal com veurem al final, és essencial.

Els límits vénen definits per accions que cal evitar com l'anomenat correu brossa (*spam*) o ham (*trolling*) —aportació de comentaris irrellevants o ofensius, amb intenció de fer mal a la comunitat. Ser excessivament permissius o no delimitar criteris pot augmentar el soroll i dissuadir els participants de comentar, incapaços ja de trobar el senyal. Així mateix, tampoc no s'han de permetre aportacions irrellevants o que devaluïn l'esforç dels membres de la xarxa.

• **Diversió, joc, storytelling:** Hem vist que a l'hora de dissenyar la comunitat és important no cometre l'error de tractar els usuaris, els aprenents, com ho fem respecte al que considerem les seves "obligacions laborals". El sistema ha de ser divertit i el sentiment a potenciar és el de lleure productiu. Així, cal destacar la creixent importància del joc com a element de motivació i de captació de l'atenció, i han arribat a sorgir termes com *The fun theory* o la ludificació (*gamification*) per referir-se a una tendència creixent en periodisme, educació, etc. i que és aconsellable en tots els àmbits.

De forma similar, l'anomenat *storytelling* aconsella utilitzar històries com a elements de motivació. L'empatia resulta l'element que es posa en

funcionament quan atenem a una història, representada per personatges i que, per tant, ens és molt més significativa que qualsevol teoria.

Per últim, el moderador ha de ser hàbil administrant els elements de motivació provinents del camp de la psicologia, que veurem en el següent apartat.

3. Motivació i participació

Hi ha moltes estratègies, noves o tradicionals, pròpies de les disciplines de recursos humans, psicologia, sociologia i altres especialitats de l'àmbit social, que tracten sobre dinamitzar i educar la participació, tant quantitativament com qualitativament en la creació de productes col·lectius. Això últim, que veurem al final, és especialment important si pensem en comunitats vinculades a la gestió del coneixement o de treball cooperatiu, com és el cas del Compartim.

Encara que moltes de les coses que veurem a continuació provenen de l'àmbit dels recursos humans, cal no confondre la participació en comunitats amb feina remunerada, sobretot perquè no podem aplicar el mateix nivell d'exigència en les diferents situacions, però també perquè en el cas de les comunitats en línia semblen entrar en joc moltes de les motivacions més elevades de l'ésser humà, les motivacions més internes, que els grans teòrics de la motivació van determinar com més potents i duradores i que garantirien una feina de més qualitat.

La teoria de la motivació del psicòleg humanista Abraham Maslow (1954), explicada per Linus Torvalds en el pròleg de *L'ètica hacker* (2004) representa la motivació amb una piràmide formada per cinc nivells de necessitats. Tenim a la base les més bàsiques, higièniques, dirien alguns autors, i es tornen més complexes a mesura que s'acosten al vèrtex, on hi ha les més psicològiques i socials. Només quan les necessitats més bàsiques estan satisfetes, la persona pot anar cobrint necessitats més altes. No obstant això, Maslow va assenyalar que la satisfacció de necessitats no sempre segueix la progressió estàndard i pot variar segons diferències individuals o culturals. La més elevada és la necessitat d'autorealització, considerada com a necessitat de creixement personal.

Especificant més, les necessitats primàries es refereixen a les necessàries per a la supervivència (alimentar-se, beure, dormir, mantenir la calor, evitar el dolor, etc.). En un segon nivell, trobem les necessitats de seguretat i protecció (física i de salut, disposar d'ocupació, diners, recursos, seguretat moral, familiar i de propietat privada). En el tercer nivell es troben les necessitats d'afiliació i afecte, referides a les necessitats de relacionar-se, participar en la comunitat, agrupar-se en famílies, grups socials o amistats.

Entre aquest i el cinquè nivell de la piràmide hi trobaríem l'èxit de Facebook, amb 750 milions d'usuaris el 2011, així com el de moltes de les comunitats amb un alt índex de participació. Al quart nivell, on hi ha les necessitats de reconeixement o estima, que implica la necessitat de l'individu de sentir-se apreciat, valorat socialment i pels seus èxits per tal d'autovalorar-se a si mateix, hi trobem el lloc natural de molts dels reforçadors, dels premis que podem donar a la participació en comunitats de gestió del coneixement. Determinats usos de Twitter o els blocs, així com la participació en determinades comunitats professionals podria estar satisfent també aquest nivell.

En el nivell més alt hi trobem l'autorealització, que suposa el desig de satisfer les capacitats personals i desenvolupar el nostre màxim potencial, i aconseguir així un estat d'harmonia i felicitat que el mateix Maslow considera que molt poques persones assoleixen.

Frederick Herzberg, psicòleg laboral, va estudiar els factors que causaven la satisfacció i insatisfacció dels treballadors en l'entorn laboral, i va desenvolupar la seva teoria de la motivació-higiene o teoria dels dos factors (1959). Va trobar que els factors que produïen satisfacció no eren els mateixos que provocaven insatisfacció. Els factors higiènics es relacionen amb la insatisfacció i són aquells que es troben a l'exterior i fora del control de la persona. Entre aquests hi ha el salari, la política de l'empresa, el clima laboral, l'estil de supervisió, etc. Segons els estudis de Herzberg, si aquests factors són òptims eviten la insatisfacció, però no aconsegueixen la satisfacció, i per tant, la motivació. Per contra, els factors motivadors són intrínsecs i inclouen el contingut del treball en si, el reconeixement, la responsabilitat, la realització personal i el progrés, que proporcionen per ells mateixos la satisfacció.

Veurem a continuació com podem vincular moltes de les motivacions internes a les comunitats.

Reconeixement social

És important tornar a recordar la importància de premiar la participació, de visibilitzar el treball dels individus en els grups, aprofitant el caràcter de potent reforçador que sabem que té el reconeixement social. Ho expressa molt bé l'expressió sobre el minut de fama de McLuhan, que crec que la següent citació de William Deresiewicz (2009) a *La fi de la soledat* amplia a la perfecció:

“Què vol el jo contemporani? La càmera ha creat una cultura de la celebritat, els ordinadors, de la connectivitat. Quan el web ha permès la convergència entre les dues i les xarxes socials han estès la interconnectivitat, les dues

cultures s'han unit: la celebritat i la connectivitat són formes de ser coneguts. I això és el que vol l'ésser contemporani: ser visible. Aquesta és la qualitat que ens valida, la manera com ens convertim en reals per a nosaltres mateixos -ens veuen els altres. El gran terror contemporani és l'anonimat. (...)"

Segurament resulta una aproximació exagerada. Més realista és pensar que busquem en les xarxes socials construir credibilitat als ulls del nostre cercle social, ser vistos com a experts en determinades àrees. Compartir continguts (autogenerats o d'altres persones, produir o difondre) és, tal com veiem quan parlàvem de la curació de continguts, la manera més aconsellable d'aconseguir-ho.

Un estudi recent entre *The New York Times* i el Customer Insight Group (2011) sobre la psicologia de compartir xifra, de fet, en el 68 % els usuaris que comparteixen contingut d'aquesta manera, com a forma de construir la seva identitat o reputació digital davant els altres.

Recomanaria al moderador en aquest sentit fer visible fins on sigui possible el treball de la comunitat. També la publicació de resultats sobre participació, visites, etc. pot funcionar com a reforçador social global i fomentar la participació, ja que en aquest cas s'eleva la responsabilitat i el sentiment de pertinença dels membres d'una comunitat que se sentirà alhora orgullosa i particip de la seva pròpia evolució.

Compartir per formar part de la comunitat

Oblidem de vegades una cosa òbvia, que crec que deriva del que ja hem vist abans, però que convé recordar: compartim perquè valorem la relació social amb altres persones. Compartim tot tipus de material, des del més lligat al coneixement, fins a, ja des de molt joves, enllaços a marques, a vídeos promocionals, a missatges publicitaris i icones culturals, com a forma de definir la nostra identitat en relació amb la comunitat de la qual volem formar part.

Darrerament, treballo sovint des de la perspectiva de l'abundància dels tipus de relacions socials: noves, velles, renovades..., que establim actualment a la que anomeno en aquest sentit *la societat augmentada* (Reig, 2011). Compartir és relacionar-nos, relacionar-nos és compartir i segurament en aquest simple compartir per compartir derivat de la satisfacció d'un excedent de sociabilitat històric hi podem trobar un últim motiu, potent i important per a la participació en comunitats.

Així sembla dir-ho el mateix estudi del diari *The New York Times*, "The Psychology of sharing" (2011), que citàvem abans, que destaca com el 78 %

dels enquestats fan servir enllaços per estar connectats amb gent amb qui no tindrien contacte d'una altra manera. D'igual manera, compartir sembla ser per al 73% dels enquestats un comportament que ajuda a trobar gent amb interessos similars.

Motivació interna: compartir per aprendre

Estratègies com el *karma* (punts i votacions que aporten, en general, més visibilitat) o les retribucions dineràries poden ajudar durant la primera fase de formació de comunitats, però no deixen de ser motius extrínsecs i, per tant, molt més febles que les motivacions internes.

Ens ho recorda Dan Pink en una coneguda xerrada, “La veritat sobre el que ens motiva” (2010): els diners, les típiques recompenses dels nostres temps, habituals en l'àmbit dels negocis, no sempre funcionen. Els incentius poden facilitar l'execució en el cas de tasques mecàniques, però no en el cas de tasques cognitives més complexes. Incentius més alts solen tenir, de fet, efectes negatius, probablement a causa de la pressió, que acaba generant massa ansietat. De fet, ens diu l'autor, recompenses massa altes podrien arribar a destruir la creativitat. I la idea es repeteix en diferents contextos culturals, fins i tot en llocs on els sous són molt inferiors.

Un dels autors més citats quan parlem de motivació, Deci (citat a Shirky, 2010), identifica dos tipus de motivacions que poden ser etiquetades com a internes i personals alhora: el desig de ser autònoms i el desig de ser competents.

El secret de l'alt rendiment no seria per a l'autor oferir recompenses i càstigs, sinó en una força intrínseca invisible, la de fer les coses pel teu propi interès, la força de saber que es fan coses que tenen un sentit, que importen.

Així, els factors motivadors que provoquen una major satisfacció personal i un major rendiment serien:

- L'autonomia: si volem que les persones de l'equip s'impliquin, hem de permetre que es dirigeixin ells mateixos.
- El mestratge (excel·lència): volem ser bons en el que fem i fer-ho bé.
- El propòsit: preferim maximitzar el propòsit per sobre dels beneficis.

L'aprenentatge, un dels elements més estretament vinculats a les comunitats de gestió del coneixement seria un tret compartit, present, si ens hi fixem, en els tres motivadors anteriors.

Els mateixos estudis recents sobre la psicologia de compartir del *The New York Times* (2011) continuen confirmant el que diem: el 73% dels participants en l'estudi deien que compartir informació els ajudava a processar-la d'una manera més aprofundida. A més, el 85% dels enquestats deien en el mateix estudi que llegir les respostes d'altres, participar en la societat de la conversa, els ajuda a processar informació i esdeveniments. En ambdós casos veiem que podem assimilar els conceptes als d'aprenentatge.

Sobre el caràcter dels reforçadors externs, experiments com els de la *free choice* de Deci, citats per Shirky (2010) conclouen que la motivació extrínseca fa decreixer la intrínseca fins i tot a edats tan primerenques i imprevisibles com els 14 mesos. En altres paraules, si premiem coses que a aquestes edats es fan de manera espontània, acabem per fer que es repeteixin en menor mesura.

Ens diu Deci que podem considerar els participants intrínsecament motivats a desenvolupar una activitat quan ningú no rep cap premi aparent excepte la mateixa activitat.

Autodeterminació (control sobre l'acció), autoestima i autocontrol són, finalment, elements clau en la formació de la pròpia identitat i que han d'estar presents en qualsevol determinació que volem que perduri en el temps.

Finalment, pel que fa a motivacions intrínseques, també Seligman (2007) sintetitza prou bé el que hauríem de tenir en compte per treballar amb persones que volem que participin. Per a l'autor hi ha tres tipus de felicitat, i els dos últims tipus (de vegades també el primer) són fàcils de trobar en les nostres comunitats:

- La primera és l'emoció positiva, reconeixible, el riure, el benestar emocional, el plaer momentani.
- La segona és la que ocorre quan fem una tasca que ens absorbeix, el flux de què ens parla Mihaly Csikszentmihalyi (2003), i que és capaç d'atorgar felicitat quan en parlem a posteriori, sense que en siguem conscients.
- La tercera és la significació, la més venerada, segons l'autor, de les felicitats, la que també reconeix Himanen (2001) com a recompensa màxima del hacker intel·lectual: la realització, la significació que consisteix a conèixer les nostres fortaleses, a utilitzar-les per pertànyer o en servei d'alguna cosa més gran que nosaltres mateixos.

En altres paraules la significació s'assoleix quan compartim.

Per què de vegades els grups són de tot menys intel·ligents? Claus per a l'obtenció de bons productes col·laboratius

Acabarem analitzant —perquè no són sempre els mateixos i, fins i tot, de vegades, alguns dels factors que hem vist poden facilitar la participació, però entorpir la correcció dels resultats— aquells factors que són importants per a un treball col·laboratiu de qualitat, superior al que podria obtenir el treball individual de qualsevol dels participants.

Podem extrapolar de Surowiecki (2004) i la seva saviesa de les multituds algunes de les claus sobre optimització del treball col·laboratiu, que l'autor recopila des d'una psicologia i una economia que, per a ell, són les ciències que han estudiat el tema de la presa de decisions col·lectives.

L'autor destaca la freqüent sobrevaloració del coneixement expert quan, segons nombroses investigacions (Armstrong, 1980), no s'ha trobat cap estudi que reflecteixi un avantatge rellevant a favor d'aquest coneixement respecte de les conclusions a les quals es pot arribar a partir del treball col·laboratiu en condicions adequades. A més, en un 70 % d'ocasions, i més en el cas de tasques complexes, tendim a l'excés de confiança, i sobrevalorem la precisió de les pròpies prediccions. No és el mateix, en paraules d'Odean (citada a Surowiecki, 2004) *saber* que *saber que se sap* i hi ha poca relació entre l'opinió que els experts tenen d'ells mateixos i el seu rendiment real.

Per a Surowiecki, aquests serien els elements que dificultarien la intel·ligència col·lectiva i, per tant, la qualitat del treball col·laboratiu:

a. Excessiva homogeneïtat

Encara que un grup en què tots els participants siguin semblants pot ser més segur, càlid i còmode i, per tant, participatiu, força investigacions destaquen els beneficis de la diversitat, de les variacions entre els membres de qualsevol grup. Podem aportar-la tant en la informació privada que té cada membre com en elements culturals, diferències cognitives, etc. i junts tots aquests seran elements que incrementin la correcció dels resultats en qualsevol procés de presa de decisions. Per contra, una comunitat massa homogènia tendiria a produir resultats més pobres, tendència que s'agreuja en grups petits. Diria James March, citada a Surowiecki (2004), que els grups petits són bons per fer tasques repetitives, per insistir en allò que saben fer bé, però a poc a poc es tornen més incapaços d'investigar alternatives. Els grups tancats acaben per

tornar-se autocomplaents; tendeixen, com hem vist, a l'homofília. Passen, en altres paraules, massa temps en l'explotació i massa poc en l'exploració.

El moderador ha d'afegir tota la diversitat possible, ja que és un factor clau per a la intel·ligència dels grups. Cal recordar en el mateix sentit com dels enfocaments híbrids, de l'encreuament entre disciplines sorgeix sovint la innovació, els enfocaments més creatius o la idea de Wenger (1998) quan afegeix que la resolució dels problemes complexos d'avui requereix perspectives múltiples.

Tornant a l'àmbit de les comunitats, seria interessant mirar de potenciar-ne la interdisciplinarietat, com també l'obertura a l'exterior. Al programa Compartim la CIRSO de Tarragona seria una bona experiència, potencialment capaç de generar interessants productes derivats de la intel·ligència col·lectiva si atenem a la diversitat com a motor.

b. Excessiva centralització

Un exemple àmpliament conegut de fracàs en el treball col·laboratiu, freqüentment citat en la literatura sociològica, és el desastre del Columbia per culpa d'un problema amb els materials. Es culpa la burocràcia i l'estructura jeràrquica de la NASA, que estava totalment tancada al coneixement dels enginyers de baix nivell. Una centralització excessiva, relacionada amb les jerarquies, va ser responsable del tràgic accident.

