

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

JEDNOSTKOWE KORZYŚCI Z UCZESTNICTWA W NIEFORMALNYCH SIECIACH WIEDZY

Streszczenie. W ostatnich latach wzrosło zainteresowanie badaczy nieformalnymi sieciami społecznymi jako narzędziem zarządzania wiedzą. Koncentruje się ono przede wszystkim na kwestiach związanych z ich rozwojem i implementacją w środowisku organizacyjnym. Brakuje wiedzy na temat wyników współdziałania aktorów nieformalnych sieci wiedzy w wymiarach jednostkowym i organizacyjnym. W niniejszym artykule przedstawiono, w syntetyczny sposób, na podstawie badań literaturowych korzyści jednostkowe wynikające z uczestnictwa w nieformalnych sieciach wiedzy.

Słowa kluczowe: sieć społeczna, nieformalna sieć wiedzy, wspólnota wiedzy, zarządzanie wiedzą, korzyści jednostkowe

INDIVIDUAL PROFIT RESULTING FROM PARTICIPATION IN INFORMAL KNOWLEDGE NETWORKS

Summary. In the last few years, interest in informal social networks as a knowledge management tool has increased among researchers and practitioners. It focuses primarily on issues related to knowledge network development and implementation in organizations. There is a lack of knowledge about the results of cooperation of actors of informal knowledge networks on individual and organizational level. Based on the KM-literature research the paper presents in a synthetic manner individual profit resulting from participation in informal knowledge networks.

Keywords: social network, informal knowledge network, knowledge community, knowledge management, individual profit

1. Wstęp

W badaniach nad zarządzaniem wiedzą często jest pomijane lub spychane na dalszy plan pytanie, które powinno stanowić główny obszar zainteresowania badaczy i praktyków, a mianowicie: jakie są efekty działania stosowanych narzędzi zarządzania wiedzą? W przypadku struktur formalnych przyjmuje się, że miarą ich skuteczności jest stopień realizacji celów związanych z wiedzą, sformułowanych przez najwyższe kierownictwo organizacji. Natomiast w przypadku nieformalnych sieci wiedzy, takich jak: wspólnoty działań, wspólnoty wiedzy czy sieci wiedzy, wykorzystywanych w ostatnim czasie przez wiele organizacji, przede wszystkim o zasięgu globalnym jako narzędzia zarządzania wiedzą, odpowiedź nie jest taka oczywista. Ich cechy, takie jak przykładowo brak jasno określonych granic czy wysoka niestabilność i zmienność, powodują, że zastosowanie tradycyjnych podejść, takich jak np. ocena stopnia realizacji celów lub metod opartych na wskaźnikach finansowych, jest możliwe jedynie w ograniczonym zakresie. Tym niemniej, ustalenie korzyści z wyników pracy zespołowej aktorów nieformalnej sieci społecznej w kontekście zarządzania wiedzą jest niezwykle istotnym problemem dla teorii i praktyki zarządzania. W płaszczyźnie teoretycznej pozwoli ono odpowiedzieć na pytanie, czy można zastosować nieformalne sieci społeczne jako skuteczne narzędzie zarządzania wiedzą, natomiast w płaszczyźnie praktycznej dokonać rzetelnej analizy ich opłacalności biznesowej opierając się na rachunku zysków i strat.

Artykuł ma charakter teoretyczny i jest wynikiem analizy literatury. Stanowi on punkt wyjścia do badań empirycznych, które mają dać odpowiedź na postawione pytanie badawcze. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu skupiono się w nim na ocenie wyników sieciowych struktur wiedzy w płaszczyźnie jednostkowej.

2. Nieformalna sieć wiedzy a organizacja macierzysta

Nieformalne sieci wiedzy to spontanicznie wyłaniające się lub tworzone przez organizację układy relacyjne, nazywane wspólnotami działań (ang. *communities of practice*)¹, wspólnotami wiedzy (ang. *knowledge communities, communities of knowing, knowing communities*)² lub szerzej sieciami wiedzy (ang. *knowledge networks, networks of practice*)³. Tworzą je jednostki (aktorzy) podzielające pasję tworzenia nowej wiedzy w danym obszarze

¹ Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston 2002.

² Botkin J.: *Smart business. How knowledge communities can revolutionize your company*. The Free Press, New York 1999.

