

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SPREMLJANJE IZKUSTVENIH SKUPNOSTI S POMOČJO
ANALIZE DRUŽBENIH OMREŽIJ**

Ljubljana, avgust 2011

VESNA LAMEŠIĆ

IZJAVA

Študent/ka Vesna Lamešić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OMREŽJA	2
1.1 Socialna omrežja posameznikov	2
1.2 Mrežne povezave v in med združbami	3
1.2.1 Mrežne povezave med združbami	3
1.2.2 Mrežne povezave v združbah	4
2 IZKUSTVENE SKUPNOSTI	5
2.1 Kaj so izkustvene skupnosti?	5
2.2 Oblike izkustvenih skupnosti	7
2.3 Stopnje razvoja izkustvene skupnosti.....	8
2.3.1 Model življenjskega cikla	8
2.3.2 Evolucijski model	10
2.4 Razlikovanje izkustvenih skupnosti od drugih družbenih struktur	11
2.5 Koristi in slabosti izkustvenih skupnosti	12
2.6 Spremljanje in formalno usmerjanje razvoja izkustvenih skupnosti	14
2.6.1 Strateška postavitev izkustvene skupnosti.....	15
2.6.2 Kako povečati vpliv izkustvene skupnosti.....	15
3 ANALIZA IZKUSTVENIH SKUPNOSTI S POMOČJO ANALIZE DRUŽBENIH OMREŽIJ	16
3.1 Analiza družbenih omrežij	16
3.2 Prepoznavanje izkustvenih skupnosti s pomočjo analize družbenih omrežij	18
3.3 Praktični primeri uporabe analize družbenih omrežij za prepoznavanje izkustvenih skupnosti .	20
3.4 Obeti za prihodnost	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje razvoja izkustvene skupnosti	9
Slika 2: Prikaz preprostega omrežja	17

UVOD

Današnje gospodarstvo temelji na znanju ljudi, zato podjetja vztrajno spodbujajo zaposlene k neprestanemu učenju in delujejo tako, da čim bolj izkoristijo znanje, ki jim je na voljo (Wenger & Snyder, 2000, str. 139). Da pa ljudje, kot družbena bitja, za življenje in učenje na sploh potrebujejo tudi druge ljudi, ni nov način razmišljanja (Seaman, 2008, str. 270). Zato začenjajo uspešna podjetja svoje aktivnosti vse bolj usmerjati v oblikovanje in razvoj različnih izkustvenih skupnosti (angl. *Communities of Practice*). Izkustvena skupnost je skupina ljudi s skupnimi cilji in interesi, ki se neformalno povežejo z namenom, da medsebojno delijo znanje in izkušnje, ter na takšen način ustvarjajo nove pristope za reševanje določenih problemov (Wenger & Snyder, 2000, str. 139-140).

Uporaba socialnih omrežij (angl. *Social networks*) v družbi se je v zadnjih letih izredno povečala. Vendar socialna omrežja niso samo elektronska omrežja, so tudi omrežja sestavljena iz razmerij, ki nastajajo med posamezniki ali združbami. Tako lahko o omrežjih govorimo tudi v združbah in tudi izkustvene skupnosti, ki so sestavljene iz ljudi, lahko razumemo kot omrežja, saj so ljudje v skupno omrežje povezani z medsebojnimi, neformalnimi razmerji. V nadaljevanju bom za razmerja v združbah uporabljala izraz družbena omrežja, saj je uporaba izraza socialen smiselna predvsem pri omrežju med posamezniki, kjer gre dejansko za neko vrsto socialne podpore posamezniku.

Predmet diplomskega dela je preučevanje izkustvenih skupnosti kot omrežij, pretežno neformalnih, ki nastajajo v združbah in skušajo pripomoči k izboljšanju njihovega poslovanja. Zanima nas, ali in kako lahko s pomočjo analize družbenih omrežij (angl. *Social network analysis*) spremljamo delovanje izkustvenih skupnosti in jih usmerjamo tako, da dosežemo njihovo optimalno delovanje.

Namen diplomskega dela je združbam, njihovim vodilnim managerjem in širši javnosti predstaviti, kaj so izkustvene skupnosti, ker je to relativno nov pojem, ki ga v mnogih združbah še ne poznajo, predstaviti, da izkustvene skupnosti pomembno vplivajo na izboljšanje poslovanja, ter prikazati, da lahko s pomočjo teorije družbenih omrežij in metode analize družbenih omrežij bolje predstavimo in razumemo njihovo delovanje.

Diplomsko delo ima več ciljev. Prvi cilj je predstaviti teorijo družbenih omrežij in prikazati različna omrežja, ki nastajajo med ljudmi. Ker teorijo družbenih omrežij v nadaljevanju povežem s teorijo izkustvenih skupnosti, je drugi cilj preučiti, kaj so izkustvene skupnosti, kakšne oblike poznamo in kako se razlikujejo od drugih družbenih struktur. Tretji cilj je ugotoviti, kakšne koristi in slabosti prinašajo izkustvene skupnosti za združbo. Četrti cilj pa je prikazati koristi pristopa analize družbenih omrežij za razumevanje in izboljšanje delovanja skupnosti.

Diplomsko delo je zasnovano predvsem kot teoretično delo. Zato je metoda dela predvsem deskriptivna, pri pisanju pa sem si pomagala z obstoječo domačo in tujo strokovno literaturo s področja izkustvenih skupnosti in družbenih omrežij. Na koncu sem navedla tudi primere podjetij iz literature.

Struktura diplomskega dela obsega tri poglavja. V prvem poglavju opisujem, kaj so omrežja in predstavim predvsem tista, ki so pomembna za podjetja. V drugem poglavju opisujem izkustvene skupnosti. Predstavim, kaj so izkustvene skupnosti, v kakšnih oblikah se izkustvene skupnosti pojavljajo ter stopnje razvoja, skozi katere gredo izkustvene skupnosti. Podrobno predstavim dva modela, model življenjskega cikla in evolucijski model. V tem poglavju predstavim tudi, kako se izkustvene skupnosti razlikujejo od drugih družbenih struktur, povzamem kakšne koristi in slabosti prinaša uvedba izkustvenih skupnosti v podjetjih in podam kratke usmeritve in napotke za izboljšanje vpliva izkustvenih skupnosti. Tretje poglavje se nanaša na analizo izkustvenih skupnosti s pomočjo analize družbenih omrežij. V tem poglavju predstavim, kaj je analiza družbenih omrežij in kako lahko z njeno pomočjo izboljšamo izkustvene skupnosti. Poleg tega to poglavje vsebuje še prikaz dveh primerov uporabe analize družbenih omrežij za prepoznavanje izkustvenih skupnosti v praksi in pa moje mnenje glede uporabe izkustvenih skupnosti in analize družbenih omrežij v prihodnosti. Diplomsko delo se zaključi s sklepom v katerem so povzete glavne ugotovitve.

1 OMREŽJA

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1993) definira omrežje kot »med seboj povezane, načrtno razporejene osebe, organi, ki opravljajo kako dejavnost«. Reid in Smith (2009, str. 49) pa pravita, da so omrežja sestavljena iz ljudi ali združb, ki so povezane med seboj z razmerji za izmenjavanje informacij, idej, znanja in poslovnih transakcij. Omrežja so pomembna, ker predstavljajo okvir, v katerem pride do medsebojne interakcije med ljudmi.

Poznamo različne vrste omrežij. V nadaljevanju bom predstavila socialna omrežja (angl. *Social networks*), ki nastajajo v posameznikovem vsakodnevem življenju, nato pa se bom osredotočila na omrežja, ki nastajajo v in med združbami.

1.1 Socialna omrežja posameznikov

Ljudje v stiku z drugimi pletemo omrežja medsebojnih razmerij in ti drugi ljudje so za posameznika mogoči vir socialne opore. Socialna opora pomeni pomoč, ki jo posameznik potrebuje v vsakdanjem življenju ali ko je v finančni ali čustveni stiski. Socialno omrežje tako tvorijo osebe, ki nam običajno ponudijo takšno vrsto pomoči. Velikost in sestava socialnih omrežij je praviloma relativno stabilna, razen v obdobju večjih življenjskih sprememb in prehodov (Novak, Černigoj Sadar, Dragoš, Dremelj, Ferligoj, Hlebec, Kogovšek & Nagode, 2006, str. 80).

Posameznik v okviru svojega socialnega omrežja vstopa v razmerja različnih vrst in z različnim obsegom. Ta osebna razmerja posameznika in še nekatere druge značilnosti omrežja nam tako kažejo kakovost življenja posameznika. Pokažejo nam, na koliko oseb se posameznik lahko obrne po oporo, kakšne so te opore, ali so vzajemne ali enosmerne, kakšne potencialne vire pomoči ima posameznik v svojem socialnem omrežju in kako je s prejeto oporo zadovoljen (Novak et al., 2006, str. 80).

V socialnih omrežjih nastaja socialni kapital, obenem pa je socialno omrežje tudi kazalnik socialne vključenosti posameznika. Na občutek socialne izključenosti lahko močno vpliva, če se posameznik ne počuti sprejetega, če nikomur ne pripada in če občuti pomanjkanje socialnih stikov (Novak et al., 2006, str. 80).

1.2 Mrežne povezave v in med združbami

Mrežne povezave na ravni združb povezujejo celotne združbe ali njihove posamezne enote z namenom uresničevanja določenega skupnega interesa. S povezovanjem tvorijo mrežno organizacijo. Mrežne organizacije označujejo kot zapletene prilagodljive sisteme brez osrednjega hierarhičnega nadzora in z več vzporedno delujočih enot (Broyderick v Semolič & Šostar, 2007, str. 201). Takšne vrste povezav imajo zmožnost hitrega prilagajanja brez potrebe po vzpostavitvi toge hierarhične oblike upravljanja. Mrežno organizacijo lahko uporabimo na dveh ravneh. Za organiziranje dejavnosti lastne organizacije, kjer gre za vzpostavitev različnih uporab navidezne organizacije ali pa za skupine poslovno povezanih organizacij, katere imajo skupen interes sodelovanja na določenem poslovnem področju. Interesi za sodelovanje so lahko zelo razlikujejo, od poslovnega obveščanja do uresnitve skupnih tržnih ali razvojnih projektov (Semolič & Šostar, 2007, str. 201-203).