El contrari, el que afavoriria el treball col·laboratiu és la distribució, l'obertura a idees que poden provenir de centres de decisió jeràrquics o de qualsevol altre lloc dins o fora del grup. Els enfocaments de *crowdsourcing* (coproducció) són molt més adequats si el que volem és, a més de participació, productes de coneixement consistents. És important recordar aquí que la funció dels participants no té per què limitar-se a la participació, que també pot consistir a ser ponts entre comunitats i grups, dels quals poden sorgir les idees més adequades.

A l'extrem d'aquest element hi hauria l'*open innovation* (innovació oberta), terme encunyat pel professor Henry Chesbrough (2006) i que esdevé una nova estratègia d'innovació per la qual les organitzacions van més enllà dels seus límits interns i valoren la cooperació amb professionals externs. En aquest context, universitats i centres de recerca ofereixen noves perspectives i solucions a les companyies que utilitzen el model.

c. Divisió i fragmentació de la informació

Tot i que vèiem com la clara definició d'objectius i tasques afavoreix el treball i la productivitat individual o col·lectiva, també és cert que atendre a múltiples fonts és una aproximació adequada, que assegura la certesa en el cas de tasques complexes. La cèlebre frase d'Einstein, "mantén les coses tan simples com sigui possible, però no més enllà d'això", ens va bé per plantejar aquest punt. Tenint-ho en compte, si la informació que necessitem en un determinat moment no és fàcilment accessible, si es troba fragmentada, dividida entre departaments o persones, serà difícil que hi accedim i ens sigui útil en la resolució de qualsevol problema.

Un bon exemple d'aquesta última idea és la comunitat nord-americana dedicada a la intel·ligència (CIA a l'exterior i FBI a l'interior). Un informe de la comissió encarregada d'investigar els atacs de l'11-S determinava que part de la responsabilitat va provenir de la inaccessibilitat de la informació entre ambdós departaments. D'aquest tipus de problemes sorgeix la necessitat de les pròpies comunitats, o d'aproximacions més puntuals en forma d'eines que, com la Intellipedia de la CIA, ajuden a la circulació dels fluxos d'informació entre diferents instàncies per evitar que torni a passar.

d. Emoció i dependència

Els factors emocionals, necessaris, com hem vist, per consolidar i facilitar la participació en una comunitat, com el sentiment de pertinença o el de dependència, poden portar a decisions excessivament uniformitzades i, en casos extrems, a situacions d'histèria col·lectiva.

És un fet conegut i àmpliament estudiat per la psicologia social que l'opinió de la gent és fàcilment susceptible de ser determinada per les opinions de gent propera, de manera que si no assurem la independència de criteri dels participants en qualsevol conglomerat col·laboratiu podem desvirtuar la qualitat dels judicis.

Així, una de les formes més ràpides de predisposar l'opinió del grup en una determinada direcció és fer que tots els seus membres depenguin els uns dels altres per adquirir informació. Si volem que el treball col·laboratiu sigui més intel·ligent haurem, per contra, de dotar d'eines de provisió de la informació necessària per resoldre el problema de tots i cadascun dels membres del grup.

Altres funcions dels *lurkers*

Voldria acabar aquest capítol recordant Wenger quan afirmava que no ens hem d'obsessionar amb la participació. Els *lurkers*, la gent que no participa, també pot estar desenvolupant altres rols, representant noves manifestacions de la diversitat a les comunitats de pràctica. D'altra banda, és evident la importància quantitativa d'aquest tipus de participants a l'hora d'avaluar els resultats de les comunitats, així que reconèixer els múltiples papers que poden estar desenvolupant pot ser essencial.

Aquests observadors callats formen part, segons altres autors, de l'anomenada participació legítima perifèrica, que en algun moment pot traslladar-se al centre. Les funcions que poden complir són:

- **Aprenere:** a les comunitats de pràctica en què la finalitat és l'aprenentatge la participació passiva no es pot considerar com un fracàs. Tampoc no hem de perdre de vista que la participació és un element essencial per a la construcció de coneixement individual i sobretot col·lectiu, ni deixar d'educar-la, però potser haurem de ser pacients.
- **Innovació, difusió i resolució de conflictes:** les persones que no participen poden estar liderant alguna altra parcel·la de la comunitat. Algunes funcions, com crear el vincle emocional, intervenir en conflictes o servir de pont amb altres comunitats poden ser factors no tan visibles, però tan o més importants que la mateixa participació.

Fins i tot, si pensem en el caràcter líquid de les comunitats i les xarxes socials en el context divers actual, podríem dir que els *lurkers* d'una comunitat poden ser importants agents d'innovació en una altra.

Així, les persones amb llaços febles (en el sentit descrit per Granovetter, 1983), en els límits de la comunitat, poden estar generant enllaços amb persones al límit d'altres comunitats, poden servir de pont entre xarxes. Pot donar-se el cas, fins i tot, que des de llocs perifèrics i, per tant, més segurs i protegits dels centres de poder, puguin iniciar-se processos d'innovació interessants que seran després adoptats pels centres comunitaris, organitzacionals, etc. que en vagin veient els avantatges.

A més, en termes de potencial de difusió podria passar que el *lurker* no fos hàbil o no tingués temps per a la construcció de coneixement en la pròpia comunitat, però que sí que fos un node de tipus difusor de la informació important per a la relació de la comunitat amb l'exterior.

Bibliografia

- ARMSTRONG, J.S. "The seer-sucker theory: the value of experts in forecasting". *Technology Review*. Vol. 83 (1980), juny-juliol, p. 16-24.
- CASTELLS, M. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press, 2006.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Fluir: una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós, 1996.
- DECI, E. A.; SHIRKY, C. *Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age*. Nova York: The Penguin Press, 2010, pàg. 72.
- DERESIEWICZ, W. "The end of solitude" [en línia]. *The Chronicle Review. The Chronicle of Higher Education*. 2009.
<http://chronicle.com/article/The-End-of-Solitude/3708> [Consulta: 5 setembre 2011]
- DOWNES, S. *Groups and networks* [enregistrament de vídeo en línia]. 2006.
<http://video.google.com/videoplay?docid=-4126240905912531540> [Consulta: 1 setembre 2011]
- GRANOVETTER, M. "The strength of weak ties: a network theory revisited". *Sociological theory*. Vol. 1 (1983), p. 201–233.
- HERZBERG, F.; MAUSINER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.
- HILL, W. C.; HOLLAN, J. D.; WROBLEWSKI, D.; MCCANDLESS, T. "Edit wear and read wear". Proceedings of CHI'92, the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (Monterey, CA, 3-7 maig 1992), p. 3-9.
- HIMANEN, P.; TORVALDS, L. *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*. Barcelona: Ediciones Destino, 2004.
- LI, C.; BERNOFF, J. *El mundo groundswell: cómo aprovechar los movimientos espontáneos en la red*. Barcelona: Ediciones Urano, 2008.
- MADDEN, M.; ZICKUHR, K. "65% of online adults use social networking sites"[en línia]. <http://www.pewinternet.org/Reports/2011/Social-Networking-Sites/Overview.aspx>. [Consulta: 10 setembre 2011]

MARCH, J.G. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2 (1991), núm. 1.

MARTÍNEZ, J.; REIG, D. *Entornos profesionales de aprendizaje para colectivos profesionales de la Administración de justicia* [en línia]. 2010. <http://es.scribd.com/doc/34277315/Entornos-Redes-Personales-de-Aprendizaje-en-Organizaciones-Compartim> [Consulta: 1 setembre 2011]

MASLOW, A. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, 1954.

NUSSBAUM-BEACH, S. *The art of building virtual communities* [en línia]. 2007. <http://21stcenturylearning.typepad.com/blog/2007/08/the-art-of-buil.html> [Consulta: 5 setembre 2011]

NIELSEN, J. *Participation inequality: encouraging more users to contribute* [en línia]. 2006. http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html [Consulta: 2 febrer 2009]

Traducció de Dolors Reig. <http://www.dreig.eu/caparazon/2009/01/10/distribucion-desigual-de-la-participacion-en-blogs-comunidades-redes-sociales-etc-90-9-1-algunas-claves/>

NIELSEN COMPANY. *State of the media: social media report* [en línia]. 2011. <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/social/> [Consulta: 1 setembre 2011]

ODEAN, T. "Volume, volatility, price and profit when all traders are above average". *Journal of Finance*. Vol. 53 (1998), p.1887-1934.

PINK, D. H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. USA: Penguin Group, 2011.

REIG, D. *Societat augmentada* [en línia]. 2011. <http://www.dreig.eu/caparazon/2011/02/17/sociedad-aumentada/> [Consulta: 10 setembre 2011]

ROGERS, E. *Social change in rural society: a textbook in rural sociology*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1960.

SELIGMAN, M. *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B, 2007.

SHIRKY, C. *Here comes everybody: the power of organizing without organizations*. New York: Penguin Books, 2008.

SHIRKY, C. *Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age*. New York: The Penguin Press, 2010.

SUROWIECKI, J. *Cien mejor que uno*. Barcelona: Ediciones Urano, 2005.

THE NEW YORK TIMES INSIGHTS. *The psychology of sharing* [informe en línia] <http://nytmaking.whsites.net/mediakit/pos/> [Consulta: 29 agost 2011]

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA. CÀTEDRA UNESCO DE E-LEARNING. eLEARN CENTER. *El Open Social Learning y su potencial de transformación de los contextos de educación superior en España* [en línia]. Basat en el *Panel de expertos sobre Open Social Learning en España*. Barcelona: UOC. eLearn Center, 2010. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/2062/6/informe_OSL_final.pdf [Consulta: 11 agost 2011]

WENMOUTH, D. *Participation online – the Four Cs* [en línia]. 2006. http://blog.core-ed.org/derek/2006/11/participation_online_the_four.html [Consulta: 1 setembre 2011]

WENGER, E. (1998). *Communities of practice: learning as a social system* [en línia]. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml> [Consulta: 1 setembre 2011]



5

Estructures i indicadors per a la gestió del coneixement

Carlos Merino Moreno

Professor de la Universitat Autònoma de Madrid, doctor en organització i coordinador de projectes de gestió del coneixement a ICA2. Desenvolupa tasques de recerca i assessorament en l'àrea d'estratègia, innovació i capital intel·lectual.

ica2.com

1. Gestió del coneixement: dels projectes a les estratègies

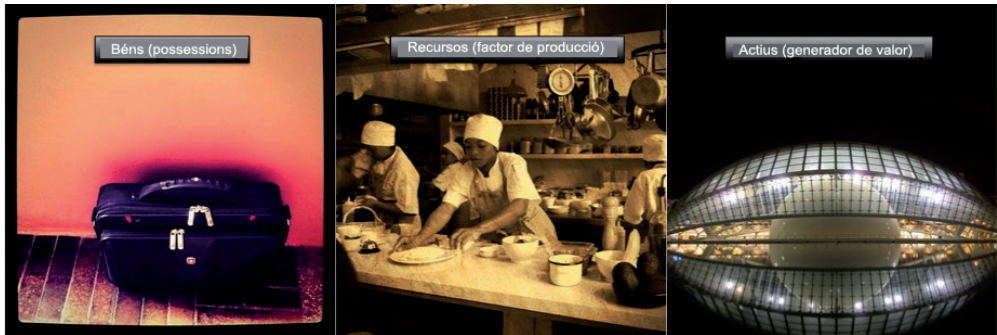
No ha passat gaire temps des que els projectes de gestió del coneixement es configuraven com a iniciatives exploratòries, tipus *sonda espacial*, en què es tractava d'inspeccionar un terreny que literàriament suscitava interès sobretot des del pla de l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions. Conceptes nous del *coneixement* emfasitzaven en la idea d'accedir i facilitar la consulta sobre els registres d'informació corporativa a tall de *coneixement explícit* documentat, que, de forma general, es concebia com la primera baula identificable sobre el saber acumulat per l'organització.

Per tant, si es produeix la fórmula (tema emergent + pressupost disponible + persona inquieta), aleshores es donen les condicions propícies per desplegar aquest fenomen exploratori sobre la gestió del coneixement. Actes de fe que, en cas d'èxit, han posicionat els seus precursors en els programes de conferències i esdeveniments d'aquesta temàtica, de vegades sense voler.

Ara bé, a la rebotiga són molts els qui, reconeixent els seus encerts, se n'adonen avui, d'una banda, de la importància de dimensionar la sostenibilitat, no només per temes pressupostaris, sinó pel que significa donar-li una estructura de suport més enllà del mateix precursor, ensenyar a *sortir del niu* les iniciatives i evitar així la dependència de l'emprenedor.

I d'altra banda, també s'adonen de la necessitat de formalitzar els impactes derivats d'aquests projectes, ja que el relat de l'èxit s'ha basat sobretot en els resultats satisfactoris dins l'escenari dels projectes, fins i tot dins d'un format de *narrativa*, i no tant en el context general de l'organització, basat en instruments formals de control. Per aquest motiu, sorgeixen amb força requeriments sobre com s'han de mesurar els impactes produïts; és més, quin ventall d'impactes s'haurien de tenir en compte. Si es reflexiona en el terreny abstracte, o millor dit, en un nivell de comprensió no tan proper a les estructures i les mètriques, el que sembla evident és que es pretén passar de la idea de *recurs* a la d'*actiu* (vegeu figura 1) a l'hora de considerar el coneixement, un trànsit molt més profund del que suposa escriure-ho i entendre-ho a cuita-corrents.

Figura 1. Coneixement com a actiu



Font: Workshop UAM Bueno, E. (2011) i elaboració pròpia.

Som davant la situació de major recorregut en això de la gestió del coneixement: es reconeix el seu valor, el seu potencial de generació de retorns i la seva imbricació en l'essència innovadora que necessita qualsevol organització actual. Per tant, es parla de *direcció estratègica del coneixement*, on és necessari activar aquest concepte, és a dir, considerar-lo un actiu i moure'l; i és aquest dinamisme, aquesta idea de flux la que permet que pugui evolucionar en línia amb els reptes de futur que se'ns acosten.

D'aquesta manera, es posa de manifest la importància del conjunt d'actius intangibles en què s'assenten les opcions de maneig apropiat d'aquest coneixement. Són les que anomenem, d'una manera més comuna, les *competències*, aquest concepte que tant pretenem aprofitar i que esbiaixem massa cap al component humà de manera que obviem realitats essencials que les enriqueixen, totes recollides en els models de capital intel·lectual, on s'evidencia el pla estructural i relacional com a àmbits crítics de millora dels actius intangibles. I, efectivament, és en aquest caràcter dinàmic on es troba gran part de la recepta fonamental per a la direcció estratègica del coneixement, ja que aquesta direcció no és més que un enfocament de processos que tracten de dinamitzar, fer evolucionar i enriquir el patrimoni d'actius intangibles on arrelen les competències. Si hi ha un actiu i s'és responsable amb aquesta condició, apareixen irremeiablement uns processos, un projecte de *gestió del coneixement*.

2. Com ens organitzem?

Comprendre l'abast i la dimensió d'aquests processos aclareix el pas cap a les necessitats estructurals, recursos/unitats que han d'aportar cobertura a aquest conjunt de fluxos tenint en compte una visió compartida, és a dir, partint de la

base d'una comprensió del maneig del coneixement des d'una òptica integral, amb processos que encara que tinguin el seu grau de funcionalitat diferenciat (recursos humans, comunicació, etc.) responen a un repte sistèmic, coordinat amb la resta. D'aquesta manera, processos de gestió de la informació externa, de comunicació, de retenció del coneixement expert, de gestió documental, d'aprenentatge individual i organitzatiu, de millora i renovació, creen un ventall divers, però alhora conjunt, on poder desenvolupar models de treball per a la gestió del coneixement que assumeixin determinades pràctiques i, per tant, requereixin diferents rols o perfils per atorgar una resposta eficient i eficaç.

