

JACEK BENDKOWSKI

# TYPOLOGIA WSPÓLNOT DZIAŁAŃ

<https://doi.org/10.33141/po.2013.06.02>

## Wprowadzenie

Termin „wspólnota działań” 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 [Lave, Wenger, 1991, s. 29]. Wspólnoty działań tworzą samoorganizujące się i niesformalizowane wyspy wiedzy, samodzielnie określające zasady współdziałania ich członków oraz charakter relacji z organizacją macierzystą [Wenger, 1998, s. 14]. Wiedza wytworzona w ich ramach jest wysoce niesformalizowana i nieustrukturyzowana, a przez to pozwalająca na efektywne rozwiązywanie problemów w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Są one nie tylko źródłem wiedzy niejawniej, ale zapewniają także jej szybką dyfuzję wewnątrz przedsiębiorstwa.

Niejednoznaczność samego terminu „wspólnota działań”, który można interpretować z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych, jak np. socjologii czy zarządzania, oraz przyjęcie odmiennej perspektywy badawczej, co w konsekwencji wiąże się z położeniem nacisku na inne cechy wspólnot, powoduje, że jego zastosowanie w praktyce jest niekiedy problematyczne: wszystko jest i jednocześnie nie jest wspólnotą działań.

Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie istniejącego w literaturze przedmiotu chaosu terminologicznego poprzez zaprezentowanie przeglądu popularnych klasyfikacji wspólnot działań oraz zaproponowanie własnej, spójnej typologii, odwołującej się do ich podstawowych wymiarów opisu, tj. domeny, wspólnoty i działania.

## Podejście klasyczne: stopień formalizacji i cel działania

Charakterystycznym dla początkowego okresu badań wspólnot działań jest ich klasyfikowanie według stopnia formalizacji oraz celu działania.

Z punktu widzenia stopnia formalizacji wyróżniono wspólnoty (por. tab. 1) [Wenger, McDermott, Snyder, 2002, s. 28]:

- ▶ niewidoczne (*unrecognized*),
- ▶ nieoficjalne (*bootlegged*),
- ▶ legitymizowane (*legitimized*),
- ▶ wspierane (*supported*),
- ▶ zinstytucjonalizowane (*institutionalized*).

Mianem wspólnoty niewidocznej określa się wspólnotę, której istnienia organizacja nie jest świadoma, podobnie jak niektórzy jej członkowie. Wspólnota nieoficjalna to wspólnota, o której istnieniu wie wyłącznie „krąg zaufanych”. Wspólnota legitymizowana to wspólnota, która jest postrzegana przez organizację za jej wartościowy składnik. Wspólnoty wspierane otrzymują zasoby bezpośrednio od organizacji, natomiast wspólnota zinstytucjonalizowana ma oficjalny status i funkcje w organizacji. Wspólnoty działań różnią się od siebie strukturą i sposobem funkcjonowania przede wszystkim ze względu na cel działania. Z tego punktu widzenia można wyróżnić następujące cztery rodzaje wspólnot [Wenger, Snyder, McDermott, 2002, s. 76]:

- ▶ pomocowe (*helping communities*),
- ▶ najlepszych praktyk (*best-practice communities*),
- ▶ zarządzania wiedzą (*knowledge-stewarding communities*),
- ▶ innowacyjne (*innovation communities*).

Istotą *wspólnoty pomocowej* jest stworzenie forum łączącego ludzi niezależnie od ich aktualnej lokalizacji i/lub przynależności organizacyjnej w celu określenia wiedzy podlegającej transferowi, jej wartości oraz mechanizmów rozpowszechnienia wśród pozostałych członków wspólnoty. Wspólnoty pomocowe wykorzystują w tym celu najczęściej listę dyskusyjną.

*Wspólnota najlepszych praktyk* koncentruje się na rozwijaniu, ocenie i propagowaniu określonych rozwiązań (praktyk). Wspólnota najlepszych praktyk poddaje ocenie ich skuteczność i przydatność na podstawie specjalnie zaprojektowanego w tym celu procesu weryfikacji, opierając się na dokumentacji i kwestionariuszach ankietowych.

