

Jacek BENDKOWSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## ZARZĄDZANIE PROCESEM TWORZENIA I ROZWOJU WSPÓLNOT DZIAŁAŃ

**Streszczenie.** Nowym podejściem do rozumienia procesów tworzenia i dzielenia się wiedzą w organizacjach i środowiskach rozproszonych jest koncepcja „wspólnoty działań” (*Community of Practice*) Lave i Wengera, która likwiduje ograniczenia wynikające z dwoistości wiedzy, dzięki wzajemnie uzupełniającym się elementom: partycypacji i reifikacji. Uczestnictwo we wspólnocie działań implikuje partycypację we wszystkich działaniach, zakładając, że członkowie wspólnoty nadają identyczne znaczenie prowadzonym działaniom oraz wiedzę, jakie ma to znaczenie dla nich i wspólnoty. W niniejszym artykule przedstawiono główne problemy związane z zarządzaniem procesami tworzenia i rozwoju wspólnot działań, w tym znaczenia tożsamości w procesie ich wyłaniania się i rozwoju oraz czynników determinujących uczestnictwo w wirtualnych wspólnotach działań.

**Słowa kluczowe:** tworzenie i rozwój wspólnot działań, tożsamość organizacyjna, partycypacja, motywacja

## MODELLING THE EVOLUTION STAGES OF COMMUNITIES OF PRACTICE

**Summary.** Organizations now have to cope with the increasing internationalization of business forcing collaboration and knowledge sharing across time and distance simultaneously. A new approach to knowledge creation and sharing is Lave and Wenger's theory of Communities of Practice (CoPs), which provides an environment for people to develop knowledge through interaction with others in an environment where knowledge is created nurtured and sustained due to process of participation and reification. CoP members participate in all activities in the community, providing they give the same meaning to their activities and know its importance for the community. This paper presents, how to successfully manage the

process of forming a community of practice in terms of individual and environmental (organizational) determinants.

**Keywords:** creation and evolution of communities of practice, organizational identity, participation, motivation

## 1. Zarysowanie problemu

Zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje, działające na dynamicznych i wysoce konkurencyjnych rynkach wymaga umiejętności szybkiego zdobywania niezbędnej wiedzy oraz jej innowacyjnego wykorzystania. w szczególności Dotyczy to organizacji działających w środowiskach rozproszonych, co stawia je dodatkowo przed problemem współpracy i rozpowszechniania wiedzy w czasie i w przestrzeni<sup>1</sup>.

Nowym podejściem do rozumienia procesów tworzenia i dzielenia się wiedzą w organizacjach jest koncepcja „wspólnoty działań” (ang. *Community of Practice*), która odnosi się do procesu grupowego uczenia się ludzi, zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas, w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy<sup>2</sup>.

Wszelkie działania organizacji, skierowane na tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i funkcjonowaniu wspólnot działań, wymagają zrozumienia:

1. istoty faz rozwoju wspólnot działań oraz czynników warunkujących ich przebieg,
2. znaczenia tożsamości wspólnoty wykształconej w procesie jej powstania dla jej funkcjonowania, przede wszystkim z punktu widzenia mechanizmów tworzenia wiedzy,
3. a w wypadku organizacji działających w środowiskach rozproszonych – czynników skłaniających do partycypacji w wirtualnych wspólnotach działań.

## 2. Koncepcja wspólnoty działań

Koncepcja „wspólnoty działań” (ang. *Community of Practice* – CoP), zwanych także „sieciami wiedzy” odnosi się do zinstytucjonalizowanych, nieformalnych sieci

---

<sup>1</sup> Bendkowski J.: Przesłanki tworzenia wirtualnych sieci wiedzy w oparciu o wspólnoty działań, [w:] Stabryła A.: Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym. Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego, Tom 1. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008.

<sup>2</sup> Bendkowski J.: Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach. Przegląd Organizacji 2008, nr 5.

profesjonalistów zarządzających określonymi domenami (obszarami) wiedzy<sup>3</sup>. Opiera się ona na opracowanej w 1991 roku przez Jeana Lave'a i Etienne'a Wengera teorii sytuacyjnego uczenia się<sup>4</sup>, którą można (ogólnie rzecz biorąc) zdefiniować, jako uczenie przez praktyczne działanie (terminowanie) w układzie mistrz – uczeń.

Kluczowym elementem koncepcji wspólnoty działań jest proces zdobywania wiedzy przez nowego członka wspólnoty, określane mianem „legitymizującej partycypacji na obrzeżach” (*Legitimate Peripheral Participation – LPP*). Legitymizacja odnosi się do władzy i stosunków władczych w ramach wspólnoty, a obrzeża do pozycji nowego członka w strukturze wspólnoty. Jest ona uzależniona od dotychczasowej praktyki i przyszłych oczekiwań, co do jego udziału (partycypacji) w działaniach grupy oraz efektów bieżącej współpracy ze wspólnotą. Z biegiem czasu udział nowego członka wspólnoty w pracach grupy jest coraz większy, co powoduje jego awans w hierarchii władzy.