En crear una situació de gestió, ràpidament se'n pretén la coordinació i control, per la qual cosa resulta fonamental la creació de sistemes de planificació i mesurament, tots com a resposta a un plantejament responsable amb aquesta condició d'actiu per al coneixement.

No obstant això, aquest ventall de processos propis d'una adequada direcció estratègica del coneixement no s'ha de plantejar fora dels patrons estructurals habituals, sinó que s'ha d'articular dins de les estructures tradicionals que les organitzacions han aplicat (per decantar posteriorment i progressivament noves necessitats estructurals). La realitat més quotidiana dels projectes de gestió del coneixement posa de manifest l'existència d'una sèrie d'àrees vinculades a l'aprofitament del saber fer. Sens dubte, es podria parlar de recursos humans, sistemes, estratègia, innovació i qualitat, i aquestes línies funcionals haurien d'afrontar uns quants ajustaments, o almenys exercicis de sensibilització, a fi que la direcció estratègica del coneixement pugui ser interpretada com una àrea medul·lar, una pedra angular, que permeti la coherència en el desenvolupament de les activitats en totes les àrees citades prèviament (vegeu figura 2).

Figura 2. Gestió del coneixement: estructures i processos



Font: Elaboració pròpia

Per exemple, entre els missatges més importants es podrien analitzar els següents:

- Pel que fa a recursos humans i formació, és necessari assumir el concepte de *capital intel·lectual*, creant un sistema de sinergies entre les persones, les estructures organitzatives i les relacions amb agents externs. Les competències que es deriven d'una apropiada gestió del coneixement no es troben únicament vinculades al capital humà, sinó que es generen de forma més potent en un ambient organitzat, connectat i obert.

Aquest discurs no és del tot clar per als esquemes rutinaris que atenen els temes de recursos humans i formació, per la qual cosa la sensibilització sobre l'abast i dimensió de l'esmentat *capital intel·lectual* pot ser molt interessant per a les organitzacions que pretenguin aquest canvi de mentalitat que cal avui dia i que no és un altre que "deixar-se sorprendre pel que sap l'organització", expressió que assumeix l'acceptació de les idees i els canvis que tracten d'avançar en la proposta de valor de l'organització.

- Pel que fa als sistemes, cal donar més importància als retorns per als usuaris, més enllà de gaudir amb els anglicismes i la sofisticació tecnològica. És

habitual haver de *descafeïnar* aplicacions perquè es puguin fer servir, ja que els projectes que s'especifiquen per poder després crear o adaptar les tecnologies, assumeixen una quantitat de "i si passés" que fan complexa i inútil l'aplicació final.

Calen reptes molt més senzills que determinin el retorn de l'usuari, el seu, no el que nosaltres pensem des de la coordinació del projecte. Retorns creïbles, visibles, fàcils de comprendre, i és clar, motivadors, desitjables, irrenunciables (si pot ser).

- Des de l'estratègia, cal decidir i prioritzar quin és l'eix crític que s'ha de treballar. "Senyor director, què treballarem en matèria de gestió del coneixement?" Resposta del senyor director: "tot el que calgui fer, reparteixi una mica el pressupost". Avui en dia l'escassetat de recursos per invertir ha evidenciat més aquesta necessitat, però sempre ha existit. En el tema del coneixement és important definir com impactarà en la realitat de la feina habitual, i per tant, com acompanyarà els objectius perseguits. Tenint el marc de visió clar, missió i objectius, la gestió del coneixement pot ser molt més útil, sobretot perquè se situa en el pla dels impactes més desitjables, necessaris i visibles per a tots.

D'aquesta manera, entenent *el moment* de l'organització, l'eix en pot ser un o un altre. Per exemple, situació de crisi existencial, clara necessitat de valoració del coneixement cap a la creativitat, innovació, renovació, canvi de model, anàlisi del valor, etc. En una etapa d'integració amb les tecnologies de la informació i les comunicacions, el focus pot estar associat a l'existència de coneixement documentat que deixi constància dels protocols que seran els pilars de la virtualització de processos. El fet de saber el perquè de l'enfocament i la seva relació amb la resta de possibles alternatives dóna al responsable del projecte una seguretat en el discurs exponencialment superior.

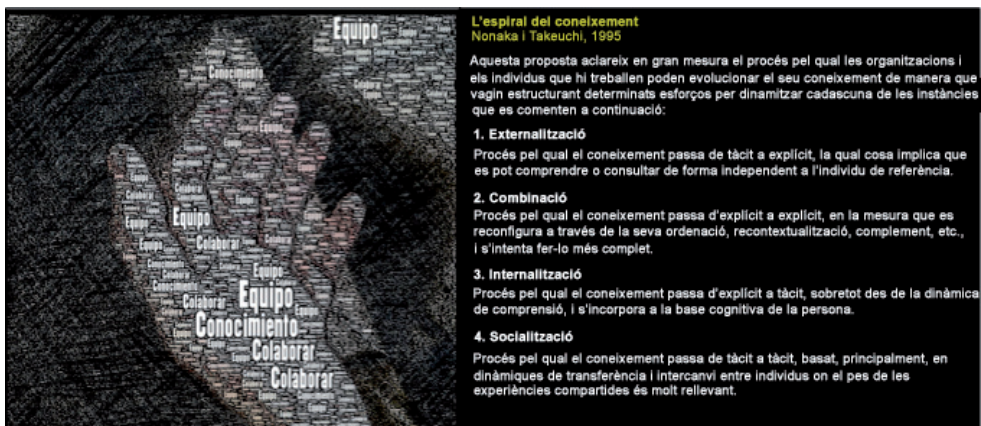
- Dins l'àrea d'innovació, cal considerar clarament la proposta de valor que està determinada per la visualització del model de negoci, cosa que de vegades no queda clara, no s'ha expressat mai. Osterwalder (2004) exposa el concepte *business model ontology*, on exemplifica la quantitat d'àrees que intervenen en la configuració d'un model de negoci i que són susceptibles de plantejar un focus d'innovació diferenciat.

Si s'utilitza una aproximació general (no només tecnològica), es pot fer un salt qualitatiu en la identificació i comprensió de processos que afecten la gestió del coneixement i que fan possible no la innovació, sinó un model d'innovació o un sistema d'innovació. Com diu Arbonies (2007), la innovació ha deixat de ser un esdeveniment per ser un comportament; és important comprendre aquesta afirmació.

- En l'àrea de qualitat, cal prendre consciència de les necessitats existents en la consolidació del coneixement, la qual cosa no implica únicament una via formal, sinó que té a veure també amb processos de socialització. La retenció del coneixement i el seu aprofitament és el lema que es persegueix i que porta rutinàriament a documentar, crear manuals, documentar, editar guies, documentar, deixant de banda tot el trànsit *de tàcit a tàcit* que influeix en la qualitat, de manera que concentra gran part del coneixement diferenciador, aquell que ens ha donat tant d'èxit.

Per tant, repassar la tan útil *espiral del coneixement* (Nonaka i Takeuchi, 1995) (vegeu figura 3) és evidentment un plantejament interessant per poder *fitxar* l'àrea de qualitat per al projecte de gestió del coneixement, referència que pot organitzar moltes de les línies de treball que es desenvolupen en el tema de la qualitat.

Figura 3. Espiral del coneixement



Font: Nonaka i Takeuchi, 1995

Inserir les organitzacions en el discurs, el missatge i la sensibilitat que s'ha exposat no és gens senzill. Estem considerant la gestió del coneixement des d'una esfera massa instrumental, quan veritablement el que estem fent és endinsar-nos sense remei en l'esfera lògica dels nous esquemes de direcció i gestió que, intel·lectualment i tecnològicament, ens envolten, de vegades sense aquesta lògica, que és suplantada per una conducta comparativa, de referències, que comencen a ser representatives.

En altres temps unes generacions van sentir la crida del canvi i el van proposar, i la generació següent va ser la usuària d'aquest nou paradigma. Avui en dia la situació és tan dinàmica que els que proposen el canvi en són els usuaris, i així successivament, per la qual cosa cal anar *fent camí* amb propòsits delimitats,

verificables, que ens demanin per si sols canvis o avenços naturals. És millor anar fent camí que fugir.

Per tant, som davant una realitat multidimensional que fa honor a la concepció de les organitzacions com a sistemes, en la qual els processos que es deriven de cada node funcional creen requeriments per, en primer lloc, ajustar els rols/llocs existents en àrees tradicionals, i, en segon lloc, configurar rols o llocs específics associats als processos concrets que exigeix la gestió del coneixement. Són rols que s'han d'assignar la gestió de la informació externa, comunicació, gestió documental, retenció, aprenentatge, qualitat i innovació, i, amb tota aquesta xarxa de cobertura, es poden dimensionar apropiadament les responsabilitats que sorgeixen de la consideració del coneixement com a actiu. Aquests esquemes afectaran sens dubte l'establiment de noves mètriques per a aquesta realitat d'actius intangibles, processos i resultats.

Principalment, de manera sintètica, podem assistir a rols especialitzats en la gestió del coneixement que atenguin (independentment de la seva etiqueta o denominació) les necessitats següents:

- a. Aprofitament del que se sap dins i fora, amb especial atenció a la definició de les àrees funcionals (el que fem) i les àrees de coneixement (del que cal saber) per facilitar així un ús més ajustat dels recursos.
- b. Gestió de la innovació, perfil diferent del de l'innovador, i clarament una realitat desatesa, ja que gestionar la innovació implica llançar processos en fases de creativitat, desenvolupament i aprofitament.
- c. Activació del coneixement des del costat de la moderació, animació, etc., considerant el pla de l'actitud, treballant valors i altres aspectes del comportament que permetin un ambient pro transferència i intercanvi.
- d. Aprofitament de les tecnologies, com a integració de les especificacions funcionals i tecnològiques, sempre amb la recerca d'equilibris entre organització i persones per tal d'obtenir resultats satisfactoris en ambdós plans.

3. Des de les mètriques...

Entrant en les mètriques és interessant establir una doble perspectiva per a la introducció en aquest epígraf. D'una banda, la general, que tracta de posicionar el lector davant de diferents enfocaments que s'han d'atendre en els projectes de gestió del coneixement, sobretot en la configuració de productes sintètics que

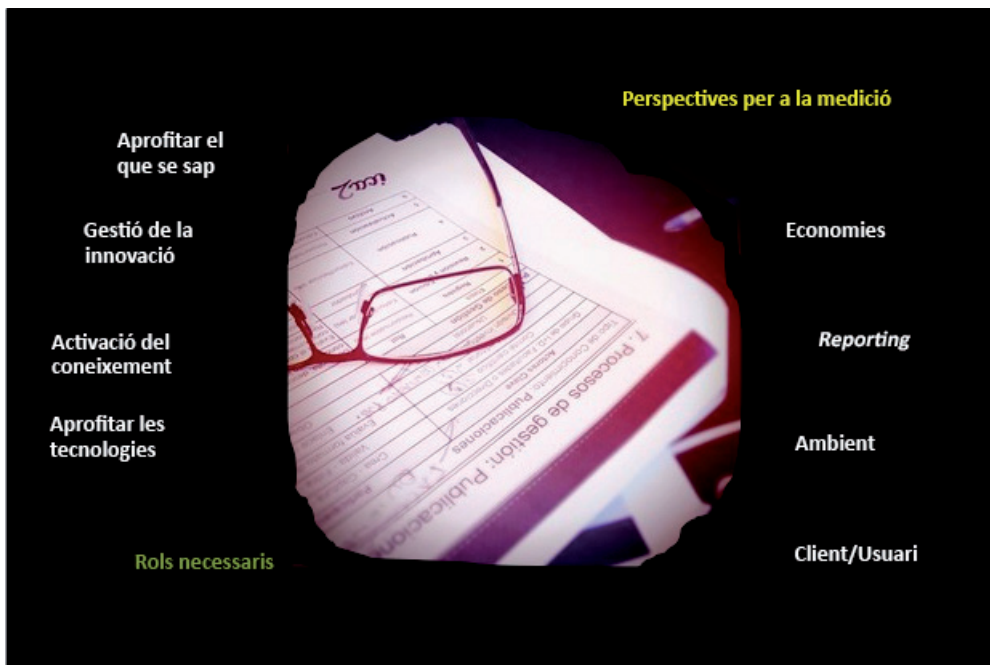
permetin consolidar/defensar la sostenibilitat/èxit d'aquest tipus de projectes. D'altra banda, l'específic, on s'integren una sèrie de variables rellevants per a l'organització i que poden servir de matèria primera per a la creació de la síntesi esmentada anteriorment, i facilitar tant la reflexió sobre el camp dels actius intangibles com l'arribada fins a indicadors específics, concrets.

En el primer cas, ens trobaríem davant de quatre grans eixos:

- En primer lloc, client/usuari, on s'haurien d'establir indicadors sobre satisfacció, fidelitat, participació, etc.; sens dubte, una línia de justificació per determinar l'èxit de projectes com els de gestió del coneixement, perquè no oblidem que si la gestió del coneixement no està *lligada al negoci* no hi ha res a fer. Serà una activitat tediosa, addicional, conjuntural, voluntariosa, etc.
- En segon lloc, l'impacte derivat en l'ambient o clima organitzatiu; sens dubte, un referent que ha de ser afrontat amb valentia per les organitzacions, assumint els resultats de comprovar el *feeling* de l'organització i poder així comprovar com els projectes de gestió del coneixement poden millorar les actituds i els comportaments.
- En tercer lloc, les economies, és a dir, els estalvis, la disminució de terminis, en definitiva, l'optimització de les activitats que poden arribar a traduir-se en la disposició de recursos alliberats o en la concentració d'esforços.
- Finalment, el context del *reporting* a les diferents capes de direcció i gestió: la manera en què es pot facilitar informació clau de l'organització per al monitoratge de l'actualitat, la presa de decisions, la identificació de tendències, buits, etc.

Amb tot, la integració de rols i perspectives de mesurament permet generar un altre esquema de visualització (vegeu figura 4) que complementa el de la figura 2 i que estableix les dimensions que s'haurien de cuidar en els projectes de gestió del coneixement.

Figura 4. Rols i perspectives de mesurament



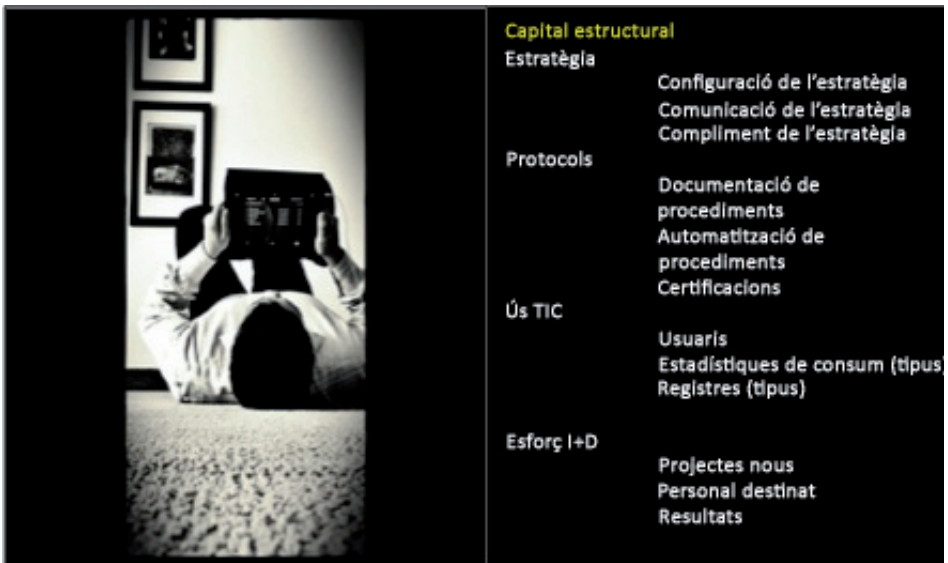
Font: Elaboració pròpia

Quatre grans capítols que podrien servir de suport als interessats per dotar els seus projectes de rellevància estratègica i funcional atenent les opcions tant d'informació com de comunicació, és a dir, esquemes *push* i *pull* que puguin justificar tot l'esforç invertit en la gestió del coneixement.