Osnovni kriterij razvrščanja mrežnih organizacijskih povezav je ločitev na (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 215):

- Mrežne povezave med združbami (interorganizacijska raven)
- Mrežne povezave v združbah (intraorganizacijska raven)

1.2.1 Mrežne povezave med združbami

Globalizacija in hiter tehnološki razvoj zahtevata od združb, da so vse bolj konkurenčne tudi na svetovni ravni. Kar pa predstavlja težave predvsem za majhna in srednje velika podjetja, saj imajo le ta omejeno razpoložljivost virov. Zato je pomembno, da se osredotočijo na izbrana področja poslovnih dejavnosti, kjer imajo možnost razvijanja in doseganja svetovne konkurenčne zmožnosti. Preostale izdelke ali storitve, ki so potrebni za opravljanje poslovne dejavnosti, pa poiščejo izven meja lastne organizacije, na svetovnem trgu (Semolič & Šostar, 2007, str. 193).

Organizacijske strukture, ki so bile značilne za podjetja industrijske dobe, so danes, ko se spoprijemamo s potrebami hitrega razvoja in zmožnostjo stalnega prilagajanja, neustrezne. Saj je za takšne organizacije značilna relativna zaprtost in togost. Kot odgovor na to težavo pa so se pojavile različne oblike mrežne organizacije (Semolič & Šostar, 2007, str. 201).

Mrežne povezave med združbami so posebne oblike sodelovanja in povezovanja med posameznimi združbami (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 216). Pogosta oblika mrežne organizacijske povezave na interorganizacijski ravni je grozdenje. Pri povezovanju podjetij v grozd gre za medsebojno sodelovanje med podjetji, ki so praviloma sorodne panoge, njihovimi dobavitelji, odjemalci in ostalimi sodelujočimi. Podjetja se povezujejo z namenom, da bi izboljšala poslovanje in tako posledično povečala dobiček (Lamperger, 2004). Poleg grozdov so v Sloveniji še poznane tehnološke platforme in centri odličnosti.

1.2.2 Mrežne povezave v združbah

Mrežne organizacijske povezave na intraorganizacijski ravni so mrežne strukture, opredeljene kot neformalne oblike in temeljijo na samostojnosti timov, ki delajo na temelju projektnega pristopa in zahtevajo veliko koordinacijskega napora (Kovač, 1999, str. 328). Mrežne povezave v združbah, predstavljajo največkrat sekundarno organizacijsko strukturo, ki s svojim delovanjem dopolnjuje in zmanjšuje pomanjkljivosti primarne strukture (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 226).

Po mnenju Desslerja (2000, str. 230-234) so intraorganizacijske mreže, sistemi medsebojno povezanih posameznikov, ki jih lahko delimo na formalne, neformalne in elektronske mreže. Ne glede na to, kakšne vrste je omrežje, gre za to, da omrežje povečuje verjetnost, da se delo med oddaljenimi enotami dokonča hitro in usklajeno, še posebej, če je potrebna hitra odločitev. Vsa organizacijska omrežja imajo isto osnovno idejo, to je, da povezujejo vodje iz različnih oddelkov, ravni in območij v time, katerih člani lahko medsebojno komunicirajo.

Formalno organizacijsko omrežje tvorijo formalno dodeljene skupine managerjev in drugih zaposlenih, ki so iz različnih funkcijskih področij podjetja, različnih geografskih območij in hierarhičnih ravni. Člani omrežja prevzamejo pobudo pri iskanju in reševanju problemov. Neformalna organizacijska omrežja so sestavljena iz posameznikov, ki medsebojno sodelujejo in so povezani zgolj neformalno. Člani si delijo informacije in si medsebojno pomagajo pri reševanju problemov. Internet in skupne programske opreme omogočajo podjetjem, da bolje izkoristijo obstoječa formalna in neformalna omrežja in spodbujajo vse zaposlene, da se medsebojno povezujejo (Dessler, 2000, str. 230-234). Internet bi pravzaprav lahko razumeli tudi kot primer elektronskega omrežja. V poslovnem svetu ga zelo pogosto uporabljajo za notranje povezave in obveščanje med enotami podjetja. Je odličen vir informacij, sredstvo internega komuniciranja in orodje, ki zaposlenim pomaga pri delovnih procesih in omogoča elektronsko poslovanje. Je omejeno omrežje, dostopno le za notranjo uporabo v podjetju in vključuje zaposlene ter zunanje sodelavce podjetja (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Intranet>).

Ena od oblik mrežne organizacijske povezave na intraorganizacijski ravni, ki je v literaturi pogosto omenjena so omrežja za učenje, ki nastajajo znotraj organizacije (angl. *intraorganizational learning networks*). Po teoriji omrežij za učenje (angl. *learning network theory*) omrežja za učenje delujejo v vsaki organizaciji in niso omejene na določen tip organizacije, saj se ljudje učijo v vseh organizacijah. Omrežja za učenje so sestavljena iz različnih učnih dejavnosti, ki jih organizirajo člani organizacije. Trije glavni elementi so: (1) učni proces, kjer gre za razvoj in izvajanje učnih programov; (2) struktura učenja, ki vsebuje strukturo vsebine in organizacijsko strukturo; (3) udeleženci (Van der Krogt v Poell, Chivers, Van der Krogt, & Wildermeersch, 2000, str. 33). V omrežju za učenje, ki nastaja znotraj organizacije, mora biti posameznik priznan kot primarni vir in cilj za učenje hkrati pa mora učenje potekati v socialni interakciji (Škerlavaj & Dimovski, 2007, str. 44).

Poleg omrežja za učenje, avtorji omenjajo, da v združbah nastajajo tudi omrežja znanja (angl. *Knowledge networks*). Sodelovanje članov v tem omrežju je določeno z njihovimi izkušnjami, sposobnostmi in njihovimi interesi v zvezi z znanjem. Toda omrežja ne oblikujejo člani sami ampak so v omrežje dodeljeni s strani vodje. Ta tip omrežja ima visoko stopnjo formaliziranosti in običajno predstavlja stalno omrežje. Tvorba omrežja znanja pomeni, da procese in orodja obkrožijo z okoljem, ki omogoča management znanja. Namen takšnega omrežja je, da izpolnijo določeno nalogo, s poudarkom na izmenjavi in ustvarjanju znanja. (Köhne, Enkel & Ulrich, 2006, str. 153-154).

Pri obeh zgoraj navedenih oblikah povezav gre za povezave med posamezniki, ki so bolj formalne, torej so posamezniki s tako določenimi razmerji povezani v formalno organizacijo. V nadaljevanju pa bom podrobno predstavila izkustvene skupnosti, ki nastanejo pretežno kot neformalna omrežja, v večini primerov znotraj združbe, lahko pa se širijo tudi preko meja njene organizacije.

2 IZKUSTVENE SKUPNOSTI

Izkustvene skupnosti so danes prisotne vsepovsod, saj vsi pripadamo številnim izkustvenim skupnostim na delu, v šoli, doma, pri naših hobijih. Nekatere imajo imena, druge ne. Nekaterih se zavedamo, nekatere pa ostanejo v veliki meri nevidne. V nekaterih imamo glavno, v drugih stransko vlogo (Wenger, McDermott & Snyder, 2002, str. 5).

2.1 Kaj so izkustvene skupnosti?

Izkustvene skupnosti so pojem, ki se že vrsto let pojavlja na področju managementa znanja (angl. *Knowledge management*). Številne združbe so jih že začele uporabljati za različne namene in doseganje različnih ciljev in tako ostajajo pomembno orodje za ravnanje z znanjem v 21. stoletju (Du Plessis, 2008, str. 61). Izraz izkustvene skupnosti sta formalno definirala Etienne Wenger in Jane Lave, leta 1991 v knjigi *Situated Learning: Legimate Peripheral Participation*. Ta knjiga je bila pomembna za prizadevanje uradne zakonitve, opisovanje in

ponujanje primerov načina učenja, ki obstaja že stoletja (Steven & Kerno, 2008, str. 23). Wenger in številni drugi raziskovalci so še naprej razvijali koncept izkustvenih skupnosti. Leta 2002 je Wenger skupaj z McDermottom in Snyderjem napisal knjigo z naslovom *Cultivating Communities of practice* v kateri opredeli izkustvene skupnosti kot »**skupino ljudi, ki si deli skrbi, probleme ali strasti na določenem področju in ki pogloblja svoje razumevanje in znanje z medsebojno komunikacijo in interakcijo**«. Ti ljudje se srečujejo, ker jim njihove interakcije prinašajo korist, vendar pa njihovo sodelovanje ni nujno vsakodnevno. Takrat, ko se srečajo, si ponavadi izmenjujejo informacije in nasvete ter pomagajo drug drugemu reševati probleme. Gre za to, da akumulirajo znanje in to posledično vodi do tega, da jih vrednosti, ki jih ustvarijo pri skupnem učenju neformalno povežejo. Ta vrednost pa ni bistvenega pomena le za njihovo delo, ampak prispeva tudi k osebnemu zadovoljstvu posameznika. Sčasoma razvijejo edinstven pogled na določeno temo in postanejo kot organ skupnega znanja, praks in pristopov (Wenger et al., 2002, str. 4-5).

Wengerjeva definicija je daleč najbolj razširjena in se uporablja tako v znanstvenih kot strokovnih krogih, toda to ni edina definicija. Zato si pogledjmo še nekaj opredelitev drugih avtorjev. Graham, Osgood in Karren (1998, str. 36) menijo, da so izkustvene skupnosti svobodna struktura podobno mislečih strokovnjakov, ki razvijajo neformalna razmerja in izmenjujejo ideje v času malic, kosil ali na družabnih srečanjih. Saint-Onge in Wallance (2003, str. 12) izkustvene skupnosti uvrščata med eno izmed strategij managementa znanja za pospeševanje ustvarjanja in širjenje znanja znotraj združbe. Avtorja menita, da izkustvene skupnosti predstavljajo strategijo za povečanje individualnih in organizacijskih sposobnosti v podjetju. Lesser in Storck (2001, str. 831) pa izkustvene skupnosti opredeljujeta kot skupine, katerih člani redno sodelujejo pri izmenjavi znanja in učenju, ki temelji na skupnih interesih.

Vse skupnosti niso izkustvene skupnosti. Številni avtorji navajajo tri bistvene elemente, ki sestavljajo izkustveno skupnost, toda ti elementi se v večini primerov razlikujejo le v pojmovanju vsebinsko zelo podobnih elementov. Saint-Onge in Wallace (2003, str. 35) navajata kot bistvene elemente: prakso, ljudi in zmožnosti. Lesser, Fontaine in Slusher navajajo elemente: ljudje, kraji in stvari. Wenger, McDermott in Snyder (2002) pa menijo, da so pomembni trije elementi, ki sestavljajo izkustvene skupnosti:

1. Področje znanja (angl. *domain*) ustvarja skupna izhodišča in daje članom občutek skupne identitete. Člane navdihuje, spodbuja k sodelovanju v skupnosti in k učenju. Dobro poznavanje področja omogoča članom, da natančno določijo, katere informacije so pomembne, kako predstaviti ideje in katere aktivnosti morajo opravljati. Skupnost se mora vprašati: »Katere teme nas zanimajo? Kako se področje znanja povezuje s strategijo podjetja?« Odgovori na takšna in podobna vprašanja izkustveni skupnosti pomagajo pri razvoju skupnega razumevanja področja znanja, pri iskanju legitimnosti skupnosti znotraj podjetja in pri spodbujanju članov k aktivnemu sodelovanju (Wenger et al., 2002, str. 27-28, 45).

