

Jacek BENDKOWSKI
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

KSZTAŁTOWANIE WSPÓLNOT WIEDZY. GŁÓWNE WYZWANIA DLA ORGANIZACJI

Streszczenie. Sukces organizacji jest warunkowany m.in. jej zdolnością do stworzenia warunków dla spontanicznego powstawania nieformalnych i samoorganizujących się wspólnot wiedzy oraz ich wykorzystania na potrzeby tworzenia i dystrybucji wiedzy. W artykule przedstawiono możliwości wpływu organizacji macierzystej na kształtowanie wspólnot wiedzy za pomocą czynników osobowych i kontekstowych w obszarach: osobowym, interakcji, procesów wiedzy oraz integracji z organizacją macierzystą.

Słowa kluczowe: wspólnota wiedzy, wiedza lokalna i globalna, wiedza cicha i jawna, tworzenie i dystrybucja wiedzy.

FOESTERING KNOWLEDGE COMMUNITIES. MAJOR CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS

Summary. A condition for organizational success is i. a. the ability to create a context in which informal and self-organizing entities like Communities of Knowledge would emerge in order to use them as a tool for knowledge creation and distribution in organization. The paper presents how organization can influence forming and development of knowledge communities using personal and contextual factors in following dimensions: people, interactions, knowledge processes, and degree of integration with host organization.

Keywords: community of knowledge, local and global knowledge, tacit and explicit knowledge, knowledge creation and diffusion.

1. Wstęp

Przez wspólnotę wiedzy (ang. *Knowledge Community*, *Community of Knowledge* lub *Community of Knowing*) rozumie się grupę ludzi dzielących pasję tworzenia, dzielenia

i wykorzystywania nowej wiedzy w celu realizacji konkretnych celów biznesowych [4]. Charakteryzują ją podzielane wartości oraz wysoki stopień zaangażowania jej członków, co prowadzi do wytworzenia się wspólnej tożsamości, zaufania i otwartości we wzajemnych kontaktach [3]. Stanowi ona dynamiczną przestrzeń tworzenia i wymiany wiedzy pomiędzy członkami wspólnoty. Zdaniem badaczy tego rodzaju wiedza jest niezwykle wartościowa, ponieważ jej użyteczność jest weryfikowana w czasie rzeczywistym [19].

Tymczasem w praktyce gospodarczej przydatność wspólnot wiedzy, takich jak np. koła jakości, sieci eksperckie czy zespoły robocze, jest oceniana bardzo krytycznie [15; 21]. Wśród kadry kierowniczej panuje pogląd, że nie ma możliwości ustalenia wyraźnego zakresu odpowiedzialności wspólnot za strategicznie ważne domeny wiedzy, a ich działanie nie prowadzi do uzyskania konkretnych, mierzalnych wyników [17]. Wielu kierowników uważa, że bezpośrednie kontakty pracowników z powodzeniem można zastąpić technologią informacyjno-komunikacyjną, a przynależność do wspólnoty wiedzy postrzega się raczej jako czynnik zagrożający lojalności pracownika wobec jego wydziału macierzystego.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych problemów dotyczących efektywnego kształtowania wspólnot wiedzy we współczesnych organizacjach.

2. Podstawowe problemy rozwoju wspólnot wiedzy

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie następujących trzech podstawowych obszarów problemowych w ramach funkcjonowania wspólnot wiedzy w środowisku organizacyjnym [5; 7; 9; 13; 21; 28]:

- niezrozumienie istoty wiedzy,
- problemy współdziałania osób i grup,
- problemy w relacjach z organizacją macierzystą.

Niezrozumienie istoty wiedzy wyraża się przede wszystkim zastosowaniem podejścia technicznego do zarządzania wiedzą. Zakłada ono, że wiedza to pewien mierzalny zasób, który poddaje się kodyfikacji i magazynowaniu w celu jego późniejszego wykorzystania [29]. W związku z tym wspólnotę wiedzy traktuje się jako swoisty rezerwuar wiedzy, z którego w razie potrzeby organizacja może skorzystać. W tym celu powołuje się do życia specjalne jednostki organizacyjne odpowiedzialne za identyfikację, pozyskiwanie oraz zachowanie wartościowej wiedzy. Praktyka wskazuje jednakże, że organizacje w niedostatecznym stopniu wykorzystują informacje przechowywane w bazach danych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że w obliczu mnogości danych ich potencjalni użytkownicy mają spore problemy ze znalezieniem potrzebnych im informacji. Ponadto są one pozbawione kontekstu, w którym zostały użyte, co często prowadzi do ich błędnej interpretacji [20].