A la part específica es configura un esquema associat a l'estructura típica de l'esmentat *capital intel·lectual*, tenint en compte el capital humà, el capital estructural i el capital relacional. El capital humà s'organitza al voltant de tres grans conceptes: actituds, aptituds i capacitats, cada un amb les seves pròpies variables en les quals es posicionen els impactes que pot tenir un projecte de gestió del coneixement. El pes que pot tenir aquesta variable en els resultats generals de l'organització pot ser molt important, és més, es podria aplicar específicament al capital humà que estigui immers en una actuació específica, per exemple, els membres d'una comunitat de pràctica en particular.

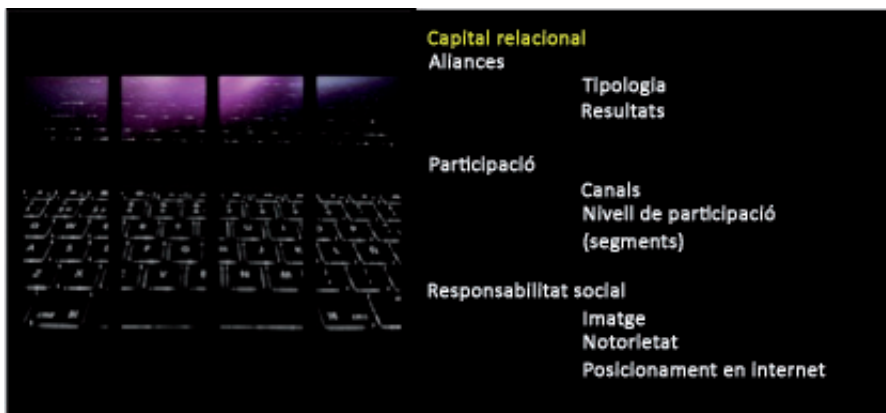


En el cas del capital estructural, les qüestions se centren en el pes que els projectes de gestió del coneixement poden tenir en una millor configuració de l'estratègia, en gran mesura, vehicle dels compromisos amb aquest actiu. Tot això complementat amb les qüestions relatives als protocols, TIC i l'esforç en I+D (que no ha de ser necessàriament tecnològic). En el cas dels protocols, per l'impacte en la consolidació i retenció del coneixement; la millora de condicions competitives sobre això estarien lligades a aquest component. També les TIC, per l'esfera d'aprofitament dels recursos que poden comportar (sempre que se'n faci ús) i, finalment, l'esmentat esforç innovador, que tracta de potenciar la visibilitat de la inversió que la gestió del coneixement ha pogut facilitar en el context d'aquest exercici renovador.



Finalment, en el cas del capital relacional ens trobaríem davant l'anàlisi dels impactes que pot generar el projecte de gestió del coneixement en la millora de la gestió de les xarxes i aliances, aportant nous canals decisius (com

s'observa avui en el context de les xarxes socials) per aprofitar el talent i saber existent. A més, una altra qüestió important s'estructura al voltant dels temes de responsabilitat social, ja que aspectes com el compromís social, la imatge de marca, la notorietat, etc., es poden veure afectats pels projectes de gestió del coneixement. Aquest intangible és dins de totes les agendes de treball de les organitzacions, i s'observen importants relacions entre la reputació actual i el prestigi o posicionament en el pla de la innovació.



Aquesta capa d'estoc es complementa amb la relativa als processos i resultats. Processos que giren al voltant dels diferents enfocaments de maneig del coneixement que es puguin desenvolupar i amb les pautes de gestió que s'estan produint. Aquests processos s'enllacen amb els resultats obtinguts per l'organització i arriben a crear una relació causa-efecte entre l'estoc, els processos i els resultats finalistes.

No és possible una interpretació completa del context de la gestió del coneixement si no es veuen totes aquestes perspectives, ja que el responsable d'aquests projectes es troba davant la necessitat de donar una visió àmplia, normalment a causa que aquests temes s'han entès com a iniciatives instrumentals relatives a eines, pantalles i botons.

Així doncs, aquesta segona capa es caracteritzaria per la definició d'aquests enfocaments que es poden associar a la tasca d'*antena* o gestió de la informació externa, tenint en compte un seguiment sistematitzat de la informació existent i disponible. Indicadors de seguiment d'usuaris/clientes, organitzacions afins, competidors, institucions jurídiques, tecnologia, etc., han de permetre la selecció del focus de monitoratge on posicionar els recursos de captació. Òbviament l'impacte busca l'aprofitament d'aquest *input* perquè pugui contribuir a la generació de productes i afavorir-ne l'ús i la utilització en els processos de presa de decisions.

D'altra banda, hi ha altres efectes que poden vincular-se a l'organització oportuna de la documentació i el saber fer (*know how*). Inventariar els especialistes, els documents propis i aliens, o, d'altra banda, aprofitar els sistemes de recuperació intel·ligents que no exigeixin la creació d'estructures documentals rígides. D'aquesta manera es poden detonar impactes en l'organització a causa del bon aprofitament d'aquests recursos.

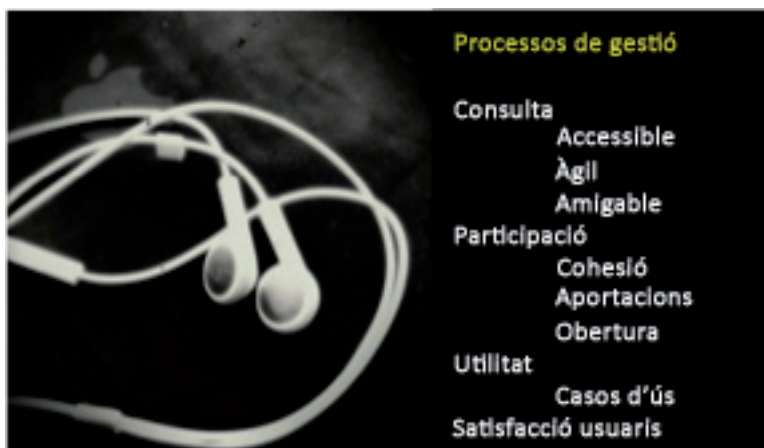
Un altre enfocament que no s'ha d'obviar és el de *col·laboració*, en el qual es basen molts projectes actuals de gestió del coneixement i que, sens dubte, cobra especial importància a l'hora de presentar resultats relatius a la creació d'entorns participatius i establir les xifres d'ús i els efectes que ha pogut generar en l'organització.

Finalment, hi ha l'enfocament de *nou coneixement*, que aposta per la reflexió creativa, la innovació, processos en els quals s'estableixi la revisió de l'oferta, de la manera de treballar, del posicionament, i es qüestionari tot per principi. D'aquesta manera es busca un eix d'actuació sotmès a la inquietud o necessitat de fer evolucionar tant el model d'organització com els protocols o components de l'oferta. Aquests indicadors sí que poden ser bastant visibles en aquest darrer enfocament.

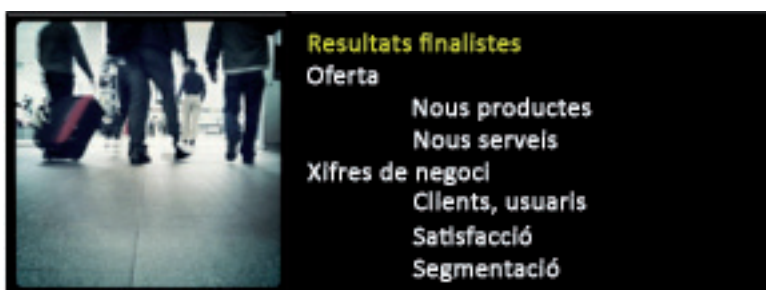
S'insisteix que la selecció de l'enfocament és un exercici de prioritització, que no d'exclusió, ja que tots estan interrelacionats. No obstant això, prendre un eix medul·lar permet ajustar millor els possibles reptes que ha d'emprendre l'organització en primera instància. El criteri de selecció estarà molt determinat pel moment actual que viu l'organització, i tenir una línia de treball associada a les necessitats apressants resulta diferenciador.



Posteriorment, es passaria a la part de processos de gestió en què s'analitza la dinàmica de protocols que s'han pogut beneficiar del projecte de gestió del coneixement. Normalment hi ha dinàmiques de participació dels membres del mateix projecte, però també es pot al·ludir a la participació general dels agents externs en les rutines de l'organització. D'aquesta manera es poden considerar els resultats en les consultes, la participació i la utilitat (vista com a referències d'ús) en les quals ha impactat el projecte.



Per acabar es podria especificar breument l'àmbit dels *resultats finalistes*, denominats així pel seu caràcter de *negoci* (el que s'exigeix a l'organització o d'allò que viu). L'impacte del projecte de gestió del coneixement pot molt bé estar relacionat amb l'oferta (context associat a l'enfocament de renovació) i les seves xifres de rendibilitat que es puguin explicitar en els resultats econòmics.



En tot cas, dins del context general de les mètriques preteses, cal considerar els aspectes de partida següents:

- Què pretenem mesurar, tenint en compte que la realitat intangible exigeix

normalment més d'un indicador per poder obtenir una interpretació fiable?

- Fórmula clara, a fi que diferents agents puguin fer el seu càlcul i fins i tot comprendre la seva metodologia (atenent també raons d'auditoria), i, a més, afavorir-ne l'ús per part de tercers.
- Manteniment en el temps, a fi de permetre'n la comparació temporal i poder examinar-ne tendències.
- Cost del mesurament, tenint en compte la relació cost-benefici que pot comportar la consecució d'una mesura concreta (val la pena pel que ens aporta?).
- Expectatives sobre els resultats, és a dir, mesurar implica conèixer, evidenciar i, per tant, sigui en sentit positiu o negatiu, hauria de produir decisions. Mesurar i no actuar no té sentit.
- Diferenciació de destinataris, cosa que suposa poder crear productes informatius segmentats per promoure un millor aprofitament de l'esforç invertit en el mesurament.
- Començar per una cosa senzilla (no incompleta), i amb el suport de la direcció, mirant de configurar *quick wins* (victòries ràpides), establint exercicis bàsics que fins ara no s'havien produït.

Amb tot aquest argument, es podria arribar a un esquema final sobre el qual estructurar un plantejament de treball per a la gestió del coneixement i que estaria determinat per la identificació de la necessitat que es vincula a la missió, visió i objectius de l'organització, on el context facilitaria la selecció d'un enfocament medul·lar (connectat amb la resta). Aquest enfocament medul·lar presentaria al seu torn una dimensió pròpia de missió, visió i objectius per constatar l'existència d'una línia d'actuació sostenible, amb els seus reptes específics acoblats als generals de l'organització.

Aquest primer escenari de definició s'integraria amb els col·lectius d'usuaris, interessats o participants tractant de determinar l'ajustament de l'enfocament a través dels diferents programes, pràctiques i eines. Així s'esdevé una realitat estratègica i funcional coherent que, posteriorment, assumeix el paper de la tecnologia com a recurs a demanda, tenint en compte el grau de maduresa i assimilació que pot acceptar l'organització.

4. A l'escenari de Compartim...

El plantejament original del programa Compartim s'associa a l'àmbit formatiu del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada i explora nous enfocaments que puguin acoblar-se i complementar el tradicional model de formació que desenvolupa el Centre. Des d'aquest punt de vista, el programa Compartim tracta d'ocupar un espai per confirmar que l'aprofitament del saber fer que hi ha al Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya pot resultar més diferenciador, interessant i estratègic si es considera com a enfocament per a l'aprenentatge. Per tant, són motius econòmics, de rendiment i fins i tot socials i estratègics els que poden vincular-se a aquest projecte.

De portes enfora, a més, s'imbrica amb els reptes de modernització de l'Administració pública, aportant una aproximació que, partint dels mateixos pressupostos econòmics, destinin a l'intercanvi i aprenentatge un focus d'atenció específic que posi en valor esquemes de gestió del coneixement més flexibles, més eficients i eficaços. En tot cas, s'identifiquen objectius relacionats amb la consecució d'estalvis, retenció del coneixement, cohesió, revalorització de les persones, aprofitament de competències, innovació i millora.

Des d'aquest argument inicial, el programa Compartim desenvolupa un eix medul·lar de treball vinculat a la col·laboració i l'intercanvi, el desplegament del qual impacta en altres línies com són la renovació del coneixement (a través de dinàmiques de millora i innovació), i l'organització del saber fer com a esquema que intenta facilitar l'accés i la consulta dels recursos d'informació i coneixement existents/disponibles.

Aquest eix de col·laboració se sosté en el concepte principal que caracteritza el programa Compartim: les comunitats de pràctica, que estructurin els sistemes de coneixement específics on posicionar reptes, processos, recursos i expectatives.

El paper de la tecnologia ha estat interpretat amb un cert grau de precaució considerant la reutilització de les aplicacions disponibles com la plataforma e-Catalunya, sens detriment de comptar amb un nucli de participants convençuts i assidus de les noves tecnologies, que han arribat a desplegar un bon conjunt d'iniciatives a l'escenari del 2.0, fins i tot arribant a la figura d'animadors.

En tot aquest plantejament general, cal situar l'esquema de mètriques al voltant de totes les qüestions anteriors i arribar, sense el propòsit d'una auditoria, a l'exposició de les consideracions següents:

- Capital intel·lectual

- Capital humà, tenint en compte els valors que pot promoure el programa Compartim cap a actituds més proactives, persones més compromeses, motivades i amb un plus de creativitat. També, derivat del seu focus inicial, amb un esquema d'aptituds més desenvolupat, que aprofita el talent i coneixement expert disponible, sempre amb l'objectiu de crear competències derivades de l'assimilació del coneixement, cosa que sol aparèixer més en els projectes que connecten persones que en aquells que permeten l'accés a documents.
- Capital estructural, el programa Compartim pot interpretar-se com un nou escenari per explicitar reptes estratègics que es construeixin en el marc de les comunitats, atesos els processos de reflexió que s'hi desenvolupen. Així, poden derivar-se mètriques que donin suport a la planificació, la comunicació i el compliment d'aquests reptes, que fins i tot són d'aplicació al context de les estratègies del mateix projecte Compartim. D'altra banda, cal esmentar l'àmbit dels protocols, és a dir, com el projecte influeix en la consolidació del coneixement a través de la documentació de bones pràctiques, la creació de manuals, l'automatització d'activitats, i fins i tot l'obtenció de certificacions. També es pot parlar de l'ús de les TIC promogut des del programa Compartim, tractant de donar suport a l'avenç de les competències tecnològiques, i, finalment, l'impacte en la innovació, en aquest I+D del Departament de Justícia, on poden emergir projectes nous els resultats dels quals poden convertir-se en pautes o serveis nous.
- Capital relacional, el programa Compartim obre una finestra al coneixement com a actiu global, desenvolupa networking que s'ha de mesurar oportunament, a més de poder contribuir a la consecució d'un feedback amb els clients de les comunitats i dels serveis públics obrint canals participatius que busquin aquests fluxos d'informació i coneixement d'interès per al Departament de Justícia. És més, aquest capital relacional assumeix també resultats en el que s'anomena responsabilitat social, on a més de tot el que pot associar-se a integració, bon govern, compromís social, etc., també apareix el maneig de la imatge institucional i del mateix programa com a resultats que parlen de notorietat i prestigi. Aquest últim factor es pot reconèixer d'una manera evident com un resultat clau del programa Compartim, que s'ha de capitalitzar convenientment.

Pel que fa als enfocaments de gestió del coneixement, el programa Compartim també té una interpretació important amb vista als objectius que desitja cobrir:

- Enfocament d'antena, on algunes comunitats poden actuar com a sistemes d'alerta, observatoris, etc. L'important no és l'activitat de seguiment, sinó l'aprofitament que se'n fa, per la qual cosa és bàsica la creació de mecanismes per a la seva difusió, consulta i utilització.
- Enfocament d'organització del saber fer, en el qual les comunitats poden assumir un cert rol de biblioteca o de centre d'experts. Aquí es pot fer la mateixa consideració, aprofitament vs. repositori.
- Enfocament de col·laboració, on s'haurien de mesurar l'escenari d'entorns existents, la interacció que s'hi produeix i l'efecte d'empatia que s'hauria de suscitar.
- Enfocament de nou coneixement, considerant el model de millora o innovació, on és important comptar amb un sistema d'anàlisi, prioritització i llançament que eviti la desconfiança i desmotivació entre els interessats. El programa Compartim ha de mesurar algun ítem d'aquest enfocament, ja que la gestió del coneixement acaba gairebé sempre en el lema "coneixement per innovar".

