

Jacek BENDKOWSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

WSPÓLNOTA DZIAŁAŃ W PERSPEKTYWIE BADAŃ ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie. Terminem „wspólnota działań” określa się samoorganizującą i niesformalizowaną grupę 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. Niejednoznaczność pojęcia „wspólnota działań” doprowadziła do chaosu terminologicznego i metodologicznego. Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie obszaru badawczego poprzez przedstawienie badań wspólnot działań funkcjonujących w środowisku organizacyjnym.

Słowa kluczowe: wspólnota działań, grupowe uczenie się, organizacyjne uczenie się, teoria sytuacyjnego uczenia się, legitymizujące uczenie się na obrzeżach

CoP IN THE ORGANIZATION STUDIES LITERATURE

Summary. The term „community of practice” refers to a self-organized and in formal group of people interested in solving their problems and the re fore working together exchanging ideas, finding solutions and creating new knowledge. The ambiguity of the term „community of practice” led to terminological and methodological chaos. The aim of this article is to clear the relevant terminology by presenting CoP research in organization studies literature.

Keywords: Community of Practice, group learning, organizational learning, situated learning theory, legitimate peripheral participation

1. Wstęp

Termin „wspólnota działań” 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 wiedzy¹. Tworzą one samowylaniające, samoorganizujące i niesformalizowane wyspy wiedzy, samodzielnie określające zasady współdziałania ich członków oraz charakter relacji z organizacją macierzystą². Wiedza wytworzona w ich ramach jest wysoce niesformalizowana i nieustrukturyzowana, a przez to pozwalająca na efektywne rozwiązywanie problemów w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu.

Niejednoznaczność samego terminu „wspólnota działań”, który można interpretować z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych, takich jak np. socjologia czy zarządzanie, oraz zastosowanie odmiennych perspektyw badawczych i wynikających z nich odmiennych metod i narzędzi analizy w połączeniu ze znacznym zróżnicowaniem samego obiektu badań doprowadziło do powstania chaosu terminologicznego i metodologicznego. W rezultacie ta sama wspólnota stanowi np. dla epistemologów narzędzie badania teorii poznania grupowego, a dla menedżerów zainteresowanych efektywnością działania doskonałe narzędzie kreowania wiedzy na różnych poziomach organizacji (grupa, organizacja)³.

Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie istniejącego w literaturze przedmiotu chaosu terminologicznego poprzez przedstawienie badań wspólnot działań funkcjonujących w środowisku organizacyjnym.

2. Początki badań wspólnot działań

2.1. Badania procesów grupowego uczenia się

Za punkt wyjścia do badań wspólnot działań uznaje się badania Jean Lave’a i Etienna Wengera, w których skupili się oni na relacjach pomiędzy procesem uczenia się a środowiskiem społecznym, co doprowadziło do opracowania koncepcji sytuacyjnego uczenia się^{4,5}. W ich często cytowanej monografii pt. *Situated Learning: Legitimate*

¹ Lave J., Wenger E.: *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge, UK 1991, p. 8-9.

² Wenger E.: *Communities of Practice – Learning as a Social System*. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998, p. 2.

³ Davenport E., Hall H.: *Organization Knowledge and Communities of Practice*. „Annual Review of Information Science and Technology”, Vol. 36, No. 1, 2002, p. 178.

⁴ Bendkowski J.: *Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w rozwoju współczesnych organizacji*. Monografia nr 402. Politechnika Śląska, Gliwice 2012, s. 89.

⁵ Lave J., Wenger E.: *op.cit.*

Peripheral Participation, opartej przeważnie na badaniach osób trzecich, Lave i Wenger zanalizowali proces nabywania kompetencji koniecznych do rozwiązywania problemów poprzez nieformalne procesy uczenia się w środowisku krawców, pochodzących z dwóch grup etnicznych w Liberii (Afryka Zachodnia)⁶, położnych w górach Maya w Meksyku⁷, anonimowych alkoholików (Cain, brak danych), rzeźników zatrudnionych w marketach na terenie USA⁸ oraz nawigatorów w marynarce wojennej Stanów Zjednoczonych⁹. Ich celem było ustalenie, w jaki sposób w różnych kulturach uczący się nabywają wiedzę i kompetencje, stając się mistrzami, tzn. jak wrastają w miejscową kulturę oraz w jaki sposób przekazywane są równocześnie obowiązujące w niej zwyczaje i wartości. Uzyskane wyniki miały posłużyć do przebudowy zachodnich teorii kształcenia oraz kształtowania środowiska uczenia się¹⁰.

Na podstawie analizy przedstawionych powyżej studiów przypadku ustalono, że w odróżnieniu od środowiska szkolnego, w którym nauka przebiega przede wszystkim w formie abstrakcyjnej i w oderwaniu od kontekstu, nieformalne procesy uczenia się są o wiele bardziej uzależnione od kontekstu sytuacyjnego. Oznacza to, że nieformalne procesy uczenia się są bezpośrednio powiązane z określoną sytuacją i w związku z tym stanowią konstrukcję społeczną. Lave i Wenger stwierdzili, że w przeciwieństwie do tradycyjnego modelu uczenia się, charakteryzującego się relacją dwustronną nauczyciel – uczeń, w przypadku analizowanych przez nich nieformalnych procesów uczenia się wytwarzają się dwa typy relacji: dwustronnej uczeń – mistrz oraz trójstronnej: uczeń – czeladnik – mistrz. Zdobywanie wiedzy przez ucznia następuje na drodze legitymizującego uczestnictwa na obrzeżach, polegającego na zdobywaniu wiedzy od mistrzów (ekspertów) i bardziej doświadczonych kolegów (czeladników) i przesuwanie się w kierunku centrum wspólnoty (co wiąże się ze wzrostem statusu) w miarę zdobywania nowej wiedzy i kompetencji. Ich zdaniem powstała struktura centralno-peryferyjna jest raczej wynikiem adaptacji do działania niż warunkiem powstania systemu społecznego, a pełne prawo do uczestnictwa w pracach wspólnoty działań posiadają jednostki, które otrzymały od wspólnoty legitymację oraz dysponują wiedzą i kompetencjami wymaganymi do działania.