³ Seufert A., von Krogh G., Bach A.: *Towards knowledge networking*. "Journal of Knowledge Management", Vol. 3, No. 3, 1999, p. 180-190.

przedmiotowym oraz współdziałające na rzecz jej upowszechnienia i implementacji dla realizacji konkretnych celów biznesowych⁴.

Charakteryzuje je:

- brak jasno określonych granic,
- wysoka niestabilność i zmienność,
- nieciągłość,
- kolektywizm,
- negocjacyjny charakter podejmowania decyzji,
- wzajemne przenikanie z innymi sieciami.

Bezpośrednie i/lub wirtualne interakcje między aktorami nieformalnych sieci wiedzy charakteryzuje wysoka częstotliwość, intensywność, a także nastawienie na wytworzenie silnych więzi interpersonalnych⁵. Prowadzi to do powstania wysokiego poziomu zaufania i wzrostu zaangażowania we współpracę⁶.

Tego typu sieci wiedzy stanowią nieformalne struktury, funkcjonujące w organizacji macierzystej. Ich uczestnicy (aktorzy) należą jednocześnie do określonej, formalnej jednostki organizacyjnej. Z faktu przynależności do formalnej struktury organizacyjnej wynika ich podstawowy zakres obowiązków, stanowiący część celów ogólnorganizacyjnych. W stosunku do organizacji formalnej nieformalna sieć wiedzy stanowi sieć zewnętrzną. Aktorzy o wysokich kompetencjach i rozbudowanej sieci kontaktów interpersonalnych stanowią łącznik umożliwiający transfer wiedzy i informacji w organizacji. Ponieważ łączą oni różne segmenty sieci, więc nazywa się ich liderami opinii, względnie do ich określenia stosuje się takie terminy jak: *gatekeeper*, *boundary spanner*, *communication star*⁷. Są członkami przynajmniej dwóch sieci: zewnętrznej (nieformalnej), w której tworzona jest wiedza, i wewnętrznej (formalnej), do której transferują nabytą wiedzę.

Analizując powyższe z perspektywy sieciowej można powiedzieć, że na styku sieć zewnętrzna – sieć wewnętrzna zachodzą następujące procesy⁸:

- 1) tworzenie wiedzy w wyniku interakcji pomiędzy aktorami sieci zewnętrznej,
- 2) transfer wiedzy do sieci wewnętrznej przez jej zastosowanie do rozwiązania określonego zadania w organizacji macierzystej.

⁴ Pojęcia „wspólnota działań”, „wspólnota wiedzy” i „sieć wiedzy” są rozbieżne. Pogłębiona dyskusja na ten temat por. Bendkowski J.: Wspólnota wiedzy, wspólnota działań i sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 76, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 23-38.

⁵ Botkin J.: Smart business. How..., op.cit.

⁶ Wenger E.: Communities of Practice – Learning as a Social System. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998, p. 1-5.

⁷ Allen T.J.: Communications in the research and development laboratory. „Technology Review”, Vol. 70, No. 1, 1967, p. 31-37.

⁸ Zboralski K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, S. 114.

W ich rezultacie powstają określone korzyści na poziomach jednostkowym i organizacyjnym. Przez korzyści jednostkowe rozumie się określone zyski pracownika/aktora w odniesieniu do organizacji formalnej, której jest członkiem, wynikające ze współpracy w ramach nieformalnej sieci wiedzy. W szczególności chodzi o odpowiedź na pytanie: w jakim stopniu efekty współdziałania zespołowego w ramach nieformalnej sieci wiedzy wpływają na realizację zadań przez jednostkę oraz jej pozycję w organizacji formalnej⁹?

3. Uwarunkowania oceny wyników działania nieformalnych sieci wiedzy

Ocena wyników działania nieformalnych sieci wiedzy, tj. korzyści związanych z ich funkcjonowaniem w płaszczyznach jednostkowej i organizacyjnej, jest zagadnieniem niezwykle złożonym i trudnym. Jest to spowodowane następującymi czynnikami:

