

## **Cunoașterea organizațională și comunitățile de practică**

**Asist. univ. drd. Octavia-Luciana PORUMBEANU**

În contextul importanței tot mai mari pe care a dobândit-o cunoașterea ca singura sursă “adevărată” de avantaj competitiv pentru o organizație, o temă căreia i se acordă mare atenție în prezent este cea a comunităților de practică.

Avantajul competitiv se construiește pe baza abilității unei organizații de a dobândi cunoaștere nouă din exterior în timp ce susține cunoașterea existentă în interiorul său. Și multe organizații mari au înțeles că acea cunoaștere esențială pentru succes este de cele mai multe ori creată și partajată de grupuri informale de indivizi cu practici și interese de muncă comune. Această cunoaștere esențială include atât cunoașterea explicită a organizației, cât și rețelele sociale informale care conțin formele mai tacite de cunoaștere. IBM, Xerox, Royal Dutch Schell, The World Bank, British Telecom sunt doar câteva din organizațiile care au înțeles rolul semnificativ pe care îl pot avea comunitățile de practică și au acționat pentru dezvoltarea acestora.

Beneficiile nu au întârziat să apară și ele au putut fi constatate atât la nivelul organizațiilor care susțin comunitățile de practică, cât și la nivelul indivizilor care fac parte din acestea. Venituri sporite, o eficiență mai mare prin reutilizarea bunurilor de cunoaștere, niveluri mai mari în ceea ce privește inovația, dezvoltarea unui sentiment de identitate printre angajați, îmbunătățirea accesului la expertii din cadrul organizației, diminuarea timpului de acomodare într-o nouă poziție sunt doar câteva din beneficiile eforturilor depuse pentru dezvoltarea comunităților. Trebuie menționat, de asemenea, faptul că aceste comunități servesc și ca depozit pentru memoria organizației, prezervând cunoașterea valoroasă care se poate cu ușurință pierde în această eră a mobilității angajaților și a pensionării timpurii.(1)

O serie de paliere la nivelul cărora comunitățile de practică își pot aduce contribuția au fost evidențiate de specialiștii care au studiat îndeaproape această temă. Astfel, s-a observat că aceste comunități creează noi legături și relații prin partajarea unor practici de lucru comune, ele stimulează un sentiment al apartenenței și dezvoltă o strategie de cunoaștere a organizației, joacă un rol esențial în organizarea, codificarea și transformarea cunoașterii explicite și tacite a unei organizații, ele pot crea

un mediu care sprijină creativitatea și inovația, acționează ca un vehicul pentru stimularea învățării organizației, contribuie la dezvoltarea capitalului social necesar pentru partajarea cunoașterii organizaționale, permit organizațiilor să se adapteze mai ușor la schimbarea de mediu și de piață.

J.Liedtka abordează comunitățile de practică și temele manageriale ale învățării, conducerii participative, colaborării, gândirii strategice și managementului calității totale pentru a sublinia un avantaj competitiv mai larg numit metacapabilități. Acestea permit organizațiilor să se adapteze la schimbarea mediului și a pieței și când le regăsim în cadrul comunităților, organizațiile au capacitatea de a acționa competitiv prin:

- învățarea unor noi seturi de abilități în mod continuu;
- conversie, învățare și muncă mai eficiente prin colaborare la nivelul structurilor organizaționale formale;
- reproiectarea proceselor și mărirea continuă atât a eficienței, cât și a calității din perspectiva clienților;
- răspuns la oportunitățile locale și menținerea unei intenții de piață largi prin gândire strategică;
- stimularea co-evoluției continue a semnificației individuale și organizaționale prin conducere participativă în contextul unor realități de piață în schimbare.(2)

Crearea unui asemenea set de metacapabilități la nivelul organizației care să-i permită să gândească strategic, să învețe, să colaboreze și să reproiecteze procese din punct de vedere competitiv se dovedește a fi o acțiune necesară astăzi.

Întâlnim comunități de practică peste tot. Deși sunt constituite informal și se încadrează într-o zonă specifică de activitate, aceste sisteme care se auto-organizează au capacitatea de a crea și utiliza cunoașterea organizațională prin învățare informală și angajament reciproc. Wenger consideră comunitățile de practică drept cheia pentru înțelegerea provocărilor complexe ale cunoașterii pe care le întâmpină majoritatea organizațiilor din actuala economie a cunoașterii.(3)

Oamenii învață prin participarea lor în cadrul comunităților, acestea fiind nu numai locul cel mai potrivit pentru a decide cum, unde și de ce ar trebui creată și utilizată cunoaștere nouă, ci și cel mai bun loc pentru a organiza, codifica și transforma cunoașterea organizației.