Głównym celem *wspólnoty zarządzania wiedzą* jest aktualizacja, organizacja i upowszechnienie wiedzy używanej przez jej członków w codziennych działaniach. Stanowi ona zatem forum umożliwiającej jej członkom nawiązanie kontaktu, opracowanie i rozwój oraz ocenę nowych rozwiązań. Typowe narzędzia wykorzystywane przez wspólnoty zarządzające wiedzą to repozytoria wiedzy, bazy danych oraz wyszukiwarki treści.

Celem *wspólnoty innowacyjnej* jest wspieranie innowacji. Wspólnoty innowacyjne wykorzystują w tym celu najczęściej technologie komunikacyjne, pozwalające na współpracę w czasie rzeczywistym, jak np. *chatroomy* czy wideokonferencje.

## Podejście sieciowe: możliwość transferu wiedzy niejawnej



Charakterystyczne dla tego podejścia jest różnicowanie wspólnot działań ze względu na charakter więzi (silne/słabe) łączących ich członków, co warunkuje możliwość transferu wiedzy niejawnej. Można dokonać uzależnienia wspólnot od stopnia rozproszenia geograficznego oraz wykorzystywanych środków komunikacji [Teigland, 2003, s. 32]. W związku z tym wyróżnia się:

- ▶ zlokalizowane wspólnoty działań,
- ▶ wewnątrz- i międzyorganizacyjne rozproszone sieci działań (rozproszone wspólnoty działań),
- ▶ wewnątrz- i międzyorganizacyjne elektroniczne sieci działań (wirtualne wspólnoty działań).

*Wspólnoty zlokalizowane* to wspólnoty obejmujące pracowników najczęściej tego samego działu organizacji, których członkowie utrzymują wyłącznie kontakty bezpośrednie. Umożliwiają one powstanie silnych więzów wspólnotowych, co pozwala na efektywny transfer wiedzy niejawnej, „lepkiej” oraz związanej z określonym kontekstem.

*Wewnątrzorganizacyjne rozproszone sieci działań* tworzą jednostki rozrzucone po całej organizacji, współpracujące ze sobą nad rozwiązaniem podobnych problemów. Powstały w jej wyniku układ relacji różni się od zespołów rozpro-

szonych brakiem oficjalnie zdefiniowanych celów oraz legitymacji do działań ze strony organizacji. Centralne miejsca w sieci komunikacji zajmują brokerzy wiedzy, łączący poszczególne wspólnoty działań rozproszone po całej organizacji oraz przekazujący wiedzę pomiędzy nimi, transferując je z realiów jednych na warunki funkcjonowania drugich. W związku z rozproszeniem wspólnoty komunikacja i koordynacja odbywa się z wykorzystaniem instrumentów operujących się głównie na wiedzy jawnej.

*Międzyorganizacyjne rozproszone sieci działań* obejmują jednostki pracujące nad podobnymi zadaniami, ale w różnych organizacjach. Ich głównym celem jest wymiana wiedzy jawnej i uczenie się. Charakteryzuje je nacisk na przestrzeganie norm wspólnotowych, kontrolę zachowań oraz dwustronne relacje, opierające się na zasadzie wzajemności. Przykładem międzyorganizacyjnych rozproszonych sieci działań są wspólnoty tworzone przez naukowców pochodzących z organizacji reprezentujących branże innowacyjne. Bodźcem do poszukiwania kontaktu z jednostkami spoza organizacji jest najczęściej niedostatek lub brak wiedzy w organizacji, chęć bieżącego śledzenia zmian, a także szukanie pomocy w rozwiązywaniu problemów. Wiedza nie jest traktowana jako dobro wspólne, lecz podlega wymianie pomiędzy jednostkami utrzymującymi długoletnie relacje, zbudowane na zrozumieniu i zaufaniu.