2. **Skupnost** (angl. *community*) je skupina ljudi, ki medsebojno redno komunicira, gradi odnose, se uči in v procesu razvija občutek pripadnosti in medsebojne predanosti. Ljudje v skupnosti imajo skupen pogled na celovito področje znanja prav tako pa vsak posameznik prispeva svoj individualni pogled na dane probleme, kar ustvarja sistem družbenega učenja, ki presega vsoto svojih delov. Močna izkustvena skupnost spodbuja interakcije in odnose, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Element skupnosti je zelo pomemben, zato potrebuje veliko pozornosti. Člani morajo poiskati odgovore na nekatera vprašanja, kot so: »Kakšno vlogo bo imel posameznik v skupnosti? Kako pogosto se bo skupnost dobivala? Katere aktivnosti bodo spodbujale zaupanje med člani? Kako se bodo člani lotili reševanja konfliktov?« Odgovori na ta vprašanja pomagajo skupnosti poiskati ustrezen način delovanja in graditi odnose med člani (Wenger et al., 2002, str. 28-46).

3. **Praksa** (angl. *practice*) zajema skupek idej, orodij, informacij, zgodb in dokumentov, ki si jih člani skupnosti delijo. Je specifično znanje, ki ga skupnost razvija skozi prakso, širi in ohranja. Za to je potreben čas in stalno sodelovanje. Praksa je usmerjena v prihodnost, saj omogoča članom, da se spoprijemajo z novimi situacijami in razvijajo nova znanja (Wenger et al., 2002, str. 29, 37-40).

Pomembno je, da izkustvena skupnost vzporedno razvija vse tri elemente, saj preveliko osredotočenje na enega izmed elementov in zanemarjanje drugih dveh, lahko povzroči neproduktivnost skupnosti (Wenger et al., 2002, str. 46).

2.2 Oblike izkustvenih skupnosti

Obstaja veliko meril, ki jih lahko uporabimo za razlikovanje izkustvenih skupnosti. Lahko se razlikujejo po velikosti, uspešnosti, glede na to ali se člani skupnosti nahajajo na enem mestu in še po številnih drugih vidikih (Klein, Connell & Meyer, 2005, str. 108).

V nadaljevanju bom predstavila nekaj vidikov, ki razlikujejo izkustvene skupnosti med seboj:

Velikost: Izkustvene skupnosti se zelo razlikujejo po velikosti. Nekatere so zelo majhne in intimne, ki vsebujejo le nekaj strokovnjakov. Medtem ko obstajajo tudi takšne, ki vsebujejo na stotine ljudi. Velikost je zelo pomembna, saj so velike izkustvene skupnosti drugače strukturirane kot majhne (Wenger et al., 2002, str. 24-25).

Življenjska doba: Za razvoj izkustvene skupnosti je potrebno veliko časa, vendar pa se življenjska doba razlikuje od skupnosti do skupnosti. Večina izkustvenih skupnosti je dolgo živčnih in trajajo tudi več desetletij. Obstajajo pa tudi kratko živče, ki trajajo le nekaj let (Wenger et al., 2002, str. 25).

Geografska razpršenost: Delitev izkušenj in prakse zahteva redno interakcijo članov, zato je povsem normalno, da se v izkustvene skupnosti najprej povezujejo ljudje, ki delajo v

neposredni bližini. Vendar tovrstno združevanje ni nujno. Mnoge izkustvene skupnosti so razpršene med državami in medsebojno komunicirajo preko elektronske pošte, telefonskih pogovorov, ter se srečajo samo enkrat ali dvakrat letno (Wenger et al., 2002, str. 25).

Homogenost ali heterogenost: Skupnostim, ki jih sestavljajo strokovnjaki z istega področja pravimo, da so homogene. Medtem ko so izkustvene skupnosti, ki so sestavljene iz ljudi z različnih področij, heterogene. Najlažje je oblikovati izkustveno skupnost z ljudmi, ki prihajajo z istega ali podobnega področja. Močno motivacijo za oblikovanje heterogene skupnosti pa predstavlja problem, ki je skupen različnim oddelkom (Wenger et al., 2002, str. 25-26).

Organizacijska razpršenost: Izkustvene skupnosti lahko nastanejo znotraj poslovnih enot, med poslovnimi enotami ali pa celo prestopijo meje organizacije. Izkustvene skupnosti znotraj poslovnih enot se razvijejo predvsem v primerih, ko ljudje izpostavijo ponavljajoče se probleme. Med poslovnimi enotami pa nastanejo izkustvene skupnosti v primeru, ko je pomembno znanje razporejeno po različnih poslovnih enotah. Posamezniki, ki delajo v timih, pogosto tvorijo izkustveno skupnost z namenom, da ohranijo stike s kolegi v različnih delih podjetja in s tem ohranjajo svoje strokovno znanje. Meje organizacije pa izkustvene skupnosti prestopijo, ko želijo posamezniki ostati v stiku in si izmenjavati znanje s strokovnjaki iz drugih združb (Wenger et al., 2002, str. 26).

Nastanek: Mnoge izkustvene skupnosti nastanejo spontano, brez posredovanja združbe. V nekaterih primerih pa so združbe tiste, ki spodbudijo nastanek izkustvenih skupnosti s ciljem, da se razvijejo določene organizacijske sposobnosti. Ne glede na to, kako izkustvene skupnosti nastanejo, spontano ali na pobudo združbe, jim to ne določa njihove stopnje formalnosti (Wenger et al., 2002, str. 26-27).

Priznavanje s strani združbe: Izkustvene skupnosti so lahko v združbi vidne ali pa popolnoma nevidne (Wenger et al., 2002, str. 27).

2.3 Stopnje razvoja izkustvene skupnosti

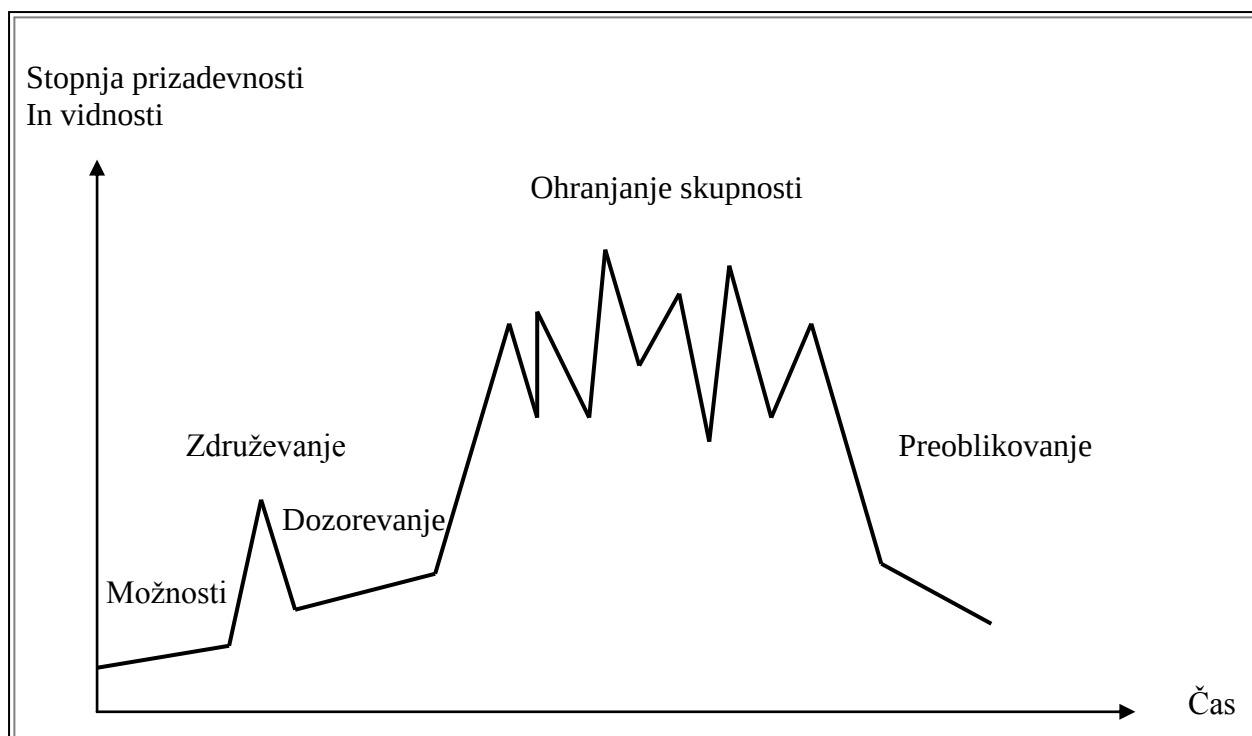
V literaturi sem zasledila dva različna modela, ki predstavljata stopnje razvoja izkustvene skupnosti. To sta model življenjskega cikla in evolucijski model. Oba bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

2.3.1 Model življenjskega cikla

Kot vsa živa bitja gredo tudi izkustvene skupnosti skozi različne faze življenjskega cikla od rojstva, rasti, do smrti (Wenger et al., 2002, str. 68). Wenger in drugi (2002, str. 68-70) menijo, da čeprav se izkustvene skupnosti nenehno razvijajo, gredo skozi pet stopenj razvoja: možnost, združevanje, dozorevanje, ohranjanje skupnosti in preoblikovanje (angl. *potential, coalescing, maturing, stewardship, transformation*), ki jih bom podrobneje predstavila v

nadaljevanju (glej sliko na str. 9). Čeprav model predvideva nekatere usmeritve, jih ne smemo vzeti preveč dobesedno, saj med izkustvenimi skupinami prihaja do velikih razlik v razvoju, ki se kažejo predvsem v hitrosti razvoja izkustvenih skupnosti in v zaporedju stopenj življenjskega cikla. Nekatere izkustvene skupnosti gredo skozi eno stopnjo zelo hitro, medtem ko se nekatere na isti stopnji zadržujejo dalj časa. Lahko pa se tudi zgodi, da izkustvena skupnost doseže svoj vrh v drugi ali tretji stopnji razvoja, včasih pa se življenje skupnosti zaključi že prej. Poznavanje posamezne stopnje razvoja omogoča skupnosti, da lažje predvidi probleme s katerimi se bo srečevala, ter jih zato lažje razume in se nanje primerno odzove.