Współdziałanie w ramach wspólnoty jest nierozdzielnie związane z praktyką. Uczestnictwo we wspólnocie implikuje partycypację we wszystkich jej działaniach, przy założeniu, że członkowie wspólnoty nadają prowadzonym działaniom takie samo znaczenie oraz zdają sobie sprawę z tego, jaką ma to wartość dla nich oraz dla wspólnoty. Współdziałanie oznacza odkrywanie i konstruowanie przez jednostkę wspólnej rzeczywistości (ang. *negotiation of meaning*). E. Wenger proces ten nazywa reifikacją, w wyniku której każda wspólnota działań wytwarza takie artefakty, jak: narzędzia, procedury, mity, opowieści i język, które urzeczowiają określone aspekty ich działania<sup>5</sup>.

W praktyce działania organizacji tworzenie i funkcjonowanie wspólnot działań oznacza, że:

- ich powstawanie będzie wspierane przez organizacje wszędzie tam, gdzie dostrzegają one potrzebę zarządzania wiedzą dla rozwijania swoich podstawowych kompetencji i/lub dla zaspokojenia potrzeb klientów lub rynku;
- wspólnoty działań nie stanowią sformalizowanych jednostek organizacyjnych lub zespołów zadaniowych;
- wspólnoty działań są odpowiedzialne za określone obszary (domeny) wiedzy. Podejmowane w tym zakresie działania obejmują: rozwijanie zasobów wiedzy jawnej (kapitału intelektualnego), gromadzenie, ocenę, strukturyzowanie i dyfuzję wiedzy

---

<sup>3</sup> Bendkowski J.: Tworzenie organizacyjnych sieci wiedzy na przykładzie Wspólnoty Działań, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Teoria i Praktyka zarządzania rozwojem organizacji. Monografie Politechniki Łódzkiej. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

<sup>4</sup> Lave J., Wenger E.: *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1991.

<sup>5</sup> Wenger E.: *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge 1998.

„wspólnotowej”, określenie ról, związanych z zarządzaniem wiedzą oraz tworzenie środowisk sprzyjających dzieleniu się wiedzą ukrytą;

- potrafią funkcjonować w środowisku rozproszonym – łączą praktyków na całym świecie, przyczyniając się do wytworzenia się poczucia wspólnoty.

### 3. Powstanie, rozwój i funkcjonowanie wspólnoty działań

Procesy powstawania, rozwoju i rozpadu wspólnot działań można rozpatrywać przez pryzmat następujących po sobie faz: narodzin, dojrzałości i schyłku. Wenger<sup>6</sup> i McDermott<sup>7</sup> wyróżniają następujące fazy istnienia wspólnoty działań: nawiązanie kontaktu, powstanie, działanie, rozpad, pamięć, różniących się intensywnością działań – od wzmagającej się aktywności, w początkowych do jej stopniowego zaniku, w końcowych fazach.

Gongla i Rizutto<sup>8</sup> przebadali i przeanalizowali proces tworzenia się wspólnot działań w międzynarodowym koncernie IBM, wyodrębniając następujące pięć faz rozwoju wspólnot działań:

1. nawiązanie kontaktu,
2. tworzenie wspólnoty,
3. praca,
4. działanie,
5. adaptacja.

W odróżnieniu od modeli liniowych Wengera i McDermotta zakłada się, że wspólnota może zaniknąć lub reaktywować się na każdym etapie swojego rozwoju, a przejście z jednej fazy do drugiej wymaga spełnienia określonych przesłanek w zakresie zachowań ludzi, działań (procesów) oraz technologii. Procesy odnoszą się do jasno określonych ról i działań, które mają doprowadzić do stworzenia i funkcjonowania sieci wiedzy. Chodzi tu zarówno o procesy wewnętrzne, dotyczące samej wspólnoty, jak i zewnętrzne, stanowiące część działań ogólnorganizacyjnych. Działania wewnętrzne obejmują przykładowo: zarządzanie kapitałem intelektualnym wspólnoty, komunikację oraz dzielenie się wiedzą ukrytą, a zewnętrzne – opracowanie i realizacja strategii organizacji oraz rozwój kompetencji. Technologia dostarcza narzędzi do pracy, pozwala na wykształcenie się lub – w danym wypadku – determinuje metody działania w ramach wspólnoty.

---

<sup>6</sup> Wenger E.: Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker* 9. No. 2-3, 5, 1998.

<sup>7</sup> McDermott R.: Community Development as a Natural Step: Five Stages of Community Development. *KM Review* 3, No 5, 2000.

<sup>8</sup> Gongla P., Rizzuto C.R.: Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *Knowledge Management* 2004, Vol. 40, No 4.

