

Jacek BENDKOWSKI  
Politechnika Śląska

## **KSZTAŁTOWANIE ZAUFANIA NA POTRZEBY TWORZENIA I DYSTRYBUCJI WIEDZY W ORGANIZACJI SIECIOWEJ**

**Streszczenie.** W przedsiębiorstwie sieciowym wiedza tworzona jest w ramach spontanicznie wyłaniających się układów relacyjnych, obejmujących różnych uczestników sieci. W tej sytuacji warunkiem koniecznym uruchomienia procesu kreowania i dystrybucji wiedzy jest zaufanie. W artykule przedstawiono badania strukturalnych przesłanek rozwoju zaufania we wspólnocie działań na potrzeby generowania wiedzy.

**Słowa kluczowe:** organizacja sieciowa, zaufanie, wspólnota działań, kreowanie i dyfuzja wiedzy.

## **DEVELOPING TRUST FOR KNOWLEDGE CREATION AND DIFUSSION IN NETWORK ORGANIZATION**

**Summary.** In network organization knowledge is created in spontaneously emerging relational systems, which consist of various actors. In this situation trust is the necessary condition to initiate the process of knowledge creation and distribution. The paper presents research on structural dimensions of trust in Community of Practice in context of knowledge creation.

**Keywords:** network organization, trust, community of practice, knowledge creation and diffusion.

### **1. Wstęp**

W globalnej gospodarce sieciowej proces generowania wiedzy stracił swój jednostkowy i lokalny charakter. W przedsiębiorstwie sieciowym 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 z jednej strony wyzwanie (problem do rozwiązania) dla jej członków, z drugiej nadający im określony kierunek działania, determinujący charakter współpracy. Tworzą one samoorganizujące się i niesformalizowane wyspy wiedzy, samodzielnie określające zasady współdziałania ich członków oraz charakter relacji z organizacją macierzystą.

Przykładem tego typu sieci jest wspólnota działań (ang. *Community of Practice*), tj. grupa ludzi, których celem jest wytworzenie wiedzy na temat wspólnego obszaru zainteresowań i w związku z tym współpracujących ze sobą realnie lub wirtualnie [9].

W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera zaufanie, które wpływając na kształt i przebieg stosunków międzyludzkich determinuje główne procesy z udziałem wiedzy.

W niniejszym artykule przedstawiono badania strukturalnych przesłanek rozwoju zaufania we wspólnocie działań na potrzeby tworzenia i dystrybucji wiedzy.

## 2. Rola zaufania w procesie tworzenia i dystrybucji wiedzy

W naukach o zarządzaniu pojęcie zaufania pojawiło się w kontekście kapitału społecznego. Badania Colemana [2] i Putnama [7], a następnie Fukuyamy [3] wskazywały na centralną rolę zaufania w tworzeniu kapitału społecznego.

W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności co do rozumienia pojęcia zaufania. Według Sztompki [8] zaufanie to sposób radzenia sobie z niepewną przyszłością przez formułowanie pozytywnych lub negatywnych przewidywań i odpowiednie działanie lub zaniechanie.

W związku z tym, zaufanie można traktować jako [8]:

- dyspozycję, czyli mentalny, subiektywny stosunek (przekonanie) wobec drugiej strony (ocena, przewidywanie, oczekiwanie),
- decyzję, czyli intencję (zamiar) polegania na niej, przez co ufający staje się zależny od drugiej strony,
- zachowanie, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie.

Procesy wymiany wiedzy i uczenia się są uzależnione od wytworzenia się silnych więzów pomiędzy członkami wspólnoty działań. Jednak, wykształcenie się silnych więzów wymaga odpowiednio wysokiego poziomu zaufania pomiędzy nimi. Wynika z tego, że do uruchomienia procesu tworzenia i wymiany wiedzy konieczny jest odpowiedni poziom zaufania.

Za najbardziej efektywną – z punktu widzenia tworzenia i wymiany wiedzy – uważa się kulturę zaufania, którą charakteryzuje [5]:

- lojalność, solidarność i wzajemność w relacjach pomiędzy członkami organizacji. Pracownicy pomagają sobie wzajemnie, dominuje poczucie sprawiedliwości;
- otwartość i szacunek w komunikacji pomiędzy członkami organizacji. Nie ma blokad informacyjnych, pracownicy mogą liczyć na wsparcie werbalne od przełożonych i kolegów, panuje atmosfera szczerości i prawdomówności, wzajemne stosunki cechuje uczciwość i wzajemny szacunek;
- samoorganizacja i autonomia pracowników w ramach istniejących w organizacji mechanizmów koordynacji. Pracownikom przekazuje się uprawnienia do wykonywania zadań, nie ma ścisłej kontroli, pracownikom pozostawia się swobodę działania.

