

Jacek Bendkowski

Politechnika Śląska

KSZTAŁTOWANIE MOTYWACJI DO UCZESTNICTWA W WIRTUALNYCH SIECIACH WIEDZY NA PRZYKŁADZIE WSPÓLNOT DZIAŁAŃ

1. Wstęp

Postępujący proces umiędzynarodawiania gospodarek narodowych stawia organizacje przed problemem podziału i dystrybucji wiedzy w środowisku rozproszonym, a co za tym idzie – możliwości tworzenia wirtualnych sieci wiedzy wykorzystujących technologię informatyczną. Nowym podejściem do rozumienia procesów tworzenia wiedzy i dzielenia się nią w organizacjach i środowiskach rozproszonych jest koncepcja „wspólnoty działań” (*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 [Wenger 1998, s. 12].

Charakter oraz sposób funkcjonowania tego typu sieci wiedzy, w tym specyfika mechanizmów grupowego uczenia się, powodują, że tradycyjne bodźce motywujące stają się często nieskuteczne. Wynika to przede wszystkim z takich powodów, jak:

- anonimowość w sieci,
- odpersonalizowanie kontaktów międzyludzkich,
- powstanie relacji opartych nie na zależności służbowej, lecz na asymetrii posiadanej wiedzy (mistrz – uczeń),
- prymat rzeczywistych, a nie formalnych kompetencji uczestnika wspólnoty,
- podporządkowanie przede wszystkim domenom, a nie ludziom,
- tymczasowość funkcjonowania danej wspólnoty, możliwość wyłonienia się w jej ramach nowej subdomeny, zanik lub połączenie z inną wspólnotą,
- wzrost znaczenia zaufania w stosunkach między uczestnikami wspólnoty.

Konieczna zatem staje się identyfikacja czynników motywujących do uczestnictwa w wirtualnej sieci wiedzy, a w konsekwencji do tworzenia wiedzy i dzielenia się nią między jej uczestnikami.

2. Przesłanki partycypacji w wirtualnej wspólnocie działań

Partycypacja w wirtualnej wspólnocie działań (*virtual community of practice* – *VCoP*) jest uzależniona od czynników jednostkowych, technologicznych oraz sytuacyjnych, w tym organizacyjnych [Watson, Hewett 2006, s. 147; Gongla, Rizzuto 2004, s. 842]. Przez pojęcie czynników jednostkowych rozumie się cechy i postawy jednostek warunkujące ich motywację do uczestnictwa we wspólnocie działań. Mają one decydujące znaczenie w procesie motywowania, co wynika przede wszystkim ze społecznego charakteru procesu dzielenia się wiedzą w ramach wirtualnej wspólnoty działań.

Czynniki technologiczne określają, na ile stosowana technologia zachęca do uczestnictwa w wirtualnej wspólnocie działań. Technologia postrzegana przez członków wirtualnej sieci wiedzy, jako przydatne narzędzie ułatwiające pracę, będzie prawdopodobnie częściej wykorzystywana w ich codziennych działaniach, co będzie skutkowało wzmożonym uczestnictwem, a w konsekwencji – wymianą poglądów i tworzeniem wiedzy [Bagozzi, Davis, Warshaw 1992, s. 659]. Organizacja ma wpływ na wybór stosowanej technologii, ale i technologia wpływa na funkcjonowanie organizacji [Rose, Jones 2005, s. 19].

Z organizacyjnego punktu widzenia szczególną rolę w procesie motywowania odgrywają czynniki sytuacyjne. Pozwalają one na kształtowanie zachowań indywidualnych, determinujących aktywność jednostek tworzących daną sieć wiedzy. Organizacje mogą wywierać na nie wpływ, tworząc tym samym określone środowisko funkcjonowania w ramach wspólnoty, które w mniejszym lub większym stopniu zachęcało ich do dzielenia się wiedzą.

3. Jednostkowe motywy uczestnictwa w wirtualnej wspólnocie działań

Motywy skłaniające jednostki do współdziałania w ramach sieci wiedzy można zgrupować w następujących trzech obszarach: 1) rozwoju osobistego, 2) poczucia przynależności, 3) uznania i reputacji [Zarb 2006, s. 14].

