

## **Kształtowanie wspólnot działań w organizacji sieciowej**

### **Wstęp**

W warunkach wysokiej turbulencji i niepewności charakteryzujących współczesną gospodarkę podstawą funkcjonowania i rozwoju organizacji jest wiedza. W organizacji sieciowej wiedza tworzona jest w ramach spontanicznie wyłaniających się układów relacyjnych obejmujących różnych uczestników sieci. U podstawy tego rodzaju sieci relacji leży wspólny obszar zainteresowania, stanowiący problem do rozwiązania dla jej członków oraz nadający im określony kierunek działania, determinujący charakter współpracy. Tworzą one samoorganizujące się i niesformalizowane wyspy wiedzy, nazywane wspólnotami działań (ang. *Community of Practice*), samodzielnie określające zasady współdziałania ich członków oraz charakter relacji z organizacją macierzystą [11]. Są one nie tylko źródłem wiedzy niejawnej, ale zapewniają także jej szybką dyfuzję wewnątrz przedsiębiorstwa. Wynika to stąd, że są to struktury wysoce rozmyte, zapewniające pracownikom szeroką autonomię w ich działaniu i podejmowaniu decyzji. Wiedza w nich podlega samofiltracji, a jej przydatność jest weryfikowana w czasie rzeczywistym [9].

Ich powstawanie może być celowo stymulowane przez organizację w sytuacji, gdy rozwijają wiedzę, którą organizacja uważa za szczególnie przydatną i wartościową [7]. Wiedza wytworzona w tego typu układach jest wysoce niesformalizowana i nieustrukturyzowana, a przez to pozwalająca na efektywne rozwiązywanie problemów w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu [8].

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przesłanek kształtowania wspólnot działań w organizacji sieciowej. Zakłada się, że warunkiem powstawania i rozwoju wspólnot działań są celowo zaprojektowane działania o charakterze organizacyjnym skierowane na czynniki ludzkie i kontekstowe celem realizacji empirycznie wyznaczonych scenariuszy rozwoju wspólnot, umożliwiających im na przejście do fazy rozwoju pozwalającej na tworzenie organizacyjnie użytecznej wiedzy. Badania przeprowadzono metodą studium przypadku, która pozwala na analizę układu społecznego w całej jego złożoności z uwzględnieniem jak największej ilości istotnych zmiennych. Badaniom poddano wspólnotę działań znajdującą się w fazie uruchomienia, powstałą spontanicznie w oddziale terenowym jednego z wiodących w Polsce i na świecie przedsiębiorstw logistycznych.

### **1. Kierowanie rozwojem wspólnot działań w organizacji sieciowej**

Rzeczony rozwój wspólnoty działań można rozpatrywać przez pryzmat następujących po sobie faz [3]:

- **nawiązanie kontaktu**, którego istotą jest stworzenie sieci powiązań jednostek mających wspólny obszar zainteresowań,
- **powstanie**, które polega na określeniu celów działania, struktur i sposobu oraz zasad funkcjonowania wspólnoty przez kluczowych członków wspólnoty,

- **uruchomienie**, w którym zostaje zainicjowany proces grupowego uczenia się w wyniku powstania i rozwoju więzów zaufania, wspólnota pozyskuje nowych członków i rozwija się,
- **aktywność**, którego istotą jest współpraca członków wspólnoty nad rozwiązaniem problemów oraz nawiązanie kontaktów i współpraca z innymi wspólnotami funkcjonującymi w organizacji,
- **transformacja**, która charakteryzuje się zdolnością wspólnoty do płynnego dostosowywania się do zmiennych sygnałów pochodzących z otoczenia i jednoczesnego oddziaływania na nie za pomocą innowacji.

Organizacja zarządza procesami tworzenia i rozwoju wspólnot działań poprzez czynniki osobowe i kontekstowe, tak aby rozwijały się one według wyznaczonych empirycznie scenariuszy i weszły w fazę rozwoju, umożliwiającą tworzenie organizacyjnie użytecznej wiedzy. Obejmują one:

- **czynniki osobowe** – wspólnoty działań tworzą eksperci przejawiający silne zainteresowanie jej domeną, zdolni do tworzenia wiedzy w ramach pracy zespołowej,
- **środowisko wiedzy** – powstanie i rozwój wspólnot działań, a następnie uruchomienie procesów grupowego uczenia się jest uzależnione od:
  - *stylu kierowania* zorientowanego na wspomaganie procesów wiedzy i zapewniającego zgodność celów jednostkowych, grupowych i organizacyjnych oraz *kultury organizacyjnej* wspierającej takie wartości jak współpraca, otwartość i zaufanie,
  - *kreatywnego środowiska pracy* wspomagającego procesy zarządzania wiedzą we wspólnocie,
- **rynek wiedzy** – rozumiany jako przestrzeń działania wszystkich użytkowników, obejmującej infrastrukturę informacyjno-komunikacyjną oraz technologie wykorzystywane przez wspólnoty do zarządzania wiedzą.

Wzorce profesjonalizmu stanowią podstawową przesłankę powstania i rozwoju wspólnoty działań. Wywierają one decydujący wpływ na współpracę oraz powstałą w jej wyniku wspólnotę. Dotyczy to w szczególności następujących wzorców kultury profesjonalizmu:

- niezależności i odpowiedzialności, leżących u podstaw samoorganizacji wspólnoty działań i określającej sposób jej funkcjonowania,
- identyfikacji z domeną, determinującej procesy uczenia się i nadającej tożsamość wspólnoty działań,
- potrzeby osiągnięć, wpływającej na poziom zaangażowania w prace wspólnoty,
- pragmatyzmu i racjonalizmu, wpływającym na poziom tzw. szybkiego zaufania, a tym samym na gotowość do podjęcia współpracy oraz efektywność wymiany.