Slika 1: Stopnje razvoja izkustvene skupnosti



Vir : E. Wenger, R. McDermott & W. M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, 2002, str. 69.

Razvoj skupnosti se začne iz obstoječe neformalne socialne mreže posameznikov. Ključni problem na prvi stopnji razvoja, ki jo imenujemo **možnosti** je predvsem iskanje skupnih interesov med potencialnimi člani. Saj so prav skupni interesi tisti, ki člane povezujejo in jim pomagajo, da vidijo, kakšne vrednosti prinaša medsebojna delitev pogledov na nek problem, zgodb in tehnik. Ko se začne skupnost tvoriti, je pomembno, da se člani osredotočijo na tri elemente, to so področje znanja, skupnosti in praksa. Člani določijo obseg področja znanja, ki odgovarja interesu članov in se hkrati ukvarja z vprašanji, ki so pomembna za združbo kot celoto. Nato pa morajo poiskati posameznike, ki se zanimajo za to področje in imajo že določena znanja. Problem prakse se na prvi stopnji kaže v ugotavljanju skupnih potreb znanja. Toda z določitvijo prvih dveh elementov, področja znanja in skupnosti, se ugotovijo tudi potrebe skupnega znanja. Na tej stopnji določijo tudi koordinatorske, saj je ta ključen za uspeh skupnosti (Wenger et al., 2002, str. 70-82).

Stopnja **združevanja** predstavlja uradni začetek skupnosti. Na tej stopnji je ključnega pomena, da skupnost organizira dejavnosti, ki članom omogočajo, da gradijo medsebojna razmerja, zaupanje in zavest o skupnih potrebah in interesih. Pomembno je, da skupnost ustvari dovolj energije, saj je potrebno veliko časa, da člani pridejo do točke, ko so pripravljeni zaupati drug drugemu in deliti svoja znanja (Wenger et al., 2002, str. 82-90).

Tretja stopnja se imenuje **dozorevanje**. Ko skupnost pokaže svojo sposobnost preživetja in svoje vrednosti se lahko zgodi, da se število članov zelo poveča. To lahko prekine obstoječe interakcijske vzorce, ki so nastali med osrednjimi člani skupnosti, saj novi člani postavljajo drugačna vprašanja, imajo drugačne potrebe in nimajo vzpostavljenih medsebojnih razmerij in zaupanja, kar je za osrednje člane skupnosti zelo pomembno (Wenger et al., 2002, str. 97-98).

Sledi četrta stopnja, ki se imenuje **ohranjanje skupnosti**. Glavno vprašanje na tej stopnji je, kako še naprej ohranjati zagon in živahnost skupnosti v času naravnih sprememb, ki jih prinašajo novi člani, tehnologija, spremembe v odnosu do združbe. Kajti to zahteva veliko energije in pozornosti. Da bi ohranili pomembnost skupnosti, mora skupnost sprejeti nove člane, nove ideje in novo vodstvo, kar prinese novo svežino v skupnosti (Wenger et al., 2002, str. 104-108).

Včasih dramatičen dogodek, nenaden dotok novih članov ali padec v stopnji energije zahteva korenite spremembe. Tako nastopi zadnja, peta stopnja, ki se imenuje **preoblikovanje**. To lahko pomeni, da se izkustvena skupnost vrne nazaj na eno od prejšnjih stopenj rasti ali pa smrt skupnosti. Kar pa je za skupnost popolnoma naravno, saj tudi "zdrave" skupnosti pridejo do svojega konca. Razlogi za to so lahko spreminjanje trgov, organizacijskih struktur in tehnologije, kar privede do tega, da znanje izkustvene skupnosti postane neustrezno (Wenger et al., 2002, str. 109-111).

2.3.2 Evolucijski model

Evolucijski model nima pristopa življenjskega cikla, saj se v tem modelu lahko izkustvena skupnost razvije in umre na kateri koli razvojni stopnji. Ta model za razliko od modela življenjskega cikla, ki opisuje, kako se skupnost razvija skozi faze, ki vodijo od rojstva do smrti, opisuje, kako izkustvena skupnost na vsaki stopnji postaja bolj sposobna. Izkustvena skupnost ima po evolucijskem modelu pet razvojnih stopenj: potencialno, razvojno, sodelovalno, aktivno in prilagodljivo (angl. *potential, building, engaged, active, adaptive*) (Gongla & Rizzuto, 2001, str. 846-847).

Na prvi, **potencialni stopnji**, se izkustvena skupnost začenja oblikovati, začne tvoriti jedro. To jedro sestavljajo posamezniki, ki imajo skupne interese najpogosteje povezane z delom. Toda posamezniki še niso v celoti odkrili skupnih značilnosti in do kam te segajo. Na tej stopnji je stik med ljudmi temeljna funkcija. Posamezniki, ki tvorijo jedro, morajo

komunicirati in tvoriti razmerja. Že majhna skupina posameznikov je dovolj za začetek procesa in pripravo za premik na naslednjo stopnjo (Gongla & Rizzuto, 2001, str. 847).

Na **razvojni stopnji** skupnost narašča in se definira. Začetni člani skupnosti definirajo strukturo in procese ter razglasijo obstoj izkustvene skupnosti. Na tej stopnji imata pomembno vlogo ustvarjanje in spomin. Ključni člani skupnosti ustvarjajo stvari skupaj in gradijo skupno razumevanje, kaj skupnost je in kaj ni, zakaj jo tvorijo in kako bo delovala. Nato si skupnost te stvari "zapomni" in jih uporablja daljše časovno obdobje. S tem postopkom se ustvari skupna zgodovina skupnosti. Ko posamezniki na tej stopnji spoznajo, kaj pomeni biti član skupnosti, začnejo iskati nove, potencialne člane (Gongla & Rizzuto, 2001, str. 847).

Med **stopnjo sodelovanja** člani skupnosti delujejo z enakim namenom. Uporabljati začnejo strukture in procese, ki so jih oblikovali v prejšnji stopnji. Na tej stopnji skupnost narašča po številu članov in postaja vse bolj kompleksna. Zelo pomembno je, da je znanje članov in skupnosti dosegljivo vsakemu posamezniku (Gongla & Rizzuto, 2001, str. 847).

Na **aktivni stopnji** izkustvena skupnost začne analizirati, razumeti, definirati in ocenjevati vrednost svojega dela in svoj prispevek članom skupnosti in združbi kot celoti. Skupnost še naprej narašča in vzpostavlja razmerja tudi z drugimi skupnostmi, saj je sodelovanje z drugimi zelo pomembno (Gongla & Rizzuto, 2001, str. 847).

Na **stopnji prilagajanja** skupnost začuti zunanje okolje in se nanj tudi primerno odzove. Če želi skupnost ustvariti novo znanje, ki ga potrebuje za učinkovito delovanje in vplivanje na okolje, se mora neprestano prilagajati in vzpostavljati nove strukture in procese. Skupnost se lahko razširi tudi v nova okolja. Na tej stopnji skupnost inovira, ustvarja in oblikuje nove rešitve, metode, procese in skupine. Inovacije skupnosti pa ne vplivajo le na člane skupnosti in področje znanja v katerem delujejo ampak tudi na druge dele združbe (Gongla & Rizzuto, 2001, str. 847).

2.4 Razlikovanje izkustvenih skupnosti od drugih družbenih struktur

Wenger in drugi (2002, str. 41) poudarjajo, da se izraz izkustvena skupnost nanaša na poseben tip družbene strukture. Primerjava z nekaterimi drugimi strukturami nam bo pokazala, zakaj so izkustvene skupnosti tako posebne.

Izkustvene skupnosti se od projektnih timov razlikujejo v tem, da vloge udeležencev niso določene formalno in niso opredeljene glede na naloge izkustvene skupnosti. Poleg tega razmejitve vlog članov niso jasne tako kot so v projektnih timih. Napredek izkustvenih skupnosti se ne meri z zaporedjem stopenj v uresničevanju naprej določenih ciljev, ampak se meri s količino razvitih in izmenjanih praks v okviru izkustvene skupnosti, ki omogočajo

združbi, da izboljša svoje delovanje. V nasprotju s projektnim timom, izkustvena skupnost ne preneha obstajati, ko doseže prvotno zastavljen cilj (Wenger, 2002, str. 42-43).

Izkustvena skupnost se od operativnega tima razlikuje v tem, da ni specifikacije ali katere druge vrste pogodbenih formalnosti, ki določajo vlogo ali odgovornost posameznega udeleženca pri doseganju vrste operativnih ciljev v daljšem časovnem obdobju. In poleg tega, so v operativnem timu opis sodelovanja članov in vloge jasno opredeljeni, to pa za izkustvene skupnosti ne velja (Wenger, 2002, str. 42-43).

Člani izkustvene skupnosti delijo skupen interes pri razvijanju prakse na določenem področju, medtem ko zgolj neformalno omrežje traja samo tako dolgo, dokler imajo njeni člani koristi za gojenje poslovnih odnosov, ki izpolnjujejo njihove poklicne potrebe. V nasprotju z izkustveno skupnostjo, čista neformalna mreža prenaša podatke o številnih neodvisnih temah in se ne osredotoča na izboljšanje strokovnega znanja članov na določenem področju (Wenger, 2002, str. 42-44).

Kot vsi uspešni timi imajo tudi uspešne izkustvene skupnosti cilje, dodeljena vodstva, odgovornost za rezultate. McDermott in Archibald (2010, str. 86-87) navajata štiri razlike, ki razlikujejo izkustvene skupnosti od timov:

1. **Dolgoročnost.** Izkustvene skupnosti so odgovorne za dolgoročen razvoj znanja in discipline, tudi če imajo letne cilje. V nasprotju so timi osredotočeni na določeno nalogo, ki jo morajo dokončati.
2. **Sodelovanje in skupna odgovornost.** Vodja skupnosti določi smer skupnosti, poveže člane izkustvene skupnosti in olajša razpravo, vendar nima nadzora nad člani.
3. **Namerna širitev omrežja.** Strokovnjaki se po navadi posvetujejo z drugimi strokovnjaki za pomoč pri nenavadnih in težkih tehničnih težavah. Skupnost skuša namerno razširiti notranje in zunanje vire in strokovnjake, ki so na voljo posameznikom.
4. **Odgovornost za znanje.** Timi običajno nimajo trajne odgovornosti za organiziranje in dokumentiranje tega, kar se je združba naučila v njihovem področju znanja, ampak se osredotočajo na določen problem. Skupnosti pa imajo nalogo, da shranjujejo znanje na svojem področju znanja, z namenom, da bodo pripomogli k reševanju prihodnih problemov, ki sploh še niso bili odkriti.