Alternatywnym podejściem do zarządzania wiedzą jest orientacja społeczna. W odróżnieniu od podejścia technicznego wiedza w podejściu społecznym powstaje w procesie wzajemnych interakcji i grupowego uczenia się [12]. Głównym elementem systemu zarządzania wiedzą jest człowiek jako nośnik wiedzy niejawnej. Zakłada się, że proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością poznawczą, w wyniku której jednostki wytwarzają wiedzę ukrytą, uzewnętrzną w ramach specyficzno-kontekstowych interakcji międzyludzkich. W związku z tym organizacje mogą stworzyć warunki dla powstawania wspólnot wiedzy w celu tworzenia i dystrybucji wiedzy [16]. Ma ona większą wartość, niż gdyby została wykreowana przez organizację. 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 [19].

Spośród problemów związanych ze współdziałaniem osób i grup za najważniejsze należy uznać:

- motywację członków wspólnoty,
- współpracę i wspólne rozwiązywanie problemów,
- inteligencję emocjonalną członków wspólnoty.

Zainteresowanie wspólną domeną przedmiotową może wynikać z różnych przesłanek. Jedni członkowie wspólnoty podejmują współpracę jedynie w celu zaspokojenia własnych potrzeb poznawczych lub chęci podwyższenia własnej efektywności, inni natomiast pod kątem awansu lub uzyskania korzyści materialnych. W konsekwencji są oni w różnym stopniu zaangażowani w prace wspólnoty. Zróznicowana motywacja do uczestnictwa we wspólnocie powoduje również silną rotację jej składu osobowego, a co za tym idzie - stwarza konieczność skierowania zasobów wspólnotowych na socjalizację jej nowych członków kosztem innych sfer działania [6].

Problem umiejętności współpracy i wspólnego rozwiązywania zadań dotyczy spraw o podstawowym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju wspólnoty wiedzy, takich jak: ustalenie celów działania (wybór domeny wiedzy), określenie zasad i metod współpracy (norm współdziałania) oraz wypracowanie wspólnego języka (skuteczna komunikacja) [26]. Właściwie zdefiniowana domena wiedzy, normy współdziałania wspomagające procesy kreowania i dyfuzji wiedzy oraz skuteczna komunikacja stanowią warunek konieczny powstania i rozwoju wspólnoty wiedzy.

Ostatnim problemem jest inteligencja emocjonalna jednostek tworzących wspólnotę. Przez inteligencję emocjonalną rozumie się zdolność kierowania własnymi emocjami, uczuciami, postawami i lękami oraz umiejętność kształtowania pożądanych relacji z innymi [8]. Jest to szczególnie ważne w przypadku wspólnot wiedzy, których głównym celem jest prymarnie generowanie i dystrybucja wiedzy, a gdzie może szybko dojść do zbytniego „przeintelektualizowania” stosunków międzyludzkich ze szkodą dla ich składnika emocjonalnego. W dłuższej perspektywie prowadzi to do erozji więzów wspólnotowych, a w konsekwencji do

osłabienia jedności działania. Można zatem stwierdzić, że inteligencja emocjonalna wspiera zdolność wspólnoty do rozwiązywania problemów.

Problemy w relacjach z organizacją macierzystą wyrażają się przede wszystkim naciskiem kierownictwa na legitymizację wspólnoty [28]. Wiąże się ona z jednej strony z uzyskaniem przez wspólnotę dostępu do zasobów organizacji, z drugiej natomiast z koniecznością uzasadnienia celowości jej istnienia i radzenia sobie z pojawiającą się presją na wynik. Praktyka pokazuje, że często nieformalne, trudne do zidentyfikowania, a także często niepożądane (w danej chwili) grupy pracowników przyczyniają się do opracowania nowych produktów, technologii, a nawet całych koncepcji [18], i to często zanim w przedsiębiorstwie pojawi się zapotrzebowanie na tego rodzaju wiedzę. W tym kontekście wspólnota staje się katalizatorem nowych pomysłów, które będą niedługo poszukiwane, ale tymczasowo nie znajdują akceptacji w organizacji macierzystej.

