Daniel Gach
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

DOŚWIADCZENIA W FUNKCJONOWANIU WSPÓLNOT PRAKTYKI W ORGANIZACJACH GOSPODARCZYCH

Geneza i istota wspólnot praktyki

Angielskie słowo „community" (wspólnota) sięga korzeniami w odległą przeszłość kultury indoeuropejskiej. Wyróżnia się w nim dwa człony: „mei" – „zmiana", „wymiana" oraz „kom" – „wraz", z ich połączenia powstało indoeuropejskiej słowo „kommein" – „dzielone przez wszystkich"[1]. Wspólnoty określane są jako „dowolna grupa ludzi o wspólnych charakterystykach czy interesach, żyjąca razem w obrębie większego społeczeństwa"[2]. Mając na uwadze wzajemne relacje pomiędzy jej członkami, wspólnotę traktuje się jak żywy organizm, do którego nie można przystąpić, a jedynie można być do niego włączonym. U podstaw jej tworzenia leży wola ludzka, a dokładniej „wola organiczna i naturalna" człowieka, wypływająca z jego nieuświadomionych, niedostępnych refleksji i jednocześnie z irracjonalnych, często emocjonalnych oraz spontanicznych motywów[3]. Ludzie pragną łączyć się, jednoczyć z innymi oraz wchodzić we wzajemne związki zależności. Działania te, podejmowane z tzw. „naturalnej potrzeby serca", prowadzą do ukonstytuowania się wspólnot, w których dominują stosunki naturalne i osobiste. Pomimo że wspólnoty funkcjonują już od tysiącleci i były najpotężniejszymi mechanizmami prowadzącymi do współpracy i niezawodnych relacji między ludźmi, to dopiero w latach 90. XX wieku

---

[1] *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, red. P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 589.

[2] J. Adair, *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 23.

[3] L. Czarkowska, *Antropologia ekonomiczna. Elementy teorii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999, s. 25.

zwrócono na nie szczególną uwagę, zwłaszcza w odniesieniu do tych, które łączyły ludzi zainteresowanych poszerzaniem posiadanej wiedzy, podnoszeniem poziomu własnych kwalifikacji czy też poszukujących nowych rozwiązań oraz idei. Tego rodzaju wspólnoty okazały się bowiem efektywnym i skutecznym narzędziem funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy.

Wskazuje się, że pojęcie wspólnota praktyki (communities of practice) zostało po raz pierwszy użyte przez J. Lavea i E. Wengera w roku 1991[4]. Wspólnoty praktyki definiowane są jako nieustrukturyzowane grupy ludzi, których łączą nieformalne więzi, wynikające z podzielanych idei, sposobów postrzegania świata, pasja dla wspólnych działań oraz dążenie do poszerzania posiadanej przez siebie wiedzy na zasadzie dialogu z osobami reprezentującymi podobne zainteresowania lub też wykonującymi podobną pracę[5]. Idea wspólnot praktyki nie jest czymś nowym. Tego typu zbiorowości szeroko występowały w przeszłości, jako przykład podaje się istniejące już w starożytnym Rzymie stowarzyszenia rzemieślników reprezentujących różne zawody czy też średniowieczne gildie w Europie, w ramach których specjaliści spotykali się w celu wymiany posiadanej wiedzy i kultywowania zawodowych tradycji. Również współcześnie wspólnoty praktyki występują powszechnie w różnych sferach ludzkiej aktywności. Tworzą je zarówno rodzice „małoletnich" sportowców, którzy spotykając się na treningach swoich dzieci, dzielą się własnym spostrzeżeniami, doświadczeniami oraz najlepszymi praktykami w zakresie ich wychowywania, jak i kierownicy najwyższych szczebli różnych firm, którzy spotykając się na partii golfa czy brydża, dzielą się swoją wiedzą na temat zarządzania przedsiębiorstwem.

