

Jacek Bendkowski

Politechnika Śląska

METODYKA IMPLEMENTACJI MODELU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ OPARTEGO NA KONCEPCJI „WSPÓLNOTY DZIAŁAŃ”

Wstęp

W gospodarce opartej na wiedzy coraz większego znaczenia nabiera zdolność organizacji do stworzenia warunków sprzyjających spontanicznemu łączeniu się jej pracowników w nieformalne grupy, które w wyniku wymiany jednostkowej wiedzy i doświadczeń tworzących ją ludzi pozwalają na zaprojektowanie najlepszej reakcji na sygnały pochodzące z dynamicznego i zmiennego otoczenia biznesowego. Proponowanym rozwiązaniem jest model zarządzania wiedzą oparty na koncepcji „wspólnoty działań”, tj. nieformalnych i samoorganizujących się sieciach wiedzy, dostarczających organizacji cennej wiedzy pozwalającej na rozwiązanie ważnych problemów biznesowych¹.

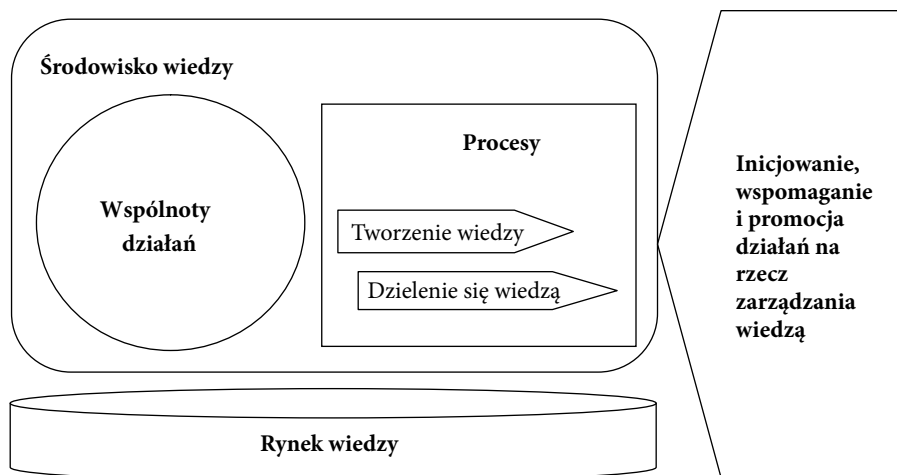
W tym kontekście powstają dwa zasadnicze pytania: (1) czy i w jakim zakresie można sterować procesem tworzenia bytu społecznego charakteryzującego się brakiem formalizacji i samoorganizacją oraz (2) czy i w jaki sposób można celowo sterować jego dalszym rozwojem? Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznych założeń implementacji koncepcji „wspólnoty działań” w warunkach organizacyjnych oraz sformułowanie rekomendacji praktycznych stanowiących przesłankę jej powodzenia.

¹ E. Wenger, *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998, s. 32; J. Bendkowski, *Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5, s. 25.

Architektura modelu zarządzania wiedzą opartego na koncepcji „wspólnoty działań”

Postulowany model zarządzania wiedzą obejmuje następujące elementy (por. rys. 1)²:

- środowisko wiedzy, na które składają się: wartości promujące kulturę zaufania i współpracy, przywództwo zorientowane na wspomaganie rozwoju procesów wiedzy w ramach organizacji oraz zapewnienie wysokiego stopnia zbieżności strategii i celów organizacyjnych, wspólnotowych i indywidualnych,
- rynek wiedzy rozumiany jako przestrzeń działań wszystkich użytkowników, obejmujący: infrastrukturę informacyjną, komunikację oraz usługi świadczone wspólnotom przez organizację macierzystą,
- 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,
- ludzie – wspólnoty działań tworzą eksperci przejawiający silne zainteresowanie jej domeną.



Rys. 1. Architektura modelu zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne.

² E. Enkel, P. Heinhold, J. Hofer-Alfeis, Y. Wicki, *The Power Of Communities: How to Build Knowledge Management on a Corporate Level Using a Bottom-Up Approach*, w: *Knowledge Management Case Book*, red. T. Davenport, G.J. Probst, John Wiley & Sons Inc., New York 2002, s. 120.