- ograniczone możliwości wpływu organizacji macierzystej na funkcjonowanie nieformalnych sieci wiedzy, a tym samym na uzyskiwane przez nie wyniki, w związku z ich samoorganizującą się naturą,
- wielość czynników wejściowych mających wpływ na wyniki uzyskiwane przez nieformalne sieci wiedzy,
- brak wyraźnej zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy wynikami działań nieformalnych sieci wiedzy a ich przesłankami,
- niematerialny charakter wytworów działania nieformalnych sieci wiedzy i wynikająca z tego ograniczona możliwość zastosowania wskaźników ilościowych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w ocenie wyników współpracy aktorów w ramach nieformalnych sieci wiedzy (tj. korzyści uzyskiwanych w wyniku tej współpracy) główną trudność stanowi wielość czynników wejściowych, mających wpływ na uzyskiwane wyniki¹⁰. Fakt, że wiedza rozwijana we wzajemnych interakcjach jest przez nich wykorzystywana w codziennej pracy w organizacji macierzystej nie stanowi wystarczającej podstawy do uznania jej za kluczowy czynnik sukcesu. Teoria i praktyka wskazują, że rozwiązanie określonego problemu stanowi najczęściej wypadkową różnych czynników i działań. Oznacza to, że uzyskanych wyników nie można z reguły jednoznacznie przypisać określonym działaniom w ramach nieformalnej sieci wiedzy¹¹. Istotne mogą okazać się różne czynniki o charakterze jednostkowym lub organizacyjnym. Na powstanie danego pomysłu może mieć przykładowo wpływ otoczenie, dyskusja z kolegami z pracy czy też uczestnictwo

⁹ Tym samym w artykule nie uwzględniono korzyści jednostkowych *postrzeganych* przez aktorów sieciowych struktur wiedzy, które mogą się różnić w zależności od celów i motywacji jednostkowych.

¹⁰ Wenger E., Snyder W.M.: Communities of practice: The organizational frontier. „Harvard Business Review”, Vol. Jan-Feb, No. 78, 2000, p. 145.

¹¹ Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz, München 2001, S. 113.

w szkoleniu. Ponadto określone działania mogą być uzależnione od czynników zewnętrznych, np. zmiana jawnej rutyny organizacyjnej jest możliwa jedynie wówczas, gdy istnieje wiedza niejawną konieczną do jej implementacji¹².

Należy również zauważyć, że na wynik końcowy (np. nowy pomysł) nie wpływają bezpośrednio wyłącznie interakcje aktorów. Pośredni wpływ mają także inne czynniki, jak np. wyższa motywacja jednostkowa, wynikająca z przynależności do nieformalnej sieci wiedzy czy też zmiana zasobów wiedzy organizacyjnej. W konsekwencji trudno jest powiązać określony wynik z określonymi działaniami. Sytuacja staje się tym bardziej problematyczna, jeśli zważyć, że niektóre efekty (wyniki) pojawiają się dopiero po określonym czasie¹³.

Ocenę wyników współpracy aktorów nieformalnych sieci wiedzy utrudnia również fakt, że trudno jest je zmierzyć czy też wyrazić za pomocą tradycyjnych wskaźników finansowych. Jedynie w nielicznych przypadkach można wymienić np. liczbę powstałych nowych pomysłów, udoskonalień produktu lub procesu czy też częstości wykorzystania danego pomysłu. I jeśli nawet jest to możliwe, to trudno jest oszacować wynikające z tego korzyści (np. zaoszczędzony czas, koszty itp.)¹⁴.

Millen, Fontaine i Muller¹⁵ zauważają, że ocena działania nieformalnych sieci wiedzy powinna również uwzględniać koszty ich funkcjonowania. Na podstawie badań ankietowych, skierowanych do osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą, ustalili oni, że ponad połowę ogółu wydatków (52%) stanowią koszty współpracy (wynagrodzenie, czas pracy), 32% to koszty organizacyjne (spotkania, wirtualne konferencje), 10% to wydatki na infrastrukturę techniczną, a 6% to koszty dokumentacji pracy (newslettery, reklamy, inne wydawnictwa). Niskie koszty infrastruktury technologicznej nie powinny dziwić, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę, że podstawowe narzędzia współpracy (e-mail, telefon itd.) są obecnie standardowym wyposażeniem każdej organizacji.

Przedstawione uwarunkowania oceny wyników działania nieformalnych sieci wiedzy powodują, że brakuje wiedzy na temat związanych z nimi korzyści na płaszczyznach jednostkowej i organizacyjnej. W dalszej części artykułu bazując na analizie literatury przedmiotu przedstawiono, jak uczestnictwo pracowników organizacji macierzystej

¹² Snyder W.M.: Organizational learning and performance: An exploration of linkages between organizational learning, knowledge and performance. Dissertation. Faculty of the Graduate School, University of Southern California, Los Angeles 1996, p. 49.