Rozwój wspólnoty działań w środowisku organizacyjnym jest nie tylko uzależniony od fachowości i wszechstronności pracowników, ale także od umiejętnego kierowania nimi, mobilizowania ich energii i inteligencji, tak aby wypełniali oni swoje role i zadania w sposób sprawny i skuteczny. Menedżer poprzez swoje działania wywiera bezpośredni wpływ na podstawowe parametry kultury organizacyjnej, takie jak: wartości, wierzenia, klimat organizacyjny, normy, symbole, zachowania, komunikację itd., które prowadzą do powstania konkretnych sytuacji społecznych determinujących funkcjonowanie organizacji [6].

Powstanie wspólnoty działań wymaga stylu kierowania zorientowanego na wykształcenie się kultury indywidualistycznej, co wynika z jej podstawowych założeń, takich jak:

- wspólnota celów i wartości – podstawowym warunkiem powstania wspólnoty jest odkrycie przez jej członków wspólnego obszaru zainteresowań i wartości,



- niezależność i samoorganizacja – pozwalają jej członkom na wybór interesującego ich obszaru wiedzy, określenia oczekiwań co do podziału pełnionych ról oraz zasad współdziałania,
- lojalność i zaufanie – determinują relacje pomiędzy członkami wspólnoty działań, co wpływa znacząco na współpracę i poziom zaangażowania w prace wspólnoty,
- rozwój jednostkowy – stanowi podstawową motywację do uczestnictwa w pracach wspólnoty.

Dalszy rozwój wspólnoty działań wymaga stylu kierowania zorientowanego na wykształcenie się kultury zadaniowej, w związku z tym że:

- kładzie ona nacisk na doraźne powoływanie zespołów dla rozwiązania określonych problemów,
- zapewnia samodzielność, samoorganizację i autonomię działania,
- wspiera zdolności adaptacyjne, elastyczność i kreatywność w sytuacji zdominowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji,
- władza wynika z faktu posiadania kompetencji koniecznych do rozwiązania danego zadania.

Kreatywne środowisko pracy stanowi podstawowy warunek zainicjowania i uruchomienia głównych procesów z udziałem wiedzy we wspólnocie działań. Obejmuje ono następujące czynniki:

- wsparcie otoczenia, które pozwala na stworzenie klimatu sprzyjającego inicjowaniu, dyskusji i pracy nad tworzeniem nowych rozwiązań oraz ich wdrożenie do praktyki poprzez: wsparcie werbalne, współpracę w rozwijaniu i wdrażaniu nowych pomysłów oraz zapewnienie koniecznych zasobów,
- współpracę, która zapewnia efektywną współpracę członków wspólnoty poprzez: stworzenie sieci powiązań umożliwiającej skuteczną komunikację i przepływy wiedzy, zapewnienie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego oraz stworzenie warunków umożliwiających powstanie pomiędzy członkami wspólnoty więzów wspomagających generowanie i transfer wiedzy,
- swobodę działania, która zapewnia samoorganizację działań wspólnoty poprzez: swobodę samodzielnego wyboru działań i środków koniecznych do realizacji zadań oraz ustalenia harmonogramu prac,
- przewyższenie oporu, które zapewnia dynamikę rozwoju wspólnoty poprzez jej ustawiczną rekonfigurację dzięki: redukcji strachu i niepewności i eliminację postaw biernych.
- sprzężenie zwrotne, które umożliwia kierowanie procesami tworzenia i dyfuzji wiedzy poprzez: informowanie o postępie prac i nadanie kierunku dalszym działaniom, optymalizację działania oraz zwiększenie motywacji i gotowości do zaangażowania się.

Rynek wiedzy odgrywa ważną rolę w procesie powstawania i rozwoju wspólnot działań. Technologia wspomagająca zapewnia:

- budowę infrastruktury wspólnotowej (np. repozytorium wiedzy)
- budowę infrastruktury do zarządzania kapitałem intelektualnym (np. narzędzia pomiarowe, analityczne i raportujące),
- przebieg procesów grupowego uczenia się (np. *groupware*),
- wsparcie dla kreatywności i innowacji (np. *cloud computing*).

## 2. Badanie warunków kształtowania wspólnot działań. Studium przypadku oddziału terenowego firmy logistycznej

### 2.1 Ogólna charakterystyka organizacji macierzystej

Niniejsze studium przypadku dotyczy wspólnoty działań funkcjonującej w oddziale terenowym jednej z wiodących w Polsce i na świecie firm oferujących rozwiązania logistyczne w zakresie zarządzania transportem przesyłek i informacji.

W obecnym kształcie firma kurierska działa w Polsce od 2003 roku. Swoim zasięgiem obejmuje cały kraj. W chwili obecnej posiada ona trzy główne centra dystrybucyjne: w Warszawie obsługujące wschód kraju, Poznaniu (Głuchów) obsługujące część zachodnią Polski i w Zabrze odpowiedzialne za jego część południową.

Podstawą systemu dystrybucji przesyłek w prezentowanej firmie kurierskiej jest odpowiednio rozmieszczona sieć terminali przeładunkowych funkcjonujących w systemie *hub*. Składa się ona z kilku terminali węzłowych, stanowiących główne centra rozdzielcze (*hub*) oraz z odpowiedniej liczby terminali lokalnych, spełniających funkcję obsługi dystrybucyjnej na określonym obszarze.

Proces dostarczania przesyłki w systemie „*door-to-door*” składa się z czterech etapów.