Analizując relacje z organizacją macierzystą, należy wspomnieć o niebezpieczeństwie instrumentalizacji wspólnot wiedzy [18]. Niektóre przedsiębiorstwa wykorzystują je do projektowania i przeprowadzania trudnych do zaakceptowania przez pracowników zmian restrukturyzacyjnych. Na tym tle dochodzi często do konfliktu pomiędzy lojalnością jednostki wobec wspólnoty a lojalnością wobec macierzystej jednostki organizacyjnej. W sytuacji gdy członkowie wspólnoty zauważają, że nie mają szans na realizację projektów, nad którymi właśnie pracują, decydują się na zniknięcie z pola widzenia organizacji [11]. W rezultacie organizacja nie wykorzystuje wiedzy wytworzonej przez wspólnotę.

3. Przesłanki funkcjonowania wspólnot wiedzy

Powodzenie wspólnot wiedzy w środowisku organizacyjnym jest uzależnione od spełnienia licznych przesłanek o charakterze osobowym oraz środowiskowym (kontekstowym).

Czynniki osobowe odnoszą się do ludzi tworzących wspólnoty wiedzy – ich cech oraz motywacji do współdziałania. Badacze zajmujący się problematyką wspólnot wiedzy wymieniają wiele cech warunkujących procesy związane z tworzeniem i dystrybucją wiedzy, którymi powinni się charakteryzować potencjalni członkowie wspólnot wiedzy. Do najważniejszych zalicza się m.in. [18]:

- silne pragnienie zgłębienia przedmiotowej domeny wiedzy,
- chęć uczenia innych i uczenia się od innych,
- gotowość otwarcia się na innych,
- umiejętność otwartego mówienia o swoich przekonaniach i doświadczeniach,
- umiejętność przyznania się do własnych błędów i porażek,
- pragnienie chronienia pozostałych członków wspólnoty.

Jednym z kluczowych czynników powodzenia implementacji wspólnoty wiedzy jest motywacja. W przypadku wspólnoty wiedzy zmianie ulegają czynniki motywujące jednostki do działania – z materialnych na niematerialne nagrody zewnętrzne, jak np. reputacja, lub wewnętrzne, jak np. zadowolenie z dobrze wykonanego zadania lub ze zdobycia nowej wiedzy [24]. W związku z tym główny bodziec motywujący do aktywnego uczestnictwa w jej pracach stanowi domena ściśle powiązana z codzienną działalnością członków wspólnoty. Podstawowe znaczenie dla partycypacji we wspólnocie działań ma reputacja, która jest odpowiednikiem władzy we wspólnocie wiedzy. W odróżnieniu od tradycyjnej organizacji, w której władza wynika głównie z zajmowanego stanowiska, we wspólnocie wiedzy władza jest przypisana do dysponenta wiedzy, na którą jest aktualnie zapotrzebowanie. Posiadanie wiedzy łączy się z możliwością zbudowania reputacji i zwiększenia własnej atrakcyjności rynkowej, co przede wszystkim jest wynikiem rozwoju osobistego lub przynależności grupowej [25].

Najważniejszą przesłanką rozwoju wspólnot wiedzy jest wspierające środowisko zapewniające jednostkom odpowiednie warunki do współpracy nad rozwiązaniem określonego zadania. 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 [2]:

- lojalność, solidarność i wzajemność w relacjach pomiędzy członkami organizacji,
- otwartość i szacunek w komunikacji pomiędzy członkami organizacji,
- samoorganizacja i autonomia pracowników w ramach istniejących w organizacji mechanizmów koordynacji.

Wśród czynników determinujących kształtowanie wspólnot wiedzy w środowisku organizacyjnym ważne miejsce zajmuje rynek wymiany wiedzy rozumiany jako przestrzeń działania wszystkich użytkowników, obejmujący infrastrukturę informacyjną, komunikację oraz wsparcie udzielane wspólnotom przez organizację macierzystą. Rozwój wspólnoty wymaga zastosowania platformy informacyjnej wspomagającej różne formy komunikacji, takie jak: poczta elektroniczna, listy mailingowe, grupy i fora dyskusyjne oraz platformy pracy grupowej [9].