Rozwój osobisty oznacza uczenie się i zdobywanie umiejętności. Wirtualna wspólnota działań umożliwia znalezienie ludzi, z którymi można współpracować lub współdziałać w realizacji projektów oraz znaleźć rozwiązanie określonych problemów. Do najważniejszych czynników sytuacyjnych w tym obszarze należą:

- Liczba uczestników – zakłada się, że im więcej członków liczy wspólnota, tym większe są możliwości uczenia się.
- Specyfika wspólnoty (w tym zdolność do wyodrębniania się podgrup tematycznych) – wspólnota koncentrująca się wokół wąsko sformułowanego tematu oferuje większe możliwości uczenia się. Fachowa dyskusja nie jest przerywana przez „amatorów” proszących o wyjaśnienie szczegółów.

- Wymagana wiedza warunkująca uczestnictwo – im więcej wiedzy wymaga uczestnictwo we wspólnocie, tym większe jest zaangażowanie w proces uczenia się i dzielenia się wiedzą. Im większe znaczenie wiedzy, tym większe znaczenie rozwoju osobistego jako czynnika motywującego.
- Dostępność wiedzy – występowanie alternatywnych źródeł wiedzy. Zakłada się, że im mniej alternatywnych źródeł wiedzy, tym chętniej jednostki korzystają z wirtualnych wspólnot działań, jak np. w przypadku nowych zawodów.
- Wartość wiedzy – jest odwrotnie proporcjonalna do prawdopodobieństwa dzielenia się nią.
- Wymagania technologiczne – zdolność nabycia wiedzy ukrytej poprzez sieć zależy w pierwszym rzędzie od umiejętności posługiwania się komputerem przez jednostkę.

Poczucie przynależności wiąże się z przynależeniem do określonego zawodu lub elity zawodowej. Manifestuje się chęcią rozszerzania sieci powiązań społecznych związanych z zainteresowaniami lub działaniami jednostki oraz funkcjonowaniem w grupie. Obejmuje ludzi poszukujących emocjonalnego wsparcia i zaufania oraz dążących do rozwoju zawodowego. Do najważniejszych czynników sytuacyjnych w tym obszarze należą:

- Wymagany stopień technologii informacyjnej we wspólnocie – zapewnienie poczucia przynależności wymaga, aby wewnątrz wspólnoty istniał pewien podzielany przez jej członków stopień wyrażania emocji. Gdy członkowie wspólnoty boją się lub nie rozumieją bardziej skomplikowanych technologii, w mniejszym stopniu będą potrafili wyrażać swoje emocje.
- Odrębność i wyobcowanie – oznaczają poczucie własnej odmienności w stosunku do innych grup zawodowych. Odrębność stanowi czynnik spajający wspólnotę działań. Atrakcyjność wspólnot rośnie wraz ze wzrostem odrębności.
- Specyfika wspólnoty – wspólnota koncentrująca się wokół wąsko sformułowanego tematu oferuje większe możliwości uczenia się. Zwiększają się one, gdy wspólnota ma zdolność wyodrębniania podgrup tematycznych.
- Liczba uczestników – w miarę wzrostu liczby członków wspólnoty zmniejsza się możliwość zbudowania silnych więzi.
- Moralne konsekwencje i bagaż emocjonalny związany z podejmowanymi działaniami – błąd prowadzący do poważnych konsekwencji natury moralnej wzmacnia więzy grupowe.

Uznanie i reputacja wiążą się z możliwością zaprezentowania kompetencji eksperckich oraz zbudowaniem wokół nich pożądanej reputacji. Wirtualna wspólnota działań pozwala na uzyskanie określonej reputacji w związku z wykonaniem danego zadania oraz na jej gradację. Do najważniejszych czynników sytuacyjnych w tym obszarze należą:

- Wewnętrzne znaczenie reputacji – w przypadku niektórych zawodów, jak np. dziennikarz, niezwykle ważna jest reputacja, niezależnie od sytuacji rynkowej.