2.5 Koristi in slabosti izkustvenih skupnosti

Koristi izkustvenih skupnosti se v združbi kažejo predvsem v poslovnih rezultatih, saj dobra komunikacija med člani skupnosti prispeva k uspešni izvedbi projektov in razvoju novih proizvodov. Velika prednost se kaže tudi pri prihranku časa, ki ga člani porabijo za iskanje in

izmenjavo informacij, kar prispeva k izboljšanju operativne učinkovitosti (Millen, Fontaine & Muller, 2002, str. 70-72). V nadaljevanju bom podrobneje predstavila nekatere koristi:

Izkustvene skupnosti skrajšujejo čas uvajanja novo zaposlenih. Znotraj izkustvenih skupnosti lahko novi člani navežejo stike s člani, ki opravljajo podobne ali enake dejavnosti, ti pa jim lahko odgovorijo na številna vprašanja o njihovem novem položaju in jih vodijo do virov znotraj združbe. Prav tako pa izkustvene skupnosti spodbujajo dobre odnose med člani in mentorstvo. Skozi številna srečanja in družbene dogodke, ki ji organizirajo izkustvene skupnosti, lahko novo zaposleni pridejo v stik z bolj izkušenimi sodelavci z istega področja, ki jih lahko uvajajo v stroko. Ti načini pripomorejo k skrajšanju časa namenjenega za uvajanje novo zaposlenih (Lesser & Storck, 2001, str. 836-837).

Izkustvene skupnosti omogočajo hitrejše odzivanje na porabnikove potrebe. V obdobju, ko bodoči in obstoječi uporabniki pričakujejo hitre rešitve, lahko izkustvene skupnosti igrajo pomembno vlogo pri hitrem prenosu znanja, ki je potrebno za reševanje problemov porabnikov, saj člani vedo, kdo v skupnosti ima potrebno znanje za rešitev problema. Poleg tega pa lahko skupnost članu tudi pomaga identificirati problem porabnika in mu ponuditi najboljšo rešitev. Potrebno eksplicitno znanje lahko člani izkustvene skupnosti najdejo tudi v podatkovnih bazah skupnosti (Lesser & Storck, 2001, str. 837-838).

Izkustvene skupnosti olajšajo uporabo obstoječega znanja in zmanjšujejo ter preprečujejo podvajanja. Veliko izkustvenih skupnosti omogoča dostop do obstoječega intelektualnega kapitala in njegovo uporabo. Baze podatkov, ki jih uporabljajo izkustvene skupnosti imajo številne pomembne funkcije, saj zagotavljajo skupni virtualni prostor za delo, kjer člani lahko shranjujejo, organizirajo in si naložijo (angl. *download*) predstavitev, orodja in druga gradiva, ki bi lahko bila koristna za člane skupnosti. Poleg tega, da izkustvena skupnost zbira vsebino, ki se pojavlja v bazah, jo tudi filtrira in tako zagotavlja, da je baza podatkov ustrezna ter ažurna (Lesser & Storck, 2001, str. 838; Lesser & Everest, 2001, str. 39).

Izkustvene skupnosti omogočajo hitrejše nastajanje novih idej na ravni proizvodov in storitev. Izkustvene skupnosti ponujajo članom forume za diskusijo, kjer lahko posamezni člani delijo svoje poglede na določeno temo. Eden od glavnih razlogov, da so izkustvene skupnosti obravnavane, kot pomembno sredstvo za inoviranje, je njihova sposobnost ustvarjanja varnega okolja, kjer se člani počutijo udobno in lahko postavljajo kakršna koli vprašanja in preizkušajo svoje ideje (Lesser & Storck, 2001, str. 839).

Izkustvene skupnosti pa ne prinašajo koristi samo združbi, ampak tudi posameznim članom izkustvene skupnosti. **Člani si s sodelovanjem v izkustveni skupnosti povečajo ugled,** dobijo boljše razumevanje, kaj počnejo drugi v združbi in povečajo raven zaupanja. **Skupnost jih spodbuja k razvijanju njihovih sposobnosti,** medsebojnemu sodelovanju in spoznavanju novih orodij, metod in postopkov. Poleg tega jim nudi tudi hitrejši dostop do informacij. Kot

člani izkustvene skupnosti so bolj drzni pri prevzemanju tveganj, saj vedo, da jih bo skupnost podprla. Vse te koristi pripomorejo k temu, da posameznik razvije svoje strokovno znanje in izboljša svoje spretnosti (Millen, Fontaine & Muller, 2002, str. 70-72, Wenger et al., 2002, str. 15).

Poleg koristi imajo izkustvene skupnosti tudi nekaj slabosti. Izkustvene skupnosti se soočajo predvsem z dvema vrstama motenj pri delovanju skupnosti, ki predstavljata oviro pri učenju. Prva je običajno ta, **da izkustvena skupnost preprosto ne deluje dobro**. To se zgodi, **ko ne deluje eden od elementov skupnosti** (področje znanja, skupnost ali praksa) ali pa ni vzpostavljenega ravnotežja med temi elementi. Razlogi za to so lahko to, da področje znanja ne vzbuja strasti v članih, člani skupnosti niso dovolj povezani, da bi si lahko zaupali ali stagniranje prakse. Druga vrsta motnje se nanaša na **šibke vezi med člani in motnje, ki izhajajo iz človeške narave**. Vendar tudi, če so tesne vezi med člani, rezultat ni vedno pozitiven in prav zaradi prevelike zaupnosti med člani se lahko pojavijo te vrste motenj, kar pa lahko ustvari ovire za novince, ovira inovativnost in ne spodbuja konstruktivnih kritik (Wenger et al., 2002, str. 139-152).

Izkustvene skupnosti niso v izolaciji, zato njihova učinkovitost ni odraz samo notranjega razvoja skupnosti, ampak je pomembno tudi, kako dobro se povezuje z ostalimi skupnostmi. Nekateri problemi posebej vplivajo na več izkustvenih skupnosti, ki se povezujejo znotraj in med združbami. Namreč vsi trije elementi izkustvene skupnosti lahko ustvarijo določene meje. Ko se izkustvena skupnost osredotoči na področje znanja in to znanje tudi pogloblja, s tem ustvari meje. Meje prakse predstavljajo dva izziva za ravnanje z znanjem v združbi. **Ker je znanje vezano na prakso, ga je težko prenašati znotraj organizacije**. Izkustvena skupnost ravna z znanjem tako, da oblikuje tehnične žargone in specializirane metode, kar omogoča članom lažje učenje, vendar ustvari zunanje meje. Zato znanje le redko prestopi meje prakse. Prav tako pa **je znanje težko zadržati znotraj združbe**, saj uhaja skozi različne kanale in omogoča konkurentom dostop do informacij, s katerimi se lahko okoristijo ali celo škodijo združbi (Wenger et al., 2002, str. 150-154).

2.6 Spremljanje in formalno usmerjanje razvoja izkustvenih skupnosti

Ko so se izkustvene skupnosti začele pojavljati, so na njih gledali kot na poceni način za prenašanje znanja in izmenjavo najboljših praks. Mislili so, da bodo precej samo-organizacijske in da se bodo samostojno vzdrževale. Prav tako pa so bili mnjenja, da bo lahko izkustvena skupnost napredovala že z malo nadzora izvršilnega vodstva. Vendar so kasneje, ko sta življenje in posel postala bolj kompleksna, ugotovili, da je, če želijo, da se spremembe poznajo na dolgi rok, potrebno postaviti izkustvenim skupnostim dejansko strukturo in nadzor. Kljub temu so izkustvene skupnosti še vedno bolj učinkovite in cenejše od drugih organizacijskih virov in zahtevajo manj nadzora. Zlasti pa so v času, ko so proračuni vse manjši, lahko izkustvene skupnosti dragocen vir za usklajevanje dela preko meja združbe.

Prav tako pa izkustvene skupnosti niso tako neformalne, kot so sprva mislili (McDermott, Archibald, 2010, str. 89).

2.6.1 Strateška postavitev izkustvene skupnosti

Za razliko od neodvisnih in samo-organizacijskih organov, ki smo jih videvali pred leti, današnje izkustvene skupnosti zahtevajo dejansko strukturo. McDermott in Archibald (2010, str. 85-88) sta opredelila štiri načela, ki urejajo načrtovanje in integracijo učinkovitih izkustvenih skupnosti.

1. Pomembno se je osredotočiti na vprašanja, ki so pomembna za podjetja: Pomembno je, da izkustvene skupnosti rešujejo realne probleme, ki jih določi višji management.

2. Potrebno je določiti cilje skupnosti in dejavnosti, ki jih je potrebno dokončati: Rajši kot, da zavirajo izmenjavo idej in informacij, dajo končni cilji in nedokončane dejavnosti članom izkustvene skupnosti energijo, da načrtovano dosežejo. Hkrati zagotavljajo razlog, da se člani srečujejo in sodelujejo. Še bolj pomembno pa je, da prispevajo k uspešnosti podjetja. Cilji izkustvenih skupnosti se od ciljev timov razlikujejo v tem, da se vežejo na daljše časovno obdobje.

3. Potrebno je zagotoviti vodstvo: Da se lahko izkustvene skupnosti dobro vključijo v organizacijo, potrebujejo tesne in formalne odnose z vrhovnim vodstvom. Podjetja pogosto določijo višji management, da zastopa izkustveno skupnost. To se lahko izkaže za zelo težko obliko ravnateljstva, če tisti, ki so določeni za to vlogo ne razumejo namen in vrednost skupnosti. Toda, če višji management vodi skupnost na način, ki ustreza njihovi dolgoročno perspektivi, so lahko zelo uspešni.

4. Potrebno je, da management postavi visoka pričakovanja: Pričakovanja managementa imajo močan vpliv tako na time, kot tudi na izkustvene skupnosti, saj je pomembno, da se višji management dejansko ukvarja s skupnostjo.

2.6.2 Kako povečati vpliv izkustvene skupnosti

Običajno so podjetja namenila malo pozornosti temu, kako deluje izkustvena skupnost. To pa predvsem zato, ker so videle sodelovanje v skupnostih kot obrobno dejavnost, ki je imela koristi za člane in ne nujno tudi za podjetje. McDermott in Archibald (2010, str. 88-89) sta ugotovila, da lahko podjetja povečajo operativno učinkovitost skupnosti na štiri načine.

