

JARDUERAN OINARRITUTAKO KOMUNITATEAK ENPRESA TXIKI ETA ERTAINETAN

ENEKA ALBIZU GALLASTEGI

Finantza Ekonomia II Saila

Lan Harremanen Unibertsitate Eskola

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU

eneka.albizu@ehu.es

BEATRIZ OTERO GUTIÉRREZ

Soziologia eta Gizarte Langintza Saila

Gasteizko Irakasleen Unibertsitate Eskola

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU

beatriz.otero@ehu.es

MIKEL OLAZARAN RODRÍGUEZ

Soziologia eta Gizarte Langintza Saila

Donostiako Irakasleen Unibertsitate Eskola

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU

mikel.olazaran@ehu.es

LABURPENA

Lan honetan, gure artean gutxi ezagutzen diren “Jardueran Oinarritutako Komunitateek” (JOK) enpresa txiki eta ertainetan izan dezaketen eragina aztertzen da. Zehazki, ikergaia hau da: organizazio barruan komunikazioa eta ezagutzaren jariora areagotzea helburu duen tresna hori Gipuzkoako bederatzi enpresa eta erakundetan nola txertatu den eta txertaketa horren ondorioak zeintzuk izan diren erakustea. Bereziki, puntu hauei begiratu zaie: JOKetan aritu diren pertsonen espektatiben asebetetze-mailari, lan taldeen emaitzei, lan taldeen jarduera ahalbideratzen duten faktoreei eta egon diren oztopoei. Jasotako ebidentzia empirikoa (galdetegia, elkarrizketak) aztertu eta gero, esan daiteke orokorrean emaitzak nahiko positiboak izan direla, efekturik nabarmenenak arlo hauetan lortu direlarik: JOK-ak osatzen dituzten pertsonen parte

hartzea areagotzea; Komunikazioa hobetzea (parte-hartzaileen artean eta horien eta zuzendaritzen artean); Pertsona arteko harremanak sendotzea; Ezagutza elkarri zabaltzea; Enpresarekiko asebetetasun handiagotzea. Aitzitik, aurkitu diren oztopo handienak hauexek izan dira: JOK-a behar bezala garatzeko denbora falta eta hasierako inplikazio falta (top-down ezarritako JOK-etan).

Hitz gakoak: Jardueran oinarritutako komunitateak, organizazioko ikaskuntza, enpresa txiki eta ertainak.

ABSTRACT

In recent years interest in “Communities of practice” (CoP) as a tool for knowledge management and employee participation has increased in the international business literature. However, its potentialities for small and medium-sized enterprises remain largely unexplored. In this study we look at the implementation of “Communities of practice” in nine firms and organizations in Gipuzkoa, a heavily industrialized province of the Basque Country, in Northern Spain. Special attention is paid to participants’ initial expectations and final satisfaction, to factors which have facilitated and hindered CoP implementation processes, and to organizational, knowledge-management and economic results. On the basis of the empirical information gathered (questionnaire and interviews), it is concluded that results have been rather positive, mainly in these aspects: employee participation, communication flows (both within the CoP group and between the CoP and firm management), work climate, knowledge creation, and personal satisfaction within the organization. The main barriers have been the lack of time to develop the CoP projects and the lack of initial implication by participants (in cases of top-down implementation).

Hitz gakoak: Communities of practice, organizational learning, SMEs.

JEL kodeak:

L20 Firm Objectives, Organization, and Behavior (General).

Z10 Economic sociology (General).

1. SARRERA

Enpresak gero eta lehiakortasun-maila handiagoa duen ingurunera egokitzeko beharrean aurkitzen dira. Ingurune honek enpresari dinamismo handiagoa eskatzen dio (Albizu eta lagunak, 1996); hots: informazioa eta komunikazioa bilatu eta sistematizatu, arazoen azterketa zehatz eta multidiziplinarra burutu, eta finean, ezagutza ustiatu erabaki zuzenak maila desberdinetan ahal denik eta azkarren hartu ahal izateko.

Testuinguru honetan, ezagutza lehiatzeko tresna garrantzitsua bilakatzen da. Hori horrela, enpresek ezagutza azalarazi egin behar dute. Tamalez, sarriegi, bertan lan egiten duten giza baliabideen ezagutza, egitura, kultura eta prozedura zurrunen menpe harrapatuta gelditzen da. Arazo hau gainditu ahal izateko, litekeen bideetarikoa bat, Jardueran Oinarritutako Komunitateak (JOK) abian ipintzea litzateke. Hain zuzen ere, bere ikerketan oinarriturik, Guptillek (2005) honako lan taldeen ezarpena Knowledge Management-a bideratzeko metodorik eraginkorrena dela adierazten du. Zentzu berean,

Du Plessisek (2007,66) ETE-en kasuari buruz hausnarketa eginez, ezagutzaren kudeaketaren abiapuntutzat jotzen du.

JOK-ak –bereziki, tazittoa den eta, hortaz, kudeatzeko zaila den- ezagutza elkarbanatzeko, sortzeko edo garatzeko asmoarekin abian ipinitako lan taldeak dira. Hartara, amankomuneko testuinguru batean, informazio bila dabiltzanen eta iturrien arteko harremanak eta konexioak garatzeko duten gaitasunari esker, JOK-ek ezagutzaren elkarbanatzeak organizazioetan jasan ditzakeen trabak murrizteko gaitasuna erakutsi dute (Lesser eta Fontaine, 2004).

Knowledge Management korronea garatu zenez geroztik, 90 hamarkadaren hasieran, batez ere empresa haundi eta multinazionalak JOK-ak ezartzen hasi ziren, eta ondorioz, literatura zientifikoa fenomeno hau aztertzen eta honen barri ematen hasia da jada. Edonola, literatura zientifiko gutxi dago JOK erako egitura-sorrera ahalbideratzen duten antolaketa prozesuei buruz (Anand et al., 2007; Harvey et al., 2013) eta, eskuragarri dagoen literaturak, batez ere, arrakastatsuak diren kasuak azertu ditu (Loyarte eta Rivera, 2007). Are gehiago, oraindik ez dira ezagutzen literatura zientifikoan halako esperientziak Enpresa Txiki eta Ertain (ETE) mailan. Ildo horretatik, Du Plessisek (2008) aipatzen du zein arreta txikia izan duen JOK-en ezarpenak ETE-en artean gaur egun arte. Esan beharra dago, baita ere, denboran zehar JOK-ek izaten duten bilakaera aztertzen duten ikerketak oso urriak direla (Harvey et al., 2013).

Horiek horrela, lan honen helburua hutsune hauek nolabait betetzea izango litzateke, bederatzi organizazio eta ETE-etan JOK-ak nola ezarri diren eta ezarpen honen ondorioak nolakoak izan diren aztertuz. *Paper* honen bitartez honako galdera hauei erantzun nahi zaie: posible al da JOK-ak ETE-etan ezartzea?, nolako emaitzak lor ditzakete JOK-ek ETE-etan?, zer nolako aldaketak gertatzen dira JOK-ak ezarri ondoren?, zeintzuk dira esperientzia honen ezarpena errazten duten faktoreak?, eta oztupoak?.

Lana honako egiturari jarraiki garatuko da. Hurrengo atalean JOK-ak zer diren azalduko dugu eta JOK-en iguruan egindako ikerketa enpirikoetaz berri emango dugu. Ondoren, datu-bilketa nola egin den adieraziko da. Laugarren atalean lortutako emaitzak azalduko ditugu eta, azkenik, bostgarrenean ondorioak aurkeztuko dira.

2. ZER DIRA JOK-AK?

2.1. Hastapenak

Hazi literaturaren egile nagusiek (cfr., i.e., Lave eta Wenger, 1991; Brown eta Duguid, 1991 eta 2001; Wenger, 1998; Wenger eta Snyder, 2000; Lesser eta Fontaine, 2004) aipatzen dituzten ezaugarriak laburbilduaz, JOK¹-ak ezaugarri hauek dituzten pertsona-taldeak direla esan dezakegu:

- Beregaintasunez antolatzen dira arazo, gai edo arlo baten inguruan, eta parte hartzea guztiz borondatezkoa dute;
- Denen proiektu bat da eta etengabe dago taldekideek adostasunez erabakitzen dutenaren mendean;

¹ Honako lan talde hauek beste zenbait izen jaso dituzte ere literaturan; hots: Ezagutzan Oinarrituriko Lan Taldea, Ikasten Diharduen Komunitatea, etab.

- Taldekideak interes berdinarean inguruan biltzen dira, eta, gehienetan, esperientzia eta gogo berdina dute (Wenger eta Snyder, 2000). Hislopek (2004), Wengerrri (1998) jarraituta, balio berdin batzuk edo, behintzat, ingurunearen ikuspen edo ikuspegi bat bera dutela nabarmentzen du;
- Interes amankomun hori sarritan JOK-ko kideengandik eurengandik etortzen da (alegia talde informalak dira), kanpoko interes edo presioetan oinarrituta sortu diren beste antolakuntza egitura batzuetan ez bezala (adibidez, egitura formalaren kasua). Hala ere, badaude JOK-ak sortzea bultzatzen duten autoreak (Lesser eta Fontaine, 2004), erkideen artean ezagutza elkarri zabaltzeko mekanismoak indartze aldera;
- Erregulartasunez eragiten diote elkarri ezagutza elkarri zabalduta eta interes komunetan eta/edo erabiltzen dituzten lan metodoetan oinarriturik ikasita (Lesser eta Fontaine, 2004);
- JOK-ko kideen artean egiten diren harremanak berebiziko faktore bat dira kideen arteko konfidantza sortzeko, eta identitate kolektiboa, kidetasun sentimendua eta kideen rola lantzeko.

Lavek eta Wengerrek (1991) JOK-ei buruz egin zuten haziko lanean agerian uzten dute ezagutza eta ezagutzaren kudeaketa-prozesuak (sortzea, kodetzea, biltegitratzea, transferitzea, xurgatzea eta abar) prozesu sozialak direla. Ikastea partehartze sozialean oinarrituriko prozesu bat da (Wenger, 1998). Ezagutzari buruzko kudeaketaz idatzitakoak argi utzi digu gizarte-harreman onak aurrebaldintza bat direla pertsonen artean ezagutza elkarri zabaltzeko.

