

Agnieszka Wieprzycka*

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI A WSPÓLNOTY PRAKTYKI

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION AND THE COMMUNITY OF PRACTICE

Summary

Nowadays management processes require new brilliant concepts to cope with the turbulent and unpredictable environment. The Knowledge Management (KM) and within its frameworks social approach of the Communities of Practice (CoPs) seem to be good solutions to this challenge. The aim of this article is to discuss the application of CoPs to the Knowledge Management within organizations.

1. Uwagi wstępne

Kierownicy organizacji w coraz większym stopniu postrzegają otoczenie jako nieprzewidywalne lub też brak im informacji, aby przewidywać stany otoczenia, co wiąże się ze stopniem złożoności otoczenia i szybkością zachodzących w nim zmian.

Wzrastająca niepewność rodzi zapotrzebowanie na nowe koncepcje i narzędzia pomagające w doskonalszy sposób sobie z nią radzić. Podstawą działania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji i wzrostu konkurencji w coraz większym stopniu staje się wiedza. Przedsiębiorstwo, aby móc konkurować w dzisiejszych warunkach, powinno poszukiwać nowych przewag i umiejętności. Jednym ze sposobów jest koncepcja zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a w jej ramach inicjowanie i wspieranie wspólnot praktyki.

* dr, Katedra Zarządzania i Marketingu, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach.

2. Znaczenie wiedzy dla konkurowania

Zarówno wiedza indywidualna uczestników organizacji, jak i wiedza przez nich podzielana tworzą pewien potencjał intelektualny ważny dla zdobycia przewagi konkurencyjnej. Przy czym, nawet w zbiurokratyzowanych organizacjach, funkcjonowanie organizacji wiąże się bardziej z pamięcią ludzką niż z formalnymi systemami operacyjnymi [Rokita 2003, s. 84]. Wiedza rozwija się z czasem poprzez doświadczenie, które dostarcza odpowiedniej perspektywy, z której można obserwować i rozumieć nowe sytuacje i wydarzenia. Dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa istotne jest budowanie systemowych warunków gromadzenia, tworzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy w organizacji oraz jej zastosowania w procesie decyzyjnym [Kowalczewski 2002, s. 34].

Wiedza może dostarczać trwałej przewagi, ponieważ w przeciwieństwie do aktywów materialnych wiedza wraz z użytkowaniem zwiększa się – podzielana wiedza pozostaje z dawcą, zarazem wzbogacając odbiorcę, a potencjał nowych pomysłów jest praktycznie nieograniczony – zwłaszcza, gdy stworzy się ludziom warunki do myślenia, rozmawiania ze sobą i uczenia się [Davenport, Prusak 1998, s. 17]. Niektórzy autorzy wprost stwierdzają, że zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania zależy od znaczenia, jakie przywiązuje się w nim do wiedzy, bowiem przewaga konkurencyjna powstaje, kiedy organizacja potrafi generować nową wiedzę, do czego konieczne jest stworzenie klimatu sprzyjającego uczeniu się [Stonehouse, Pemberton, Barber 2001 /za:/ Evans 2005, 22].

3. Koncepcja zarządzania wiedzą

Tworzenie wiedzy, dzielenie się nią i jej integrowanie jest kluczowe dla firm, gdyż specyficzna dla nich przewaga wypływa nie z zasobów organizacji, lecz z wiedzy, która umożliwia stosowanie tych zasobów, aby odnieść maksimum korzyści w ramach danego środowiska działania [Penrose 1959 /za:/ Pyke /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 443].

Wcześniejsze podejścia do zarządzania wiedzą koncentrowały się na podejściu „zdobądź – skodyfikuj – przechowaj”. Jednak z czasem zaczęto badać różne aspekty zarządzania wiedzą „cichą”, ukrytą. Obecnie uważa się, że skuteczne systemy zarządzania wiedzą są systemami społeczno-technologicznymi. Niepowodzenia podejścia technologicznego do zarządzania wiedzą i społeczny kontekst wiedzy wskazują na znaczenie ludzkiego aspektu zarządzania wiedzą: zamiast wdrażać coraz bardziej wyrafinowane rozwiązania technologiczne należy przede wszystkim wspierać komunikację i interakcje między ludźmi [Kimble, Hildreth 2005, s. 113]. Pierwsza generacja zarządzania wiedzą, charakteryzująca się technicznym i technologicznym widzeniem tego procesu, uto-

rowała drogę nowym podejściom, które badają społeczne wymiary tworzenia i transferu wiedzy. To przesunięcie akcentu uwzględnia pogląd, że większość jednostkowego transferu wiedzy nie podąża za formalnymi hierarchiami czy procesami, lecz dokonuje się w wyniku osobistej, nieformalnej komunikacji.