1. Vodje si morajo vzeti čas za sodelovanje v izkustveni skupnosti: Vodje izkustvene skupnosti se največkrat pritožujejo, da nimajo dovolj časa za izvedbo svojih nalog, zato je pomembno, da si vzamejo čas za skupnost. Ko vodenje izkustvene skupnosti poteka v prostem času, se lahko zgodi, da vodje ta čas porabijo za nujnejše naloge. Zato v mnogih

podjetjih vodenje izkustvene skupnosti predstavlja sestavni del formalnega opisa delovnega mesta in ocenjevanja uspešnosti. V svojih raziskavah sta McDermott in Archibald ugotovila, da vodje skupnosti porabijo za vodenje skupnosti od pol do enega dneva na teden ali približno sedemnajst procentov svojega časa. V nekaterih podjetjih pa predstavlja celo službo s polnim delovnim časom.

2. Vodje izkustvene skupnosti je potrebno za njihovo vlogo izuriti: Vodenje izkustvene skupnosti se razlikuje od vodenja tima. Zato je dobro, da podjetje sistematično uri vodje skupnosti, saj po ugotovitvah McDermotta in Archibalda to zagotavlja večjo vrednost za podjetje. Med urjenjem vodje skupnosti ugotovijo v katerih vidikih se vodenje skupnosti razlikuje od vodenja timov in kaj management pričakuje od skupnosti.

3. Skupnost mora imeti sestanke iz oči v oči (angl. *face to face*): Že desetletje nazaj je veliko podjetij menilo, da je izkustvena skupnost način za razvijanje znanja. Vse kar so morali zaposleni storiti je to, da so se udeležili občasnih srečanj. Toda danes je večina izkustvenih skupnosti sestavljenih iz zaposlenih, ki so krajeveno oddaljeni. Zato navadno uporabljajo skupno programsko opremo, za povezovanje oddaljenega osebja, toda najbolj učinkovite skupnosti vseeno organizirajo srečanja iz oči v oči, na katerih se po navadi osredotočijo na posamezne cilje. Neposredni stiki spodbujajo zaupanje med člani in omogočajo članom, da se učijo eden od drugega ali zaprosijo katerega od članov za pomoč.

4. Uporaba preprostih orodij informacijske tehnologije: Večina izkustvenih skupnosti ne potrebuje zapletenih orodij, saj skupnosti običajno uporabljajo le nekaj funkcij, kot so forumi, knjižnice z dokumenti, telekonference in spletni prostori namenjeni sestankom, kjer lahko člani urejajo dokumente medtem ko o njih razpravljajo. Preprostost in enostavnost za uporabo je bolj pomembna kot tehnična prefinjenost.

3 ANALIZA IZKUSTVENIH SKUPNOSTI S POMOČJO ANALIZE DRUŽBENIH OMREŽIJ

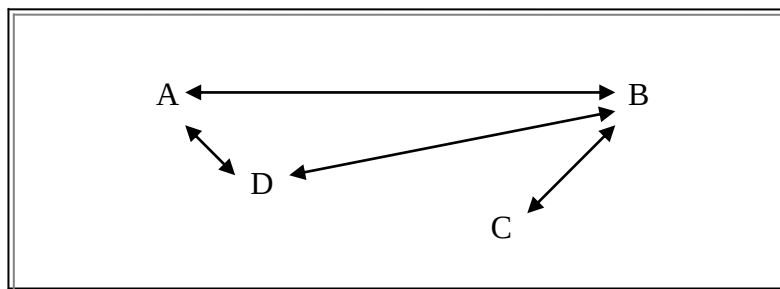
Ker so izkustvene skupnosti in njihove interakcije pogosto nevidne, v smislu, da ne obstajajo na formalni organizacijski shemi, je ugotavljanje in analiziranje interakcij, kot so sodelovanje, svetovanje, prenos znanja, pogosto velik izziv. Hkrati pa, ker je visoka raven sodelovanja v izkustvenih skupnostih pomembna sestavina za doseganje ciljev, je pomembno, da imamo metodo za merjenje narave in strukture sodelovanj v takem omrežju. In prav takšno metodo nam zagotavlja analiza družbenih omrežij (Reid & Smith, 2009, str.49).

3.1 Analiza družbenih omrežij

Analiza družbenih omrežij je orodje, ki se lahko uporablja za analizo strukture medsebojnih razmerij, znotraj skupine posameznikov, katerih skupna razmerja tvorijo omrežje. Analiza družbenih omrežij obravnava posameznika kot vozlišče in razmerja med posamezniki kot

povezave. Primer preprostega omrežja je prikazan na sliki 2, kjer je omrežje sestavljeno iz štirih posameznikov (A, B, C in D). Puščice, ki povezujejo posameznike so razmerja in predstavljajo neko vrsto medosebnih interakcij. Medtem, ko posameznik C nima interakcije s posameznikom A in D je vseeno del omrežja, saj tvori razmerje s posameznikom B (Reid & Smith, 2009, str. 49).

Slika 2: Prikaz preprostega omrežja



Vir: N. Reid & B. W. Smith, *Social network analysis*, 2009, str. 49.

Razvite so različne matrike omrežij, ki omogočajo primerjavo struktur omrežij med seboj. Za vsa omrežja pa sta ključni značilnosti centralnost in gostota (Reid & Smith 2009, str. 49-50):

Osrednja lega ali centralnost (angl. *centrality*): Centralnost meri položaj osebe v omrežju. Oseba z visoko centralnostjo je dobro povezana z drugimi osebami v omrežju, kar posledično vpliva na to, da ima boljši dostop do informacij in virov, poleg tega pa ima tudi večji vpliv kot oseba z nizko centralnostjo.

Gostota (angl. *density*): Gostota se lahko meri z izračunom dejanskega števila stikov med posamezniki znotraj omrežja, kot odstotek največjega števila možnih povezav. V primeru na sliki 2 bi bila gostota 100 odstotna, če bi bili vsi posamezniki med seboj povezani in bi bilo tako doseženo največje število možnih povezav, kar je 6. Ker pa A in D nista povezana s C je število povezav 4 in gostota 66,6 odstotkov. Visoka gostota omrežja je zaželena, saj večja kot je gostota, hitreje bodo informacije krožile med člani omrežja. Prav tako pa je omrežje z visoko gostoto tudi bolj trdno, saj če bi posameznik zapustil omrežje, bi to omrežje preživel njegov odhod in bi še naprej delovalo učinkovito.

Sam proces analize družbenih omrežij se za zbiranje informacij o razmerjih znotraj določene skupine opira predvsem na vprašalnike in intervjuje. Te zbrane odgovore nato preslikajo s programi, ki so namenjeni posebej za to, in tako naredijo vizualno predstavitev. Grafična predstavitev je pomembna za razumevanje omrežja in posredovanje rezultatov analize. Zbiranje podatkov in analiza procesa predstavljata osnovne informacije za izboljšanje tokov znanja (Serrat, 2009, str. 3).

Rezultate analize družbenih omrežij lahko podjetje izkoristi sebi v prid, saj jih lahko uporablja za to, da (Serrat, 2009, str. 2): identificira posameznike, time in enote, ki igrajo osrednjo vlogo, prepozna priložnosti za pospešitev pretoka znanja prek funkcionalnih in

organizacijskih meja, poveča učinkovitost in uspešnost obstoječih formalnih komunikacijskih kanalov, izkoristi strokovno podporo, izboljša inovacije in učenje, izboljša strategije.

3.2 Prepoznavanje izkustvenih skupnosti s pomočjo analize družbenih omrežij

Analiza družbenih omrežij se uporablja vse bolj pogosto, tako v domačih kot tujih podjetjih. Saj podjetja, ki se učijo bolje in hitreje od konkurence, uspevajo, druga pač ne. Vprašanje torej ni več, zakaj vlagati v znanje, ampak kako to najbolje početi. Odgovor se skriva v poznavanju in managementu omrežij znotraj organizacije (Škerlavaj, 2009, str. 44), med katere sodijo tudi izkustvene skupnosti.

Medtem ko uporaba izkustvenih skupnosti postaja vse bolj razširjena, še vedno ostaja vprašanje ali prizadevanja prinašajo produktivno sodelovanje in poslovno vrednost ali samo porabljajo dodaten denar in čas. In prav analiza družbenih omrežij nam lahko z vizualizacijo odnosov pomaga odgovoriti na to vprašanje (Cross, Laseter, Parker & Velasquez, 2006, str. 33).

Cross in drugi (2006, str. 33) so v svoji raziskavi ugotovili dve značilnosti izkustvenih skupnosti, ki jih je mogoče ocenjevati in izboljšati z analizo družbenih omrežij. Prva je ta, da so izkustvene skupnosti skoraj vedno prostovoljne skupine in nimajo nobenih oblik poročanja ali odgovornosti. Vodje, ki poskušajo razviti skupnosti, tako pogosto nimajo neposrednega nadzora nad tem, kaj zaposleni samovoljno prispevajo k skupnosti in zato morajo iskati subtilen način, da bi vplivali in spodbujali učinkovitost. Druga značilnost izkustvene skupnosti je pa ta, da izkustvene skupnosti ponavadi sestavljajo ljudje, ki so geografsko razpršeni, poleg tega pa so nastanjeni v različnih oddelkih ali poslovnih enotah. Tako vodje izkustvene skupnosti ne vedo, kje v formalni organizacijski shemi se nahajajo člani skupnosti. Zato pogosto uporabljajo družbena omrežja, da najdejo člane že obstoječe ali potencialne skupnosti. Analiza družbenih omrežij zagotavlja notranji vpogled v delovanje skupnosti in pomaga vodji skupnosti najti priložnosti za intervencijo. Javna mnenja, ozaveščanje o strokovnem znanju v izkustvenih skupnostih in zagotavljanje povezljivosti na ključnih točkah je le nekaj poceni in subtilnih sredstev, ki jih analiza družbenih omrežij pomaga identificirati, za spodbujanje učinkovitosti v izkustvenih skupnostih.

Analiza družbenih omrežij lahko izkustvenim skupnostim pomaga usmerjati intervencije. V tem procesu je zelo pomembno, da vodje izkustvenih skupnosti ne mislijo, da je večja povezljivost tudi boljša. Saj številne raziskave kažejo, da preveč vezi enake vrste lahko ogrozi učinkovitost (Cross et al., 2006, str. 37).

Moč analize družbenih omrežij ni samo spodbujanje povezljivosti ampak pomaga tudi tistim, ki so zainteresirani za tvorjenje živahne (angl. *vibrant*) skupnosti, da so veliko bolj usmerjeni in učinkoviti pri intervencijah, ki jih uporabljajo za izboljšanje sodelovanja med posamezniki.