Lavek eta Wengerrek (1991) Ikaskuntza Situazionala (Situating learning) bezala ezagutzen denaren barruan kokatzen dute JOK-en garapena. Justesen (2004:82) harago doa; “JOK-ak Ikaskuntza Situazionalaren testuingurua bezala deskribatu daitezkeela” dioenean. Ikaskuntza mota hori laneko praktiketan oinarritzen da, eta, beraz, partehartzaileen inguruneke egiazko arazoetatik abiatzen da eta horietara jotzen du, konfidantzan, kidetasun-sentimenduan eta esperientzialtasunean oinarrituta. Partehartzaileek konponbideak bilatzen dituzte aztertzen dituzten arazoetarako, euren esperientziak eta ezagutzak erabilia eta atzitzeko, biltegitratzeko, kodetzeko eta elkarri eragiteko IKT-ek ematen dituzten tresna lagungarrietan oinarrituta. Helburua euren pentsamenduaren garapenean eta euren ikaste gaitasunean egoera aldaketa bat burutzea litzateke.

Parte hartzearen bitartez, JOK bateko kideek taldean interpretatzen eta eraikitzen dituzte eguneroko langintzarako tresnak, prozedurak, erritualak, mintzairak, esanahiak, konponbideak eta abar, euren esperientzia profesionalean eta elkarri zabaldutako ezagutzan oinarrituta. Horregatik JOK-ak plataforma ona dira erakunde edo organizazio batean ezagutza elkarri zabaltzeko, nahiz eta talde eta atal batetik bestera ezagutza zabaltzea JOK bateko talde barruan egitea baino zailagoa den (Hislop, 2004).

Honelako esperientziak garatzea erabaki dutenen abiaburuko hipotesi orokorra JOK-ak eratzeak erakundearen barruan ezagutzaren jarioa handitzen duela da (Fontaine eta Millen, 2004; Lesser eta Fontaine, 2004). McDermotten (2004) iritziz JOK batek arrakasta lortzen du bere kideek ezagutza, esperientzia eta praktikak elkarbanatuz antolamenduko zereginetan esanguratsua den *know how*-a garatu eta ezartzeko gai direnean. Nolanahi ere, zaila da, noski, erakunde baten barruan sortzen den ezagutza elkarri zabaltzearen maila zenbatestea (Davenport et al, 1998; Fontaine y Millen, 1994; Kim et al., 2012).

Enpresako zuzendariak, egitura paralelo hauen sorrera bultzatu ala ez erabakitzerakoan –normala ez den egitura bat baita, legitimazio eta hierarkia-iturri propioak dituelako, arazoaren ezaupidean eta taldean jokaturako rolean oinarritutakoak (Hildreth eta Kimble, 2004)–, informazioa behar dute honelako jokaeren kostu eta emaitza zenbatesgarrienez. JOK-ek burutzen dituzten jardueren garrantzia hazten den heinean –eta,aldi berean, gai honi esleitutako baliabideak-, erakundeak ahalegindu egin dira JOK-en zereginak enpresaren helburu estrategikoekin uztartzen (Davenport et al, 1998; Garavan et al., 2007). Aldiz, JOK-ak, hasiera batean bederen, haien kaxa sortutako eta kudeatutako talde gisa ikuskatzen ziren (Brown eta Duguid, 1991; Lave eta Wenger, 1991; Cox, 2005). Jokabide-bereizketa honek literaturan zehar hainbat hikamika sortarazi ditu. (cfr. ad., Roberts, 2006; Probst eta Borzillo, 2008). Egun, JOK-en jarduerarekiko zuzendaritzak burututako ahalbideratze-ahaleginak eta enpresaren helburu/strategiekin uztartze-saioak onartuta ere (Harvey et al, 2013), argi eta garbi gelditu da zuzendaritzek ez dutela zuzenki esku hartu behar eta kontrola burutu behar JOK-en nondik norakoan (Anand et al., 2007).

2.2. JOK-en ezarpenari buruzko ikerketa enpiriko garrantzitsuak

Azken urteotan zenbait ikerketa enpiriko egin izan dira gai hau argitzen saiatzeko. Adibidez, Fontainek eta Millenek (2004) ikerketa bi egin zituzten bata bestearen segidan (2002an eta 2004an) IBM Institute for Knowledge-based Organizations and IBM Research Institutetarako, elkarrizketak (100 kide) eta galdetegiak (431 erantzun) erabilia JOK-etako kideekin, hurrenez hurren. Ikerketa horietan agerian jartzen dutenez, emaitza indibidualen eremuan, ezagutza eta gaitasun indibidualen hobekuntza argia nabaritu zuten eta, neurri apalagoan, emankortasun indibiduala eta lanarekiko asebetetasuna ere hobetu ziren, baina ez zen argi geratzen izen on indibiduala eta kidetasun sentimendua hobetzen zirenik. Talde emaitzen (JOK) eremuan, argi geratzen da parte-hartzaileek, gehien-gehienek, ezagutza eta baliabideak elkarri zabaltzea hobetu zutela adierazi zutela, bai eta lankidetzazko jokabideak ere. Neurri apal samarra goan, adostasunak lortzea eta arazoak konpontzea hobetu zutela eta legitimitatea eta izen ona eta kideen arteko konfidantza irabazi zutela ere adierazi zuten. Antolamendu emaitzei dagokienez, begiespenak apalxoagoak dira. Parte-hartzailerik gehienek operazio efizientzia eta kostu murrizketa hobetu zirela uste zuten, baina galdetutako erdiek baino gutxiagok adierazi zuten zerbitzu/salmenta mailan, zerbitzu/ekoizpen lastertasunean edo enpleguak atxikitzerakoan hobekuntzak lortu zituztela.

Gainera, Fontainek eta Millenek (2004) ezagutzaren jarduerari emandako denboraz ekarpen interesgarri bat egiten dute euren lanean. Ikusten dutenaren arabera, JOK-ek denbora gehiago ematen dute arazoak konpontzen eta erabakiak hartzen eta, gutxiago informazioa bilatzen eta prozesatzen. Ikerlan honen arabera, besteekin koordinatu eta elkarri eragiteak denbora gutxiago hartzen die JOK-etako kideei. Halaber, egile horiek diotenez, JOK-ak ezarrira informazio garrantzitsua bilatzeko, prozesatzeko eta erabakiak hartzeko denbora murrizten da baina elkarri eragiteko eta koordinatzeko behar den denbora handitzen da.

Benjamin Frostek eta Stefan Schoenek (2004) euren esperientzia kontatzen dute JOK-ek egindako lana ikertu eta urteetan haiekin lankidetzan jardun ondoren Siemens AG-n. JOK-ek konpainia horretan ematen duten emaitzetan berariaz sakondu gabe –esaten dutenaren arabera kostu/irabazi erlazioa aldekoa dute–, Siemens AG-n JOK-ak

instituzionalizatzen eta bideragarri egiten laguntzen duten faktoreak urkultzen dituzte; hala nola: a) JOK-en lanak antolatu eta erraztea, presentziazko jarduerak eta jarduera birtualak hautatzea barne, eta JOK-en jarduera formalak egituratzea (bilera agenda, plataformara ekarritako edukien erabilgarritasuna eta interesa, JOK-en moderazioa, eskura dauden leku eta baliabideak); b) JOK-eko kideen arteko lotura eta ezaupidea, elkarri eragiteko formulak sustatuta; c) helburu komun, argi eta, bai kideentzat bai konpainiarako, garrantzitsua zehaztea; d) ingurunearekiko elkarreragina, bai antolakuntzaren arloan (Zuzendaritzarekin eta JOK-a osatzen dutenen gainean erantzukizuna duten arduradunekin, jarduera hauei laguntza eman eta bultzatu behar baitituzte) bai kanpoarekiko, informazio eta esperientzia truke erabilgarriak egiten baitituzte kanpoarekiko; e) denek onartutako balioen sare bat sortzea, konfiantzari eta irekitasunari garrantzi handia emango diena.

Gilbert Probstek eta Stefano Borzillok (2008) Estatu Batuetako eta Europako zenbait enpresa haundietako 57 JOK-ri galdetegi bana luzatu zieten, eta ondoren, lan talde hauetako koordinatzaileak elkarriketatu zituzten. Horiek horrela, gai izan ziren aztertutako esperientzietan lagungarri eta oztopatzaile nabarmendu ziren faktoreak bereizteko. Hartara, haien adierazpenetan, lagungarritzat har daitezkeen faktore nagusiak honako hauek lirarteke: JOK-ek zehatz eta argi finkaturiko helburuak izan behar dituzte eta, ahal den heinean, antolamenduaren helburu estrategikoekin uztartutakoak; Zenbait JOK badaude, JOKarteko gobernantza-batzordeak abian ipini, lan taldeen jarduerak bateratzeko eta antolamenduaren estrategiarekin hobeki uztartzeko; Zuzendaritzarekin harremana izan, hala nola, egindakoen berri eman, lorpenak aurkeztu eta baliabideak eskuratu; JOK-tik at dauden adituekin (enpresa barrukoak edo kanpokoak; banakakoak edo beste lan talde batzuetakoak) harremana maiz izan haien ezagutzak, esperientziak, ideiak, etabar elkarbanatzeko; JOK-aren baitan, partaideek antolamendu formalaren hierarkiaren presiopetik at jardutea.

Bestalde, JOK-en nondik norakoa eragoztu egiten duten faktoreak honako hauek lirarteke: Lan taldea biziki sustatzen duen pertsona/pertsona-talderik (“core group”) ez izatea. Ondorioz, taldearen ahuleziak azkar samar azaltzen dira, bere jarduerak pattalduz edo desagertaraziz; Sarri asko, taldekideek uko egiten diote beste batzuek erakusten dizkieten ezagutzak abian ipintzeari norberak egindakoak eskaintzen duen segurtasunari uko ez egitearren; JOK-eko kideen arteko harreman zuzen (aurrez aurre, telefonoz, emailaz, etb.) urriak; JOK-arekin identifikazio eskasa; Aurkeztutako jarduerak taldekideentzat ikusgaitzak, neurgaitzak edo ukiezinak direnean zailtasunak daude behar bezala ulertu eta ezartzeko.