4. Główne wymiary kształtowania wspólnot wiedzy

Proces powstawania i rozwoju wspólnoty wiedzy jest, ogólnie rzecz biorąc, uzależniony do następujących czterech wymiarów [17]:

1. ludzi tworzących wspólnotę wiedzy,
2. interakcji pomiędzy członkami wspólnoty,
3. (wynikających z nich) głównych procesów wiedzy,
4. stopnia integracji z organizacją macierzystą.

Zakłada się, że w wyniku celowo zaprojektowanych działań organizacyjnych i kierowniczych zostaną stworzone warunki do powstania i rozwoju wspólnot wiedzy. Rozwój wspólnoty wiedzy jest warunkowany czynnikami osobowymi (umiejętności, motywacja wewnętrzna) oraz czynnikami kontekstowymi (wspierające środowisko). Organizacja macierzysta wpływa na procesy tworzenia i rozwoju wspólnot wiedzy przez czynniki osobowe i kontekstowe w przedstawionych wyżej obszarach.

4.1. Ludzie

Wymiar osobowy obejmuje:

- swobodę działania,
- członkostwo,
- zróżnicowanie członków wspólnoty pod względem społeczno-demograficznym.

Głównym czynnikiem motywującym jednostki do zaangażowania się w pracę wspólnoty jest swoboda działania [1]. W praktyce oznacza ona zakres samodzielności, niezależności i autonomii członków wspólnoty działań. Swoboda działania obejmuje możliwość samodzielnego wyboru działań i środków koniecznych do realizacji zadań oraz ustalenia harmonogramu prac. W procesie kreowania wiedzy oznacza możliwość wypróbowywania nowych pomysłów, pracy nad ich rozwojem oraz ich wdrożenie. Chodzi o możliwość zdobycia nowych informacji, odkrycia sprzeczności, sprawdzenia hipotez. Swobodę działania zapewniają działania kierownicze związane z kontrolą kontekstu – odpowiednie kształtowanie relacji pomiędzy członkami wspólnoty działań, a w przypadku wspólnot stworzonych odgórnie dodatkowo pomiędzy wspólnotą a organizacją macierzystą.

Członkostwo we wspólnocie wiedzy jest, ogólnie rzecz biorąc, otwarte [27]. Oznacza to, że każdy zainteresowany członek organizacji może przystąpić do wspólnoty. Jednakże w praktyce to wspólnota zazwyczaj samodzielnie podejmuje decyzję o przyjęciu nowych członków w związku z potrzebą wytworzenia nowej wiedzy lub nabycia kompetencji. Do uczestnictwa we wspólnocie może także zachęcać kierownictwo organizacji [23]. Nacisk może okazać się tak silny, że potencjalnym członkom trudno jest odrzucić przedstawioną ofertę. Pracownicy samodzielnie przystępujący do wspólnoty wykazują zazwyczaj wyższą motywację do działań. Wspólnota, której członkowie zostali wyznaczeni przez kierownictwo, ma zazwyczaj problemy z legitymizacją, co wiąże się z trudnościami w monitorowaniu i pomiarze rzeczywistego wkładu pracy poszczególnych jednostek.

Z punktu widzenia procesu generowania wiedzy ważną kwestią jest zróżnicowanie współpracujących ze sobą ludzi ze względu na cechy demograficzne, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, umiejętności i kompetencje. Wraz ze wzrostem heterogeniczności składu osobowego wspólnoty powstają lepsze warunki do kreowania wiedzy. Na poziom wiedzy eksperckiej wpływają wcześniejsze doświadczenia, znajomość prasy specjalistycznej, uczestnictwo w targach oraz kontakty z klientami. Organizacja zapewnia członkom wspólnoty dostęp

do cennych zasobów kapitału intelektualnego przez odpowiednią politykę personalną, organizując kursy i szkolenia oraz wspierając ich kontakty ze specjalistami spoza przedsiębiorstwa.

4.2. Interakcje

Współpraca członków wspólnoty wiedzy wyraża się wzajemnymi interakcjami. Na jej jakość wpływają:

- intensywność interakcji,
- stosowane formy i narzędzia komunikacji,
- kultura organizacyjna,
- odczuwany stopień przynależności grupowej (tożsamość).