- Stopień „wirtualności” wspólnoty – niektóre zawody lub działania istnieją tylko w Internecie (np. pozycjonowanie produktów i usług w przeglądarkach internetowych, tzw. *search marketing*). W przypadku tych zawodów zbudowanie reputacji wirtualnej jest tak samo ważne, jeśli nie bardziej, jak inne jej formy.
- Nowość praktyki/wspólnoty i asymetria posiadanej wiedzy – w przypadku nowych wspólnot istnieje asymetria w posiadanej wiedzy na rynku, co prowadzi do sytuacji, gdy wszystkie usługi ocenia się jako usługi przeciętnej jakości, ponieważ klienci nie potrafią ich należycie ocenić. W konsekwencji wysokiej jakości usługi najlepszych specjalistów mogą być oceniane poniżej ich rzeczywistej wartości. W tej sytuacji profesjonaliści dążą do jak najszybszego zbudowania reputacji, co będzie jasnym sygnałem dla rynku, nawet jeśli sama istota produktu/usługi jest dla nich niezrozumiała.
- Siła mechanizmu reputacji (weryfikacja tożsamości) – oznacza, na ile ujawnienie prawdziwej tożsamości zwiększa możliwości budowania reputacji przez członków wspólnoty.

4. Badanie sytuacyjnych czynników partycypacji w wirtualnych wspólnotach działań

4.1. Metoda i cel badań. Zastosowane narzędzia badawcze

Celem przeprowadzonych przez Zarba [2006] badań była identyfikacja czynników sytuacyjnych warunkujących partycypację w wirtualnych wspólnotach działań. Założono, że ich odpowiedni rozkład pozwoli na wywołanie odpowiedniej motywacji jednostek do uczestnictwa w sieci wiedzy, a tym samym na zwiększenie intensywności procesów tworzenia wiedzy i dzielenia się nią.

W badaniach przeprowadzonych metodą delficką uczestniczyło dwunastu ekspertów ze świata biznesu i nauki mających doświadczenia z pracą w wirtualnych wspólnotach działań. Badania główne poprzedzono wstępnymi badaniami literaturowymi, które miały na celu zidentyfikowanie sytuacyjnych czynników partycypacji w wirtualnych wspólnotach działań na podstawie analizy analogicznych badań przeprowadzonych przez Hara [2000, s. 24; 2001, s. 10] na grupie prawników pracujących we wspólnym zespole adwokackim przy jednym z sądów amerykańskich.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem częściowo ustrukturyzowanych ankiet. Odpowiedzi uzyskiwane od jednego wpływały na treść pytań zadawanych następnemu badanemu. Zestawienie wypowiedzi ekspertów z ich ocenami dokonanymi przez innych ekspertów pozwoliło na identyfikację zależności między poszczególnymi zmiennymi oraz na identyfikację innych relewantnych czynników sytuacyjnych. Na zakończenie przeprowadzono wywiady z pięcioma ekspertami w celu wyjaśnienia ewentualnych niejasności.

4.2. Wyniki badań

Za najważniejszy czynnik warunkujący partycypację w wirtualnej wspólnocie działań badani uznali w kolejności (na skali od 1 do 3, gdzie 1.0 – bardzo ważne, 2.0 – ważne, 3.0 – istotne): rozwój osobisty (1.4), poczucie przynależności (2.0), uznanie i reputację (2.3). Wynik ten znacznie różni się od rezultatów badań przeprowadzonych przez Hara [2000, s. 24-28], gdzie głównymi czynnikami warunkującymi współpracę i procesy dzielenia się wiedzą były: stopień wspólnie podzielanych znaczeń oraz silne poczucie przynależności do grupy zawodowej, które należą raczej do grupy czynników poczucia przynależności, a nie rozwoju osobistego.