Odmienne zadania stawiane przed wspólnotami oraz specyfika warunków, w jakich przychodzi im funkcjonować powodują, iż istniejące ich formy mogą różnić się między sobą. Ma to również swój wyraz w ich nazwach wykorzystywanych w różnych przedsiębiorstwach, przykładowo wspólnoty praktyki w firmie Xerox Corporation nazywane są „grupami rodzinnymi", w Hewlett-Packard „uczącymi się wspólnotami", w Banku Światowym „grupami tematycznymi", a w IBM „sieciami wiedzy"[6]. Rów-

[4] J. Liedtka, *Linking competitive advantage with communities of practice*, „Journal of Management Inquiry" 1999, nr 1, s. 7.

[5] E. Wenger, R. McDermott, W.M. Snyder, *A guide to managing knowledge. Cultivating communities of practice*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2002, s. 4–5.

[6] P. Gongla, C.R. Rizzuto, *Evolving communities of practice: IBM global service experiences*, „IBM System Journal" 2001, nr 4, s. 842.

nież polskie tłumaczenia terminu communities of practice różnią się między sobą, można spotkać takie określenia jak wspólnoty praktyczne[7] czy też wspólnoty praktyków[8].

Kreowanie wspólnot praktyki

Ze względu na swe charakterystyczne cechy wspólnoty przyczyniające się do rozszerzania wiedzy nie są zjawiskiem powszechnym w organizacjach. Wpływ na to mają takie ich właściwości, jak: spontaniczność, nieformalny charakter relacji między członkami oraz organiczna natura[9]. Powoduje to, że trudno jest nimi kierować i integrować je z pozostałymi jednostkami organizacji. Doświadczenia firm, w których istnieją i rozwijają się wspólnoty, wskazują na konieczność zmiany w podejściu do ich tworzenia oraz zarządzania nimi. Ogólnie możliwe jest wskazanie dwóch podstawowych dróg w tym zakresie:

- pierwsza polega na tworzeniu warunków sprzyjających zawiązaniu się wspólnoty i jej funkcjonowaniu (władze organizacji zakładają, że w takich warunkach dojdzie do samozawiązania się wspólnoty);
- druga sprowadza się do formalnego i niejako wymuszonego procesu poszukiwania potencjalnych członków oraz „łączenia" ich we wspólnoty tematyczne.

W pierwszym przypadku kierownicy powinni odejść od utartych schematów postępowania, a ich zadanie sprowadza się w głównej mierze do umiejętnego obserwowania powstających w ramach firmy sieci powiązań międzyludzkich, odszukiwania tych, które ukierunkowane są na rozwój wiedzy i doświadczenia oraz ewentualnego wspierania ich. Te działania mogą wiązać się z pogłębianiem więzi z członkami wspólnoty, taktownym zapraszaniem wartościowych osób do członkostwa w tej zbiorowości oraz do zapewnienia odpowiedniej infrastruktury niezbędnej w jej pracy. Należy pamiętać, że wspólnoty praktyki powstają samoistnie na drodze odpowiednich przeobrażeń istniejących w ramach firmy sieci społecznych. Stąd tak ważne jest podejmowanie działań służących ich rozwojowi i intensyfikacji.

---

[7] J. Palka, A. Potocki, *Metody grupowego transferu i tworzenia wiedzy w organizacji*, „Problemy Jakości" 2003 nr 4.

[8] B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 182–183.

[9] E.C. Wenger, W.M. Snyder, *Communities of practice: The organizational frontier*, „Harvard Business Review" 2000, January-February, s. 140.

