

Jacek BENDKOWSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

## **KORZYŚCI ORGANIZACYJNE ZWIĄZANE Z FUNKCJONOWANIEM NIEFORMALNYCH SIECI WIEDZY**

**Streszczenie.** W ostatnim czasie wzrosło zainteresowanie ze strony nauki i praktyki nieformalnymi sieciami jako narzędziami zarządzania wiedzą. Badania koncentrują się na problemach związanych z ich rozwojem i implementacją w środowisku organizacyjnym. Brakuje natomiast wiedzy na temat wyników współdziałania aktorów nieformalnych sieci wiedzy w wymiarach jednostkowym i organizacyjnym. W niniejszym artykule, opierając się na badaniach literaturowych, w syntetyczny sposób przedstawiono korzyści organizacyjne związane z funkcjonowaniem nieformalnych sieci wiedzy.

**Słowa kluczowe:** nieformalna sieć wiedzy, wspólnota wiedzy, kapitał społeczny, zarządzanie wiedzą, korzyści organizacyjne.

## **ORGANIZATIONAL BENEFITS OF INFORMAL KNOWLEDGE NETWORKS**

**Summary.** In the last few years, interest in informal social networks as a knowledge management tool has increased among researchers and practitioners. It focuses primarily on issues related to knowledge network development and implementation in organizations. Unfortunately, there is a little knowledge about the results of cooperation of actors of informal knowledge networks both on individual and organizational levels. Based on the KM-literature research the paper presents in a synthetic manner organizational benefits of informal knowledge networks.

**Keywords:** informal knowledge network, knowledge community, social capital, knowledge management, organizational benefits.

## 1. Wstęp<sup>1</sup>

W organizacji obok formalnych struktur funkcjonalnych, takich jak wydział, dział oraz struktur o charakterze zadaniowym, jak zespoły projektowe czy koła jakości; można wyróżnić także nieformalne układy relacyjne, łączące pracowników zainteresowanych wykreowaniem nowej wiedzy w danym obszarze przedmiotowym oraz współdziałających na rzecz jej upowszechnienia i implementacji dla realizacji konkretnych celów biznesowych [2, s. 80]. W literaturze przedmiotu określa się je mianem wspólnot działań (ang. *communities of practice*) [41], wspólnot wiedzy (ang. *knowledge communities, communities of knowing, knowing communities*) [5] lub (ogólnie rzecz biorąc) jako sieci wiedzy (ang. *knowledge networks, networks of practice*) [4, s. 23-38]. Wysoka gęstość i intensywność interakcji między aktorami nieformalnych sieci wiedzy prowadzi do wytworzenia silnych więzów interpersonalnych, a w konsekwencji do powstania wysokiego poziomu zaufania i wzrostu zaangażowania we współpracę [43]. Nieformalne sieci wiedzy obejmują swoim zasięgiem pewną część jednostki funkcjonalnej, często wykraczając poza jej granice, a nawet poza granice organizacji macierzystej [7]. W rezultacie łączą one ze sobą pracowników pochodzących z różnych działów, zajmujących różne pozycje w hierarchii organizacji macierzystej [43]. Pracownicy o wysokich kompetencjach i rozbudowanej sieci kontaktów interpersonalnych stanowią łącznik umożliwiający transfer wiedzy oraz informacji w organizacji [3, s. 12]. Są aktorami przynajmniej dwóch sieci: zewnętrznej (nieformalnej), w której tworzona jest wiedza, i wewnętrznej (formalnej), do której transferują nabytą wiedzę. Na styku sieć zewnętrzna-sieć wewnętrzna zachodzą procesy [44, s. 114]:

- (1) tworzenia wiedzy w wyniku interakcji pomiędzy aktorami sieci zewnętrznej,
- (2) transferu wiedzy do sieci wewnętrznej przez jej zastosowanie do rozwiązania określonego zadania w organizacji macierzystej.

W ich rezultacie powstają określone korzyści na poziomach jednostkowym i organizacyjnym. Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na identyfikację korzyści organizacyjnych, będących rezultatem funkcjonowania nieformalnych sieci wiedzy w następujących obszarach:

- zasobów wiedzy organizacyjnej,
- efektywności działania organizacji,
- potencjału współpracy.

Celem niniejszego artykułu jest określenie korzyści organizacyjnych, wynikających z funkcjonowania nieformalnych sieci wiedzy w ww. obszarach.

