

**Izabela Bednarska-Wnuk**

Uniwersytet Łódzki

---

## SIEĆ PRACOWNIKÓW JAKO CZYNNIK ROZWOJU ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Organizacje mogą rozwijać się i dążyć do wzrostu różnymi sposobami. Jednym z nich jest rozwój poprzez dyfuzję wiedzy w organizacji. Z tego względu coraz częściej tworzone są w organizacjach sieci pracowników, np. wspólnoty praktyków. Służą one do tworzenia i wymiany wiedzy między jej członkami. W związku z tym w artykule zaprezentowano wspólnotę praktyków stanowiącą przykład sieci pracowników jako czynnika rozwoju organizacji. Dodatkowo wskazano na przykłady organizacji z powodzeniem realizujących takie sieci.

**Słowa kluczowe:** sieć pracowników, wiedza, rozwój organizacji.

### 1. Wstęp

Współczesna organizacja podlega nieustannym zmianom, które są wpisane w jej egzystencję w warunkach funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu. Organizacja ma zatem naturalną potrzebę podejmowania działań rozwojowych związanych z budową, przetrwaniem czy umacnianiem pozycji konkurencyjnej. Poszukuje ona także coraz częściej innowacyjnych sposobów jej przeobrażenia w poszczególnych obszarach. Szczególnym obszarem są zasoby ludzkie, których rozwój w organizacji stanowi nieodłączny atrybut każdej jednostki podejmującej aktywność w procesie pracy. Także rozwój wielu przedsiębiorstw jest możliwy, zdaniem E. Beck, dzięki spłaszczeniu struktur organizacyjnych, co nie tylko ogranicza koszty działalności, ale przede wszystkim uelastycznia działania ludzkie, sprzyja komunikacji i zwiększa samodzielność pracowników [Beck 2006, s.22]. Pracownicy zaś w organizacji coraz częściej łączą się w nieformalne lub formalne sieci służące przede wszystkim wymianie wiedzy, doświadczenia, rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Stanowią głównie odpowiedź na przełamywanie barier rozwojowych organizacji i należą współcześnie do najbardziej wpływowych narzędzi wspomagających zarządzanie [McDermott, Archibald 2011, s. 113]. W kontekście funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy wydaje się, że wspomniana forma sieci pracowników może być jedną z tych warunkujących nie tylko dalszy rozwój organizacji czy nawet wzrost,

ale również jej sukces w otoczeniu. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie sieci pracowników na przykładzie wspólnoty praktyków jako jednego ze sposobów przyczyniających się do rozwoju i dyfuzji wiedzy w organizacji. Wskazano także na przykłady organizacji z powodzeniem realizujących takie sieci.

## 2. Zjawisko sieci a rozwój organizacji

Funkcjonowanie organizacji w warunkach permanentnych zmian w otoczeniu powoduje, że są one zmuszone do poszukiwania nowych sposobów rozwoju. Organizacja rozwija się na różne sposoby: poprzez zmiany, wzrost, ewolucję, rewolucję czy poprzez kryzysy. Jest to wynikiem definiowania rozwoju jako pojęcia w sposób szeroki, zawierający w sobie inne kategorie [Januskiewicz 2009, s. 20]. Rozwój organizacji może być także spowodowany dwoma niezależnymi czynnikami: zewnętrznymi (mającymi swoje oparcie w środowisku zewnętrznym) i wewnętrznymi (generowanymi przez środowisko wewnętrzne). W odniesieniu zaś do organizacji rozwój może dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, obejmować wszystkie obszary zasobowe oraz może być ukierunkowany na realizowanie celów, na strukturę, technologię czy czynnik ludzki [Machaczka 1998, s. 14]. Ze względu zaś na dokonujący się permanentny rozwój technologii i przemiany globalizacyjne, co implikuje dalszy rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy, przyjęto, że rozwój organizacji „rozumiany będzie zarówno jako rozszerzenie zakresu działalności, jak i ciągle doskonalenie procesów wewnętrznych uzależnionych od zaawansowania organizacji w obszarze zarządzania wiedzą” [Godziszewski 2007, s. 499]. Takie ujęcie (celowe) rozwoju organizacji sprawia, że w punkcie centralnym umiejscowiona zostaje wiedza jako podstawa strategicznego zasobu organizacji. Zmiany zaś zachodzące w obszarze społeczeństwa informacyjnego spowodowały odchodzenie od nieelastycznych rozwiązań organizacyjnych na rzecz elastycznych realizowanych we wszystkich aspektach zasobowych. Wynika to właśnie z rozprzestrzeniania się wiedzy, stanowiącego podstawę budowy organizacji sieciowych, w których – jak twierdzi K. Perechuda – następuje „asynchroniczne, nieregularne oraz spontaniczno-projektowe tworzenie wiedzy” [Perechuda 2007, s. 53].