### 3. Strukturalne determinanty rozwoju zaufania

Zaufanie lub nieufność wobec różnych osób lub instytucji są ogólnie rzecz biorąc uzależnione od ich właściwości (reputacja, doświadczenie, kwalifikacje, wygląd) lub czynników kontekstowych, które oddziałują na ufającego [8].

Poniżej przedstawiono strukturalne determinanty rozwoju zaufania w kontekście tworzenia i dystrybucji wiedzy we wspólnocie działań. Rozwój zaufania, a co za tym idzie uruchomienie procesu kreowania i dyfuzji wiedzy jest uzależniony od kombinacji następujących czynników:

- wsparcie społeczne,
- współpraca,
- swoboda działania,
- opór wobec zmian,
- komunikacja (feedback).

#### *Wsparcie społeczne*

Stanowi kluczowy czynnik rozwoju zaufania we wspólnocie działań. Zaufanie rozwija się w trakcie kontaktów dwustronnych na skutek procesów poznawczych, opartych na racjonalnej ocenie i kalkulacji stron (ufającego i powiernika) co do charakteru nowo powstałych relacji z punktu widzenia życzliwości, uczciwości, kompetencji i przewidywalności [6]. W związku z tym, w początkowej fazie rozwoju zaufania szczególnie ważne są relacje, które cechuje wsparcie oraz wzajemność. Tworzą one podstawę powstania zaufania na poziomie kalkulacji i wiedzy.

Wsparcie otoczenia może przybrać formy [1]:

- wsparcia werbalnego,

- współpracy w rozwijaniu i wdrażaniu nowych pomysłów,
- zapewnienia przez organizację macierzystą koniecznych zasobów.

Szczególne znaczenie dla rozwoju zaufania ma wsparcie werbalne oraz okazywane zainteresowanie ze strony członków wspólnoty oraz przedstawicieli organizacji macierzystej. Członek wspólnoty zaangażowany w proces tworzenia wiedzy oczekuje wsparcia. Szczególnie motywuje go zainteresowanie pomysłem ze strony kierownictwa organizacji.

Wsparcie może również przybrać formę współpracy w rozwijaniu i wdrażaniu nowych pomysłów. Członkowie wspólnoty, współuczestniczący w procesie generowania wiedzy potrzebują wsparcia w formie fachowych rad, instrukcji, które pomogą im twórczo rozwinąć pomysł, takich jak: wyjaśnianie istoty problemów, pomoc, przekazywanie informacji koordynatorowi i/lub sponsorowi. Tego typu współpraca w rozwijaniu i wdrażaniu pomysłów sprzyja wykształceniu się klimatu zaufania, wspierającego działania kreatywne.

Na poziom zaufania wpływa także udostępnienie przez sponsora koniecznych środków finansowych oraz czasu potrzebnego do pracy nad pomysłem.

### *Współpraca*

Współpraca pozwala na przejście od zaufania na poziomie kalkulacyjnym i wiedzy na poziomie identyfikacji, oparty na więzach o charakterze emocjonalnym. Pierwsze kontakty członków wspólnoty działań pozwoliły na weryfikację ich oczekiwań wobec innych, co w konsekwencji doprowadziło do wstępnego zróżnicowania społecznego i podziału ról. Centralne miejsce w powstałej sieci zajęli członkowie kluczowi, odpowiedzialni za tworzenie wiedzy. Ich wzajemne relacje cechuje: lojalność, solidarność oraz wzajemność. Na peryferiach sieci znaleźli się pozostali członkowie wspólnoty w roli odbiorców wiedzy.

Współpraca stanowi jeden z najważniejszych czynników wspierających procesy tworzenia i dyfuzji wiedzy we wspólnocie przez:

- stworzenie sieci powiązań umożliwiającej uruchomienie procesów uczenia się,
- zapewnienie niezbędnych zasobów kapitału intelektualnego,
- stworzenie warunków umożliwiających transfer wiedzy.

Najistotniejszą przesłanką współpracy jest stworzenie sieci powiązań pomiędzy jednostkami zainteresowanymi rozwiązaniem określonego problemu przez wytworzenie wiedzy w określonym obszarze przedmiotowym. Podstawę skutecznej komunikacji stanowi sieć o strukturze centralno-peryferyjnej, dzięki której członkowie wspólnoty uzyskują szybki dostęp do wspólnotowych zasobów wiedzy i informacji. Skuteczna komunikacja umożliwia ponadto lepszą koordynację głównych procesów z udziałem wiedzy oraz szybką informację zwrotną.

Ważną kwestią – z punktu widzenia procesu generowania wiedzy – jest zróżnicowanie współpracujących ze sobą ludzi ze względu na cechy demograficzne, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, umiejętności i kompetencje. Zakłada się, że wraz ze wzrostem

heterogeniczności składu osobowego wspólnoty powstają lepsze warunki do kreowania wiedzy.