⁶ Lave J.: *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*. Cambridge University Press, Cambridge 1988.

⁷ Jordan B.: *Cosmopolitical obstetrics: Some insights from the training of traditional midwives*. „*Social Science and Medicine*”, Vol. 28, No. 9, 1989.

⁸ Marshall H.: *Structural constraints on learning*, [in:] Geer B. (ed.): *Learning to Work*. Sage Publications, Beverly Hills 1972.

⁹ Hutchins E.: *Learning to navigate*, [in:] Chaiklin S., Lave J. (eds.): *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context*. Cambridge University Press, New York 1996.

¹⁰ Lave J.: *Situation learning in communities of practice*, [in:] Resnick L.B., Levine J.M., Teasley S.D. (eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*. American Psychological Association, Washington, DC 1993.

Na podstawie analizy procesów uczenia się z perspektywy społeczno-kulturowej oraz prac Bandury¹¹, Lave i Wenger sformułowali teorię społecznego uczenia się, nazywaną również teorią sytuacyjnego uczenia się.

2.2. Badania serwisantów kserokopiarek

Julian Orr w swojej pracy doktorskiej, opublikowanej w 1996 roku, zawarł wyniki badań etnograficznych pracy grupy sześciu serwisantów kserokopiarek firmy Xerox, przeprowadzonych na zlecenie kierownictwa Xerox Palo Alto Research Center, celem optymalizacji programu szkoleń pod kątem merytorycznym i finansowym¹². W trakcie obserwacji codziennej pracy wspólnoty serwisantów. Orr określał ich mianem „wspólnoty zawodowej” oraz „wspólnoty pracy”. Zauważył również, że pomimo długiego programu szkoleń oraz obszernej dokumentacji technicznej często musieli się zmagać z problemami, których nie potrafili rozwiązać. Ponadto, kierownictwo oczekiwało od nich, aby ściśle stosowali się do istniejących procedur, nawet jeśli nie prowadziło to do naprawy urządzenia. Jednakże serwisanci często omijali procedury i tworzyli własne sposoby napraw. W tym celu zbierali się oni w miejscach niekontrolowanych przez kierownictwo, aby przedyskutować nurtujące ich problemy i możliwe rozwiązania, posługując się „opowieściami z pola walki” (ang. *war stories*) oraz związanymi z nimi anegdotami. Orr stwierdził, że ich działanie wynikało z tożsamości profesjonalisty, który za wszelką cenę pragnie znaleźć rozwiązanie i naprawić urządzenie pomimo istniejących ograniczeń i niepełnych informacji¹³.

Badania Orra dostarczyły empirycznych dowodów na to, że wiedza i działanie są ze sobą ściśle powiązane. Orr odkrył, że większa część procesu uczenia się odbywa się w drodze interakcji w nieformalnych układach społecznych, kierownictwo niewiele wie na temat procesów pracy, które chce kontrolować, a pogląd pracowników na pracę (naprawa urządzenia) często różni się od poglądu kierownictwa (naprawiać urządzenia opierając się na procedurach, na podstawie dokumentacji technicznej)¹⁴.

Badania te pokazały także, że praca wiąże się z narracją: opowiadanie historii i związanych z nimi anegdot stanowi formę dzielenia się wiedzą i wkład w rozwiązanie problemu. Jest zatem częścią pracy, a nie wyłącznie dodatkiem do niej. Ponadto, dzięki „opowieściom z pola walki” Orr wykazał, że znaczna część pracy wymaga wiedzy niejawniej

¹¹ Bandura A.: Social learning theory. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1977.

¹² North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice. QUEM-Report, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung. V., Berlin 2004, s. 32.

¹³ Bendkowski J.: op.cit., s. 91.

¹⁴ Bozarth J.: The Usefulness of Wenger's Framework in Understanding a Community of Practice. Rozprawa doktorska. North Carolina State University 2008, p. 54-55.

i jest związana z określonym kontekstem sytuacyjnym, co wymaga umiejętności improwizacji¹⁵.

2.3. Wprowadzenie wspólnoty działań do środowiska organizacyjnego

Na podstawie wyników badań Orra oraz teorii sytuacyjnego uczenia się Lave-Wengera John S. Brown i Paul Duguid zaproponowali system organizacyjnego uczenia, który pozwoliłby na rozwiązanie problemów ze szkoleniem serwisantów kserokopiarek w Xeroxie¹⁶. Tym samym nastąpiło przeniesienie koncepcji wspólnoty działań na grunt teorii i praktyki zarządzania¹⁷.

W praktyce gospodarczej początkowo przede wszystkim wielkie międzynarodowe koncerny, takie jak Hewlett-Packard, Siemens czy IBM, ale także i instytucje, jak np. Bank Światowy wspierały funkcjonowanie istniejących oraz procesy powstawania i rozwoju nowych wspólnot działań (sieci wiedzy) dla zarządzania procesami kreowania, dyfuzji i wykorzystania wiedzy^{18,19}. Szybka popularyzacja koncepcji wspólnoty działań wynikała także z nasilonego zainteresowania firm doradczych tematyką zarządzania wiedzą²⁰. Tym samym stała się ona centralnym tematem konferencji, warsztatów i seminariów poświęconych zarządzaniu wiedzą.