Analiza družbenega omrežja omogoča vodjem skupnosti, da se osredotočijo na točke, kjer je povezljivost potrebno zmanjšati ali povečati (Cross et al., 2006, str. 38).

Poleg tega, da analiza socialnih omrežij pomaga že ustanovljenim skupnostim, lahko pomaga tudi pri ustanovitvi nove izkustvene skupnosti. Z razumevanjem nastajajočega omrežja in s sledenjem razvoju vezi je lahko vodja posamezne izkustvene skupnosti veliko bolj učinkovit pri prehajanju iz mlade, novonastale skupnosti v skupnost, ki prinaša vrednost za člane skupnosti in za združbo. Analiza družbenih omrežij pa lahko tudi pomaga pri usmerjanju intervencij in sledenju napredka poslovnih ciljev, kot so rast prihodkov ali zmanjšanje stroškov. Obstaja pet vzvodov za povečanje donosnosti investicij skupnosti (Cross et al., 2006, str. 38-56):

1. Izboljšanje pretoka informacij in ponovne uporabe znanja: V novih skupnostih pretok informacij in izobraževalna omrežja omejuje predvsem formalna struktura in do določene mere tudi sama osebnost in interesi tistih oseb, ki so v to vpletene. Te družbene sile povzročijo nastanek silosov in razpršeno povezljivost, kar ogroža prenos znanja in uspešnost skupnosti. Povezljivost v omrežju je mogoče učinkovito izboljšati z opredelitvijo posrednikov (angl. *Brokers*) v omrežju, na katere se lahko posamezniki obrnejo, če imajo vprašanja o temah, ki so pomembne za nadaljnje delovanje skupnosti. Posredniki so tisti posamezniki, ki morda nimajo največ neposrednih povezav, toda njihova lega v omrežju jim omogoča, da držijo celotno skupnost skupaj.

2. Razvijanje sposobnosti zaznavanja in odzivanja: Če hočemo ustvariti zdravo skupnost je potrebno več kot samo pospešitev toka informacij. Družbena omrežja potrebujejo tudi sposobnost zaznavanja in odzivanja, saj jim to omogoča, da hitreje zaznajo krizo ali priložnost in se nanjo tudi hitreje odzovejo. Zato se morajo člani izkustvene skupnosti zavedati strokovnega znanja, ki je razporejeno po celotnem omrežju, ne pa samo znanja in spretnosti tistih posameznikov, ki so trenutno dostopni za reševanje problemov. Delavci mogoče ne morejo dobiti informacij od drugih v določenem trenutku, ker imajo obveznosti s svojimi projekti, vendar pa ko se projekt konča imajo možnost, da dobijo najbolj ustrezno strokovno znanje. Osredotočiti se je potrebno predvsem na razvoj latentnega omrežja, ki nam pokaže, kje se nahajajo najbolj ustrezna strokovna znanja.

3. Razvijanje planiranih in nepričakovanih inovacij: Izkustvene skupnosti se pogosto osredotočajo na izmenjavo trenutno najboljših praks, vendar pa imajo vse izkustvene skupnosti tudi potencial za pomoč pri pospeševanju inovacij proizvoda ali procesa. Analiza družbenega omrežja nam pomaga ugotoviti stopnjo integracije določenih spretnosti in zmožnosti in kako celotno omrežje omogoča ali zavira inovacijo. Prav tako pa nam pomaga ugotoviti, kako obstoječe znanje v podjetju vpliva na sposobnost prepoznavanja novih informacij in priložnosti, ter sprejemanje ukrepov. Omogoča nam, da z vizualizacijo distribucije strokovnega znanja v omrežjih vidimo, če znanje ali zmožnosti razporejene po omrežju dobivajo enakomerno pozornost. Ko ocenjujemo ključne inovacijske funkcije je

pomembno, da zagotovimo vpliv različnih kategorij strokovnega znanja, kar je za obsežne izkustvene skupnosti nekoliko težje.

4. Ohranjanje sodelovanj, ki nam ustvarjajo vrednosti: Tisti zagovorniki izkustvenih skupnosti, ki lahko dokumentirajo ustvarjanje vrednosti bodo verjetno veliko bolj uspešni pri dobivanju sredstev. Cross in drugi (2006, str. 50 – 53) so uporabili dva načina za dokazovanje vrednosti, ki jo dajejo izkustvene skupnosti z uporabo analize družbenih omrežij. Prvi način je test soodvisnosti med posameznikom ali omrežji skupnosti in pomembnimi rezultati, kot so povečanje prihodkov, znižanje stroškov ali večje zadovoljstvo strank. Moč tega pristopa je v kvantitativni podlagi, ki omogoča vodji skupnosti, da poveže lastnosti na ravni skupine s poslovnimi rezultati in tako statistično oceni, v kolikšni meri posamezne dimenzije omrežij vodijo do rezultatov, kot so uspešnost ali hitro napredovanje. Drugi način meri ustvarjanje vrednosti v odnosu z udeleženci skupnosti. Ta pogled omogoča vodji skupnosti, da nariše omrežni diagram, ki temelji na tem, kako člani skupnosti dojemajo vrednost (kot je npr. prihranek časa ali ustvarjanje prihodkov), ki izhaja iz medsebojnih odnosov z drugimi člani. Ta perspektiva pomaga ugotoviti, kje je potrebno sprejeti ukrepe za izboljšanje skupnosti.

5. Zagotavljanje zavezanosti k sodelovanju zaposlenih preko prizadevanj izkustvene skupnosti: Majhno število je tistih vodij ali strokovnjakov, ki le del svojega čas namenijo temu, da izpolnijo svojo vlogo v skupnosti. Večina članov izkustvene skupnosti se odloči, da skupnosti namenijo tudi svoj prosti čas in trud. Zato je pomembno, da vodja izkustvene skupnosti zmanjša ovire za sodelovanje v skupnosti in zagotovi, da je skupnost v srcu in mislih njenih "prostovoljcev". Analiza družbenih omrežij nam lahko zagotovi strukturni in relacijski vpogled na tem področju. Vzajemnost pa nam daje pomemben kazalec "zdravja" prostovoljnih skupin kot so izkustvene skupnosti. Izmenjava informacij in virov v omrežju mora biti v ravnovesju, da zagotovi članom nadaljnjo zavezanost k izkustveni skupnosti in pripravljenost, da pomagajo drugim.

3.3 Praktični primeri uporabe analize družbenih omrežij za prepoznavanje izkustvenih skupnosti

V nadaljevanju bom predstavila dva praktična primera, v katerih so analizo družbenih omrežij uporabili za analiziranje izkustvenih skupnosti. V prvem primeru je bil cilj identificirati skupnosti za pretok tehnoloških in drugih znanj med različnimi programi, v drugem pa ciljno oblikovanje skupnosti in izboljšanje rezultatov posameznih enot.

Pahor, Dlesk, Lisjak in Zdouc (2004, str. 282-292) so s pomočjo analize družbenih omrežij želeli identificirati izkustvene skupnosti v podjetju Gorenje, d.d.. Za raziskavo so uporabili namenski vzorec, kot osnovo pa so uporabili hierarhijo. V vzorčni okvir so zajeli srednjo in nižjo raven managementa. Vprašalnik je bil objavljen na internetu. V raziskavi je sodelovalo 159 zaposlenih iz 9 oddelkov. Sestavili so strukturiran vprašalnik, v katerem so anketirance prosili, naj ocenijo lastno poznavanje ključnih tehnoloških sposobnosti podjetja in raven

poznavanja sposobnosti, ki bi jih potrebovali pri delu. Prosili pa so jih tudi, da označijo zaposlene, s katerimi si izmenjujejo informacije, s katerimi se pogovarjajo o delovnih problemih in izmenjujejo »know-how«, ter zaposlene, s katerimi gojijo prijateljske odnose tudi neformalno. Poleg tega so jih vprašali tudi o pogostosti teh stikov in o okoliščinah, ki so privedle do njihovega nastanka.

Raziskava je pokazala, da je večina tehnoloških sposobnosti v podjetju razpršenih. V določenih programih so zasledili lokalne centre znanja. Ugotovili pa so tudi, da v podjetju na nekaterih področjih primanjkuje znanja. Kot rešitev so predlagali formalno identifikacijo in spodbujanje razvoja izkustvenih skupnosti, ki bi spodbujale pretok znanja znotraj podjetja in se s tem približale želenemu stanju. Rezultati raziskave so pokazali, da večina komunikacije poteka znotraj posameznih programov, večina obstoječih razmerij med zaposlenimi pa je nastalo med samim delom v oddelkih. Na nekaterih področjih so avtorji odkrili izkustvene skupnosti, katerih člani predstavljajo 50% zaposlenih oddelka, vendar podjetje teh skupnosti formalno še ni identificiralo in priznalo. Njihov razvoj s strani vodstva torej še ni bil usmerjen (Pahor, Dlesk, Lisjak & Zdouc, 2004, str. 282-292).

Naslednji primer je uporaba analize družbenih omrežij v podjetju Halliburton, ki je eno največjih svetovnih ponudnikov izdelkov in storitev v naftni in energijski industriji. Podjetje je uporabljalo analizo družbenih omrežij z namenom, da bi sistematično postavilo 19 izkustvenih skupnosti na različnih poslovnih področjih. Vodstvo je želelo, da s pomočjo izkustvenih skupnosti izboljša merljive rezultate, ki so povezani s finančno uspešnostjo. To jim je z uporabo ciljnih intervencij, ki so temeljile na podlagi ocen analize omrežja, tudi uspelo (Cross et al., 2006, str. 34-37).

Kot primer je navedena izkustvena skupnost v kritični poslovni enoti, ki ji je uspelo v enem letu znižati nezadovoljstvo kupcev za 24%, zmanjšati stroške slabe kakovosti za 66%, povečati prihodek novih izdelkov za 22% in izboljšati operativno proizvodnjo za 10%. Analiza družbenih omrežij je podjetju pomagala pri tem, da je svoja prizadevanja osredotočilo na doseganje povezljivosti, ki jim prinaša dejanske koristi (Cross et al., 2006, str. 34-37).