Przedstawiona analiza literatury stanowi punkt wyjścia do dalszych badań, związanych z funkcjonowaniem nieformalnych sieci wiedzy w środowisku organizacyjnym.

---

<sup>1</sup> Niniejszy artykuł jest kontynuacją rozważań podjętych w [3, s. 11-25].

## 2. Zasoby wiedzy organizacyjnej

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wskutek zainicjowanych procesów grupowego uczenia się, nieformalne sieci wpływają przede wszystkim na zmianę istniejących zasobów wiedzy indywidualnej, grupowej i organizacyjnej, wykorzystywanej do rozwiązywania bieżących problemów organizacyjnych [32, s. 107]. Badania dowodzą, że interakcje aktorów nieformalnych sieci wiedzy służą do realizacji kluczowych procesów z jej udziałem, stanowiących zasadnicze funkcje operacyjne zarządzania wiedzą, takie jak: pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, udostępnianie, rozpowszechnienie i dzielenie się wiedzą, zastosowanie wiedzy, zachowywanie wiedzy [29, s. 51].

Z wyjątkiem zastosowania wiedzy, wpływającej bezpośrednio na efektywność działania organizacji, pozostałe funkcje zarządzania wiedzą prowadzą do zwiększenia zasobów wiedzy organizacyjnej. Realizację kluczowych procesów z udziałem wiedzy analizuje się w literaturze przedmiotu głównie w perspektywie teorii kapitału społecznego z punktu widzenia jego wymiarów: strukturalnego, relacyjnego i poznawczego.

W związku z wymiarem strukturalnym wskazuje się, że nieformalne sieci wiedzy stanowią mieszaną silnych i słabych więzów, wspieraną przez technologię komunikacyjną (ang. *Information Technology, IT*). Zapewnia to aktorom nieformalnej sieci społecznej z jednej strony szeroki dostęp do zasobów sieci, a z drugiej utrzymywanie wielu relacji zarówno o silnym, jak i słabym charakterze, co umożliwia – odpowiednio – transfer wiedzy cichej oraz dostęp do nowej wiedzy i informacji [9, p. 119-135].

W związku z wymiarem relacyjnym wskazuje się, że nieformalna sieć społeczna pozwala na wykształcenie się relacji wielowymiarowych i wielopłaszczyznowych, ważnych z punktu widzenia przebiegu głównych procesów wiedzy. Chodzi tu przede wszystkim o procesy budowania więzi emocjonalnych, tworzące poczucie jedności i przynależności do określonej wspólnoty wiedzy i (współ-)działania [40]. W rezultacie powstają więzy emocjonalne, warunkujące charakter wzajemnych relacji i procesy uczenia się (rozwijania wiedzy). Wspiera to powstawanie relacji złożonych, odróżniających nieformalne sieci wiedzy od formalnych struktur organizacyjnych. W odniesieniu do wymiaru poznawczego wskazuje się, że nieformalna sieć wiedzy stanowi określony kontekst, w którym przebiegają procesy grupowego uczenia się. Obejmuje on wspólne doświadczenia, mapy mentalne, symbole i kody językowe. Umożliwiają one interpretację znaczenia danej informacji oraz jej odniesienie do struktur wiedzy, istotnych z punktu widzenia jej zastosowania. W odróżnieniu od formalnych struktur nieformalne sieci wiedzy pozwalają pracownikom na jednoczesne uczestnictwo w różnych sieciach społecznych w różnym zakresie i charakterze, w zależności od zainteresowań i motywacji do uczestnictwa. Przynależność do nieformalnych sieci wiedzy oraz wspólna tożsamość stanowią podstawę silnego zaangażowania we współpracę [16, p. 163-188]. Prowadzi ona do zainicjowania procesów jednostkowego, grupowego i organizacyjnego uczenia się, które stanowią podstawę tworzenia nowych i doskonalenia istniejących kompetencji [35].

U ich podstaw leżą procesy *pozyskiwania* i *rozwoju wiedzy* zarówno na poziomie jednostkowym, grupowym, jak i organizacyjnym [12, p. 108-127].