Przeniesienie teorii sytuacyjnego uczenia się, dotychczas rozwijanej wyłącznie w perspektywie socjokulturowej, na grunt nauk o zarządzaniu spowodowało, że wspólnota działań stała się obiektem poznania naukowego. Można wyróżnić dwa nurty badawcze powstałe w konsekwencji szerokiego lub wąskiego rozumienia terminu wspólnota działań²¹. W przypadku pierwszego z nich, zainteresowanie badaczy koncentruje się głównie na wyjaśnieniu zjawiska uczenia się rozumianego jako proces społeczny. W centrum zainteresowania znajdują się przede wszystkim wspólnoty nauki w szkołach i na uczelniach wyższych. Drugi nurt badawczy koncentruje się na wspólnotach działań funkcjonujących w środowisku organizacyjnym, w perspektywie organizacyjnego uczenia się lub zarządzania wiedzą w organizacji²².

¹⁵ Orr J.: *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Cornell University Press, 1996.

¹⁶ Brown J.S., Duguid P.: *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified view of Working, Learning, and Innovation*. „*Organization Science*”, Vol. 2, No. 1, 1991, p. 42.

¹⁷ Osterlund C., Carlile P.: *Relations in Practice: Sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations*. „*The Information Society*”, Vol. 21, No. 2, 2005, p. 101.

¹⁸ Jashapara A.: *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. PWE, Warszawa 2006, s. 258.

¹⁹ North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: *op.cit.*, p. 33.

²⁰ Zboralski K.: *Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken*. Deutscher Universitäts, Wiesbaden 2007. s. 67.

²¹ North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: *op.cit.*, p. 35.

²² Bendkowski J.: *op.cit.*

3. Charakterystyka głównych nurtów i kierunków badań

W literaturze z zakresu zarządzania poświęconej tematyce wspólnot działań można wyróżnić dwa nurty badawcze^{23,24}:

1. funkcjonalny o charakterze aplikatywnym,
2. poznawczy o charakterze wiedzotwórczym.

Początkowo podejście funkcjonalne znajdowało się pod silnym wpływem potrzeb wynikających z praktyki. W pierwszym rzędzie koncentrowało się ono na poznaniu przesłanek funkcjonowania wspólnot działań w środowisku organizacyjnym na podstawie analizy studiów przypadku^{25,26}. W ostatnich latach orientację deskryptywną, w ramach nurtu funkcjonalnego, zastąpiło podejście normatywne^{27,28,29}. Kładzie ono główny nacisk na wypracowanie praktycznych zasad, metod i środków tworzenia i rozwoju wspólnot działań (sieci wiedzy)^{30,31}. Podejście to charakteryzuje się specyficznym przebiegiem postępowania badawczego: w początkowej fazie zostają zidentyfikowane przesłanki tworzenia wspólnoty, a w drugiej dokonuje się ich analizy za pomocą modeli systemowych³². Jedynie nieliczni autorzy poddają systemowej lub naukowej analizie leżące u ich podstaw mechanizmy i zależności czy też potencjalne czynniki rozwoju wspólnoty działań³³.

²³ Szczegółowe zestawienie badań empirycznych wspólnot działań por. Bendkowski J.: op.cit., s. 305-315.

²⁴ Davenport E., Hall H.: Organization Knowledge and Communities of Practice. „Annual Review of Information Science and Technology”, Vol. 36, No. 1, 2002, p. 181.

²⁵ Wenger E.: Communities of Practice – Learning as a Social System. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998.

²⁶ Gongla P., Rizzuto C.R.: Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001.

²⁷ Storck J., Hill P.A.: Knowledge Diffusion through „Strategic Communities”. „Sloan Management Review”, Vol. 41, No. 2, 2000.

²⁸ Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, MA 2002.

²⁹ Saint-Onge H., Wallace D.: Leveraging communities of practice for strategic advantage. Butterworth-Heinemann, Boston, MA 2002.

³⁰ North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: op.cit., p. 28.

³¹ Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz, München 2001, s. 11.

³² Bullinger H.-J., Baumann T., Fröschle N., Mack O., Trunzer T., Waltert J.: Business Communities – Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet. Galileo Business, Bonn 2002.

³³ Lesser E.L., Prusak L.: Communities of Practice, Social Capital and Organisational Knowledge. „Information Systems Review”, Vol. 1, No. 1, 1999.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie dziesięciu modeli rozwoju wspólnoty działań. Różnią się one od siebie nie tylko nazwą, ale także liczbą oraz rodzajem przesłanek rozwoju wspólnoty. W sześciu przypadkach model rozwoju wspólnoty działań dotyczy jej wymiarów strukturalnych^{34,35,36,37,38,39}, w dwóch jej otoczenia^{40,41}, a w jednym kompetencji kierownictwa i członków wspólnoty⁴². Seufert, von Krogh i Bach natomiast traktują wspólnotę działań jako sieć wiedzy⁴³.

Połowa autorów modeli analizuje przesłanki rozwoju wspólnoty działań w czterech wymiarach: ludzkim, interakcji, konwersji wiedzy oraz organizacyjnym^{44,45,46,47,48}. W przypadku pozostałych analizie podlegają trzy wymiary. Jedynie McDermott⁴⁹ uwzględnia dwa wymiary: interakcji oraz organizacji. Generalnie rzecz biorąc, nie ma zgodności co do znaczenia poszczególnych wymiarów dla rozwoju wspólnoty. Niektórzy autorzy akcentują wagę aspektów społecznych dla rozwoju wspólnot działań, natomiast inni postrzegają jej powodzenie w obszarze technologii. Zamieszanie staje się większe, ponieważ jak dotychczas nie wypracowano jednomyślnego poglądu na temat tego, co obejmują owe kluczowe obszary rozwoju.