3.4 Obiti za prihodnost

Kot sem že omenila, gospodarstvo vse bolj temelji na znanju ljudi, zato je pomembno, da podjetje čim bolje izkoristi znanje, ki ga imajo posamezniki v podjetju. Kar jim izkustvene skupnosti omogočajo. Ko sem preučevala tujo in domačo literaturo sem ugotovila, da so nekatera večja tuja podjetja že pričela uporabljati izkustvene skupnosti, kar se je izkazalo za zelo koristno. V Sloveniji uporabe izkustvenih skupnosti nisem zasledila, so pa nekateri avtorji v svojih delih že skušali z uporabo analize družbenih omrežij identificirati izkustvene skupnosti v podjetjih. Moje mnenje je, da če bodo želela podjetja ostati konkurenčna v svoji panogi, se bodo morala posluževati novih načinov pridobivanja koristnega znanja. Zato menim, da je pomembno, da podjetja in njihovi vodilni spoznajo, kaj izkustvene skupnosti

sploh so in kakšne koristi prinašajo podjetju kot posamezniku. Poleg tega pa menim, da je pomembno tudi, da podjetja uporabljajo analizo družbenih omrežij, da dobijo pregled nad formalnimi in neformalnimi razmerji, ki nastajajo v podjetju med njihovimi zaposlenimi. Saj če imajo pregled nad posameznimi razmerji lahko ukrepajo tam, kjer so razmerja šibka. Pomembno je, da podjetja čim bolj spodbujajo sodelovanje med zaposlenimi.

V literaturi sem zasledila, da tista podjetja, ki že uporabljajo izkustvene skupnosti in analizo družbenih omrežij, so z njihovo uporabo zadovoljna, saj jim prinašajo številne koristi. Kot sem že zapisala, prinašajo izkustvene skupnosti tudi nekaj slabosti, vendar je teh precej manj, zato avtorji menijo, da so te v primerjavi s številnimi koristi skoraj zanemarljive. Zaradi relativno kratkega obdobja uporabe izkustvenih skupnosti in poizkusov njihovega spremljanja s pomočjo analize družbenih omrežij v praksi, se bodo nekatere slabosti pokazale šele čez čas. V literaturi slabosti ali omejitve uporabe analize družbenih omrežij pri spremljanju izkustvenih skupnosti nisem zasledila, kljub temu pa menim, da se te lahko kažejo na dva načina: v strahu zaposlenih pred prevelikim poudarkom na spremljanju njihovih neformalnih razmerij, ki do sedaj še niso bila tako transparentno evidentirana, ter nenaklonjenost merjenju rezultatov aktivnosti, ki so do sedaj bazirale bolj na prostovoljni bazi. Vse to lahko posledično vpliva na nepripravljenost zaposlenih, da povedo s kom sodelujejo, kar onemogoči prepoznavanje dejanske izkustvene skupnosti. Kljub temu menim, da se bo uporaba tako izkustvenih skupnosti, kot tudi analize družbenih omrežij v prihodnosti izredno povečala.

SKLEP

Podjetja skušajo čim bolje izkoristiti znanja svojih zaposlenih, pri tem pa so jim v pomoč številna omrežja. Omrežja so sestavljena iz ljudi ali združb, ki so povezane med seboj z izmenjavanjem informacij, idej, znanja in poslovnih transakcij. Omrežja so pomembna, ker predstavljajo okvir v katerem pride do medsebojne interakcije med ljudmi. Njihovo učinkovitost lahko podjetja še izboljšajo z uporabo analize družbenih omrežij. Za podjetja so pomembna predvsem tista omrežja, ki nastajajo v in med združbami.

Kot neformalno omrežje, ki nastaja znotraj združbe, lahko pa se širi tudi preko meja njene organizacije, lahko opredelimo izkustvene skupnosti. Te obstajajo že stoletja in so prisotne vsepovsod. Formalno pa so bile definirane šele leta 1991, vendar se je koncept še naprej razvijal. Izkustveno skupnost sestavljajo trije bistveni elementi, to so področje znanja, skupnost in praksa. Pomembno je, da se vsi trije elementi razvijajo vzporedno.

Vse izkustvene skupnosti pa niso enake in se med seboj razlikujejo po številnih vidikih. V svojem razvoju prehajajo skozi številne stopnje razvoja. Oba modela, model življenjskega cikla in evolucijski model, določata pet stopenj razvoja. Stopnje v modelu življenjskega cikla si sledijo zaporedno, vendar jih ne smemo vzeti preveč dobesedno, saj med izkustvenimi skupnostmi prihaja do velikih razlik v razvoju. V evolucijskem modelu pa se lahko izkustvena skupnost razvije in umre na kateri koli razvojni stopnji. Poznavanje posamezne stopnje

razvoja omogoča skupnosti, da lažje predvidi probleme, s katerimi se bo srečevala, ter jih zato lažje razume in se nanje primerno odzove.

Izraz izkustvena skupnost se nanaša na poseben tip družbene strukture. Toda tako kot vsi uspešni timi imajo tudi uspešne izkustvene skupnosti cilje, dodeljena vodstva in odgovornost za rezultate. Njihova uporaba v podjetju prinaša številne koristi, ki se kažejo predvsem v poslovnih rezultatih, saj dobra komunikacija med člani skupnosti prispeva k uspešni izvedbi projektov in razvoju novih proizvodov. Velika prednost se kaže tudi pri prihranku časa, ki ga člani porabijo za iskanje in izmenjavo informacij, kar prispeva k izboljšanju operativne učinkovitosti. Koristi pa imajo tudi posamezni člani skupnosti. Seveda imajo izkustvene skupnosti tudi nekaj slabosti; soočajo se predvsem z dvema vrstama motenj pri delovanju skupnosti, ki predstavljata oviro pri učenju.

Če želimo, da so izkustvene skupnosti učinkovite, jih je potrebno postaviti na dolgi rok. Prav tako pa jim je potrebno postaviti dejansko strukturo in nadzor. Kljub temu so izkustvene skupnosti še vedno bolj učinkovite in cenejše od ostalih virov in zahtevajo manj nadzora. Poleg tega pa lahko njihovo delovanje spremljamo tudi z analizo družbenih omrežij, kar posledično vodi do večje učinkovitosti.

Ker so izkustvene skupnosti in njihove interakcije pogosto nevidne, v smislu, da ne obstajajo na formalni organizacijski shemi, je ugotavljanje in analiziranje interakcij, kot so sodelovanje, svetovanje, prenos znanja, pogosto velik izziv. Zato je pomembno, da imamo metodo za merjenje narave in strukture sodelovanj v omrežju. In prav to metodo nam omogoča analiza družbenih omrežij. Analiza družbenih omrežij tako zagotavlja notranji vpogled v delovanje skupnosti in pomaga vodji skupnosti najti priložnosti za intervencijo. Poleg tega pa lahko pomaga tudi pri ustanovitvi nove izkustvene skupnosti. Z razumevanjem nastajajočega omrežja in s sledenjem razvoju vezi je lahko vodja posamezne izkustvene skupnosti veliko bolj učinkovit pri prehajanju iz mlade, novonastale skupnosti v skupnost, ki prinaša vrednost za člane skupnosti in za združbo.

LITERATURA IN VIRI

1. Cross, R., Laseter, T., Parker, A., & Velasquez, G. (2006). Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice. *California Management Review*, 49(1), 32-57.
2. Dessler, G. (2000). *Management: Leading People and Organization in 21st Century* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
3. Du Plessis, M. (2008). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicle for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management*, 28, 61-67.
4. Gongla, P., & Rizzuto, C. R. (2001). Evolving communities of practice: IBM Global Services experience. *IBM System Journal*, 40(4), 842-862.
5. Graham, W., Osgood, D., & Karren, J. (1998). A Real-Life Communities of Practice. *Training and Development*, 52(5), 34-38.
6. Intranet. V *Wikipedia*. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Intranet>
7. Klein, H. K., Connell, N., & Meyer, E. (2005). Knowledge characteristics of communities of practice. *Knowledge Management Research and Practice*, 3(2), 106-114.
8. Kovač, J. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Köhne, M., Enkel, E., & Ulrich, C. (2006). Developmental Aspects and Supportive Factors in Knowledge Networks. V Back, A., von Krogh, G., Seufert, A., & Enkel, E. (ur.). *Getting Real about Knowledge Networks: Unlocking Corporate Knowledge Assets*, (148-169). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
10. Lamperger, D. (2004). Grozdi-še kako primerni tudi za mala in srednja podjetja. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=2314>
11. Lesser, E., & Everest, K. (2001). Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 65(4), 37-41.
12. Lesser, E., & Storck, J. (2001). Communities of Practice and Organizational Performance. *IBM System Journal*, 40(4), 831-841.
13. McDermott, R., & Archibald, D. (2010). Harnessing Your Staff's Informal Networks. *Harvard Business Review*, 88(3), 82-89.
14. Millen, D. R., Fontaine, M. A., & Muller, M. J. (2002). Understanding the benefit and costs of communities of practice. *Communications of the ACM*, 45(4), 69-73.
15. Novak, M., Černigoj Sadar, N., Dragoš, S., Dremelj, P., Ferligoj, A., Hlebec, V., Kogovšek, T., & Nagode, M. (2006). Neformalna socialna omrežja prebivalcev Slovenije. *IB revija*, 40(3), 80-85.
16. Pahor, M., Dlesk, M., Lisjak, M., & Zdouc, N. (2004). Izkustvene skupnosti v podjetju Gorenje, d.d.. *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*, 277-294.
17. Poell, R. F., Chivers, G. E., Van der Krogr, F. J., & Wildemeersch, D. A. (2000). Learning-Network Theory: Organizing the Dynamic Relationship between learning network and work. *Management learning*, 31(1), 25-49.

18. Reid, N., & Smith, B. W. (2009). Social network analysis. *Economic Development Journal*, 8(3), 48-54.
19. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Saint-Onge, H., & Wallance, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. Burlington: Elsevier Science.
21. Seaman, M. (2008). Birds of a feather? Communities of practice and knowledge communities. *Curriculum and Teaching Dialogue*, 10(1/2), 269-279.
22. Semolič, B., & Šostar, A. (2007). Mrežne organizacije-novi vzorec 21. Stoletja. *Journal of Mechanical Engineering*, 53(3), 193-211.
23. Serrat, O. (2009). Social Network Analysis. Najdeno 4. novembra 2010 na spletnem naslovu [http:// www.cin.ufpe.br/~idal/SN-PDF/Social-Network-Analysis.pdf](http://www.cin.ufpe.br/~idal/SN-PDF/Social-Network-Analysis.pdf)
24. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1993). Ljubljana: DZS
25. Steven, J., & Kerno, Jr. (2008). Tapping communities of practice. *Mechanical Engineering*, 130(10), 22-27.
26. Škerlavaj, M. (2009). Uporabite socialni kapital vaše organizacije. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5187/13_Uporabite-socialni_kapital_vase_organizacije.pdf.
27. Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2007). Towards Network Perspective of Intra-Organizational Learning: Bridging the Gap between Acquisition and Participation perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, 43-58.
28. Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
29. Wenger, E., & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 139-145.