Wskutek interakcji (*dzielenie się wiedzą*) wiedza indywidualna pracowników, a w szczególności wiedza niejawna, zostaje zintegrowana w zbiorowe modele mentalne i rutynę grupową (*rozwój wiedzy*). Następnie podlega ona szybkiej dyfuzji (*udostępnianie, rozpowszechnianie wiedzy*) w czasie rzeczywistym w ramach sieci społecznej, obejmującej pracowników pochodzących z różnych obszarów funkcjonalnych organizacji. Współpraca aktorów nieformalnej sieci prowadzi jednocześnie do *zachowania wiedzy*. W przypadku sieci społecznej wiedza niejawna (wypływająca z doświadczeń) nie tylko podlega konwersji i zastosowaniu, ale również zostaje zachowana w relacjach między jej aktorami [30]. Ma to istotne znaczenie, gdy nastąpi utrata wiedzy w wyniku odejść pracowników, którzy mają kluczową wiedzę dla organizacji [17, p. 146-165]. Wiedza zbiorowa, stanowiąca rezultat współdziałania aktorów nieformalnej sieci, zostaje zintegrowana w reguły i rutynową współpracę, a tym samym staje się niezależna od poszczególnych pracowników. Sieć społeczna kształtuje strukturę wiedzy organizacyjnej i stanowi ważną część repozytorium wiedzy organizacyjnej w obszarze swojego działania [16, p. 164].

W tabeli 1 przedstawiono przegląd literatury dotyczący wpływu nieformalnych sieci społecznych na zasoby wiedzy organizacyjnej.

Tabela 1

#### Wpływ nieformalnych sieci wiedzy na zwiększenie zasobów wiedzy organizacyjnej

Wyniki	Autorzy
<b>Pozyskiwanie wiedzy:</b> kompetencje, kluczowe kompetencje, zbiorowe i organizacyjne uczenie się, zbiorowy kapitał intelektualny	Enkel et al.; Henschel; McDermott; Orr; Schoen; Snyder; Wenger; von Wartburg et al.
<b>Rozwój wiedzy:</b> tworzenie wiedzy, rozwijanie wiedzy	Andriessen, Verburg; Franz et al.; Snyder; Wenger
<b>Dzielenie się wiedzą:</b> udostępnianie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, transfer najlepszych praktyk, łączenie dróg komunikacji, usieciowienie/identyfikacja ekspertów	Andriessen, Verburg; Franz et al.; Henschel; Orr; Snyder; Storck, Hill; Wenger, Wenger, Snyder
<b>Zachowywanie wiedzy:</b> zachowywanie, dokumentacja	Ruuska; Schoen; Wenger

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [44; 26].

### 3. Efektywność działań organizacji

Obszar ten obejmuje wszystkie rezultaty pracy zespołowej aktorów nieformalnych sieci wiedzy, które bezpośrednio wpływają na jakość procesów biznesowych i/lub innych działań organizacyjnych z punktu widzenia ich produktywności, szybkości adaptacji do zmian, wydajności, optymalizacji działań oraz zdolności do podejmowania kreatywnych działań.

Wpływ nieformalnych sieci wiedzy na efektywność działań organizacji wyjaśnia się w literaturze przedmiotu bazując na teorii zasobów oraz szkołach uczenia się i kompetencji [18]. Zakłada ona, że kluczową rolę w budowaniu i utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej odgrywają wiedza i kompetencje oraz zdolności dynamiczne pozwalające organizacji dostosować się do zmieniającego się otoczenia. We współczesnych organizacjach sieciowych wiedzą konieczną do zapewnienia odpowiedniej efektywności działania dysponują pracownicy rozproszeni w niezwykle zróżnicowanym i wielowątkowym środowisku (organizacyjnym i/lub międzyorganizacyjnym) charakteryzującym się wysokim poziomem fragmentacji. W tych warunkach powodzenie jest uzależnione głównie od umiejętności łączenia istniejącej wiedzy (np. wiedzy eksperckiej pracowników). Jeśli zatem przyjąć, że organizacja to dynamiczny układ relacyjny (sieć) integrujący wiedzę [14, p. 109-122], to jego wydajność nie zależy od jakości elementów, które go tworzą, lecz od ich wzajemnych relacji. Oznacza to, że pracownicy muszą dysponować możliwościami wchodzenia w interakcje i wymiany wartościowej wiedzy. Konieczny jest przede wszystkim transfer wiedzy pomiędzy różnymi podsystemami organizacji (tj. jej różnymi jednostkami funkcjonalnymi). Jak wykazuje praktyka, w przypadku tego typu komunikacji poziomej występują istotne nieciągłości (tzw. luki strukturalne) [19]. Nieformalne sieci wiedzy pozwalają na wypełnienie tego typu luk, a także umożliwiają nawiązywanie i utrzymywanie relacji z pracownikami z innych zespołów roboczych, wydziałów a nawet innych organizacji, a także z osobami o podobnych kwalifikacjach, z którymi nie ma kontaktu w związku z obowiązującą w wielu przedsiębiorstwach organizacją projektową [42, pp. 139-145]. Wzajemne kontakty budowane na podstawie wspólnego obszaru zainteresowań i tożsamości grupowej stanowią podstawę transferu wiedzy w obrębie sieci. Dzięki rozległej sieci powiązań pracownicy – aktorzy nieformalnych sieci społecznych – zapewniają sobie dostęp do zróżnicowanych źródeł informacji. W tym kontekście Teigland i Wasko zauważają, że wraz ze wzrostem źródeł informacji i sposobów komunikacji wzrasta prawdopodobieństwo wymiany i tworzenia nowej wiedzy [37, p. 261-286]. W rezultacie wzrasta efektywność działań organizacji, ponieważ wewnętrzny transfer wiedzy pozwala na oszczędność kosztów, szybką reakcję i poprawę jakości działania [39].