Tab. 1. Podział wspólnot działań ze względu na stopień sformalizowania

Stopień sformalizowania	Opis	Typowe wyzwania
Niewidoczne	Niewidoczne dla organizacji i niekiedy dla ich członków	Trudno dostrzegalna wartość; świadomość ograniczeń; nie obejmuje tych, którzy powinni się w niej znaleźć
Nieoficjalne	Widoczne wyłącznie dla należących do „kręgu wtajemniczonych”	Zdobycie zasobów; rozwój; utrzymanie w tajemnicy; uzyskanie oficjalnego uznania
Legitymizowane	Oficjalnie uznane za wartościowy składnik organizacji	Szersze uznanie; szybki wzrost; nowe wymagania i oczekiwania
Wspierane	Otrzymują zasoby bezpośrednio od organizacji	Kontrola; rozliczanie z wykorzystanych zasobów, działań i terminów; presja czasu
Zinstytucjonalizowane	Posiadają oficjalną pozycję i zadania w organizacji	Stałe cele; nadmierne oczekiwania; żywot po zakończeniu zadania



*Wewnątrz- i międzyorganizacyjne elektroniczne sieci działań* to układy relacji współpracujących ze sobą jednostek pochodzących z tej samej bądź różnych organizacji i wykorzystujących w tym celu przede wszystkim technologie komunikacyjne, takie jak np. poczta elektroniczna, wideokonferencje, fora intranetowe i internetowe itp. Oferują one przestrzeń społeczną, w której jednostki samodzielnie organizują swoje działania w pracy nad rozwiązaniem określonego problemu. Członkowie wspólnoty współpracują ze sobą w rozwiązywaniu problemów, pomagając sobie wzajemnie i wymieniając się poglądami na interesujące ich tematy w ramach określonej domeny wiedzy.

### **Podejście funkcjonalne: wspólnoty działań a struktura organizacji macierzystej**

Charakterystycznym dla tego podejścia jest różnicowanie wspólnot działań ze względu na strukturę organizacji macierzystej. Przy czym zakłada się, że wspólnoty działań powstały dla przezwyciężenia istniejących barier organizacyjnych. Ponieważ kładzie ono nacisk na cel funkcjonowania oraz możliwość transferu wiedzy niejawnej, stanowi połączenie podejścia klasycznego z sieciowym. W ramach omawianego podejścia wyróżniono [Archer, 2006, s. 21]:

- ▶ wspólnoty unitarne,
- ▶ wspólnoty sieciowe,
- ▶ formalne i samoorganizujące się wirtualne wspólnoty działań.

*Wspólnota unitarna* funkcjonuje w ramach jednej organizacji. Wspólnota jest traktowana jako narzędzie zarządzania wiedzą w organizacji. W związku z tym jest ona odpowiedzialna za: przechwytywanie, gromadzenie, wartościowanie, strukturyzację i upowszechnianie wiedzy, wykształcenie ról osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą oraz stworzenie warunków do dzielenia się wiedzą niejawną przez jej członków.

*Wspólnota działań funkcjonująca w organizacji sieciowej* stanowi łącznik pomiędzy niezależnymi jednostkami gospodarczymi, realizującymi różnorodne przedsięwzięcia i projekty. Głównym ce-

lem funkcjonowania wspólnoty sieciowej jest ułatwienie wymiany pomiędzy organizacjami należącymi do sieci. Dzięki temu uzyskują one szybki dostęp do informacji oraz wiedzy niejawnej.

*Siec działań* (wirtualną wspólnotę działań) można zdefiniować jako grupę współpracujących ze sobą osób ze względu na określoną domenę wiedzy i wykorzystujących w tym celu narzędzia i technologię komunikacyjną. Tworzy ona przestrzeń społeczną, wykorzystywaną przez jednostki do pracy nad rozwiązaniem wspólnego problemu, udzielania pomocy i wymiany poglądów. Członkowie wirtualnej wspólnoty działań zajmują się kwestiami związanymi z ich profesją lub wynikającymi z ich zainteresowań. W odróżnieniu od unitarnej, wirtualna wspólnota działań jest bytem mniej związanym bezpośrednio z organizacjami, z których wywodzą się jej członkowie. Cechą charakterystyczną wirtualnej wspólnoty działań jest traktowanie wiedzy jako dobra wspólnego, a nie indywidualnego.