W przypadku większości omawianych modeli rozwoju wspólnot działań zakłada się, że konwersja wiedzy następuje w wyniku interakcji tworzących je jednostek, przez co wpływają one na proces tworzenia wartości przez organizację. Świadome i efektywne zarządzanie procesami kreowania i dyfuzji wiedzy wymaga zatem poznania i zrozumienia procesów rozwoju wspólnot działań. Służy temu model rozwoju wspólnoty działań, który obrazuje, jakie należy podjąć kroki, tak aby uzyskać pożądane zmiany w odpowiednim czasie⁵⁰.

³⁴ Ibidem.

³⁵ North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. „io Management”, Vol. 7/8, 2000.

³⁶ McDermott R.: Community Development as a Natural Step: Five Stages of Community Development. „KM Review”, Vol. 3, No. 5, 2000.

³⁷ Gongla P., Rizzuto C.R.: op.cit.

³⁸ Schoen S.: op.cit.

³⁹ Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: op.cit.

⁴⁰ Pór G.: Designing Knowledge Ecosystems for Communities of Practice. ICM conference on Knowledge Management, Los Angeles 1997.

⁴¹ Frost B., Holzwarth C.: Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG. „New Management“, Vol. 1, No. 10, s. 74-80.

⁴² Bullinger H.-J., Baumann T., Fröschle N., Mack O., Trunzer T., Waltert J.: op.cit.

⁴³ Seufert A., von Krogh G., Bach A.: Towards knowledge networking. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 3, No. 3, 1999.

⁴⁴ Pór G.: op.cit.

⁴⁵ North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissensgemeinschaften..., op.cit.

⁴⁶ Gongla P., Rizzuto C.R.: op.cit.

⁴⁷ Schoen S.: op.cit.

⁴⁸ Bullinger H.-J., Baumann T., Fröschle N., Mack O., Trunzer T., Waltert J.: op.cit.

⁴⁹ McDermott R.: Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to Get the Most Out of Human Networks. „Knowledge Management Review”, Vol. 2, No. 5, 1999.

⁵⁰ van den Ven A.: Suggestions for studying strategy process: a research note. „Strategic Management Journal”, Vol. 13, 1992.

Wszystkie modele traktują rozwój wspólnoty działań jako proces, tj. sekwencję zdarzeń, składającą się z określonej liczby faz. Różnica pomiędzy nimi polega na tym, że w przypadku części modeli przybiera ona postać cyklicznej ewolucji, a w przypadku pozostałych zarządzania projektem. Większość autorów omawianych modeli traktuje rozwój wspólnoty działań jako zarządzanie projektem. W rezultacie rozwój wspólnoty działań postrzega się jako sekwencyjny i liniowy ciąg procesów, obejmujący dwa etapy: start i rozwój. Start zawiera działania związane z planowaniem i rozpoczęciem funkcjonowania wspólnoty, opierając się na zasadach zarządzania projektem. Celem drugiego etapu jest rozbudowa wspólnoty działań oraz kierowanie jej pracami. Charakterystyczną cechą tego podejścia jest szczegółowe rozplanowanie pierwszego etapu oraz sformułowanie zaleceń jedynie natury ogólnej, bez podania szczegółowych zasad postępowania w odniesieniu do drugiego etapu, jak np. wsparcie ewolucji i transformacji. Zadaniem organizacji jest dostarczenie odpowiednich zasobów, pozwalających na zainicjowanie funkcjonowania wspólnoty działań, a następnie jej dalszy rozwój w zależności od potrzeb organizacji.

Jedynie niewielka liczba modeli traktuje rozwój wspólnot działań jako ciągły i cykliczny proces ewolucji^{51,52}. W tym podejściu (ang. *fuzzy-control*) model rozwoju wspólnoty działań to ogólny plan, podlegający ciągłym zmianom, a w związku ze zmieniającą się sytuacją realizowany osobno dla każdej wspólnoty. Przyjmuje się, że wspólnota w związku ze swoim rozwojem podlega ciągłym zmianom: nowi członkowie wspólnoty dają propozycje nowych tematów do dyskusji, zmiany ulega stosowana przez wspólnotę technologia oraz organizacja pracy, aktywni członkowie opuszczają wspólnotę itd. Zmiany te wpływają na ogólną aktywność wspólnoty. Aktywne wspólnoty przechodzą zatem cykle wysokiej i niskiej aktywności w reakcji na zmiany w otoczeniu. Zadaniem organizacji polega na odpowiednim wsparciu interakcji członków wspólnoty poprzez dostarczenie odpowiedniej platformy komunikacji, narzędzi współdziałania oraz motywacji do współpracy.

W odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego, nurt poznawczy koncentruje się przede wszystkim na dostarczeniu wiedzy na temat budowy i funkcjonowania wspólnoty działań. W centrum zainteresowania znajdują się procesy poznawcze przebiegające w ramach wspólnoty, tzn. interakcje oraz społeczna konstrukcja rzeczywistości, która stanowi narzędzie uczenia się jej członków⁵³. Jedynie w niewielkiej liczbie przypadków zbadano i zanalizowano strukturalne cechy wspólnot działań, rozumianych jako sieć społeczna, takie

⁵¹ Bullinger H.-J., Baumann T., Fröschle N., Mack O., Trunzer T., Waltert J.: op.cit.

⁵² Romhardt K.: Wissensgemeinschaften: Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten. Versus, Zürich 2002.