Pierwszy etap stanowią czynności związane z odbiorem przesyłki u nadawcy zgłaszającego popyt na usługę kurierską. W tym celu firma wysyła do zleceniodawcy swojego kuriera obsługującego dany rejon. Przy odbiorze przesyłki zleceniodawca wypełnia list przewozowy, zawierający: dane nadawcy, dane odbiorcy, opis wysyłanego towaru oraz rodzaj usługi, z jakiej chce skorzystać zleceniodawca. Przesyłce nadawany jest specjalny numer kodowy wraz z odpowiednim kodem kreskowym. Na jego podstawie przesyłka zostaje wprowadzona do systemu komputerowego firmy kurierskiej.

Po zebraniu wszystkich przesyłek z danego regionu zostają one dostarczone przez kuriera do najbliższego centrum rozdzielczego, w którym ma miejsce drugi etap tj. sortowanie i konsolidacja. Każda przesyłka zaopatrzona jest w specjalne etykiety z dwoma kodami kreskowymi. Pierwszy z nich to niepowtarzalny numer identyfikacyjny przesyłki, natomiast drugi to kod kierunkowy, który umożliwia skierowanie przesyłki w miejsce przeznaczenia. Kody kreskowe umożliwiają automatyczne sortowanie przesyłek, a następnie ich śledzenie w systemie. Podczas rozładunku zostają zarejestrowane następujące parametry paczki: długość i waga, numer przesyłki oraz miejsce przeznaczenia. Na koniec następuje konsolidacja przesyłek zmierzających w tym samym kierunku.

Trzeci etap polega na przetransportowaniu przesyłek do centrum rozdzielczego, znajdującego się w pobliżu określonego miejsca przeznaczenia. Przewóz odbywa się za pomocą transportu drogowego późnym popołudniem wg ustalonego rozkładu jazdy, tak aby przesyłki dotarły do sortowni w nocy lub nad ranem.

W czwartym etapie przesyłki są rozwożone przez kurierów do adresatów. Ich zadanie polega na terminowym dostarczeniu paczki do adresata oraz uzyskaniu potwierdzenia odbioru. Kurierzy w prezentowanej firmie posługują się ręcznym urządzeniem elektronicznym zasilanym bateryjnie nazywanym „*handheld*”. Za jego pomocą kurier skanuje numery paczek przed wyjazdem w rejon. Dzięki temu po doręczeniu przesyłki może błyskawicznie wprowadzić do systemu komputerowego pozostałe dane dotyczące przesyłki, takie jak: czas dostawy, dane dotyczące odbiorcy oraz jego podpis.



## 2.2 Geneza powstania wspólnoty działań

Oddział terenowy, w którym funkcjonuje badana wspólnota działań, składa się z działu kurierskiego oraz działu rozliczeń. W pierwszym pracują kurierzy oraz przydzielający zadania i nadzorujący ich pracę koordynatorzy, a w drugim osoby odpowiedzialne za dokumentację i rozliczenie wykonanej pracy. Charakter prowadzonej działalności powoduje, że praca wykonywana jest przez całą dobę.

Podstawę codziennej pracy stanowią wyznaczone cele, realizowane w oparciu o obowiązujące w przedsiębiorstwie procedury i zasady działania. Zdaniem badanych w firmie nie ma obszarów nieuregulowanych przepisami lub instrukcjami. Dotyczy to również zdarzeń losowych, takich jak np. nieoczekiwane przerwy w dostawie prądu. Ich zdaniem wynika to z konieczności zachowania ciągłości pracy przez firmę macierzystą.

Pomimo ścisłej regulacji wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji pracownicy obydwu działów nawiązują nieformalne kontakty w celu rozwiązania pojawiających się problemów związanych z terminowym i prawidłowym wykonaniem zadań. Jest to spowodowane wieloma czynnikami.

Najważniejszy z nich to współzależność zadań. Badani wskazywali, że co prawda za wykonanie określonych czynności odpowiedzialne są konkretne osoby, to za realizację całego zadania odpowiedzialny jest cały oddział. Jego ocena dokonywana jest w oparciu o kartę wyników (*scorecard*), obejmującą wszystkie działy ze względu na takie wymiary, jak np.: operacje, magazyn i jakość. Jest ona podstawą do sporządzenia rankingu wszystkich oddziałów terenowych w kraju, publikowanego co miesiąc na stronach intranetowych firmy. Przy czym oddział, który uzyska mniej niż 1000 punktów jest karany obcięciem premii. Podobna zasada obowiązuje w przypadku błędów popełnianych przez pracowników danego oddziału terenowego, których koszt musi pokryć zainteresowany terminal. Przykładowo list przewozowy z błędnie podanymi parametrami przesyłki może spowodować, że naliczona zostanie niewłaściwa opłata tytułem jej dostarczenia. Odbije się to negatywnie na uzyskanym wyniku oraz oznacza stratę, która należy pokryć z własnych środków.

Badani wskazywali, że w tej sytuacji najlepszym wyjściem jest zapobieganie występowaniu problemów poprzez nieformalną (ponieważ nie wspieraną oficjalnie przez organizację) współpracę pracowników działów kurierskiego i rozliczeń. Przykładem może być nieformalna współpraca koordynatorów, należących do badanej wspólnoty działań, w zakresie rozwiązywania bieżących problemów. W wywiadzie wskazywali oni, że często nie są oni w stanie wywiązać się z terminowego dostarczenia przesyłki ze względu na brak wolnych kurierów, nieoczekiwane awarie pojazdów itd. Problem ten rozwiązują poprzez utworzenie wspólnych nieformalnych rezerw kierowców, wzajemną wymianę kurierów i przesyłek.