McDermott arată că, pentru a susține cunoașterea, trebuie să ne concentrăm pe comunitatea care o deține și pe oamenii care o folosesc, nu pe cunoaștere înșăși. Iar îmbunătățirea capacității unei organizații de a susține cunoașterea implică identificarea și sprijinirea comunităților care deja partajează cunoașterea despre subiectele cheie.

Același autor vorbește despre patru provocări cheie în construirea unei comunități, provocări care dacă sunt depășite, organizația poate construi medii de învățare mai fluide și mai flexibile. Cele patru provocări sunt:

- provocarea tehnică (proiectarea de sisteme umane și informaționale care nu numai că fac informația disponibilă, dar și ajută membrii comunității să gândească împreună);
- provocarea socială (dezvoltarea de comunități care partajează cunoașterea și care totuși păstrează suficientă diversitate pentru a încuraja gândirea mai degrabă decât copierea);
- provocarea managerială (crearea unui mediu care într-adevăr apreciază partajarea cunoașterii);
- provocarea personală (să fim deschiși la ideile altora, dispuși să partajăm idei și să ne menținem setea pentru cunoaștere nouă).(4)

Etienne Wenger susține că o strategie a cunoașterii bazată pe comunitățile de practică trebuie să includă următoarele șapte etape:

1. Înțelegerea nevoilor de cunoaștere strategice: ce cunoaștere este esențială pentru succes?
2. Identificarea domeniilor practice (găsirea comunităților): unde vor forma oamenii comunități în jurul practicilor în care ei se pot angaja și cu care se pot identifica?
3. Dezvoltarea comunităților: cum să ajutăm comunitățile cheie să-și atingă întregul potențial?
4. Lărgirea granițelor: cum să cuplăm și să transformăm comunitățile în sisteme de învățare mai largi?
5. Încurajarea sentimentului de apartenență: cum să stimulăm un asemenea sentiment?
6. Conducerea afacerii: cum să integrăm comunitățile de practică în conducerea afacerilor organizației?
7. Aplicare, evaluare, reflectare și reînnoire: cum să dezvoltăm o strategie a cunoașterii prin valuri de transformare organizațională?

Cu o astfel de strategie a cunoașterii, comunitățile de practică gestionează cunoașterea. Ele sunt sprijinite și sunt implicate în conducerea organizației, ele posedă cunoaștere și o gestionează și acesta, crede Wenger, este adevăratul management al cunoașterii. (5)

Constituite la nivelul lor cel mai de bază din trei componente: oameni (o comunitate este compusă din oamenii care interacționează în mod regulat în jurul unui set comun de aspecte, interese sau nevoi), locuri (pentru a fi efective, comunitățile au nevoie de locuri unde membrii lor să se întâlnească) și lucruri (reguli, norme, proceduri, instrumente și alte artefacte pe care

comunitățile le utilizează pentru a-și îndeplini sarcinile), comunitățile de practică joacă un rol critic în crearea, partajarea și aplicarea cunoașterii organizaționale, fără a avea un statut formal sau mandate operaționale.

Marile organizații au început să investească timp, energie și bani în sprijinirea comunităților lor de practică, deoarece le văd ca vehicule pentru managementul cunoașterii lor organizaționale, iar Lesser și Prusak susțin chiar că acestea servesc ca vehicul primar pentru construirea capitalului social. (Capitalul social se referă la resursele sociale din care se inspiră indivizii dintr-o comunitate și care le oferă valoare lor și organizațiilor lor.) Cei doi autori vin cu ipoteza că aceste comunități de practică sunt valoroase pentru organizații deoarece ele contribuie la dezvoltarea dimensiunilor structurale, relaționale și cognitive ale capitalului social care, în schimb, duc la o abilitate crescută de a gestiona (adică de a crea, partaja și utiliza) cunoașterea organizațională, și ei demonstrează legăturile dintre comunitățile de practică, capitalul social și managementul cunoașterii.(6)

Există autori care utilizează termenul “comunitate de interacțiune” pentru a defini contextul în care are loc crearea de cunoaștere, și autori care vorbesc de “comunități strategice” care, deși sunt asemănătoare comunităților de practică, diferă în două privințe: sunt create de conducere pentru a aborda obiective strategice largi și se concentrează pe realizarea unor obiective specifice. Cu toate că sunt constituite pentru a răspunde unor nevoi operaționale pe termen scurt, ele oferă valoare pe termen lung organizațiilor lor prin învățare, inovare și transfer de cunoaștere.(7)

Cercetările care au urmărit modul cum indivizii dintr-o organizație bazată pe Internet interacționează în comunitățile de practică și cum performanța muncii individuale este asociată cu aceste comunități au arătat că abilitatea de a gestiona fluxurile cunoașterii care sunt reprezentate în cadrul acestor comunități profesionale prezintă provocări considerabile pentru organizații. Și aceasta deoarece organizația de acest tip, bazată pe Internet, este un vehicul care reunește membri din diferite comunități de practică profesionale, transcende hotare și face schimb de cunoaștere cu comunitățile interne și externe.