⁵³ Brown J.S., Duguid P.: op.cit.

jak np. gęstość, centralność itd.^{54,55,56}. Pozostałe obszary zainteresowania to: motywacja członków do uczestnictwa w pracach wspólnoty działań⁵⁷, stosowane kanały komunikacji⁵⁸, cykl życia wspólnoty działań⁵⁹ oraz możliwość wspierania wspólnoty przez organizację^{60,61,62}.

Procesy zachodzące we wspólnocie poddawano analizie z odmiennych punktów widzenia i przy różnych założeniach⁶³. Przykładowo, prace Lave'a i Wengera⁶⁴, Browna i Duguida⁶⁵ oraz Wengera⁶⁶ łączy, co prawda, perspektywa poznawcza oraz identyczne podejście do wiedzy organizacyjnej, jednakże każdy z wymienionych autorów koncentruje się na odmiennych aspektach wspólnoty: Lave i Wenger analizują relacje mistrz – uczeń z punktu widzenia jednostki, Brown i Duguid procesy powstawania wiedzy grupowej dla rozwiązania określonych problemów, natomiast Wenger tworzenie się tożsamości jednostkowej w obliczu wspólnego problemu⁶⁷.

Jednym z głównych problemów podejmowanych od samego początku w literaturze przedmiotu była kwestia możliwości funkcjonowania wspólnot działań w środowisku wirtualnym⁶⁸. W powyższej kwestii ukształtowały się dwa przeciwstawne poglądy. Według pierwszego z nich wspólnota działań nie może funkcjonować w środowisku wirtualnym ze względu na specyfikę procesu zdobywania wiedzy przez każdego nowego członka, wymagającą bezpośredniego kontaktu pomiędzy jednostkami ją tworzącymi⁶⁹. Natomiast będący w opozycji do powyższego poglądu – zwolennicy tezy o istnieniu wirtualnych

⁵⁴ Schenkel A., Teigland R., Borgatti S.P.: *Theorizing Structural Properties of Communities of Practice: A Social Network Approach*. Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC 2001.

⁵⁵ Teigland R.: *Knowledge Networking: Structure and Performance in Networks of Practice*. Stockholm School of Economics, Stockholm 2003.

⁵⁶ Smatt C., McLureWasko M.: *Discovering Communities of Practice through Social Network Analysis*, [in:] Coakes E., Clarke S. (eds.): *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. Idea Group Reference, Hershey 2006.

⁵⁷ Ardichvili A., Page V., Wentling T.: *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge –sharing communities of practice*. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No. 1, 2003.

⁵⁸ Constant D., Sproull L. S., Kiesler S.: *The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice*. „Organization Science”, Vol. 7, No. 1, 1996.

⁵⁹ Gongla P., Rizzuto C.R.: *op.cit.*

⁶⁰ Breu K., Hemingway C.: *Collaborative Processes and Knowledge Creation on Communities of Practice*. „Creativity & Innovation Management”, Vol. 11, No. 3, 2002.

⁶¹ Swarbrick A.: *Visualising Knowledge Networks: Leveraging the Potential of Work Based Communities*. Department of Computer Science, University of York, York 2002.

⁶² Thompson M.: *Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice*. „Organization Science”, Vol. 16, No. 2, 2005.

⁶³ Cox A.M.: *What are Communities of Practice? A critical review of four seminar works*. 5th European Conference on Organizational Knowledge. Learning and Capabilities. Innsbruck, Austria 2004.

⁶⁴ Lave J., Wenger E.: *op.cit.*

⁶⁵ Brown J.S., Duguid P.: *op.cit.*

⁶⁶ Wenger E.: *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge 1998.

⁶⁷ Osterlund C., Carlile P.: *op.cit.*, p. 104.

⁶⁸ Hildreth P., Wright P., Kimble C.: *Communities of Practice: Going Virtual*, [in:] Mehdi K.-P. (ed.): *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Idea Group Publishing, Hershey 2001.

⁶⁹ Lueg C.: *Where is the action in virtual communities of practice? Computer-Supported Cooperative Work*, Munich 2002.

wspólnot działań argumentują, że przeprowadzone w ostatnich latach badania nowych form wspólnotowości wirtualnej pokazały, że wiele z nich posiada cechy odpowiadające głównym wymiarom wspólnot działań, co dowodzi możliwości ich funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej⁷⁰.

W literaturze przedmiotu coraz częściej pojawiają się głosy, aby wspólnoty działań nie traktować wyłącznie jako przydatną metodę zarządzania, lecz jako narzędzie analizy procesów organizacyjnych, w tym przede wszystkim związanych z przepływami wiedzy w ramach procesów innowacyjnych w organizacji i sieciach międzyorganizacyjnych^{71,72,73}. Wynika to z przekonania, że organizację należy traktować nie jako rynki wiedzy, ale jako sieć połączonych ze sobą wspólnot działań^{74,75,76}.

W ostatnich latach w literaturze poświęconej problematyce wspólnot działań zaczynają się pojawiać kwestie dotychczas niepodejmowane, takie jak: ograniczenia ich zastosowania jako narzędzia zarządzania wiedzą^{77,78} czy też pomiar efektywności ich działania z punktu widzenia analizy kosztów i korzyści⁷⁹ oraz identyfikacji kluczowych czynników sukcesu^{80,81,82}.

Dominują badania o charakterze jakościowym. W przeważającej liczbie przypadków zastosowano wywiady ustrukturyzowane, częściowo ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane. Niekiedy zostały one uzupełnione o obserwację uczestniczącą (dotyczy to w szczególności badań etnograficznych). Niektórzy badacze uzyskali dodatkowe informacje

⁷⁰ Murillo E.: Searching Usenet for virtual communities of practice: using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory. „Information Research”, Vol. 13, No. 4, 2008.

⁷¹ Hislop D.: The complex relations between communities of practice and the implementation of technological innovations. „Interdisciplinary Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 2, 2003.