Niektórzy autorzy porównują nieformalne sieci wiedzy do systemu nerwowego organizacji, który, podobnie jak u człowieka, jest odpowiedzialny za sterowanie procesami myślowymi, działaniami i reakcjami [26]. W tym kontekście Katz i Kahn podkreślają, że w porównaniu ze strukturami formalnymi szybciej przekazują one informacje, co wyraźnie wpływa na efektywność działań organizacji [19].

W związku z silnym rozproszeniem wiedzy efektywne rozwiązywanie problemów wymaga rozeznania, kto w organizacji dysponuje wartościową wiedzą z danego obszaru tematycznego [23, p. 831-841]. Wysoka transparentność wiedzy, charakteryzująca nieformalne sieci społeczne, pozwala na *szybkie znalezienie* rozwiązania codziennych problemów i uzyskania efektu *synergii*. W związku z tym unika się *dublowania* pracy, a tym samym zwiększa się efektywność działania. Ponadto wskutek interakcji skraca się czas konieczny do *przyuczenia nowych pracowników do pracy* [23]. Szybkość lokalizacji wartościowej wiedzy oraz możli-

wość adaptacji istniejących rozwiązań powodują, że problemy rozwiązuje się efektywniej, przez co wzrasta *produktywność* pracowników. Kontakty ze źródłami wartościowej wiedzy spoza własnej sieci społecznej umożliwiają pracownikom dostęp do nowych, nieredundantnych informacji, przydatnych w wykonywaniu codziennych zadań. Dzięki temu możliwe jest udostępnienie nie zasobów na potrzeby innych pracowników, co prowadzi do *optymalizacji* procesów i działań [22, p. 37-41].

U podstaw wspomnianych rezultatów współdziałania w ramach nieformalnych sieci wiedzy leżą procesy jednostkowego, grupowego i organizacyjnego uczenia się, uruchomione i wspomagane przez wymianę wiedzy w sieci. Nowa wiedza powstaje głównie wskutek wymiany i rekombinacji istniejącej wiedzy. W tym kontekście w literaturze przedmiotu podkreśla się, że nauka jest przede wszystkim procesem grupowym [43]. Interakcje w ramach nieformalnych sieci i towarzyszące im uczenie się przez imitację zmniejsza zapotrzebowanie jednostek na nowe doświadczenia, co prowadzi do znacznego skrócenia czasu uczenia się [44]. *Efekt krzywej doświadczeń* jest przede wszystkim wynikiem współdziałania, dzięki czemu aktorzy nieformalnych sieci mogą korzystać i uczyć się na podstawie doświadczeń innych. W konsekwencji potrafią szybciej i lepiej rozwiązywać problemy, co wpływa na wzrost ich *produktywności*. Duże znaczenie ma fakt, że przedmiotem dyskusji w ramach nieformalnej sieci są nie tylko najlepsze rozwiązania, ale także popełniane błędy (np. przyczyny niepowodzeń). Dzięki temu wiedza podlega „przefiltrowaniu”, co znacznie podnosi jej wartość [11, p. 41-55].