Des de la banda dels processos de gestió, el programa Compartim estableix una capa de moderadors que han de reflectir la seva feina i els reptes d'animació que assumeixen. D'aquesta manera, es poden considerar diversos fronts oberts:

- Consulta, tenint en compte la recurrència en l'ús dels recursos que puguin determinar una rutina habitual d'accés de manera que es pugui considerar l'existència de recursos satisfactoris.
- Participació, com a eix medul·lar del programa Compartim en el qual es puguin considerar tant els membres de les comunitats com els agents externs que representin col·lectius d'interessats.
- Utilitat, promovent la revisió de la qualitat de les activitats, serveis, recursos, etc., fent constar les referències d'usuaris habituals i els seus casos d'ús més habituals.
- Satisfacció, considerant aquells resultats que puguin relacionar-se amb la prescripció, la millora dels graus de motivació i, fins i tot, el desenvolupament professional que pugui vincular-se al desenvolupament del treball a les comunitats.

Finalment, com a colofó apareixen els resultats finalistes, criteris que fan més visible la rendibilitat del programa Compartim i que permeten constatar l'alineament del projecte amb l'estratègia del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada dins del context del Departament de Justícia. En aquest sentit es pot parlar de:

- Oferta, considerant la renovació de la proposta de valor de l'organització derivada dels nous serveis, processos, etc., que el programa Compartim pugui haver provocat i liderat. Clarament som davant d'un resultat pretès per gran part de les institucions de l'Administració pública.
- Xifres de negoci, tant en l'àmbit de la variació en el nombre d'usuaris/clients, com dels nivells d'interacció, estalvis i millora del posicionament. Des de l'origen de les comunitats aquest aspecte hauria de quedar força clar quant a la seva capacitat argumental per fer sostenible i necessari el projecte Compartim.

Com es pot apreciar, la disposició de mètriques requereix una amplitud de mires important per reconèixer el valor que pot aportar un projecte de gestió del coneixement a l'organització, sobretot perquè són projectes angulars, amb múltiples arestes de relació. Per al cas del programa Compartim, aquesta realitat de mesurament acull un bon nombre de possibilitats d'interpretació, per la qual cosa cal tenir clares les alternatives per on poder recórrer l'escenari de *tangibilització* o *visualització* dels impactes que ha pogut produir en la seva trajectòria de treball i esforç, on moltes persones s'han apuntat a la cultura de la transferència de coneixement, primer pas cap a una nova Administració pública.

Referències bibliogràfiques

- ARBONÍES, A. *La disciplina de la innovación: rutinas creativas*. Madrid: Díaz de Santos, 2007.
- BUENO, E. [et al.]. "Modelo Intellectus para la medición y gestión del capital intelectual". *Documento Intellectus* núm. 5. Madrid: IADE-CIC, 2003.
- BUENO, E. *Workshop* del Departamento de Organización de Empresas. Madrid: Universidad Autónoma, 2011.
- BUENO, E.; MERINO, C.; PLAZ, R. "Model on knowledge governance: collaboration focus and communities of practice". A: CAMISÓN, C.; PALACIOS, D.; GARRIGOS, F.; DEVECE, C. (ed): *Connectivity knowledge in virtual organizations: networking and developing interactive communications*. Hershey (Pennsilvània): Idea Group Inc, 2008, p. 89-105.
- BUENO, E., SALMADOR, M. P.; MERINO, C. "Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones". *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 26 (2008), núm. 2, p. 43-63.
- BUENO, E.; MERINO, C.; PLAZ, R. "Sharing knowledge through communities of practice". A: BUENO, E.; RIVERA, O. (ed.). *Handbook of research on communities of practice for organizational management and networking*. 2011.
- MERINO, B.; MERINO, C.; PLAZ, R.; VILLAR, L. "Capital intelectual en la Administración pública: el caso del Instituto de Estudios Fiscales". *Revista Madri+d* (2004), febrer.
- MERINO, C. "Gestión de la información y del capital intelectual. Propuesta de un modelo integrador: el modelo Infocap". *Revista Madri+d* (2004), maig.
- MERINO, C. "Formación en inteligencia empresarial: competencias y capacidades del responsable organizativo". *Revista Puzzle* (2004), juliol.
- MERINO, C. "La Administración pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información". *Revista Andaluza de Administración Pública* (2004), núm. 56.
- MERINO, C. "La inteligencia organizativa como dinamizador del capital intelectual". *Revista Puzzle*. Vol. 3 (2004), núm. 14, p. 4-10.

MERINO, C. "Calidad, innovación y gestión del conocimiento organizativo". *Revista Strategia* (2006).

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

OSTERWALDER, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. 2004.

ZACK, M.: "Rethinking the knowledge-based organization". *MIT Sloan Management Review*. Vol. 44 (2003), núm. 4, p. 66-71.



6

Estratègies digitals a les reunions presencials

Paco Molinero

Doctor en psicologia, mediador, tecnògraf, investigador, i facilitador dels dispositius de conversa col·laborativa i creativa: mediació, psicoteràpia, comunitats de pràctica, cocreació, treball en equip. Expert en l'ús de programari especialitzat (qualitatiu, xarxes socials, anàlisi de contingut, mapeig del diàleg).

Introducció

Hi va haver un temps en què l'art de la conversa formava part de les habilitats que calia dominar per entrar en societat. En aquests moments, a la societat del coneixement cada vegada es fa més evident que la conversa és la base de l'entramat social que permet la innovació, l'aprenentatge informal i la generació social de coneixement.

Vivim en una època de desbordament conversacional i multiplicació de les ocasions de connexió social que, d'una banda, està marcada per una recent història d'absència de consciència social en el maneig de la conversa informal i, d'altra banda, d'acord amb els nous temps de protagonisme de les tecnologies en la vida social, l'art de la conversa cada vegada més s'ha anat transformant d'art a ciència i tècniques i s'ha reduït a un àmbit de saber especialitzat.

Com Briggs i Burke diuen, [l'art de la conversa](#) es va iniciar amb l'aparició de la impremta, és a dir, que ha anat de la mà amb el desenvolupament dels instruments d'accés a la informació i la comunicació social.

En aquests moments, la conversa és objecte d'estudi de la ciència, es desenvolupen tècniques i tecnologies per fer-la més eficaç i eficient, però aquest coneixement especialitzat no traspasa el cercle del coneixement científic i de la pràctica professional que apliquen els models conversacionals de la intervenció social.

La nostra societat del coneixement requereix de nous manuals de divulgació de bones pràctiques conversacionals i un treball de modelització per dissenyar converses apreciatives, generadores de noves connexions o restauradores de vincles col·lectius, però també, generadores de tendències, aprenentatges i coneixements com les que es donen a les comunitats de pràctica.

En efecte, les converses són la matriu necessària per al creixement i la productivitat de les comunitats de pràctica. El treball col·laboratiu a les comunitats de pràctica està basat en l'aprofitament i la multiplicació de les ocasions de conversa que un grup de professionals troba en la seva pertinença a una comunitat generant tot un seguit d'ocasions de comunicació per compartir i generar nous coneixements.

Tanmateix, malgrat que la innovació oberta i l'aprenentatge informal, en el qual s'inscriuen les comunitats de pràctica, es basen en l'ús més intensiu de les tecnologies de la informació i la comunicació, les reunions presencials continuen buscant la seva adaptació al nou entorn en el qual es produeix el treball col·laboratiu.

Aquestes noves converses han de ser objecte d'un treball de codificació, modelització i integració en el flux complet de les interaccions que es produeixen al llarg de la vida de la comunitat.

En aquest capítol fem una reflexió sobre les necessitats d'encaix entre les interaccions presencials i l'ús dels entorns d'interacció digital, amb l'objectiu de millorar les pràctiques en el maneig de les reunions presencials i el paper que aquestes tenen per assolir els objectius de la comunitat de pràctica, i apuntem algunes eines tecnològiques i metodologies útils per millorar-ne el funcionament.

El desbordament conversacional a les organitzacions

Les comunitats de pràctica es podrien considerar una mena de desbordament conversacional de la vida organitzacional. L'inici de la comunitat de pràctica marca l'entrada en escena de la vessant més passional de la relació amb la producció de coneixement, un intangible de l'activitat humana, però que fonamenta bona part del sentit de la vida (també a les organitzacions).

Passió per saber més i millor, passió per la dedicació professional i pel reconeixement mutu en un grup d'iguals. Aquest desbordament conversacional marcat per la passió genera nous fluxos i realitats organitzacionals que s'han de canalitzar de manera que permetin la viabilitat dels dos components: la força del nou flux conversacional i la seva reintegració a la vida de l'organització.

El desbordament conversacional també es plasma en la superació dels límits físics i organitzacionals representats a l'organigrama. Les interaccions i el transvasament de coneixement no se circumscriuen només a la ubicació dels seus membres que poden pertànyer a departaments diferents o poden estar localitzats a centres de treball diferents, sinó que transgredeixen finalment les àrees funcionals a què pertanyen els membres.

Així, les comunitats de pràctica són dispositius efectius per animar i canalitzar el desbordament de converses generadores de solucions i coneixements pràctics, facilitades pel nou entorn tecnològic, així com per donar continuïtat i coherència a converses que tenen lloc en diferents entorns, ja siguin presencials o digitals.

Com diu Jeff Conklin en el seu article "[The Age of Design](#)", la font del "dolor a les organitzacions" es troba en la cada vegada més urgent necessitat de col·laborar i comunicar mentre que, segons l'autor, es fan servir eines i sistemes que no

estan fets per comunicar-se i col·laborar, però sobretot falten procediments perquè les trobades entre professionals siguin operatives en el nou context de complexitat social.

Aquest autor, que és un dels impulsors de les metodologies de modelatge de la conversa presencial en el context de les organitzacions, proposa caracteritzar la nostra època com l'era del disseny. El disseny comporta un acostament al coneixement des de la perspectiva que:

- el coneixement no està orientat a identificar un punt de vista objectiu sobre la realitat, sinó a construir-la, amb l'aportació de molts punts de vista diferents d'una manera participativa que produeix una intel·ligència col·lectiva;
- el coneixement és pràctic, orientat a objectius que tenen sentit per a un col·lectiu de persones determinat en els seus afers diaris.

La nostra era del disseny (coneixement pràctic que dóna resposta a un entorn de complexitat) ens obliga a crear els canals i els circuits perquè s'estableixin procediments de comunicació efectius per fer possible l'emergència del coneixement col·lectiu.

“Segons va augmentant la competència global, és l'habilitat de l'organització per aprendre i innovar el que li dóna un avantatge competitiu més gran. Són temps excitants perquè no només el grup empoderat (amb els canals i els permisos per prendre protagonisme) apareix de cop i volta amb una solució radicalment nova, sinó que s'espera que ho faci des del moment que totes les altres opcions existents són inacceptables”.

Aquesta nova era del disseny col·lectiu del coneixement requereix no només un cert canvi cultural respecte al paper de la col·laboració, sinó també del desenvolupament de noves habilitats respecte a les tecnologies de la conversa.

El paper de les reunions presencials al programa Compartim

Cal tenir en compte la dispersió geogràfica en què els professionals desenvolupen la seva feina. Unes jornades, trobades entre professionals, són l'origen i el punt de sortida de la majoria de comunitats de pràctica del programa Compartim. Les reunions presencials han estat, per tant, elements motivadors que han fet possible l'existència de les comunitats del programa.

Les jornades signifiquen tenir un punt de trobada i aprenentatge entre

professionals que molt sovint tenen poques oportunitats de fer-ho fora d'aquest marc.

En aquest context, les oportunitats d'intercanvi d'experiències i coneixements són molt minses. Són les comunitats les que donen la viabilitat a una estabilització dels intercanvis de coneixement, principalment per mitjà de reunions presencials.

No cal dir que per desenvolupar un clima d'aprenentatge col·laboratiu, cal que hi hagi un ambient de confiança entre els seus membres. La trobada presencial és una ocasió inigualable per establir i enfortir els llaços de la comunitat, intercanviar *carícies* (segons Eric Berne, la unitat de mesura del reconeixement social) i crear un ambient de proximitat i confiança.

Però també és una ocasió d'aprenentatge i canvi d'hàbits relacionats amb l'ús de les tecnologies i la metodologia de treball en què es trobin integrades les eines facilitadores de la conversa mitjançant l'ordinador, cosa que afavoreix noves habilitats per a una reconexió dels diferents àmbits conversacionals.

Pel que fa al primer aspecte, les reunions presencials del programa Compartim estan complint molt bé la seva funció. A més, les reunions presencials tenen un paper molt destacat en la realització final del producte.

L'alt grau d'operativitat es veu afavorit perquè els seus participants són professionals que comparteixen un àmbit molt semblant de treball i moltes vegades un *background* de capacitació molt similar, la qual cosa facilita arribar a una comprensió dels problemes i una recerca conjunta de solucions. La planificació, el treball individual i la gestió de reunions presencials formen part d'aquest *background* professional.

Tanmateix, encara que molts professionals que participen a les comunitats estan acostumats a treballar de manera presencial, cal adaptar les dinàmiques de les reunions presencials a noves possibilitats de gestió del coneixement que les TIC posen al seu abast, de manera que les comunitats utilitzin més intensivament les TIC com una eina potent de gestió del coneixement.

Els productes i els processos de generació de coneixement haurien d'estar entrelaçats de manera que l'activitat de les comunitats s'aprofiti plenament de l'entorn tecnològic que li dona gran part de la seva raó de ser. Amb aquest objectiu, les metodologies de reunions presencials han d'assumir un paper molt important.

De fet, ens trobem en la contradicció que el gruix del treball col·laboratiu es fa de manera presencial i moltes vegades en treball individual amb dificultats

per explicitar i projectar aquesta activitat individual i presencial per donar-li continuïtat en el treball en línia.

Considerem que aquest protagonisme del treball presencial és una oportunitat, però també un risc i pot ser una limitació segons com per aprofitar les noves possibilitats de gestió del coneixement que ens aporten les TIC.

Afrontar eficaçment aquest risc requereix que ens recolzem justament en el rol central del treball presencial per fer d'aquest treball un temps i un lloc privilegiats per modificar les metodologies i l'aprenentatge de tècniques que inscrivin l'activitat d'aquestes reunions presencials en el treball en línia i, finalment, en el procés global d'innovació i gestió del coneixement.

Amb aquest objectiu, presentarem breument dues eines orientades a sistematitzar els processos conversacionals tant en línia com presencials, mitjançant la utilització d'aplicacions de facilitació apreciativa de les reunions presencials i la codificació dels continguts, de manera que puguem donar continuïtat més operativa en l'espai en línia al treball presencial i un ús més operatiu del treball en línia.

Tot aquest procés pot generar un guany en sistematització de la comunitat de pràctica en el seu conjunt i especialment en la codificació i reutilització dels productes i els processos generats per les diferents comunitats al llarg de la seva existència.