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

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 motywacji), do których zaliczyć należy także technologię wspomagającą (np. platformy pracy grupowej, systemy komunikacji itd.)³. Najbardziej wartościową, z punktu widzenia organizacji, jest faza dojrzałości, w której wspólnota dostarcza organizacji użytecznej wiedzy, pozwalającej na rozwiązanie problemów biznesowych.

Każda wspólnota rozwija się według własnego, niepowtarzalnego scenariusza rozwoju. Jest to spowodowane z jednej strony ich zróżnicowaniem wewnętrznym, którego wyrazem jest odmienność budowy i zasad funkcjonowania wspólnot, a z drugiej dynamiką zewnętrznych warunków ich funkcjonowania. Przejście z jednej fazy do drugiej wymaga spełnienia określonych przesłanek w zakresie zachowań ludzi, działań (procesów) oraz technologii. Procesy odnoszą się do jasno określonych ról i działań, które mają doprowadzić do stworzenia i funkcjonowania wspólnot działań. Technologia dostarcza narzędzi do pracy, pozwala na wykształcenie się lub – w danym wypadku – determinuje metody działania w ramach wspólnoty. Organizacja zarządza procesami tworzenia i rozwoju wspólnot działań poprzez czynniki osobowe i kontekstowe, tak aby rozwijały się one według wyznaczonych empirycznie scenariuszy i weszły w fazę rozwoju, umożliwiającą tworzenie organizacyjnie użytecznej wiedzy⁴.

Przesłanki funkcjonowania wspólnot działań

Efektywne funkcjonowanie wspólnot działań w organizacjach wymaga stworzenia odpowiednich warunków sprzyjających procesom ich tworzenia i rozwoju. Do najważniejszych czynników sukcesu należy zaliczyć⁵:

- ludzi i ich kompetencje – członkowie wspólnoty powinni przejawiać silne zainteresowanie jej domeną i posiadać wiedzę ekspercką,

³ J. Bendkowski, *Zarządzanie procesem tworzenia i rozwoju wspólnot działań*, „Kwartalnik Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 1 (w druku).

⁴ J. Bendkowski, *Tworzenie organizacyjnych sieci wiedzy na przykładzie wspólnoty działań*, w: *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 414.

⁵ J. Bendkowski, *Wspomaganie procesu tworzenia i rozwoju sieci wiedzy na przykładzie wspólnoty działań*, Wydawnictwo WSB, Bydgoszcz 2009 [w druku].

- kulturę zaufania i współpracy – chęć do dzielenia się wiedzą i współpracy wymaga stworzenia atmosfery zaufania i myślenia w kategoriach „my”,
- strategię i cele – im bardziej główne cele i domena wspólnoty są zbieżne z celami biznesowymi, tym więcej korzyści dla jej członków i lepsze wyniki dla organizacji,
- treść wiedzy i jej struktura – domena powinna być właściwie określona i posiadać przejrzystą strukturę,
- procesy, role i organizację – szanowany, dobrze umotywowany i zorganizowany koordynator oraz zaangażowani i aktywni członkowie to kluczowe czynniki sukcesu wspólnoty działań,
- pomoc kierownictwa organizacji macierzystej – wspólnota działa lepiej, jeśli ma wsparcie kierownictwa i otrzymuje środki finansowe od sponsora,
- infrastrukturę informacyjną i komunikację – rozwój wspólnoty wymaga zastosowania platformy informacyjnej wspomagającej różne formy komunikacji.

Implementacja koncepcji „wspólnoty działań” – metody, narzędzia i procesy (rozwiązania systemowe)

Skuteczna implementacja koncepcji „wspólnoty działań” jako metody zarządzania wiedzą wymaga powołania specjalnej jednostki centralnej odpowiedzialnej za⁶:

- opracowanie jednolitej koncepcji systemu zarządzania wiedzą,
- plan wdrożenia koncepcji systemu zarządzania wiedzą (mapa drogowa),
- stworzenie narzędzi pomiaru efektywności systemu zarządzania wiedzą,
- promocję działań na rzecz dzielenia się najlepszymi praktykami (kultura, wspólnoty działań, procesy, narzędzia),
- uruchomienie elektronicznego rynku wiedzy umożliwiającego identyfikację wiedzy w ramach całej organizacji.