Oprócz zapobiegania dla powodzenia ważne jest także wczesne wykrycie i naprawienie błędów. W przypadku niewłaściwego opisanie przesyłki przez kuriera (parametry przesyłki, miejsce przeznaczenia itd.) dla błyskawicznego naprawienia błędów i uniknięcia kary finansowej pierwszorzędne znaczenie mają kontakty z pracownikami w innych lokalizacjach.

Nieformalna współpraca jest również najbardziej efektywna w przypadku rozpatrywania reklamacji. Badani wskazywali, że szybkość i efektywność działania jest uzależniona od sieci nieformalnych kontaktów w filiach organizacji macierzystej w całym kraju.

Do zawiązywania nieformalnych więzi współpracy zachęca również system szkoleń panujący w prezentowanej firmie. Wysoki stopień formalizacji organizacji macierzystej wymaga przeprowadzenia dwa razy w roku cyklu szkoleń dotyczących obowiązujących procedur, oferowanych produktów i aktualnych cenników. Badani członkowie wspólnoty



działań twierdzili, że najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest w tym przypadku podział pracy.

Wielość obowiązujących przepisów powoduje poza tym konieczność znalezienia właściwej procedury, którą należy zastosować do rozwiązania określonego problemu. Zachęca to do nawiązywania kontaktów z koleżankami i kolegami o długim stażu pracy, dysponującymi pokaźnym bagażem doświadczeń, a przez co stanowiącymi cenne źródło informacji i wiedzy.

Badani wskazywali wreszcie, że do poszukiwania wartościowych kontaktów oraz nawiązywania nieformalnej współpracy w ramach organizacji macierzystej zmusza ich realizacja tzw. projektów specjalnych. Są one podejmowane dla znalezienia rozwiązań pozwalających na eliminację najbardziej palących problemów, a przez to zwiększenie efektywności działania. Badani podawali przykład warsztatów zainicjowanych badaniami OBOP-u na temat jakości usług kurierskich. Kurierom zarzucano brak kultury osobistej i nieodpowiedni wygląd zewnętrzny oceniany przez pryzmat brudnych rąk, poplamionych ubrań itd. W tej sytuacji najbardziej wartościowe i powszechnie akceptowane rozwiązania wypracowywane są w trakcie nieformalnych dyskusji i rozmów pomiędzy członkami wspólnoty działań.

Podczas wywiadu badani podkreślali swoje zainteresowanie pracą. Jedna z przełożonych w dziale rozliczeń przyznała, że często inicjuje wyjazdy swoich podwładnych dla lepszego poznania się i pogłębienia integracji grupy. Jak sama stwierdziła: „Po godzinie wszystkie rozmowy schodzą na tematy związane z pracą”.

Wszystkie te czynniki spowodowały, że wystąpiły warunki do powstania wspólnoty działań.

### **2.3 Identyfikacja wspólnoty działań w środowisku organizacyjnym**

Do identyfikacji wspólnot działań wykorzystano analizę sieci społecznych oraz program UCINET. Zaimplementowana funkcja Core/Periphery (Categorical) analizuje strukturę sieci na podstawie danych zawartych w macierzy sąsiedztwa z punktu widzenia jej zgodności ze strukturą centralno-peryferijną oraz określa, który z jej aktorów należy do centrum, a który do obrzeży sieci [2]. Analizowaną wspólnotę przedstawiono na rys. 1.

Wspólnota liczy dwudziestu członków, z czego siedem osób to członkowie kluczowi, a pozostali to członkowie peryferyjni. Członkowie kluczowi utrzymują regularne i intensywne interakcje pomiędzy sobą oraz z pozostałymi członkami wspólnoty.

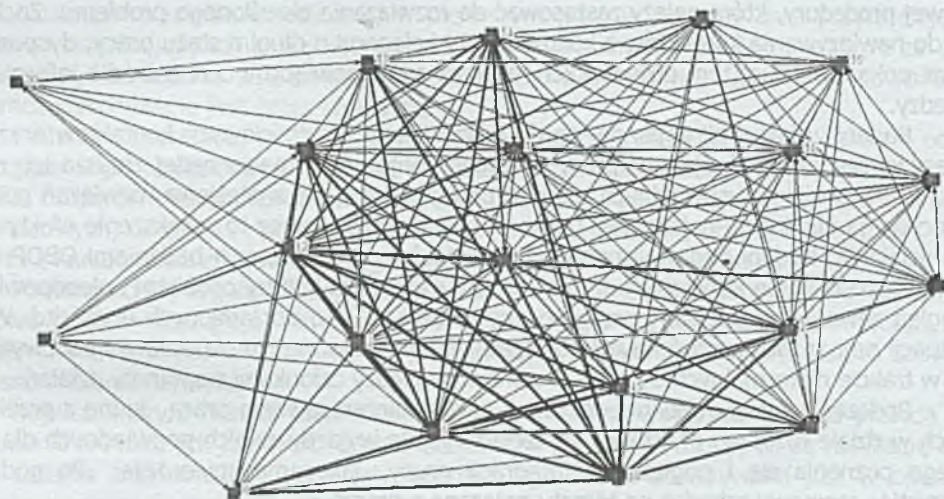
W codziennym działaniu nadają cel i wypracowują zasady funkcjonowania wspólnoty. Dotyczy to zarówno spraw związanych z procesami wiedzy, takimi jak kreowanie, strukturyzacja i przechowywanie wiedzy, jak i organizacją życia wspólnoty, jak np. zasady rekrutacji nowych członków, podział ról, czy charakter więzi międzyludzkich.

