

Tworzenie wirtualnych rynków wiedzy dla wspomagania przedsiębiorczości

Jacek Bendkowski

*Jednym z głównych problemów, z jakimi spotykają się młodzi przedsiębiorcy zarówno rozpoczynający, jak i kontynuujący działalność gospodarczą, jest brak praktycznie relewantnej wiedzy na temat ekonomicznych i prawnych aspektów prowadzonej przez nich działalności gospodarczej oraz sposobów rozwiązania bieżących problemów. Postulowanym rozwiązaniem jest koncepcja „wirtualnej wspólnoty działań” (ang. *Virtual Community of Practice*), 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 wiedzy w środowisku wirtualnym. W artykule zostaną przedstawione główne strukturalne determinanty rozwoju wirtualnych wspólnot działań oraz narzędzia wspomagające procesy ich tworzenia i rozwoju dla wspomagania przedsiębiorczości.*

1. Wstęp

Sukces w gospodarce opartej na wiedzy jest przede wszystkim uzależniony od umiejętności przedsiębiorcy szybkiego zdobycia informacji, przekształcenie jej w użyteczną wiedzę oraz zdobycia koniecznych kompetencji. Nowym podejściem do zarządzania wiedzą jest koncepcja „wirtualnej wspólnoty działań” (ang. *Virtual Community of Practice, VCoP*), tj. wspólnoty działań funkcjonującej w środowisku wirtualnym, 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 wiedzy w środowisku wirtualnym (Hildreth, Wright i Kimble 2001: 220). Celem niniejszego artykułu jest:

- identyfikacja strukturalnych determinant rozwoju wirtualnych wspólnot działań,
- przedstawienie metod i narzędzi wspomagających procesy tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań dla wspomagania przedsiębiorczości.

2. Pojęcie i krótka charakterystyka wspólnoty działań

2.1. Pojęcie wspólnoty działań

Termin wspólnota działań (ang. *Community of Practice, CoP*) został po raz pierwszy użyty w 1991 r. przez J. Lave i E. Wengera na określenie grupy ludzi zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy (Lave i Wenger 1991: 44). Pojęcie to wywodzi się z teorii sytuacyjnego uczenia się, zakładającej, że proces uczenia się jest procesem społecznym, w którym poszczególni członkowie wspólnoty uczestniczą w różnym zakresie, w zależności od posiadanej władzy lub stopnia starszeństwa, wynikającego z długości uczestnictwa we wspólnocie. W odróżnieniu od pracy zespołowej uczestnictwo we wspólnocie nie oznacza konieczności wykonywania poleceń kierownictwa, lecz na odkrywaniu i konstruowaniu przez jej członków wspólnej rzeczywistości. W rezultacie każda wspólnota działań wytwarza własne artefakty, takie jak: narzędzia, procedury, mity, opowieści i język, które urzeczowiają określone aspekty jej działania (Wenger 1998: 63).

Koncepcja wspólnoty działań została szybko zaadaptowana przez takie organizacje, jak Xerox, IBM czy Bank Światowy, jako metoda zarządzania wiedzą (Jashapara 2006: 258). Do głównych zadań wspólnot działań w tym zakresie należy (Gongła i Rizutto 2001: 842):

- rozwijanie zasobów wiedzy jawnej,
- gromadzenie, ocenianie oraz przeprowadzanie strukturyzacji i dyfuzji wiedzy wspólnotowej,
- określenie ról związanych z zarządzaniem wiedzą,
- stworzenie środowiska sprzyjającego dyfuzji wiedzy ukrytej,
- wykorzystanie technologii informacyjnej do realizacji tych działań.

Popularyzacja koncepcji wspólnoty działań spowodowała zwiększone zainteresowanie społecznościami internetowymi o budowie i działaniu podobnym do wspólnoty działań, które zaczęto określać mianem internetowych (Cothrel i Williams 1999: 54), wirtualnych (Murillo 2008), rozproszonych (Hildreth, Kimble i Wright 2001: 228) lub elektronicznych wspólnot działań (Wasko i Faraj 2000: 155).

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że pod pojęciem wirtualnej wspólnoty działań rozumie się grupę osób działających w środowisku internetowym, posiadającą wszystkie podstawowe cechy i wymiary wspólnoty działań przedstawione w pkt. 2.2.

2.2. Cechy i wymiary wspólnoty działań

Wspólnotę działań można opisać za pomocą następujących wymiarów (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 27):

- domena – to obszar wiedzy łączący wspólnotę, nadający jej tożsamość oraz definiujący główne obszary i problemy, nad którymi pracują członkowie wspólnoty;
- wspólnota – to więzy łączące członków wspólnoty powstałe w rezultacie współpracy oraz wspólna tożsamość;
- działanie – to wspólne metody, narzędzia i wytwory pracy.

Z biegiem czasu zaangażowanie prowadzi do wytworzenia się wspólnych zasobów pozwalających członkom wspólnoty na lepszą współpracę. Obejmują one: narzędzia, metody, opowieści, symbole oraz wytworzone lub zaadaptowane artefakty.

Podstawowym elementem konstytuującym każdą wspólnotę są procesy współpracy i uczenia się (Wenger 1998: 34; Hildreth, Kimble i Wright 1998: 275). Długotrwała współpraca pozwala na wykształcenie się wspólnoty. Wyraża się interakcjami pomiędzy członkami wspólnoty w celu rozwiązania problemu, wytworzenia artefaktów oraz dyskusji nad istotnymi dla wspólnoty sprawami. Uczestnictwo we wspólnocie działań oznacza grupowe uczenie się. Proces uczenia się jest równoznaczny z wykształceniem się nowej tożsamości, ponieważ uczestnictwo we wspólnocie oznacza identyfikację z nią, stawanie się jedną z jej części.

Pytanie	Grupy formalne		Grupy nieformalne	
	zespół roboczy	zespół zadaniowy	nieformalna sieć kontaktów	wspólnota działań
Jaki ma cel?	Dostarczanie produktów i usług	Wykonanie konkretnego zadania	Zbieranie i przekazywanie informacji ekonomicznych	Rozwijanie potencjału swoich członków, rozwijanie i wymiana wiedzy
Kto należy?	Każdy, kto podlega kierownikowi zespołu	Pracownicy wyznaczeni przez kierownictwo	Koledzy i znajomi poznani w ramach kontaktów służbowych	Każdy, kto chce się przyłączyć
Co jest spoiwem?	Obowiązki służbowe i wspólne cele	Cele poszczególnych etapów i całego przedsięwzięcia	Wspólne potrzeby	Paśja, zaangażowanie i identyfikacja z wiedzą grupy
Jak długo istnieje?	Do najbliższej reorganizacji	Do zakończenia zadania	Dopóty, dopóki ludzie mają powody, aby się kontaktować	Dopóty, dopóki członkom grupy zależy na jej istnieniu

Tab. 1. Wspólnota działań a inne grupy formalne i nieformalne w organizacjach. Źródło: A. Jashapara 2006. Zarządzanie wiedzą, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 258.

Do podstawowych cech wspólnot działań, odróżniających je od pozostałych grup funkcjonujących w ramach organizacji, należy zaliczyć (Wenger 1998: 154):

- brak formalizacji,
- samoorganizację.

Nieformalny charakter i samoorganizacja powodują, że wspólnoty działań są pozbawione zdefiniowanych przez organizację formalnych celów oraz struktur i procedur działania, co odróżnia je od pozostałych grup funkcjonujących w ramach organizacji (tabela 1).

2.3. Fazy rozwoju wspólnot działań

Istnieje szereg konkurencyjnych modeli cyklu życia wspólnot działań (Gongla i Rizzuto 2001: 842; Wenger, Snyder i McDermott 2002: 69). Różnią się one od siebie liczbą faz, nazwami oraz długością trwania. Gongla i Rizzuto (2001) przebadali i przeanalizowali proces tworzenia się wspólnot działań w międzynarodowym koncernie IBM, wyodrębniając pięć faz rozwoju wspólnot działań (tabela 2):

- nawiązania kontaktu,
- tworzenia wspólnoty,
- rozwoju,
- działania,
- adaptacji.