Wyróżnia się formalne i samoorganizujące się wirtualne wspólnoty działań. *Formalna wspólnota działań* posiada reguły naboru nowych członków, ustalone przez kierownictwo organizacji. Wspiera ono wspólnotę w jej codziennych działaniach oraz promuje komunikację pomiędzy jej członkami: organizuje spotkania, sugeruje tematy, którymi powinna się zająć wspólnota. W odróżnieniu od formalnej, *nieformalna wirtualna wspólnota działań* cechuje się otwartym członkostwem i brakiem formalnego kierownictwa. Członkowie nie są ze sobą silnie związani, a zaangażowanie w prace wspólnoty jest stosunkowo niskie. Motywacja do uczestnictwa wynika bardziej z faktu utożsamiania się z daną domeną wiedzy niż przynależnością organizacyjną. Przykładem tego rodzaju wspólnot są grupy dyskusyjne i fora internetowe.

### **Klasyfikacja wspólnot działań według ich podstawowych cech**

Dotychczas przedstawione typy wspólnot działań wyróżniono ze względu na cel działania, możliwość transferu wiedzy niejawnej oraz strukturę organizacji macierzystej. Wy-

daje się jednakże, że kryteria te są zbyt jednostronne i nie uwzględniają różnic pomiędzy wspólnotami działań, wynikającymi z ich podstawowych cech. Z analizy głównych wymiarów oraz logiki funkcjonowania wspólnot działań wynika, że za podstawowe kryteria różnicowania wspólnot działań należy uznać (por. tab. 2):

- ▶ główny cel działania (pomoc, transfer najlepszych praktyk, zarządzanie wiedzą oraz innowacje),
- ▶ sposób powstania (powstało celowo – samoistnie),
- ▶ stopień wirtualizacji (lokalny – wirtualny).

Główny cel wspólnoty działań odnosi się bezpośrednio do jej domeny i jest warunkowany następującymi kwestiami:

- ▶ jaką wiedzę (z jakiego zakresu) należy dostarczyć,
- ▶ jaki jest rodzaj dostarczonej wiedzy (strategiczna, operacyjna),
- ▶ jakie jest znaczenie domeny dla członków wspólnoty.

Ze względu na główny cel działania można wyróżnić wspólnoty pomocowe, najlepszych praktyk, innowacyjne, zarządzania wiedzą oraz strategiczne i operacyjne. Organizacje wspomagają procesy tworzenia i rozwoju wspólnot działań dla realizacji określonego celu i z myślą o określonym obszarze wiedzy. Ze względu na jej znaczenie dla organizacji może ona mieć charakter strategiczny lub operacyjny. Przyjmuje się, że domena powinna stanowić wartość zarówno dla organizacji, jak i poszczególnych pracowników.

Sposób powstania determinuje kwestie związane z wytworzeniem się specyficznych więzów pomiędzy członkami *wspólnoty*. Ze względu na to kryterium wyróżnia się wspólnoty powstałe celowo i samoistnie. Wpływ na to mają następujące czynniki:

- ▶ typ członkostwa (otwarte – zamknięte),
- ▶ sposób rekrutacji (dobrowolna – przymusowa),
- ▶ stabilność personalna wspólnoty (duża – mała),
- ▶ stadium rozwoju (narodziny – dojrzałość),
- ▶ legitymizacja (brak wsparcia ze strony kierownictwa – duże wsparcie ze strony kierownictwa),

- ▶ przywództwo (negocjowane – narzucane).

Stadium rozwoju wspólnoty działań wiąże się z charakterystycznymi dla danej fazy wyzwaniami i uwarunkowaniami rozwoju wspólnoty oraz działaniami, jakie należy podjąć, aby osiągnąć sukces. Legitymizacja odnosi się do stopnia formalizacji wspólnoty działań, tj. jej integracji z formalnymi strukturami organizacyjnymi. Zinstytucjonalizowana wspólnota działań jest w pełni zintegrowana z organizacją i uważana za formalną jednostkę organizacyjną, natomiast niezidentyfikowana wspólnota działań jest nieuznawiana przez organizację. Organizacja może stworzyć formalną strukturę kierowania, gdzie jednostkom przypisuje się określone role, względnie uznać, że podział ról i struktura kierowania powinny powstać spontanicznie w wyniku interakcji członków wspólnoty wokół jej domeny.

W przypadku narzuconego przywództwa poszczególne role przypisywane są określonym członkom wspólnoty przez kierownictwo organizacji. W przypadku stale negocjowanego przywództwa odpowiedzialności i role podlegają ciągłym zmianom, negocjacom i są rozdzielane w zależności od potrzeb.