Procesy organizacyjnego uczenia się prowadzą do zwiększenia zasobów wiedzy organizacyjnej. Poszerza to możliwości instytucji w zakresie rozwiązywania występujących problemów oraz przyczynia się do rozwoju kompetencji organizacyjnych [28]. Wpływają one na rozwój zdolności absorpcyjnej organizacji, a tym samym na zdolność do szybszego i intensywniejszego tworzenia wiedzy, dzięki czemu organizacja realizuje zadania skuteczniej i efektywniej. Wiedza pozwala organizacji na wykorzystanie, koordynację i łączenie istniejących zasobów i kompetencji [38, p. 974-993]. Nieformalne sieci wiedzy wspomagają rozwój kompetencji i tworzenie wiedzy organizacyjnej. Niejako „efektem ubocznym” tego typu procesów jest powstanie wiedzy na temat własnych kompetencji. Tego rodzaju *metakompetencje* obejmują zdolności dynamiczne, stanowiące podstawę przyszłych procesów organizacyjnego uczenia się, a tym samym zdolności organizacji do rekonfiguracji, zmiany i/lub budowania nowych kompetencji [35].

Ze względu na orientację zadaniową funkcjonalne jednostki organizacyjne oraz zespoły projektowe nie mają wiele czasu na uczenie się. W przeciwieństwie do nich, nieformalne sieci wiedzy wspierają formy współpracy, łączące ze sobą obydwa obszary, tj. uczenie się i pracę [15, s. 43]. To scalanie jest, jak wskazuje wielu autorów, kluczem do sukcesu w działaniach związanych z wiedzą, ponieważ uczenie się przez działanie jest niezwykle skuteczne [6, p. 40-57].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na znaczenie atmosfery współpracy dla *uczenia się i kreatywności* w ramach nieformalnych sieci wiedzy. Brak konkurencji we wzajemnych rela-

cyjach, w połączeniu z wysokim poziomem tożsamości grupowej, zaufaniem i zrozumieniem stanowią czynnik stymulujący dyskusję i wymianę pomysłów. W tego typu otoczeniu jednostki są bardziej skłonne do wyrażania „ukrytych” założeń i sposobów myślenia oraz do kwestionowania własnych poglądów. Pracownicy potrafią przyznać się do błędów i nie trwają twardo przy własnym zdaniu [15]. Czynnikiem wspierającym dzielenie się nowymi pomysłami w ramach nieformalnej sieci wiedzy jest jej heterogeniczność [40]: pracownicy, charakteryzujący się odmiennym wykształceniem i doświadczeniami, wnoszą do nieformalnej sieci nową wiedzę i różne sposoby myślenia. Wzbogaca to wymianę wiedzy w sieci i może prowadzić do powstania nowej wiedzy i nowych rozwiązań.

Innowacje powstają w konsekwencji syntezy nowej i dotychczasowej wiedzy, praktyk organizacyjnych i artefaktów [33]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że powstałe w nieformalnej sieci pomysły i rozwiązania, a także rekonfiguracja, łączenie i integracja wiedzy stanowią czynnik powstawania *innowacji* [44]. Współcześnie nie są one tworzone przez genialnych odkrywców, lecz stanowią efekt współpracy wielu osób. Interakcje z członkami organizacji przez nieformalną sieć społeczną oraz związana z tym *learning-in-actual-practice* pozwalają innowatorom na przekroczenie granic formalnych jednostek organizacyjnych i znalezienie nowych rozwiązań. Jednocześnie wyższa zdolność absorpcyjna umożliwia lepsze wykorzystanie wykreowanej wiedzy, tj. przekształcenie pomysłów w innowacje produktowe i procesowe.

Innowacje radykalne, które stanowią podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, bazują przede wszystkim na jednostkowej wiedzy niejawnej, tj. na niedających się wyrazić doświadczeniach i wiedzy kontekstowej jednostek [21, p. 112-132]. Jak już wspomniano, interakcje aktorów w ramach nieformalnej sieci przez procesy eksternalizacji i socjalizacji wspierają wymianę wiedzy niejawnej. Transfer wiedzy niejawnej wraz z wiedzą kontekstową, w połączeniu z wiedzą zbiorową oraz otoczeniem pobudzającym kreatywność sprzyjają tworzeniu radykalnych innowacji. Przez transfer wiedzy jawnej sieci wspierają także ciągłą identyfikację możliwości zmian i implementację innowacji przyrostowych [44].

Wpływ nieformalnych sieci wiedzy na efektywność działań w płaszczyźnie organizacyjnej, w rozbiciu na poszczególne obszary przedstawiono w tabeli 2.