Na intensywność i jakość współpracy wpływa także jednostkowy poziom zaangażowania poszczególnych członków wspólnoty, będący rezultatem charakteru i jakości więzów ich łączących. Silne więzy pomiędzy kluczowymi członkami wspólnoty odgrywają ważną rolę w transferze tzw. wiedzy lepkiej (ang. *sticky*), uzależnionej od kontekstu, kompleksowej i poufnej [4]. Stanowią one podstawę rozwoju zaufania pomiędzy kluczowymi członkami wspólnoty, odpowiedzialnymi za wysoki transfer wiedzy.

#### *Swoboda działania*

Obok otwartej komunikacji stanowi podstawowy czynnik rozwoju zaufania. W praktyce oznacza zakres samodzielności, niezależności i autonomii członków wspólnoty działań. Swoboda działania umożliwia realizację zasady wzajemności, stanowiącą jeden z podstawowych wymiarów zaufania. Obejmuje ona:

- swobodę samodzielnego wyboru działań i środków koniecznych do realizacji zadań,
- samodzielnego ustalenia harmonogramu prac.

Swobodę działania zapewnia samoorganizujący się charakter wspólnoty, co pozwala na jej postrzeganie jako mechanizmu koordynacji. W konsekwencji wpływa ona na efektywność procesów związanych z wiedzą.

#### *Opór wobec zmian*

Uruchomienie procesu kreowania wiedzy (uczenia się) we wspólnocie działań może nastąpić pod warunkiem osiągnięcia przez relacje pomiędzy jej członkami odpowiedniego stopnia gęstości, intensywności i istotności. W praktyce oznacza to, że twórcy wiedzy nie spotykają się wyłącznie z *pozytywnymi*, ale także z *negatywnymi* reakcjami, jak np. z krytyką i oporem. Muszą być zatem psychicznie przygotowani na to, że ich pomysły mogą zostać odrzucone tylko dlatego, że są niezrozumiałe dla pozostałych lub są konkurencyjne wobec innych.

Specyfika procesu kreowania wiedzy we wspólnocie działań powoduje konieczność jej ciągłej rekonfiguracji. Częsta zmiana problemów do rozwiązania, ról i kompetencji oraz silna rotacja składu osobowego wspólnoty mogą wywoływać niepewność u jej członków, a w konsekwencji wystąpienie oporu i konfliktów. Powodem tego stanu rzeczy może być strach przed utratą samodzielności, uznania, statusu oraz niepewność, co do tego, czy podoła się nowym wyzwaniom. Strach wyraża się zachowaniem defensywnym, np. przez odrzucanie osób kreatywnych, ściśle podporządkowanie się porządkowi normatywnemu, panującemu we wspólnocie. Sprzyja to powstawaniu nieformalnych sieci koleżeńskich, zawłaszczających przedmiotową domenę wiedzy dla wąskiego kręgu wtajemniczonych.

### *Komunikacja (Feedback)*

Obok swobody działania komunikacja stanowi jeden z głównych czynników rozwoju zaufania. Przede wszystkim chodzi o komunikację charakteryzującą się otwartością i szacunkiem. Relacje pomiędzy pracownikami są szczerze i nacechowane empatią. Pracownicy traktują siebie z szacunkiem.

Feedback stanowi kluczowy czynnik powodzenia procesu kreowania i dyfuzji wiedzy we wspólnocie działań. Umożliwia planowanie, organizowanie i kontrolę głównych procesów związanych z wiedzą. W procesie generowania i dystrybucji wiedzy wyróżnia się następujące funkcje feedbacku:

- informuje o postępie prac i nadaje kierunek dalszym działaniom,
- optymalizuje działania,
- dodaje pewności siebie twórcy wiedzy,
- wspomaga uczenie się przez połączenie określonego działania z nagrodą,
- zwiększa motywację i gotowość do pracy.

## **4. Badanie determinant rozwoju zaufania – studium przypadku producenta i dystrybutora sprzętu rehabilitacyjnego**

### **4.1. Cel i metoda badań. Zastosowane narzędzia badawcze**

Celem badań było określenie wpływu głównych czynników strukturalnych na rozwój zaufania we wspólnocie działań, w kontekście tworzenia i dyfuzji wiedzy. Model badawczy zakładał, że organizacje mogą wpływać na poziom zaufania we wspólnocie działań oddziałując na jego kluczowe wymiary strukturalne, co pozwala na uruchomienie procesu grupowego uczenia się (tworzenia wiedzy). Badania przeprowadzono metodą studium przypadku.