Z punktu widzenia ich dynamiki, procesy powstawania, rozwoju i rozpadu wspólnot działań można rozpatrywać przez pryzmat następujących po sobie faz: narodzin i rozwoju, dojrzałości i schyłku, różniących się intensywnością działań – od wzmagającej się aktywności w początkowych do jej stopniowego zaniku w końcowych fazach.

Faza narodzin obejmuje pierwsze kroki w procesie tworzenia się wspólnoty. Polega na tworzeniu sieci powiązań. Jednostki tworzące wspólnotę muszą być w stanie się odnaleźć, nawiązać kontakt i stworzyć podstawowe więzi. Z czasem powstaje wspólnota, która określa swoją tożsamość. Członkowie-założyciele definiują cele wspólnoty, jej strukturę i sposób funkcjonowania.

Faza dojrzałości obejmuje uzyskanie dostępu do członków wspólnoty i grupowe uczenie się. Wspólnota zdobywa nowych członków, a jej struktura staje się bardziej złożona. Jej członkowie odgrywają swoje role i wykonują powierzone im zadania. Wspólnota zdobywa wiedzę o sobie oraz o otoczeniu, w którym funkcjonuje. Uruchamia procesy dostosowawcze i usprawniające. Rozwijają zdolności analityczne, określa i ocenia wartość tego co robi dla swoich członków oraz całej organizacji. Członkowie pracują na rzecz budowy i utrzymania wspólnoty. Pracują wspólnie nad rozwiązaniem problemów biznesowych i nowymi pomysłami.

Fazę schyłku charakteryzuje zmniejszająca się aktywność wspólnoty, wynikająca ze słabnącej motywacji jej członków do uczestnictwa w jej pracach

oraz stopniowy zanik zdolności wspólnoty do dostosowywania się do ciągłych zmian w jej otoczeniu. W konsekwencji wspólnota ulega powolnemu rozpadowi. Jej członkowie przechodzą do innych wspólnot, a najcenniejsze wytwory (wiedza) zostają przetransferowane do innej wspólnoty lub przechowane w celu późniejszego zastosowania.

Nawiązanie kontaktu	Tworzenie wspólnoty	Rozwój	Działanie	Adaptacja
Obejmuje pierwsze kroki w procesie tworzenia się wspólnoty. Zaczynem są ludzie charakteryzujący się wspólnotą celów w odniesieniu do wykonywanej pracy lub obszarów zainteresowania. Podstawowym działaniem w tej fazie jest „tworzenie sieci powiązań”. Jednostki tworzące wspólnotę muszą być w stanie się odnaleźć, nawiązać kontakt i stworzyć podstawowe więzi	Obejmuje tworzenie kontekstu oraz pamięci grupowej. Powstaje wspólnota, która określa swoją tożsamość. Członkowie-założyciele próbują jako grupa zdefiniować, czym w przyszłości stanie się wspólnota i w jaki sposób będzie funkcjonowała, zaczynają tworzyć pierwsze struktury i określać sposoby funkcjonowania oraz zasady współpracy jej członków	Obejmuje uzyskanie dostępu do członków wspólnoty i grupowe uczenie się. Wspólnota działa na rzecz wspólnego celu w oparciu o zdefiniowane w poprzedniej fazie struktury i procesy. Zdobywa nowych członków. Jej struktura staje się bardziej złożona. Jej członkowie odgrywają swoje role i wykonują powierzone im zadania	Wspólnota rozwija zdolności analityczne, określa i ocenia wartość tego, co robi dla swoich członków oraz całej organizacji. Wspólnota zdobywa nowych członków i nawiązuje kontakty z innymi wspólnotami. Członkowie pracują wspólnie nad rozwiązaniem problemów biznesowych i nowymi pomysłami	Obejmuje kreatywność i innowacje. Wspólnota jest na poziomie rozwoju pozwalającym na odbieranie i odpowiadanie na sygnały z zewnątrz. Potrafi się zmieniać, co pozwala jej na wytworzenie nowej wiedzy oraz zmianę struktur i procesów, które wykorzystuje do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz dokonania zmian w otoczeniu

Tab. 2. Fazy cyklu życia wspólnoty działań. Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Gongla i C.R. Rizzuto 2001. *Evolving Communities of Practice: IBM Global Services Experience*. IBM Systems Journal, nr 40, s. 843.

Zakłada się, że przejście z jednej fazy do drugiej wymaga spełnienia określonych przesłanek w zakresie zachowań ludzi, działań (procesów) oraz technologii (Bendkowski 2009a: 97; Gongla i Rizzuto 2001: 844). Procesy odnoszą się do jasno określonych ról i działań, które mają doprowadzić do stworzenia i funkcjonowania wspólnoty działań. Chodzi tu zarówno o procesy wewnętrzne, dotyczące samej wspólnoty, jak i zewnętrzne, stanowiące część działań ogólnoorganizacyjnych. Działania wewnętrzne obejmują przykładowo: zarządzanie kapitałem intelektualnym wspólnoty, komunikację oraz dzielenie się wiedzą ukrytą, a zewnętrzne – opracowanie i realizację strategii organizacji oraz rozwój kompetencji. Technologia dostarcza narzędzi do pracy, pozwala na wykształcenie się lub – w danym wypadku – determinuje metody działania w ramach wspólnoty.

3. Strukturalne determinanty rozwoju wirtualnych wspólnot działań

Dube, Bourhis i Jacob (2003: 8–9) przeprowadziły badania 17 wirtualnych wspólnot działań funkcjonujących w 13 organizacjach w okresie dwóch i pół roku w celu określenia wpływu poszczególnych wymiarów strukturalnych na ich rozwój. W badaniach wzięto pod uwagę poziom rozwoju (*existence*) oraz aktywność (*health*) wspólnot. Strukturalne parametry opisu wirtualnych wspólnot działań podzielono na cztery grupy (tabela 3):

- ogólne,
- organizacyjne,
- wspólnotowe,
- technologiczne.

Parametry opisu		Objaśnienie
Charakterystyka ogólna	Cel	Cel powstania wirtualnej wspólnoty działań (strategiczny lub operacyjny)
	Ramy czasowe działania	Okres czasu, na jaki wirtualna wspólnota działań została powołana do życia
	Stadium rozwoju	Okres funkcjonowania wspólnoty działań
	Poziom dojrzałości	Faza cyklu życia, którą osiągnęła wirtualna wspólnota działań
Wymiar organizacyjny	Sposób powstania	Wspólnota stworzona celowo przez kierownictwo organizacji lub powstała spontanicznie
	Zasięg	Ilość formalnych jednostek organizacyjnych, których swoim działaniem obejmuje wirtualna wspólnota działań
	Środowisko	Główne wymiary otoczenia, w którym funkcjonuje wspólnota, istniejąca kultura organizacyjna oraz style kierowania
	Dostępność zasobów	Dostępność zasobów w otoczeniu, w którym funkcjonuje wirtualna wspólnota działań
	Stopień formalizacji	Stopień zintegrowania wspólnoty z formalnymi strukturami organizacji
	Przywództwo	Liderzy wspólnoty wyznaczeni przez organizację lub wyłonieni w wyniku spontanicznych procesów grupowych
Wymiar wspólnotowy	Wielkość	Liczebność wirtualnej wspólnoty działań
	Rozproszenie geograficzne	Stopień rozproszenia geograficznego członków wspólnoty
	Członkostwo	Otwartość wspólnoty na nowych członków. Członkostwo otwarte lub zamknięte
	Rekrutacja nowych członków	Nabór na zasadzie dobrowolności lub przymusu ze strony kierownictwa

cd. tab. 3

Parametry opisu		Objaśnienie
Wymiar wspólnotowy (cd.)	Uprzednie doświadczenie członków wspólnoty	Dotychczasowe doświadczenia związane z funkcjonowaniem w różnych wirtualnych sieciach społecznych
	Stabilność składu personalnego wspólnoty	Stopień fluktuacji członków wspólnoty
	Biegłość w posługiwaniu się technologią	Na ile członkowie wspólnoty są skuteczni w posługiwaniu się technologią komunikacyjną w codziennej pracy
	Zróżnicowanie kulturowe	Stopień zróżnicowania kulturowego wspólnoty
	Znaczenie domeny dla członków wspólnoty	Znaczenie głównego obszaru zainteresowania dla członków wspólnoty
Wymiar technologiczny	Zakres wykorzystania technologii	Stopień, w jakim członkowie wspólnoty wykorzystują technologię w swoich działaniach
	Zróżnicowanie technologiczne	Zakres wykorzystywanych technologii komunikacyjnych w pracach wspólnoty