**(1) Nawiązanie kontaktu** (*Potential*) – faza „przedwspólnotowa” obejmuje pierwsze kroki w procesie tworzenia się wspólnoty. Zaczynem są ludzie charakteryzujący się wspólną celów, w odniesieniu do wykonywanej pracy lub obszarów zainteresowania. Jeszcze nie w pełni odkryli obszar i zakres wspólnoty celów. Podstawowym działaniem w tej fazie jest „tworzenie sieci powiązań”. Jednostki składające się na wspólnotę muszą być w stanie się odnaleźć, nawiązać kontakt i zbudować podstawowe więzi. Do zapoczątkowania tego procesu i przejścia do następnej fazy wystarczy niewielka liczba ludzi.

Tabela 1

## Podstawowe przesłanki powstawania wspólnoty w fazie nawiązania kontaktu

<b>Podstawowe zadanie:</b>	Nawiązanie kontaktu
<b>Zachowania ludzi:</b>	Ludzie spotykają się i nawiązują kontakt. Organizacja może nie zdawać sobie sprawy z (potencjalnych) możliwości wspólnoty lub nie jest nimi zainteresowana LUB Organizacja może wspomóc procesy znajdowania (kojarzenia) i nawiązywania kontaktów przez ludzi.
<b>Procesy:</b>	Identyfikacja potencjalnych członków wspólnoty. Znajdywanie potencjalnych członków wspólnoty. Ułatwienia w nawiązywaniu kontaktów.
<b>Technologia:</b>	Elektroniczne systemy komunikacji: e-mail, chat rooms, listy mailingowe. Telefony i telekonferencje. Forum on-line, blogi. Usługi katalogowe online.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gongla P., Rizzuto C.R.: Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. Knowledge Management 2004, Vol. 40, No 4

**(2) Tworzenie wspólnoty** (*Building*) – obejmuje tworzenie kontekstu oraz pamięci grupowej. Powstaje wspólnota, która określa swoją tożsamość. Członkowie-założyciele próbują, jako grupa zdefiniować, czym w przyszłości stanie się wspólnota i w jaki sposób będzie funkcjonowała. Członkowie-założyciele zaczynają tworzyć pierwsze struktury i określać sposoby funkcjonowania wspólnoty oraz zasady współpracy jej członków. Członkowie-założyciele wspólnie tworzą artefakty, określające czym jest wspólnota, jakie są przesłanki jej powstania i jak będzie funkcjonowała. W przyszłości wspólnota będzie się do nich odwoływała w przełomowych fazach swojej egzystencji. Dzięki temu powstanie wspólna pamięć. Członkowie-założyciele określają, kto może w przyszłości zostać członkiem wspólnoty.

Tabela 2

## Przesłanki rozwoju wspólnoty w fazie tworzenia kontekstu i pamięci grupowej

<b>Podstawowe zadanie:</b>	Tworzenie kontekstu oraz pamięci grupowej
<b>Zachowania ludzi:</b>	<p>Członkowie-założyciele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobywają wiedzę o sobie,</li> <li>– dzielą się doświadczeniem i wiedzą,</li> <li>– tworzą wspólne słownictwo,</li> <li>– tworzą role i normy,</li> <li>– zapoczątkowują wspólną historię (pierwsze wpisy w pamięci grupowej),</li> <li>– budują pierwszych opowieści.</li> </ul> <p>Organizacja zauważa powstanie wspólnoty.</p>
<b>Procesy:</b>	<p>Klasyfikowanie i przechowywanie wiedzy.          Usprawnianie metod wspomaganie cyklu życia wiedzy.          Planowanie działań wspólnoty.          Rozproszenie członków wspólnoty.</p>
<b>Technologia:</b>	<p>Wspólna hurtownia danych.          Pierwsze narzędzia klasyfikacji i kategoryzacji wiedzy.          Systemy zarządzania dokumentami – biblioteki danych.          Środowisko umożliwiające współpracę.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gongla P., Rizzuto C.R.: *Evolving communities of practice: IBM Global Services experience*. Knowledge Management 2004, Vol. 40, No 4

**(3) Praca (*Engaged*)** – obejmuje uzyskanie dostępu do członków wspólnoty i grupowe uczenie się. Wspólnota działa na rzecz wspólnego celu na podstawie zdefiniowanych w poprzedniej fazie struktury i procesów. Zdobywa nowych członków. Jej struktura staje się bardziej złożona; jej członkowie odgrywają swoje role i wykonują powierzone im zadania. Wspólnota zdobywa wiedzę o sobie oraz o otoczeniu, w którym funkcjonuje; zaczyna uczyć się, jak się dostosowywać i ulepszać. W tej fazie wspólnota rozwija zdolności wykorzystania wiedzy ukrytej i jawnej.