Także wzrost wiedzy organizacyjnej i traktowanie jej jako największej wartości w organizacji sprawia, że coraz częściej jest ona – zdaniem P. Stępki i K. Subdy – postrzegana jako dynamiczna struktura o charakterze sieciowym, w której kluczową rolę zaczynają odgrywać wewnętrzne relacje między pracownikami współpracującymi na rzecz wspólnego celu i w ramach wspólnego przedsięwzięcia [Stępka, Subda 2009, s. 67]. Wyłania się zatem drugie pojęcie będące spoiwem dla rozprzestrzeniania się wiedzy w organizacji. Jest nim sieć. Odnosi się ona zarówno „do typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i sposobu zarządzania oraz formy współpracy przedsiębiorstw” [Sikorski, Kaczmarek 1999, s. 112]. Sieć to również zdaniem S.P. Borgattiego i P.C. Fostera zbiór aktorów połączonych za pomocą

określonych więzi. Aktorzy (często traktowani jako węzły) mogą utożsamiać się z osobami, zespołami, organizacją, koncepcją itd. [Borgatti, Foster 2003, s. 992]. Więzi te mogą być skierowane (np. jednokierunkowe, w przypadku udzielania komuś porad), nieukierunkowane, dychotomiczne (obecne lub nieobecne) oraz wartościowane (mierzone za pomocą skali). Zestaw zaś powiązań danego typu stanowi binarny stosunek społeczny, a każda utworzona relacja określa inną sieć [Borgatti, Foster 2003, s. 992]. Jak wynika z badań z zakresu zarządzania, współcześnie sieci społeczne uważane są za fenomen zjawisk organizacyjnych [Moliterno, Mahony 2011, s. 444] i są popularnym mechanizmem w międzyorganizacyjnym zarządzaniu [Ospina, Saz-Carranza 2010, s. 430]. Spowodowane jest to rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych, które stały się impulsem do przekształcenia – uelastycznienia struktury organizacyjnej i coraz częstszego korzystania przez pracownika w przestrzeni organizacyjnej z sieci informatycznej w celu komunikowania się [Brilman 2002, s. 427]. Wskazuje się nawet, że obecnie konstituuje się nowy typ społeczeństwa – społeczeństwo sieci [Castells 2007]. W tej sytuacji w organizacji można rozróżnić cztery główne sieci. Są to [Brilman 2002, s. 427, za: Boulanger 1995]:

- sieci zintegrowane – składają się z rozproszonych jednostek, tj. przedstawicielstw, filii, zakładów, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy, np. banki, stacje obsługi czy urzędy pocztowe;
- sieci sfederowane – zgrupowania osób prawnych lub osób fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę swoich potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania; cechuje je poszukiwanie solidarności;
- sieci kontraktowe – opierają się na umowach koncesyjnych lub franchisingowych, zawieranych między partnerami statutowo niezależnymi;
- sieci stosunków bezpośrednich – są charakterystyczne w takich dziedzinach życia społecznego, jak: polityka czy religia, zaczynają jednak odgrywać coraz większą rolę w organizacji.

