



Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły

Regina Lenart



ABC

a Wolters Kluwer business

W SERII „INSPIRACJE EDUKACYJNE” UKAZAŁY SIĘ:

ISTOTA UCZENIA SIĘ. WYKORZYSTANIE WYNIKÓW BADAŃ W PRAKTYCE

redakcja Hanna Dumont, David Istance, Francisco Benavides

ZDROWE KIEROWANIE KLASĄ. MOTYWACJA, KOMUNIKACJA, DISCYPLINA

Raymond M. Nakamura

ABY ŻADNE DZIECKO NIE POZOSTAŁO W TYLE. EDUKACJA W USA

Thomas Wolanin

PIERWSZY ROK NAUCZANIA. JAK OSIĄGNĄĆ SUKCES

Richard D. Kellough

PROFESJONALIZM W UCZENIU. JAK OSIĄGNĄĆ SUKCES

Beth Hurst, Ginny Reding

BELFER NA HUŚTAWCE. O AUTORYTECIE NAUCZycIELA

Lucyna Bojarska

KOREPETYCJE. CIEN RZUCANY PRZEZ SZKOŁY

Mark Bray

KOMPETENCJE EMOCJONALNE NAUCZycIELA

Joanna Madalińska-Michalak, Renata Górska

KOMPETENCJE COACHINGOWE NAUCZycIELI.

JAK ROZWIJAĆ POTENCJAŁ UCZNIA W SZKOLE

Lilianna Kupaj, Wiesława Krysa

Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły

Regina Lenart



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2014

Stan prawny na 1 maja 2014 r.

Recenzent

Prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet

Wydawca serii

Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca

Izabella Małecka

Redaktor prowadzący

Marta Kamińska

Opracowanie redakcyjne

JustLuk

Łamanie

JustLuk Łukasz Drzewiecki, Justyna Szumieł, Stanisław Drzewiecki

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by

Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-3314-6

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

———— SPIS TREŚCI ————

Wstęp	9
-------------	---

Rozdział I

Wiedza w tworzeniu konkurencyjności	13
1. Istota wiedzy w ujęciu nauk o zarządzaniu	14
1.1. Pojęcie wiedzy	14
1.2. Cechy wiedzy	18
1.3. Typologia wiedzy	19
1.4. Źródła wiedzy	22
2. Znaczenie wiedzy i uczenia się w zarządzaniu	24
2.1. Strategie wiedzy	24
2.2. Strategie zarządzania wiedzą	26
2.3. Organizacyjne uczenie się	30
3. Wiedza i procesy uczenia się szkoły	33
3.1. Zarządzanie wiedzą w szkole	33
3.2. Szkoła jako organizacja ucząca się	35
3.3. Kształtowanie konkurencyjności szkoły	40
Podsumowanie	44

Rozdział II

Zdolność absorpcyjna	45
1. Istota zdolności absorpcyjnej	45
1.1. Pojęcie zdolności absorpcyjnej	45
1.2. Stan badań nad zdolnością absorpcyjną	50
2. Procesy składowe zdolności absorpcyjnej	59
2.1. Identyfikowanie nowej wiedzy	62
2.2. Asymilacja nowej wiedzy	65
2.3. Internalizowanie nowej wiedzy	67
2.4. Eksploatowanie nowej wiedzy	70
3. Czynniki zdolności absorpcyjnej	73
3.1. Czynniki wewnętrzne zdolności absorpcyjnej	74
3.2. Czynniki zewnętrzne zdolności absorpcyjnej	77
4. Modele zdolności absorpcyjnej	79
4.1. Model analityczny	79
4.2. Model procesowy	82
5. Problemy pomiaru zdolności absorpcyjnej	84
5.1. Pomiar procesów składowych zdolności absorpcyjnej	84
5.2. Pomiar czynników zdolności absorpcyjnej	87
Podsumowanie	89