Tab. 3. Parametry opisu struktury wirtualnej wspólnoty działań. Źródło: L. Dube, A. Bourhis i R. Jacob 2003. *The Impact of Structural Characteristics on the Launching of Intentionally Formed Virtual Communities of Practice*, Cahier du GReSI, s. 9.

3.1. Ogólna charakterystyka

Cel (operacyjny – strategiczny). Wirtualne wspólnoty działań są tworzone dla realizacji celów strategicznych i operacyjnych (Denning 1998: 48). Wspólnoty o charakterze strategicznym powstają dla wspierania realizacji misji organizacji i jej głównych celów strategicznych. Ich zadanie polega na projektowaniu odpowiedzi na ważne zmiany w otoczeniu organizacji oraz tworzeniu nowych rynków. Wspólnoty o charakterze operacyjnym koncentrują się na codziennej działalności organizacji, dostarczając rozwiązań stanowiących odpowiedź na pojawiające się problemy. Zarówno wspólnoty o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym mają większe szanse powodzenia, jeśli ich cele działania są zgodne z ogólną misją organizacji.

Ramy czasowe działania (długookresowe – krótkookresowe). Wspólnoty mają różne ramy czasowe działania (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 33). 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). Wirtualne wspólnoty działań powoływane na krótki okres natrafiają na mniej problemów niż wspólnoty tworzone na dłuższy okres, co wynika ze stosunkowo krótkiego okresu działania oraz wąsko określonej domeny.

Stadium rozwoju (rozwijające się – dojrzałe) i poziom dojrzałości (faza nawiązania kontaktu – faza adaptacji). Stadium rozwoju odnosi się do czasu funkcjonowania wirtualnej wspólnoty działań. Za rozwijające się uważa się wspólnoty funkcjonujące krócej niż rok. Tworzenie od podstaw nowej wspólnoty działań jest bardziej kłopotliwe niż wykorzystanie istniejących sieci społecznych. Poważnym wyznaniem dla wirtualnej wspólnoty działań jest konieczność jej odnowy pod koniec cyklu życia. Stadium rozwoju wirtualnej wspólnoty działań jest związane z poziomem jej dojrzałości, tzn. osiągniętą fazą w cyklu życia. Znajomość scenariuszy rozwoju stanowi pomocne narzędzie w procesie wyjaśniania specyficznych wyzwań i uwarunkowań ich rozwoju oraz decyzji i działań, jakie należy podjąć, aby osiągnąć sukces.

3.2. Wymiar organizacyjny

Sposób powstania (powstałe celowo – spontaniczne). Wspólnoty działań mogą być tworzone celowo przez najwyższe kierownictwo organizacji, które określa zarazem ich cel działania i wybiera kluczowych członków (podejście top-down), względnie powstawać spontanicznie w wyniku interakcji ich członków (podejście down-top) (Franz i in. 2002: 138). W pośrednim wariantcie organizacja identyfikuje, a następnie wspiera rozwój istniejących wspólnot działań (Gongla i Rizutto 2001: 843; McDermott i O'Dell 2001: 76).

Zasięg (lokalny – globalny). Wirtualne wspólnoty działań tworzy się dla przełamania sztywnej struktury organizacyjnej i promocji współpracy, procesów grupowego uczenia się i wymiany wiedzy i informacji w ramach organizacji. Ich członkowie są często pracownikami różnych wydziałów, działów, a nawet innych przedsiębiorstw. Wspólnota ma zasięg lokalny, jeśli jej członkowie pochodzą z tej samej grupy roboczej, ponadlokalny, jeśli pochodzą z różnych działów tego samego przedsiębiorstwa, oraz globalny, jeśli reprezentują różne przedsiębiorstwa. Wzrastający zasięg powoduje, że trudno wytworzyć w ramach wspólnoty odpowiedni poziom zaufania konieczny do uruchomienia procesów tworzenia i wymiany wiedzy (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 76).

Środowisko (wspierające – niesprzyjające). Na funkcjonowanie wspólnoty działań, wyzwania, z którymi musi się uporać, oraz wyniki wpływają wymiary szerszego otoczenia organizacyjnego, w którym wspólnota funkcjonuje (McDermott i O'Dell 2001: 80). Składają się nań wymiar ekonomiczny, kultura organizacyjna i style kierowania. Wymiary te oddziałują na siebie, tworząc środowisko, które może być wspierające, neutralne lub niesprzyjające procesom tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań (Cothrel i Williams 1999: 54). Jeśli chodzi o wymiar ekonomiczny, to wspólnoty działań wykazują większą aktywność w przemysłach charakteryzujących się niestabilnością i gwałtownymi zmianami (Cothrel i Williams 1999: 55), co powoduje większe zapotrzebowanie na informacje i wiedzę. Gdy dotychczas stosowane rozwiązania zawodzą, chętnie sięga się po wiedzę z zewnątrz, stanowiącą impuls do działania, wspiera się wymianę poglądów i oczekuje

szerokiego uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą, co stanowi podstawę do stworzenia odpowiedniej kultury wspierającej procesy tworzenia i dzielenia się wiedzą. Organizacje biurokratyczne, do których poprawnego funkcjonowania konieczna jest stabilność i równowaga, mogą okazać się niekompatybilne z tak nieprzewidywalnym tworem, jakim jest wirtualna wspólnota działań. W ogólnej ocenie środowiska należy zatem wziąć pod uwagę wszystkie oddziałujące w nim siły. Dotyczy to przede wszystkim wirtualnych wspólnot działań o zakresie globalnym. Procesy tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań będą bardziej efektywne i skuteczne, jeśli weźmie się pod uwagę kulturę organizacyjną i środowisko (McDermott i O'Dell 2001: 80).

Dostępność zasobów (duża – mała). Kierowanie tworzeniem i rozwojem wirtualnych wspólnot działań zakłada zarządzanie procesami zmiany organizacyjnej i uczenia się. Uczenie się, zachodzące na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym, stanowi złożony proces wymagający czasu i zasobów. Do efektywnego rozwoju wirtualnych wspólnot działań organizacja powinna posiadać luźne zasoby, tj. dostępne zasoby materialne i niematerialne, które można wykorzystać do tworzenia wspólnot działań. Organizacja charakteryzująca się dużą dostępnością zasobów chętniej będzie promowała kreatywność i wspierała powstawanie i rozwój nowych wirtualnych wspólnot działań. W przypadku małej dostępności zasobów wirtualne wspólnoty działań otrzymają słabsze wsparcie.