Szczególnym rodzajem sieci są sieci sfederowane, które współcześnie zaczynają odgrywać coraz większą rolę w organizacji. Perspektywa sieciowa zaś sprawia, że przenikają one w inne sfery działania organizacji lub zaczynają tworzyć nowe formy, które nakierowane są przede wszystkim na rozwój wiedzy w organizacji [Stępka, Subda 2009, s. 67]. Do form tych można zaliczyć sieci społeczne czy wspólnoty praktyków. Przyczyniają się one także do rozwoju innych elementów organizacyjnych rozpatrywanych ze stanowiska ogólnej teorii systemów. W tej sytuacji zasadne wydaje się poznanie funkcjonowania wspólnoty praktyków jako przykładu sieci pracowników, zwłaszcza że mogą rzutować oni na proces generowania i rozprzestrzeniania wiedzy, co niewątpliwie przyczynia się do rozwoju organizacji.

### 3. Wspólnoty praktyków (*communities of practice*) jako przykład sieci pracowników w organizacji

Terminu *communities of practice*, oznaczającego wspólnotę praktyków, po raz pierwszy użyli J. Lave i E. Wenger w 1991 r. w kontekście sytuacji uczenia się [Kerno, Mace 2010, s. 79]. *Communities of practice* definiowane były jako relacje występujące pomiędzy osobami, ich działalnością oraz otoczeniem [Kubiak 2008, s. 104]. W 1998 r. E. Wenger pogłębił powyższe pojęcie, traktując wspólnoty praktyków jako nieformalne, samoorganizujące relacje, które rozwijają się we wzajemnym zaangażowaniu we współpracy z przedsiębiorstwem [Cox 2005, s. 527]. Należy jednak podkreślić, że w najnowszej pozycji E. Wengera, R. McDermota i W. Snydera pojawia się dodatkowy element – menedżerowie jako grupa wspierająca sieci pracowników w organizacji [Cox 2005, s. 527].

Wspomniani autorzy podejście to koncentrują na zdobywaniu wiedzy poprzez aktywne zaangażowanie twórców, a nie na planowanym mechanicznym procesie poznawczym [Cox 2005, s. 528] oraz na rozwiązywaniu określonych problemów organizacyjnych [Bettiol, Sedita 2011, s. 470]. Niewątpliwie zaletą wspólnoty praktyków jest to, że poprawia ona proces dzielenia się wiedzą i przyczynia się do rozwoju wspólnej tożsamości i relacji społecznych [Bettiol, Sedita 2011, s. 468].

Kluczowym jednak elementem tej koncepcji jest zdaniem J. Bendkowskiego proces zdobywania wiedzy przez nowego członka wspólnoty. Odbywa się to stopniowo i uzależnione jest od dotychczasowej praktyki i przyszłych oczekiwań co do jego partycypacji w działaniach wspólnoty. W ten sposób odbywa się także proces legitymizacji władzy, tzn. na początku członek wspólnoty ogranicza się do pozyskania wiedzy podstawowej, z czasem jednak może on uczestniczyć w zróżnicowanych pracach realizowanych dla wspólnoty, stając się na przykład kierownikiem danej wspólnoty [Bendkowski 2008, s. 25-26].

Należy jednak podkreślić, że działanie wspólnoty praktyków różni się od funkcjonowania grup i zespołów. Grupy są preferowane, gdy cele w organizacji zostały dobrze zdefiniowane, a zadania są proste. Zespół zaś charakteryzuje pewna autonomiczność i realizacja zadań trudnych, bardziej złożonych. Wspólnoty praktyków są natomiast autonomiczne, członkowie mają wspólne cele, są kreatywni, a tym, co łączy poszczególne elementy, jest wiedza [Gilley, Kerno 2010, s. 52]. Porównanie funkcjonowania w organizacji grupy, zespołu i wspólnoty praktyków zawiera tabela 1.