Intensywność interakcji jest uzależniona w szczególności od ich częstotliwości i czasu trwania. We wzajemnych kontaktach członkowie wspólnot wiedzy wykorzystują różnorodne formy komunikacji, takie jak: bezpośrednie spotkania, rozmowy telefoniczne, e-maile czy wideokonferencje. Wybór formy komunikacji decyduje o jakości interakcji i rodzaju wymienianej wiedzy. Stosowanie zróżnicowanych sposobów komunikowania się może prowadzić do większego zaangażowania w prace wspólnoty i, ogólnie rzecz biorąc, do sprawniejszej dyfuzji wiedzy.

Ważnym czynnikiem wpływającym na intensywność, jakość i istotność interakcji jest kultura zaufania, którą – jak już wcześniej wspomniano – charakteryzuje: lojalność, solidarność i wzajemność w relacjach pomiędzy członkami organizacji. Pracownicy pomagają sobie wzajemnie, panuje atmosfera szczerości i prawdomówności, a wzajemne stosunki cechuje uczciwość i wzajemny szacunek. Pracowników zachęca się do eksperymentowania i podejmowania ryzyka, a występujące błędy traktuje się jako okazję do zdobycia nowej wiedzy i ulepszenia działań organizacji. Są one szeroko omawiane, a wypracowane rozwiązania jest upowszechniane w ramach całej organizacji [14].

Współpraca członków wspólnoty wiedzy prowadzi do wytworzenia takich artefaktów, jak: narzędzia, procedury, mity, opowieści i język, które urzeczowiają określone aspekty ich działania [26]. Dotyczy to w równej mierze wspólnych norm i wartości, na podstawie których funkcjonuje wspólnota działań. Przyczynia się to do powstania poczucia wspólnoty i własnej tożsamości, tj. pewnej określonej świadomości siebie – sposobu rozumienia siebie, płynących z tego zrozumienia zachowań, a także, zgodnie z tym rozumieniem, interpretowania otaczającego świata [22]. Na poziomie grupy tożsamość nie tylko decyduje o tym, jak postrzegamy i oceniamy siebie na tle innych, lecz równocześnie tworzy *team spirit* pomiędzy jednostkami, pozostającymi w ścisłym związku i interakcji. Organizacja może wspierać tworzenie się tożsamości wspólnot wiedzy za pomocą różnorodnych narzędzi, np. przydzielając jej osobną stronę w intranecie, na której będzie mogła prezentować wyniki swoich działań, rekrutować nowych członków itd.

4.3. Główne procesy wiedzy

Wzajemne interakcje członków wspólnoty prowadzą do tworzenia i dzielenia się wiedzą. Rozpatrując wspólnotę z tego punktu widzenia, można ją traktować jako narzędzie tworzenia i dystrybucji wiedzy. Stanowi kontekst (*ba*), w którym wiedza podlega konwersji w następujący sposób [16]:

- socjalizacja – niejawna wiedza jednostkowa → niejawna wiedza grupowa,
- eksternalizacja – niejawna wiedza grupowa → jawna wiedza grupowa,
- kombinacja – jawna wiedza grupowa → jawna wiedza jednostkowa,
- internalizacja – jawna wiedza jednostkowa → niejawna wiedza jednostkowa.

Ponieważ wiedza ta powstała w określonym kontekście, ma ona charakter lokalny i w odróżnieniu od wiedzy ogólnej nie jest dostępna dla osób spoza danej wspólnoty wiedzy. Jej dyfuzja jest możliwa poprzez tzw. obiekty graniczne, zrozumiałe dla różnych grup społecznych. Nadanie im pierwotnego znaczenia nie następuje w wyniku prostej rekonstrukcji znaczenia, lecz na podstawie dodatkowej wiedzy, niezwiązanej z artefaktem [10]. Wiedza powstała w następstwie procesu konwersji może zostać poddana kodyfikacji i ocenie. Przydatną rolę w tym względzie odgrywają następujące pytania na płaszczyźnie indywidualnej [18]:

- „Czego się nauczyłem?”,
- „Co mogę wykorzystać w mojej codziennej pracy?”

oraz na płaszczyźnie wspólnotowej:

- „Jaką wiedzę wytworzono?”,
- „Co z naszej pracy cieszy się największym zainteresowaniem?”,
- „W jaki sposób rozwinęliśmy wspólne zasoby (metody, język itd.)?”,
- „Czy przyczyniliśmy się do polepszenia procesu tworzenia wartości?”.