⁷² Teigland R.: Exploring the Role of Communities of Practice in Regional Innovation Systems, [in:] Coakes E., Clarke S. (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management. Idea Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore 2006.

⁷³ Snyder W.M.: Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century. Social Capital Group, Cambridge MA, 1997, www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols.shtml.

⁷⁴ Brown J.S., Duguid P.: op.cit.

⁷⁵ Wenger E.: Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. „Ivey Business Journal”, Vol. January/February, No. 1, 2004.

⁷⁶ McDermott R., Archibald D.: Harnessing Your Staff's Informal Networks. „Harvard Business Review”, Vol. March, No. 1, 2010.

⁷⁷ Duguid P.: „The art of knowing”: Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of virtual communities of practice. „Information Society”, Vol. 21, No. 2, 2005.

⁷⁸ Hislop D.: op.cit.

⁷⁹ Lesser E.L., Storck J.: Communities of Practice and Organisational Performance. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001.

⁸⁰ Andriessen J.H.E., Verburg R.M.: The Development and Application of the Community Assessment Toolkit. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria 2004.

⁸¹ Ruuska I.: Social Structures as Communities for Knowledge Sharing. Rozprawa doktorska. Laboratory of Work Psychology and Leadership, Helsinki University of Technology, Helsinki 2005.

⁸² Zboralski K.: op.cit.

za pomocą ankiet⁸³ lub na podstawie dokumentacji przedsiębiorstwa⁸⁴. Brakuje badań panelowych⁸⁵, co skutkuje uzyskaniem jedynie statycznego obrazu wspólnoty.

Jak dotychczas, przeprowadzono jedynie pięć badań o charakterze ilościowym^{86,87,88,89,90}. Ich podstawowym celem jest identyfikacja czynników rozwoju wspólnoty działań. Tym, co je wyróżnia, jest fakt, że autorzy w procesie badawczym wykorzystują naprzemiennie metody ilościowe i jakościowe. Dotyczy to zarówno poszczególnych badań, jak i ich całej sekwencji⁹¹. W ten sposób tworzone są hipotezy, które następnie podlegają empirycznej weryfikacji.

Większość badań reprezentujących nurt poznawczy ma charakter eksploracyjny. W stosunkowo niewielu przypadkach badaniami objęto wspólnoty działań, reprezentujące kilka organizacji^{92,93}. Jedynie Zboralski⁹⁴ oraz Gongla i Rizzuto⁹⁵ zbadali większą liczbę wspólnot działań funkcjonujących w jednej organizacji (odpowiednio 220 i ponad 70 wspólnot działań). Większość badań dotyczy kilku lub jednej wspólnoty, działającej w jednej organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, uzyskane wyniki nie dają się uogólnić ze względu na celowy dobór badanych wspólnot działań. Ze względu jednakże na znaczne podobieństwo celów badawczych na ich podstawie można sformułować wnioski, dotyczące cech i sposobu funkcjonowania wspólnot działań.

4. Ocena aktualnego stanu badań wspólnot działań

Analiza przedstawionych badań pozwala na stwierdzenie, że mało wiadomo na temat wspólnot działań. Składa się na to kilka powodów. Wspólnota działań jest stosunkowo nowym obiektem zainteresowania ze strony nauki. W rezultacie, jak dotychczas, nie zdołano

⁸³ Fontaine M. A., Millen D. R.: Understanding the Benefits and Impacts of Communities of Practice, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group, Hershey, PA 2004.

⁸⁴ Gongla P., Rizzuto C.R.: op.cit.

⁸⁵ Gherardi S., Nicolini D., Odella F.: Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. „Management Learning”, Vol. 29, No. 3, 1998.

⁸⁶ Andriessen J.H.E., Verburg R.M.: op.cit.

⁸⁷ Teigland R., Wasko M.: Integrating knowledge through information trading: Examining relationship between boundary – spanning communication and individual performance. „Decision Sciences”, Vol. 34, No. 2, 2003.

⁸⁸ Ruuska I.: op.cit.

⁸⁹ Zboralski K.: op.cit.

⁹⁰ von Wartburg I., Rost K., Teichert T.: The Creation of Social and Intellectual Capital in Virtual Communities of Practice. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck 2004.

⁹¹ Schenkel A., Teigland R., Borgatti S.P.: op.cit.

⁹² Dube L., Bourhis A., Jacob R.: The Impact of Structural Characteristics on the Launching of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice. „Cahiers du GRES”, Vol. 3, No. 9, 2003.

⁹³ Fontaine M. A., Millen D.R.: op.cit.

⁹⁴ Zboralski K.: op.cit.

⁹⁵ Gongla P., Rizzuto C.R.: op.cit.

wypracować wspólnej terminologii oraz metod i narzędzi badawczych. Samo pojęcie wspólnoty działań jest różnie ujmowane i interpretowane. Chaos terminologiczny i metodologiczny staje się tym większy, że zjawiska wspólnotowości, grupowego uczenia się oraz tożsamość są także przedmiotem badań innych dyscyplin naukowych, takich jak: socjologia, antropologia czy psychologia⁹⁶.

Na niski stan wiedzy na temat wspólnot działań wpływa również fakt, że dotychczasowe badania wspólnot działań cechuje pewna ograniczoność co do stosowanych metod (etnografia, studium przypadku) oraz zasięgu (przede wszystkim USA i RFN, pracownicy niskiego szczebla kierowania). Poza tym badacze przyjmowali odmienne założenia i perspektywy badawcze, co w większości przypadków uniemożliwia porównanie wyników badań. Poza nielicznymi wyjątkami należy również odnotować brak badań panelowych, pozwalających na uchwycenie zjawiska wspólnoty działań.