Stopień formalizacji (duży – mały). Stopień formalizacji odnosi się do stopnia integracji wirtualnej wspólnoty działań z formalnymi strukturami organizacyjnymi. Wenger, Snyder i McDermott (2002: 28) wyróżniają wspólnoty niezidentyfikowane (niewidoczne dla organizacji), nieoficjalne (postrzegane wyłącznie przez grupę), legitymizowane (oficjalnie usankcjonowane), wspierane (bezpośrednio otrzymujące zasoby) oraz zinstytucjonalizowane (posiadające oficjalny status i zadania). Zinstytucjonalizowana wspólnota działań jest w pełni zintegrowana z organizacją i uważana za formalną jednostkę organizacyjną, natomiast niezidentyfikowana wspólnota działań jest nieuznawana przez organizację. Wraz ze wzrostem poziomu instytucjonalizacji rośnie poziom legitymizacji oraz wspierania wspólnoty.

Przywództwo (narzucone – stale negocjowane). Organizacja może stworzyć formalną strukturę kierowania, gdzie jednostkom przypisuje się określone role (Gongla i Rizzuto 2001: 851), względnie uznać, że podział ról i struktura kierowania powinny powstać spontanicznie w wyniku interakcji członków wspólnoty wokół jej domeny (Enkel i in. 2002: 108). W przypadku narzuconego przywództwa poszczególne role przypisywane są określonym członkom wspólnoty przez kierownictwo organizacji. W przypadku stale negocjowanego przywództwa odpowiedzialności i role podlegają ciągłym zmianom, negocjacja i są rozdzielane w zależności od potrzeb. Role narzucone mogą stać się niezwykle istotne w sytuacji powiększenia wspólnoty i wzrostu jej znaczenia (Franz i in. 2002: 138). Mogą prowadzić do wzrostu

zaangażowania i odpowiedzialności oraz pomóc ludziom legitymizować czas przeznaczony na rzecz wirtualnej wspólnoty działań.

3.3. Wymiar wspólnotowy

Wielkość (mała – duża). Wielkość odnosi się do liczby osób uczestniczących w pracach wirtualnej wspólnoty działań. Małe wirtualne wspólnoty działań mogą liczyć kilka, natomiast bardzo duże kilka tysięcy osób. Wspólnota składa się z liderów, tj. kluczowych członków zapewniających przywództwo intelektualne i społeczne oraz członków zwykłych (peryferyjnych), często czerpiących korzyści z biernej obserwacji (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 57). Wielkość wspólnoty stanowi ważny parametr opisu jej struktury. Z badań wynika, że duża wspólnota będzie obejmowała ludzi o przypadkowych, różnych i odległych od siebie zainteresowaniach, co spowoduje wytworzenie się nietrwałych więzów społecznych (Von Krogh 2002: 85). W rezultacie trudniej będzie zaspokoić potrzeby wszystkich członków oraz znaleźć wartościowe informacje w ogólnej masie dostępnych treści. W dużych wspólnotach działań uczestnictwo słabnie, co w konsekwencji oznacza, że racjonalna i egoistyczna jednostka może próbować działać na własną rękę. Ponadto duże wspólnoty podlegają podziałowi na podgrupy (według tematu lub lokalnie) w celu zwiększenia motywacji członków do aktywnego uczestnictwa w jej pracach.

Rozproszenie geograficzne (niskie – wysokie). Rozproszenie geograficzne odnosi się do fizycznego położenia uczestników. Postęp w technologii informacyjnej spowodował, że możliwa jest współpraca w czasie i przestrzeni (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 113). Członkowie wirtualnej wspólnoty działań mogą znajdować się w tym samym budynku (niskie rozproszenie) lub mogą być rozrzućeni po całym świecie (wysokie rozproszenie). Wysoki poziom rozproszenia wiąże się z kilkoma problemami. Dystans fizyczny wzmacnia dystans społeczny. Utrzymanie wspólnoty przy życiu wymaga od jej koordynatora zwiększonej aktywności (Franz i in. 2002: 142). Poza tym znaczne rozproszenie utrudnia zorganizowanie regularnych bezpośrednich spotkań członków wspólnoty, które w tym przypadku wiążą się dodatkowo z większymi kosztami. Wysoki poziom rozproszenia geograficznego oznacza, że członkowie wspólnoty mogą znajdować się w różnych strefach czasowych, co znacznie utrudnia wzajemną komunikację. Znaczne rozproszenie wiąże się również ze zwiększonym zróżnicowaniem kulturowym wirtualnych wspólnot działań.

Członkostwo (otwarte – zamknięte). Wirtualne wspólnoty działań mogą stosować różne metody przyjmowania nowych członków (Wenger i Snyder 2000: 140). Wspólnoty internetowe zazwyczaj nie stosują w tym względzie żadnych restrykcji, w związku z tym każdy użytkownik komputera z dostępem do Internetu może zostać ich członkiem. Otwarte członkostwo w wirtualnej wspólnocie działań oznacza, że każdy zainteresowany członek organizacji może przystąpić do wspólnoty. Otwarte członkostwo wiąże się

z problemem tzw. biernych obserwatorów (ang. *lurkers*), tj. członków wspólnoty jedynie korzystających z wiedzy, a niebiorących udziału w jej tworzeniu. Wirtualne wspólnoty działań mogą również przyjmować jedynie kandydatów spełniających określone kryteria. Członkostwo zamknięte pozwala na kontrolę wielkości wspólnoty i pożądanego profilu jej członków, pozwala na identyfikację wspólnych zainteresowań i łatwiejsze organizowanie spotkań.

Rekrutacja nowych członków (dobrowolna – przymusowa). Rekrutacja nowych członków może odbywać się w różny sposób, od dobrowolnego poprzez silnie rekomendowany aż do przymusowego. Ogólnie rzecz biorąc, potencjalni kandydaci przechodzą przez proces autoselekcji, tj. samodzielnie dokonują oceny, co mogą zaoferować wspólnocie i co mogą otrzymać w wyniku uczestnictwa w jej pracach. Jeśli ocena okaże się pozytywna, będą chcieli stać się częścią wspólnoty. Do uczestnictwa we wspólnocie może także zachęcać kierownictwo organizacji. Nacisk może okazać się tak silny, że potencjalnym członkom trudno jest odrzucić ofertę. Ochotnicy są zazwyczaj bardziej umotywowani niż członkowie „z poboru”. Obowiązkowe uczestnictwo ma zazwyczaj miejsce wówczas, gdy pojawiają się problemy w procesie tworzenia wspólnoty przez kierownictwo organizacji w podejściu top-down. Wspólnota, której członkowie zostali zmuszeni do uczestnictwa, ma zazwyczaj problemy z legitymizacją, co wiąże się z trudnościami w monitorowaniu i pomiarze rzeczywistego wkładu pracy poszczególnych jednostek.

Uprzednie doświadczenie członków wspólnoty (duże – brak). Wspólnota działań może powstać spontanicznie lub w wyniku inicjatywy kierownictwa organizacji na bazie istniejącej sieci społecznej (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 13). W tym przypadku członkowie znają się wzajemnie i wiedzą, jak należy ułożyć wzajemną współpracę oraz dzielić się informacjami i wiedzą. Uprzednie doświadczenie członków wspólnoty może być duże, jeśli wspólnota powstała na bazie istniejącej sieci, średnie (jeśli członkowie wspólnoty pracowali wspólnie w grupach roboczych, niekoniecznie tożsamyh ze wspólnotą) oraz małe lub zerowe, jeśli dotychczas nie współpracowali ze sobą. Przeniesienie wspólnoty ze świata rzeczywistego w wirtualny może skończyć się na dwa sposoby: (1) członkowie wspólnoty stawiają opór światu wirtualnemu i chcą powrotu do znanego skutecznego sposobu funkcjonowania lub (2) wcześniejsze doświadczenia zlikwiduje niepewność, z jaką mają do czynienia członkowie nowej wspólnoty, przechodząc do świata wirtualnego. Doświadczona grupa ma przewagę nad nowo stworzoną wspólnotą działań. Pomimo możliwości wystąpienia oporu, grupa ma wcześniej obrany cel, częściową legitymizację, wykształcone role i zdefiniowane normy, co ułatwia przejście ze świata realnego w wirtualny.