Ponadto jednostka centralna jest odpowiedzialna za stworzenie odpowiednich rozwiązań i usług dla wsparcia rozwoju wspólnot, na które składają się działania (por. rys. 2):

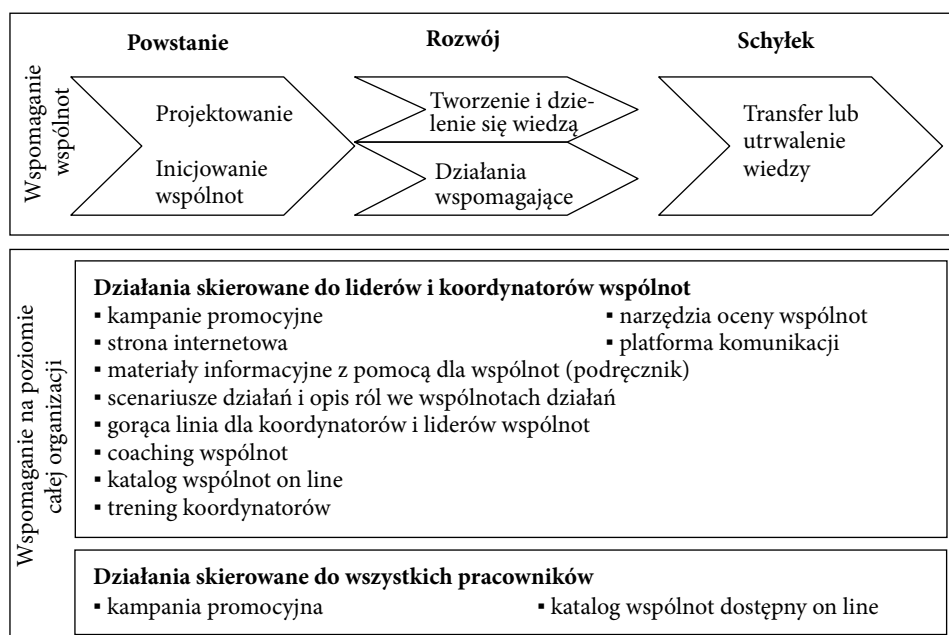
- wspomagające na poziomie całej organizacji, tworzące kontekst funkcjonowania wspólnot działań,
- wspomagające rozwój wspólnot w poszczególnych fazach ich istnienia.

⁶ E. Enkel, P. Heinhold, J. Hofer-Alfeis, Y. Wicki, *The Power Of Communities: How to Build Knowledge Management on a Corporate Level Using a Bottom-Up Approach*, w: *Knowledge Management*, s. 114.

Działania na poziomie całej organizacji

Wsparcie udzielane wspólnotom działań przez jednostkę centralną obejmuje⁷:

- stworzenie strony internetowej zawierającej materiały informacyjne z pomocą dla wspólnot we wszystkich fazach ich istnienia,
- promocję i wsparcie wspólnot w ramach całego przedsiębiorstwa w celu: (1) dotarcia do potencjalnych członków wspólnot z informacjami o formach pomocy jednostki centralnej, (2) zapoznania wszystkich pracowników z koncepcją wspólnot działań oraz korzyściami, jakie dają indywidualnym pracownikom oraz całej korporacji,
- uruchomienie gorącej linii dla koordynatorów i liderów wspólnot,
- prowadzenie jednolitego coachingu wspólnot,
- stworzenie i implementację katalogu wspólnot 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.



Rys. 2. Model implementacji systemu zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne.

⁷ Szerzej na ten temat por.: J. Bendkowski, *Wspomaganie procesu tworzenia*.