Do identyfikacji funkcjonujących w środowisku organizacyjnym wspólnot działań użyto analizy sieci społecznych (ang. *Social Network Analysis*, SNA). W tym celu wykorzystano program UCINET. Macierz sąsiedztwa zbudowano na podstawie informacji na temat częstotliwości i charakteru interakcji pomiędzy pracownikami uzyskanych za pomocą wywiadu swobodnego, przeprowadzonego ze wszystkimi członkami badanej wspólnoty działań.

Badania strukturalnych wymiarów zaufania przeprowadzono metodą ankietową, opracowaną przez Balmera, Inversiniego, von Planta i Semmera, dostosowaną do specyfiki i logiki funkcjonowania wspólnot działań [1]. Wyniki uzyskano przez zsumowanie wszystkich głosów respondentów oddanych na poszczególne odpowiedzi.

Do poznania organizacji macierzystej, genezy, charakterystyki i sposobu funkcjonowania przedstawionych wspólnot działań zastosowano analizę dokumentów i danych archiwalnych dotyczących organizacji oraz wywiady swobodne ukierunkowane.

#### 4.2. Ogólna charakterystyka firmy macierzystej

Niniejsze studium przypadku dotyczy wspólnoty działań funkcjonującej u średniej wielkości producenta i dystrybutora sprzętu ortopedycznego i rehabilitacyjnego. Firma istnieje od 1995 roku. Obecnie ma sieć ponad 60 sklepów oraz przedstawicieli handlowych na terenie całego kraju. Zatrudnia 130 wysokiej klasy fachowców, w głównej mierze fizjoterapeutów. Spółka ma magazyn, własny transport oraz stałe umowy z firmami kurierskimi, które umożliwiają bardzo szybkie realizowanie zamówień.

W początkowej fazie istnienia sprawność działania organizacji macierzystej zapewniało bezpośrednie kierownictwo jej właścicieli, które wraz z dynamicznym rozwojem firmy stawało się coraz bardziej niewystarczające. W rezultacie przedsiębiorstwo podzielono na odrębne obszary funkcjonalne, odpowiedzialne za realizację zadań w swoim obszarze działania. Niezbędną koordynację na poziomie całej organizacji zapewniły obowiązujące przepisy i regulaminy działania.

W związku z rozwojem przedsiębiorstwa i objęciem działalnością terytorium całego kraju powyższe rozwiązania okazały się nieskuteczne. Organizacja nie potrafiła skutecznie konkurować z najważniejszymi rywalami na rynkach lokalnych.

W tej sytuacji kierownictwo organizacji macierzystej postanowiło utworzyć wspólnotę działań odpowiedzialną za rozwój wiedzy specjalistycznej, pozwalającej poprawić funkcjonowanie organizacji i dla dostarczyć wartości klientom.

Wspólnota została utworzona na spotkaniu inauguracyjnym, zorganizowanym na zaproszenie kierownictwa organizacji macierzystej. Obecni byli wytypowani kandydaci na członków – założycieli wspólnoty działań, reprezentujący dział: handlowy, zarządzania siecią detaliczną, importu oraz przedstawicieli handlowych. Na spotkanie przybył także kandydat na koordynatora wspólnoty działań. Każdy z zaproszonych gości przedstawił swój obszar wiedzy eksperckiej, jej związek z domeną planowanej wspólnoty oraz własne aspiracje związane z uczestnictwem we wspólnocie. Na zakończenie każdy z obecnych decydował, czy chce uczestniczyć w dalszych pracach związanych z powstaniem wspólnoty działań.

Kierownictwo organizacji macierzystej postanowiło kontynuować tego typu spotkania tak, aby przyszli członkowie założyciele mogli się dobrze poznać, co pozwoliłoby ułatwić przyszłą współpracę. W trakcie tych spotkań członkowie założyciele:

- wytypowali potencjalnych kandydatów na członków wspólnoty,
- przedyskutowali, a następnie określili cele wspólnoty i sposoby ich realizacji,

- ustalili zasady zarządzania wiedzą, w tym podział ról,
- sformułowali potrzeby w zakresie finansów oraz technologii wspomagającej.

Ustalono, że głównym celem wspólnoty działań jest wykreowanie specjalistycznej wiedzy, pozwalającej na lepsze zaspokajanie potrzeb klienta. Zdaniem badanych członków wspólnoty działań wymagało to podjęcia określonych działań w obszarze sprzedaży oraz organizacji i zarządzania.

Po upływie trzech miesięcy badana wspólnota działań przeszła do fazy uruchomienia. Badani stwierdzili, że uruchomienie wspólnoty działań spotkało się z dużym zainteresowaniem ze strony specjalistów zatrudnionych w organizacji macierzystej. Ich zdaniem napływ nowych członków stworzył nowe możliwości w zakresie wymiany wiedzy i powstania nowych pomysłów. Regularne kontakty członków wspólnoty pozwoliły na powstanie forum wymiany wiedzy i jednocześnie uruchomiły proces powstawania odrębnej tożsamości.