Rozdział III

Uwarunkowania kształtowania zdolności absorpcyjnej w świetle badań empirycznych	91
1. Metodyka badań	91
1.1. Cele badań	91
1.2. Przebieg badań	92
1.3. Charakterystyka próby badawczej	103
1.4. Model badawczy	109
1.5. Operacjonalizacja zmiennych	111
2. Wyniki badań empirycznych	113
2.1. Czynniki zdolności absorpcyjnej	113
2.1.1. Badanie jakościowe: czynniki zdolności absorpcyjnej	113
2.1.2. Badanie ilościowe: czynniki zdolności absorpcyjnej	117
2.1.3. Statystyka opisowa: czynniki zdolności absorpcyjnej	118
2.1.4. Statystyka opisowa: wiedza bazowa	119
2.1.5. Statystyka opisowa: umiejętności pracowników	121
2.1.6. Statystyka opisowa: interakcje z otoczeniem	124
2.1.7. Statystyka opisowa: projekty edukacyjne	125
2.1.8. Statystyka opisowa: czynniki zdolności absorpcyjnej – podsumowanie	127
2.1.9. Wariancje: czynniki zdolności absorpcyjnej	128
2.1.10. Analiza czynnikowa: czynniki zdolności absorpcyjnej	130
2.1.11. Konfirmacyjna analiza czynnikowa: czynniki zdolności absorpcyjnej	138
2.2. Procesy składowe zdolności absorpcyjnej	143
2.2.1. Badanie jakościowe: procesy składowe zdolności absorpcyjnej	143
2.2.2. Badanie ilościowe: procesy składowe zdolności absorpcyjnej	146
2.2.3. Statystyka opisowa: procesy składowe zdolności absorpcyjnej	146
2.2.4. Statystyka opisowa: identyfikowanie nowej wiedzy	147
2.2.5. Statystyka opisowa: asymilowanie nowej wiedzy	149
2.2.6. Statystyka opisowa: internalizowanie nowej wiedzy	151
2.2.7. Statystyka opisowa: wykorzystanie nowej wiedzy	153
2.2.8. Statystyka opisowa: procesy składowe zdolności absorpcyjnej – podsumowanie	155
2.2.9. Wariancje: procesy składowe zdolności absorpcyjnej	156
2.2.10. Analiza czynnikowa: procesy składowe zdolności absorpcyjnej ...	157
2.2.11. Konfirmacyjna analiza czynnikowa: procesy składowe zdolności absorpcyjnej	165
2.3. Wpływ czynników na zdolność absorpcyjną	170
Podsumowanie	180

Rozdział IV

Doskonalenie zdolności absorpcyjnej w szkolnictwie	182
1. Wiedza bazowa	183
2. Umiejętności pracowników	184
3. Projekty edukacyjne	186

4. Interakcje z otoczeniem	187
Podsumowanie	189
Zakończenie	191
Bibliografia	195
Spis tabel	205
Spis schematów	209
Spis wykresów	211
Załączniki	213

— WSTĘP —

Szkoły przestały być enklawami spokoju. Przyszłość szkół to nie swoiste *continuum* obecnej rzeczywistości. Reforma systemu edukacji, rozpoczęta 1 września 1999 r., spowodowała zmiany zasad i mechanizmów działania oraz funkcjonowania szkół. Dodatkowo zmiany wynikające z integracji Polski z Unią Europejską, postrzegania roli dyrektora szkoły, intensywne zmiany zachodzące w otoczeniu, narastająca konkurencja, niż demograficzny oraz wzrastające oczekiwania interesariuszy również skłaniają do nowego spojrzenia na zarządzanie placówkami szkolnymi. Ze względu na to zauważa się konieczność dopasowania się szkół do nowych warunków.

Po pierwsze, przyjęte w 1999 r. regulacje miały na celu stworzenie nowych typów szkół, wdrożenie nowych zasad ich finansowania, nowego systemu nadzorowania, ale przede wszystkim otwarcie szkoły na oczekiwania lokalnych społeczności, zachęcenie ich do współdziałania ze szkołą. Po drugie, Strategia Lizbońska postawiła krajom członkowskim za cel poprawę jakości i efektywności systemów edukacji, ułatwienie powszechnego dostępu do systemów edukacji oraz otwarcie na środowisko lokalne. Zgodnie ze Strategią szkoła powinna czerpać z innowacyjności, wartościowych doświadczeń zagranicznych oraz doświadczeń biznesu w dziedzinie organizacji i zarządzania. Ponadto Strategia „Europa 2020”, a także – związana z nią strategia naroduwa, przyjęta przez polski rząd w dniu 10 września 2013 r. – „Perspektywa uczenia się przez całe życie” zakładają zwiększenie dostępności i jakości szkół oraz ich otwarcie na potrzeby społeczeństwa.