Tabela 3

Przesłanki rozwoju wspólnoty w fazie uzyskiwania dostępu i grupowego uczenia się

<b>Podstawowe zadanie:</b>	Uzyskanie dostępu do członków wspólnoty i grupowe uczenie się
<b>Zachowania ludzi:</b>	<p>Członkowie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwijają zaufanie i lojalność w stosunku do wspólnoty,</li> <li>– angażują się na rzecz wspólnoty,</li> <li>– przyjmują nowych członków,</li> <li>– modelują zachowanie w zakresie dzielenia się wiedzą,</li> <li>– przytaczają opowieści „z pola walki”,</li> <li>– aktywnie poszukują wiedzy, przyczyniającej się do powiększania zasobów wiedzy organizacji,</li> <li>– promują i uczestniczą w dzieleniu się wiedzą.</li> </ul> <p>Organizacja nawiązuje kontakt ze wspólnotą i dowiaduje się o jej możliwościach.</p>
<b>Procesy wspomagające:</b>	<p>Socjalizacja nowych członków.  Zarządzanie przepływem pracy.  Wykorzystanie cyklu życia dla rozwoju i zarządzania wiedzą.  Wspomaganie wymiany wiedzy niejawnej.  Rozwój komunikacji wewnątrzwspólnotowej.  Gromadzenie i zarządzanie informacją zwrotną.  Usunięcie problemów i dostrojenie.  Redefinicja rozumienia wspólnoty i zakresu jej działania.  Stworzenie mechanizmów samoregulacji.</p>
<b>Technologia wspomagająca:</b>	<p>Portale.  „Żółte strony” ekspertów i wspólnoty.  Umiejętność przekładu.  Elektroniczne badania, ankiety oraz inne narzędzia badania wspólnoty (sprzężenie zwrotne).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gongła P., Rizzuto C.R.: Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. Knowledge Management 2004, Vol. 40, No 4

**Działanie** (*Active*) – obejmuje współpracę z innymi wspólnotami w ramach organizacji. Wspólnota rozwija zdolności analityczne, określa i ocenia wartość tego, co robi dla swoich członków oraz dla całej organizacji. Wspólnota zdobywa nowych członków i nawiązuje kontakty z innymi wspólnotami. Członkowie działają na rzecz budowy i utrzymania wspólnoty. Pracują wspólnie nad rozwiązaniem problemów biznesowych i nowymi pomysłami. Oddziałują na siebie oraz na wspólne zasoby wiedzy organizacyjnej, aby wykonać pracę poza wspólnotą. Członkowie wspólnoty współpracują ze sobą, aby ocenić wartość tego, co wspólnota robi

i prezentują to na forum całej organizacji. Dzięki temu organizacja może docenić korzyści wynikające z pracy i wiedzy zgromadzonej przez wspólnotę.

Tabela 4

## Przesłanki rozwoju wspólnoty w fazie współpracy

<b>Podstawowe zadanie:</b>	Współpraca z innymi wspólnotami w organizacji
<b>Zachowania ludzi:</b>	Jednostki angażują pozostałych członków wspólnoty do rozwiązywania problemów i wykonywania „rzeczywistej pracy”. Wspólnota tworzy grupy zorientowane na rozwiązanie konkretnych problemów. Wspólnota nawiązuje kontakty i współdziała z innymi wspólnotami. Wspólnota wspomaga aktywnie pracę grupową i dokonuje jej pomiaru.  Organizacja zaczyna opierać się na wiedzy wspólnoty, w celu uzyskania korzyści biznesowych.
<b>Procesy:</b>	Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji. Badanie i ocena środowiska organizacyjnego. Wzbogacenie procesów grupowego uczenia się i procesów sprzężenia zwrotnego. Integracja z procesami organizacyjnymi. Powiązania z innymi wspólnotami.
<b>Technologia:</b>	Spotkania. Narzędzia współpracy elektronicznej. Pokoje przeznaczone do pracy grupowej. Narzędzia analityczno-decyzyjne. Integracja technologii wspólnoty z programami i technologiami organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gongla P., Rizzuto C.R.: op.cit.

**Adaptacja** (*Adaptive*) – obejmuje kreatywność i innowacje. Wspólnota jest na poziomie rozwoju, pozwalającym na odbieranie i odpowiadanie na sygnały z zewnątrz. Potrafi się zmieniać, co pozwala jej na wytworzenie nowej wiedzy oraz zmianę struktur i procesów, które wykorzystuje dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz dokonania zmian w otoczeniu. W dalszej przyszłości wspólnota może rozprzestrzenić się na nowe środowiska. Tworzy nowe ważne rozwiązania biznesowe – nowe produkty, metody, procesy i grupy. Wspólnota identyfikuje i tworzy trendy w obszarze swojego działania. Innowacje opracowane przez wspólnotę nie dotyczą wyłącznie jej samej, ale również pozostałych obszarów organizacji oraz elementów jej otoczenia.