Stabilność składu personalnego (stabilny – zmienny). Skład wspólnoty może być w miarę stabilny lub podlegać ciągłej rotacji. Może ona być wynikiem procesu naturalnej wymiany kadr w organizacji. Otwarta wirtualna wspólnota działań może okazać się mniej stabilna od zamkniętej. Na jej stabilność

wpływa negatywnie także fakt, że kluczowi aktorzy wirtualnej wspólnoty są zastępowani nowymi członkami. W tym przypadku wywołuje to konieczność ponownego uruchomienia procesu socjalizacji, negocjacji znaczeń i konstruowania rzeczywistości. Wartości, normy oraz wzorce komunikacji nowych członków zostają zderzone z dotychczas funkcjonującymi we wspólnocie działaniami. Powoduje to uruchomienie procesu uczenia się i dostosowania po obydwu stronach, który kończy się większym lub mniejszym powodzeniem w zależności od zdolności adaptacyjnych zainteresowanych stron. W przypadku ciągłego napływu nowych członków angażujących się silnie w prace wspólnoty, oznacza to konieczność przeznaczenia znacznej energii na proces adaptacji. Nagły napływ nowych członków może stanowić poważny problem dla wspólnoty i wymagać jej radykalnej przebudowy (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 156).

Biegłość w posługiwaniu się technologią (wysoka – niska). Wirtualna wspólnota działań jest głównie oparta na interakcjach z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnej. Z punktu widzenia użytkownika ważną kwestią jest biegłość w posługiwaniu się nią. W wirtualnych wspólnotach działań mogą występować znaczne jednostkowe różnice w biegłości posługiwania się technologią. Niektórzy potrafią posługiwać się oprogramowaniem do pracy grupowej i wideokonferencjami, podczas gdy innym trzeba wyjaśnić, jak dołącza się plik do maila. Brak biegłości w posługiwaniu się technologią informacyjną może skutkować w przypadku niektórych członków niepełnym wykorzystaniem ich potencjału. Może spowodować, że będą pomijani przez innych członków wspólnoty potrafiących świetnie posługiwać się technologią (Jarvanpaa i Staples 2000: 150). Zatem dostępność różnorodnych technologii komunikacyjnych oraz biegłość członków wspólnoty w korzystaniu z nich mogą wspomagać lub utrudniać uczestnictwo i dzielenie się wiedzą.

Zróżnicowanie kulturowe (homogeniczna – heterogeniczna). Oceniając wspólnotę działań, należy wziąć pod uwagę wpływ kultury na następujących trzech poziomach: narodowym, organizacyjnym i zawodowym (profesjonalnym) (Wenger, Snyder i McDermott 2002: 118). Po pierwsze różnorodność kulturowa wirtualnej wspólnoty działań może wynikać z połączenia różnych kultur. Hofstede (1993: 81–94) pokazuje, jak różne kultury różnicują proces zarządzania, przywództwa, autonomii, ustalania celów, podejmowania decyzji i stosunków międzyludzkich. Ponadto różnorodność kulturowa połączona jest często z odmiennością językową, co wzmacnia problemy związane z komunikacją i współpracą. W rezultacie rośnie prawdopodobieństwo, że ludzie będą chcieli się zaangażować. Po drugie wspólnota działań może łączyć ludzi reprezentujących różne kultury charakteryzujące się odmiennością procesów uczenia się i adaptacji, zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą, systemów oceny, oczekiwaniami i preferencjami pracowników. Trzeci wymiar kulturowy stanowi integracja odmiennych kultur zawodowych w jednej wirtualnej wspólnocie działań. Pracownicy reprezentujący określoną

profesję wykształcającą własną kulturę zawodową, na którą składa się specyficzna wiedza, język, specjalistyczne słownictwo, rutyna pracy, normy, a nawet strój. Wirtualna wspólnota działań może zatem obejmować reprezentantów różnych kultur zawodowych, charakteryzujących się odmienną wiedzą, oczekiwaniami i zachowaniami. Za homogeniczne uważa się wspólnoty, których członkowie rekrutują się z tej samej organizacji lub organizacji o podobnej kulturze organizacyjnej, z krajów należących do tego samego kręgu kulturowego i reprezentujących tą samą kulturę zawodową. Natomiast heterogeniczne wspólnoty to te, których członkowie reprezentują odmienne kultury profesjonalne, pochodzą z różnych organizacji i kręgów kulturowych. Pośrodku lokują się wirtualne wspólnoty działań, które charakteryzują się średnim zróżnicowaniem kulturowym. Zróżnicowanie kulturowe oznacza z jednej strony różnorodność punktów widzenia i doświadczeń i zapobiega myśleniu grupowemu, z drugiej jednakże może znacznie utrudniać uczestnictwo i procesy dzielenia się wiedzą (Bendkowski 2009a: 71–80). Oprócz wpływu na stosunki interpersonalne i grupowe, kultura definiuje, co jest wiedzą, jak nią zarządzać, kto powinien ją posiadać i gromadzić. Ludzie interpretują informacje za pomocą własnych filtrów kulturowych, co może prowadzić do nieporozumień, a w konsekwencji wystąpienia zakłóceń. W tych okolicznościach członkom wirtualnych wspólnot działań może być trudno zidentyfikować i rozwinąć wspólne zainteresowania oraz dzielić wspólne znaczenia, wytworzyć otwartą komunikację i zaufanie, co opóźni czas wejścia wirtualnej wspólnoty działań w fazę dojrzałości. Wykorzystanie różnorodności kulturowej jako strumienia kreatywnej energii wymaga zrozumienia od liderów wspólnoty, jak zarządzać napięciem kulturowym, co pociąga za sobą konieczność wypracowania i przyjęcia podzielanych norm.

Znaczenie domeny (duże – małe). Organizacje tworzą zazwyczaj wspólnoty do realizacji określonego celu i z myślą o określonej domenie. Może ona być zbieżna z zainteresowaniami lub codzienną pracą wykonywaną przez jej członków lub, odwrotnie, ważna dla organizacji, ale daleka od ich zainteresowań. O wiele łatwiej jest wywołać zaangażowanie, wytworzyć współdziałanie i motywację do pracy, gdy członkowie koncentrują się na problemach bezpośrednio związanych z ich pracą. W tym przypadku natychmiast dostrzegają korzyści z zaangażowania w pracę wspólnoty. Dlatego też domena powinna stanowić wartość zarówno dla organizacji, jak i poszczególnych pracowników (Zarb 2006: 32).

3.4. Wymiar technologiczny

Zakres wykorzystania technologii komunikacyjnych (mały – wysoki). Technologia informacyjno-komunikacyjna pozwala członkom wirtualnej wspólnoty działań na dzielenie się wiedzą bez ograniczeń czasowych i przestrzennych (Von Krogh 2002: 85). Wirtualne wspólnoty działań mogą ją wykorzystywać w różnym zakresie. Wspólnoty wykorzystują technologię informacyjną w wysokim zakresie, jeśli interakcje pomiędzy ich członkami

zachodzą wyłącznie za jej pomocą, w średnim zakresie, jeśli do wzajemnych interakcji oprócz technologii komunikacyjnej wykorzystują sporadyczne spotkania twarzą w twarz, oraz w niskim zakresie, gdy przeważają spotkania bezpośrednie. Przeważa pogląd, że platformy komunikacyjne nie zastąpią nigdy bezpośrednich spotkań, a większość wirtualnych wspólnot działań wymaga spotkań twarzą w twarz od czasu do czasu dla efektywnego funkcjonowania. Pozbawiona kontaktów bezpośrednich, zwłaszcza w początkowej fazie funkcjonowania, wirtualna wspólnota działań może mieć problemy, a w rezultacie będzie potrzebowała dłuższego czasu do wytworzenia poczucia wspólnoty i określenia celu działania oraz wytworzenia wspólnych zasobów wiedzy, które zwiększają możliwości wzajemnego zrozumienia. Większość wirtualnych wspólnot działań do efektywnego działania wymaga od czasu do czasu bezpośrednich spotkań, a powstałe w ich wyniku silniejsze więzi interpersonalne wydają się kluczowe dla wirtualnej komunikacji w dłuższych okresach (Hildreth, Kimble i Wright 2000: 37).