Ostatnio bardziej zaczęto doceniać wiedzę jako kluczowy zasób organizacyjny oraz skupiać się na tworzeniu środowiska, które skutecznie zwiększy tworzenie i transfer wiedzy. Technologia czy struktury organizacyjne wykorzystywane do zarządzania wiedzą mogą tylko umożliwiać i ułatwiać łączenie się ludzi w celu tworzenia i dzielenia się wiedzą, a nie samemu generować wiedzę. Można więc stwierdzić, że narzędzia elektroniczne są tylko środkami zarządzania otoczeniem wiedzy [Walker, Christenson 2005, s. 278]. Zarządzanie wiedzą tak naprawdę dotyczy raczej zarządzania i tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej ułatwiającej i zachęcającej do dzielenia się wiedzą, właściwego posługiwania się nią i jej tworzenia, aby umożliwić zdobycie strategicznej przewagi konkurencyjnej [Walczak 2005, s. 330 – 331].

Tradycyjne podejścia do zarządzania wiedzą próbowały uchwycić istniejącą wiedzę w formalnych systemach – na przykład bazach danych. Jednak wiedza, a zwłaszcza jej milczący wymiar, osadzona jest w ludziach i aby mogła stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, musi zostać przekształcona w wiedzę organizacyjną. Stanowi to istotę zarządzania wiedzą. Aby osiągnąć ten cel, organizacje muszą stworzyć kontekst wspólnej tożsamości, wspierający ten proces. Robią to poprzez rozwijanie wspólnot praktyki. Wspólnoty praktyki zostały przez wielu badaczy zidentyfikowane jako środek, za pomocą którego wiedza „miękka” może być tworzona, podzielana i podtrzymywana. Okazały się one nowym podejściem do zarządzania wiedzą, oferującym rozwiązania wielu niedoskonałości poprzednich prób [Kimble, Hildreth /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 327].

4. Koncepcja wspólnoty praktyki

Wspólnoty praktyki jako zjawisko są obecne od wielu lat, jednakże sam termin został ukuty dopiero w 1991 r., kiedy to J. Lave i E. Wenger użyli go w swoich badaniach sytuacyjnego uczenia się, które odbywa się poprzez wypracowywanie praktyki (na przykład w trakcie terminowania w zawodzie), kiedy to uczeń nabywa umiejętności w trakcie pracy.

J. Lave i E. Wenger postrzegali nabywanie wiedzy jako proces społeczny, gdzie ludzie mogą uczestniczyć w uczeniu wspólnotowym w różnym zakresie w zależności od poziomu swojego autorytetu czy starszeństwa w grupie, tj. w zależności od tego, czy są nowicjuszami w grupie, czy też jej członkami już od dłuższego czasu. Sytuacyjne uczenie się kładzie nacisk na społeczne i praktyczne wymiary nauki w ramach danego kontekstu. Wiedza tkwi w relacjach

społecznych między ludźmi, a proces uczenia się jest częścią działań i społecznych interakcji ludzi uczestniczących w praktyce [Wenger, McDermott, Snyder 2002, s. 27-34]. To właśnie ta koncepcja E. Wengera przyczyniła się do wzrostu zainteresowania wspólnotami praktyki [Wenger 1998 /za:/ Evans 2005, s. 123-124].

Wspólnota praktyki to grupa ludzi nieformalnie połączonych przez podzielną fachowość i pasję dla wspólnego przedsięwzięcia [Wenger, Snyder 2000, s. 139]. Jest to grupa ludzi, którzy dzielą troskę, zbiór problemów czy pasję odnośnie jakiegoś tematu i którzy z czasem pogłębiają swoją wiedzę i biegłość w danym obszarze poprzez ciągłe interakcje [Wenger, McDermott, Snyder 2002, s. 4]. Wspólnoty praktyki to samoorganizujące się grupy przeważnie zapoczątkowywane przez pracowników, którzy komunikują się ze sobą, ponieważ dzielą praktyki pracy, zainteresowania czy cele [Brown, Duguid 1991, s. 40 - 57 /za:/ Davenport, Prusak 1998, s. 38].