Bishopok eta lagunek (2008) Erresuma Batuko eraikuntza-sektoreko aintzindariak diren hiru konpainia eta mundu mailan zerbitzu aurreratuetan eta energian diharduten beste lau antolamendutan JOK²-etako koordinatzaileei egindako elkarriketetaz baliatzen dira, besteak beste, JOK-en kudeaketa eranginkorra ahalbideratzen duten praktikarik hoberenak isladatzeko. Horiek horrela, zenbait jarduera deskribatu dituzte JOK eraginkorrek burututakoen artean, hala nola: korporazio mailan JOK-ak laguntzeko eta bateratzeko sortzen diren lan-taldek (“steering group” edo “management sponsors” deritzanak) gidaritza eta ahalbideratze jarduerak burutzen dituzte JOK bakoitzak bere ardurapean duen zeregina behar bezala bete dezan; JOK bakoitzak bere helburuak erabakitzen baditu ere, bateratze-taldearen laguntzarekin, konpainiaren helburuekin uztartu egiten dira. Horretarako, JOK-ek goi mailako zuzendaritzaren partetik ikuspegi estrategikoa eta baliabideak jaso behar dituzte; Behar

² Zortzi eta hamar mila JOK bitartean ditu konpainia hauetako bakoitzak.

beste gaitasun (talde lana, lidergoa, ezagutza aztergaian, esperientzia, ilusioa eta jakin mina, besteak beste) dituzten JOK-koordinatzaileak ezinbestekoak dira; JOK kideen arteko aurrez aurreko harreman eta elkarkidetzak, haien harremanak estutzeko eta konfidantza sortarazteko³; JOK-en ekarpenak zuzendaritzari helarazi eta errekonozimendu prozedurak abian ipini; JOK-ek lan-denbora behar dute haien ekarpenak garatu eta egiteko. Lan denborarik ez bada honetarako esleitzen, langileen beste betebeharrak egiteko erabiliko da.

Scarso eta lagunek (2009), nazioarte mailako petrolio konpainia haundi batean burututako kasu-ikerketan oinarrituz, aztertu egiten dute nahita sortutako JOK-en jaiotza eta kudeaketa. Ondorioz, proposatu egiten dituzte praktika zuzenak (“good practices”) eta, hauen ezean, ekiditu beharreko hutsak. Hartara, lau dimentsio nagusi proposatzen dituzte jorrazteko: a) organizazio dimentsioa, zeinetan kontuan hartzen dituzte JOK-kideen rol-ak eta kide arteko harremanak, lan talde baitan eta antolamenduarekiko ere (hala nola, lidergoa, taldearen tamaina, antolamendu barne JOK-ek duten transbertsalitatea, JOK-en gobernantza eta kudeaketa, etab.); dimentsio kognitiboa, ezagutza espezifikoaz eta ezagutzaren kudeaketarekin harremana duten faktoreak osatzen dute (besteak beste, elkartrukaturako ezagutzaren natura; JOK-kideen kultur hurbiltasuna; kideen ezagutza-hutsuneak; konfidantza sortzeko tresnak, etab.); dimentsio ekonomikoa, koste, etekin eta emaitza aipagarriekin lotura duena (adibidez, kosteak eta etekinak ebaluatzeko tresnak, JOK-entzat baliabideak aurrekontu, ekarpenak saritzeko ordainketa-sistemak, etab.); eta, azkenik, dimentsio teknologikoa, bitarteko ezarriko diren IKT plataformen diseinu eta erabilerarekin lotura duten faktoreak.

Iaquinto, Ison eta Faggianek (2011), elkarrizketetan oinarriturik, aztertu egiten dute Australiako estatu gobernu-sail batean ezartzen diren JOK-ak. Ondorioztatu egiten dituzte sei proposamen JOK-en sorrera eta jarduerarako: lantokiak banatuta daudenean JOK-ak ezinbestekotzat hartzen dira elkarlana eta jakituria komunean ipintzeko; JOK-kideen inplikazioa eta konpromezua lan taldearen ahuleziak eta mugak gainditzeko; Koordinakuntza-lana egiten duten partaideen trebezia; goi mailako arduradunen aldezte eta sustapena; JOK-ak ezarri aurretik sortuta dauden sare sozialak erabiltzea; JOK-ek antolamenduaren zeregin nagusiarekin (“core business”) lotura izana.

3. DATU-BILKETA

3.1. Lagina eta esperientziaren ezaugarri nagusiak

Aztertzerak goazen bederatzi JOK-en sorrera eta txertaketa 2012ko urrian hasi eta 2013ko uztaila bitartean burutu da⁴. Hurrengo taulan (1 taula) ikus daitezke parte hartu duten enpresa/organizazio eta lan taldeen ezaugarriak.

³ Konpainia handienetan aurrez aurreko harremanak izatea zaila delarik, bideokonferentziak, sare sozialak, intranet-ak eta espreski JOK kideen komunikaziorako jarduerak ezinbestekoak gertatzen dira.

⁴ Artikulu honetan aztertzen den esperientzia Gipuzkoako Foru Aldundiak bultzatutako *Ikasten duen Lurralde bezala Gipuzkoa Sustatzeko Programa* (Gipuzkoako Foru Aldundia, GAO 119 zk., ekainaren 19koa) programaren barruan egin da. Esperientzia hau INGRESS/IMH-ren aholkularitzapean burutu da.

1. Taula: Esperientzia honetan aztertutako JOK-en ezaugarriak

Enpresa/ Antolam.	Jarduera	Langile Kop.	JOK	Ekin zaion arazoa	Part. kop.	Bileren maiztasuna/ iraupena
A	Makina Erreminta	160	M-E puntuan jartzearen fidagarritasuna	Makina puntuan jartzearen eta instalazioaren fidagarritasuna / Plangintza	8	Astero 2 ordu
B	Erreminta industrial	55	Produktuaren ingeniartza	Produktu ingeniartza bat martxan jarri beharra	6	Hamabostean behin + bilera puntualak ordu bat
C	Garbiketa industrialeko formaketa-atala	4	Aldatu nahi eza prestakuntzan	Aldatu nahi eza prestakuntzaren eremuan	4	Hilero 3 ordu
D	Aholkularitza (izen on korporatiboa)	6	Datuak "bistaratzea"	Komunikazioaren xarma hobetzea	4	Hilean bi 2,5 ordu
E	Prestakuntza eta aholkularitza	100	Motibazioa ikasgelan	Ikasleen automotibazioa / Emakumeak ikasketa industrialetara erakartzea	5	Hilean bi 2,5 ordu
F	Txorrotak eta balbulak	13	Etengabeko hobekuntza	Produktuaren zehaztapenen garapena	8	Hilean bi 1 ordu
G	Emakume. berdintasunerako udal zentroa	12	Emakumearen mahaia	Zentroaren irudia / Emakumearen parte hartzea	8	Hilero 2 ordu
H	Vending makinak saldu eta mantentzea	25	Bezeroarendako zerbitzua	Bezeroaren asebetetasuna hobetzea (neurtzea eta beharrak detektatzea)	6	Hilero 2 ordu
I	Ingeniartza	60	Ikuspen artifiziala	Ikuspen artifiziala erabiltzea	5	Aldizkotasun finkorik gabe 2 ordu

Iturria: egileek prestatua

Talde lana hasi baino lehen bi formakuntza-jardunaldi izan zituzten aholkulariaren gidaritzapean lan taldeek: JOK-ak zer diren eta nola jarduten duten aztertu zuten lehendabizikoan eta IKT-an oinarritutako lankidetzarako tresnak, Evernote alegia, nola erabili bigarrean.

Hortik aurrera, eta aholkularien laguntzarekin, aztergaia zehaztu zuten JOK-ek. Segidan, KOLB ereduaren oinarrituta, aztergaia/arazoak sortarazten dituen sentimenduak azalarazi zituzten, amankomunean ipini, eta pertsonetikiko eta antolamenduarekiko dituzten ondorioak aztertu zituzten.

Hau eginda, aztergai/arazoaren zergatiari buruz sakonki hausnartu zuten informazioa bilatuz, bilduz eta elkarbanatuz. Aldi berean, lortu nahi zituzten helburu zehatzak zehaztu zituzten eta, lankidetzarako espreski prestatutako tresna informatikoak erabiliz (Evernote), informazio bilaketak, elkarbanatzeak eta sistematizazioak hasi zituzten Komunitate Birtualaren ideia parte-hartzaileen artean sendotuz. JOK-etik kanpo egon litezkeen adituak bilatu eta kontaktatu egin zituzten ere haiekin informazioa elkarbanatzeko –eta gehiago ikasteko- asmotan.

Talde bakoitzak bere dinamika izan du lehenengo taulan ikusi ahal izan dugun legez. Etengabeko harreman birtuala lantzeaz gain, sarri askotan enpresan bertan partaideek duten gertutasunagatik (ia denak ETE-ak ei dira) zenbait harremanez osotu dute jarduera. Horrez gain, maiztasun finkoa duten aurrez-aurreko bilerak burutu dituzte lanak aurrera ateratzeko. Ibilbide honetan, JOK batek huts egin zuen eta lanei utzi egin zion projektua hasi bezain pronto.

3.2. Jasotako informazioa: noiz, non eta nola

Hurrengo orrietan azalduko den informazioa biltzeko hiru tresna erabili ditugu; hots:

- a) JOK-etan parte hartu duten pertsonen gaitasun, pertzepzio eta espektatiben bilakaera neurtzeko galdetegi. Fontaine eta Millenek (2004) erabilitako tresnetan oinarrituriko galdetegi hau birritan pasa zaie taldekideei: taldearen jardueraren hasieran (2012ko urria eta 2013ko urtarrila bitartean, kasuak kasu) eta programaren bukaeran (2013ko uztailean). 8 JOK-etako kideen 43 erantzun (hasierako galdetegi) eta 7 JOK-etako kideen 30 erantzun (amaierako galdetegi) aztertu ditugu tresna honekin.
- b) JOK-etan parte hartu duten pertsonen egindako ahalegina, izandako lorpenak eta oztopoak neurtzen dituen galdetegi. Wolf, Späth eta Haefligerrek (2011) erabilitako tresnan oinarrituriko galdetegi hau, programaren bukaeran (2013ko uztailean) helarazi zitzaizkien parte hartu zuten guztiei. Zortzi JOK-etako 34 lagunek erantzun zioten galdetegi honi.
- c) JOK-etako Koordinatzaileei banakako elkarrizketa erdi-egituratua. 2013ko ekainan burutu zen parte hartu zuten bederatzi enpresa eta erakundeetan. Elkarrizketa honetan lan taldeen bilakaera, emaitza eta oztopoak aztertu ziren.