Registres de les reunions presencials

En aquests moments, les actes de les reunions són la font principal de seguiment del que succeeix a les reunions presencials. L'estructura de les actes segueix el següent esquema:

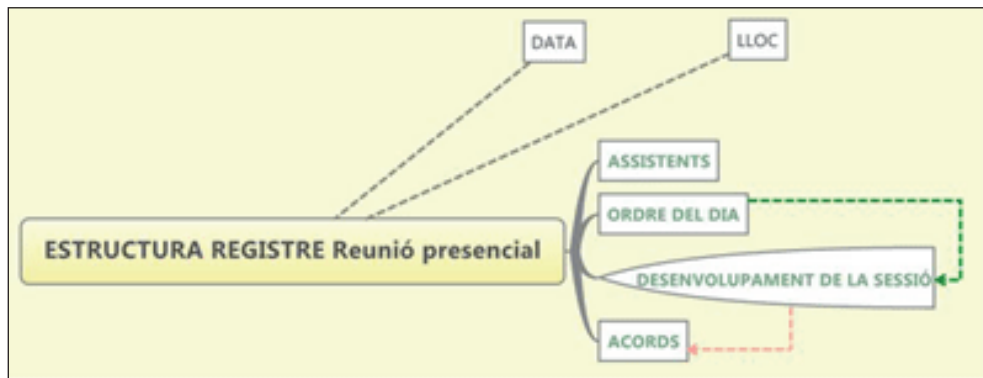


Figura 1. Contingut de les actes de les reunions presencials al programa Compartim

A partir de les dades de les actes, cada moderador emplena un qüestionari mensual sobre algunes dades quantitatives, com ara nombre d'assistents, activitats realitzades i hores de treball presencial.

La figura 2 prové de les dades del primer semestre de 2011:

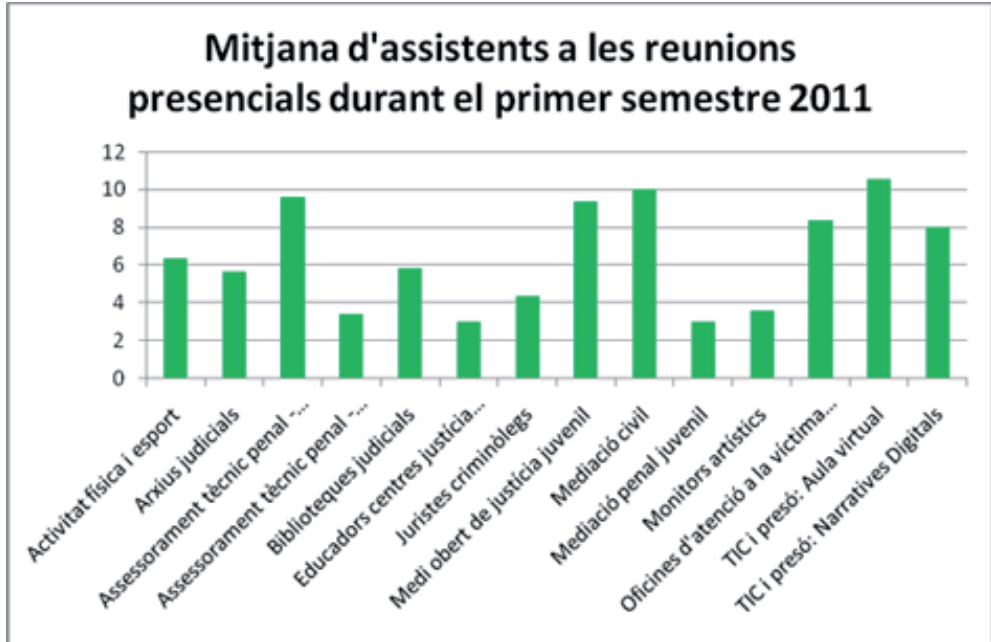


Figura 2. Nombre d'assistents a les reunions presencials del programa Compartim

Com podem veure a la figura 2, el nombre de persones que assisteix a les reunions presencials oscil·la entre 5 i 10 persones, la qual cosa s'ajusta a la mida recomanada per a la millor eficàcia i eficiència dels equips de treball¹.

La durada mitjana és entre 4 i 5 hores i amb una periodicitat que depèn de les característiques de la comunitat i el producte que s'estigui elaborant. Però, majoritàriament, les reunions presencials són mensuals o bimensuals, amb un interval durant les vacances d'estiu i Nadal. Un altre aspecte important que cal tenir en compte és la seqüenciació de les reunions presencials: estan més concentrades en el moment d'elaboració del producte, la qual cosa ens dóna una idea de la importància que tenen aquestes reunions en el procés d'elaborar-lo.

1. Palmira López-Fresno i Mercedes Grandes Carci al seu llibre *Cómo conseguir la mejor reunión y optimizar sus resultados*, que vam tenir ocasió d'escoltar a l'espai Diàlegs amb... al Centre d'Estudis Jurídics, afirmen que en el cas d'un grup de treball el nombre ideal és entre 5 i 7 persones i cal intentar no superar el nombre de 10 persones.

Per conèixer el contingut de les reunions presencials prendrem a tall d'exemple les actes de l'any 2010 del grup d'emocions de la comunitat Educadors socials. En aquest punt, volem introduir un programari d'anàlisi qualitativa denominat Atlasti, que ens servirà per suggerir les seves possibilitats com un instrument de codificació de continguts produïts tant en un entorn presencial com en línia.

Anàlisi qualitativa del contingut de les actes

Atlasti és un programa d'anàlisi qualitativa que permet codificar segments de text provinents de diferents fonts, tant si són transcripcions de sessions com si és documentació; en aquest cas, les actes de les reunions presencials.

El programa ens permet col·leccionar, visualitzar i analitzar fàcilment els continguts codificats, i d'aquesta manera arribar a construir estructures de codificació que donin sentit al corpus textual amb el qual estiguem treballant.

La modelització i creació d'una estructura de codificació operativa que faciliti el treball presencial i en línia de la comunitat requeriria un enregistrament de les sessions presencials o, com veurem més endavant, l'ús de metodologies de facilitació que recullin de manera sistemàtica la dinàmica de la reunió. En aquest cas, treballarem amb els continguts de les actes de les reunions per exemplificar el funcionament d'aquest tipus d'eines de codificació i anàlisi.

Com ja hem vist a l'esquema de les actes, hi ha un apartat que descriu el desenvolupament de la sessió que finalment desemboca en els acords adoptats.

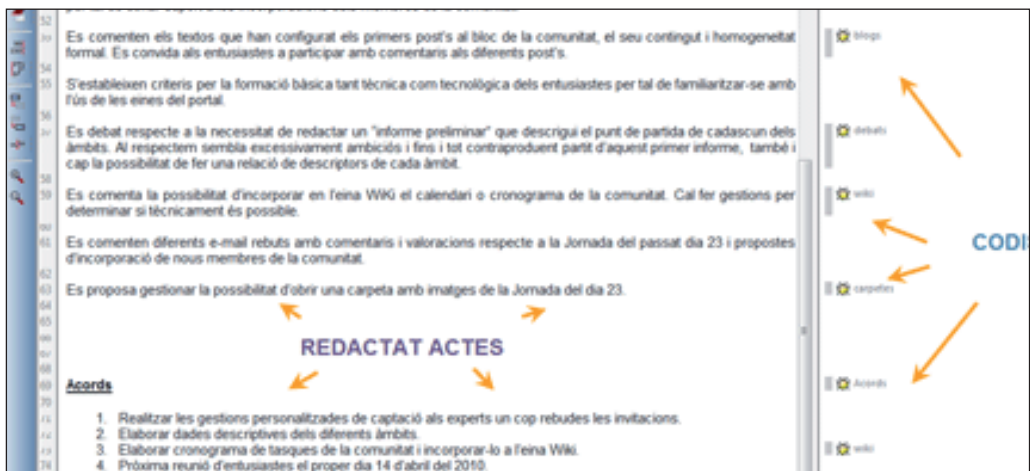


Figura 3. Imatge del programa Atlasti. A la part esquerra, el document analitzat i, a la dreta, podem visualitzar els codis assignats a diferents segments de text. Cal dir que el procés de codificació es podria fer sobre segments d'àudio, vídeo o imatges.

A partir de la codificació dels segments del document, el programa permet explorar tots els segments que fan referència a un determinat tema codificat. Per exemple, podríem recuperar els segments que fan esment de les carpetes de l'espai de documents de l'e-Catalunya, el repartiment de les tasques al llarg de tot l'any de treball col·laboratiu o les tasques assumides per cadascun dels entusiastes.

Per això només ens cal seleccionar segments del text i assignar-los un determinat codi o etiqueta: el nom de la persona a què fa referència el text, els diferents apartats d'e-Catalunya, les tasques distribuïdes, les parts del producte o qualsevol altra etiqueta que es consideri significativa per tenir ordenat i fàcilment accessible qualsevol referència que es faci del tema en qüestió.

Per exemple, en aquestes actes podem trobar referència a tasques o propostes de diferents participants; en aquest cas hem codificat alguns segments en què apareix la participant "Montse", de manera que podem codificar aquests segments amb l'etiqueta Montse i així tindrem tot el que faci referència a aquesta persona no només en una sessió concreta, sinó al llarg de les diferents reunions presencials o intervencions en línia.

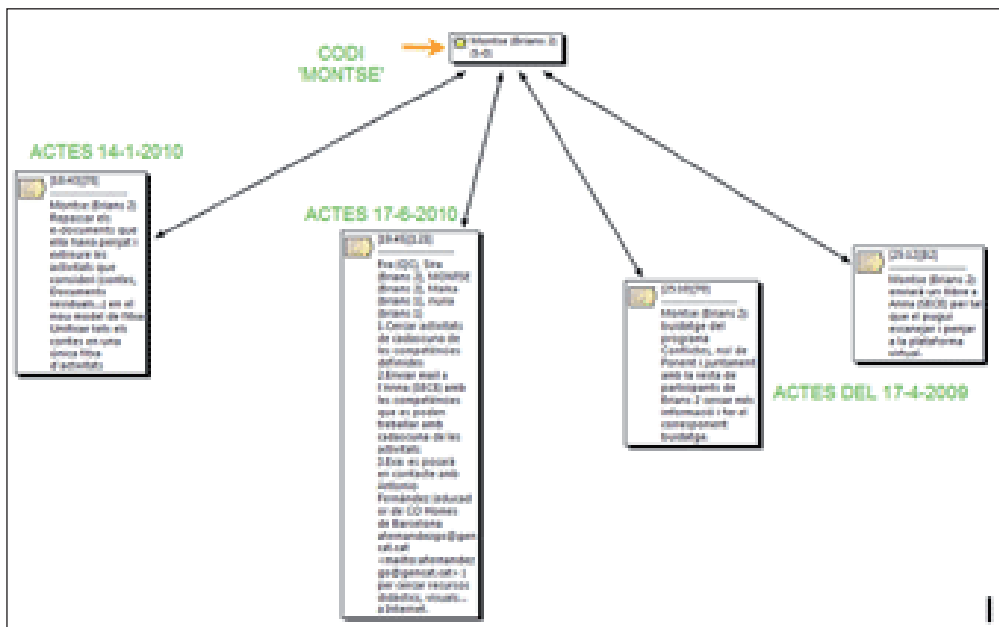


Figura 4. Recuperació de parts de les actes de diferents sessions presencials a partir de l'etiqueta Montse.

D'aquesta manera, tota la informació és més accessible tant per als membres actius de la comunitat, ja que visualitzen les tasques acordades o la localització de cadascuna de les unitats de contingut del producte, com per als responsables del programa de gestió del coneixement.

Una vegada codificada l'activitat de la comunitat, podem organitzar de manera més funcional l'espai en línia de treball col·laboratiu donant continuïtat i millorant l'arquitectura de la informació i la participació en línia.

La codificació dels continguts i les activitats de la comunitat faciliten l'ordre i la possibilitat de recuperar i reutilitzar el coneixement generat al llarg de les reunions presencials i en línia.

Decidir l'estructura de codificació del material és, de fet, un treball col·laboratiu i, a més, facilita l'elaboració d'una memòria disponible per a tota l'organització, i d'altra banda, s'identifiquen els procediments i continguts que cal actualitzar i es creen canals més adients.

El paper de l'ordinador a les sessions presencials

L'ús d'eines d'anàlisi qualitativa facilita tot el procés de codificació de l'activitat de la comunitat, tant presencial com en línia. Ara bé, l'ordinador és un actor principal en la reunió presencial, que pot jugar un rol molt actiu i, en aquest sentit, volem presentar una metodologia de gestió de les reunions presencials que incorpora com a peça principal la pantalla compartida per tot el grup.

Les reunions presencials conformen un moment especialment significatiu no solament per als entusiastes de la comunitat, sinó per al conjunt de l'organització. En aquest espai-temps es produeix un esdeveniment de posada en comú d'experiències i coneixements acumulats des de contextos similars però també diferents, així com punts de vista diversos que enriqueix el capital de coneixement de l'organització.

El coneixement tàcit que els entusiastes porten a les reunions presencials és un capital que ha de fer-se al més explícit possible, i la millor manera de fer-ho és treballant d'una manera minuciosa les aportacions de cadascuna de les persones assistents.

Caldrà assegurar-se que tothom pugui explicitar el seu punt de vista i que tothom pugui generar una comprensió compartida dels temes tractats.

Com explicarem, amb aquesta metodologia de treball, la pantalla de l'ordinador pot ser un actor intermediari que facilita la transició entre el coneixement

explícit i el coneixement implícit o tàcit, entre el treball col·laboratiu presencial i el treball col·laboratiu en línia, entre el treball grupal i el treball individual. En aquest sentit també, les pissarres digitals són eines molt idònies que, en general, transformen la relació del grup amb la pantalla de l'ordinador, i que ens faciliten que la pantalla compleixi aquesta funció d'atracció de l'atenció i d'organitzadora del pensament grupal.

En aquest procés, la pantalla compartida tindrà un rol d'acompanyament i focalització de la conversa i caldria donar-li, per tant, un lloc molt notori en la distribució de l'espai a la sala de reunions.



Figura 5. Distribució dels tres actors: moderador, entusiastes i pantalla compartida.

Els entusiastes són al centre de la sala; entre ells, el facilitador de la reunió en una posició endarrerida, i a la part davantera el projector amb les aplicacions que s'estiguin utilitzant en el desenvolupament de la reunió.

La presència de l'ordinador a la sala de reunions ja és una realitat en moltes comunitats. Per exemple, la comunitat de pràctica d'educadors socials, una de les comunitats amb més antiguitat del programa Compartim i que ha acreditat un molt bon funcionament, manté obert, durant les reunions presencials, l'espai

compartit d'e-Catalunya per anar modificant i afegint anotacions sobre la marxa en el mateix document en què treballen.

Per exemple, a l'acta de 14.01.2010, podem llegir:

“Dins d'e-documentos, a la carpeta d'activitats, s'obren 4 carpetes amb les activitats corresponents a les 4 competències personals. Es mouen els fitxers necessaris i es valora que l'apartat que resta més buit d'activitats és el referent a la gestió emocional.”

Són diverses les raons per preveure i incloure en el guió de la reunió presencial que s'integri la pantalla compartida de l'ordinador:

- Per raons d'aprenentatge de l'ús i funcionament de la plataforma en línia: *knowing by doing*. No hi ha millor manera d'assegurar-nos que tots els membres actius de la comunitat en coneixen el funcionament i les utilitats disponibles per al treball col·laboratiu de la comunitat que utilitzar-la en la realització de tasques durant la reunió presencial.
- Per raons d'eficiència en el treball col·laboratiu. Cal pensar que tot el que es faci amb llapis i paper després s'ha de traslladar a un entorn digital en el qual es reposita la documentació i les eines en línia.
- Perquè la conversa generadora de coneixements i aprenentatges en les comunitats de pràctica és una seqüència que s'ha de pensar com una continuïtat en la qual les tecnologies assegurin les transaccions entre actors, així com les transicions entre moments i llocs en els quals la comunitat porta a terme el treball col·laboratiu.
- Perquè la reunió presencial és un dispositiu per fer explícit i codificar el coneixement tàcit dels professionals. Les persones són en primer lloc els dipositaris del coneixement acumulat al llarg de la seva praxi professional. Per tant, les reunions presencials són una ocasió molt especial per explicitar i posar en circulació el saber que cadascun dels professionals ha anat acumulant en el seu períple professional.