Kluczowi członkowie tworzą wiedzę wykorzystywaną do rozwiązywania bieżących problemów. Ponieważ zauważają skuteczność swoich działań starają się rozszerzyć funkcjonowanie wspólnoty na pozostałe obszary firmy macierzystej rekrutując nowych członków, którzy – jak stwierdzili w wywiadzie – chcą coś osiągnąć i są zainteresowani lepszymi wynikami w pracy. Członkowie kluczowi zdają sobie sprawę, że niektóre problemy wymagają sięgnięcia do zewnętrznych źródeł wiedzy. W tym celu nawiązują kontakty z doświadczonymi kolegami z innych oddziałów terenowych, którzy mogą im dostarczyć wartościowej wiedzy podczas imprez integracyjnych organizowanych przez organizację macierzystą dla wszystkich oddziałów terenowych.

Członkowie kluczowi stanowią źródło wiedzy i wsparcia dla członków peryferyjnych. Pomagają im w rozwiązywaniu codziennych problemów poprzez dostarczanie użytecznych informacji, wskazując potencjalne źródła wiedzy oraz zapewniając dostęp do niezbędnych



zasobów. Na komputerze jednego z nich tworzą tymczasowe repozytorium wiedzy wspólnotowej, do których mają dostęp wszyscy członkowie wspólnoty.



Rys. 1. Graficzne przedstawienie wspólnoty działań

Źródło: opracowanie własne wyników badań

Sprawne funkcjonowanie wspólnoty uzależnione jest od możliwości wytworzenia więzów zaufania i lojalności pomiędzy członkami wspólnoty. Członkowie badanej wspólnoty działań stwierdzili, że przyjmowani są do niej ludzie „nadający na tej samej fali”, podziеляjący cele wspólnoty i charakteryzujący się odpowiednią postawą i motywacją do pracy. Uważa się, że tylko tacy ludzie dają gwarancję właściwego wypełniania swoich ról wspólnotowych i skutecznej realizacji postawionych celów. Członkowie badanej wspólnoty stwierdzili, że spotykają się często poza miejscem pracy oraz organizują wspólne wyjazdy, których głównym celem jest integracja (socjalizacja) nowych członków.

Członkowie kluczowi i peryferyjni są przekonani, że czerpią korzyści z uczestnictwa we wspólnocie, a dla organizacji stanowi ona źródło wartości.

#### **2.4 Badanie cech ludzi tworzących wspólnotę z punktu widzenia ich zdolności do tworzenia wiedzy w ramach pracy zespołowej**

Do zbadania stopnia aprobaty wzorów kultury profesjonalizmu posłużono się kwestionariuszem badawczym aprobaty wzorów kultury profesjonalizmu opracowanym przez Sikorskiego [10]. W tab. 1 przedstawiono zbiorcze wyniki badań. Bezwzględna różnica pomiędzy aprobatą i negacją wskazuje na stopień aprobaty lub negacji poszczególnych cech kultury organizacyjnej profesjonalizmu przez badanych. Wynik ujemny oznacza brak akceptacji dla danego wzoru kultury profesjonalizmu.

Wyniki badań wskazują, że największą aprobatą netto respondentów cieszą się następujące wzorce kultury profesjonalizmu:

- odpowiedzialności (16),
- niezależności (14),
- potrzeby osiągnięć (8),
- pragmatyzmu (8),

- racjonalizmu (6),
- identyfikacji z domeną (1).

Tab. 1. Aprobata wzorów profesjonalizmu

	<i>Niezależność</i>			<i>Odpowiedzialność</i>			<i>Pragmatyzm</i>		
	Aprobata ogółem	9	13	14	18	10	10	14	11
Negacja ogółem	10	6	6	2	10	10	6	8	11
<b>Różnica wskazań:</b>	<b>-1</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>
	<i>Racjonalizm</i>			<i>Potrzeba osiągnięć</i>			<i>Identyfikacja z domeną wiedzy</i>		
	Aprobata ogółem	7	15	11	8	11	13	10	5
Negacja ogółem	13	5	9	11	7	6	7	7	6
<b>Różnica wskazań:</b>	<b>-6</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>

Źródło: opracowanie własne wyników badań

Odnosząc powyższe wyniki badań empirycznych w odniesieniu do przesłanek kształtowania wspólnot działań należy stwierdzić, co następuje:

- 1) Wysoka aprobata dla niezależności wskazuje, że wspólnota jest w stanie wytworzyć mechanizmy samoorganizacji, pozwalające na określenie sposobu i działania, tj. przydzielenie ról, koordynację działań itd.
- 2) Umiarkowana aprobata dla potrzeby osiągnięć wskazuje, że jej członkowie są gotowi do wysokiego zaangażowania się w jej prace, a w konsekwencji do uruchomienia procesów grupowego uczenia się.
- 3) Umiarkowana aprobata dla wzorców pragmatyzmu i racjonalizmu wskazuje, że w relacjach pomiędzy członkami wspólnoty istnieje wystarczający poziom zaufania. Oznacza to, że wspólnota jest w stanie wytworzyć więzy zaufania, pogłębić współpracę i przyciągnąć nowych członków.
- 4) Niska aprobata dla wzorców kulturowych identyfikacji z domeną oznacza, że wspólnota nie wykształciła jak na razie wspólnej tożsamości. Może to być spowodowane krótkim czasem istnienia wspólnoty. Wraz z uruchomieniem procesów kreowania wiedzy wspólnota powinna zacząć wykształcać własną tożsamość.

Wynika z tego, że w obszarze ludzkim zostały spełnione wszelkie warunki konieczne do powstania i uruchomienia wspólnoty działań.

## 2.5 Badanie środowiska wspierającego rozwój wspólnoty działań

### *Styl kierowania i kultura organizacyjna*

Do zbadania istniejącego systemu wartości organizacyjnych posłużono się ankietą opracowaną przez Harrisona [4] i Handy'ego [5].