Zatem wspólnoty praktyków wykraczają poza standardowe zadania grupy lub zespołów. Główną różnicą jest to, że nie koncentrują się na „produkcji” produktu finalnego, ale zorientowane są na procesy uczenia się i tworzenia wiedzy wszystkich członków organizacji zarówno na poziomie jednostki, jak i społeczności [Monaghan 2011, s. 430]. To sprawia, że organizacja rozwija się w każdej perspektywie:

indywidualnej i organizacyjnej<sup>1</sup>. W perspektywie indywidualnej rozwój polega na tworzeniu, nabywaniu i dzieleniu się wiedzą, zdobywaniu doświadczenia i nowych umiejętności potrzebnych chociażby do funkcjonowania we wspólnocie heterogenicznej pod względem kwalifikacji czy kompetencji. Heterogeniczność wspólnoty przejawia się tym, że skupia różnych członków, a spoiwem dla niej może być np. wiedza ekspercka. W perspektywie organizacyjnej organizacja może się rozwijać poprzez współpracę z otoczeniem, modelowanie struktury organizacyjnej czy kształtowanie kultury organizacyjnej.

**Tabela 1.** Różnice w funkcjonowaniu grupy, zespołu i wspólnoty praktyków

Cechy różnicujące	Grupa	Zespół	Wspólnota praktyków
Wielkość	mała	mała, może mieć różną wielkość	od kilku członków do kilkuset; wraz ze wzrostem populacji może następować podział członków ze względu na obszary zainteresowań
Żywotność	konkretne zakończenie	realizacja bieżących zadań, członkowie mogą się zmieniać	od kilku lat do kilkudziesięciu
Współdziałanie członka/struktura	przypisany, formalny i nieformalny, regularny	formalne i nieformalne, sporadycznie regularne	nieformalne, spontaniczne, organiczne, nie mają formalnego planu
Odpowiedzialność	indywidualna	wspólna	brak; nie ma jej ze względu na rotację członków; związana jest z aktualnie pożądanym zakresem wiedzy
Cel	określony, szczegółowe zadania	rozwiązywanie problemów, kreatywność, innowacyjność	tworzenie i wymiana pomysłów, rozwijanie i dzielenie się wiedzą; wspólna pasja i zaangażowanie członków w rozwój umiejętności i sprawności
Członkowie	przydzieleni, indywidualne talenty	dobrowolni, talenty uzupełniające się	własny wybór, przynależność z wyboru
Zaangażowanie członków	od małego do średniego	od średniego do dużego	duże, potrafią być bardzo lojalni, zarówno wobec realizowanych celów, jak i innych członków
Władza	przyznana przez organizację	przyznana przez organizację	żadna bądź formalnie uznana przez członków organizacji

Źródło: [Gilley, Kerno 2010, s. 53].

<sup>1</sup> Perspektywy te obecnie stanowią analizę tematu badawczego (zespołowego) „Zmiany zachowań organizacyjnych. Perspektywa integrująca” (kierownik projektu – dr Katarzyna Januszkiewicz) realizowanego w Katedrze Zarządzania UŁ.

#### 4. Funkcjonowanie wspólnoty praktyków – aspekty praktyczne

Wspólnoty praktyków nie są jednak formą idealną, tzn. samo ich istnienie nie jest gwarantem sukcesu, a w przeszłości często ponosiły one porażki [McDermott, Archibald 2011, s. 114]. Jednakże jak podkreślają cytowani wcześniej autorzy, wspólnie wspólnoty praktyków „stanowią aktywnie zarządzaną część organizacji, która ma konkretne cele, jasno określony zakres odpowiedzialności i wyraźnie podlega nadzorowi menedżerskiemu” [McDermott, Archibald 2011, s. 114]. Innymi słowy, stanowią cenny drogowskaz dla innych organizacji jako przykład rozwoju poprzez proces dyfuzji wiedzy organizacyjnej. Jak podkreśla A. Fazlagić, do aspektów realizowanych przez wspólnoty, a wykorzystywanych w procesie organizacyjnym, należą przede wszystkim: formułowanie strategii, tworzenie nowych usług, natychmiastowe rozwiązywanie problemów, upowszechnianie najlepszych praktyk, rozwijanie umiejętności pracowników oraz ich zatrzymywanie, w szczególności tych, którzy odznaczają się talentem [Fazlagić 2006, s. 108-109]. Na przykład McKinsey Consulting odnosi wspólnoty do zarządzania wiedzą, programów mentoringu i rozwoju zawodowego pracownika [Wenger i in. 2002, za: Monaghan 2011, s. 430]. Samsung Corporation wykorzystuje zaś społeczności praktyków jako alternatywę dla niektórych swoich programów szkoleniowych pracowników [Choi 2006, za: Monaghan 2011, s. 430]. Z kolei firma Fluor z branży budowlano-inżynierskiej rozproszoną strukturę funkcjonalną zastąpiła globalnymi wspólnotami, które realizują wszystkie zadania funkcyjne: tworzą wytyczne dotyczące praktyk i procedur roboczych, publikują dokumenty techniczne, umożliwiają pracownikom rozwój zawodowy, ułatwiają dostęp do rad ekspertów oraz oferują pomoc w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o kwestie techniczne. Wspólnoty praktyków są także dla tej firmy pierwszym i najlepszym źródłem specjalistycznej wiedzy [McDermott, Archibald 2011, s. 115]. Zakres dystrybucji wiedzy wspólnot jest zatem ogromny. Zaprezentowanych kilka przykładów świadczy o szerokim wachlarzu zastosowania wspólnoty praktyków w organizacji. Stanowią one również o tym, że wiedza organizacyjna może być wykorzystywana na różne sposoby. Ważne tylko, aby wspólnoty stały się częścią organizacji ukierunkowanej na jej rozwój w turbulentnym otoczeniu.