Tabela 5

## Przesłanki działania wspólnoty w fazie kreatywności i innowacji

<b>Podstawowe zadanie:</b>	Kreatywność i innowacje
<b>Zachowania ludzi:</b>	<p>Wspólnota zmienia środowiska tworząc nowe produkty, nowe rynki.          Współpracujący ludzie pogłębiają swoją wiedzę oraz definicję obszaru ich działania.          Wspólnota tworzy nowe wspólnoty.</p> <p>Organizacja używa wspólnoty do rozwoju nowych umiejętności oraz w odpowiedzi i dla wpływania na rynki.</p>
<b>Procesy:</b>	<p>Odpowiedź na bodźce z otoczenia, tworzenie dynamicznej równowagi.          Rozwój zaawansowanych procesów granicznych.          Opieka nad tworzeniem nowych wspólnot.          Koncentracja na innowacjach.</p>
<b>Technologia:</b>	<p>Pilotażowe zastosowanie technologii.          Integracja z zewnętrznymi technologiami organizacji.          Wymiana (transfer) technologii.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gongla P., Rizzuto C.R.: Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. Knowledge Management 2004, Vol. 40, No 4

Niewiele wspólnot osiąga ostatni poziom. Praca wykonywana przez wspólnotę jest zbyt ważna dla organizacji, aby pozwolić jej na przekształcenie się w samorządne ciało. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że organizacja będzie chciała uzyskać kontrolę nad wspólnotą i przekształcić ją w jedną z jednostek organizacyjnych. Możliwym rozwiązaniem tej sprzeczności jest rozpad wspólnoty działań, przez: (1) zaprzestanie współpracy, (2) zmiana celów, (3) połączenie z inną wspólnotą oraz (4) formalizację działań<sup>9</sup>.

#### 4. Rola tożsamości w powstawaniu i funkcjonowaniu wspólnoty działań

Pod pojęciem tożsamości rozumie się, najogólniej rzecz biorąc, pewną określoną świadomość siebie – sposób rozumienia siebie, płynące z tego zrozumienia zachowania, a także, zgodne z tym rozumieniem, interpretowanie otaczającego świata<sup>10</sup>. Tak rozumiana tożsamość wyraża się głównie w postaci przekonań, zasad, określonej hierarchii wartości oraz wzorców zachowań. Tworzy się ona w wyniku mniej lub bardziej świadomej akceptacji

<sup>9</sup> Gongla P., Rizzuto C.R.: Where did that Community go? – Communities of Practice that Disappear, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group, Hershey, PA 2004.

<sup>10</sup> Ślipko T.: Tożsamość człowieka z etycznego punktu widzenia. Horyzonty Wychowania 2005, nr 4(7).

określonej rzeczywistości, jako istotnego punktu odniesienia dla właściwego rozumienia siebie, własnej historii, teraźniejszości i przyszłości oraz otaczającego świata, a także w celu urzeczywistniania siebie w harmonii z tym podstawowym rozumieniem.

Na poziomie grupy tożsamość nie tylko decyduje o tym, jak postrzegamy i oceniamy siebie na tle innych, lecz równocześnie tworzy *team spirit* pomiędzy jednostkami, pozostającymi w ścisłym związku i interakcji.

Podstawowe formy wyrazu tożsamości to:

- poczucie przynależności do jej źródła: określonej grupy, idei, doświadczenia itd. (identyfikowanie się z...);
- krystalizowanie własnej odrębności – przestrzeni tego, co „moje”, „nasze”, „właściwe” itd. (budowanie granic);
- postawa zaangażowania na rzecz źródła tożsamości (odpowiedzialność wobec...);
- troska o dziedzictwo (kulturowe, religijne itd.), źródła tożsamości (odpowiedzialność za...);
- styl życia urzeczywistniający określone schematy poznawcze oraz wzorce i kryteria zachowań (interioryzacja).

Istotną rolę w procesie funkcjonowania sieci wiedzy pełni zaufanie<sup>11</sup>. Pomiedzy identyfikacją a zaufaniem istnieją pewne zależności, polegające na tym, że silna tożsamość organizacyjna oddziałuje na tożsamość jednostek, będących członkami danej organizacji, co prowadzi do wytworzenia się zaufania. Przy czym można tu wskazać pewną zależność: im większa chęć identyfikacji pracowników z organizacją, tym większy poziom zaufania, który przekłada się na większe zaangażowanie na rzecz organizacji i realizacji jej celów.

Zaufanie na poziomie organizacyjnym to chęć do współpracy z jednostką, w celu przeprowadzenia zmian. Zaufanie jest spoiwem organizacji; to kluczowy element w tworzeniu związków międzyludzkich.

Odnosząc powyższe rozważania do poszczególnych etapów funkcjonowania wspólnot działań należy stwierdzić, że tożsamość określona przez członków-założycieli w fazie budowania determinuje wszelkie aspekty funkcjonowania wspólnoty. Wpływa na przesłanki i cel funkcjonowania wspólnoty, jej strukturę i sposób działania, określa dystrybucję władzy w ramach wspólnoty, role pełnione przez jej członków, normy i wartości, na których wspólnota opiera swoje działanie oraz – co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia istoty egzystencji wspólnoty – sposób tworzenia nowej wiedzy.