#### **4. Potencjał współpracy**

Potencjał współpracy, stanowiący trzeci obszar korzyści organizacyjnych, będących rezultatem funkcjonowania nieformalnych sieci wiedzy, dotyczy zwiększenia zdolności do współpracy w ramach całej organizacji. Przez długi czas badacze nie zwracali uwagi na znaczenie osobistych kontaktów i sieci dla tworzenia zaufania, kształtowania się określonych oczekiwań oraz tworzenia i kontroli norm postępowania w kontekście efektywnego współdziałania.

Tabela 2

## Wpływ nieformalnych sieci wiedzy na efektywność działań organizacji

Wyniki	Autorzy
<b>Produktywność:</b> mniej powtórzeń, lepsza sprawność	Lesser, Storck; Ruuska; Schoen
<b>Efekt krzywej doświadczeń:</b> krótszy czas przyuczenia do pracy, mniej powtarzających się błędów, oszczędność czasu, krótszy czas konieczny do opracowania produktów/usług, szybsza reakcja na sygnały zewnętrzne	Fontaine, Millen; Lesser, Everest; Lesser, Storck; McDermott; Schoen; Wenger, Snyder
<b>Wydajność:</b> wyższa jakość wykreowanej wiedzy, lepsze rozwiązywanie problemów/wykonywanie zadań, wyższa produktywność, redukcja kosztów	Deloitte; Fontaine, Millen; Henschel; McDermott; Orr; Schoen; Schenkel et al.; Schenkel, Teigland; Storck, Hill
<b>Optymalizacja procesów:</b> optymalizacja procesów, lepsze wykorzystanie wiedzy, efekt synergii, optymalizacja zasobów	Deloitte; Enkel et al.; Franz et al.; Henschel; Lesser, Everest; Schoen
<b>Innowacje:</b> innowacyjność, kreatywność, jakość produktów i usług, nowe rozwiązania biznesowe, lepsze zorientowanie się na klientów	Enkel et al.; Franz et al.; Fontaine, Millen; Henschel; Hislop; Lesser, Everest; Lesser, Ruuska; Schoen; Storck, Hill; Wenger

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [26; 44].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że sieci tworzą przesłankę zmiany kulturowej. Tłumaczy się to tym, że interakcje społeczne odgrywają krytyczną rolę w kształtowaniu oraz upowszechnieniu wspólnych celów i norm funkcjonowania. Przyczynia się do tego wspólny język oraz ten sam kontekst współdziałania. Prowadzi to do powstania zbiorowej tożsamości [43]. Zgodnie z założeniami teorii identyfikacji społecznej, wzajemne relacje przekształcają się stopniowo w więzi oparte na *wzajemności* lub *wzajemnym zaufaniu*. Początkowo dotyczy to aktorów nieformalnych sieci wiedzy. Rozpatrując organizację jako całość, można powiedzieć, że funkcjonuje w niej wiele różnych formalnych i nieformalnych sieci. Pozostają one we wzajemnych interakcjach lub w łączności przez znajomych z innych sieci. Zakłada się, że osoby należące do sieci są wiarygodne. Wynika to z faktu, że dzielą się one zawsze wiedzą, są gotowe do pomocy i zaangażowane. Pozytywne doświadczenia, wynikające na przykład z odpowiedzi na pytanie, przekazywania wiedzy itd., prowadzą do wytworzenia się zaufania pomiędzy członkami organizacji. Jednak zmiana kulturowa wynika także z uznania konieczności transferu wiedzy oraz gotowości do dzielenia się nią z innymi. Również i to wymaga zaufania pomiędzy pracownikami.

Za najbardziej efektywną, z punktu widzenia tworzenia i wymiany wiedzy, uważa się kulturę zaufania, którą charakteryzuje [20, s. 32]:

- lojalność, solidarność i wzajemność w relacjach pomiędzy członkami organizacji. Pracownicy pomagają sobie nawzajem, dominuje poczucie sprawiedliwości;



- otwartość i szacunek w komunikacji między członkami organizacji. Nie ma blokad informacyjnych, pracownicy mogą liczyć na wsparcie werbalne od przełożonych i kolegów, panuje atmosfera szczerości i prawdomówności, wzajemne stosunki cechuje uczciwość i wzajemny szacunek;
- samoorganizacja i autonomia pracowników w ramach istniejących w organizacji mechanizmów koordynacji. Pracownikom przekazuje się uprawnienia do wykonywania zadań, pozostawia się im swobodę działania, nie ma ścisłej kontroli.