To zadanie może być realizowane m.in. poprzez działania służące kształtowaniu przyjaznego dla nich środowiska organizacyjnego. Możliwe jest wskazanie następujących zakresów przemian[10]:

1) tworzenie warunków ułatwiających nawiązywanie i rozwój więzi międzyludzkich – zmiany architektoniczne mające na celu zarówno tworzenie miejsc umożliwiających prowadzenie luźnych rozmów czy też nieformalnych dyskusji, jak i zmniejszających odosobnienie pracowników i skłaniających ich do wspólnego obcowania, np. „słoneczne pokoje", świetlice, ogrody zimowe itp.;
2) wprowadzenie procedur umożliwiających nabywanie zróżnicowanych doświadczeń – zmiana procedur organizacyjnych w kierunku zwiększenia współpracy i współdziałania pracowników reprezentujących różne poziomy i obszary aktywności przedsiębiorstwa;
3) zezwalanie na powszechne eksperymentowanie – tworzenie „miejsc", w których bez szkody dla organizacji pracownicy mogą przeprowadzać różnego rodzaju eksperymenty czy też symulacje służące opracowaniu nowych rozwiązań, mogą to być specjalnie do tego celu przeznaczone warsztaty, systemy komputerowe itp.;
4) wdrażanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających uczeniu się – wprowadzanie zmian w strukturze organizacyjnej ukierunkowanych na tworzenie jednostek wielofunkcyjnych, np. wielofunkcyjnych zespołów projektowych.

Wprowadzenie tych przemian nie gwarantuje, że w danej organizacji powstaną prawdziwe wspólnoty praktyki. Należy pamiętać, że duży wpływ na to mają sami pracownicy, ich przekonania, postawy oraz oczekiwania. Ale jeżeli dojdzie do samoistnego zawiązania się wspólnoty, to będzie ona zarówno w pełni zaspokajać oczekiwania swoich członków, w zakresie potrzeb przynależności i samoorozwoju, jak i pozytywnie oraz silnie wpływać na podnoszenie poziomu wiedzy w organizacji.

Przykładem działań mających charakter świadomego tworzenia wspólnot praktyki przez władze organizacji mogą być wypracowane w tym zakresie procedury w firmie Unilever[11]. Punktem wyjścia w tworzeniu wspólnot praktyki było określenie obszarów, w ramach których dostrzegano konieczność wprowadzania dodatkowych narzędzi służących rozwijaniu i wykorzystywaniu wiedzy organizacyjnej oraz opracowanie zasad, dzięki

[10] K. Fisher, M.D. Fisher, *Shedding light on knowledge work learning*, „The Journal of Quality and Participation" 1998, July/August, s. 10–13.

[11] A. Pos, K. Linse, M. Aben, *Unilever: Leveraging community value*, „Inside Knowledge" 2005, nr 4.

którym zapewniony byłby pozytywny wpływ wspólnot na efektywność organizacji. Te zasady zostały ustanowione „wokół" czterech podstawowych „filarów": personelu, procesów, uprawomocnienia oraz oddziaływań. Należy dodać, że w firmie Unilever już wcześniej wprowadzono różnego rodzaju metody oraz rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą i wdrażanie wspólnot praktyki było kolejną fazą w rozwijaniu tego systemu. Zadania związane z ustanawianiem wspólnot zostały przekazane firmowej Grupie Zarządzania Wiedzą (Unilever Knowledge Management Group).

Dobierając potencjalnych członków wspólnoty, starano się zapewnić z jednej strony jej homogeniczność pod względem wiedzy eksperckiej, a z drugiej strony ich zróżnicowanie ze względu na przebieg kariery, zajmowane stanowisko czy też reprezentowany region geograficzny. Ważną kwestią był dobór osób, które byłyby przygotowane do pełnienia roli animatora (aktywisty) wspólnoty. Wiąże się ona z umiejętnym powiązaniem działań podejmowanych przez wspólnotę z planami rozwoju firmy. Zarówno dla animatorów, jak i innych potencjalnych członków przygotowano odpowiednie przewodniki wyjaśniające istotę wspólnot praktyki oraz prezentujące techniki ich ustanawiania i rozwijania. Dodatkowo kandydaci na animatorów wzięli udział w szkoleniach zarówno w firmie, jak i we współpracujących organizacjach dysponujących już pewnym doświadczeniem w tym zakresie. Ich tematyka obejmowała zarówno techniki budowania zespołów, jak i rozwijania zaufania i relacji między członkami zbiorowości ludzkich.