Analiza faz rozwoju wspólnoty działań pokazała, że tożsamość odgrywa istotną rolę również na pozostałych etapach jej funkcjonowania. Jak już wspomniano, pierwsza faza obejmuje nawiązanie kontaktów. W tym wypadku konieczna jest wspólnota celów,

---

<sup>11</sup> Puusa A., Tolvanen U.: Organizational Identity and Trust. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 2006, Vol. 11, No 2.

poglądów, postaw, co w znacznej mierze uzależnione jest od tożsamości danej jednostki. Typowe stwierdzenia, które decydują o nawiązaniu kontaktu to m.in.: „Jesteś taki sam”, „Masz coś ze mną wspólnego”, „Mam coś z tobą wspólnego, coś co cenisz”.

W fazie 3 (praca) tożsamość determinuje sposób funkcjonowania wspólnoty. Przyczynia się do rozwoju zaufania i lojalności w stosunku do wspólnoty, prowadzi do większego zaangażowania się w pracę na rzecz wspólnoty, wpływa na kształtowanie zachowań w zakresie tworzenia zasad dzielenia się wiedzą. W fazach 4 i 5 (działanie i adaptacja) tożsamość wpływa przede wszystkim na sposób nawiązywania kontaktów i komunikacji z pozostałymi częściami organizacji (wspólnotami) lub organizacjami (wspólnotami) z zewnątrz. Jest to o tyle istotne, że wspólnoty działań nie funkcjonują w odosobnieniu, kontaktują się ze światem zewnętrznym (innymi wspólnotami) za pomocą tzw. obiektów granicznych (ang. *boundary object*). Obiekty graniczne muszą być zrozumiałe dla różnych grup społecznych. Odmienność kontekstu powoduje lokalne różnice w interpretacji artefaktu. Nadanie mu pierwotnego znaczenia nie następuje w wyniku prostej rekonstrukcji znaczenia. Oznacza to, że konieczna jest do tego dodatkowa wiedza, niezwiązana z artefaktem<sup>12</sup>.

## 5. Przesłanki uczestnictwa w wirtualnych wspólnotach działań

Jak wspomniano na wstępie, wiele organizacji działa w środowisku rozproszonym, co powoduje, że stoi przed koniecznością tworzenia wirtualnych sieci wiedzy, wykorzystujących technologię informatyczną.

Charakter oraz sposób funkcjonowania tego typu sieci wiedzy – w tym specyfika mechanizmów grupowego uczenia się – powodują, że tradycyjne bodźce motywujące stają się często nieskuteczne. Wynika to przede wszystkim z następujących powodów:

- anonimowości w sieci,
- odpersonalizowania kontaktów międzyludzkich,
- powstania relacji opartych nie na zależności służbowej, lecz na asymetrii posiadanej wiedzy (mistrz – uczeń),
- prymat rzeczywistych, a nie formalnych kompetencji uczestnika wspólnoty,
- podporządkowania przede wszystkim domenom, a nie ludziom,
- tymczasowości funkcjonowania danej wspólnoty, możliwości wyłonienia się w jej ramach nowej subdomeny, zanik lub połączenie z inną wspólnotą,
- wzrostu znaczenia zaufania w stosunkach pomiędzy uczestnikami wspólnoty.

---

<sup>12</sup> Hildreth P.M., Kimble Ch.: The duality of knowledge, Information Research. An International Electronic Journal 2002, Vol. 8, No 1.

Według Watsona i Hewetta<sup>13</sup> partycypacja w wirtualnej wspólnocie działań jest uzależniona od czynników jednostkowych, technologicznych oraz sytuacyjnych, w tym organizacyjnych. Pod pojęciem czynników indywidualnych rozumie się cechy i postawy jednostek, warunkujące ich motywację do uczestnictwa we wspólnocie działań. Mają one decydujące znaczenie w procesie motywowania, co wynika przede wszystkim ze społecznego charakteru procesu dzielenia się wiedzą, w ramach wirtualnej wspólnoty działań. Czynniki technologiczne określają, na ile stosowana technologia zachęca do uczestnictwa w wirtualnej wspólnocie działań. Technologia postrzegana przez członków wirtualnej sieci wiedzy, jako przydatne narzędzie ułatwiające pracę będzie prawdopodobnie częściej wykorzystywana w ich codziennych działaniach, co będzie skutkowało wzmożonym uczestnictwem, a w konsekwencji – wymianą poglądów i tworzeniem wiedzy<sup>14</sup>. Organizacja ma wpływ na wybór stosowanej technologii, ale i technologia wpływa na funkcjonowanie organizacji<sup>15</sup>.