Wszystkie te uwarunkowania sprawiają, że niewystarczające i niedostateczne jest spojrzenie na zarządzanie szkołą tylko przez pryzmat nauczania, dydaktyki, wychowania i opieki. Od placówek szkolnych i kadry kierowniczej zarządzającej nimi wymaga się czegoś więcej. Jeśli mają dobrze działać i funkcjonować, muszą uświadomić sobie konieczność walki konkurencyjnej o ucznia-klienta. Nie ma wątpliwości, że aby przetrwać, szkoły muszą sięgnąć do teorii zarządzania, zaś dyrektorzy szkół muszą przemodelować sposób zarządzania. Dla dyrektora szkoły oznacza to poszukiwanie źródeł, które będą stanowiły o konkurencyjności kierowanej przez niego placówki. Musi on pamiętać o tym, że konkurencyjność jest wielowymiarową cechą, która wynika z wewnętrznej charakterystyki szkoły. Jest także związana z umiejętnością przystosowania do zmian zachodzących w otoczeniu. Konkurencyjność zapewnia długotrwały rozwój oraz budowanie i wzmocnienie wartości rynkowej szkoły. Takim źródłem budowania konkurencyjności może być inwestowanie w unikatowy zasób, jakim jest wiedza.

Wiedza jest podstawą poprawy procesów decyzyjnych oraz relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a także ich relacji z otoczeniem. Wiedza pozwala na szybkie reagowanie na zmiany, przewidywanie i wyprzedzanie działań konkurentów, a także podejmowanie działań adaptacyjno-korygujących i naprawczych. To dzięki niej jest możliwe samoorganizowanie i uczenie się całej organizacji. Wiedza pozwala organi-

zacji przełożyć cele strategiczne na poszczególne obszary funkcjonalne, dodatkowo kieruje procesami rekonfiguracji innych zasobów, umożliwia zaprojektowanie struktury organizacyjnej, jest źródłem innowacji, daje możliwość kształtowania przewagi konkurencyjnej. Jednak poleganie przez organizację tylko na własnych zasobach wydaje się niewystarczające. Samo posiadanie wiedzy nie przynosi żadnych skutków dla organizacji, niestosowana nie ma wartości, a przestarzała i nieadekwatna ma wartość ujemną. Znaczenia nabiera ona wówczas, gdy jest pozyskiwana, odnawiana, aktualizowana i modyfikowana, a przede wszystkim wykorzystywana. Im bardziej wiedza posiadana przez szkołę jest zróżnicowana i pochodzi z różnych źródeł, tym większe są możliwości dokonywania zmian.

Wiedza jest podstawą tworzenia zdolności absorpcyjnej. Samo pojęcie zdolności jest kategorią oznaczającą możliwości czy też zdatność organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań przy umiejętnym wykorzystaniu zasobów. To także możliwość, potencjał do osiągnięcia określonego celu, powtarzania określonych działań, które dzięki temu przyczyniają się do uzyskiwania wyników. Wynika to z nagromadzonych i posiadanych umiejętności oraz wiedzy i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej – ze względu na to, że są to zasoby cenne, rzadkie i trudne do naśladowania.

Istota zdolności absorpcyjnej dotyczy uznania wartości wiedzy, która znajduje się na zewnątrz organizacji. To także umiejętność jej identyfikowania, asymilowania, internalizowania oraz wykorzystania. Tym samym zdolność absorpcyjna stanowi zestaw procedur organizacyjnych i procesów. Dzięki tej zdolności organizacja jest w stanie nabywać, przyswajać, przetwarzać i wykorzystywać wiedzę. Pomoże jej to w nabyciu dynamicznych zdolności organizacyjnych. Zdolność absorpcyjna pozwala organizacji pozyskać wiedzę i ją efektywnie wykorzystać w celu zwiększenia adaptacji do zmian w jego otoczeniu i bycia konkurencyjnym. W tym sensie jest komplementarna wobec zdolności samodzielnego uczenia się organizacji.