Stopień zróżnicowania wykorzystywanych technologii informacyjnych (wysoki – niski). Oprócz tradycyjnych środków komunikacji, takich jak telefon, telekonferencja i e-mail, wirtualne wspólnoty działań mogą znacznie się różnić ze względu na wykorzystywane technologie informacyjne. Technologie komunikacyjne oferują przestrzeń wirtualną, gdzie ludzie mogą się spotkać i rozmawiać w czasie rzeczywistym, przechowywać dokumenty, odbywać prezentacje elektroniczne itd. Cała gama sposobów komunikowania się może prowadzić do większego i bardziej intensywnego zaangażowania w prace wspólnoty i, ogólnie rzecz biorąc, do sprawniejszej wymiany wiedzy. Media różnią się od siebie funkcjonalnością. Niektóre z nich mogą lepiej się nadać do realizacji zadań i komunikacji o różnym stopniu niejasności i niepewności. Technologia może mieć również wpływ na cele wirtualnej wspólnoty działań oraz sposób ich osiągnięcia. Niski stopień zróżnicowania wykorzystywanych technologii komunikacyjnych oznacza, że wspólnota dysponuje jedynie prostą w swojej funkcjonalności technologią komunikacyjną, średni, jeśli dysponuje narzędziami zarządzania dokumentacją i forum dyskusyjnym, oraz wysoki, jeśli wykorzystuje technologie pozwalające na komunikację synchroniczną i asynchroniczną oraz zarządzanie dokumentacją.

3.5. Determinanty rozwoju wspólnot

Analiza poziomu rozwoju oraz aktywności badanych wirtualnych wspólnot działań pozwoliła na wyróżnienie następujących strukturalnych determinantów rozwoju wspólnot (Dube, Burhis i Jacob 2006: 86)

- wspierające środowisko,
- przywództwo,
- znaczenie domeny.

Najważniejszym czynnikiem strukturalnym determinującym rozwój wirtualnych wspólnot działań w fazie tworzenia jest szeroko pojęte środowisko. Wspierające, względnie neutralne środowisko ułatwia powstanie, podczas

gdy niesprzyjające środowisko stanowi barierę w tworzeniu wirtualnej wspólnoty działań. Skuteczne kierowanie procesami tworzenia i rozwoju wspólnoty działań wymaga przede wszystkim odpowiedniej kultury organizacyjnej opartej na otwartości i zaufaniu w połączeniu z odpowiednim stylem kierowania. Większość niepowodzeń w tworzeniu wirtualnych wspólnot działań wynika z oporu kierownictwa pozbawionego skutecznych mechanizmów kontroli nad tak nieprzewidywalnym bytem, jakim jest wirtualna wspólnota działań. Jeśli dodać do tego problemy ze wskazaniem konkretnych efektów działania wirtualnych wspólnot działań, łatwo zrozumieć niezrozumienie ich istoty przez kierownictwo i niechęć do ponoszenia kosztów ich funkcjonowania. Powstawanie wirtualnych wspólnot działań utrudnia ponadto „upolitycznienie” zachowań pracowników, objawiające się najczęściej poprzez bezkrytyczne dostosowanie się do panujących w organizacji norm i zwyczajów kosztem zaniechania działań na rzecz wspólnoty, brakiem krytycyzmu i otwartości.

Drugim kluczowym czynnikiem powodzenia okazała się struktura *przywództwa*. Kluczową rolę w każdej wspólnocie działań we wszystkich stadiach rozwoju odgrywa koordynator. To od jego umiejętności jest uzależniony końcowy sukces, jakim jest zaspokojenie potrzeb organizacji macierzystej w zakresie wytworzenia i dostarczenia użytecznej i wartościowej wiedzy pozwalającej na realizację jej celów biznesowych. Koordynator wpływa na sposób wykorzystania platformy informacyjno-komunikacyjnej, zaangażowanie poszczególnych członków wspólnoty w jej prace oraz ich wzajemną komunikację. Ponadto od niego w znacznej mierze jest uzależniona efektywność spotkań członków wspólnoty. Rolę koordynatora mogą pełnić powszechnie uznani eksperci z odpowiednim doświadczeniem, potrafiący wywrzeć wpływ na pozostałych członków wspólnoty.

Trzecim kluczowym czynnikiem powodzenia rozwoju świadomie tworzonej wirtualnej wspólnoty działań jest znaczenie *domeny* dla członków wspólnoty. Domena ściśle powiązana z codzienną działalnością członków wspólnoty stanowi podstawowy bodziec motywujący do aktywnego uczestnictwa w jej pracach, jeśli wziąć pod uwagę dwa podstawowe motywy, tj. możliwości rozwoju osobistego oraz reputację.

Podstawowe znaczenie dla partycypacji we wspólnocie działań ma reputacja, która jest odpowiednikiem władzy w wirtualnej wspólnocie działań (Zarb 2006: 45). W odróżnieniu od tradycyjnej organizacji, gdzie władza wynika głównie z zajmowanego stanowiska, w wirtualnej wspólnocie działań władza przypisana jest 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.

Badania przeprowadzone przez Tarmizi, de Vreede i Zigurs (2007) wśród koordynatorów wspólnot potwierdzają kluczowe znaczenie środowiska, przywództwa oraz znaczenia domeny dla powodzenia wirtualnych wspólnot

działań. Koordynatorzy wskazali ponadto na dwa dodatkowe czynniki mające wpływ na rozwój wirtualnych wspólnot działań, tj. *cel działania* i *sposób rekrutacji*.

Zdaniem koordynatorów większe szanse powodzenia ma wspólnota stawiająca przed sobą operacyjne cele działania niż wspólnota strategiczna. Wiąże się to z większą wartością, jaką ma ta pierwsza wspólnota dla członków. Wynika to z faktu, że orientacja operacyjna pomaga członkom w ich codziennej działalności, np. w rozwiązywaniu problemów. Strategiczna wspólnota miałaby problem ze stworzeniem takiego wizerunku wśród swoich członków w związku z brakiem natychmiastowego sprzężenia zwrotnego.

Koordynatorzy stwierdzili ponadto, że dla rozwoju wspólnoty lepsza jest rekrutacja dobrowolna niż obowiązkowa. Kandydaci mogą wybrać, w jakiej wspólnocie chcą uczestniczyć, i wybierają te, które mają duże znaczenie dla ich działalności i zainteresowań. Prowadzi to do zwiększenia zaangażowania w prace wspólnoty. Zaangażowanie normatywne przeradza się w afektywne, co z kolei łączy się z podwyższoną motywacją.