Z organizacyjnego punktu widzenia, szczególną rolę w procesie motywowania odgrywają czynniki sytuacyjne. Pozwalają one na kształtowanie zachowań indywidualnych, determinujących aktywność jednostek, które tworzą daną sieć wiedzy. Organizacje mogą wywierać na nie wpływ, tworząc tym samym określone środowisko funkcjonowania w ramach wspólnoty, które w mniejszym lub większym stopniu zachęcało ich do dzielenia się wiedzą.

Motywy skłaniające jednostki do współdziałania w ramach sieci wiedzy można zgrupować w następujących trzech obszarach<sup>16</sup>:

1. rozwoju osobistego,
2. poczucia przynależności,
3. uznania i reputacji.

Jak wykazują badania Zarba<sup>17</sup>, podstawowe znaczenie dla partycypacji we wspólnocie działań ma reputacja, która jest odpowiednikiem władzy w wirtualnej sieci wiedzy. W odróżnieniu od tradycyjnej organizacji, gdzie władza wynika głównie z zajmowanego stanowiska, w wirtualnej wspólnocie działań władza przypisana jest do dysponenta wiedzy, na którą jest aktualnie zapotrzebowanie. Posiadanie wiedzy łączy się z możliwością zbudowania reputacji i zwiększenia własnej atrakcyjności rynkowej, co przede wszystkim jest wynikiem rozwoju osobistego lub przynależności grupowej.

<sup>13</sup> Watson S., Hewett A.: Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies* 2006, No 43(2).

<sup>14</sup> Bagozzi R.P., Davis F.D., Warshaw P.R.: Development and Test of a Theory of Technological Learning and Usage, [in:] *Human Relations* 1992, No 45(7).

<sup>15</sup> Rose J., Jones M.: The Double Dance of Agency: A Socio-Technical Account of How Machines and Humans Interact, [in:] *Systems, Signs & Actions An International Journal on Communication, Information Technology and Work* 2005, No 1(1).

<sup>16</sup> Zarb M.P.: *Modelling Participation in Virtual Communities of Practice*. Master Dissertation. LSE, London 2006.

Najważniejszym czynnikiem rozwoju osobistego jest wartość wiedzy, która zarazem stanowi barierę w procesach dzielenia się wiedzą. Wartość wiedzy jest odwrotnie proporcjonalna do prawdopodobieństwa dzielenia się nią. W sytuacji, gdzie podzielenie się wiedzą wiąże się z utratą jej wartości, członkowie wspólnoty będą wykazywali tendencje do zatrzymywania jej wyłącznie dla siebie. W związku z tym, we wspólnotach, w których występuje znaczna asymetria posiadanej wiedzy rzadko będzie dochodziło do kolektywnego tworzenia wiedzy, ponieważ jednostki ją posiadające mogą przedkładać osobiste korzyści, wynikające z jej użycia, od wspólnych korzyści grupowych. Przykładem mogą być naukowcy, żyjący z formalizowania informacji. Wymiana informacji przez sieć (Internet) może z jednej strony znacząco zwiększyć ich jednostkowe zasoby wiedzy, lecz z drugiej powoduje zmniejszenie jej wartości.

W zakresie czynników związanych z przynależnością grupową za najbardziej istotne badani uznali stopień odrębności/alienacji oraz specyfikę wspólnoty. Świadczy to o znaczeniu, jakie przypisuje się wytworzeniu się wspólnej tożsamości grupy.

Uznanie przez badanych nowości praktyki, asymetrii poziomu wiedzy oraz znaczenia reputacji we wspólnocie potwierdzają podstawowe znaczenie reputacji, jako podstawowego czynnika warunkującego pozycję władczą w ramach wspólnoty. Oznacza to, że dobrze przemyślany i transparentny mechanizm budowania i weryfikacji reputacji pozwala na stworzenie wspólnoty, która może w pełni wykorzystać aspiracje jej ambitniejszych członków.

## 6. Wnioski

1. Zdobywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje, działające na dynamicznych i wysoce konkurencyjnych rynkach wymaga umiejętności szybkiego zdobywania niezbędnej wiedzy oraz jej innowacyjnego wykorzystania. Nowym podejściem do rozumienia procesów tworzenia i dzielenia się wiedzą w organizacjach jest koncepcja „wspólnoty działań” (ang. *Community of Practice*), która odnosi się do zinstytucjonalizowanych, nieformalnych sieci profesjonalistów, zarządzających określonymi domenami (obszarami) wiedzy.
2. Organizacje mogą skutecznie zarządzać procesami tworzenia i rozwoju wspólnot działań, przy założeniu, że „cykl życia” wspólnoty będzie uważany za unikalny na każdym jego etapie, a przejście z jednej fazy do drugiej będzie wymagało spełnienia określonych przesłanek, w zakresie zachowań ludzi, działań oraz technologii. Procesy to zaplanowane role i działania na poziomie wspólnoty i organizacji, z zamiarem

---

<sup>17</sup> Ibidem.