¹³ Wenger E., Snyder W.M.: Communities..., op.cit.

¹⁴ Fontaine M.A., Millen D.R.: Understanding the Benefits and Impacts of Communities of Practice, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group, Hershey, PA 2004, p. 10.

¹⁵ Millen D.R., Fontaine M.A., Muller M.J.: Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice. „Communication of the ACM, Special Issue: Supporting Community and Building Social Capital”, Vol. 45, No. 4, p. 69-73.

w nieformalnej sieci wiedzy wpływa na realizację ich bieżących zadań oraz pozycję w organizacji formalnej.

4. Realizacja zadań przez jednostkę

Najważniejsze korzyści pracownika wynikające z przynależności do zewnętrznej sieci wiedzy odnoszą się do wykonywania przez niego bieżących zadań, wynikających z przynależności do jednostki formalnej organizacji macierzystej.

W literaturze przedmiotu panuje w zasadzie zgoda co do tego, że sieciowe struktury wiedzy stanowią przestrzeń tworzenia i wymiany wiedzy, przez co umożliwiają uczenie się, a także nabycie nowych i rozbudowę istniejących kompetencji przez zaangażowanych w ich prace aktorów. U podstaw procesów tworzenia wiedzy (uczenia się) leżą intensywne interakcje aktorów. Na poziomie jednostkowym proces uczenia obejmuje następujące, związane ze sobą i częściowo nakładające się, etapy^{16,17}:

- obserwacja,
- refleksja,
- wnioskowanie i podjęcie decyzji co do wyboru zachowania,
- sprawdzenie wybranego zachowania (postępowania) w praktyce.

Uczestnictwo w zewnętrznej sieci wiedzy pozwala jednostce stwierdzić, w jaki sposób pozostali aktorzy rozwiązują pojawiające się problemy. Następnie rozwiązania te zostają poddane krytycznej analizie i refleksji z punktu widzenia jednostkowych doświadczeń. W jej następstwie powstają abstrakcyjne reguły działania, służące do rozwiązania wszystkich podobnych problemów. Powstała w ten sposób wiedza podlega następnie praktycznej weryfikacji. Obserwacja własnych działań oraz reakcji otoczenia na te działania powoduje ponowne uruchomienie cyklu uczenia się. W trakcie procesów uczenia się, w których ważną rolę odgrywają zarówno elementy behawioralne, jak i kognitywne, powstaje wiedza^{18,19}.

Jednostkowe procesy uczenia się są uzależnione od zdolności, struktur poznawczych oraz inteligencji. Jednakże podstawowe znaczenie mają doświadczenia, znajdujące odzwierciedlenie w zasobach wiedzy jednostkowej. Im większe są zasoby wiedzy jednostkowej, tym większe jest prawdopodobieństwo, że nowo pozyskana wiedza będzie zgodna z istniejącą

¹⁶ Lewin K.: *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York 1951.

¹⁷ Kolb D.A.: *Experimental Learning*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

¹⁸ Henschel A.: *Communities of Practice: Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer*. Difo-Druck, Bamberg 2001.

¹⁹ Bendkowski J.: Tworzenie i transfer wiedzy w perspektywie ontologiczno-epistemologicznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 85. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, s. 39-51.

wiedzą²⁰. Różnorodność i głębokość zasobów wiedzy jednostkowej wpływają następnie na zdolność jednostki do pozyskiwania z otoczenia nowej i pokrewnej wiedzy, tworzenia nowych skojarzeń i połączeń, a na ich podstawie do stosowania wiedzy w nowych uwarunkowaniach. Prowadzi to do wytworzenia się modelu mentalnego jednostki, stanowiącego podstawę jednostkowego rozumienia funkcjonowania oraz złożoności otoczenia. Modele mentalne są częścią tzw. ram poznawczych jednostki. Z jednej strony składają się one z charakterystycznych dla jednostki rutyny działania, z drugiej natomiast z jej wzorców (schematów) przetwarzania informacji oraz strategii działania^{21,22}.

Ze względu na specyfikę sieciowych struktur wiedzy jako grup społecznych procesy uczenia się w ich ramach można również analizować z perspektywy tzw. legitymizującej partycypacji na obrzeżach (*legitimate peripheral participation* – LPP)²³. Legitymizacja odnosi się do władzy i stosunków władczych we wspólnocie, a obrzeża do pozycji nowego członka w jej strukturze. Jest ona uzależniona od dotychczasowej praktyki i przyszłych oczekiwań co do jego udziału w działaniach grupy oraz efektów bieżącej współpracy ze wspólnotą. Z biegiem czasu udział nowego członka wspólnoty w pracach grupy jest coraz większy, co powoduje jego awans w hierarchii władzy. Sytuacyjne, społeczne uczenie się odbywa się przez negocjację znaczeń za pomocą czterech podstawowych mechanizmów²⁴:

- 1) zbieranie doświadczeń (ang. *meaning/learning as experience*),
- 2) własne działania (ang. *practice/learning as doing*),
- 3) przynależność do określonego kontekstu/środowiska (ang. *community/learning as belonging*),
- 4) kształtowanie tożsamości (ang. *identity/learning as becoming*).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że procesy uczenia się oraz zdobyta w ich wyniku wiedza, a także kapitał społeczny, wyrażający się gęstą siecią powiązań, pozwalają jednostce na zwiększenie produktywności osobistej oraz efektywności w miejscu pracy²⁵. Dostęp do źródeł wiedzy uzyskany w wyniku przynależności do sieci wpływa nie tylko na procesy jednostkowego uczenia się, ale przede wszystkim stanowi ułatwienie jej codziennej pracy. Szybciej można znaleźć źródła wiedzy, łatwiejszy jest dostęp do informacji, a informacja zwrotna zmniejsza ryzyko popełnienia błędów i przyspiesza rozwiązywanie problemów^{26, 27}.

²⁰ Cohen W.M., Levinthal D.A.: Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, No. 1, 1990, p. 128-152.

²¹ Kim D.H.: The link between individual and organizational learning. „Sloan Management Review”, 1993, p. 37-50.

²² Bendkowski J.: Tworzenie..., op.cit.

²³ Lave J., Wenger E.: Situated Learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press, Cambridge, UK 1991.

²⁴ Wenger E.: Communities..., op.cit., p. 5.

²⁵ Fontaine M.A., Millen D.R.: Understanding..., op.cit., p. 6.

²⁶ Ruuska I.: Social Structures as Communities for Knowledge Sharing. Dissertation. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki University of Technology, Helsinki 2005.

²⁷ Orr J.: Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job. Dissertation. Cornell University, 1995.

Według Burta z możliwością posiadania informacji związane są trzy korzyści: dostęp, czas i referencje²⁸. To ostatnie oznacza, że w organizacji macierzystej oraz zewnętrznej sieci szybko rozchodzą się informacje na temat działalności najbardziej aktywnych jednostek, tj. *gatekeeperów*. Zaangażowanie w prace sieci demonstruje na zewnątrz wolę uczenia się i wymiany wiedzy. W wielu organizacjach jest to pozytywnie postrzegane przez przełożonych i kolegów. Zaangażowanie, rozwój kompetencji, wynikający z przynależności do sieci, oraz zwiększona produktywność w miejscu pracy mogą wpłynąć na ocenę pracownika, a tym samym na zwiększenie jego szans na awans²⁹.

Tabela 1

Korzyści jednostkowe – realizacja bieżących zadań

Rozwój i doskonalenie kompetencji – jednostkowe uczenie się – nowe kompetencje i umiejętności	Allen, Evans, Ure; Andriessen, Verburg; Fontaine, Millen; Franz et al.; Gherardi, Nicolini, Odella; Henschel; Orr; Ruuska; Saint-Onge, Wallace; Schoen; Storck, Hill; Wenger; Wenger, Snyder; von Wartburg, Rost, Teichert
Wzrost wydajności – produktywność – rozwiązywanie problemów – kreatywność – oszczędność czasu – efekt krzywej doświadczeń	Allen, Evans, Ure; Andriessen, Verburg; Deloitte; Fontaine, Millen; Franz et al.; McDermott; Orr; Ruuska; Saint-Onge, Wallace; Schoen; Wenger; von Wartburg, Rost, Teichert
Ułatwienia w pracy – dostęp do źródeł wiedzy, doświadczeń i informacji	Allen, Evans, Ure; Franz et al.; Orr; Ruuska; Saint-Onge, Wallace; Schoen; Snyder; Wenger
Rozwój zawodowy – nowe kompetencje zawodowe – awans	Ruuska; Saint-Onge, Wallace; Schoen; Snyder; Storck, Hill
Motywacja – nastawienie – zadowolenie – tożsamość – zaufanie – więź z organizacją	Fontaine, Millen,; Franz et al.; McDermott; Orr; Schoen; Wenger

Źródło: Opracowanie własne na podstawie^{30,31,32}.

Badacze wskazują, że społeczna identyfikacja członków sieci z określonymi normami grupowymi i wartościami wpływa nie tylko na procesy uczenia się jednostki, ale jednocześnie stanowi podstawę przynależności i bezpieczeństwa³³. Wspólne zainteresowania, współdziałanie oraz poczucie przynależności do wspólnoty wpływają z reguły na pozytywne

²⁸ Burt R.S.: *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge 1992, p. 14.

²⁹ Snyder W.M.: *Organizational...*, op.cit., p. 206.

³⁰ 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.

³¹ Zboralski K.: *Wissensmanagement...*, op.cit.

³² Ze względów redakcyjnych pełne dane bibliograficzne podano w pkt. bibliografia.

³³ Wenger E.: *Communities...*, op.cit., p. 5

nastawienie jednostki do pracy³⁴. Wpływ na nie mają także wcześniej omówione korzyści jednostkowe.

Reasumując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że w literaturze przedmiotu wymienia się następujące korzyści jednostkowe w odniesieniu do realizacji zadań wynikających z rezultatów pracy zespołowej aktorów nieformalnych sieci wiedzy: rozwój i doskonalenie kompetencji, wzrost wydajności, ułatwienia w pracy, rozwój zawodowy oraz motywacja. W tab. 1 przedstawiono je wraz ze szczegółowymi parametrami opisu oraz autorami badań.

5. Pozycja jednostki w sieci organizacji macierzystej

Jak wcześniej wspomniano, wiedza wytworzona w wyniku interakcji pomiędzy aktorami sieci zewnętrznej zostaje następnie za ich sprawą przetransferowana do sieci wewnętrznej poprzez jej zastosowanie do rozwiązania określonego zadania. W rezultacie zmianie ulega pozycja aktorów w sieci organizacji macierzystej, przez którą rozumie się status, jakim cieszą się poszczególni aktorzy w sieci organizacji formalnej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się transfery wiedzy aktywny i pasywny³⁵. Aktywny transfer wiedzy zachodzi wówczas, gdy aktor z własnej inicjatywy dzieli się ze swoimi kolegami i przełożonymi wiedzą oraz informacjami pozyskanymi dzięki współpracy w ramach zewnętrznej sieci wiedzy. Niektórzy autorzy wskazują, że wzrasta on wraz z narastającym zaangażowaniem aktora w prace zewnętrznej sieci wiedzy³⁶. Tłumaczy się to tym, że interakcje w ramach sieci wiedzy pozwalają aktorom lepiej zrozumieć istotę i wagę występujących problemów. Natomiast pasywny transfer ma miejsce wówczas, gdy określona jednostka w związku ze swoją przynależnością do zewnętrznej sieci wiedzy jest często proszona przez kolegów o pomoc w rozwiązaniu określonych problemów³⁷.

Dzięki aktywnemu i pasywnemu transferowi wiedzy wrasta uznanie dla jednostki wśród jego przełożonych i kolegów³⁸. Zdaniem wielu autorów stanowi to podstawową korzyść dla aktorów zewnętrznej sieci wiedzy, ponieważ często wiąże się to ze zbudowaniem reputacji eksperckiej w odniesieniu do określonego obszaru problemowego^{39,40}. W konsekwencji wzrasta status jednostki, tj. jej pozycja w sieci organizacji macierzystej. Sprzyja temu także fakt, że interakcje aktorów w ramach zewnętrznej sieci wiedzy pozwalają im na zbudowanie

³⁴ Katz D., Kahn R.L.: *The social psychology of organizations*. Wiley & Sons, New York 1978, p. 445.

³⁵ Ruuska I.: *Social...*, op.cit., p. 140.

³⁶ Wenger E.: *Communities...*, op.cit., p. 5.

³⁷ Zboralski K.: *Wissensmanagement...*, op.cit., p. 150.

³⁸ Perry-Smith J.E., Shelley C.E.: *The social side of creativity: a static and dynamic network perspective*. „*Academy of Management Journal*”, Vol. 49, No. 1, p. 89-116.

³⁹ Allen S., Evans S., Ure D.: *Virtual...*, op.cit.

⁴⁰ Fontaine M.A., Millen D.R.: *Understanding...*, op.cit., p. 6.

własnej sieci powiązań (indywidualny kapitał społeczny), obejmującej także jednostki z sieci wewnętrznej. Niektóre z tego typu powiązań pozwoli na połączenie (wypełnienie) luk strukturalnych. Wyższy status w organizacji oraz indywidualny kapitał społeczny zwiększają możliwości wywierania wpływu przez aktora na wybór celów oraz sposobów ich realizacji. Wszystko to przyczynia się do wytworzenia poczucia przynależności i identyfikacji z organizacją.

Tabela 2

Korzyści jednostkowe – zmiana pozycji w sieci organizacji macierzystej

Transfer wiedzy do organizacji macierzystej	Autorzy
Reputacja <ul style="list-style-type: none"> – poważanie – uznanie – status eksperta – szacunek – możliwość wywierania wpływu 	Allen, Evans, Ure; Fontaine, Millen; Ruuska; Schoen
Uczucie przywiązania do organizacji <ul style="list-style-type: none"> – prywatna sieć powiązań – kapitał społeczny 	Franz et al.; Saint-Onge-Wallace; Schoen; Orr; Ruuska; von Wartburg, Rost, Teichert

Zródło: Opracowanie własne na podstawie^{41,42,43}.

Z przedstawionej analizy literatury przedmiotu wynika, że za najważniejsze korzyści jednostkowe w odniesieniu do pozycji w sieci organizacji formalnej, w związku z rezultatami pracy zespołowej aktorów nieformalnych sieci wiedzy, wymienia się: transfer wiedzy do organizacji macierzystej, reputację oraz przywiązanie do organizacji. W tab. 2 przedstawiono je wraz ze szczegółowymi parametrami opisu oraz autorami badań.

6. Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań i analiz wykazano, że przynależność do nieformalnych sieci wiedzy pozwala pracownikom o wysokich kompetencjach i rozbudowanej sieci kontaktów na dostęp do informacji i wiedzy, które następnie wykorzystują dzieląc się nią ze swoimi współpracownikami z obszaru funkcjonalnego dla realizacji celów organizacyjnych. Zapewnia to szybki transfer wiedzy (cichej i jawnej) pomiędzy różnymi obszarami funkcjonalnymi organizacji.

Z przynależności do nieformalnej sieci wiedzy wynikają korzyści na płaszczyznach indywidualnej i jednostkowej. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyróżniono dwie

⁴¹ North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissensenerzeugung..., op.cit.

⁴² Zboralski K.: Wissensmanagement..., op.cit.

⁴³ Ze względów redakcyjnych pełne dane bibliograficzne podano w pkt. bibliografia.

grupy korzyści jednostkowych: związanych z realizacją bieżących zadań oraz ze zmianą pozycji w sieci organizacji formalnej.

W literaturze poświęconej nieformalnym sieciom wiedzy za najważniejsze korzyści jednostkowe, w odniesieniu do realizacji bieżących zadań, uznaje się: rozwój i doskonalenie kompetencji, wzrost wydajności, ułatwienia w pracy, rozwój zawodowy oraz motywację. Natomiast za najważniejsze korzyści jednostkowe, w odniesieniu do pozycji w sieci organizacji formalnej, wynikające z rezultatów pracy zespołowej aktorów nieformalnych sieci wiedzy uznano: transfer wiedzy do organizacji macierzystej, wzrost reputacji oraz przywiązanie do organizacji.

Przedstawione w niniejszym artykule analizy i rozważania pozwoliły na ujawnienie zależności, która na pierwszy rzut oka wydaje się oczywista, lecz która często umyka uwadze badaczy: im wyższe są status jednostki oraz jej indywidualny kapitał społeczny, tym większą ma ona możliwość wywarcia wpływu na wybór celów oraz sposobów ich realizacji w organizacji formalnej.

Bibliografia

1. Allen S., Evans S., Ure D.: Virtual communities of practice: vehicles for organisational learning and improved job performance. „International Journal of Learning Technology”, Vol. 1, No. 3, 2005, p. 23-34.
2. Allen T.J.: Communications in the research and development laboratory. „Technology Review”, Vol. 70, No. 1, 1967, p. 31-37.
3. Andriessen J.H.E., Verburg R.M.: The Development and Application of the Community Assessment Toolkit. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities. Innsbruck 2005.
4. Bendkowski J.: Tworzenie i transfer wiedzy w perspektywie ontologiczno-epistemologicznej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 85. Politechnika Śląska, Gliwice 2015, s. 39-51.
5. Bendkowski J.: Wspólnota wiedzy, wspólnota działań i sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 76. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 23-38.
6. Botkin J.: Smart business. How knowledge communities can revolutionize your company. The Free Press, New York 1999.
7. Burt R.S.: Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press, Cambridge 1992.

8. Cohen W.M., Levinthal D.A.: Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 35, No. 1, 1990, p. 128-152.
9. Deloitte: Collaborative knowledge networks: Driving workforce performance through Web-enabled communities. Deloitte Consulting and Deloitte & Touche, New York 2001.
10. Fontaine M.A., Millen D.R.: Understanding the Benefits and Impacts of Communities of Practice, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group, Hershey, PA 2004.
11. Franz M., Schmidt R., Schoen S., Seufert S.: KECnetworking – Knowledge Management At Infineon Technologies AG, [in:] Davenport T., Probst G.J. (eds.): Knowledge Management Case Book. John Wiley & Sons, Inc., New York 2002.
12. Gherardi S., Nicolini D., Odella F.: Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. „Management Learning”, Vol. 29, No. 3, 1998, p. 273-297.
13. Henschel A.: Communities of Practice: Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Difo-Druck, Bamberg 2001.
14. Katz D., Kahn R.L.: The social psychology of organizations. Wiley & Sons, New York 1978.
15. Kim D.H.: The link between individual and organizational learning. „Sloan Management Review”, 1993, p. 37-50.
16. Kolb D.A.: Experimental Learning. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
17. Lave J., Wenger E.: Situated Learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press, Cambridge, UK 1991.
18. Lewin K.: Field Theory in Social Science. Harper & Row, New York 1951.
19. McDermott R.: Measuring the impact of communities. „Knowledge Management Review”, Vol. 5, No. 2, 2002, p. 26-29.
20. Millen D.R., Fontaine M.A., Muller M.J.: Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice. „Communication of the ACM, Special Issue: Supporting Community and Building Social Capital”, Vol. 45, No. 4, s. 69-73.
21. 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.
22. Orr J.: Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job. Dissertation. Cornell University, 1995.
23. Perry-Smith J.E., Shelley C.E.: The social side of creativity: a static and dynamic network perspective. „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 1, p. 89-116.
24. Ruuska I.: Social Structures as Communities for Knowledge Sharing. Dissertation. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki University of Technology, Helsinki 2005.

25. Saint-Onge H., Wallace D.: Leveraging communities of practice for strategic advantage. Butterworth-Heinemann, Boston 2002.
26. Seufert A., von Krogh G., Bach A.: Towards knowledge networking. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 3, No. 3, 1999, p. 180-190.
27. Snyder W.M.: Organizational learning and performance: An exploration of linkages between organizational learning, knowledge and performance. Dissertation. Faculty of the Graduate School, University of Southern California, Los Angeles 1996.
28. Storck J., Hill P.A.: Knowledge diffusion through Strategic Communities. „Sloan Management Review”, Vol. 41, No. 2, 2000, p. 62-74.
29. von Wartburg I., Rost K., Teichert T.: Shaping Social Structure in Virtual Communities of Practice, [in:] Coakes E., Clarke S. (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management. IDEA Group Reference, Hershey 2006.
30. Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Harvard Business School Press, Boston 2002.
31. Wenger E.: Communities of Practice – Learning as a Social System. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998, p. 1-5.
32. Zboralski K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

Abstract

In the last few years, interest in informal social networks as a knowledge management tool has increased among researchers and practitioners. It focuses primarily on issues related to knowledge network development and implementation in organizations. There is a lack of knowledge about the cooperation results of actors of informal knowledge networks on individual and organizational level. This would allow a reliable measurement of its impact on the intellectual capital of the organization. The aim of this paper is to present in a synthetic manner individual profit resulting from participation in informal knowledge networks based on KM-literature research.