Rozwój osobisty

Najważniejszym czynnikiem, zdaniem badanych, okazała się wartość wiedzy (1.8). Tuż za nią uplasowała się wymagana wiedza warunkująca uczestnictwo we wspólnocie działań (1.9). Zdaniem niektórych badanych czynnik ten nie odgrywa żadnej istotnej roli, ponieważ potrafili oni podać przykłady wirtualnych wspólnot działań, które nie wymagały do uczestnictwa w nich istotnej wiedzy. Dostępność/alternatywne źródła wiedzy oraz specyfika wspólnoty zostały ocenione jako ważne (2.3). Może to wynikać z tego, że źródła wiedzy konkurują ze sobą oraz że zwiększanie ich ilości nie zawsze przyniesie pożądane skutki, poza wyższymi kosztami nabycia. Przemawia to raczej za integrowaniem systemów wiedzy niż prostym dodawaniem nowych wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

Specyfika wspólnoty odgrywa większą rolę w przedsiębiorstwach wielobranżowych. Zbytne rozproszenie domeny zainteresowania wspólnoty może się odbić negatywnie na możliwościach zbiorowego uczenia się, na tworzeniu wiedzy organizacyjnej oraz partycypacji (2.3). Ocena 2.5 w wypadku możliwości podziału oznacza, że chociaż dla wspólnoty ważna jest jej integralność, różnorodność domen może istnieć pod warunkiem odpowiedniego zarządzania wspólnotą i zachęcania do tworzenia podgrup zainteresowań. Niska ocena, jaką uzyskały wymagania technologiczne (3.5), może świadczyć o tym, że przynajmniej w krajach rozwiniętych technologia informacyjna (komputerowa) na tyle zintegrowała się z codziennym życiem, że trudno jest zauważyć jakiegokolwiek przejawy technofobii.

Poczucie przynależności

Wszystkie czynniki składające się na poczucie przynależności zostały ocenione niżej niż czynniki rozwoju osobistego. Związane jest to z generalnie niższą oceną poczucia przynależności jako czynnika motywującego do partycypacji w działaniach wspólnoty działań. Z wyjątkiem wymagań technologicznych (3.5) wszystkie czynniki uzyskały zbliżone oceny.

Najwyżej zostały ocenione stopień odrębności/alienacji oraz specyfika wspólnoty (2.3). Konsekwencje moralne i bagaż emocjonalny zostały ocenione jako istotne, ale nie ważne (2.4). Zdaniem badanych liczba uczestników nie odgrywa istotnej roli w zapewnianiu poczucia przynależności (2.9). Wyniki te wskazują, że decydujące znaczenia dla powstawania i funkcjonowania wspólnot działań ma ich tożsamość określona przez członków–założycieli w fazie budowania wspólnoty. Wpływa ona na przesłanki i cel funkcjonowania wspólnoty, jej strukturę i sposób działania, określa dystrybucję władzy w ramach wspólnoty, role odgrywane przez jej członków, normy i wartości, na których wspólnota opiera swoje działanie oraz – co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia istoty egzystencji – sposób tworzenia nowej wiedzy.

Budowanie reputacji i uznanie

Zdaniem badanych najważniejsze czynniki to nowość praktyki i asymetria poziomu wiedzy oraz wewnętrzna waga reputacji we wspólnocie (1.7). Oznacza to, że dobrze przemyślany i transparentny mechanizm reputacji pozwala zbudować wspólnotę, która może w pełni wykorzystać aspiracje jej ambitniejszych członków. Weryfikacja tożsamości została oceniona pozytywnie (2.3). Przenosząc to na realia organizacyjne, należy stwierdzić, że anonimowość zmniejsza użyteczność wspólnot działań jako mechanizmu budowania reputacji i raczej służy podtrzymywaniu dyskusji na bardziej delikatne, acz ważne tematy, jak np. opór przeciwko zmianom czy niezadowolenie.