Trzecim kryterium podziału wspólnot działań jest stopień wirtualności odnoszący się do *działania*. Ze względu na to kryterium można wyróżnić wspólnoty wirtualne i realne (lokalne). Główne czynniki wpływu to:

- ▶ zasięg (lokalny – globalny),
- ▶ rozproszenie geograficzne (niskie – wysokie),
- ▶ wielkość (mała – duża),
- ▶ zróżnicowanie kulturowe (homogeniczna – heterogeniczna),
- ▶ typ transferowanej wiedzy (cicha – jawna),

- ▶ stopień wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki),
- ▶ zróżnicowanie wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki).

Wspólnota ma zasięg lokalny, jeśli jej członkowie pochodzą z tej samej grupy roboczej, ponadlokalny, jeśli pochodzą z różnych działów tego samego przedsiębiorstwa, oraz globalny, jeśli reprezentują różne przedsiębiorstwa. Wraz z zasięgiem zwiększają się problemy z wytworzeniem odpowiedniego poziomu zaufania, koniecznego do transferu wiedzy niejawniej. Rozproszenie geograficzne odnosi się do fizycznego położenia uczestników. Członkowie wspólnoty działań mogą znajdować się w tym samym budynku (niski stopień rozproszenia) lub być rozrzućeni po całym świecie (wysoki stopień rozproszenia). Wysoki poziom

Tab. 2. Typologia wspólnot działań

Kryterium podziału	Czynniki wpływu	Znaczenie dla wspólnoty
<p><i>Cel działania</i></p> <p>wspólnoty pomocowe, najlepszych praktyk, innowacyjne, zarządzania wiedzą oraz strategiczne i operacyjne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obszar dostarczanej wiedzy</li> <li>• charakter dostarczonej wiedzy (strategiczna, operacyjna)</li> <li>• znaczenie domeny dla członków wspólnoty</li> </ul>	<p>Domena, która ma wartość dla organizacji i członków wspólnoty determinuje jej rozwój oraz przydatność dla organizacji jako narzędzia zarządzania wiedzą</p>
<p><i>Sposób powstania</i></p> <p>powstałe celowo – samoistnie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• typ członkostwa (otwarte – zamknięte)</li> <li>• sposób rekrutacji (dobrowolna – przymusowa)</li> <li>• stabilność personalna wspólnoty (duża – mała)</li> <li>• stadium rozwoju</li> <li>• legitymizacja (brak wsparcia ze strony kierownictwa – duże wsparcie ze strony kierownictwa)</li> <li>• przywództwo (negocjowane – narzucane)</li> </ul>	<p>Wpływa na wytworzenie się wspólnoty, co umożliwia tworzenie wiedzy i grupowe uczenie się</p>
<p><i>Stopień wirtualności</i></p> <p>wirtualne – realne (lokalne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasięg (lokalny – globalny)</li> <li>• rozproszenie geograficzne (niskie – wysokie)</li> <li>• wielkość (mała – duża)</li> <li>• zróżnicowanie kulturowe (homogeniczna – heterogeniczna)</li> <li>• transfer, jakiej wiedzy (cicha – jawna)</li> <li>• stopień wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki)</li> <li>• zróżnicowanie wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki)</li> </ul>	<p>Determinuje funkcjonowanie wspólnoty działań wyrażające się przede wszystkim możliwością transferu wiedzy niejawniej/jawnej</p>


Źródło: opracowanie własne.



rozproszenia wiąże się z takimi problemami, jak dystans społeczny czy konieczność zwiększenia aktywności koordynatora. Wielkość odnosi się do liczby osób uczestniczących w pracach wirtualnej wspólnoty działań. Z badań wynika, że duża wspólnota będzie obejmowała ludzi o przypadkowych, różnych i odległych od siebie zainteresowaniach, co spowoduje wytworzenie się nietrwałych więzów społecznych [von Krogh, 2002, s. 86]. W dużych wspólnotach działań uczestnictwo słabnie, co w konsekwencji oznacza, że racjonalna i egoistyczna jednostka może próbować działać na własną rękę. Wspólnota działań może łączyć ludzi reprezentujących różne kultury charakteryzujące się odmiennością procesów uczenia się i adaptacji, zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą, systemów oceny, oczekiwaniami i preferencjami pracowników.