E. Wenger [1998] zidentyfikował dwa kluczowe procesy we wspólnotach praktyki: partycypację i reifikację. Partycypacja jest procesem, za pomocą którego ludzie stają się aktywnymi uczestnikami w praktyce wspólnoty, zaś reifikacja nadaje konkretną formę doświadczeniom wspólnoty poprzez tworzenie artefaktów. Z tymi konceptami wspólnoty praktyki mogą być postrzegane jako środki zarządzania wiedzą. W swojej codziennej pracy ludzie mogą zarówno negocjować znaczenie poprzez uczestnictwo w podzielanych działaniach, jak i rzutować to znaczenie na świat zewnętrzny poprzez tworzenie artefaktów. Praca E. Wengera z 1998 r. pokazała, że wspólnoty praktyki mogą nie tylko istnieć w warunkach biznesowych, ale również że koncepcja wspólnoty praktyki może być zastosowana do zarządzania wiedzą w takich warunkach. Jedną z najczęściej przytaczanych, związanych z biznesem definicji wspólnoty praktyki, została zaproponowana przez J. S. Browna i E. S. Graya [1995]: Wspólnoty praktyki są małą grupą ludzi, którzy pracują razem przez jakiś czas. Nie są zespołem ani siłą roboczą, niekoniecznie autoryzowaną i zidentyfikowaną grupą. Są równymi w wykonywaniu „prawdziwej roboty”. To, co trzyma ich razem, to wspólne poczucie celu i prawdziwa potrzeba, aby wiedzieć to, co inni wiedzą [Brown, Gray 1995 /za:/ Kimble, Hildreth /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 328].

Członkowie wspólnoty praktyki powinni mieć liczne okazje do wzajemnego oddziaływania na siebie. Ich zaangażowanie, praktyka i dziedzina powinny wywodzić się ze wspólnych doświadczeń w pracy (choć wykonywanych w różnych organizacjach), co tworzy w rezultacie wspólną tożsamość.

Jedną z istotnych cech wspólnot praktyki jest ich samoistne powstawanie. Jeśli pracownik zostanie zobligowany do uczestnictwa w takiej grupie, to będzie to nosiło znamiona grupy zadaniowej. Kierownictwo firmy może jednak pomóc w tworzeniu wspólnot praktyki na przykład poprzez wdrożenie odpo-

wiedniego systemu informatycznego, umożliwiając w ten sposób tworzenie wirtualnych wspólnot praktyki. Jednakże, niezależnie od sposobu interakcji, wspólnota praktyki wyłania się z obszaru związanego z pracą lub zainteresowaniem, a jej członkowie przyłączają się dobrowolnie. Wspólnoty praktyki powstają i rozwijają się w sposób organiczny, w czasie codziennych, nieformalnych, związanych z pracą interakcji. Rozwijają się one wokół spraw, które mają znaczenie dla ludzi.

5. Znaczenie i rola wspólnot praktyki w organizacji

Formalne działy, zespoły operacyjne i projektowe w ramach organizacji wydają się niewystarczające do pomyślnego tworzenia, szerzenia i wykorzystywania wiedzy. Wymagają wsparcia ze strony mniej formalnych wspólnot, z których na uwagę zasługują szczególnie wspólnoty praktyki [Pavlin 2006, s. 136]. Wspólnoty praktyki różnią się od grup roboczych czy zespołów zadaniowych tym, że powstają samorzutnie i same ustalają sposób swojego funkcjonowania i granice oraz koncentrują się na działaniu i uczeniu się [Wenger 1998 /za:/ Evans 2005, s. 156].

Coraz bardziej widoczne zainteresowanie naukowców i praktyków wspólnotami praktyki wynika z faktu, że potrafią one przynieść organizacji dużo pożytku, czasami znacznie więcej niż grupy o bardziej sformalizowanych sposobach działania.

Wspólnoty praktyki są ważne dla funkcjonowania każdej organizacji, ale stają się szczególnie istotne dla tych, które uznają wiedzę za kluczowy zasób. Wspólnoty praktyki są strukturami społecznymi odpowiednimi do tworzenia i dzielenia się wiedzą w organizacji i dzięki temu są postrzegane i wykorzystywane jako organizacyjne mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą. Wspólnoty praktyki mogą służyć przezwyciężaniu barier i skuteczniejszemu przepływowi wiedzy w organizacji.

Niemal każdy proces zarządzania wiedzą może być realizowany w mikroskali w ramach wspólnoty praktyki. Głównym celem wspólnot praktyki jest tworzenie platformy wymiany wiedzy, wspierającej cykl wiedzy. Należy przy tym pamiętać, że wspólnoty praktyki pomagają tworzyć i rozpowszechniać wiedzę, podczas gdy jej użytkowanie należy już raczej do bardziej formalnych struktur, takich jak: grupy robocze, zespoły zadaniowe czy projektowe.