4. EMAITZAK

4.1. Parte hartu dutenen gaitasun, pertzepzio eta espektatiba-bilakaera

Atal honetan esperientziaren hasieran eta amaieran pasatu zen galdekizuneko datu globalak aztertzen dira, parte-hartzaileek euren gaitasunez, garatzen dituzten jardueraz eta proiektuarekiko dituzten itxaropenaz duten pertzepzioaren eboluzioa aztertzeko. Galdetegiak 33 item dauzka, nazioartean idatzitakoa aztertuta hautatuak, eta sistematizazioa eta ulerpenera errazteko 5 dimentsio nagusitan bildu dira: a) Gaitasun eta pertzepzio pertsonalak; b) Ezagutzan oinarrituriko lanaren jarduerak; c) Komunikazioa eta ezagutza; d) Kezka/Aztergaia; eta e) Nire itxaropenak. Lehenik eta behin, dimentsio hauen eboluzio globala balioetsiko da, eta, ondoren, aztertutako item bakoitzaren eboluzioa deskribatuko da.

4.1.1. Dimentsio nagusiak orotara

Globalki, proiektuan parte hartu zutenen hasierako pertzepzio/itxaropenak eta burutze mailaren balorazioa, esperientzia bizi ondoren, nahiko onak dira. Ondorengo taulan ikusiko dugunez alde txikia dago une bien artean –pertzepzio/itxaropenak eta burutzeak–.

Itxaropenen balorazioaren batz bestekoa dimentsio guztietan “oso ondo” inguruan dago (batz bestekorik txikiena 6,8 da eta handiena 7,5 itxaropenetan, eta 7,1 eta 7,4, hurrenez hurren, burutzeetan). Halaber, desbideratze tipikoa kontuan hartzen badugu, sakabanatze gutxiko balorazioak direla ikus dezakegu, eta, beraz, nahikoa homogeneoak.

Hurrengo taulan (2. taula) ikus daitekeenez, eboluziorik positiboena, parte-hartzaileen iritziz, komunikazioaren eta ezagutza elkarri zabaltzearen dimentsioarekin zerikusia duten arloetan gertatu da, hasierako itxaropenak apalagoak zirenetan. Horrela, dimentsio honen balorazio globala esperientziaren hasieran 6,8 izatetik amaieran 7,3 izatera pasatu da.

2. Taula. Dimentsioen batz besteko balorazioa esperientziaren hasieran eta amaieran

	HASIERAN		AMAIERAN		HASIERA-AMAIERA ALDEA
	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	
Gaitasun eta pertzepzio pertsonalak	7,11	1,0	7,10	1,0	0,0
Ezagutzan oinarrituriko lanaren jarduerak	7,16	1,0	7,10	1,3	-0,1
Komunikazioa eta ezagutza	6,82	1,3	7,29	1,4	0,5
Kezka/Aztergaia	7,35	1,3	7,41	1,1	0,1
Nire itxaropenak	7,53	1,2	7,33	1,5	-0,2

Iturria: egileek prestatua

Jorratu den arazoaren ezagutza (hasieratik balorazio altua zuena) ere hobetu da esperientzia egitearekin batera, nahiz eta oso gutxi (portzentaje puntu bat). Aitzitik, nolabaiteko atzerakada nabari da hasierako ilusioari eta ezagutzan oinarritutako lanaren jarduerak egiteari dagokienez (2 eta 1 portzentaje puntu, hurrenez hurren). Edozein kasutan, bataz bestekoz atzera egin duten bi dimentsio global hauetan iritzien dispersioak, desbideratze tipikoaz neurtutakoak, gora egin du. Honek adierazten digu, kasuak kasu, erantzuleen nolabaiteko desadostasuna (batzuentzat egoera hobatu egin da esperientzian zehar beste batzuentzat okertu egin den bitartean).

4.1.2. Gaitasun eta pertzepzio pertsonalak

3. taulan ikus dezakegunez, Gaitasun eta pertzepzioen dimentsioa osatzen duten itemetan eboluzio ezberdina gertatu da. Alde positiboan, JOK-etako parte-hartzaileen asebetetasunaren hobekuntza argia nabari da (7 portzentaje puntu), seguru asko enpresen erabakietan parte hartzeko eskaini zaien aukeragatik. Tresna informatikoak erabiltzeko gaitasunean, JOK-ak osatu dituztenen hizkuntza gaitasunean eta taldean lan egiteko gaitasunean, berriz, hobekuntza apalak ikusten dira (2, 1 eta 0,7 portzentaje puntu, hurrenez hurren).

Bestalde, berrikuntzarako gaitasun indibidualaren autopertzepzioan nolabaiteko atzerakada nabarmentzen da (5 portzentaje puntu) eta , neurri apalagoan, emankortasunean, ikasteko gaitasunean eta ekimenean. Eragin hauek talde lanaren dinamika ikasteak dauzkan zailtasunetatik etor litezke, epe laburrean efizienteagoak diren jokabide indibidual batzuk, hasieran behintzat, atzerarazi baititzake.

Halaber, “antolakuntza paralelo” bat sortu eta JOK-etako kideak horri atxikita egoteak eragin lezake antolamenduko –osotasun moduan hartuta– kidetasun sentimenduaren apaltze txikia.

3. Taula. Itemen batz besteko balorazioa *Gaitasun eta Pertzepzio Pertsonalen* dimentsioan

	HASIERAN		AMAIERAN		HASIERA-AMAIERA ALDEA
	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	
Talde lanerako nire gaitasuna	7,33	1,3	7,40	1,0	0,07
Nire burua motibatze gaitasuna	7,19	1,5	7,23	1,2	0,0
Ikasteko dudak gaitasuna	7,53	1,1	7,33	1,0	-0,2
Ekiteko dudak gaitasuna (ekimena)	7,12	1,5	7,03	1,1	-0,1
Tresna informatikoak erabiltzeko dudak gaitasuna	6,53	1,7	6,70	1,9	0,2
Nire hizkuntza gaitasuna (euskara, gaztelania, ingelesa, besteak)	6,45	1,9	6,53	1,9	0,1
Berrikuntzarako dudak gaitasuna	6,98	1,5	6,52	1,5	-0,5
Nire produktibitatea	7,45	1,3	7,27	1,0	-0,2
Enpresarekin/Antolamendurekin dudak asebetetasuna	6,95	2,0	7,63	1,6	0,7
Enpresarekin/Antolamendurekin dudak kideatasun sentimendua (harrotasuna/ospea)	7,56	1,6	7,37	1,8	-0,2

Iturria: egileek prestatua

4.1.3. Ezagutzan oinarrituriko lanaren jarduerak

Aurreko kasuan bezala, Ezagutzan oinarrituriko lanaren jarduerak dimentsioa osatzen duten itemek (ikus 4. taula) eboluzio ezberdina izan dute, eman diren balorazioak pitin bat hobeak badira ere dimentsio honetan. Alde positiboan, azpimarratu beharra dago parte-hartzaileek euren erabakitze gaitasuna balioesterakoan eboluzio bat nabari dela (3 portzentaje puntu). Informazioa ebaluatu eta prozesatzeko gaitasunean ere nolabaiteko hobekuntza gertatu da (1 portzentaje puntu).

Aitzitik, koordinatu, prestatu eta kudeatzeko gaitasuna, harremanetarako/elkarri eragiteko eta komunikaziorako gaitasuna eta ezagutza elkarri zabaltzeko gaitasuna okerrago balioetsi dira esperientziaren amaieran hasieran baino (3, 2 eta 2 portzentaje puntu, hurrenez hurren). Uste dugu, lehen esan dugun bezala, lana antolatzeko sistema berri bat (talde lanean oinarritua) ezartzeari datxezkion zailtasunengatik izan daitekeela.

4. Taula. Itemen batz besteko balorazioa *Ezagutzan Oinarrituriko Lanaren Jardueren* dimentsioan

	HASIERAN		AMAIERAN		HASIERA-AMAIERA ALDEA
	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	
Informazioa bilatzeko dudak gaitasuna	7,28	1,4	7,23	1,6	0,0
Informazioa ebaluatzeko eta prozesatzeko (analisi eta sintesia) dudak gaitasuna	6,88	1,3	6,97	1,4	0,1
Ezagutza elkarri zabaltzeko dudak gaitasuna	7,35	1,3	7,10	1,2	-0,2
Adostasunak lortu eta arazoak konpontzeko dudak gaitasuna	7,29	1,2	7,30	1,5	0,0
Erabakitzeko dudak gaitasuna	6,91	1,4	7,17	1,7	0,3
Koordinatzeko, prestatzeko eta kudeatzeko dudak gaitasuna	7,05	1,4	6,77	1,7	-0,3
Harremanetarako/elkarri eragiteko/komunikaziorako dudak gaitasuna	7,33	1,2	7,17	1,2	-0,2

Iturria: egileek prestatua

4.1.4. Komunikazioa eta ezagutza

Esan dugunez, dimentsio honek orokorrean eboluzio positiboa izan du esperientzian zehar. Horrela, bada, dimentsio hau osatzen duten item guztiek hoberako eboluzioa izan dute, eta, gainera, esperientziaren hasieran hobetzeko itxaropen gutxi samar zegoen dimentsio honetan. Ezagutza elkarri zabaltzeari lotutako itemek, bai enpresa barruan bai JOK bereko pertsonen artean (9 eta 7 portzentaje puntu), hoberako eboluzio nabarmena izan dute.

Bestalde, JOK-ek eragin zeharo positiboa izan dute komunikazioan: bai organizazio mailan, bai pertsona arteko mailan (5 eta 6 portzentaje puntu). Horrek, lan giroa hobetu du, pertsonen arteko konfiantzan eta lankidetzan (3, 1 eta 3 portzentaje puntu, hurrenez hurren).