Aby zapobiec izolacji powstających wspólnot praktyki, stworzono odpowiedni system komunikowania się ich członków z pozostałymi pracownikami jednostek organizacyjnych oraz z zewnętrznymi interesariuszami. Dodatkowo w firmie przeprowadzono wewnętrzną kampanię promocyjną mającą na celu zaznajomienie wszystkich pracowników z istotą wspólnot, oczekiwaniami, jakie są z nimi związane, oraz „wyrobieniem im marki".

Inicjowanie pracy wspólnot odbywało się podczas spotkań inaugurujących, na które zapraszani byli zarówno kandydaci na animatorów, jak i na członków. Razem z przedstawicielami Grupy Zarządzania Wiedzą ustalali oni skład poszczególnych wspólnot, ich cele oraz najefektywniejsze sposoby ich osiągania. Dokonywano również podziału ról i zadań poszczególnych członków oraz ustalano tryb i zakres prac.

W trakcie pracy wspólnot przedstawiciele Grupy Zarządzania Wiedzą na bieżąco kontaktowali się z animatorami, udzielając im wsparcia, przekazując wiedzę i rozwijając umiejętności niezbędne w zwiększaniu stopnia intensywności pracy oraz pomagające im w osiąganiu zakładanych celów.

W ramach tych działań dostarczane były również materiały dla pozostałych członków, prezentujące techniki i narzędzia niezbędne w ich funkcjonowaniu. Oprócz sporządzania opisów proponowanych przez siebie rozwiązań dostrzeżonych problemów, uczestnicy wspólnot praktyki zobowiązani byli do rejestracji wszelkich zdarzeń, zachodzących przemian i tworzących się procedury, które miały pozytywny wpływ na ich działalność.

W ramach stworzonego systemu komunikowania się członkowie wspólnot praktyki mogli zgłaszać zapotrzebowanie na niezbędne w ich pracy zasoby. Jednakże musieli również przedstawiać opisy sposobów ich wykorzystania. Informacje te służyły do szacowania efektywności pracy wspólnot. Na podstawie tych wiadomości, jak również dzięki otrzymywanym raportom, Grupa Zarządzania Wiedzą określała „kierunek", w jakim zmierzała dana wspólnota oraz jego zgodność z przyjętymi celami. W przypadku braku postępu w pracach podejmowano decyzję o jej rozwiązaniu. Przy czym szczególną uwagę zwracano na odpowiednią, uroczystą oprawę wszelkich zdarzeń związanych z funkcjonowaniem wspólnot, również z tymi, które wiązały się z zakończeniem prac.

Korzyści płynące z funkcjonowania wspólnot praktyki

Mając na uwadze doświadczenia firm, w których istnieją wspólnoty praktyki, możliwe jest wskazanie następujących korzyści, jakie one przynoszą[12]:

1) wspomaganie firm we wdrażaniu przyjętych strategii działania – szczególnie w przypadku firm, które zainteresowane są zarządzaniem wiedzą i ukierunkowane są na dostarczanie wysokiej jakości informacji oraz wiedzy na temat rozwoju ekonomicznego;
2) szybsze reagowanie na potrzeby i wymogi konsumentów – poszczególni członkowie mogą korzystać z doświadczeń innych osób, które w przeszłości mogły spotkać się z podobnymi wymaganiami konsumentów;
3) wprowadzanie nowych kierunków działalności – intensywna wymiana doświadczeń pomiędzy osobami stykającymi się w swojej pracy bezpośrednio z klientami pozwala lepiej poznać ich niezaspokojone potrzeby oraz oczekiwania, które wskazują, w jakim kierunku powinien zmierzać rozwój świadczonych im usług i dodatkowo inspirują do tworzenia nowych produktów;

[12] E.C. Wenger, W.M. Snyder, *Communities of practice*, s. 140–141.