Obserwując rozwój wspólnoty działań oraz wyniki jej działania kierownictwo organizacji macierzystej uznało, że może przekazywać jej do realizacji zadania o charakterze strategicznym. W związku z tym zaczęło integrować swoje główne procesy biznesowe z pracami wspólnoty działań.

#### **4.3. Identyfikacja wspólnoty działań w środowisku organizacyjnym**

Wspólnota liczy dwudziestu pięciu członków, z czego dwanaście osób to członkowie kluczowi, a pozostali to członkowie peryferyjni.

Głównym zadaniem kluczowych członków wspólnoty działań jest rozwijanie wiedzy wykorzystywanej do rozwiązywania bieżących problemów organizacji. Jak ustalono w toku badań, w przypadku prezentowanej wspólnoty działań, impulsem do uruchomienia interakcji pomiędzy członkami kluczowymi jest prośba o pomoc w rozwiązaniu konkretnego problemu, wystosowana przez jednego z członków peryferyjnych, względnie przez inicjatora, tj. przedstawiciela kierownictwa organizacji macierzystej. W pierwszym przypadku chodzi zazwyczaj o rozwiązanie problemów o charakterze praktycznym, wynikających z bieżącej pracy (np. sposobu załatwienia konkretnej sprawy). W drugim natomiast chodzi o sprawy dotyczące funkcjonowania całej organizacji, w tym problemy o charakterze strategicznym (np. wypracowania strategii biznesowej).

Kluczowi członkowie, w zależności od sytuacji, kontaktują się bezpośrednio lub za pomocą środków i technologii komunikacyjnej i pracują nad rozwiązaniem problemu. Niekiedy korzystają z pomocy ekspertów zewnętrznych (np. w przypadku konieczności konsultacji z lekarzem specjalistą) lub wewnętrznych baz wiedzy (np. katalogu klientów). Problemy zgłaszane przez członków peryferyjnych zazwyczaj są rozwiązywane na miejscu. Znalezienie rozwiązania w sprawach o charakterze ogólnorganizacyjnym zazwyczaj



wymaga więcej czasu. Wynika to z konieczności dokonania obliczeń, zestawień, porównań oraz przeprowadzenia testów czy też symulacji proponowanych rozwiązań.

Nowa wiedza wytworzona przez wspólnotę działań podlega szybkiej dyfuzji. Zostaje ona zachowana we wspólnotowym repozytorium wiedzy, np. w formie najlepszego rozwiązania (ang. *best practices*). Od tej chwili mają do niej dostęp wszyscy członkowie wspólnoty działań, a skutek integracji z technologiami wykorzystywanymi przez organizację macierzystą wszyscy pracownicy.

Badani utrzymywali, że końcowy sukces, jakim jest zaspokojenie potrzeb organizacji macierzystej w zakresie wytworzenia oraz dostarczenia użytecznej i wartościowej wiedzy pozwalającej na realizację jej celów biznesowych jest uzależniony od osoby koordynatora. Wskazywali przy tym, że koordynator wpływa na sposób wykorzystania platformy informacyjno-komunikacyjnej, zaangażowanie poszczególnych członków wspólnoty oraz ich wzajemną komunikację. Wskazywali ponadto, że od niego w znacznej mierze jest uzależniona efektywność spotkań członków wspólnoty. W przypadku prezentowanej wspólnoty działań rolę koordynatora pełni powszechnie uznany ekspert z odpowiednim doświadczeniem. Potrafi on wywrzeć wpływ na pozostałych członków wspólnoty, biorąc jednocześnie aktywny udział w codziennej pracy eksperta.

W celu pogłębienia więzi pomiędzy członkami wspólnoty działań kierownictwo organizacji macierzystej organizuje wiele spotkań i imprez o charakterze nieformalnym. Dla niektórych członków prezentowanej wspólnoty działań jest to jedyna okazja do osobistego kontaktu. Członkowie wspólnoty działań utrzymują ze sobą częste kontakty również poza miejscem pracy – wielu z nich przyjaźni się.

Kierownictwo organizacji macierzystej doceniając znaczenie członków wspólnoty dla rozwoju organizacji objęło ich specjalnym systemem motywacyjnym, przewidującym m.in. atrakcyjny – z ich punktu widzenia – system wynagrodzeń.

#### 4.4. Wyniki badań ankietowych

Poniżej przedstawiono wyniki badań strukturalnych przesłanek rozwoju zaufania we wspólnocie działań na potrzeby kreowania i dyfuzji wiedzy.