Wspólnoty praktyki spełniają wiele funkcji w zakresie tworzenia, gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy w organizacji:

- są „punktami węzłowymi” wymiany i interpretacji informacji – członkowie wspólnoty praktyki podziwiają wspólne rozumienie: wiedzą, co jest istotne do komunikowania i jak przedstawić informacje w użyteczny sposób. W konsekwencji wspólnota praktyki jest idealnym kanałem przesyłania informacji poprzez granice organizacyjne;

- zachowują wiedzę w „żywy” sposób – nawet jeśli rutynizują pewne zadania i procesy, mogą to robić w sposób, który odpowiada lokalnym warunkom i dlatego jest użyteczny dla praktyków. Wspólnoty praktyki zachowują ciche aspekty wiedzy, których formalne systemy nie uchwycą. Z tego powodu są one idealne dla wprowadzania nowicjuszy w praktykę;
- mogą zarządzać kompetencjami w celu utrzymania konkurencyjności organizacji – ich członkowie omawiają pomysły, zastanawiają się wspólnie nad problemami, podążają za nowinkami w danej dziedzinie, dzielą odpowiedzialność dotrzymywania kroku i inicjowania nowych rozwiązań. To wspólne dociekanie czyni członkostwo wartościowym, gdyż ludzie inwestują swoją zawodową tożsamość w bycie częścią dynamicznej wspólnoty;
- są źródłem tożsamości – są zorganizowane wokół spraw, które mają znaczenie dla członków wspólnoty. Posiadanie poczucia tożsamości jest istotnym aspektem uczenia się w organizacjach. Tożsamość w zalewie informacji pomaga wybrać to, czemu poświęca się uwagę i w czym się uczestniczy. Jeśli firmy chcą odnieść korzyści z kreatywności pracowników, powinny wspierać wspólnoty jako sposób rozwijania tożsamości [Wenger 1998].

E. L. Lesser i M.A. Fontaine zidentyfikowali cztery powszechnie występujące bariery dzielenia się wiedzą, które wspólnoty praktyki pomagają przezwyciężyć:

- 1) Świadomość – wspólnoty praktyki są przydatne w uświadomieniu sobie wiedzy i umiejętności współpracowników, którzy wykonują takie same lub podobne zadania w ramach organizacji. Z tego względu wspólnoty mogą być szczególnie użyteczne dla nowych pracowników;
- 2) Dostęp – wspólnoty praktyki umożliwiają kontakt szukającym wiedzy i źródłem wiedzy. Mogą pomóc znaleźć równowagę między potrzebą dostępu do wiedzy jednostki szukającej wiedzy oraz potrzebą zarządzania czasem jednostki będącej źródłem wiedzy;
- 3) Zastosowanie – upewnienie się, że szukający wiedzy i źródło wiedzy mają tę samą zawartość i zrozumienie, aby móc dzielić się spostrzeżeniami. Często powstaje wątpliwość, czy wiedza została należycie zrozumiana i właściwie zastosowana przez szukającego wiedzy. Często brakuje czasu, dostatecznej uwagi czy doświadczenia, aby rzeczywiście zrozumieć, jak dana praktyka funkcjonuje. Tymczasem wspólnoty praktyki mogą ułatwiać transfer wiedzy w organizacji przez wspieranie regularnego dialogu między praktykami, dotyczącego codziennych wyzwań;
- 4) Dostrzeganie – stworzenie atmosfery, w której zachowania dzielenia się wiedzą są szanowane i cenione. W konkurencyjnym środowisku pra-

cy poszukujący wiedzy często mogą mieć trudność w zadawaniu pytań i szukaniu pomocy u innych, gdyż odczuwają presję, aby „znać wszystkie odpowiedzi”. W rezultacie jednostki nie szukają najlepszych możliwych rozwiązań, lecz zadowolają się tymi, które wydają się być „wystarczająco dobre”. Z drugiej strony jednostki będące źródłem wiedzy, jeśli ich wkład nie jest rozpoznany i doceniany, mogą zdecydować się skierować swoje wysiłki gdzie indziej. Jeśli nagradzane są indywidualne osiągnięcia, to dzielenie się wiedzą może znajdować się nisko na liście priorytetów jednostki. Wspólnoty praktyki mogą pomóc w docenieniu jednostek i dostrzeżeniu ich wysiłków w zakresie dzielenia się wiedzą [Lesser, Fontaine /w:/ Hildreth, Kimble (red.) 2004, s. 16 – 20].