4. Wspomaganie procesu tworzenia i rozwoju wirtualnych rynków wiedzy

4.1 Główne założenia

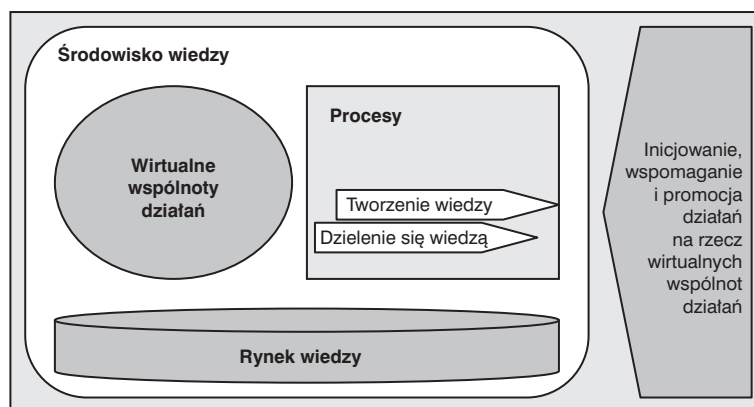
Postulowany model tworzenia i rozwoju wirtualnych rynków wiedzy obejmuje następujące elementy (Enkel i in. 2002: 120) (rysunek 1):

- środowisko *wiedzy*, na które składają się: wartości promujące kulturę zaufania i współpracy, przywództwo zorientowane na wspomaganie rozwoju procesów wiedzy oraz zapewnienie wysokiego stopnia zbieżności strategii i celów wspólnotowych i indywidualnych;
- *rynek wiedzy* rozumiany jako przestrzeń działań wszystkich użytkowników, obejmujący: infrastrukturę informacyjną, komunikację oraz usługi świadczone na rzecz wspólnot;
- *procesy*, na które składają się wszelkie procesy zarządzania wiedzą, przede wszystkim tworzenia i dzielenia się wiedzą oraz procesy wynikające z pełnienia ról w ramach uczestnictwa we wspólnocie: inicjatora, koordynatora, sponsora, lidera i członka wspólnoty;
- *ludzi* – wspólnoty działań tworzą eksperci przejawiający silne zainteresowanie jej domeną.

Zakłada się, że w wyniku celowo zaprojektowanych działań zostaną stworzone warunki do spontanicznego powstawania i rozwoju wirtualnych wspólnot działań.

Wirtualna wspólnota działań przechodzi różne fazy rozwoju, w których dominują określone siły napędowe, warunkowane czynnikami osobowymi (jak np. umiejętności, motywacja wewnętrzna, konsekwencja w działaniu) oraz czynnikami kontekstowymi (np. wsparcie otoczenia, systemy motywa-

cji), do których zaliczyć należy także technologię wspomagającą (np. platformy pracy grupowej, systemy komunikacji). Najbardziej wartościowa z punktu widzenia tworzenia rynków wiedzy jest faza dojrzałości, w której wspólnota dostarcza użytecznej wiedzy.



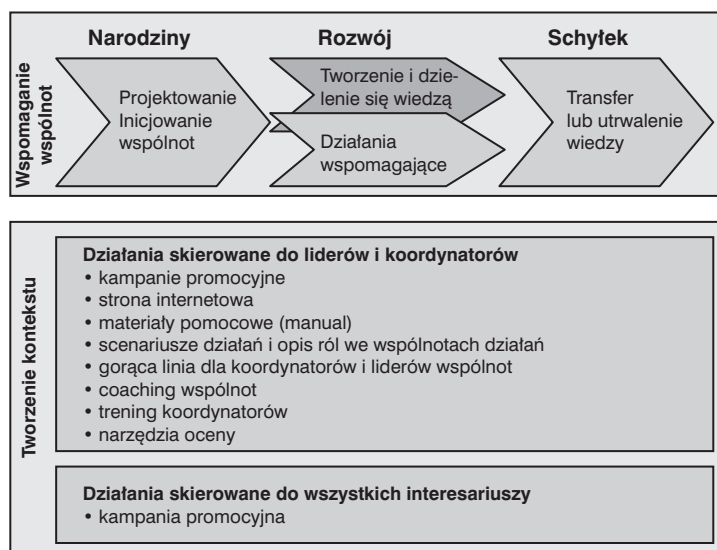
Tworzenie wiedzy

Rys. 1. Architektura modelu tworzenia i rozwoju wirtualnych rynków wiedzy. Źródło: opracowanie własne.

Każda wirtualna wspólnota działań rozwija się według własnego, niepowtarzalnego scenariusza rozwoju. Jest to spowodowane z jednej strony zróżnicowaniem wewnętrznym wspólnot, którego wyrazem jest odmienność budowy i zasad ich funkcjonowania, a z drugiej dynamiką zewnętrznymi warunków funkcjonowania. Przejście z jednej fazy do drugiej wymaga spełnienia określonych przesłanek w zakresie zachowań ludzi, działań (procesów) oraz technologii (Bendkowski 2009c: 106). Procesy odnoszą się do jasno określonych ról i działań, które mają doprowadzić do stworzenia i rozwoju wirtualnej wspólnoty działań. Technologia dostarcza narzędzi do pracy, pozwala na wykształcenie się lub – w danym wypadku – determinuje metody działania w ramach wspólnoty. Kierowanie procesami tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań następuje za pomocą czynników osobowych i kontekstowych tak, aby rozwijały się one według wyznaczonych empirycznie scenariuszy i weszły w fazę rozwoju, umożliwiającą tworzenie użytecznej wiedzy (Bendkowski 2009a: 285).

Działania na rzecz wspierania procesów tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań prowadzone są jednocześnie na poziomie makro (kontekstowym) i mikro (wspólnotowym). Celem działań na poziomie makro jest stworzenie odpowiedniego kontekstu funkcjonowania wspólnot działań,

natomiast działań na poziomie mikro wspomaganie rozwoju wirtualnych wspólnot w poszczególnych fazach ich istnienia (rysunek 2).



Rys. 2. Narzędzia wspomagania procesu tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań. Źródło: opracowanie własne.

4.2 Narzędzia wspomagania procesu tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań

Wsparcie udzielane wirtualnym wspólnotom działań na poziomie makro obejmuje (Bendkowski 2009b: 23–33):

- stworzenie strony internetowej zawierającej materiały pomocowe dla wspólnot we wszystkich fazach ich istnienia;
- promocję i wsparcie wspólnot w celu dotarcia do potencjalnych członków wspólnot z informacjami o formach pomocy oraz zapoznania wszystkich interesariuszy z koncepcją wspólnot działań oraz korzyściami związanymi z nimi;
- uruchomienie gorącej linii dla koordynatorów i liderów wspólnot;
- prowadzenie jednolitego coachingu wspólnot;
- stworzenie i implementację katalogu wspólnot online ze szczegółowymi informacjami na temat istniejących wspólnot; pozwala to na wyszukiwanie wspólnot zajmujących się określonymi domenami oraz zdobycie wszelkich informacji na ich temat;
- stworzenie scenariuszy działań i opisu ról pełnionych we wspólnotach działań.

Działania wspomagające w poszczególnych fazach rozwoju wspólnoty (poziom mikro) są uzależnione od czynników determinujących rozwój wspólnoty na danym etapie jej istnienia. W fazie powstania powodzenie jest uzależnione od pozyskania dostatecznej liczby członków-założycieli oraz stworzenia ogólnej koncepcji funkcjonowania wspólnoty jako wirtualnego rynku wiedzy. Szczególną rolę odgrywają liderzy wspólnoty jako „twórcy wiedzy” oraz koordynatorzy odpowiedzialni za kierunki oraz sposób pracy wspólnoty.

Można wyróżnić następujące szczegółowe działania wspomagające procesy tworzenia wspólnoty (Franz i in. 2002: 130):

- opracowanie szczegółowej listy obejmującej potencjalnych członków wspólnoty;
- identyfikacja i rekrutacja kluczowych członków (liderów) wspólnoty;
- opracowanie koncepcji funkcjonowania wspólnoty;
- stworzenie warunków funkcjonowania wspólnoty, takich jak: zabezpieczenie źródeł finansowania i stworzenie koniecznej infrastruktury technicznej.

W fazie dojrzałości głównym problemem jest zachowanie żywotności i dynamiki działania wspólnoty. Wspólnota powinna stać się ważnym elementem codziennej pracy jej członków, tak aby czerpali oni jak najwięcej korzyści ze wzajemnej współpracy. Podstawą sukcesu w tej fazie jest podjęcie odpowiednich działań w następujących pięciu obszarach (Franz i in. 2002: 134):

- organizacji i kierowania – adaptacja struktur lub kontrola procesów grupowych;
- zarządzania zasobami ludzkimi – identyfikacja i rekrutacja nowych członków, ich integracja ze wspólnotą oraz motywowanie do uczestnictwa w jej pracach;
- prezentacji i promocji – promocja wspólnoty wobec kluczowych interesariuszy;
- technologicznym – stworzenie i utrzymanie odpowiedniej infrastruktury informatycznej;
- monitoringu i ciągłego doskonalenia działań – kontrola wydatków, realizacja celów.