##### *Wsparcie otoczenia*

Badani bardzo pozytywnie ocenili wsparcie otoczenia. Przytłaczająca większość (84%) respondentów uważa, że spotyka się z pozytywnym przyjęciem, gdy przychodzą z nowym pomysłem. Większość badanych jest zdania, że ich przełożony wykazuje zainteresowanie nowymi pomysłami podwładnych (80%) i lubi, gdy pracownicy opowiadają mu o nowych pomysłach (56%). Również przytłaczająca większość badanych (80%) stwierdza, że

przełożony zachęca ich do zgłaszania nowych pomysłów i zawsze znajduje czas na wysłuchanie nowych pomysłów swoich podwładnych, nawet gdy jest bardzo zajęty (80%).

Większość badanych (60%) uważa, że nowe pomysły są wynikiem pracy zespołowej. 80% respondentów stwierdziło, że podczas pracy nad nowym pomysłem otrzymują od swoich kolegów rady, które stanowią impuls do dalszej pracy. 72% badanych zadeklarowało, że kierownicy omawiają z nimi temat nowego pomysłu oraz udzielają im fachowych rad oraz informacji pomocnych w jego wdrożeniu. Wszyscy badani (100%) stwierdzili, że ich przełożony stara się zdobyć poparcie dla ich pomysłu w rozmowach z naczelnym kierownictwem.

Prawie wszyscy respondenci (92%) uznali, że dysponują możliwościami i środkami koniecznymi do wdrożenia nowych pomysłów. 48% badanych skarżyło się na brak czasu, aby pracować nad nowymi pomysłami. Ten sam odsetek wskazań (48%) zyskał pogląd przeciwny.

#### *Współpraca*

Respondenci bardzo dobrze ocenili współpracę z kolegami. Przytłaczająca większość badanych (84%) uważa, że nowe rozwiązania powstają podczas wspólnych dyskusji. Jednocześnie 88% z nich jest zdania, że może rozmawiać z przełożonymi kolegami o nowych pomysłach w dowolnej chwili, nawet podczas przerw w pracy. Trochę niższy odsetek badanych (56%) uważa, że może rozmawiać z przełożonym o nowym pomysle nawet podczas przypadkowego spotkania. Przy czym 44% respondentów dostrzega utrudnienia w tym względzie.

Prawie wszyscy badani (96%) pracując nad nowym pomysłem konsultują go z różnymi osobami, wykorzystują informacje od klientów (72%) i wiedzę zdobytą na kursach doszkalających (68%). Przytłaczająca większość z nich (80%) może również liczyć na fachową pomoc ze strony starszych kolegów. Zaledwie 24% badanych uważa, że źródłem nowych pomysłów mogą być nowi pracownicy; większość (76%) jest przeciwnego zdania.

76% respondentów uważa, że współpraca prowadzi do powstania nowych pomysłów. Ogromna większość badanych (88%) może skorzystać z pomocy kolegów w razie wystąpienia problemów we wdrożeniu pomysłu. Trochę mniejszy odsetek respondentów (80%) korzystał z pomocy kolegów z innych działów podczas pracy nad nowym pomysłem.

Podczas pracy nad nowymi pomysłami 72% badanych pozostaje w stałym kontakcie z przełożonym. W przypadku 96% badanych przełożony regularnie pyta się o postępy w pracy nad nowym pomysłem.

#### *Swoboda działania*

Badani bardzo dobrze ocenili kreatywne środowisko pracy w wymiarze swobody działania. Przytłaczająca większość ankietowanych (84%) uznała, że przydzielenie im odpowiedzialności za zadanie zwiększa ich motywację do pracy. 88% badanych

zadeklarowało, że chętnie przejmuje odpowiedzialność za pracę nad nowym pomysłem, a jedynie niewielki odsetek badanych (20%) uważa, że przełożony zrzuca na nich całą odpowiedzialność za pracę nad nowym pomysłem.

84% respondentów uznało, że przełożony pozwala im na wybór sposobu pracy nad nowym rozwiązaniem, a jedynie 36% stwierdziło, że przełożony dokładnie instruuje ich, w jaki sposób pracować nad nowym rozwiązaniem.

Trochę ponad połowa badanych (52%) skarży się na brak czasu potrzebnego do pracy nad nowymi pomysłami, przeciwnego zdania jest 24% i tyle samo (24%) nie ma wyrobionego zdania w tym względzie.

#### *Opór wobec zmian*

Badani w większości uważają, że są otwarci na zmiany. Ich koledzy nie boją się nowości (92%), a zatem niezmiernie rzadko odrzucają z tego powodu ich pomysły (88%). W przytłaczającej większości (80%) pomysły badanych nie stanowiły przyczyny konfliktu wśród pracowników. 40% badanych zadeklarowało, że rzadko spotyka się z oporem wobec własnych pomysłów. Ten sam odsetek badanych (40%) wskazał przeciwny pogląd.