Za homogeniczne uważa się wspólnoty, których członkowie rekrutują się z tej samej organizacji lub organizacji o podobnej kulturze organizacyjnej, z krajów należących do tego samego kręgu kulturowego i reprezentujących tę samą kulturę zawodową. Natomiast heterogeniczne to te, których członkowie reprezentują odmienne kultury profesjonalne, pochodzą z różnych organizacji i kręgów kulturowych. Stopień wirtualizacji wiąże się z problemem zdolności do przekazywania wiedzy niejawnej. Niektórzy autorzy przyjmują, że wiedza niejawna może być transferowana wyłącznie w lokalnych układach relacyjnych [Lueg, 2002, s. 5]. Wspólnota działań może wykorzystywać technologię w różnym zakresie: w wysokim, jeśli interakcje pomiędzy jej członkami zachodzą wyłącznie za pośrednictwem elektronicznych mediów, w średnim, jeśli do wzajemnych interakcji sporadycznie wykorzystują spotkania bezpośrednie, oraz w niskim, gdy przeważają kontakty osobiste.

## Podsumowanie

 analiza literatury przedmiotu wykazała, że dominują w niej następujące kryteria podziału wspólnot działań: stopień formalizacji, cel działania, możliwość transferu wiedzy niejawnej oraz struktura organizacji macierzystej. Z przedstawionych w niniejszym

artykule rozważań wynika, że kryteria te należy uznać za wysoce niewystarczające, ponieważ pozwalają na różnicowanie wspólnot działań przez pryzmat wyłącznie pojedynczej właściwości, jaką jest ich funkcjonalność. W konsekwencji zawężają całe możliwe spektrum wspólnot działań do takich, które dostarczają wiedzy z zakresu określonego obszaru problemowego, wiedzy niejawnej lub jawnej lub stanowią narzędzie generowania lub dyfuzji wiedzy.

Zaproponowana typologia wspólnot działań przewyższa wspomniane ograniczenie poprzez odwołanie się do podstawowych cech wspólnot działań, prymarnie determinujących ich budowę i funkcjonowanie, takich jak: domena, wspólnota oraz działanie. Pozwala to na uchwycenie złożonego zjawiska, jakim jest wspólnota działań w całej jego złożoności, biorąc pod uwagę jej immanentne cechy, takie jak: nieformalny charakter, nieostre granice oraz zmienny skład osobowy, które powodują, że każda wspólnota staje się zjawiskiem niepowtarzalnym.

DR JACEK BENDKOWSKI  
Instytut Administracji i Zarządzania  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Śląskiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARCHER N., *A Classification of Communities of Practice*, w: E. COAKES, S. CLARKE (eds.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, IDEA Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore 2006.
- [2] LAVE J., WENGER E., *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, New York 1991.
- [3] LUEG C., *Where is the Action in Virtual Communities of Practice?*, materiały z konferencji „Computer-Supported Cooperative Work”, 11-13.09.2000 r., München 2002.
- [4] TEIGLAND R., *Knowledge Networking: Structure and Performance in Networks of Practice*, Stockholm School of Economics, Stockholm 2003.
- [5] VON KROGH G., *The Communal Resource and Information Systems*, „Journal of Strategic Information Systems” 2001, no. 11(2).
- [6] WENGER E., *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- [7] WENGER E., SNYDER W.M., MCDERMOTT R., *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

## TYPOLGY OF COMMUNITIES OF PRACTICE

### SUMMARY

In the management literature Communities of Practice are usually classified using functional criteria only, such as main goal, the ability to transfer implicit knowledge and the structure of the host organization. In this paper a typology of community activities has been proposed, which enables to overcome aforesaid restrictions. It is based on main dimensions of community activities which primarily determine its structure and function, such as domain, community and practice. This allows capturing a complicated phenomenon which is the community of practice in all its complexity, taking into account its intrinsic characteristics, such as informal character, blurred boundaries and a rapid personnel rotation that make each community a unique entity.

**Key words:** Community of Practice, classification, knowledge management