#### 5. Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy, jeśli chcą się rozwijać i pokonywać bariery, muszą się nauczyć podejmować różne inicjatywy. Jedną z takich inicjatyw jest wspólnota praktyków, która za pomocą małych kosztów może generować wiedzę przede wszystkim ekspercką, przyczyniając się tym samym do wzrostu wartości kapitału intelektualnego organizacji, a świadczą o tym zaprezentowane wyżej przykłady praktyczne.

## Literatura

- Beck E., *Zmiana i rozwój organizacji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- Bendkowski J., *Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5.
- Bettiol M., Sedita S.R., *The role of community of practice in developing creative industry projects*, „International Journal of Project Management” 2011, Vol. 29, No. 4.
- Borgatti S.P., Foster P.C., *The network paradigm in organizational research: A review and typology*, „Journal of Management” 2003, Vol. 29, No. 6.
- Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cox A., *What are communities of practice? A comparative review of four seminal works*, „Journal of Information Science” 2005, Vol. 31, No. 6.
- Gilley A., Kerno S.J. Jr., *Groups, teams, and communities of practice: A comparison*, „Advances in Developing Human Resources” 2010, Vol. 12, No. 1.
- Godziszewski B., *Zarządzanie wiedzą a rozwój organizacji*, [w:] S. Lachiewicz, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Millenium”, Gniezno 2006.
- Januszkiewicz K., *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Kerno S.J. Jr., Mace S.L., *Communities of practice: Beyond teams*, „Advances in Developing Human Resources” 2010, Vol. 12, No. 1.
- Kubiak K., *Lokalne i globalne wspólnoty praktyków w przedsiębiorstwie sektora high-tech*, [w:] K. Pechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- McDermott R., Archibald D., *Jak skutecznie wykorzystać nieformalne sieci pracowników*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2011.
- Molitero T.P., Mahony D.T., *Network theory of organization: A multilevel approach*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No 2.
- Monaghan C.H., *Communities of practice: A learning strategy for management education*, „Journal Education in Management” 2011, Vol. 35, No. 3.
- Ospina S.M., Saz-Carranza A., *Paradox and collaboration in network management*, „Administration & Society” 2010, Vol. 42, No. 4.
- Pechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sikorski Cz., Kaczmarek B., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1999.
- Stępka P., Subda K., *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „e-mentor” 2009, nr 1 (28).

## **INFORMAL NETWORKS OF EMPLOYEES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

**Summary:** Organizations can develop and strive for growth in various ways. One of them is development through diffusion of knowledge within the organization. For this reason, more and more organizations are created in the so-called networks of employees, for example community of practice. They are used to create and share knowledge among its members. Therefore, the paper presents a community of practice representing the example of employees network as a factor in the development of the organization. In addition, the examples of organizations implementing such networks successfully are also shown.

**Keywords:** a network of employees, knowledge, development of the organization.