5. Wnioski

- Zestawienie wyników badań przeprowadzonych przez Zarba i Hara dowodzi, że nie można wskazać grupy czynników prymarnie warunkujących partycypację w wirtualnej wspólnocie działań. Można przypuszczać, że jest to uzależnione przede wszystkim od domeny wirtualnej wspólnoty działań. Wysoki stopień dostępności wiedzy w ramach wspólnoty oznacza spadek jej wartości. A zatem we wspólnotach charakteryzujących się swobodnym dostępem do wiedzy większe znaczenie mają czynniki związane z przynależnością do grupy (odrębnością grupową) niż z rozwojem osobistym. I odwrotnie – wzrost wartości wiedzy powoduje, że znaczenia nabierają czynniki związane z rozwojem osobistym.
- Badania wykazały, że podstawowe znaczenie przypisuje się reputacji, która jest odpowiednikiem władzy w wirtualnej sieci wiedzy. 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 jest wynikiem przede wszystkim rozwoju osobistego lub – jak w badaniach Hara – przynależności grupowej.

- Najważniejszym czynnikiem rozwoju osobistego okazała się wartość wiedzy, która zarazem stanowi barierę w procesach dzielenia się wiedzą. Wartość wiedzy jest odwrotnie proporcjonalna do prawdopodobieństwa dzielenia się nią. W sytuacji, gdzie podzielenie się wiedzą wiąże się z utratą jej wartości, członkowie wspólnoty będą wykazywali tendencje do zatrzymywania jej wyłącznie dla siebie. W związku z tym we wspólnotach, w których występuje znaczna asymetria posiadanej wiedzy, rzadko będzie dochodziło do kolektywnego tworzenia wiedzy, ponieważ jednostki ją posiadające mogą przedkładać osobiste korzyści wynikające z jej użycia nad wspólne korzyści grupowe.
- W zakresie czynników związanych z przynależnością grupową za najbardziej istotne badani uznali stopień odrębności/alienacji oraz specyfikę wspólnoty. Świadczy to o znaczeniu, jakie przypisywane jest wytworzeniu się wspólnej tożsamości wspólnoty, która determinuje jej strukturę i sposób działania oraz – co wydaje się najważniejsze z punktu widzenia istoty egzystencji – sposób tworzenia nowej wiedzy.
- Uznanie przez badanych nowości praktyki, asymetrii poziomu wiedzy oraz znaczenia reputacji we wspólnocie potwierdzają podstawowe znaczenie reputacji jako głównego czynnika warunkującego pozycję władczą w ramach wspólnoty. Oznacza to, że dobrze przemyślany i transparentny mechanizm budowania i weryfikacji reputacji pozwala na stworzenie wspólnoty, która może w pełni wykorzystać aspiracje jej ambitniejszych członków.

Literatura

- Bagozzi R.P., Davis F.D., Warshaw P.R., *Development and test of a theory of technological learning and usage*, "Human Relations" 1992 no. 45 (7).
- Gongla P., Rizzuto C.R., *Evolving communities of practice: IBM Global Services experience*, "Knowledge Management" 2004, vol. 40, no. 4.
- Hara N., *A community of practice: everyday is a learning experience at a Public Defender's Office*, [w:] *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans, April 24-28, 2000.
- Hara N., *Formal and informal learning: incorporating communities of practice into professional development*, [w:] *American Educational Research Association Annual Meeting*, Seattle, April 10-14, 2001.
- Rose J., Jones M., *The double dance of agency: A socio-technical account of how machines and humans interact*, "Systems, Signs & Actions An International Journal on Communication, Information Technology and Work" 2005 no. 1 (1).
- Watson S., Hewett, *A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse*, "Journal of Management Studies" 2006 no. 43 (2).
- Wenger E., *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- Zarb M.P., *Modelling participation in virtual communities of practice*, Master Dissertation, LSE, London 2006.

CREATING MOTIVATING FOR THE PARTICIPATION IN VIRTUAL KNOWLEDGE NETWORK BASED ON THE STUDIES OF ACTIVITY-CENTRED COMMUNITIES

Summary

Organizations have now to cope with the increasing internationalization of business forcing the collaboration and knowledge sharing across time and distance at the same time. A new approach to knowledge sharing are virtual community based on knowledge management systems such as Lave and Wenger's Communities of Practice (CoPs). A key factor for increased interaction and knowledge sharing within community of practice is strong and honest participation of its members. The paper presents key motivators grouped into three broad areas: self development, sense of belonging and reputation development using Zarb's Delphi study conducted to test the relevance and relative importance of these factors.