W fazie schyłku wspólnota ulega powolnemu rozpadowi. Jej członkowie mogą przejść do innych wspólnot, a najcenniejsze wytwory (wiedza) zostają przetransferowane do innej wspólnoty lub przechowane w celu późniejszego zastosowania.

5. Wnioski

1. Gospodarka oparta na wiedzy wymaga od przedsiębiorców szybkich i właściwych reakcji na sygnały pochodzące z dynamicznego i turbulentnego otoczenia. Postulowanym rozwiązaniem są wirtualne rynki wiedzy zbudowane

w oparciu o wirtualne wspólnoty działań, obejmujące nieformalne grupy ludzi zainteresowanych rozwiązaniem określonych problemów i w tym celu współpracujących ze sobą w formie dyskusji, wymiany poglądów, koncepcji i idei w przestrzeni wirtualnej, co pozwala na przezwycięzenie ograniczeń czasowo-przestrzennych, nowe formy współpracy oraz dynamiczne kształtowanie koniecznych zasobów wartościowej wiedzy.

2. Świadome kierowanie procesami tworzenia wirtualnych wspólnot działań wymaga zrozumienia istoty kluczowych parametrów strukturalnych determinujących ich rozwój, takich jak: wspierające środowisko, zaangażowany i zręczny koordynator oraz właściwie określona domena działania, motywująca członków wirtualnej wspólnoty do zaangażowanego uczestnictwa. Wynika z tego, że w przypadku wirtualnych wspólnot działań powodzenie jest prymarnie uzależnione od czynników społecznych, a nie technologicznych. Wspomaganie procesu tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań wymaga zatem zastosowania narzędzi z zakresu zarządzania zmianą i uczeniem się.

3. Rozwój wirtualnej wspólnoty działań, tj. przejście z fazy narodzin do fazy dojrzałości, co wiąże się ze zdolnością do tworzenia nowej i doskonalenia istniejącej wiedzy, jest uwarunkowany przyciągnięciem wystarczającej liczby członków-twórców wiedzy, wykształceniem się procesów zarządzania kapitałem intelektualnym oraz wytworzeniem się odpowiednich więzi społecznych. W tym kontekście szczególnie znaczenia nabywa motywacja do uczestnictwa we wspólnocie działań oraz wytworzenie się atmosfery zaufania. Szczególną rolę w procesie motywowania odgrywają czynniki sytuacyjne. Pozwalają one na kształtowanie zachowań indywidualnych, determinujących aktywność jednostek tworzących daną wspólnotę działań. Można wywierać na nie wpływ, tworząc tym samym określone środowisko funkcjonowania w ramach wspólnoty, które w mniejszym lub większym stopniu będzie zachęcało ich do dzielenia się wiedzą.

4. Przetrawanie wirtualnych wspólnot działań jest niemożliwe bez zewnętrznego wsparcia w postaci centralnego sponsora, który będzie chciał sfinansować jej działania. W związku z tym wspólnota powinna od pierwszych chwil swojego istnienia prowadzić promocję swoich działań, akcentując przede wszystkim korzyści, jakie oferuje wszystkim zainteresowanym. Do tego celu należy wykorzystać nowoczesne narzędzia, takie jak: newslettery, portale i strony internetowe oraz, jeśli zajdzie potrzeba, nieformalne powiązania.

Informacje o autorze

Dr Jacek Bendkowski – Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu, Politechnika Śląska. E-mail: jacek.bendkowski@polsl.pl.

Bibliografia

- Ardichvili, A., Maurer, M. i W. Li 2006. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, nr 1, s. 94–107.
- Bendkowski, J. 2009a. Scenariusze tworzenia i rozwoju wspólnot działań, w: S. Lachiewicz i A. Adamik (red.) *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, s. 285–295. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Bendkowski, J. 2009b. Wspomaganie procesu tworzenia i rozwoju sieci wiedzy na przykładzie wspólnoty działań, w: *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, Trendy, Problemy*, s. 23–33. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Bendkowski, J. 2009c. Zarządzanie procesem tworzenia i rozwoju wspólnot działań. *Organizacja i Zarządzanie*, nr 1 (5), s. 97–113.
- Brazelton, J. i G.A. Gorry 2003. Creating a knowledge sharing community: If you build it, will they come? *Communications of the ACM*, nr 3, s. 23–25.
- Cothrel, J. i R.L. Williams 1999. On-line communities: helping them form and grow. *Journal of Knowledge Management*, nr 3 (1), s. 54–60.
- Denning, S. 1998. *Building Communities of Practice, Knowledge Management Lessons from The Leading Edge*, APQC, s. 48–50.
- Dube, L., Bourhis, A. i R. Jacob, R. 2003. The impact of structural characteristics on the launching of intentionally formed virtual communities of practice. *Cahier du GReSI*, nr 9, s. 2–20.
- Dube, L., Bourhis, A. i R. Jacob 2006. Towards a typology of virtual communities of practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, nr 1, s. 69–93.
- Enkel, E., Heinhold, P., Hofer-Alfeis, J. i Y. Wicki 2002. The power of communities: How to build knowledge management on a corporate level using a bottom-up approach, w: T. Davenport i G.J. Probst (red.) *Knowledge Management Case Book*, s. 108–127. New York: John Wiley & Sons.
- Etzioni, A. i O. Etzioni 1999. Face-to-face and computer-mediated communities, A comparative analysis. *The Information Society*, nr 15, s. 241–248.
- Franz, M., Schmidt, R., Schoen, S. i S. Seufert 2002. KECnetworking – Knowledge Management at Infineon Technologies AG, w: T. Davenport i G.J. Probst (red.) *Knowledge Management Case Book*, s. 128–146. New York: John Wiley & Sons.
- Gongla, P. i C.R. Rizzuto 2001. Evolving communities of practice: IBM global services experience. *IBM Systems Journal*, nr 40, s. 842–862.
- Hildreth, P., Kimble, C. i P. Wright 1998. Computer Mediated Communications and International Communities of Practice. *Ethicomp'98*, s. 275–286.
- Hildreth, P., Kimble, C. i P. Wright 2000. Communities of practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge Management*, nr 1, s. 27–38.
- Hildreth, P., Wright, P. i C. Kimble 2001. Communities of practice: Going virtual, w: K.-P. Mehdi (red.) *Knowledge Management and Business Model Innovation*, s. 220–234. Hershey: Idea Group Publishing.
- Hofstede, G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, nr 7 (1), s. 81–94.
- Jarvanpaa, S.L. i D.S. Staples 2000. The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. *Journal of Strategic Information Systems*, nr 9, s. 129–154.
- Jashapara, A. 2006. *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lave, J. i E. Wenger 1991. *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- McDermott, R. i C. O'Dell 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, nr 5 (1), s. 76–85.

- Murillo, E. 2008. Searching Usenet for virtual Communities of Practice: Using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory. *Information Research*, nr 13 (4), art. 386.
- Tarmizi, H., de Vreede, G.-J. i I. Zigurs 2007. *A Facilitators' Perspective on Successful Virtual Communities of Practice*, Proceedings of the Thirteenth Americas Conference on Information Systems, Keystone.
- Von Krogh, G. 2002. The communal resource and information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, nr 11, s. 85–107.
- Wasko, M.M. i S. Faraj 2000. "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, nr 9, s. 155–173.
- Wenger, E. 1998. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. i W.M. Snyder 2000. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, s. 139–145.
- Wenger, E., Snyder, W.M. i R. McDermott 2002. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Zarb, M.P. 2006. *Modelling Participation in Virtual Communities of Practice*, Master Dissertation, London: LSE.