Ocena ta łączy wspólnotę wiedzy z organizacją macierzystą oraz prowadzi do powstania sieci powiązań z innymi tego typu strukturami funkcjonującymi w organizacji macierzystej.

4.4. Stopień integracji z organizacją macierzystą

Wymiar ten odgrywa kluczową rolę w zastosowaniu wiedzy w procesie tworzenia wartości. Do najważniejszych czynników kontekstowych w tym obszarze należy zaliczyć:

- stopień formalizacji,
- stopień rozproszenia,
- horyzont czasowy funkcjonowania.

Z punktu widzenia stopnia formalizacji wyróżnia się wspólnoty [28]:

- niewidoczne (ang. *unrecognized*),
- nieoficjalne (ang. *bootlegged*),
- legitymizowane (ang. *legitimized*),
- wspierane (ang. *supported*),
- zinstytucjonalizowane (ang. *institutionalized*).

Mianem wspólnoty niewidocznej określa się wspólnotę, której istnienia organizacja nie jest świadoma, podobnie jak niektórzy jej członkowie. Wspólnota nieoficjalna to wspólnota, o której istnieniu wie wyłącznie „krąg zaufanych”. Wspólnota legitymizowana to wspólnota, która jest postrzegana przez organizację jako jej wartościowy składnik. Wspólnoty wspierane otrzymują zasoby bezpośrednio od organizacji, natomiast wspólnota zinstytucjonalizowana ma oficjalny status i funkcje w organizacji.

Stopień integracji wspólnoty wiedzy z organizacją macierzystą jest także uzależniony od stopnia jej rozproszenia. Można wyróżnić wspólnoty wiedzy, której członkowie są pracownikami tej samej jednostki funkcjonalnej, wspólnoty wiedzy, której członkowie pochodzą z różnych obszarów organizacji, oraz wspólnoty, której niektórzy członkowie pochodzą spoza organizacji. Stopień rozproszenia wspólnoty można także rozpatrywać, biorąc pod uwagę kryterium rozproszenia geograficznego. Z tego punktu widzenia można wyróżnić wspólnoty lokalne, regionalne, ogólnokrajowe, międzynarodowe oraz globalne.

Inny ważny czynnik kontekstowy stanowią relacje wspólnoty z innymi wspólnotami wiedzy funkcjonującymi w organizacji macierzystej. Ponieważ wspólnota nie ma wyraźnych granic (poza członkostwem), można przyjąć, że ich granice nakładają się na siebie. Wynika to z faktu, że dany pracownik może być członkiem dwóch lub większej liczby wspólnot wiedzy. W praktyce jednakże można często zaobserwować zjawisko izolowania się wspólnot od siebie. Zapobieżeniu przyszłym konfliktom w obszarze koordynacji sprzyja promocja podwójnego członkostwa we wspólnocie. Innym kluczowym czynnikiem kontekstowym w obszarze integracji z organizacją macierzystą jest czas funkcjonowania wspólnoty. Wspólnoty posiadają różne ramy czasowe działania [28]. Zazwyczaj tworzy się je na długi okres, jako stały element systemu zarządzania wiedzą w organizacji. Mogą być jednak powoływane na krótki okres w celu wykonania określonego zadania (np. zaprojektowania odpowiedzi na niespodziewane zmiany w otoczeniu). Wspólnoty wiedzy powoływane na krótki czas natrafiają na mniej problemów niż wspólnoty tworzone na dłuższy okres, co wynika ze stosunkowo krótkiego okresu działania oraz wąsko określonej domeny [6].

5. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania i analizy pozwoliły na identyfikację podstawowych obszarów problemowych dotyczących funkcjonowania wspólnot wiedzy w środowisku organizacyjnym, obejmujących: niezrozumienie istoty wiedzy, problemy współdziałania osób i grup, problemy w relacjach z organizacją macierzystą.

Głównym wyzwaniem dla organizacji funkcjonujących w warunkach globalnej gospodarki sieciowej jest zdolność do stworzenia warunków dla spontanicznego lub odgórnego po-

wstawania nieformalnych i samoorganizujących się wspólnot wiedzy i ich integracja z organizacją macierzystą na potrzeby tworzenia i dystrybucji wiedzy.