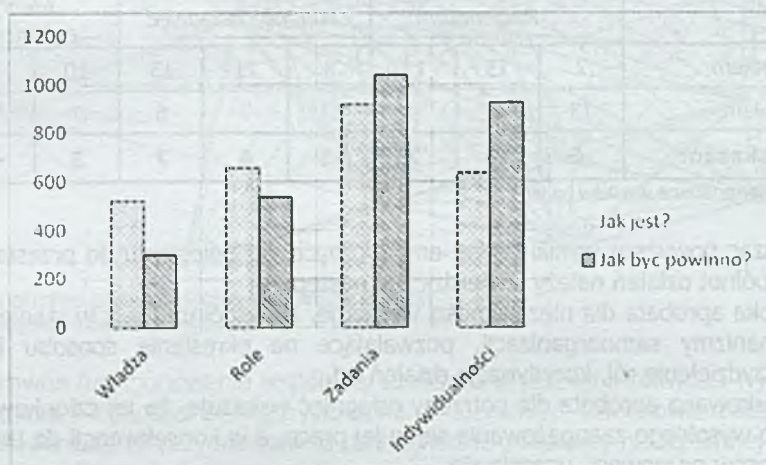
Istniejący i pożądany system wartości organizacyjnych przedstawiono na rys. 2.

Wyniki badań wskazują, że w zakresie wartości postrzeganych dominuje model zadaniowo-biurokratyczny. 33,6% badanych wskazało orientację na zadania jako cechę charakterystyczną panującego systemu zarządzania, natomiast 24,1% respondentów wskazała orientację na role. Orientacje na indywidualności oraz na władzę uzyskały odpowiednio 23,2% i 18,9% wskazań respondentów.



W zakresie orientacji preferowanych dominuje model zadaniowo-indywidualistyczny. Badani chcą, aby w ich przedsiębiorstwie przeważała orientacja zadaniowa (36,8% wskazań). Na drugim miejscu znalazła się orientacja na indywidualności (33,2%). Najmniej wskazań otrzymały w kolejności: orientacja na role (16,7% wskazań ogółu respondentów) oraz orientacja na władzę (10,6% ogółu respondentów).

Porównując wyniki badań w zakresie wartości postrzeganych i preferowanych łatwo zauważyć różnicę pomiędzy wartościami postrzeganymi i preferowanymi w zakresie orientacji na władzę, role i indywidualności. Wynosi ona odpowiednio -8,3%, -4,9% i +10%. Nie stwierdzono natomiast znacznych różnic pomiędzy wartościami postrzeganymi i preferowanymi w zakresie orientacji na zadania (+3,2%).



Rys. 2. Zestawienie wartości postrzeganych i preferowanych

Zródło: opracowanie własne wyników badań

Odnosząc wyniki badań empirycznych do modelu kształtowania wspólnot działań należy stwierdzić, że styl kierowania oraz związane z nim dominujące wartości organizacyjne w zróżnicowany sposób oddziałują na rozwój badanej wspólnoty. Jest on wspierany przez dominujące w organizacji macierzystej wartości kultury zadaniowej, a jednocześnie jest on hamowany przez zakorzenione w panującym systemie zarządzania organizacji macierzystej wartości kultury ról, której podstawowe założenia, takie jak: preferowanie układów formalnych, przywiązywanie dużej wagi do pełnionych ról zawodowych i społecznych, nacisk na normy i procesy oraz uzależnienie władzy od miejsca zajmowanego w hierarchii są sprzeczne z charakterystyką rozwoju wspólnoty działań.

Biorąc pod uwagę wyniki badań empirycznych w zakresie preferowanych wartości, w których 36,8% respondentów wskazało kulturę zadaniową, a 33,2% kulturę indywidualności, można przypuszczać, że respondenci oczekują stylu kierowania umożliwiającego samoistne powstawanie wspólnot działań, akcentującego wspólnotę celów i wartości, niezależność i samoorganizację, lojalność i zaufanie oraz rozwój jednostkowy.

### **Kreatywne środowisko pracy**

Badania przeprowadzono metodą ankietową opracowaną przez Balmer, Inversini, von Planta i Semmer [1] dostosowaną do specyfiki wspólnot działań.

W tab. 2 przedstawiono zbiorcze zestawienie wskazań respondentów w rozbiu na poszczególne wymiary kreatywnego środowiska pracy. Dla ułatwienia analizy uzyskanych wyników podano także różnicę pomiędzy ocenami pozytywnymi i negatywnymi. Wynik dodatni oznacza pozytywną ocenę, natomiast wynik ujemny informuje, że respondenci negatywnie ocenili dany obszar kreatywnego środowiska pracy i jego poszczególne elementy. Oznacza to, że zdaniem badanych wymiar ten nie spełnia warunków koniecznych do uruchomienia procesów z udziałem wiedzy we wspólnocie działań.

Tab. 2. Zbiorcze zestawienie wyników badań kreatywnego środowiska pracy

Lp.	Wymiar	Liczba ocen pozytywnych	Liczba ocen negatywnych	Różnica bezwzględna
1.	Wsparcie otoczenia	197	63	<b>134</b>
2.	Współpraca	185	75	<b>110</b>
3.	Swoboda działania	79	41	<b>38</b>
4.	Opór wobec zmian	85	35	<b>50</b>
5.	Sprężenie zwrotne	247	33	<b>214</b>

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza przedstawionego w tab. 2 zestawienia pozwala na stwierdzenie, że badani pozytywnie ocenili wszystkie wymiary kreatywnego środowiska pracy. Najlepiej oceniono w kolejności: sprzężenie zwrotne (214), wsparcie otoczenia (134), współpracę (110). Następujące wymiary: opór wobec zmian oraz swoboda działania uzyskały najniższą bezwzględną różnicę wskazań pozytywnych i negatywnych, tj. odpowiednio 50 i 38.