5. Taula. Itemen batz besteko balorazioa Komunikazioa eta Ezagutza dimentsioan

	HASIERAN		AMAIERAN		HASIERA-AMAIERA ALDEA
	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	
Komunikazioa gure enpresan/antolamenduan	6,09	1,7	6,63	1,7	0,5
Ezagutza elkarri zabaltzea gure enpresan/antolamenduan	5,98	1,7	6,83	1,7	0,9
Lan/Gizarte giroa gure enpresan/antolamenduan	6,86	1,7	7,20	1,7	0,3
JOK-ko pertsonengan dugun konfiantza	7,44	1,4	7,53	1,3	0,1
JOK-ko pertsonen arteko konfiantza	7,12	1,6	7,67	1,3	0,6
JOK-ko kideen arteko lankidetzan	7,27	1,3	7,53	1,4	0,3
JOK-ko pertsonen artean ezagutza elkarri zabaltzea	6,95	1,5	7,63	1,4	0,7

Iturria: egileek prestatua

4.1.5. Kezka/aztergaia

Dimentsio hau osatzen duten itemen batz besteko balorazioa “oso ondo” inguruan dago, eta esperientziak ia ez du aldarazi parte-hartzaileen balorazioa. Balorazio onena duen alderdia bai parte-hartzaileak bai antolamenduak berak arazoari ematen dioten garrantzia da, baina arazoaren ezagutza bera ez da aldatzen esperientzian zehar.

6. Taula. Itemen batz besteko balorazioa Kezka/aztergaia dimentsioan

	HASIERAN		AMAIERAN		HASIERA-AMAIERA ALDEA
	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	
Aztergai den kezkarri buruz dudana ezagutza	6,77	1,4	6,77	1,3	0,0
Arazoari ematen diodan garrantzia	7,63	1,4	7,77	1,1	0,1
Antolamenduak arazoari ematen dion garrantzia	7,65	1,6	7,69	1,5	0,0

Iturria: egileek prestatua

4.1.6. Nire itxaropenak

Dimentsio hau osatzen duten itemik gehienek eboluzio negatiboa izan dute esperientzia aurrera joan ahala. Seguru asko, lan arloan itxaropen handiak sortzen dituen

esperientzia berri baten hasieran izaten den “ilusio efektua” galdu izana islatzen du eboluzioak. Izan ere, hasierako balorazioek ematen dituzte kopururik handienak dimentsiotan taldekatutako itemen artean. Dena den, hoberako eboluzioa izan duten alderdiak daude, hala nola: arazoei konponbideak aurkitzeko itxaropena eta konponbideak aplikatuko diren itxaropena izatea (2 eta 3 portzentaje puntu).

Aitzitik, aldaketak gertatuko diren itxaropenak: lanean, antolamenduan, berrikuntzetan eta gaikuntza pertsonalean, beheranzko eboluzioa erakusten du (6, 3, 4 eta 4 portzentaje puntu). Antolamenduetan JOK-ek proposaturiko aldaketak onartzeko zurruntasunak daudela iradoki lezakete datu hauek, batez ere aldaketa horiek kontu operatiboetatik harago badoaz eta funtsezko erabakien eremuan sartzen badira. Kasu honetan ere, zenbait dimentsiotan erantzunen dispersioa dexente hazi egin da, erantzuleen esperientzia eta pertzepzio desberdinak adierazten dituelarik.

7. Taula.- Itemen bataz besteko balorazioa Nire Itxaropenak dimentsioan

	HASIERAN		AMAIERAN		HASIERA-AMAIERA ALDEA
	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	Bataz beste	Desbideratze tipikoa	
Arazoari konponbideak aurkitzeko itxaropena	7,49	1,2	7,67	1,6	0,2
Konponbideak aplikatuko diren itxaropena	7,43	1,3	7,70	1,4	0,3
JOK-ak nire lanean aldaketak sortuko dituen itxaropena	7,56	1,4	6,93	1,6	-0,6
JOK-ak antolamenduan aldaketak sortuko dituen itxaropena	7,23	1,6	6,97	1,8	-0,3
JOK-ak berrikuntzak sortuko dituen itxaropena	7,58	1,5	7,20	1,9	-0,4
Nire ezagutza eta gaitasun pertsonalak hobetzeko itxaropena	7,88	1,1	7,50	1,6	-0,4

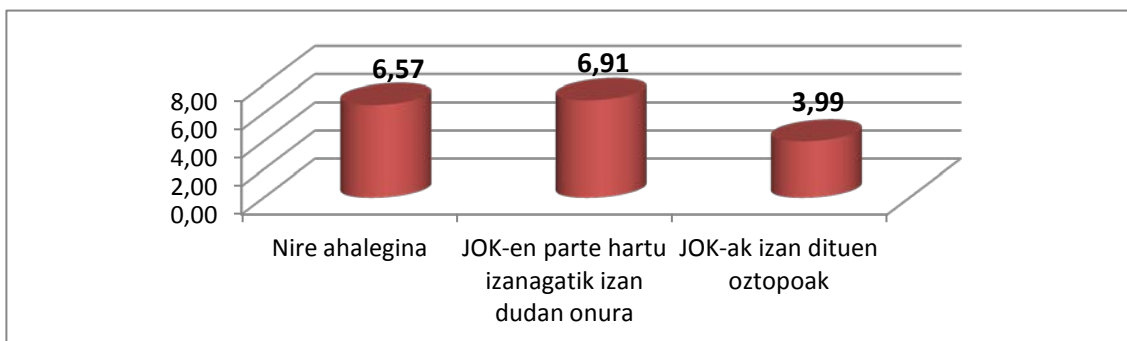
Iturria: egileek prestatua

4.2. JOK-etan parte hartu dutenen ahaleginak, emaitzak eta somatutako mugak

Zortzi komunitatetako 34 parte-hartzailek bete dute esperientziaren amaieran 33 itemeko galdekizun bat hiru dimentsio orokorri buruz ikertzeko: JOK-ari egindako ekarpenen inguruan duten pertzepzioaz, JOK-aren jardueraren emaitzez eta euren taldearen lanean sumatu dituzten oztopoez. Atal honetan alderdi horiei buruz eman dituzten iritziak era globalean aztertzen ditugu.

Ondorengo irudian ikus daitekeenez (1 Irudia), parte-hartzaileek ondoen balioesten duten dimentsioa esperientziatik lortutako onura da (bataz besteko balorazioa 6,91), hau da, egindako ahaleginak neurtzen dituen dimentsioa baino apur bat hobeto (bataz besteko balorazioa 6,6). Bestalde, lan taldearen garapenari jarritako oztupoak garrantzi gutxi samarrekotzat sumatzen dituzte (bataz besteko balorazioa 4). Aurreko atalean bezala, bataz besteko balorazioak nahikoa homogeneousak dira dimentsio bakoitzaren barruan, sakabanatze txikiekin.

1. Irudia.- Egindako ahaleginaren, lortutako onuren eta JOK-ak garatzeko oztopoen batz besteko balorazioak



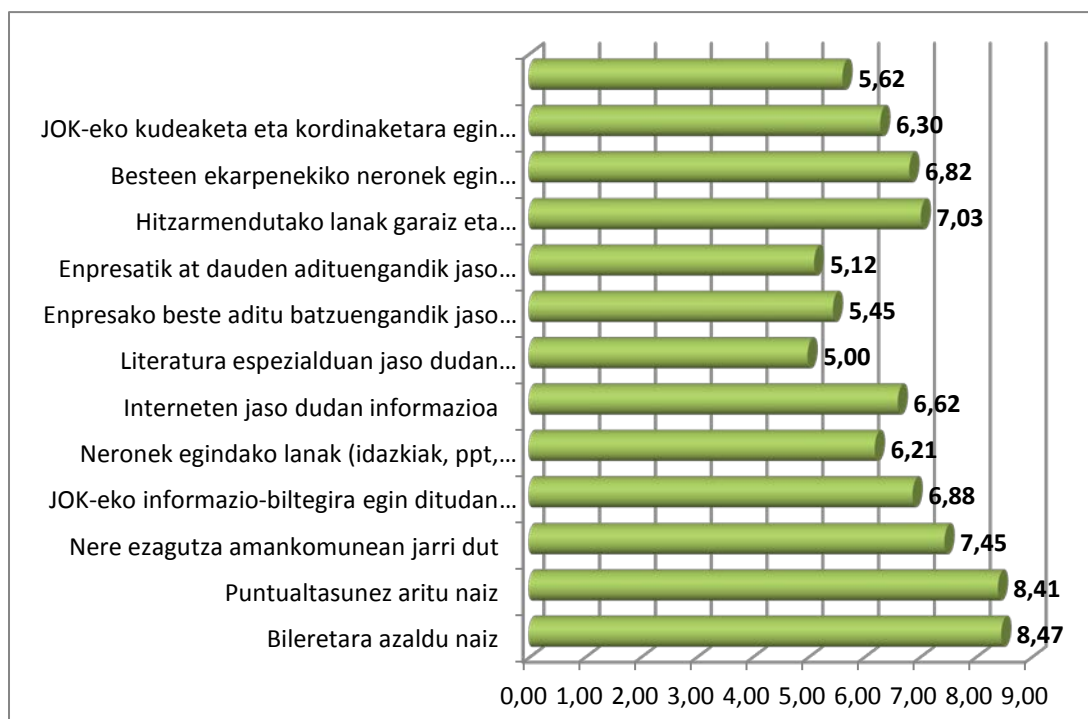
Iturria: egileek prestatua

4.2.1. Egindako ahalegina

Inkesta egin zaien parte-hartzaileek betetze formala hobeto balioesten dute (bileretara joatea, orduan heltzea eta hitzemandako lanak egitea, batz besteko balorazio hauekin: 8,47; 8,41 eta 7,03, hurrenez hurren). Era berean, “oso ondo” balioesten dute (7,45) norberaren ezagutza besteenganatzea.

Informazio bilaketan ahalegin txikiagoa (balorazio apalagoak) egin dutela onartzen dute: literatura espezializatua (bataz beste 5,0); enpresakoak ez diren adituak (bataz beste 5,12); eta enpresako adituak (bataz beste 5,45). Ezagutza ezperientziatik kanpora transferitzea ere apalenik balioetsi duten alderdietako bat da (bataz beste 5,63).