- doprowadzenia do powstania i rozwoju pożądanej przez organizację sieci wiedzy. Technologia dostarcza narzędzi pracy oraz wymaganych procedur postępowania.
3. Istotne znaczenie dla powstawania i funkcjonowania wspólnot działań ma ich tożsamość, określona przez członków-założycieli w fazie budowania wspólnoty. W szczególności wpływa ona na przesłanki i cel funkcjonowania wspólnoty, jej strukturę i sposób działania, określa dystrybucję władzy w ramach wspólnoty, role pełnione przez jej członków, normy i wartości, na których wspólnota opiera swoje działanie oraz – co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia istoty egzystencji – sposób tworzenia nowej wiedzy. Wybierając technologie mające wspomóc tworzenie i rozwój wspólnot działań (np. komputerowe systemy zarządzania wiedzą) nie należy zapominać, że zastosowanie wyrafinowanych technologii informatycznych nie eliminuje uzależnienia wirtualnej wspólnoty działań od utrzymywania i rozwijania kontaktów w środowisku fizycznym, w formie bezpośrednich spotkań. Podzielane artefakty odgrywają znaczną rolę w pracy wirtualnej, jednakże nadrzędne znaczenie mają więzi społeczne. Oznacza to, że przyszłe komputerowe systemy zarządzania wiedzą powinny zapewniać swoim użytkownikom, poza przekazem prostych informacji, możliwość przekazywania emocji, co przyczyni się do pogłębienia więzów łączących członków wspólnoty.
  4. Analiza wyników badań empirycznych nie pozwala na wskazanie czynników prymarnie warunkujących partycypację w wirtualnej wspólnocie działań. Można przypuszczać, że jest to przede wszystkim uzależnione od domeny, wokół której koncentrują się prace wirtualnej wspólnoty działań. Wysoki stopień dostępności wiedzy (w ramach wspólnoty) wiąże się ze spadkiem jej wartości. Zatem we wspólnotach, charakteryzujących się swobodnym dostępem do wiedzy większe znaczenie odgrywają czynniki związane z przynależnością do grupy (odrębnością grupową), niż rozwojem osobistym. I odwrotnie – wzrost wartości wiedzy powoduje, że znaczenia nabierają czynniki związane z rozwojem osobistym. Podstawowe znaczenie dla motywacji do uczestnictwa we wspólnocie działań przypisuje się reputacji, która jest odpowiednikiem władzy w wirtualnej sieci wiedzy. Skuteczny mechanizm budowania i weryfikacji reputacji stanowi zatem kluczowy element strategii tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań.

**Bibliografia**

1. Bagozzi R.P., Davis F.D., Warshaw P.R.: Development and Test of a Theory of Technological Learning and Usage, [in:] *Human Relations* 1992, No 45(7).
2. Bendkowski J.: Przesłanki tworzenia wirtualnych sieci wiedzy w oparciu o wspólnoty działań, [w:] Stabryła A.: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym. Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego*, tom 1. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008.
3. Bendkowski J.: Tworzenie organizacyjnych sieci wiedzy na przykładzie Wspólnoty Działania, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): *Teoria i Praktyka zarządzania rozwojem organizacji. Monografie Politechniki Łódzkiej*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
4. Bendkowski J.: Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach. *Przegląd Organizacji* 2008, nr 5.
5. Gongla P., Rizzuto C.R.: Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *Knowledge Management* 2004, Vol. 40, No 4.
6. Gongla P., Rizzuto C.R.: Where did that Community go? – Communities of Practice that Disappear, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. Idea Group, Hershey, PA 2004.
7. Hildreth P.M., Kimble Ch.: The duality of knowledge, *Information Research*. An International Electronic Journal 2002, Vol. 8, No 1.
8. Lave J., Wenger E.: *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1991.
9. McDermott R.: Community Development as a Natural Step: Five Stages of Community Development. *KM Review* 3, No 5, 2000.
10. Puusa A., Tolvanen U.: Organizational Identity and Trust. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 2006, Vol. 11, No 2.
11. Rose J., Jones M.: The Double Dance of Agency: A Socio-Technical Account of How Machines and Humans Interact, [in:] *Systems, Signs & Actions An International Journal on Communication, Information Technology and Work* 2005, No 1(1).
12. Ślipko T.: Tożsamość człowieka z etycznego punktu widzenia. *Horyzonty Wychowania* 2005, nr 4(7).
13. Watson S., Hewett A.: Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies* 2006, No 43(2).
14. Wenger E.: *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge 1998.

- 
15. Wenger E.: Communities of Practice: Learning as a Social System. *Systems Thinker* 9. No. 2-3, 5, 1998.
  16. Zarb M.P.: *Modelling Participation in Virtual Communities of Practice*. Master Dissertation. LSE, London 2006.

Recenzenci: Prof. dr hab. Kazimierz Perechuda  
Prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita