

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

WSPÓLNOTA DZIAŁAŃ A FORMALNE I NIEFORMALNE STRUKTURY ORGANIZACYJNE

Streszczenie. Jednym z najważniejszych wyzwań podczas badań wspólnot działań jest identyfikacja różnic pomiędzy nimi a formalnymi i nieformalnymi grupami występującymi w organizacjach. Stanowi to niezbędną przesłankę zrozumienia funkcjonowania wspólnot działań w środowisku organizacyjnym oraz roli, jaką mogą one odgrywać jako narzędzie zarządzania wiedzą. W artykule rozgraniczono terminy: wspólnota działań, funkcjonalna jednostka organizacyjna, zespół roboczy oraz nieformalna sieć pracowników.

COMMUNITIES OF PRACTICE AND OTHER ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Summary. A general challenge in communities of practice research is how this concept can be distinguished from other organizational groups. It is a necessary prerequisite to understand how they function in organizational environment and what role they can play as a KM tool. The aim of this paper is to distinguish between following terms: community of practice, organizational unit, project group and informal employee network.

1. Wstęp

Wzrastające przekonanie o szczególnym znaczeniu wiedzy lokalnej dla powodzenia organizacji funkcjonujących w warunkach postępującej globalizacji oraz wysokiego stopnia usieciowienia otoczenia rynkowego^{1, 2} spowodowało zwiększenie zainteresowania ze strony

¹ Stiglitz J.: Joseph Stiglitz and the World Bank: The rebel within. Anthem Press, London 2001.

² Sudarchan R.M.: New partnership in research: Activist and think tanks. An illustration from the NCAER in New Delhi, [in:] Stone D. (ed.): Banking on knowledge: The genesis of the global development network. Routledge, London 2000.

nauki i praktyki strukturami pozwalającymi na szybkie tworzenie i szybką dystrybucję wartościowej wiedzy z pominięciem ograniczeń wynikających z czasu i przestrzeni. W tym kontekście szczególną popularność zyskała koncepcja wspólnoty działań (ang. *Community of Practice, CoP*), która odnosi się do procesu grupowego uczenia się ludzi zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy³. Ich powstawanie może być celowo stymulowane przez organizację, w sytuacji gdy rozwijają wiedzę, którą organizacja uważa za szczególnie przydatną i wartościową⁴. Wiedza wytworzona w tego typu układach jest wysoce niesformalizowana i nieustrukturyzowana, a przez to pozwala na efektywne rozwiązywanie problemów w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu⁵.

Nieostrość i niejednoznaczność terminu wspólnota działań, który można interpretować z różnych perspektyw, a także jego podobieństwo do istniejących struktur organizacyjnych, takich jak np. zespoły projektowe lub powoływane *ad hoc* zespoły robocze powodują, że jego zastosowanie w praktyce staje się niekiedy wysoce problematyczne. W tej sytuacji powodzenie implementacji koncepcji wspólnoty działań jako metody zarządzania wiedzą wymaga wyraźnego odróżnienia go od innych formalnych i nieformalnych struktur funkcjonujących w środowisku organizacyjnym.

W niniejszym artykule, stanowiącym część szerszych badań autora na temat roli nieformalnych struktur w tworzeniu i dystrybucji wiedzy w organizacjach, podjęto próbę rozróżnienia pojęć: wspólnoty działań, funkcjonalnej jednostki organizacyjnej, zespołu roboczego oraz nieformalnej sieci pracowników.

2. Termin i główne wymiary wspólnoty działań

Termin „wspólnota działań” wywodzi się z opracowanej przez J. Lave i E. Wengera teorii sytuacyjnego uczenia się⁶. Zakłada ona, że proces uczenia się jest procesem społecznym, a nabywanie wiedzy przez nowego członka wspólnoty odbywa się w procesie tzw. legitymizującej partycypacji na obrzeżach (*legitimate peripheral participation – LPP*)⁷.

³ Lave J., Wenger E.: *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1991.

⁴ 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.

⁵ Orr J.: *Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture*, [in:] Middleton D., Edwards D. (red.): *Collective remembering: Memory in a Society*. Sage, London, 1990.

⁶ Lave J., Wenger E.: *Situated...*, op.cit.

⁷ Bendkowski J.: *Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w kreowaniu i dyfuzji wiedzy w organizacjach*. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.

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 udziału uczestnika w działaniach grupy oraz od 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.

W odróżnieniu od formalnych jednostek organizacyjnych uczestnictwo we wspólnocie nie oznacza konieczności wykonywania poleceń kierownictwa, lecz jest to odkrywanie i konstruowanie przez jej członków wspólnej rzeczywistości⁸. W rezultacie każda wspólnota działań wytwarza własne artefakty, takie jak: narzędzia, procedury, mity, opowieści i język, które urzeczowiają określone aspekty jej działania.

Wspólne działanie jest uzależnione od następujących trzech wymiarów⁹:

- współpracy (ang. *Mutual Engagement*), w wyniku której powstają więzy łączące członków wspólnoty oraz wspólna tożsamość,
- domeny (ang. *Joint Enterprise*) – obszaru wiedzy łączącego wspólnotę, nadającego jej tożsamość oraz definiującego główne zagadnienia i problemy, nad którymi pracują członkowie wspólnoty,
- wspólnych zasobów (ang. *Shared Repertoire*), obejmujących metody, narzędzia i wytwory pracy. Z biegiem czasu zaangażowanie prowadzi do wytworzenia się wspólnych zasobów, pozwalających członkom wspólnoty na lepszą współpracę.

Istotę wspólnoty działań stanowią ciągle interakcje jej członków oraz powstałe w ich wyniku więzy społeczne. Wspólnota funkcjonuje tak długo, jak długo jej członkowie chcą współpracować ze sobą, wykazując zainteresowanie danym tematem. Jednakże sama współpraca nie jest czynnikiem wystarczającym do powstania wspólnoty. Drugim charakterystycznym wymiarem wspólnoty działań jest określony obszar zainteresowań. Jego wybór jest uzależniony od jej członków. W rezultacie wspólnota ma określony kierunek działania, którego nie należy jednakże traktować jako wyznaczonego celu. Nadrzędnym celem wspólnoty pozostaje kreowanie wiedzy i uczenie się. Zostanie on osiągnięty z chwilą wytworzenia zasobów wiedzy, które w odczuciu członków wspólnoty zaspokajają ich potrzeby związane z wybraną domeną. Trzecim wymiarem konstytuującym wspólnotę działań są wspólne zasoby, obejmujące procedury, zachowania, język itd., dostępne dla wszystkich członków wspólnoty w zależności od poziomu ich aktywności.

Z powyższych rozważań wynika, że wspólnoty działań należy postrzegać jako swoiste układy relacji, u podstaw których leży wspólny obszar zainteresowania, stanowiący z jednej

⁸ Bendkowski J.: Zarządzanie procesem tworzenia i rozwoju wspólnot działań. „Organizacja i Zarządzanie”, t. 1, nr 5, 2009, s. 97-113.

⁹ Wenger E.: *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge 1998.

strony 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 macierzystą¹⁰.

3. Kryteria wyodrębnienia wspólnot działań

W organizacji oprócz klasycznych struktur funkcjonalnych, takich jak wydział, dział itd., można również wyróżnić struktury o charakterze zadaniowym, np.: zespoły projektowe, koła jakości, komisje itd., oraz nieformalne sieci pracowników, oparte na związkach przyjaźni lub samopomocy.

Wspólnoty działań – podobnie jak sieci nieformalne – obejmują w organizacji swoim zasięgiem pewną część jednostki funkcjonalnej, często wykraczając poza jej granice¹¹. W rezultacie łączą one ze sobą pracowników pochodzących z różnych działów i zajmujących różne pozycje w hierarchii organizacyjnej¹². W organizacji może istnieć wiele wspólnot działań niezależnych lub częściowo nakładających się na siebie, tak jak to pokazano na rys. 1.

Podstawą tworzenia i rozwoju wspólnot działań są nieformalne sieci społeczne, istniejące obok formalnych struktur organizacyjnych¹³. Powstają one najczęściej na podstawie kontaktów osobistych w celu obejścia sztywnych struktur hierarchicznych lub w związku z potrzebami członków organizacji. Struktura tego rodzaju nieformalnych sieci powiązań jest wysoce niestabilna i ulega częstym zmianom. Służą one często jako narzędzie tworzenia i przekazywania informacji oraz wiedzy koniecznych do rozwiązania problemów organizacyjnych¹⁴.

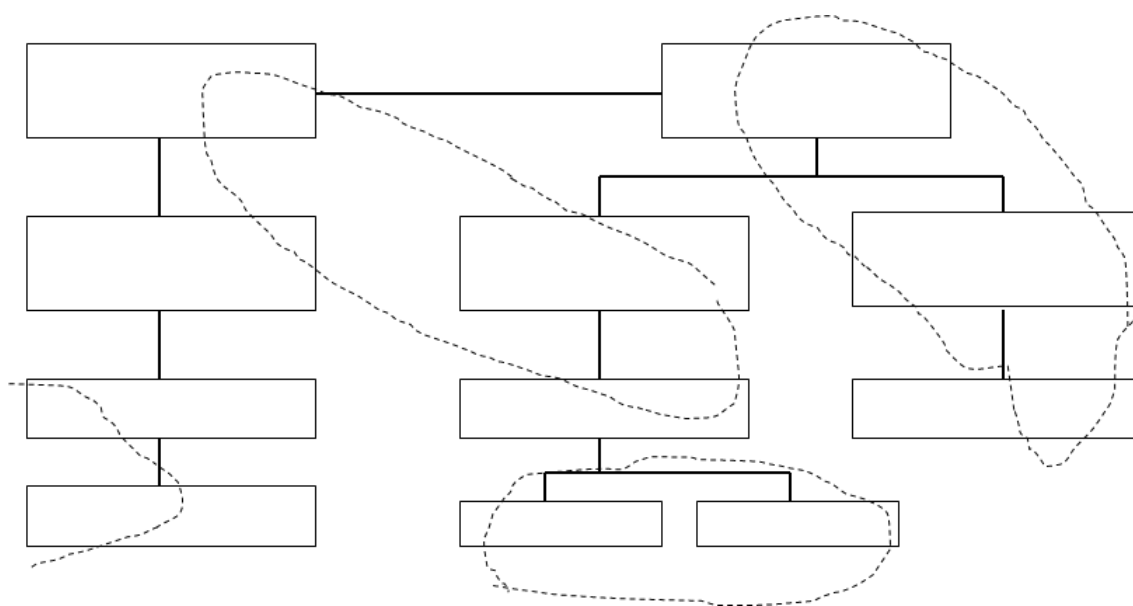
¹⁰ Wenger E.: *Communities...*, op.cit.

¹¹ Brown J.S., Duguid P.: *Organizing Knowledge*. „California Management Review”, Vol. 12, No. 2, 1998, p. 90-111.

¹² Wenger E.: *Communities of Practice – Learning as a Social System*. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998, p. 1-5.

¹³ Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston 2002.

¹⁴ Müller-Prothmann T.: *Wissensnetzwerke: Soziale Netzwerkanalyse als Wissensmanagement-Werkzeug*, www.community-of-knowledge.de/benutzer/tobias-mueller-prothmann, 20.02.2014.



Rys. 1. Wspólnoty działań w strukturze organizacji

Fig. 1. Communities of practice in formal organization

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wenger E.: *Communities...*, op.cit., p. 1.

Analizując literaturę przedmiotu, należy na wstępie stwierdzić, że nie wszyscy autorzy dokonują wyraźnego rozróżnienia pomiędzy wspólnotą działań a formalnymi (funkcjonalnymi) jednostkami organizacyjnymi¹⁵. Chodzi tu w szczególności o badania dotyczące transferu wiedzy pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, np. w ramach procesu innowacji, w którym to utożsamia się je ze wspólnotą działań. Przykładowo Bechky¹⁶ użyła metafory wspólnoty działań do zbadania transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w procesie tworzenia nowych produktów. Pojęcia charakterystyczne dla wspólnoty działań, takie jak: wspólne działanie, język i tożsamość, zostały przez nią zaadaptowane w celu zobrazowania i analizy mechanizmów uczenia się i przekazywania wiedzy. Również Dougherty¹⁷ w badaniach zespołów ds. opracowania nowych produktów używa na ich określenie pojęcia wspólnoty działań (ang. *product development community of practice*). Należy jednak pamiętać o tym, że powodem tego stanu rzeczy mogą być zagadnienia natury językowej – angielski termin *community* (wspólnota) jest często używany zamiennie z wyrazem *team* (zespół).

¹⁵ Bendkowski J.: *Interaktywno-sieciowy...*, op.cit.

¹⁶ Bechky B.A.: *Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*. „*Organization Science*”, Vol. 14, No. 3, 2003, p. 312-330.

¹⁷ Dougherty D.J.: *Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation*. „*Organization Science*”, Vol. 12, No. 5, 2001, p. 612-631.

Zboralski¹⁸ w swojej analizie literatury poświęconej problematyce wspólnot działań wyliczyła, że najczęściej dokonuje się rozgraniczenia pomiędzy wspólnotą działań a różnego rodzaju zespołami roboczymi (10 pozycji), funkcjonalnymi jednostkami organizacyjnymi (4 pozycje), nieformalnymi sieciami pracowników (4 pozycje), „oficjalną” grupą pracowników (1 pozycja), kołem jakości (1 pozycja) oraz centrum kompetencji (1 pozycja).

Wybór obiektu porównań implikuje kryteria różnicowania, które w przypadku większości autorów wykazują wysoki stopień zbieżności¹⁹. Na dwadzieścia poddanych analizie najczęściej stosowane to:

- cele/funkcje (9 pozycji),
- członkostwo (6 pozycji),
- pierwiastek łączący (5 pozycji),
- okres funkcjonowania (4 pozycje).

Brown i Duguid²⁰ dokonali rozróżnienia pomiędzy grupą roboczą a wspólnotą działań, gdzie przez pojęcie grupy roboczej rozumieją funkcjonalną jednostkę organizacyjną. Henschel²¹ wyróżnił wspólnotę działań, organizację projektową oraz funkcjonalną jednostkę organizacyjną. Dla uproszczenia przyjęto, że określenia „organizacja projektowa” oraz „zespół roboczy” są tożsame. McDermott²² wyróżnił grupy interesów, sieci jednostek oraz wspólnoty działań. Wenger, McDermott i Snyder²³ dokonali rozróżnienia pomiędzy formalnymi grupami roboczymi (jednostkami organizacyjnymi), zespołami roboczymi (organizacjami projektowymi) oraz sieciami nieformalnymi.

W tab. 1 przedstawiono zestawienie najczęściej wyodrębnianych grup i/lub jednostek wraz z kryteriami różnicowania.

Z analizy wspomnianej tabeli wynika, że dotychczas nie wypracowano ogólnie uznanych kryteriów wyróżniania wspólnot działań spośród innych struktur funkcjonujących w organizacjach. Zamieszanie jest tym większe dlatego, że niektórzy autorzy dokonują rozgraniczenia pomiędzy różnymi grupami i/lub jednostkami, stosując przy tym bardzo różnorodne kryteria. Wypracowanie jednoznacznych kryteriów wyróżniania wspólnot działań jest niezwykle ważne, ponieważ ich brak uniemożliwia jednoznaczną identyfikację wspólnot działań, co w skrajnym przypadku może prowadzić do ich utożsamiania z innymi jednostkami organizacyjnymi.

¹⁸ Zboralski K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

¹⁹ Smith H.A., McKeen J.D.: Creating and facilitating Communities of Practice, [in:] Holsapple C.W. (ed.): Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters. Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2003.

²⁰ Brown J.S., Duguid P.: Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified view of Working, Learning, and Innovation. „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, 1991.

²¹ Henschel A.: Communities of Practice: Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Difo-Druck, Bamberg 2001.

²² McDermott R.: Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to Get the Most Out of Human Networks. „Knowledge Management Review, Vol. 2, No. 5, 1999.

²³ Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating..., op.cit.

Tabela 1

Zestawienie najczęściej wyodrębnianych jednostek wraz z kryteriami ich wyróżniania

Nazwa jednostki	Kryteria wyróżniania
Wspólnota działań (wszystkie badania)	Cele/funkcje ^{24, 25, 26, 27}
Zespół roboczy ^{28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36}	Członkostwo
Funkcjonalna jednostka organizacyjna ^{37, 38, 39, 40}	Pierwiastek łączący
Nieformalna sieć ^{41, 42, 43}	Okres funkcjonowania
„Oficjalna” grupa pracowników ⁴⁴	Sposób powstania
Koło jakości ⁴⁵	Status formalny/legitymizacja
Centrum kompetencji ⁴⁶	Struktury i odpowiedzialności
	Granice
	Motywacja
	Procesy
	Kierowanie/sterowanie
	Wyniki
	Działania/interakcje
	Plan działania/harmonogram
	Lokalizacja
	Przejrzystość
	Drogi komunikacji
	Zasoby
	Cykl życia
	Organizacja ⁴⁷

Źródło: Zboralski K.: Wissensmanagement..., op.cit, S. 55.

²⁴ Stewart T.A.: The invisible key to success: Shadowy groups called community of practice. „Fortune Magazine”, Vol. 134, No. 3, 1996, p. 173-176.

²⁵ Wenger E.: Communities of Practice – Learning..., op.cit., p. 1-5.

²⁶ McDermott R.: Nurturing..., op.cit.

²⁷ Storck J., Hill P.A.: Knowledge Diffusion through 'Strategic Communities'. „Sloan Management Review”, Vol. 41, No. 2, 2000, p. 63-74.

²⁸ Stewart T.A.: The invisible..., op.cit., p. 173-176.

²⁹ Wenger E.: Communities of Practice – Learning..., op.cit., p. 1-5.

³⁰ McDermott R.: Learning across teams: the role of communities of practice in team organizations. „Knowledge Management Review”, Vol. 2, No. 8, 1999, p. 32-36.

³¹ Storck J., Hill P.A.: Knowledge..., op.cit.

³² Wenger E., Snyder W. M., McDermott R.: Cultivating..., op.cit.

³³ Henschel A.: Communities of Practice..., op.cit.

³⁴ Lesser E.L., Storck J.: Communities of Practice and Organisational Performance. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001, p. 831-841.

³⁵ Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz, München 2004.

³⁶ Smith H.A., McKeen J.D.: Creating and facilitating..., op.cit.

³⁷ Brown J.S., Duguid P.: Organizational Learning..., op.cit., p. 40-57.

³⁸ Wenger E.: Communities of Practice – Learning..., op.cit., p. 1-5.

³⁹ Wenger E., Snyder W.M.: Communities of practice: The organizational frontier. „Harvard Business Review”, Vol. Jan-Feb, No. 78, 2000, p. 139-145.

⁴⁰ Henschel A.: Communities of Practice..., op.cit.

⁴¹ Wenger E.: Communities of Practice – Learning..., op.cit., p. 1-5.

⁴² McDermott R.: Nurturing..., op.cit.

⁴³ Wenger E., Snyder W.M.: Communities of practice..., op.cit., p. 139-145.

⁴⁴ Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung..., op.cit.

⁴⁵ Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung..., op.cit.

⁴⁶ Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung..., op.cit.

⁴⁷ Smith H.A., McKeen J.D.: Creating and facilitating..., op.cit.

4. Wspólnota działań a pozostałe analizowane struktury organizacyjne – podobieństwa i różnice

W dalszej części przedstawiono podobieństwa i różnice pomiędzy wspólnotą działań a innymi formalnymi i nieformalnymi strukturami (jednostkami, grupami) występującymi w organizacjach. Za Wengerem, Snyderem i McDermottem⁴⁸ porównano wspólnotę działań z zespołem roboczym, formalną jednostką organizacyjną oraz nieformalną siecią pracowników. Dodatkowo wyodrębniono wspólnotę powstałą oddolnie (utworzona przez pracowników) i odgórnie (powołaną do życia przez kierownictwo organizacji macierzystej).

Na podstawie analizy tab. 1 ustalono, że najczęstsze kryteria podziału to:

- cele/funkcje,
- członkostwo,
- element łączący,
- okres funkcjonowania.

Powyższe kryteria uzupełniono o trzy dodatkowe wymiary, istotne z punktu widzenia kontekstu organizacyjnego, takie jak:

- struktura (w tym struktura przywództwa) oraz odpowiedzialność,
- sposób powstania,
- status formalny.

Porównanie wspólnoty działań z zespołem roboczym, funkcjonalną jednostką organizacyjną oraz nieformalną siecią pracowników przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Porównanie wspólnoty działań z zespołem roboczym, funkcjonalną jednostką organizacyjną oraz nieformalną siecią pracowników

Kryterium	Wspólnota działań		Zespół projektowy	Funkcjonalna jednostka organizacyjna	Nieformalna sieć pracowników
	Powstała oddolnie	Powstała odgórnie			
Powstanie	Powstała spontanicznie	Założona celowo	Założony celowo	Założona celowo	Powstała spontanicznie
Formalny status	Z reguły brak formalnego statusu. W niektórych organizacjach formalnie uznana, niezależna od struktur formalnych	Formalnie uznana, nieuwzględniona w schemacie struktury organizacyjnej, niezależna od struktur formalnych	Formalna jednostka organizacyjna	Formalna jednostka organizacyjna	Brak formalnego statusu, niezależna od formalnej struktury organizacyjnej

⁴⁸ Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating..., op.cit.

cd. tabeli 2

<i>Cele/ Funkcje</i>	Wymiana myśli, informacji i doświadczeń, grupowe uczenie się, rozwój umiejętności członków, wzajemne wsparcie	Zasadniczo te same cele, co spontanicznie powstałe wspólnoty, jednakże wyraźne powiązanie z celami przedsiębiorstwa	Realizacja określonego (specyficznego) zadania przy istniejących ograniczeniach czasowych i zasobowych	Skuteczne i efektywne wykonanie zadania operacyjnego, przygotowanie produktu lub usługi	Wzajemne wsparcie, wymiana doświadczeń i informacji, przekazywanie informacji związanych z dziedziną działalności
<i>Członkostwo</i>	Dobrowolne członkostwo (rezultat osobistego zaangażowania), członkowie dobierają się według własnego uznania	Dobrowolne członkostwo, częściowo celowo dobierani członkowie, zachęceni do uczestnictwa w pracach wspólnoty	Członkowie dobierani przez kierownika projektu lub kierownictwo przedsiębiorstwa	Członkostwo wynika z przynależności do formalnej jednostki organizacyjnej (struktury) lub obszaru funkcjonalnego	Dobrowolne członkostwo, rezultat osobistych kontaktów z przyjaciółmi i kolegami z pracy, również z innych przedsiębiorstw
<i>Pierwiastek łączący</i>	Wspólne zainteresowania, dziedzina, wspólna praca lub wspólny cel, tożsamość	Wspólna dziedzina zainteresowań lub wspólna praca/ działalność, tożsamość	Kamienie milowe oraz wspólne zadanie bądź wspólny (nadrzędny) cel projektu	Przynależność do określonej jednostki organizacyjnej, wymogi pracy oraz wspólne cele	Osobiste kontakty i powiązania, różnorodne potrzeby, brak charakteru grupowego
<i>Okres funkcjonowania</i>	Dopóki istnieje zainteresowanie współpracą oraz utrzymaniem/ rozwojem wspólnoty działań	Dopóki dziedzina jest ważna dla przedsiębiorstwa, wspólnota może funkcjonować później nieformalnie	Do chwili realizacji wspólnego zadania lub zakończenia projektu	Do chwili reorganizacji/ restrukturyzacji oznaczającej rozwiązanie danej jednostki organizacyjnej	Dopóki zainteresowani widzą potrzebę utrzymywania kontaktów
<i>Struktura i kierownictwo</i>	Nieformalna, samoorganizująca się, heterarchiczna, brak formalnego kierownictwa	Niektóre z ról, np. brokera, zdefiniowane od samego początku	Formalna struktura projektowa z kierownikiem projektu i ze zdefiniowanymi odpowiedzialnościami	Zdefiniowane role i odpowiedzialności na podstawie formalnej struktury organizacyjnej	Brak zdefiniowanych odpowiedzialności, struktura odzwierciedla ścisłe kontakty pomiędzy członkami sieci

Źródło: Zboralski K.: Wissensmanagement..., op.cit, S. 57.

Powyższe zestawienie pozwala na rozróżnienie pomiędzy wspólnotą działań a innymi strukturami funkcjonującymi w organizacji przez identyfikację najważniejszych różnic pomiędzy nimi.

To, co przede wszystkim różni analizowane jednostki od siebie, to sposób powstania. Zespoły robocze, funkcjonalne jednostki organizacyjne oraz powstałe odgórnie wspólnoty działań zostały powołane przez kierownictwo organizacji dla realizacji określonego celu. W przeciwieństwie do tego nieformalne sieci pracowników oraz powstałe oddolnie

wspólnoty działań wyłaniają się samoistnie w czasie. Z procesem powstawania wiąże się oficjalny status w organizacji. Mianowicie struktury celowo zainicjowane są automatycznie uznane przez organizację, co wiąże się z dostępem do zasobów, zadaniami do wykonania, odpowiedzialnością itd. Wspólnoty działań utworzone odgórnie nie są ujmowane w schemacie organizacyjnym. W niektórych organizacjach, kładących nacisk na zarządzanie wiedzą, formalnym uznaniem cieszą się także nieformalne wspólnoty działań⁴⁹.

Z punktu widzenia celów grupy wspólnoty działań i nieformalne sieci pracowników różnią się od zespołów roboczych i jednostek funkcjonalnych, które mają konkretne cele i zadania (cel projektu lub cel taktyczny/operacyjny). Do ich realizacji wyznaczeni są odpowiedni pracownicy, należący do zespołu projektowego lub w danym przypadku do jednostki organizacyjnej. W przypadku wspólnot działań powstałych oddolnie oraz nieformalnych sieci pracowników wszelkie działania są uzależnione od zainteresowań ich członków. Są oni bardziej zorientowani na określony obszar tematyczny, a nie na realizację zadań. Również w przypadku wspólnot działań utworzonych odgórnie nie formułuje się konkretnych oczekiwań w stosunku do ich członków, ale raczej oczekuje się określonego wkładu w realizację celów organizacji. W przypadku wspólnot działań i nieformalnych sieci pracowników brak jest jakichkolwiek zależności służbowych.

Znaczące różnice pomiędzy rozpatrywanymi grupami widać w odniesieniu do członkostwa. W przypadku struktur sformalizowanych członkostwo jest określone przez formalną strukturę organizacyjną. Jego zmiany są rezultatem reorganizacji struktury, co najczęściej wymaga zgody kierownictwa. Zespoły robocze są powoływane przez kierownictwo organizacji lub jego pełnomocnych przedstawicieli. Wyboru członków zespołu projektowego dokonuje kierownik projektu, najczęściej opierając się na kwalifikacjach merytorycznych. W przeciwieństwie do tego członkostwo w nieformalnych sieciach pracowników jest wyłącznie wynikiem indywidualnych zainteresowań i motywacji członków. Ponieważ zmieniają się one w czasie, więc modyfikacji ulega zarówno osobiste zaangażowanie, jak i liczebność wspólnot działań oraz nieformalnych sieci pracowników. W przypadku wspólnot działań tworzonych odgórnie już w fazie powstawania organizacja stara się pozyskać najbardziej wartościowych pracowników. Jednakże członkostwo pozostaje dobrowolne i jest ono uzależnione od motywacji jednostki, podobnie jak w przypadku nieformalnych sieci pracowników oraz oddolnie powstałych wspólnot działań.

Pierwiastek łączący w przypadku zespołów roboczych i funkcjonalnych jednostek organizacyjnych jest określony przez organizację, nadrzędny cel i wynikające z tego zadania. W odniesieniu do wspólnoty działań pierwiastek łączący to zainteresowanie członków danym

⁴⁹ Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście. PWE, Warszawa 2006.

tematem, daną czynnością lub określonym działaniem, natomiast nieformalne sieci pracowników polegają na relacjach pomiędzy ich członkami.

Wspólnoty działań i nieformalne sieci pracowników nie mają z góry określonego okresu funkcjonowania. W przeciwieństwie do tego zespoły robocze zostają rozwiązane po zrealizowaniu celu, a jednostki funkcjonalne kończą działalność z chwilą reorganizacji struktury organizacyjnej. W przypadku dwóch ostatnich można mówić o wyraźnie określonych strukturze i odpowiedzialności. Odnosi się to tylko częściowo do odgórnie utworzonych wspólnot działań, w przypadku których w początkowej fazie istnienia przydziela się określone role⁵⁰. Jeśli chodzi o nieformalne sieci pracowników oraz oddolnie powstałe wspólnoty działań, to nie ma formalnie określonych odpowiedzialności.

Z wyjątkiem nieformalnych sieci pracowników wszystkie rozpatrywane obiekty stanowią grupę społeczną. Jest to podstawowa cecha odróżniająca nieformalną sieć pracowników od wspólnoty działań. Wspólnota działań ma tożsamość, co wynika z charakteru więzów łączących jej członków, natomiast nieformalna sieć pracowników to układ luźno sprzężony.

5. Podsumowanie

W niniejszym artykule wyróżniono pojęcia: wspólnoty działań, funkcjonalnej jednostki organizacyjnej, zespołu roboczego oraz nieformalnej sieci pracowników na podstawie kryteriów ustalonych z wykorzystaniem analizy literatury przedmiotu, obejmujących następujące wymiary: cele/funkcje, członkostwo, element łączący, okres funkcjonowania, strukturę (w tym strukturę przywództwa) i odpowiedzialność, sposób powstania oraz status formalny.

Analiza porównawcza wykazała, że istnieją zasadnicze różnice pomiędzy wspólnotą działań i nieformalną siecią pracowników z jednej strony a formalną jednostką organizacyjną i zespołem projektowym z drugiej. Dotyczą one wszystkich analizowanych wymiarów.

Z wyjątkiem nieformalnych sieci pracowników wszystkie rozpatrywane obiekty stanowią grupę społeczną. Jest to podstawowa cecha odróżniająca nieformalną sieć pracowników od wspólnoty działań.

⁵⁰ 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.

Bibliografia

1. Bechky B.A.: Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. „Organization Science”, Vol. 14, No. 3, 2003.
2. Bendkowski J.: Zarządzanie procesem tworzenia i rozwoju wspólnot działań. „Organizacja i Zarządzanie”, Vol. 1, No. 5, 2009.
3. Bendkowski J.: Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w kreowaniu i dyfuzji wiedzy w organizacjach. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
4. Boland R.J. Jr, Tenkasi R.V.: Perspective making and perspective taking in communities of knowing. „Organization Science”, Vol. 6, No. 4, 1995.
5. Brown J.S., Duguid P.: Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified view of Working, Learning and Innovation. „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, 1991.
6. Brown J.S., Duguid P.: Organizing Knowledge. „California Management Review”, Vol. 12, No. 2, 1998.
7. Dougherty D.J.: Reimaging the differentiation and integration of work for sustained product innovation. „Organization Science”, Vol. 12, No. 5, 2001.
8. 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.
9. Henschel A.: Communities of Practice: Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Difo-Druck, Bamberg 2001.
10. Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście. PWE, Warszawa 2006.
11. Lave J., Wenger E.: Situated Learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press, Cambridge 1991.
12. Lesser E.L., Storck J.: Communities of Practice and Organisational Performance. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001.
13. McDermott R.: Learning across teams: the role of communities of practice in team organizations. „Knowledge Management Review”, Vol. 2, No. 8, 1999.
14. McDermott R.: Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to Get the Most Out of Human Networks. „Knowledge Management Review”, Vol. 2, No. 5, 1999.
15. Müller-Prothmann T.: Wissensnetzwerke: Soziale Netzwerkanalyse als Wissensmanagement-Werkzeug, www.community-of-knowledge.de/benutzer/tobias-mueller-prothmann, 20.02.2014.

16. North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissenserschaffung und -austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice. QUEM-Report. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin 2004.
17. Orr J.: Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture, [in:] Middleton D., Edwards D. (eds.): Collective remembering: Memory in a Society. Sage, London 1990.
18. Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz, München 2004.
19. Smith H.A., McKeen J.D.: Creating and facilitating Communities of Practice, [in:] Holsapple C.W. (ed.): Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters. Springer, Berlin, Heidelberg, New York 2003.
20. Stewart T.A.: The invisible key to success: Shadowy groups called community of practice. „Fortune Magazine”, Vol. 134, No. 3, 1996.
21. Stiglitz J.: Joseph Stiglitz and the World Bank: The rebel within. Anthem Press, London 2001.
22. Storck J., Hill P.A.: Knowledge Diffusion through 'Strategic Communities'. „Sloan Management Review”, Vol. 41, No. 2, 2000.
23. Sudarchan R.M.: New partnership in research: Activist and think tanks. An illustration from the NCAER in New Delhi, [in:] Stone D. (ed.): Banking on knowledge: The genesis of the global development network. Routledge, London 2000.
24. Wenger E.: Communities of Practice – Learning as a Social System. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998.
25. Wenger E.: Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press, Cambridge 1998.
26. Wenger E., Snyder W.M.: Communities of practice: The organizational frontier. „Harvard Business Review”, Vol. Jan-Feb, No. 78, 2000.
27. Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Harvard Business School Press, Boston 2002.
28. Zboralski K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

Abstract

A general challenge in communities of practice research and practice is how this concept can be distinguished from other organizational groups such as organizational unit, project group and informal employee network. It is a necessary prerequisite to understand how communities of practice function in organizational environment and what role they can play as a KM tool in a network organization. The paper provides a brief comparison of related terms, based on a set of distinguishing dimensions.