Zasadniczą trudność w badaniu wspólnoty działań stanowią jej cechy. Chodzi tu w szczególności o takie wymiary wspólnoty działań, jak jej nieformalny charakter, nieostre granice oraz zmienny skład osobowy. Utrudnia to nie tylko zdobycie danych empirycznych, ale także ich porównanie. Każda wspólnota staje się przez to zjawiskiem niepowtarzalnym.

Przedstawiona analiza badań wspólnot działań pozwala na stwierdzenie, że dużym problemem w badaniach jest pomiar ich efektywności. Do oceny efektywności wspólnot działań mało przydatne okazują się tradycyjne narzędzia finansowe. Pozwalają one, co prawda, na kontrolę kosztów, natomiast nie da się ich zastosować do wyrażenia wartości wiedzy wytworzonej przez wspólnotę. Jedynie w wyjątkowych przypadkach uzyskane wyniki można bezpośrednio przypisać działaniom wspólnoty. Na część z nich trzeba będzie poczekać wiele lat. Ponadto, należy zauważyć, że w większości chodzi o wyniki natury niematerialnej, takie jak zwiększenie zaufania czy lepsza komunikacja, co powoduje, że trudno ocenić ich wartość dla organizacji. W tej sytuacji najczęściej wskazuje się na najlepsze praktyki, uosabiające efekty działania wspólnot działań.

Pomimo trudności z jednoznacznym określeniem efektywności wspólnot działań, większość badań ich dotyczących reprezentuje nurt funkcjonalny. W większości przypadków zakłada się projektowe podejście do procesu rozwoju wspólnoty działań, przewidujące określoną liniowość zdarzeń. Jak się wydaje, wynika to z faktu, że początkowo przedsiębiorstwa samodzielnie lub we współpracy z doradcami biznesowymi i kooperującymi z nimi instytucjami badawczymi usiłowały stworzyć programy wsparcia istniejących i inicjowania powstawania nowych sieci wiedzy, co doprowadziło do powstania wielu pilotażowych projektów, nie wychodzących poza granice organizacji. W związku z tym towarzyszące temu badania koncentrowały się najczęściej na kwestiach praktycznych, a nie poznawczych.

⁹⁶ Bendkowski J.: op. cit.

5. Podsumowanie

Początki badań wspólnot działań sięgają prac antropologicznych, dotyczących procesu grupowego uczenia się oraz etnograficznych miejsca pracy. W naukach o zarządzaniu wspólnota działań pojawiła się w kontekście organizacyjnego uczenia się, jako instrument zarządzania wiedzą w organizacji.

Analiza aktualnego stanu badań wskazuje, że jest to stosunkowo nowy obszar zainteresowania ze strony nauk o zarządzaniu. Jak dotychczas ukazało się niewiele prac o charakterze eksploracyjnym, poświęconych głównie zrozumieniu istoty zjawiska, jakim jest wspólnota działań, oraz opisowi jej głównych cech i wymiarów. Na podstawie analizy przedstawionego przeglądu badań można stwierdzić, że zjawisko to wymaga dalszych gruntownych badań, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę jego zastosowanie w środowisku organizacyjnym jako narzędzia zarządzania wiedzą.

Analiza przedstawionych badań wskazuje, że kierowanie procesem rozwoju wspólnoty działań utożsamiane jest z zarządzaniem projektem, co automatycznie wiąże się z zastosowaniem określonych metod i narzędzi. Jedynie w nielicznych przypadkach rozwój wspólnot działań postrzega się jako ciągły i cykliczny proces ewolucji, wymagający odejścia od tradycyjnych metod i narzędzi wspomagania rozwoju wspólnot działań na rzecz kontroli kontekstu. Modele te jednakże nie oferują organizacjom efektywnych narzędzi kształtowania rozwoju wspólnot działań.

Bibliografia

1. Andriessen J.H.E., Verburg R.M.: The Development and Application of the Community Assessment Toolkit. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities. Innsbruck, Austria 2004.
2. Ardichvili A., Page V., Wentling T.: Motivation and barriers to participation in virtual knowledge – sharing communities of practice. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No. 1, 2003.
3. Bandura A.: Social learning theory. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1977.
4. Bendkowski J.: Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w rozwoju współczesnych organizacji. Monografia nr 402. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
5. Bozarth J.: The Usefulness of Wenger's Framework in Understanding a Community of Practice. Rozprawa doktorska, North Carolina State University, 2008.
6. Breu K., Hemingway C.: Collaborative Processes and Knowledge Creation on Communities of Practice. „Creativity & Innovation Management”, Vol. 11, No. 3, 2002.

7. Brown J.S., Duguid P.: Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified view of Working, Learning, and Innovation. „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, 1991.
8. Bullinger H.-J., Baumann T., Fröschle N., Mack O., Trunzer T., Waltert J.: Business Communities – Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet. Galileo Business, Bonn 2002.
9. Constant D., Sproull L. S., Kiesler S.: The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. „Organization Science”, Vol. 7, No. 1, 1996.
10. Cox A.M.: What are Communities of Practice? A critical review of four seminar works. 5th European Conference on Organizational Knowledge. Learning and Capabilities. Innsbruck, Austria 2004.
11. Davenport E., Hall H.: Organization Knowledge and Communities of Practice. „Annual Review of Information Science and Technology”, Vol. 36, No. 1, 2002.
12. Dube L., Bourhis A., Jacob R.: The Impact of Structural Characteristics on the Launching of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice. „Cahiers du GRES”, Vol. 3, No. 9, 2003.
13. Duguid P.: „The art of knowing”: Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of virtual communities of practice. „Information Society”, Vol. 21, No. 2, 2005.
14. Fontaine M. A., Millen D.R.: Understanding the Benefits and Impacts of Communities of Practice, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group, Hershey, PA 2004.
15. Frost B., Holzwarth C.: Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG. „New Management“, Vol. 1, No. 10.
16. Gherardi S., Nicolini D., Odella F.: Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. „Management Learning”, Vol. 29, No. 3, 1998.
17. Gongla P., Rizzuto C.R.: Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001.
18. Hildreth P., Wright P., Kimble C.: Communities of Practice: Going Virtual, [in:] Mehdi K.-P. (ed.): Knowledge Management and Business Model Innovation. Idea Group Publishing, Hershey 2001.
19. Hislop D.: The complex relations between communities of practice and the implementation of technological innovations. „Interdisciplinary Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 2, 2003.
20. Hutchins E.: Learning to navigate, [in:] Chaiklin S., Lave J. (eds.): Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context. Cambridge University Press, New York 1996.
21. Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście. PWE, Warszawa 2006.