2. Irudia.- Itemen batz besteko balorazioa Egindako Ahalegina dimentsioan



Iturria: egileek prestatua

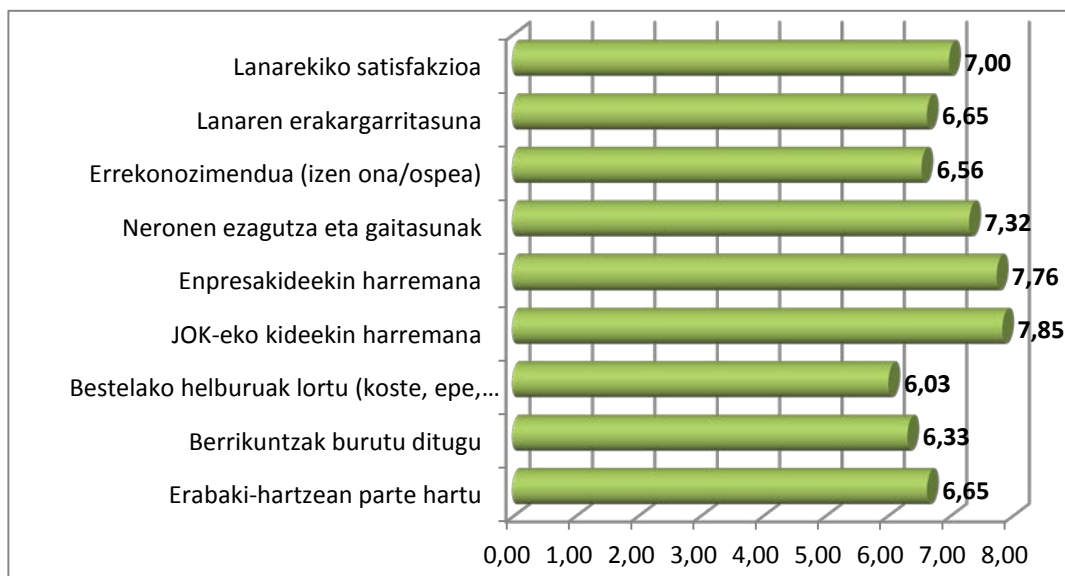
4.2.2. Lortutako onura pertsonalak

Dimentsio honen balorazio orokorra, lehenago ikusi dugun bezala, egindako ahaleginen balorazioa baino hobea da. JOK-en kostu/onura erlazioa esperientzian parte hartu dutenen aldekoa izan dela esan genezake.

Sumatutako onurarik handiena (ikusi 3. irudia) harremanen hobekuntza izan da, bai esperientziaren barruko lankideekin, bai taldekoak ez diren antolamenduko pertsonekin (bataz beste 7,85 eta 7,76 hurrenez hurren). Sumatutako beste onura batzuk ezagutza eta gaitasun pertsonalak handitzea izan da (bataz beste 7,32), eta laneko asebetetasuna ere bai (bataz beste 7,0).

Galdetegiari erantzun diotenen baloraziorik apalenak esperientziatik abiatuta izandako emaitza operatibo eta ekonomikoetarako izan da, hala nola: kostua, epea, diseinua, funtzionaltasuna eta abar bezalako helburuak lortzea (6,03) eta berrikuntzak lortzea (6,33). Eragin ekonomikoa duten lorpenen balorazioa onargarria bada ere, argi geratzen da esperientzian parte hartu zutenen arabera, harremanek eta ezagutzak balio handiagoa dutela haientzat.

3. Irudia. Itemen bataz besteko balorazioa Lortutako Onurak dimentsioan



Iturria: egileek prestatua

4.2.3. Oztupoak

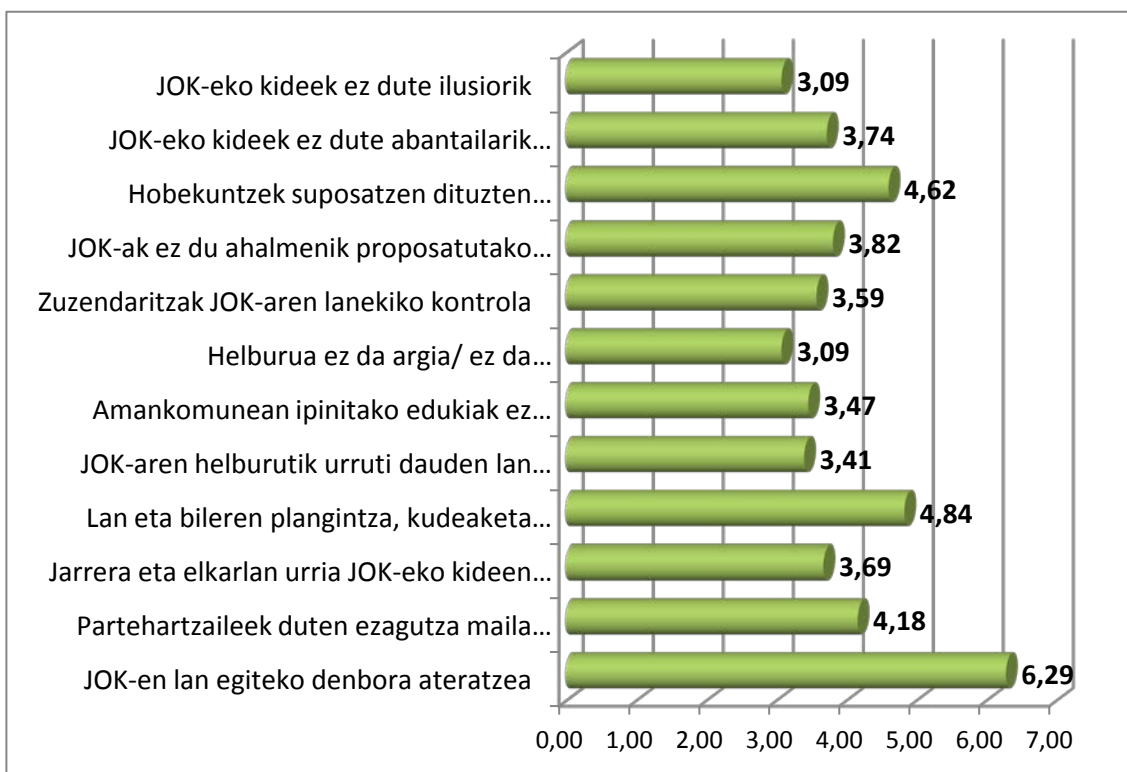
Ikertu nahi dugun kontuetako bat JOK-en lanen garapenean oztupoek izan duten eragina da. 4. irudian ikus daitekeenez, oztupoen pertzepzioa, oro har, oso apala da, eta bat baino ez da ageri benetako zailtasuna sortzen duen faktore gisa.

Hortaz, esperientzia aurrera eramateko sumatzen den oztoporik handiena JOKrako denbora ateratzeko zailtasuna izan da (6,3). Beste kontu batzuk ere aipatzen dituzte baina gutxiago, hala nola, bilerak kudeatzeko dinamika (4,84) eta mahairatutako ekinbideetatik eratortzen diren onurak zenbatestea (4,62).

Kontrako muturrean, helburua argi edo denek onartuta ez edukitzea edo JOK-ko kideen artean ilusiorik ez izatea (biek 3,09ko bataz bestekoa) bezalako gai

garrantzitsuak direnak JOK-en funtzionamendu egokirako, ez dira ageri indar handiko arazo gisa esperientzia balioetsi dutenen artean.

4. Irudia.- Itemen batz besteko balorazioa Oztopoak dimentsioan



Iturria: egileek prestatua

4.3. JOK-etako Koordinatzaileen balorazioa

4.3.1. Taldearen ezaugarriak

Lan taldeen eraketaz, argitu egin behar dugu JOK-etako batek baziharduela proiektua hasi aurretik ere, eta gainerakoak beren-beregi sortu ziren aholkulariaren proposamenez. Esan daiteke denetan zegoela kezka, gehiago edo gutxiago adierazia – kasuren batean, beharra–, garatutako arazoak tratatzeko, horiei ekiteko baliabiderik (denbora eta orientazioa) ez bazuten ere.

Kasurik gehienetan, taldeak pertsona guztiz borondatezkoek osatu zituzten, eta batzuetan enpresa osatzen zuten pertsona guztiak ziren kide. Beste batzuetan, Zuzendaritzak “behartu” egin ditu langile guztiak edo batzuk parte hartzera, antolakuntza eta kultura aldaketa bat ezartzeko tresna gisa. Halakoetan, proiektua abiaraztea zailagoa izan da tartean ziren pertsonen uzkurtsunagatik.

Lehendik baziharduen JOK-a izan ezik, kostatu egin da lanak abiaraztea, hainbat arrazoi direla kausa: a) Zuzendaritzak bultzatutako partaidetza; b) Parte-hartzaileek kasu batzuetan “beste ahalegin estra” bat bezala barneratu dute; c) Ez zegoen proiektuetan parte hartzeko kulturarik; d) Xede komuna zehazteko zailtasunak edo, bestetara esanda, taldean konpondu beharreko arazoa konkretatzeko zailtasunak ; e) Agenda eta ordutegiak bat etorrazteko zailtasunak, bereziki, funtzio eta sail ezberdinetako

pertsonak daudenean; eta f) JOK-ko kideek kostu/onura erlazioa kalkulatzeko zailtasuna. “Demostrazio efektua” lortu behar izan da lanak normaltasunez egiteko.

Oro har, JOK-ak pertsona berberak osatu dituzte modu egonkorrean, kasu batean izan ezik, non bileretan parte-hartzaile egonkor gutxi batzuk egon arren, kiderik gehienek noizbehinka hartu baitute parte.

Kasu batzuetan, organizazioetako Zuzendaritzako kideek ere parte hartu dute esperientzian eragile gisa, eta, beste batzuetan, oso hurretik jarraitu dute lanen bilakaera, aurrerakadez interesaturik, ekarpenak egiten edo baita gurditik tiraka ere, zenbaitetan. Beste kasu bat ere egon da, Zuzendaritzak proiektuan interesik agertu ez duena. Orohar, zuzendaritzak eredu ematea –proiektuan parte hartuta– edo laguntza zuzena ematea JOK-en lanak ondo burutzeko elementu garrantzitsuetako batzuk izan direla deritzogu.

Talde batzuek enpresakoak ez diren pertsonen laguntza izan dute lanaren fase jakin batzuetan edo baita estrukturalki ere. Horrek oso balorazio positiboa izan du ezagutza goragoko mailan elkarri zabaltzeko balio izan duelako eta talderako informazio eta kontraste ekarpen gehigarri bat izan delako. Beste batzuentzat, ostera, aholkulariak izan dira interfaze bakarra. JOK-arduradunen batek oztopotzat adierazi du, adierazi ere, gustatuko litzaiekeela enpresakoak ez diren pertsonekin euren ekarpenak kontrastatzeko aukera handiagoa izatea.