Powodzenie implementacji wspólnot wiedzy w środowisku organizacyjnym jest uzależnione od spełnienia licznych przesłanek o charakterze osobowym oraz kontekstowym. Czynniki osobowe odnoszą się do ludzi tworzących wspólnoty wiedzy - ich cech oraz motywacji do współdziałania, natomiast czynniki kontekstowe - do środowiska zapewniającego jednostkom odpowiednie warunki do współpracy nad rozwiązaniem określonego zadania. Podstawowe przesłanki w obszarze osobowym to silne zainteresowanie przedmiotową domeną wiedzy oraz pobudzanie motywacji wewnętrznej, jak: samorealizacja, samozadowolenie, przynależność do grupy, uznanie ze strony kierownictwa, samodzielność. Natomiast w obszarze kontekstowym to kultura zaufania oraz stworzenie rynku wymiany wiedzy.

Organizacja macierzysta wpływa na procesy tworzenia i rozwoju wspólnot wiedzy przez czynniki osobowe i kontekstowe w następujących obszarach: ludzi, interakcji, procesów wiedzy i stopni integracji z organizacją macierzystą.

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. Bendkowski J.: Kształtowanie zaufania na potrzeby tworzenia i dystrybucji wiedzy w organizacji sieciowej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 69, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
3. Bendkowski J.: Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą. Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice (w druku).
4. Botkin J.: Smart business. How knowledge communities can revolutionize your company. The Free Press, New York 1999.
5. 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.
6. Dube L., Bourhis A., Jacob R.: The Impact of Structural Characteristics on the Launching of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice. Cahier du GRESI, vol. 3, no. 9, 2003.
7. Frost B., Holzwarth C.: Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG. New management, vol. 1, no. 10, 2001.
8. Goleman D.: Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina, Poznań 1997.

9. Gongla P., Rizzuto C.R.: *Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience*. IBM Systems Journal, vol. 40, no. 4, 2001.
10. Hildreth P., Kimble C.: *The duality of knowledge*. Information Research, An International Electronic Journal, vol. 8, no. 1, 2002.
11. 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.
12. Lave J., Wenger E.: *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1991.
13. Lesser E.L., Prusak L.: *Communities of Practice, Social Capital and Organisational Knowledge*. Information Systems Review, vol. 1, no. 1, 1999.
14. Miller P.C.: *The Role of Knowledge Creation in Competitive Advantage*, [in:] Montano B. (ed.): *Innovations of Knowledge Management*. IRM Press, Hershey-London-Melbourne-Singapore 2005.
15. Murillo E.: *Communities of practice in the business and organization studies literature*. Information Research, vol. 16, no. 1, 2011.
16. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w Organizacji*. Poltext, Warszawa 2000.
17. North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: *Wissensgemeinschaften - Keimzellen lebendigen Wissensmanagements*. "Io Management", vol. 7/8, 2000.
18. 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.
19. Perechuda K.: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
20. Probst G.J., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w Organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
21. Schoen S.: *Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice*. Herbert Utz, München 2001.
22. Ślipko T.: *Tożsamość człowieka z etycznego punktu widzenia*. Horyzonty wychowania, t. 4, nr 7, 2005.
23. Tarmizi H., de Vreede G.-J., Zigurs I.: *A Facilitators' Perspective on Successful Virtual Communities of Practice*. Thirteenth Americas Conference on Information Systems, Keystone, Colorado 2007.
24. Wasko M., Faraj S.: *It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice*. Journal of Strategic Information Systems, vol. 9, no. 2-3, 2000.
25. Wasko M.M., Faraj S.: *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*. MIS Quarterly, vol. 29, no. 1, 2005.

26. Wenger E.: *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge 1998.
27. Wenger E., Snyder W.M.: *Communities of practice: The organizational frontier*. Harvard Business Review, Jan-Feb, no. 78, 2000.
28. Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston 2002.
29. Wickramasinghe N., von Lubitz D.: *Knowledge-Based Enterprise. Theories and Fundamentals*. Idea Group Publishing, Hershey 2007.

Abstract

The scientific paper focuses on knowledge creation and distribution in network organizations based on the implicit knowledge of employees who work together in self-organized and informal groups called communities of knowledge. It was assumed that organizations can influence forming and development of knowledge communities using personal and contextual factors in following dimensions: people, interactions, knowledge processes, and degree of integration with host organization.