Burt zauważa, że indywidualny kapitał społeczny przekształca się w kapitał społeczny organizacji [8]. Sieci z definicji wspierają interakcje członków różnych zespołów, wydziałów, obszarów funkcjonalnych itd. Zasoby leżące u podstaw istniejących i potencjalnych relacji to: usieciowienie (ang. *connection*), relacje (ang. *relationships*), wspólny kontekst (ang. *common context*) [23]. Wysoki poziom usieciowienia, relacje interpersonalne, charakteryzujące się dużym poziomem zaufania oraz wspólny kontekst tworzą warunki lepszej współpracy między aktorami nieformalnej sieci wiedzy, ekspertami oraz członkami organizacji formalnej (sieci wewnętrznej). Otwarta komunikacja między różnymi sieciami również przyczynia się do *lepszej współpracy* wśród członków organizacji [20, s. 32].

Reasumując, można stwierdzić, że współdziałanie pracowników w ramach nieformalnych sieci wiedzy prowadzi do wzrostu zaufania we wzajemnych relacjach, co zwiększa istniejący w organizacji potencjał współpracy.

## 5. Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym artykule analiza literatury przedmiotu pozwoliła na zidentyfikowanie korzyści organizacyjnych, związanych z funkcjonowaniem nieformalnych sieci wiedzy w następujących obszarach: zasobów wiedzy organizacyjnej, efektywności działania organizacji oraz potencjału współpracy.

Przedstawione analizy pozwalają na stwierdzenie, że w związku z procesami uczenia się nieformalne sieci wpływają przede wszystkim na zmianę istniejących zasobów wiedzy indywidualnej, grupowej i organizacyjnej. Przedstawione rozważania wskazały, że interakcje aktorów nieformalnych sieci wiedzy służą realizacji kluczowych procesów z udziałem wiedzy, takich jak: pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, udostępnianie, rozpowszechnienie i dzielenie się wiedzą, zastosowanie wiedzy oraz zachowywanie wiedzy.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że nieformalne sieci wiedzy wpływają na efektywność działania organizacji. W szczególności dotyczy to szybkości adaptacji do zmian, wydajności, optymalizacji działań oraz zdolności do podejmowania kreatywnych zadań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że współdziałanie pracowników w ramach nieformalnych sieci wiedzy prowadzi do wzrostu zaufania we wzajemnych relacjach, co zwiększa istniejący w organizacji potencjał współpracy.

## Bibliografia

1. Andriessen J.H.E., Verburg R.M.: The Development and Application of the Community Assessment Toolkit. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria 2004.
2. Bendkowski J.: Interaktywno-sieciowy model kształtowania wspólnot działań w kreowaniu i dyfuzji wiedzy w organizacjach. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, monografia nr 402, Gliwice 2012.
3. Bendkowski J.: Jednostkowe korzyści z uczestnictwa w nieformalnych sieciach wiedzy. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 89, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.
4. Bendkowski J.: Wspólnota wiedzy, wspólnota działań i sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 76, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
5. Botkin J.: Smart business. How knowledge communities can revolutionize your company. The Free Press, New York 1999.
6. Brown J.S., Duguid P.: Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified view of Working, Learning, and Innovation. „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, 1991.
7. Brown J.S., Duguid P.: Organizing Knowledge. „California Management Review”, Vol. 12, No. 2, 1998, p. 90-111.
8. Burt R.S.: Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press, Cambridge 1992.
9. Constant D., Sproull L.S., Kiesler S.: The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. „Organization Science”, Vol. 7, No. 1, 1996.
10. Deloitte: Collaborative knowledge networks: Driving workforce performance through Web-enabled communities. Deloitte Consulting and Deloitte & Touche, New York 2001.
11. Engeström Y.: From communities of practice to mycorrhizae, [in:] Hughes J. et al. (eds.): Communities of Practice. Critical Perspectives. Routledge, London and New York 2007.
12. Enkel E., Heinold P., Hofer-Alfeis J., Wicky Y.: The Power of Communities: How to build Knowledge Management on a Corporate Level using a Bottom-up Approach, [in:] Davenport T., Probst G.J.B. (eds.): Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices. John Wiley & Sons, New York 2002.
13. Fontaine M.A., Millen D.R.: Understanding the Benefits and Impacts of Communities of Practice, [in:] Hildreth P., Kimble C. (eds.): Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group, Hershey, PA 2004.
14. Grant R.M.: Toward a knowledge-based theory of a firm. „Strategic Management Journal”, Vol. 17 (Winter Special Issue: Knowledge and the firm), No. 1, 1996.
15. Henschel A.: Communities of Practice: Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Difo-Druck, Bamberg 2001.
16. Hislop D.: The complex relations between communities of practice and the implementation of technological innovations. „Interdisciplinary Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 2, 2003.