Horrela, bada, JOK oso garatuetan izan ezik, koordinatzaileak lankideak etengabe bultzatzen ibili behar izan dute hitzartutako lanak egin ditzaten, taldearen bilera eguna hurbildu ahala. Kasuren batean bajak izan dira proiektuaren bizialdian zehar, parte hartzea borondatezkoa zelako eta ordutegiz kanpoko ahaleginak ere eskatzen dituelako ondo egin nahi izanez gero.

JOK-etan partaidetza eta ekarpen kopurua ezberdinak dira, pertsona bakoitzaren kezka, konpromisoa eta beharrak berdinak ez direlako. JOK batzuetan nabaritu da adinean aurrerago zeudenak parte hartzeko eta ekarpenak egiteko uzkurrago izan direla.

Oro har, rol banaketa egon da JOK-ak osatzen dituztenen artean, bakoitzaren ezagutza, gaitasun edo lehentasunen arabera, eta horrek erraztu egin du informazio garrantzitsuak bilatzea eta aztertzea.

Koordinatzaileek euren JOK-etan egindako informazio bilaketa positiboki balioesten dute, baina aitortzen dute kasu batzuetan agendak koordinatzeko arazoak gainditzea kostatu zaiela, antolamendu txikietan berehalakotasuna izaten baita lanaren ardatz. JOK-kide batzuek lan egiteko era berri horren aurrean hasierako eszeptizismo bat bizi izan dute, eta gainditzea kostatu egin da.

Muturreko kasu moduan, JOK bat bere kabuz desegin zen prozesuan zehar, emaitzarik lortu gabe, antolatzeke zailtasunak eta kideen lan falta ikusita, JOK horretaz gain beste ardura batzuk ere bazeuzkatelako eta horrelako arduretan urteetan metatutako nekeagatik.

“Gaia interesatzen zitzaigun baina ez zitzaigun interesatzen lan egitea. Orduan, lanik egiten ez bada, ez da ezertara heltzen. (...) Aholkularia zoragarri portatu da une oro. Zerbaitetan laguntzeko eskatu bagenie, egongo ziren... interesa erakutsi dute eta. Interesik agertu ez dugunak geu izan gara”. (Porrot egin zuen JOK-eko Koordinatzailearen esanak)

4.3.2. Antolamenduko giroa JOK-arekiko

Organizazioetako Zuzendaritzen eta JOK-en artean egon den hurbiltasunagatik eta antolamendurik gehien tamaina txikiagatik, horien lanak naturaltasunez bizi eta

integratu dira. Zantzuak daude organizazioetako beste pertsona batzuek, esperientzian parte hartzen ez zebiltzanek, JOK-ek egiten zutenaren jakinmina sentitu dutela eta egindako lanez informazioa eskatu dutela, eta, kasu batzuetan, JOK-aren beraren lanetarako informazioa eta laguntza eskatu zaie.

Elkarrizketetan jasotako informazioaren arabera, momentu horretara arte behintzat, enpresetan ez zen egin JOK-en emaitzak erakunde osoari helarazteko komunikazio saiorik. Salbuespena, jakina, enpresako kide guztiak beren baitan izan zituzten JOKak dira. Txosten hau zabaltzea egindako aurrerakaden jakinarazpenaren osagarri izan liteke, oso interesagarria baiteritzogu jakinarazteari.

Esperientziaren arrakasta erraztu duten faktoreak aipatzean hauexek aipatzen dira:

- Konfiantza proiektuan
- JOK-aren autonomia
- Zuzendaritzaren laguntza baldintzagabea
- Epe luzerako ikuspena
- Parte-hartzaileen ahalegin etengabea, konpromisoa eta eskuzabaltasuna
- Ezagutza integratzea (barrukoa eta kanpoko, arlo eta diziplina ezberdinen artekoa eta abar)
- Etengabeko interaktibitatea kideen artean
- Merkatuaren beharren hurbiltasuna
- Aldeko antolamendu kultura (dinamismoa, inkonformismoa, aldaketa...)
- Organizazioaren tamaina txikia (kideen harreman, komunikazio eta inplikazioari mesede egiten dio, eta lanak egiteko lankidetzari ere bai)
- Kanpoko erraztasun-emaile bat izatea (egunerokotasunaren “txip”-a aldatzera behartzen du –“Kit Kat”–; metodologia eta erritmoa ematen ditu; pizgarri bat da hartutako konpromisoak bete daitezen; antolamenduan ematen zaion autoritate formalaz eta informalaz haragoko autoritatea du)

Esperientzian oztopo gisa eragin duten faktoreen artean berriz hauek aipatzen dira:

- Organizazioan garrantzitsuak diren arazoei ekiteko denbora falta (arazo urgenteen gailentasuna): etengabeko “su amatatze” kultura
- Hausnarketa eta kudeaketa ez sistematizatzea
- JOK-aren lanekin kideek konpromisorik ez izatea
- Parte-hartzaile batzuen bokaziorik eza eta (hasierako) eszeptizismoa (“Denbora galtzen dutela uste dute”)
- Konponbide izan litezkeenetan inbertsioak egiteko baliabide ekonomikorik ez izatea
- Arriskuak hartzeari enpresaburuak itzuri egitea
- Lan orduz kanpoko lan pertsonala eskatzen duela
- Kanpoko eragileekin interakzio gutxi izatea
- Esperientziaren kostu/irabazi erlazioa zenbateteko zailtasuna
- Oso enpresa txikietan, tresna informatikoak erabiltzeko ohitura falta eta prestakuntza maila apala
- Urte askoan aldatu gabeko eta gogor errotutako errutinak, honelako jarduerak eta aldaketak blokeatzen zituztenak

4.3.3. Aholkularitza-taldetik jasotako laguntza

Aholkulariek emandako laguntzari balio handia eman diote JOK guztietan⁵, proiektuen kudeaketan heldutasun eta tradizio handiagoa dutenetan ere bai. Arrakastari mesede egin dioten faktoreen artean aipatu bezala kanpoko aholkulari bat edukitzearen abantailez gain, elkarrizketetan indar gehigarri hauek aipatzen izan dira: a) Errazte lana egin dutenen inplikazio handia; b) JOK bakoitzaren ordutegi eta ezaugarrietara egokitzea; c) Aurkeztutako arazoari buruzko metahausnarketa; d) Informazioa bildu, sailkatu eta tratatzeko sistematika (Evernote aplikazioan etiketatuta); e) Kanpoko ikuspegi (eta, batzuetan, kritiko) baten aberastasuna organizazioaren erabaki eta jardueretarako; f) Bileren sistematika; g) Hitzartutako lanak kanpoko baten aurrean aurkeztu beharrak JOK-ari dakarkion presioa –barrukoari gehitua-; h) Trataturako arazoen inguruko iradokizunak; eta i) Zalantzak eta arazoak konpontzeko prestasuna.

4.3.4. JOK-en emaitzak

JOK-koordinatzaileen esanetan, JOK-en emaitzen balorazioa ez da berdina. JOK-en emaitzak oso ezberdinak dira batetik bestera, zenbait faktore medio direla: JOK-aren beraren dinamismoa, jorratutako arazoaren izaera, aurkitutako konponbideen aplikagarritasuna, esperientzia garatu den antolamendu giroa, pertsonen ekinbidearekin duten konpromisoa eta abar. Hiru taldetan sailkatu genitzake elkarrizketetan jasotako emaitzak.

Antolakuntzari dagozkion emaitzak. Baliabideak eta gaitasunak ezarri eta konbinatzeko moduarekin zerikusia duten hobekuntzei lotuta daude. Horien artean, adibidez, hauek:

- Pertsonen partaidetza
- Kideen motibazioa areagotzea (“Lanean gehien motibatzen nauena” edo “Lanean hau egitea amestu nuen ingeniarietza ikasketak amaitu nituenean”)
- Jarrera aldatzea arazoaren aurrean
- Organizazioko pertsonak arazoaren konponbidean inplikatzeko
- Talde lanaren eta bilera kudeaketaren sistematika ikastea
- Antolaketa sistema eta prozedura berriak garatzea
- Langileen gaikuntza zeharkako gaitasunetan hobetzea
- Antolamenduaren erronken aurrean langileak sensibilizatzea
- Antolamendu kultura berri bat sortzea
- Gogobetetze sententzia sortzea
- “Nortasun propioa duen antolakuntza bat (JOK) sortzea”
- JOK-eko kideen artean mintzaira bera garatu eta erabiltzea
- Lanaren egunerokotasuna haustea
- Pertsona arteko harremanak hobetzea

⁵ Ekimen propioz sortu ez zen JOK batean (enpresa kide den Taldeko goi-zuzendaritzak behartu zuen), hasiera batean kanpoko dinamizazioa begi txarrez ikusi zen; baina egoera hori konpondu egin zen taldeak bere zertarakoaren kontzientzia hartu, helburuak jarri eta kideen parte hartzea lortu zuenean eta emaitzak eskuratzen hasi zenean. Hasierako zailtasun horiek gorabehera, koordinatzailearen kontakizuna positiboa da errazte lanari dagokionez.

Ezagutzari dagozkion emaitzak. Ezagutza sortu, transferitu eta xurgatzeari dagokionez. Hauen artean aipatu dezakegu:

- Jorratutako arazoaren inguruko ezagutza handitzea, batzuetan, modu erradikalean: “Jauzia ezagutzan”
- Ikuspegi/abiapuntu/pentsamolde berriak erantsi arazo batzuen aurrean
- Ezagutza indibidualaren ekarpena konponbide teknikoetan
- Zenbait eragileren artean sakabanatutako ezagutza antolamendu barruan integratzea
- Zeharkako arazoei denek diagnostiko berdinak egitea
- Organizazioaren eta beste eragile (ikastetxe eta ikerketa zentroak, hornitzaileak, lehiatzaileak, bezeroak eta abar) batzuen artean ezagutza sareak sortzea
- Manualak egitea eta prestakuntza metodologiak garatzea

Ekonomiari dagozkion emaitzak. Enpresaren output-ei lotuta daude, eta eragin erreala edo potentziala dute diru sarreretan. Horien artean:

- Programazio algoritmoak sortzea
- Aparatuak eta makineria sortzea
- Software-a garatzea
- Spin off sortzea
- Enpresaren merkataritza jarduera guztietan ikuspegi jakin bat txertatzea
- Bezeroaren orientazioa eta arreta
- Berrorientazio estrategikoa
- Produktu berri baten zehaztapen teknikoak garatzea
- Patenteak
- Homologazioak bezero handiekin

Koordinatzaileen balorazioei begiratuta, esan genezake egon direla: 3 JOK emaitza bikainekin (hiru emaitza moten presentzia handia); 3 JOK emaitza onekin (hiru emaitza moten presentzia, neurriren batean); 2 JOK emaitza apalekin (emaitza motaren batekin); eta 1 JOK emaitzarik gabe. Edonola, ezagutza fluxuen ugaltze aldetik -hau bait da JOK-en betebeharririk handiena-, huts egin duen lan taldea ez ezik, besteek beraien helburu nagusia bete dutela esan genezake.