Mimo zidentyfikowanych korzyści z funkcjonowania wspólnot praktyki istnieje pewnego rodzaju trudność w oszacowaniu ich wkładu w osiągnięcia organizacji, wynikająca z faktu, że często są one ukrytymi zasobami, niewidocznymi dla schematu organizacyjnego [Lesser, Storck 2001, s. 833].

6. Uwagi końcowe

Większość formalnych organizacji postrzega grupy jako zespoły zadaniowe – jako grupę ludzi, których można zgromadzić i którzy mogą być kontrolowani przez organizację, przy czym grupa taka istnieje wyłącznie dla korzyści organizacji. Wspólnoty zaś są samokierującymi się i samomotywującymi się podmiotami, a motorem, który je napędza, jest wspólny interes ich członków, który może nie pokrywać się z interesem szerszej organizacji. Tak więc, jeśli organizacja stanie się zależna od pracy wspólnot praktyki, może to stać się poważnym problemem. Wspólnota praktyki, stając się formalną jednostką organizacyjną, tak naprawdę zniknie i wynikiem tego będzie strata wielu korzyści, które dotychczas wspólnota praktyki wносиła. Tym samym, mimo wielu niewątpliwych zalet i korzyści wypływających z funkcjonowania w organizacjach wspólnot praktyki, niezbyt roztropnie jest opierać się na nich w działalności biznesowej, gdyż ich dobrowolna natura oznacza, że nie powinno się bezpośrednio stosować zewnętrznej kontroli, a przecież mogą one nie być odpowiednie do celów organizacji [Coakes, Clarke /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 93].

Wspólnoty mają się najlepiej, gdy są pozostawione, aby się samoorganizowały i same sobą kierowały i gdy jakiegokolwiek korzystne dla organizacji wyniki są czymś dodatkowym, a nie oczekiwanym przez organizację [Coakes, Clarke /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 94 -95].

Wspólnoty praktyki mogą być wartością dla organizacji, ale z racji faktu, że są samokierujące się, ich wkład do organizacji będzie zawsze niepewny [Kimble, Hildreth /w:/ Coakes, Clarke (red.) 2006, s. 330 -331].

Literatura

1. Brown J. S., Duguid P., *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*, "Organization Science" 1991 nr 1 [za:] Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, "Harvard Business School Press", Boston, MA 1998.
2. Brown J. S., Gray E. S., *The People Are the Company. How to Build Company Around Your People*, "Fast Company" 1995, październik [za:] Kimble C., Hildreth P., *The Limit of Communities of Practice* [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
3. Coakes E., Clarke S., *The Concept of Communities of Practice* [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
4. Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, "Harvard Business School Press", Boston, MA 1998.
5. Kimble C., Hildreth P., *Dualities, Distributed Communities of Practice and Knowledge Management*, "Journal of Knowledge Management" 2005, t. 9, nr 4.
6. Kimble C., Hildreth P., *The Limit of Communities of Practice* [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
7. Kowalczewski W., *Kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [w:] Kowalczewski W. (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2002.
8. Lesser E. L., Fontaine M. A., *Overcoming Knowledge Barriers with Communities of Practice: Lessons Learned Through Practical Experience* [w:] Hildreth P., Kimble C. (red.) *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, Londyn 2004.
9. Lesser E. L., Storck J., *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, t. 40, nr 4.
10. Pavlin S., *Community of Practice in a Small Research Institute*, "Journal of Knowledge Management" 2006, t. 19, nr 4.
11. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London 1959 [za:] Pyke A., *The Reformation of Communities of Prac-*

- tice [w:] Coakes E., Clarke S. (red.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, Idea Group Reference, 2006.
12. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003.
 13. Stonehouse G., Pemberton J.D., Barber C. E., *The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors*, "Long Range Planning" 2001, nr 2 (34), kwiecień, Strategic Planning Society [za:] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
 14. Walczak S., *Organizational Knowledge Management Structure*, "The Learning Organization" 2005, t. 12, nr 4.
 15. Walker D.H.T., Christenson D., *Knowledge Wisdom and Networks: a Project Management Centre of Excellence Example*, "The Learning Organization" 2005, t. 12, nr 3.
 16. Wenger E., *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, "Cambridge University Press" 1998 [za:] Ch. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
 17. Wenger E., *Communities of Practices. Learning as a Social System*, "The Systems Thinker" 1998, t. 9, nr 5 [w:] <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>
 18. Wenger E., Snyder W., *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, „Harvard Business Review” 2000, t. 78, nr 1.
 19. Wenger E., McDermott R., Snyder W., *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, "Harvard Business School Press", Boston, MA, 2002.