Crearea și transferul efectiv al cunoașterii într-o comunitate de practică depind de dimensiunea angajamentului, participarea reală a membrilor și trăinicia relațiilor personale dintre ei. Pentru management există trei provocări:

- să fie capabil să alinieze utilizarea surselor de cunoaștere interne, dar și a celor externe cu strategia competitivă a organizației;
- când angajații sunt activi în comunitățile de practică externe, ei sunt adesea implicați în divulgarea cunoașterii organizației către membrii comunităților externe;

- când organizația angajează o persoană, angajează de asemenea, rețeaua în care aceasta este activă.

Teigland surprinde câteva aspecte privind legătura dintre fluxurile cunoașterii și performanța individuală:

- Cu cât este mai mare nivelul interacțiunii personale individuale cu comunitățile din cadrul organizației, cu atât este mai mare nivelul performanței individuale.
- Contactele sociale cu membrii comunității de la locul de muncă duc la un nivel mai mare al performanței individuale.
- Cu cât este mai mare nivelul interacțiunii personale individuale cu membrii comunităților care se răspândesc între hotarele organizaționale, cu atât este mai mare nivelul performanței.
- Cu cât este mai mare utilizarea surselor interne codificate de informație, cu atât este mai mare nivelul performanței individuale.
- Cu cât este mai mare utilizarea surselor externe codificate de informație, cu atât este mai mare nivelul performanței. (8)

Unii autori văd comunitatea de practică ca o agenție de informații. Pe măsură ce comunitățile de practică încep să-și stocheze cunoașterea lor colectivă în biblioteci de mari dimensiuni, baze de date sau memorii electronice, apare întrebarea “cum știu comunitățile ceea ce ele cunosc?” și mai important, “cum află membrii despre modul cum se poate accesa și utiliza cunoașterea cu care alții au contribuit la acest depozit colectiv?”.

Memoria comunității (adică setul de cunoaștere colectivă și idei partajate, dezvoltate și păstrate de o comunitate) devine cheia pentru descifrarea proceselor, a capacității intelectuale și a ciclului de viață evolutiv a “ceea ce comunitatea cunoaște”. Pe măsură ce comunitățile cresc, abilitatea de a identifica și cataloga ceea ce este stocat în memoria comunității devine un lucru copleșitor. Crearea, menținerea și utilizarea acestei memorii ca o resursă partajată definește în mare parte comunitatea și constituie vehiculul central pentru comunicare între membrii comunității.(9)

Când comunitatea încurajează învățarea, munca și inovarea, organizația are potențialul de a deveni o “comunitate de comunități”.

Datorită naturii lor informale, consideră Wenger, comunitățile de practică au rămas în mare parte invizibile în cadrul organizațiilor și nu au făcut parte din limbajul managementului până de curând. Ultimul val într-o evoluție continuă a structurilor organizaționale, comunitățile de practică reprezintă acum noua frontieră pentru organizații, “promisiunea unor mari oportunități pentru pionierii erei cunoașterii”.(10)

### Note bibliografice

- (1) **LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A.** (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.VII, X, XI.
- (2) **LIEDTKA, Jeanne.** Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.133-150.
- (3) **WENGER, Etienne.** Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.3-20.
- (4) **McDERMOTT, Richard.** Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.21-35.
- (5) **WENGER, Etienne.** *Op. cit.*, p.6.
- (6) **LESSER, Eric; PRUSAK, Laurence.** Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.123-131.
- (7) **STORCK, John; HILL, Patricia A.** Knowledge Diffusion through “Strategic Communities”. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.65-83.
- (8) **TEIGLAND, Robin.** Communities of Practice at an Internet Firm: Netovation vs. on-time Performance. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.151-178.
- (9) **MARSHALL, Catherine C.; SHIPMAN III, Frank M.; McCALL, Raymond J.** Making Large-Scale Information Resources Serve Communities of Practice. În: LESSER, Eric L.; FONTAINE, Michael A.; SLUSHER, Jason A. (eds.) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000, p.225-247.
- (10) **WENGER, Etienne.** *Op. cit.*, p.5.

### BIBLIOGRAFIE

- HANDY, Charles.** *The Age of Unreason*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1990.
- ALLEN, Tom.** *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA: MIT Press, 1997.
- PORTER, M.E.** *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- MAYNARD, H.B.; MEHRTENS, S.E.** *The Fourth Wave: Business in the 21<sup>st</sup> Century*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- WENGER, Etienne.** *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.
- VAN HIPPEL, E.** *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1988.