4) szybsze rozwiązywania problemów pojawiających się w funkcjonowaniu organizacji – specyficzne cechy wspólnoty powodują, iż jej członkowie wiedzą, do którego z nich skierować prośbę o pomoc w rozwiązaniu problemu i dodatkowo posiadają umiejętność właściwego formułowania pytań;
5) redukowanie powtórzeń w wykonywaniu danej pracy – w poszczególnych wspólnotach obserwuje się tworzenie „magazynu wiedzy", który nie tylko umożliwia gromadzenie danych, ale również pozwala na odpowiednie ich opracowanie oraz dostarcza niezbędnych narzędzi i innych materiałów uznanych przez członków wspólnoty za niezbędne w swojej pracy;
6) transfer „najlepszej praktyki" – poszczególni członkowie, a szczególnie ci, którzy odnieśli sukces w swojej pracy, połączeni wspólną pasją, chętnie przekazują innym swoje praktyczne doświadczenia;
7) rozwijanie profesjonalnych umiejętności – organizowane w ramach wspólnot praktyki konferencje, prowadzone rozmowy, oficjalne i nieoficjalne spotkania pozwalają osobom posiadającym wysokie kwalifikacje i wiedzę na ich ciągły rozwój poprzez wymianę nowych idei, dyskutowanie nowych rozwiązań, wspólne poszukiwanie dalszych kierunków rozwoju itp.;
8) wspomaganie firm w rekrutowaniu i zatrzymywaniu talentów – osoby będące członkami wspólnoty utworzonej przez określoną firmę, ale niebędące jej pracownikami, zachęcone możliwością rozwoju i wykorzystania posiadanych umiejętności, z chęcią przenoszą się do organizacji stosujących te nowoczesne narzędzia zarządzania wiedzą;
9) przyspieszanie procesu uczenia się nowo zatrudnionych pracowników – wspólnoty pozwalają nowym pracownikom na „połączenie się z pamięcią organizacji" i w ten sposób poznanie zarówno technicznego, jak i kulturowego aspektu ich nowej roli i obowiązków.

Podsumowanie

Istnienie wspólnot praktyki jest szczególnie ważne w przypadku organizacji, w których o odniesieniu sukcesu decyduje głównie umiejętne wykorzystanie wiedzy ukrytej pracowników. Jest ona trudna do wyrażenia i przedstawienia. Przykładami tego rodzaju wiedzy są m.in. intuicja i przeczucia. Jest ona silnie powiązana z poszczególnymi osobami, przez co trudna do sformalizowania i przekazywania. Wiedza ukryta obejmuje

zarówno „nieformalne" indywidualne umiejętności, jak i osobiste przekonania, wartości, ideały, schematy myślowe itp. Aby móc osiągnąć korzyści z jej istnienia, niezbędny jest proces jej eksternalizacji, w praktyce oznacza to artykulację wiedzy ukrytej i jej konwersję w wiedzę jawną poprzez wykorzystanie technik pozwalających wyrazić jakieś idee lub wyobrażenia w formie słów, koncepcji czy też figur językowych (takich jak metafory, analogie itp.)[13]. Dzieje się to głównie poprzez dialog osób o zbliżonych zainteresowaniach i podobnym postrzeganiu swego otoczenia. Podczas uzewnętrzniania pojedyncza jednostka ludzka integruje się z grupą, angażuje się w wykonywanie zadań grupowych i staje się częścią pewnej całości. Indywidualne intencje i idee zespalają się i stają się „grupowym umysłem" doświadczanym przez wszystkich członków grupy. Taka sytuacja nie będzie miała miejsca, jeżeli dana osoba będzie miała pewne obawy związane z reakcją innych ludzi, będzie uważała ich za potencjalnych rywali czy też będzie uważała, że mogą oni wykorzystać jej idee i przemyślenia. Poczucie uczestniczenia we wspólnocie ludzkiej w pewnym stopniu te obawy niweluje i skłania daną osobę do większego otwarcia się i zaangażowania w życie danej organizacji.

---

[13] I. Nonaka, N. Konno, *The concept of „Ba": building a foundation for knowledge creation*, „California Management Review" 1998, nr 3, s. 42–43.