Podobnie głosy rozłożyły się w przypadku poglądu przewidującego, że wdrożenie każdego nowego pomysłu wiąże się z wystąpieniem oporu. 40% zakłada wystąpienie oporu, a 40% jest zdania przeciwnego. Przy czym większość z nich (76%) deklaruje, że nie wycofa się z pomysłu, nawet gdy spotka się to z oporem otoczenia.

#### *Sprężenie zwrotne*

Respondenci w większości bardzo dobrze oceniają sprzężenie zwrotne. Dla wszystkich badanych (100%) pozytywny odzew jest silnym bodźcem, motywującym do dalszej pracy. Pomysły respondentów zawsze (100%) spotykają się ze spontaniczną pochwałą ich przełożonego. W razie ich odrzucenia przełożony prawie zawsze podaje tego przyczyny (96%). Przytłaczająca większość respondentów jest przekonana, że ich przełożony (88%) i koledzy (96%) mówią szczerze, co myślą o ich pomysle.

Większość badanych (76%) doskonale zna losy swojego pomysłu. Wszyscy respondenci uzyskują informację zwrotną na ten temat od swoich przełożonych i nigdy nie są zbywani w tym względzie (100%), a większość z nich (92%) zawczasu dowiaduje się o akceptacji lub odrzuceniu pomysłu.

Większość badanych (72%) może liczyć na pomoc przełożonego, jak poprawić nowy pomysł. Przełożony rzadko blokuje pomysły podwładnych (4%). Taka postawa zachęca podwładnych do działań kreatywnych. Większość z nich (92%) nie zrzuca pomysłu w razie braku informacji zwrotnej na jego temat.

Badani dostrzegają w swojej firmie związek pomiędzy kreatywnością a nagrodami organizacyjnymi i statusem społecznym. 96% respondentów uznało, że osoby kreatywne są

nagradzane. Wszyscy respondenci uważają, że opłaca się przychodzić z nowymi pomysłami, ponieważ wiąże się to z uznaniem i szacunkiem otoczenia.

#### 4.5. Analiza wyników i wnioski z badań empirycznych

W tab. 1 przedstawiono zbiorcze zestawienie wskazań respondentów w rozbiciu na poszczególne strukturalne wymiary zaufania.

Analiza zestawienia przedstawionego w tab. 1 pozwala na stwierdzenie, że badani pozytywnie ocenili wszystkie wymiary rozwoju zaufania. Najlepiej oceniono w kolejności: komunikację (feedback) (289), wsparcie otoczenia (178) i współpracę (166). Swoboda działania oraz opór wobec zmian uzyskały najniższą bezwzględną różnicę wskazań pozytywnych i negatywnych, tj. odpowiednio 70 i 68.

Pierwsze miejsce dla wymiaru *komunikacja* dowodzi, że w badanej wspólnocie panuje otwartość. Pracownicy mówią spontanicznie i szczerze o swoich pomysłach. Otrzymują wiele porad, jak mają je ulepszyć. Dzięki dobrej komunikacji z kolegami i przełożonymi podejmowane działania są ulepszone, a występujące problemy szybko rozwiązywane. Pojawiające się niezdecydowanie i niepewność rozwiewają bezpośrednie rozmowy i dyskusje, które uspokajają twórcę wiedzy i motywują go do dalszej pracy. Tym samym została spełniona jedna z najważniejszych przesłanek rozwoju zaufania we wspólnocie działań. Ponadto, wyniki przedstawionych badań dowodzą, że badana wspólnota wypracowała narzędzia konieczne do zarządzania wiedzą.

Tabela 1

Zbiorcze zestawienie wyników badań strukturalnych wymiarów rozwoju zaufania

Lp.	Wymiar	Liczba ocen pozytywnych	Liczba ocen negatywnych	Różnica bezwzględna	Brak oceny
1.	Wsparcie otoczenia	249	71	<b>178</b>	5
2.	Współpraca	245	79	<b>166</b>	1
3.	Swoboda działania	106	36	<b>70</b>	8
4.	Opór wobec zmian	104	36	<b>68</b>	10
5.	Komunikacja (feedback)	319	30	<b>289</b>	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Druga pozycja dla wymiaru *wspieranie społeczne* pokazuje, że badana wspólnota działań zakończyła z powodzeniem pierwszą fazę rozwoju zaufania. Członkowie wspólnoty poznali się bliżej. Wspierają werbalnie swoich kolegów i wykazują gotowość do niesienia pomocy, ponieważ wiedzą, że mogą liczyć na wzajemność. Kierownictwo organizacji dostarcza

twórcom wiedzy konieczne zasoby i motywuje do dalszej pracy. W odniesieniu do procesów wiedzy można zauważyć, że we wspólnocie działań panuje klimat sprzyjający tworzeniu i dzieleniu się wiedzą. Dużo rozmawia się i dyskutuje na temat nowych pomysłów oraz ich wdrożenia w praktyce.