Rozpatrując powyższe wyniki przez pryzmat rozwoju prezentowanej wspólnoty działań należy stwierdzić, co następuje:

- 1) Ocena kreatywnego środowiska pracy uzyskana w obszarze sprzężenia zwrotnego pozwala wysnuć wniosek, że wspólnota wypracowała skuteczne narzędzia kierowania procesami tworzenia i dyfuzji wiedzy.
- 2) Ocena kreatywnego środowiska pracy uzyskana w obszarze wsparcia otoczenia pozwala wysnuć wniosek, że we wspólnocie panuje klimat sprzyjający inicjowaniu, dyskusji i pracy nad tworzeniem nowych rozwiązań oraz ich wdrożeniu do praktyki.
- 3) Ocena kreatywnego środowiska pracy uzyskana w obszarze współpracy pozwala wysnuć wniosek, że stworzono warunki dla efektywnej współpracy członków wspólnoty poprzez stworzenie sieci powiązań pozwalającej na skuteczną komunikację i przepływy wiedzy, zapewnienie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego, stworzenie warunków umożliwiających powstanie pomiędzy członkami wspólnoty więzów wspomagających generowanie i transfer wiedzy.
- 4) Ocena kreatywnego środowiska pracy uzyskana w obszarze swobody działania pozwala wysnuć wniosek, że wspólnota posiada niezbędną swobodę działania umożliwiającą samoorganizację wspólnoty.
- 5) Ocena kreatywnego środowiska pracy uzyskana w obszarze przezwyciężenia oporu pozwala wysnuć wniosek, że wspólnota działań posiada wewnętrzną dynamikę rozwoju pozwalającą na ustawiczną rekonfigurację.

A zatem z punktu widzenia kreatywnego środowiska pracy istnieją warunki do uruchomienia procesów kreowania i dystrybucji wiedzy oraz przejścia wspólnoty do fazy aktywności.



## 2.6 Badanie rynku wiedzy

Rynek wiedzy zbadano w oparciu o wywiad swobodny z przygotowaną listą pytań przeprowadzony z wybranymi kluczowymi członkami analizowanej wspólnoty działań.

Członkowie badanej wspólnoty działań wykorzystywali we wzajemnych kontaktach do współpracy następujące technologie i narzędzia komunikacyjne:

- telefon,
- poczta elektroniczna.

Głównym narzędziem wykorzystywanym przez członków wspólnoty do komunikacji był telefon komórkowy oferujący prostą funkcjonalność, tj. usługi głosowe i tekstowe (SMS) oraz poczta elektroniczna pozwalająca na dołączanie załączników binarnych, tj. dokumentów, zdjęć itd.

Do prowadzenia nieskomplikowanych analiz, zestawień i wyliczeń wspólnota wykorzystywała także dostępne oprogramowanie biurowe (MS Office) obejmujące edytor tekstu (Word), arkusz kalkulacyjny (Excel), moduł tworzenia prezentacji (PowerPoint) oraz program OneNote przeznaczony do przechowywania i udostępniania treści.

Członkowie badanej wspólnoty działań dysponowali również dostępem do intranetu, tj. wewnętrznej sieci komputerowej łączącej wszystkie oddziały terenowe organizacji macierzystej. Jego funkcjonalność obejmuje m.in.:

- wyszukiwarkę (książkę adresową),
- bazę procedur i instrukcji,
- dostęp do stron działowych,
- informację na temat szkoleń,
- proste narzędzia,
- bazę odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania (FAQ),
- forum dyskusyjne,
- anonimową skrzynkę pytań.

Badani wskazywali, że z punktu widzenia funkcjonowania wspólnoty działań najbardziej przydatne okazały się:

- wyszukiwarka – pozwalająca na błyskawiczną identyfikację i dostęp potencjalnych nowych członków wspólnoty działań,
- forum dyskusyjne – umożliwiające dyskusję na interesujące członków wspólnoty tematy, dostarczające informacji i wiedzy dla rozwiązania określonych problemów,
- anonimowa skrzynka pytań – pozwalająca na anonimowe kierowanie pytań bezpośrednio do członków zarządu organizacji macierzystej,
- narzędzia – oferujące możliwość tworzenia prostych formularzy i ankiet.

Członkowie badanej wspólnoty działań twierdzili, że najważniejszą rolę w procesie tworzenia wiedzy odgrywało forum dyskusyjne. Wynikało to przede wszystkim z faktu, że w prowadzonych dyskusjach brali udział nie tylko członkowie badanej wspólnoty działań, ale również i inne osoby zainteresowane danym wątkiem. Dzięki temu wspólnota rozszerzała dostęp do istniejących w organizacji macierzystej zasobów kapitału intelektualnego, co jak podkreślali pozwalało na wytworzenie wartościowej i przydatnej wiedzy.

Analiza rynku wiedzy pozwala na sformułowanie wniosku, że dostępna technologia pozwala na uruchomienie badanej wspólnoty działań.