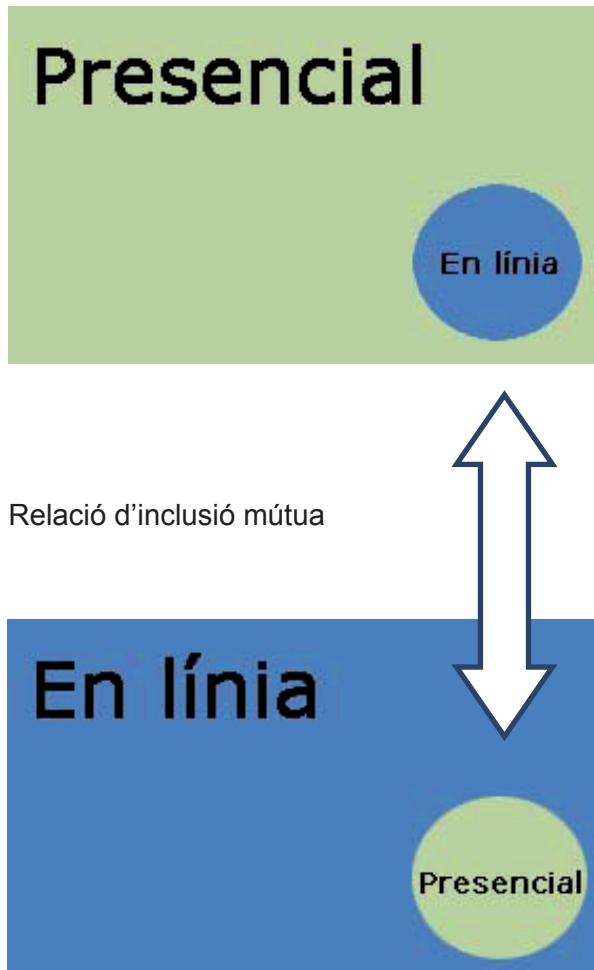


Figura 6. Esquema de la mútua interpenetració entre la dinàmica de la reunió presencial i la participació en línia.

El paper de l'e-moderador/facilitador de la reunió: *Leading from one step behind*

Aquest posicionament de l'ordinador s'ha d'emmarcar en les funcions que l'e-moderador té respecte de la comunitat. L'e-moderador és un mediador que aglutina, proporciona contactes, activa connexions i facilita l'expressió del coneixement dels entusiastes de la comunitat amb l'objectiu que la comunitat pugui donar solucions a problemes compartits.

Tal com diu Julio Zino, e-moderador de la comunitat TIC i presó, en un interessant [post al bloc Gestió del coneixement](#), el moderador ocupa un lloc de lideratge no jeràrquic, depèn i està al servei dels interessos de la comunitat. És el tipus de lideratge propi dels estils apreciatius en els quals qui dirigeix ho fa perquè dirigeixin els dirigits.

La metodologia de facilitació de reunions presencials, denominada de *mapeig del diàleg*, conjuga aquest enfocament apreciatiu amb la integració de la pantalla com un focalitzador de l'atenció i instrument d'esquematització del discurs del grup.

El moderador juga, dintre d'aquest esquema de presencialitat de l'ordinador, el rol de tecnògraf. En el rol d'informador, en les primeres fases d'una comunitat, presentarà les eines de col·laboració en línia i de creació d'una disciplina de focalització de l'atenció i explicitació del coneixement, amb l'ajut de les eines que en cada moment siguin més adients.

A les comunitats més madures podrà facilitar el procés col·laboratiu de definició d'una estructura de codificació del coneixement generat i estructuració de la participació en línia.

En aquest sentit, l'e-moderador juga els rols de guia que presenta els nous espais compartits i de traductor que facilita la integració del nou actor: que l'ordinador sigui acceptat i els entusiastes vagin agafant confiança. Tot això, dirigint la reunió seguint la consigna *leading from one step behind* (Insoo Kim Berg).

Aquest estil de lideratge genera una dinàmica apreciativa amb l'ajuda de la pantalla compartida. La dinàmica de facilitació de la reunió amb la pantalla compartida, encara que pugui semblar el contrari, aprofundeix en aquesta conversa apreciativa impulsada per l'e-moderador.

L'e-moderador com a facilitador de converses apreciatives

Els diàlegs apreciatius són un conjunt de procediments per identificar en les persones el millor de les seves experiències i el seu coneixement, explicitar-lo i posar-lo en valor. Tal com diu Insoo Kim Berg², les habilitats bàsiques per construir solucions són l'escolta i l'art de formular les preguntes adequades. Aquestes dues habilitats estan íntimament relacionades, ja que les preguntes s'enfoquen a fer visible la paraula i el punt de vista de cadascun dels participants amb preguntes obertes, resums, paràfrasis, en les quals validen el valor de les intervencions i orienten el discurs grupal cap a la construcció col·lectiva de les solucions.

El disseny de la conversa es converteix en una part important de l'arquitectura de la participació que requereixen les comunitats de pràctica. El flux efectiu de la conversa necessita un mitjà conductor que faciliti la comunicació operativa amb l'ajuda de la metodologia que presentem a continuació.

L'escolta activa i el mapeig de la conversa

El mapeig de la conversa suposa un entrenament i un canvi en l'estructuració de la reunió presencial. En una reunió cara a cara on les interaccions habituals són moltes vegades entre dues persones, es produeixen diferents tipus

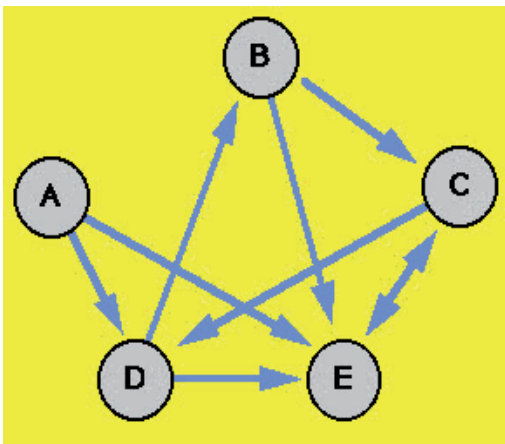


Figura 7. Dinàmica de la conversa informal

d'interferències: potser una part del grup està més pendent del seu propi posicionament i com defensar-lo i s'espera simplement que algú acabi la seva exposició per poder fer la pròpia.

El grup, seguint les tècniques de facilitació tradicionals, aborda un tema i inicia una sèrie d'intervencions per arribar a una comprensió compartida del tema. Tot el procés d'aportacions i interaccions que s'ha produït entre el moment inicial del debat i la conclusió és opaca al grup; i això dificulta

progressar en els debats quan es tracten temes amb diferents punts de vista presents en el grup.

2. *Interviewing for Solutions*: Creiem que es dirigeix millor quan *you lead from one step behind*. Cal adoptar una postura de *no saber* i desenvolupar habilitats d'interrogació que permetin els destinataris oferir informació sobre ells mateixos i la seva situació. En la nostra experiència, practicar aquestes habilitats promou la confiança en els entrevistats i proporciona esperança en el futur.

En la dansa del cicle de l'escolta que ens proposa Conklin³ hi ha un conjunt de passos diferents en els quals la pantalla de l'ordinador (projector) i l'e-moderador (tecnògraf) intervenen més activament en el procés de construcció del discurs grupal.

Per aprendre aquesta dansa i executar-la de manera virtuosa, cal molta pràctica, però també tècnica i disciplina. Cal, primer, ens diu Conklin, conèixer els passos:

“El cicle de l'escolta és el cor de la dansa de la visualització col·laborativa”.

El tecnògraf es converteix en un virtuos per captar el ritme del discurs del grup, puntuar les diferents aportacions del grup de manera que habitua el grup a la repetició rítmica del cicle de l'escolta:

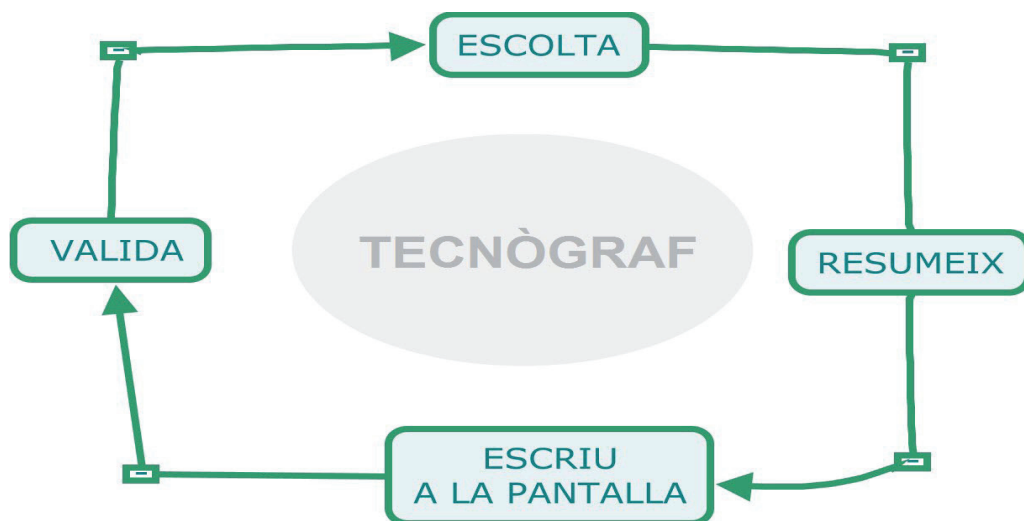


Figura 8. Esquema de la dansa de l'escolta protagonitzada per la figura del tecnògraf.

- Escoltar i escriure al mateix temps, no tant intentar comprendre (la qual cosa requereix sempre una bona dosi d'interpretació), sinó reflectir el que s'està dient.
- D'aquesta manera, la pantalla funciona com un mirall del que va produint el grup i no tant una llista de conceptes o idees abstractes (resultat de comprensions i interpretacions) que no tindrien la funció d'impulsors de la conversa del grup.

3. Jeff Conklin. *Dialogue mapping. Building shared understanding of wicked problems*

- Per tant, la metodologia del mapeig del diàleg es proposa com una escolta activa estel·lar: escoltes algú i produeixes l'eco del que diu en una pantalla compartida, amb l'objectiu que tots se sentin escoltats. A continuació, el següent pas és que la persona que ha intervingut validi el que s'ha escrit, és a dir, que mostri la seva conformitat amb el que reflecteix la pantalla.

Tal com diu l'autor, tots els que hi intervenen se senten honorats en aquest entorn. Per això diem que és una tècnica que potencia una conversa apreciativa per mitjà de l'ordinador.

El mapeig del diàleg amb l'aplicació Compendium

L'eina que s'ha desenvolupat de manera més lligada a aquest objectiu és [Compendium](#). Compendium és una aplicació hipermèdia, orientada especialment a modelar i facilitar una conversa productiva.

L'eina permet l'estil d'interacció propi del cicle de l'escolta, en el qual es fa una radiografia de com s'ha anat desenvolupant la reunió. Els avantatges d'utilitzar-la són diversos:

- Manté el grup concentrat en el que està passant en la pantalla (un espai compartit per construir comprensions compartides pel grup). Així, doncs, si bé a primera vista sembla que s'estableix una relació directiva, en realitat es tracta d'una modalitat de directivitat apreciativa perquè busca facilitar l'extracció del punt de vista de cadascuna de les persones participants facilitant que puguin aclarir el seu pensament i propiciant un discurs conjunt treballant a l'espai compartit de la pantalla.
- Facilita tenir un buidatge de contingut molt estructurat del que s'ha tractat, un esquema que és fàcil de reprendre i, si escau, de completar, enriquint-lo amb noves aportacions, situant aquelles aportacions en el conjunt dels debats grupals.
- En cas de desacord o complexitat del tema a tractar, en permet una simplificació i ordenació, i també permet que totes les aportacions es reflecteixin en el mapa de la conversa, anar progressivament fixant els termes del debat, els pros i els contres, les noves idees que puguin donar solució al problema i finalment els acords als quals s'ha arribat amb les aportacions de totes les persones del grup.
- Aquesta aplicació hipermèdia permet integrar en l'esquema imatges de l'espai compartit a l'e-Catalunya, de manera que podrem incorporar com

es produirà la continuïtat amb el treball col·laboratiu en línia, ja sigui a e-Catalunya com en qualsevol altre tipus de plataforma (Google Docs, Netvibes, Moodle...).

Per exemple, extret de les actes de juny del 2010 del grup d'emocions, en l'apartat de desenvolupament de la sessió s'esmenta:

“L'Anna (Girona) comenta que es troba la dificultat de saber on incloure algunes activitats, ja que en una mateixa es pot treballar més d'una competència. Decidim crear una carpeta on s'inclouin aquelles que poden servir per més d'una competència i ja és valorarà quina és la principal per poder situar-la en un o altre apartat. Així mateix es decideix que dins de la fitxa de l'activitat, s'inclouï un apartat que posi “es pot treballar, a més d'aquesta competència, XXX, XXX, XXX i XXX” amb vista que l'educador/a sàpiga què pot treballar amb cadascuna d'elles.

A més, per facilitar la recerca d'activitats dins del programa, es crearà una graella on constarà el nom de l'activitat i aquelles competències que es treballen”.

Podríem representar aquesta descripció a Compendium de la següent manera:

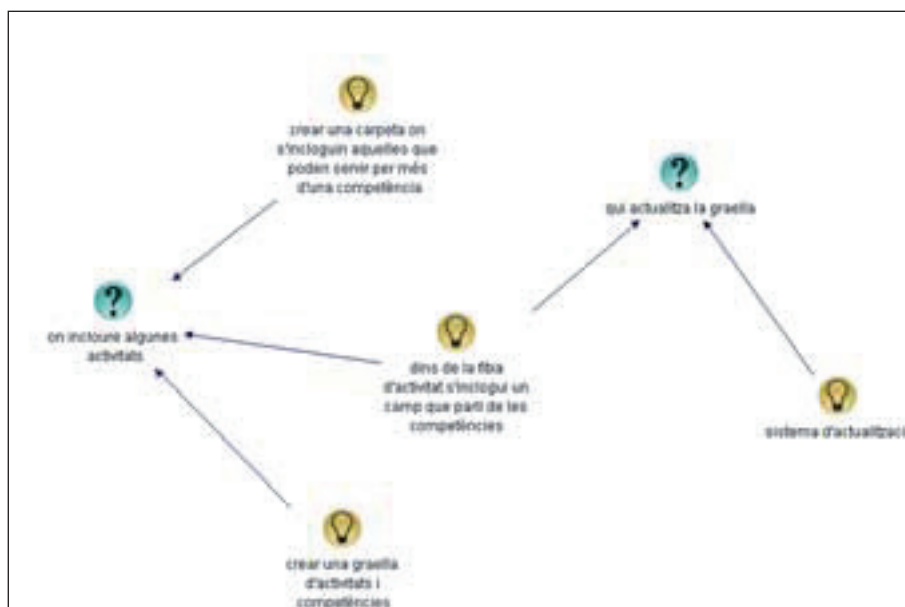


Figura 9. Esquema a Compendium: problema, interrogant, idees, opcions.

Qualsevol d'aquests punts de l'esquema es podria desenvolupar amb nous interrogants i solucions alternatives, i també enriquir-lo amb els enllaços als

arxius (en aquest cas, per exemple, una plantilla en un full de càlcul per a la classificació d'activitats i competències).