Działania wspomagające w poszczególnych fazach rozwoju wspólnoty

Są one 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 w ramach ogólnoorganizacyjnego systemu zarządzania wiedzą. Szczególną rolę odgrywają liderzy wspólnoty jako rzeczywisti „twórcy wiedzy” oraz koordynatorzy odpowiedzialni za kierunki oraz sposób pracy wspólnoty. Można wyróżnić następujące szczegółowe działania wspomagające procesy tworzenia wspólnoty⁸:

- 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 z wzajemnej współpracy. Podstawą sukcesu w tej fazie jest podjęcie odpowiednich działań w następujących pięciu obszarach⁹:

- 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.

⁸ M. Franz, R. Schmidt, S. Schoen, S. Seufert, *KECnetworking – Knowledge Management At Infineon Technologies AG*, w: T. Davenport, G.J. Probst (red.). *Knowledge Management Case Book*, John Wiley & Sons, Inc. New York 2002, s. 130.

⁹ Tamże, s. 134.

Ocena/pomiar efektywności działania wspólnot

Do oceny/pomiaru efektywności wspólnot działań mało przydatne okazują się tradycyjne narzędzia finansowe. Pozwalają one co prawda na prześledzenie kosztów, natomiast nie da się ich zastosować do wyrażenia wartości wiedzy wytworzonej przez wspólnotę, chyba że przyjmie ona postać konkretnego rozwiązania (np. patentu) poddającego się komercjalizacji. Poza tym wspólnoty ze względu na swój charakter i sposób funkcjonowania pośrednio wpływają na wynik, np. dzięki lepszej komunikacji, zaufaniu i wyższej motywacji. Pomimo braku „twardych” ilościowych narzędzi pomiarowych, wspólnoty działań nie wymagają stworzenia dodatkowych systemów motywacyjnych. Pracownicy samodzielnie chętnie angażują się w prace wspólnot, ponieważ uważają, że korzyści przewyższają nakłady. Jedy- nym dostępnym obecnie rozwiązaniem w tym zakresie jest próba zebrania „naj- lepszych praktyk” bezpośrednio związanych z funkcjonowaniem danej wspólnoty.

Wnioski

1. Podstawowym warunkiem wykorzystania potencjału wspólnot działań jako narzędzia tworzenia wiedzy i innowacyjnych rozwiązań jest pozyskanie dla tej koncepcji rzeczywistego wsparcia najwyższego kierownictwa organizacji. Wymaga to przekonania kierownictwa oraz jej pracowników o płynących z takiego rozwiązania korzyściach dla jednostek i całej organizacji oraz pozyskania sponsora finansującego wspólne zamierzenia. Służy temu stworzenie narzędzi pomiaru efektywności wspólnot działań oraz ich promocja na forum całej organizacji oraz wobec jej głównych interesariuszy.
2. Stworzenie skutecznych mechanizmów inicjowania procesu tworzenia i rozwoju wspólnot działań wymaga spełnienia określonych przesłanek w zakresie zachowań ludzi, działań oraz technologii. Zachowania odnoszą się do profesjonalizmu jednostek wyrażającego się wiedzą oraz zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Procesy to zaplanowane role i działania na poziomie wspólnoty i organizacji z zamiarem doprowadzenia do powstania i rozwoju pożądanego przez organizację sieci wiedzy. Technologia dostarcza narzędzi pracy oraz wymaganych procedur postępowania. W praktyce oznacza to podjęcie konkretnych działań polegających na opracowywaniu i dystrybucji materiałów informacyjnych i pomocowych, tworzeniu portali tematycznych oraz baz danych, oferowaniu pomocy w formie porad ekspertów, *coachingu* oraz programów treningowych.
3. Ważnym czynnikiem rozwoju wspólnot działań jest stworzenie wspólnej platformy informacyjnej umożliwiającej pracę grupową. Komunikacja wykorzystująca wszystkie dostępne kanały pozwoli członkom wspólnoty na łatwy

i szybki dostęp do zasobów i wiedzy rozproszonych w sieci. Nasilone interakcje pomiędzy członkami sieci umożliwiają powstanie pomiędzy nimi szczególnego rodzaju więzów opartych na zaufaniu, co stanowi przesłankę tworzenia nowej wiedzy wspólnotowej.