17. Inkpen A.C., Tsang E.W.K.: Social capital, networks, and knowledge transfer. „Academy of Management Review”, Vol. 30(1), 2005.
18. Jashapara A.: Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
19. Katz D., Kahn R.L.: The social psychology of organizations. Wiley & Sons, New York 1978.
20. Klinke S., Gundert H., Nagler B.: Konzepte von Vertrauen und Kultur im Unternehmen. Theoretische und empirische Konstrukte. Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, Artec, Bremen 2011.
21. Leonard D., Sensiper S.: The role of tacit knowledge on group innovation. „California Management Review”, Vol. 40(4), 1998.
22. Lesser E.L., Everst K.: Using Communities of Practice to Manage Intellectual Capital. „Ivey Business Journal”, Vol. 65, No. 4, 2001.
23. Lesser E.L., Storck J.: Communities of Practice and Organisational Performance. „IBM Systems Journal”, Vol. 40, No. 4, 2001.
24. McDermott R.: Measuring the impact of communities. „Knowledge Management Review”, Vol. 5, No. 2, 2002, p. 26-29.
25. Millen D.R., Fontaine M.A., Muller M.J.: Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice. „Communication of the ACM, Special Issue: Supporting Community and Building Social Capital”, Vol. 45, No. 4, s. 69-73.
26. North K., Romhardt K., Probst G.J.B.: Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice. QUEM-Report. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin 2004.
27. Orr J.: Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job. Dissertation. Cornell University, 1995.
28. Probst G.J.B., Büchel B.S.T.: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Gabler, Wiesbaden 1998.
29. Probst G.J., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
30. Ruuska I.: Social Structures as Communities for Knowledge Sharing. Dissertation, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki University of Technology, Helsinki 2005.
31. Schenkel A., Teigland R.: Investigating the Relationship Between Communities of Practice and Organizational Performance, [in:] Schenkel A. (ed.): Communities of Practice or Communities of Discipline: Managing Deviations at the Öresund Bridge. Stockholm School of Economics, Stockholm 2002.
32. Schoen S.: Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz, München 2001.
33. Schumpeter J.A.: The theory of economic development. University Press, Cambridge, MA 1968.
34. Seufert A., von Krogh G., Bach A.: Towards knowledge networking. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 3, No. 3, 1999, p. 180-190.
35. Snyder W.M.: Organizational learning and performance: An exploration of linkages between organizational learning, knowledge, and performance. Disseratation, Faculty of the Graduate School, University of Southern California, Los Angeles 1996.

36. Storck J., Hill P.A.: Knowledge Diffusion through “Strategic Communities”. „Sloan Management Review”, Vol. 41, No. 2, 2000.
37. Teigland R., Wasko M.: Integrating knowledge through information trading: Examining relationship between boundary-spanning communication and individual performance. „Decision Sciences”, Vol. 34, No. 2 (Special Issue on Knowledge Management).
38. Tsoukas H., Vladimirou E.: What is organizational knowledge? „Journal of Management Studies”, Vol. 38, No. 7, 2001.
39. Von Krogh G., Köhne M.: Der Wissenstransfer im Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflußfaktoren. „Die Unternehmung”, Vol. 52 (5/6), 1998.
40. Von Wartburg I., Rost K., Teichert T.: Shaping Social Structure in Virtual Communities of Practice, [in:] Coakes E., Clarke S. (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management, IDEA Group Reference, Hershey 2006.
41. Wenger E., Snyder W.M., McDermott R.: Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Harvard Business School Press, Boston 2002.
42. Wenger E., Snyder W.M.: Communities of practice: The organizational frontier. „Harvard Business Review”, Vol. Jan-Feb, No. 78, 2000.
43. Wenger E.: Communities of Practice – Learning as a Social System. „The System Thinkers”, Vol. 9, No. 5, 1998, p. 1-5.
44. Zboralski K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

## **Abstract**

Interest in informal social networks as a knowledge management tool has increased recently among researchers and practitioners interest. It focuses primarily on issues related to knowledge network development and implementation in organizations. Unfortunately, there is a little knowledge about the results of cooperation of actors of informal knowledge networks both on individual and organizational levels. Based on the KM-literature research the paper presents in a synthetic manner organizational benefits of informal knowledge networks.