Pozycja trzecia dla współpracy pokazuje, że badana wspólnota działań znajduje się w drugiej fazie tworzenia zaufania. Relacje pomiędzy członkami wspólnoty uległy intensyfikacji i pogłębieniu. Zaufanie na poziomie kalkulacji i wiedzy rozwinęło się w zaufanie na poziomie identyfikacji. Kluczowych członków wspólnoty łączą silne więzi umożliwiające transfer wiedzy ukrytej. Powstała struktura centralno-peryferyjna, która konieczna jest do rozpoczęcia współpracy członków wspólnoty na różnych poziomach aktywności oraz uruchomienia procesu grupowego uczenia się.

Stosunkowo słaba ocena wymiarów, swoboda działania oraz opór wobec zmian pozwalają przypuszczać, że stanowią one największą barierę dla rozwoju kultury zaufania oraz procesów tworzenia i dzielenia się wiedzą w badanej wspólnocie działań. Wydaje się, że odpowiedzialność za to ponosi organizacja macierzysta, która nie chce pozostawić zbyt dużej swobody działania swoim pracownikom i stosuje (często ukryte) mechanizmy kontroli jako mechanizm koordynacji działań.

Reasumując należy stwierdzić, że organizacja macierzysta wypracowała skuteczne narzędzia kształtowania kultury zaufania, co pozwala jej na efektywne zarządzanie wiedzą, a przede wszystkim procesami tworzenia i dystrybucji wiedzy.

## 5. Podsumowanie

W przedsiębiorstwie sieciowym wiedza tworzona jest w ramach spontanicznie wyłaniających się układów relacyjnych, obejmujących różnych uczestników sieci. Tworzą one samoorganizujące się i niesformalizowane wyspy wiedzy, samodzielnie określające zasady współdziałania ich członków oraz charakter relacji z organizacją macierzystą.

Przykładem tego typu sieci jest wspólnota działań, przez którą rozumie się grupę ludzi, których celem jest wytworzenie wiedzy na temat wspólnego obszaru zainteresowań i w związku z tym współpracujących ze sobą realnie lub wirtualnie. W wyniku tej współpracy powstają specyficzne więzy pomiędzy nimi, umożliwiające efektywne tworzenie i dystrybucję wiedzy w obrębie wspólnoty.

Podstawową przesłanką uruchomienia procesu grupowego uczenia się (tworzenia i dzielenia się wiedzą) jest zaufanie, warunkujące wytworzenie się silnych więzów pomiędzy członkami wspólnoty działań.

Organizacje mogą wpływać na rozwój zaufania we wspólnocie działań za pomocą czynników strukturalnych, takich jak: wsparcie społeczne, współpraca, swoboda działania, opór wobec zmian oraz komunikacja (feedback), a w konsekwencji kierować procesem kreowania i dystrybucji wiedzy.

## Bibliografia

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 2000.
2. Coleman J.: Foundations of Social Theory. Harvard University Press, Cambridge 1998.
3. Fukuyama F.: Trust. The Social Virtues and the Creation of Property, Free Press, New York 1995.
4. Hansen M.T.: The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 44, No. 1, 1999.
5. Klinke S., Gundert H., Nagler B.: Konzepte von Vertrauen und Kultur im Unternehmen. Theoretische und empirische Konstrukte. Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, Artec, Bremen 2011.
6. Lettl Ch., Zboralski K., Gemünden H.-G.: Trust in Virtual Teams, [in:] E. Coakes, S. Clarke (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management. IDEA Group Reference, Hershey 2006.
7. Putnam R.: Bowling Alone: America's Declining Social Capital. „Journal of Democracy”, Vol. 6, No. 1, 1995, p. 21.
8. Sztompka P.: Socjologia. Analiza społeczeństwa. Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.
9. Wenger E.: Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge 1998.

Sformatowano: Angielski (Stany Zjednoczone)

## Abstract

In network organization knowledge is created in spontaneously emerging relational systems such as community of practice, i.e. a group of people working on similar problems and interested in solving them, and therefore cooperating in co-located or dispersed (virtual) environment. The fundamental premise to start the process of group learning (knowledge creation) in CoP is the development of strong ties (trust) between community members. Organization can influence the development of trust in CoP by its structural factors such as social support, cooperation, autonomy, attitude towards changes and communication (feedback), and thus lead the process of knowledge creation and distribution. The paper presents research on structural dimensions of trust in Community of Practice in context of knowledge creation.