Kształtowanie zdolności absorpcyjnej uzależnione jest od działań, nakładów czy inicjatyw w zakresie jej tworzenia, inicjowania oraz rozwoju. Brak świadomości oraz działań może doprowadzić do osłabienia potencjału absorpcyjnego. Warunkiem rozwoju zdolności absorpcyjnej jest wprowadzenie organizacyjnych usprawnień, w tym: zaangażowanie wszystkich pracowników w wykorzystywanie wiedzy już posiadanej przez szkołę, komunikowanie się, wspólne rozwiązywanie problemów. Kluczową rolę o grywają tutaj pracownicy szkoły – ich otwartość na zmiany. Dzięki temu szkoła ma szansę wyróżniać się na tle konkurencji.

Powodem podjęcia badań dotyczących identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych czynników zdolności absorpcyjnej w placówkach szkolnych jest brak kompleksowych badań w tym zakresie. Istniejący stan wiedzy o czynnikach zewnętrznych i wewnętrznych zdolności absorpcyjnej należy uznać za niewystarczający, nie dostarcza bowiem odpowiedzi na pytanie, czym ona jest i co ją zwiększa. Dotychczasowe badania koncentrowały się na określeniu jej znaczenia dla organizacji, niewiele zaś poświęcono uwagi procesom, które składają się na zdolność absorpcyjną. Rozbieżności pomiędzy badaczami są widoczne również na poziomie konceptualizacji oraz operacjonalizacji zdolności absorpcyjnej. Dotyczy to także poszukiwania odpowiedzi na pytania o związki przyczynowo-skutkowe między czynnikami wpływającymi na zdolność absorpcyjną a jej procesami składowymi oraz o listy tych czynników.

Wskazuje to na lukę badawczą i stanowi przesłankę badań dotyczących uwarunkowań zdolności absorpcyjnej.

Celem pracy jest ukazanie istoty potencjału absorpcyjnego na przykładzie placówek szkolnych oraz identyfikacja czynników kształtujących ten potencjał. Ponadto ważne wydaje się przybliżenie wszystkich mechanizmów i procesów, które składają się na zdolność absorpcyjną.

Obiektem badań były szkoły w rozumieniu art. 2 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 z późn. zm.). System oświaty obejmuje szkoły podstawowe, gimnazjalne oraz ponadgimnazjalne. Respondentami w badaniach empirycznych byli dyrektorzy szkół. Zakres przestrzenny badania obejmował województwo śląskie. Badanie te wpisują się w przyjętą „Strategię Rozwoju Województwa Śląskiego ŚLĄSK 2020”. Jej celem jest wzrost poziomu wykształcenia i umiejętności mieszkańców, zaś działaniami – poprawa jakości kształcenia.

Osiągnięcie zakładanych w pracy celów było możliwe dzięki przeprowadzeniu przeglądu literatury oraz badań empirycznych. W ramach badań nad literaturą przeprowadzono systematyczny przegląd literatury z uwzględnieniem analizy bibliometrycznej. Analizie poddano bazy pełnotekstowe EBSCO, ProQuest, ISI Web of Knowledge, Elsevier/Springer, Emerald oraz Google Scholar. Były to opracowania poświęcone zdolności absorpcyjnej w kontekście organizacyjnym z okresu 1989–2011. Baza danych wynosiła 85 publikacji. Analiza publikacji została przeprowadzona z wykorzystaniem technik bibliometrycznych.

Przedmiotem badań empirycznych były czynniki zdolności absorpcyjnej. Badania podzielone były na dwa etapy. Etap pierwszy trwał od marca do czerwca 2012 r. Przeprowadzono wówczas badania za pomocą kwestionariusza ankiety. Badaniem objęto 151 respondentów. Drugi etap badań realizowany był od maja do września 2012 r. Przeprowadzono wówczas badania z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Etap ten objął 20 respondentów.

Praca składa się z czterech rozdziałów, a układ poszczególnych rozdziałów podporządkowano realizacji zadań badawczych. Praca obejmuje część teoretyczną (rozdział I i II) oraz empiryczną (rozdział III i IV).