Els nodes del mapa conversacional també poden fer referència a aportacions de persones concretes o acords adoptats, i cadascun pot tenir etiquetes que en faciliten l'exploració en diferents mapes conformant una memòria (de mapes) detallada del que s'ha produït en les converses de la comunitat. Un altre exemple per il·lustrar aquest tipus de nodes és l'extret de l'acta de la mateixa sessió:

“Iniciem la sessió definint les competències socials que creiem necessàries treballar en un programa d'educació emocional dirigit a l'àmbit penitenciari. Mireia (QC) indica aquelles que defineix Rafael Bisquerra i entre tot el grup valorem la idoneïtat de cadascuna tot definint-les breument. Anna (SECE) porta un llibre sobre l'autor que ens ajuda a fer un recull de les que considerem prioritàries. Finalment, en concretem 7:

1. Empatia
2. Comunicació
 - Estil agressiu
 - Estil passiu
 - Estil assertiu
 - No verbal
 - Escolta activa
3. Posar límits
4. Treball en equip
5. Presa de decisions lligada a la responsabilitat
6. Fixar-se objectius lligat a la frustració i a la necessitat de demanar ajuda
7. Resiliència (pendent de concretar si es treballa aquí o només s'inclou a la part de la guia de l'educador/a)

En relació amb la resiliència, es comenta que un autor que ha treballat molt aquest tema és Rojas Marcos (posteriorment se cerca un dels títols: *Superar la adversidad: el poder de la resiliencia*).“

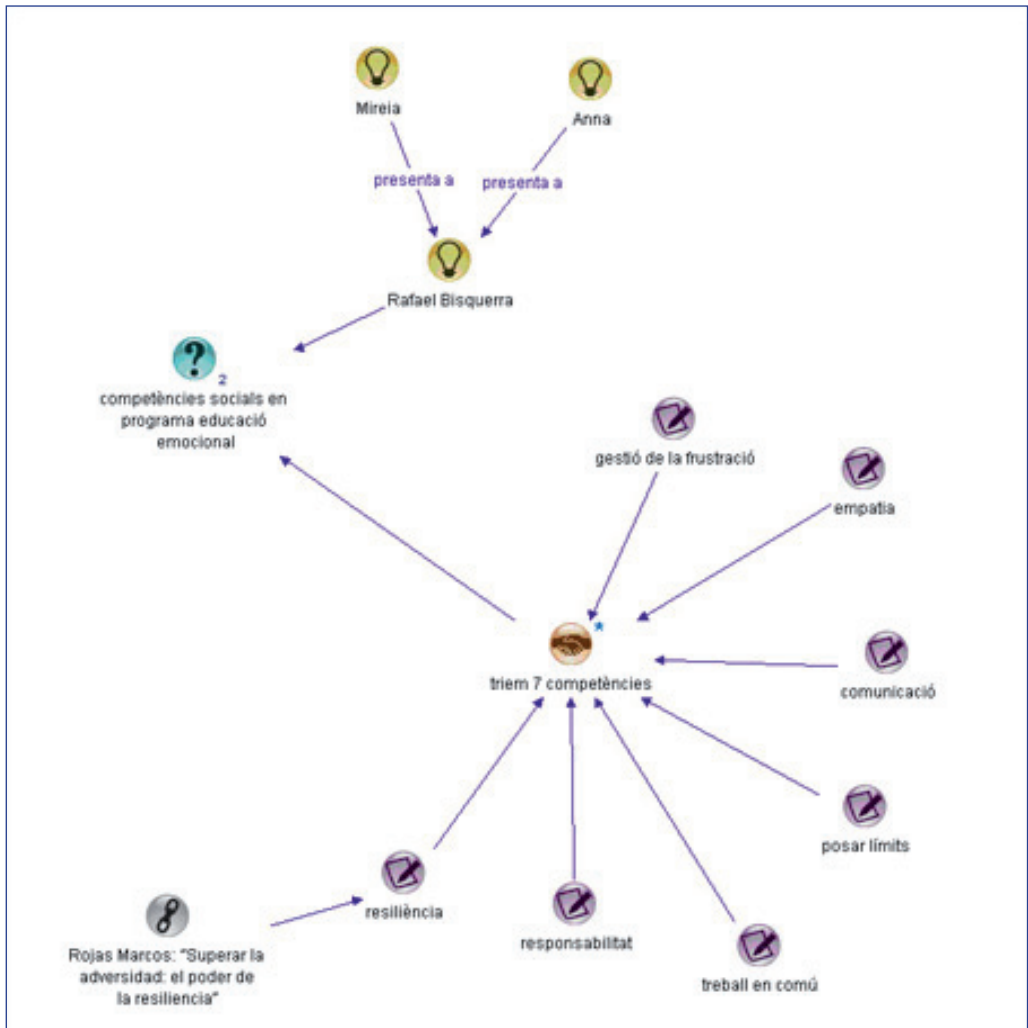


Figura 10. Tres tipus de nodes més: acords, notes de continguts i referències web o bibliogràfiques.

Els mapes que estem veient són un tipus de node particular (mapes) que contenen nodes relacionats entre ells i que formen una estructura lògica de la conversa. En qualsevol dels mapes s'hi poden inserir altres mapes, i fins i tot podem tenir nodes que formen part de diversos mapes, ja que hi ha procediments perquè qualsevol modificació que fem en el node produeixi els mateixos canvis en el node contingut en altres mapes (transclusió). Podem veure un exemple en el següent esquema, també extret de segments de les actes de la mateixa sessió del grup d'emocions de la comunitat d'educadors socials.

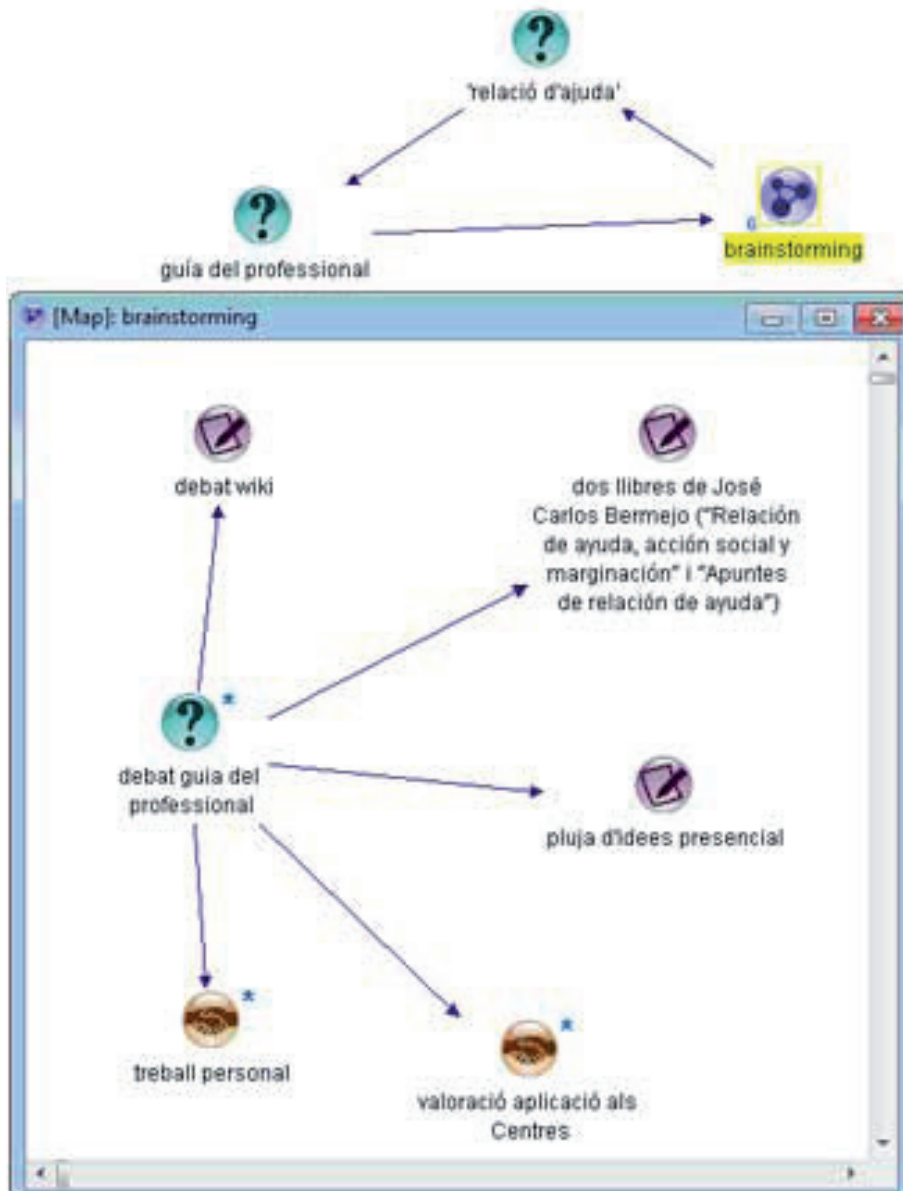


Figura 11. Els nodes 'mapa' són contenidors d'altres nodes relacionats entre ells.

El mapa de la part inferior, anomenat 'pluja d'idees' es correspon amb el node 'pluja d'idees'. Sota del node, podem veure, a la part inferior esquerra, un número 6: és l'indicador del nombre de nodes que ens trobarem quan obrim el mapa.

En aquest cas, hem exemplificat l'estructura dels esquemes a partir d'un discurs que és un relat del desenvolupament de la sessió a la reunió presencial (les actes), però no el que s'escriuria en el mapa en el procés de les intervencions tal com s'anessin produint les intervencions i el facilitador anés incloent-lo en la dinàmica que hem denominat cicle de l'escolta.

En el context de la metodologia de mapeig de la conversa, els significats —el que cada persona vol dir— es van construint sobre la marxa. Aquest joc entre qui parla i qui escolta escrivint a la pantalla compartida requereix també una certa capacitat de resumir i parafrasejar.

La parafrasi, tècnica molt utilitzada en els models sistèmics d'intervenció social i també en mediació, consisteix a formular el que s'ha dit sense deixar-se res que sigui essencial però expressant-ho de la manera més útil per al bon port al qual es vulgui arribar per mitjà del procés conversacional (un acord, una solució a un problema, o la composició d'un nou producte de coneixement). En tots els casos, sempre s'ha de comptar amb la validació de qui té la paraula, a qui l'e-moderador facilita poder aportar les seves valoracions.

Hem de recordar que el tecnògraf no és un notari ni un intèrpret del que es diu, sinó un facilitador i director de la conversa seguint la màxima *leading from one step behind*, és a dir, conduint el procés creatiu de cada un dels membres de la reunió. Estem construint el discurs del grup amb les aportacions individuals, però d'una manera col·lectiva, una comprensió col·lectiva que es va creant progressivament a la pantalla.

El rol de l'e-moderador o el tecnògraf és provocar que emergeixi aquesta construcció, ajudant en l'esforç de cadascuna de les persones que fan les seves aportacions de manera positiva a aquest esforç col·lectiu.

Això no vol dir que tota la interacció del grup es redueixi a aquesta experiència de pensament grupal. Serà imprescindible també prendre un cafè i mirar-nos als ulls i agafar confiança personal, tornar als nostres éssers corporals intransferibles i compartir l'espai.

El més fascinant d'aquestes noves possibilitats és que fan realitat a la pràctica la superació de la ruptura entre àmbits entossudits a mantenir-se separats, les fronteres entre l'individual i el col·lectiu, entre presencial i en línia, entre l'intern i l'extern.

Conclusions: cap a una nova presencialitat mediada per l'ordinador

En aquest capítol hem reconegut el paper principal de les reunions presencials en la consecució dels objectius de les comunitats de pràctica del programa Compartim.

Les comunitats amb més experiència incorporen l'ordinador com a suport de les reunions, amb accés a la plataforma e-Catalunya o utilitzant eines ofimàtiques.

Proposem, en aquest sentit, un aprofundiment en l'ús de la pantalla de l'ordinador i la utilització de programes específics per a la codificació del coneixement i el mapeig de la conversa, que doni continuïtat entre les converses presencials i la col·laboració en línia.

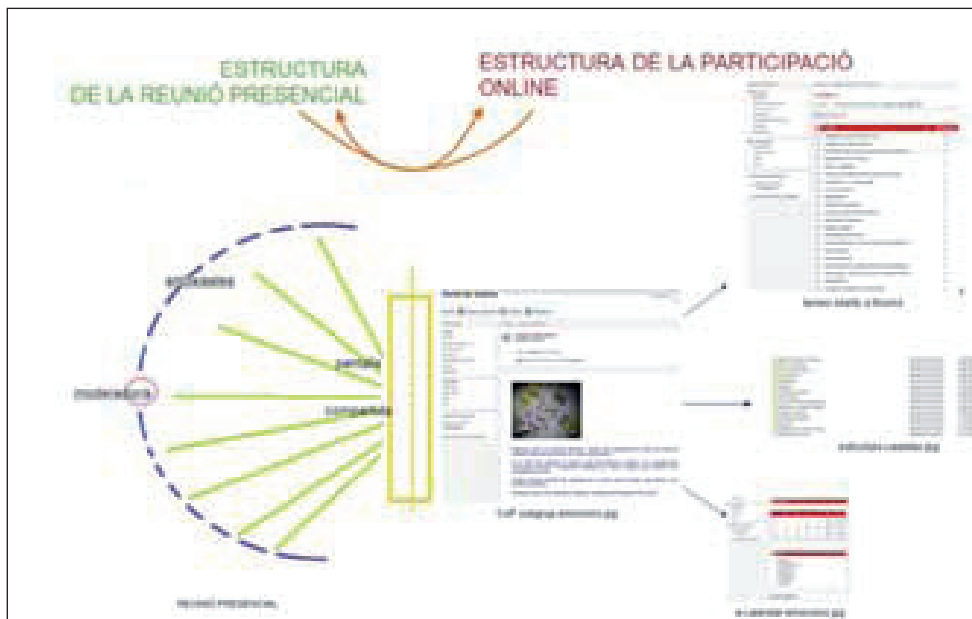


Figura 12. La pantalla intermediària com a mirall de la conversa grupal i com a finestra de l'entorn en línia de col·laboració.

La pantalla de l'ordinador és un espai mental objectivat a la sala de reunions. És un espai per construir el coneixement col·lectiu a partir de la focalització de l'atenció del grup i l'estructuració i organització de la conversa grupal.

També és un espai intermediari entre la interacció presencial i la dinàmica participativa en línia. Si en un cert moment, la pantalla de l'ordinador pot funcionar com un mirall on cada intervinent veu reflectit el seu discurs, també comporta una mena de finestra cap a la continuació i l'estructuració de la conversa en línia.

Aquesta dinàmica del mapeig de la conversa ha de comptar amb el suport de tècniques i estratègies de codificació del coneixement. En primer lloc, per facilitar la creació de plantilles de diferents tipus d'activitats de les comunitats de pràctica i, d'altra banda, per assegurar que el coneixement produït (inclòs el procés de generació de coneixement) sigui fàcilment reutilitzable i revisable.

Cal pensar que la memòria del treball col·laboratiu és un actiu de l'organització que es podria perdre si no utilitzem estratègies de codificació en tot el procés de generació del coneixement.

En aquest sentit, són de molta utilitat les eines d'anàlisi qualitativa com Atlasti i altres perquè permeten la codificació del coneixement aplicable tant al procés de la conversa grupal com als productes finals de coneixement de la comunitat.

En resum, hem vist que els canvis d'hàbits i adquisicions de noves competències en el treball presencial poden:

- Incrementar l'ús de les eines de treball col·laboratiu digitals.
- Afavorir el seguiment de les millors pràctiques i les dinàmiques de participació a les comunitats.
- Generar una memòria estructurada de les comunitats.
- Facilitar el seguiment de les dinàmiques de col·laboració i l'impacte que tenen en l'organització.

Referències bibliogràfiques

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus, 2002

DALLERA, Osvaldo. *El arte de conversar. Apuntes filosóficos para una estética del habla* [en línia]. Buenos Aires: Fibertel.com, 2004.

http://misitio.fibertel.com.ar/osvaldodallera/Product52238.shtml#_ftnref3

[Consulta: 11.10.2011]

GRAELLS, Jordi; SOTERAS, Joana; VIVES, Núria. *Per què és més productiu treballar col·laborativament a l'Administració* [en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia, 2009.

<http://www.slideshare.net/justicia/per-qu-s-ms-productiu-treballar-collaborativament-a-ladministraci> [Consulta: 11.10.2011]

JONG, Peter de; KIM BERG, Insoo. *Interviewing for Solutions*. California: Brooks/Cole Thomson Learning, 2002.

JONG, Jeroen P.J. de; VANHAVERBEKE, Wim; KALVET, Tarmo; CHESBROUGH, Henry. *Policies for open innovation: theory, framework and cases* [en línia]. VISION Era-Net, 2008

<http://www.openinnovation.eu/download/OIPAFfinalreport.pdf>

LÓPEZ-FRESNO, Palmira; GRANDES CARCI, Ángeles. *Cómo conseguir la mejor reunión y optimizar sus resultados*. AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, 2010

Gestió del coneixement