5. ONDORIOAK

Jardueran Oinarritutako Komunitateak (JOK) bezalako kudeaketa tresna berri bat Gipuzkoako bederatzi organizazio txikitik eratu eta ezartzeko esperientzia orokorrean positiboki balioetsi behar da, baina esperientzia hasi eta bukatu bitartean iragan den denbora laburregia dela uste dugu gertatutako aldaketen nondik norakoa neurri egokian balioetsi ahal izateko.

Nazioartean idatzitakoaren arabera, tresna honen potentzialtasun nagusia – organizazio barruan komunikazioa eta ezagutzaren jarioa areagotzea– argi samar agertu da parte hartu duten enpresa eta erakundeetan. Pertsona arteko komunikazioa, lankidetzak eta JOK-aren barruan ezagutza elkarri zabaltzea onuragarriak izan dira enpresa mailan komunikazioa eta ezagutza orokorra areagotzeko, eta organizazio horietako lan giroa hobetzeko ere. JOK-aren oinarrian dauden partaidetza-prozesuak,

esperientzia honetan nabarmendu direnak, organizazioan eragin zeharo onak izan dituzte, beraz.

JOK nozioa zabala da (edozein arazo motari eta edozein erakundetan aplikatu daiteke) eta bere ikaskuntza sozial interaktiboaren printzipioak ezartzeko zailak dira egituren eta antolamenduetako jokabideen inertzien aurka eta partaidetza kultura mugatuko ingurugiroetan.

Esperientzia honetan Gipuzkoako bederatzi enpresa eta organizaziotan lortu den arrakasta, gure iritziz, handi samarra izan da. Batez ere, organizazio horietako Zuzendaritzaren inplikazioagatik eta lidergoagatik lortu ahal izan da. Literatura enpirikoaren berrikusketan baieztatu dugunez, aipatuenetarikoa den arrakasta ahalbideratzen duen faktorea litzateke. Zentzu berean, arrakastarekiko eragin handia izan du kanpoko agenteak egindako aholkularitza-lana (ETE-ek kudeaketa arloan dituzten gabeziei aurre egiteko ezinbestekoa). Enpresaz kanpoko ikuspegi bat eskaintzeak eta eragile horrek egin duen dinamizatze-lanak proiektuari seriotasuna emateko balio izan dute, eta metodologia eta esperientzia eransteko, barruko eragileen artean elkarren kontrako ikuspegiak zeudenean bitartekaritza egiteko, eta proiektuaren alderdi formalak (faseak, epeak eta abar) betetzen direla ziurtatzeko ere bai. Beste faktore batzuek ere lagundu diote esperientzia hauen arrakastari, esate baterako, enpresa gehien tamaina txikiak (hau, ETE-etan sortutako JOK-etako bereizgarri delarik) eta merkatuaren beharrekiko hurbiltasunak (zenbait enpresa haundietan gertatzen den legez).

Orotara, antolamendu mailan, bai galdekizunetan bai elkarrizketetan, lortu diren efektu hauek argi nabarmentzen dira aztertutako kasuetan: JOK-ak osatzen dituzten pertsonen parte hartzea areagotzea; Komunikazioa hobetzea (parte-hartzaileen artean eta horien eta euren antolamenduen artean); Pertsona arteko harremanak sendotzea; Ezagutza elkarri zabaltzea; Enpresarekiko asebetetasun handiagoa. Horrek, gainera, emaitza garrantzitsuak eman ditu produktu garapenean eta antolakuntzaren berrikuntzan JOK aurreratuenetan.

JOK-en garapenerako oztoporik handiena denbora falta izan da, ETE gehienak “egunean” bizi direnez, ez daukatelako kudeaketan formalizazio kulturarik eta aldaketak erreakzioz hartzen dituztelako. Halaber, JOK batzuk top-down ezarri dira, eta horrek zailtasunak sortu ditu, batzuek ere proiektuak abiarazteko. Hala ere, apurka-apurka emaitzak lortzeak parte-hartzaile batzuen hasierako uzurtasuna gutxitu du eta inplikazioa areagotu. Zailtasun hauetaz enpresa haundietan burututako ikerketek ez dute berririk ematen.

Emaitza indibidualei dagokienez (garapen pertsonalaren itxaropena eta lorpena), nazioartean dokumentaturiko esperientzia arrakastatsuetan lortu direnak baino urriagoak izan dira. Badirudi, datuetatik ondoriozta daitekeenez, organizazio mailan esperientziarekin asebeteta dauden arren, maila indibidualean proiektuan parte hartu dutenek ez dituztela lortu euren lanean espero zituzten emaitzak edo aldaketak. Horrek erakusten duenez, badago zer hobetu, antza, ikaskuntza edo garapen pertsonala eta organizazioko ikaskuntza bateratzeko.

ETE-etan garatzen diren JOK-ak aztertzen jarraitzea garrantzitsua litzateke, kasu honetan sumatu diren gertakariak beste batzuetan ere gertatzen ote diren jakiteko eta ETE-ek duten baliabide eta gaitasun gabeziak, neurri batean, halako tresnekin gainditu ahal izateko.

Eskerrak

Eskerrak eman nahi dizkiogu IMH-INCRESS-i esperientzia honen ebaluaketa egiteko gonbitea luzatu izanagatik eta baita ere Gipuzkoako Foru Aldundiari lan hau egiteko eskainitako finantzaketagatik. Aldi berean, argi utzi nahi dugu JOK-en koordinazioaren ardura izan duten pertsona guztiek eman dituztela erraztasunak ebaluazio elkarrizketak egiteko: hitzorduak ematerakoan, abegitsu harrera egiterakoan eta naturaltasunez galdetutako guztiari erantzuterako orduan. Baita ere, eskerrak galdetegiak osotzen parte hartu duten taldekide guztiei.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALBIZU, E., BARRUTIA, J.; BASTERRETXEA, I. ; JAUREGUI, J.F. ; LANDETA, J. eta MITXEO, J. (1996): Lan taldeak enpresa txiki eta ertainetan (ETE-etan). *Uztaro*, 18, 3-15.
- ANAND, N.; GARDNER, H. eta MORRIS, T. (2007): Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428.
- BISHOP, J.; BOUCLAGHEM, D.; GLASS, J. eta MATSUMOTO, I. (2008): Identifying and implementing management best practice for communities of practice. *Architectural, Engineering and Design Management*, 4, 160-175.
- BROWN, J.S. eta DUGUID, P. (1991): Organizational Learning and communities of practice. Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- BROWN, J.S. eta DUGUID, P. (2001): Structure and Spontaneity: Knowledge and Organization". I. Nonaka eta D.J. Teece-n (eds.), *Managing Industrial Knowledge*, orr. 44-67. London: Sage.
- COX, A. (2005): What are Communities of Practice. A Comparative review of four seminal works". *Journal of Information Science*, 31(6), 527-540.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W. eta BEERS, M.C. (1998): Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57.
- DU PLESSIS, M. (2008): The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management*, 28, 61-67.
- FONTAINE, M.A. eta MILLEN, D.R. (2004): Understanding the benefits and impact of Communities of Practice. P.M. Hildreth eta C. Kimble-n, *Knowledge Networks*, orr. 1-13. Hershey: Idea Group Publishing.
- FROST, B. eta SCHOEN, S. (2004): Viable Communities within Organizational Contexts: Creating and Sustaining Viability in Communities of Practice at Siemens AG. P.M. Hildreth eta C. Kimble-n, *Knowledge Networks*, orr. 133-141. Hershey: Idea Group Publishing.
- GARAVAN, T.N.; CARBERY, R. eta MURPHY, E. (2007): Manging intentionally created communities of practice for knowledge sourcing across organizational boundaries. *The Learning Organization*, 14(1), 34-39.

- GUPTILL, J. (2005): Knowledge management in health care. *Journal of Health Care Finance*, 3(3), 10-15.
- HARVEY, J-F.; COHENDET, P.; SIMON, L. eta DUBOIS, L.E. (2012): Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies. *European Management Journal*, 31, 27-40.
- HILDRETH, P.M. eta KIMBLE, C. (2004): *Knowledge Networks*. Hershey: Idea Group Publishing.
- HISLOP, D. (2004): The paradox of Communities of Practice: Knowledge sharing between communities. P.M. Hildreth eta C. Kimble-n, *Knowledge Networks*, orr. 36-45. Hershey: Idea Group Publishing.
- JUSTESEN, S. (2004): *Innoversity in Communities of Practice*. P.M. Hildreth eta C. Kimble-en, *Knowledge Networks*, orr. 79-95. Hershey: Idea Group Publishing.
- KIM, S.; HONG, J. eta SUH, E. (2012): A diagnosis framework for identifying the current knowledge sharing activity status in a community of practice. *Expert Systems with Applications*, 39, 13093-13107.
- LAVE, J. eta WENGER, E. (1991): *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LESSER, E.L. eta FONTAINE, M.A. (2004): *Overcoming Knowledge Barriers with Communities of Practice: Lessons Learned Through Practical Experience*. P.M. Hildreth eta C. Kimble-n, *Knowledge Networks*, orr. 14-23. Hershey: Idea Group Publishing.
- LOYARTE, E. eta RIVERA, O. (2007): Communities of practice: a model for their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 67-77.
- MCDERMOTT, R. (2004): How to avoid a mid-life crisis in your COPs: Uncovering six keys to sustaining communities. *Knowledge Management Review* (4)2, 10-13.
- PROBST, G. eta BORZILLO, S. (2008): Why Communities of practice succeed and why they fail?. *European Management Journal*, 26, 335-347.
- ROBERTS, J. (2006): Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 623-639.
- SCARSO, E.; BOLISANI, E. eta SALVADOR, L. (2009): A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 431-447.
- WENGER, E. (1998): *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WENGER, E. eta SNYDER, W. (2000): Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- WOLF, P.; SPÄTH, S. eta HAEFLIGER, S. (2011): Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 22-39.