## Wnioski

Podstawowym warunkiem powstania wspólnoty są jednostki posiadające wartościową wiedzę. Stanowią one potencjalne źródło wartościowej wiedzy, co przyciąga inne jednostki o tych samych zainteresowaniach lub stojących przed koniecznością rozwiązania podobnych problemów. Badania empiryczne wykazały, że członkowie wspólnoty działań wykazują aprobatę dla wszystkich wzorców kultury profesjonalizmu, a przede wszystkim niezależności i potrzeby osiągnięć, które są niezbędne do wytworzenia przez wspólnotę mechanizmów samoorganizacji i uruchomienia procesów grupowego uczenia się. Umiarkowana aprobatą dla wzorców pragmatyzmu i racjonalizmu wskazuje, że w relacjach pomiędzy członkami wspólnoty istnieje wystarczający poziom zaufania. Wynika z tego, że wspólnota jest w stanie wytworzyć więzy zaufania, pogłębić współpracę i przyciągnąć nowych członków. Najniższa ocena dla identyfikacji z domeną oznacza, że wspólnota nie wykształciła jak dotychczas wspólnej tożsamości, co jest spowodowane krótkim czasem jej istnienia.

Poza wysokim poziomem profesjonalizmu głównym czynnikiem rozwoju wspólnoty do fazy uruchomienia jest sprzyjające środowisko, w tym styl kierowania i wynikająca z niego kultura organizacyjna. Uruchomienie wspólnoty wymaga zastosowania stylu zorientowanego na wykształcenie się kultury zadaniowej charakterystycznej dla organizacji sieciowych. Badanie postrzeganych wartości organizacyjnych wykazało, że w systemie zarządzania omawianej organizacji macierzystej na pierwszym miejscu znalazła się kultura zadaniowa, a na drugim kultura ról. Wynika z tego, że styl kierowania oraz związane z nim dominujące wartości organizacyjne w zróżnicowany sposób oddziałują na rozwój badanej wspólnoty. Jest on wspierany przez dominujące w organizacji macierzystej wartości kultury zadaniowej, a jednocześnie jest on hamowany przez zakorzenione w panującym systemie zarządzania organizacji macierzystej wartości kultury ról.

Ważnym czynnikiem środowiska wiedzy wspierającym uruchomienie wspólnoty działań jest kreatywne środowisko pracy. Badania pokazały, że badani pozytywnie ocenili wszystkie wymiary kreatywnego środowiska pracy, tj. w kolejności: sprzężenie zwrotne, wsparcie otoczenia, współpraca, opór wobec zmian oraz swoboda działania. Odnosząc powyższe wyniki do rozwoju prezentowanej wspólnoty działań należy stwierdzić, że wspólnota wypracowała skuteczne narzędzia kierowania procesami tworzenia i dyfuzji wiedzy. Panuje w niej klimat sprzyjający inicjowaniu, dyskusji i pracy nad tworzeniem nowych rozwiązań oraz ich wdrożeniu do praktyki. Istniejąca sieć powiązań pozwala na skuteczną komunikację i przepływy wiedzy oraz zapewnia dostęp do niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego, a członków wspólnoty łączą więzy wspomagające generowanie i transfer wiedzy. Dynamikę rozwoju wspólnoty zapewnia wewnątrz potencjał zmian.

Z powyższych rozważań wynika, że przedstawiona w niniejszym studium przypadku wspólnota działań jest gotowa do uruchomienia procesów kreowania i dystrybucji wiedzy i przejścia do fazy aktywności.

## Literatura

1. Balmer R., Inversini S., von Planta A., Semmer N., *Innovation im Unternehmen. Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU*, Mensch - Technik - Organisation, Band 26, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich.
2. Borgatti S. P., Everett M. G., *Models of Core/Periphery Structures*, Social Networks 21, 1999.
3. Gongla P., Rizzuto C. R., *Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience*, „IBM Systems Journal”, vol. 40(4), 2001.



4. Handy C., *Understanding Organizations. How Understanding the Ways Organizations Actually Work Can be Used to Manage Them Better*, Oxford University Press, Oxford - New York - Toronto 1993.
5. Harrison R., *Understanding your Organization's Character*, Harvard Business Review, 50(3), 1972.
6. Levin K., *Resolving Social Conflicts*, Harper & Row, New York 1948.
7. North K., Romhardt K., Probst G. J. B., *Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften - Communities of Practice. QUEM-Report*, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin 2004.
8. Orr J., *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture*, [w:] Middleton D., Edwards D. (red.), *Collective remembering: Memory in a Society*, Sage, London 1990.
9. Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
10. Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
11. Wenger E., Snyder W. M., McDermott R., *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

## Streszczenie

Artykuł koncentruje się wokół problematyki rozwoju wiedzy w środowisku organizacyjnym w oparciu o ukrytą wiedzę pracowników, współpracujących ze sobą w ramach samoorganizujących się nieformalnych układów relacyjnych zwanych wspólnotami działań. Postawiono tezę, że warunkiem powstawania i rozwoju wspólnot działań są celowo zaprojektowane warunki o charakterze organizacyjnym skierowane na czynniki ludzkie i kontekstowe celem realizacji empirycznie wyznaczonych scenariuszy rozwoju wspólnot, umożliwiających im na przejście do fazy rozwoju pozwalającej na tworzenie organizacyjnie użytecznej wiedzy. Tezę zweryfikowano w oparciu o wyniki badań empirycznych uzyskanych na podstawie studium przypadku wspólnoty działań w fazie uruchomienia zidentyfikowanej w przedsiębiorstwie logistycznym.

## Cop-development in network organizations

### Summary

The paper concentrates on knowledge creation in organizational environment based on implicit knowledge of employees, who work together in informal and self-organized social networks called communities of practice (CoP). It was assumed that CoPs forming and development depend on intentionally designed organizational premises directed on human and environmental factors in order to run empirically identified scenarios of CoP development, which enable them to reach the phase of life cycle when they are able to create organizationally useful knowledge. The hypothesis was verified by a case study of a communities of practice at the engaged stage operating in a logistic company.