22. Jordan B.: Cosmopolitical obstetrics: Some insights from the training of traditional midwives. „Social Science and Medicine”, Vol. 28, No. 9, 1989.
23. Lave J.: *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*. Cambridge University Press, Cambridge 1988.
24. Lave J.: Situation learning in communities of practice, [in:] Resnick L.B., Levine J.M., Teasley S.D. (eds.): *Perspectives on Socially Shared Cognition*. American Psychological Association, Washington, DC 1993.
25. Lave J., Wenger E.: *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge, UK 1991.
26. Lesser E.L., Prusak L.: Communities of Practice, Social Capital and Organisational Knowledge. „Information Systems Review”, Vol. 1, No. 1, 1999.
27. Lesser E.L., Storck J.: Communities of Practice and Organisational Performance. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001.
28. Lueg C.: *Where is the action in virtual communities of practice? Computer-Supported Cooperative Work*, Munich 2002.
29. Marshall H.: Structural constraints on learning, [in:] Geer B. (ed.), *Learning to Work*. Sage Publications, Beverly Hills 1972.
30. McDermott R.: Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to Get the Most Out of Human Networks. „Knowledge Management Review”, Vol. 2, No. 5, 1999.
31. McDermott R.: Community Development as a Natural Step: Five Stages of Community Development. „KM Review”, Vol. 3, No. 5, 2000.
32. McDermott R., Archibald D.: Harnessing Your Staff's Informal Networks. „Harvard Business Review”, Vol. March, No. 1, 2010.
33. Murillo E.: Searching Usenet for virtual communities of practice: using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory. „Information Research”, Vol. 13, No. 4, 2008.
34. North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissensgemeinschaften – Keimzellenlebendigen Wissensmanagements. „IO Management”, Vol. 7/8, 2000.
35. North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissenserschaffung – Austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice. QUEM-Report, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, Berlin 2004.
36. Orr J.: *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Cornell University Press 1996.
37. Osterlund C., Carlile P.: Relations in Practice: Sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations. „The Information Society”, Vol. 21, No. 2, 2005.

38. Pór G.: Designing Knowledge Ecosystems for Communities of Practice. ICM conference on Knowledge Management, Los Angeles 1997.
39. Romhardt K.: Wissensgemeinschaften: Ortelebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten. Versus, Zürich 2002.
40. Ruuska I.: Social Structures as Communities for Knowledge Sharing. Rozprawa doktorska, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Helsinki University of Technology, Helsinki 2005.
41. Saint-Onge H., Wallace D.: Leveraging communities of practice for strategic advantage. Butterworth-Heinemann, Boston, MA 2002.
42. Schenkel A., Teigland R., Borgatti S.P.: Theorizing Structural Properties of Communities of Practice: A Social Network Approach. Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC 2001.
43. Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz, München 2001.
44. Seufert A., von Krogh G., Bach A.: Towards knowledge networking. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 3, No. 3, 1999.
45. Smatt C., McLure Wasko M.: Discovering Communities of Practice through Social Network Analysis, [in:] Coakes E., Clarke S. (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management. Idea Group Reference, Hershey 2006.
46. Snyder W. M.: Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century. Social Capital Group, Cambridge, MA 1997, www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols.shtml.
47. Storck J., Hill P.A.: Knowledge Diffusion through „Strategic Communities”. „Sloan Management Review”, Vol. 41, No. 2, 2000.
48. Swarbrick A.: Visualising Knowledge Networks: Leveraging the Potential of Work Based Communities. Department of Computer Science, University of York, York 2002.
49. Teigland R.: Knowledge Networking: Structure and Performance in Networks of Practice. Stockholm School of Economics, Stockholm 2003.
50. Teigland R.: Exploring the Role of Communities of Practice in Regional Innovation Systems, [in:] Coakes E., Clarke S. (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management. Idea Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore 2006.
51. Teigland R., Wasko M.: Integrating knowledge through information trading: Examining relationship between boundary – spanning communication and individual performance. „Decision Sciences”, Vol. 34, No. 2, 2003.

52. Thompson M.: Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. „Organization Science”, Vol. 16, No. 2, 2005.
53. van den Ven A.: Suggestions for studying strategy process: a research note. „Strategic Management Journal”, Vol. 13, 1992.
54. von Wartburg I., Rost K., Teichert T.: The Creation of Social and Intellectual Capital in Virtual Communities of Practice. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck 2004.
55. Wenger E.: Communities of Practice – Learning as a Social System. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998.
56. Wenger E.: Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge 1998.
57. Wenger E.: Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice. „Ivey Business Journal”, Vol. January/February, No. 1, 2004.
58. Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Harvard Business School Press, Boston, MA 2002.
59. Zboralski K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Deutscher Universitäts, Wiesbaden 2007.