W rozdziale I wyznaczono kontekst dla dalszych rozważań nad zdolnością absorpcyjną. Przedstawiono w nim definicję wiedzy, cechy wyróżniające ją na tle innych zasobów, typologię oraz endo- i egzogeniczne źródła wiedzy. Przybliżono rolę wiedzy oraz strategię wiedzy organizacji, a także strategię zarządzania wiedzą. W rozdziale opisano również istotę organizacji uczącej się. Wskazano także na procesy oraz przebieg organizacyjnego uczenia się.

W rozdziale II poruszono zagadnienie istoty zdolności absorpcyjnej, jej modelowania, sposobów pomiaru, czynników oraz procesów składowych. Wskazane zostały luki badawcze dotyczące czynników oraz procesów składowych zdolności absorpcyjnej.

W rozdziale III, empirycznym, przedstawiono strategię badawczą, propozycję konceptualizacji i operacjonalizacji wyróżnionych zmiennych w modelu badawczym. Ujęto także sposób doboru i opis próby badawczej oraz wyniki badań empirycznych. Rozdział zawiera również interpretację wyników przeprowadzonego badania reprezentacyjnego w kontekście identyfikacji czynników zdolności absorpcyjnej.

W rozdziale IV, empirycznym, zawarto wskazówki, zalecenia i rekomendacje dla kadry zarządzającej oraz nadzorującej szkoły. Wyszczególniono czynniki wpływają-

ce na potencjał absorpcyjny oraz wskazano korzyści dla szkoły wynikające z rozwoju potencjału absorpcyjnego.

Zakończenie pracy zawiera podsumowanie rozważań oraz wnioski sformułowane w toku przeglądu literatury oraz badań empirycznych, a także kierunki dalszych badań nad zdolnością absorpcyjną. Mają one charakter postulatywny. Wnioski stanowią rekapitulację poruszanych zagadnień, a także zawierają konkretne propozycje i rozwiązania. Uzupełnienie pracy stanowią spis literatury, źródła internetowe, spis tabel, rysunków oraz załączniki.

Badania zostały objęte honorowym patronatem Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty. Przyczyniło się to w znacznym stopniu do uzyskania rzetelnego i wyczerpującego materiału badawczego, który pozwolił na analizę statystyczną występujących prawidłowości.

W książce odwołano się do aktów prawnych obowiązujących w dniu przeprowadzania badań. Pracę szkoły oraz jej funkcjonowanie regulują przepisy ustawy o systemie oświaty.

WIEDZA W TWORZENIU KONKURENCYJNOŚCI

Niestabilność i złożoność otoczenia sprawia, że organizacje muszą sprostać szczególnym wyzwaniom. Wymaga się od nich ciągłych nakładów na badania i rozwój, wprowadzania nowych produktów, usług, wysokiej jakości, analizowania i zaspokajania potrzeb klientów. Gdy tego nie zrobią, mogą nie przetrwać. Organizacje zaczęły więc poszukiwać sposobów, które im to wszystko umożliwią. Wskazuje się, że szansą na spełnienie wszystkich powyższych wymagań jest wiedza. Jest ona zasobem unikatowym i wszechstronnym: zapewnia rozwój i przetrwanie, utrzymanie relacji z otoczeniem, pozwala stworzyć struktury działań, przyczynia się do wzrostu wartości organizacji. Wiedza jest więc kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji.

Praca P.F. Druckera z 1959 r. umiejscawia wiedzę w centrum zainteresowania organizacji¹. Kapitał, ziemia i praca przestały gwarantować jej rozwój. Wiedza przestała być uzupełniającym czynnikiem produkcji, tak jak praca, kapitał oraz ziemia. Stała się ważnym czynnikiem, który pozwala tworzyć wartość. P.F. Drucker definiuje wiedzę jako „efektywne wykorzystanie informacji w działaniu”². Jednak wartość wiedzy nie jest oceniana przez pryzmat jej posiadania. Dopiero odpowiednie wykorzystanie wiedzy może prowadzić do wyłonienia się konkurencyjności organizacji. Właściwe stosowanie wiedzy możliwe jest dzięki zastosowaniu odpowiednich strategii organizacji. Strategie takie powinny być nastawione na wiedzę jako zasób strategiczny.

Podstawowym założeniem i celem rozdziału I jest wyjaśnienie aspektów istotnych dla dalszych badań nad zdolnością absorpcyjną. W szczególności skupiono się na wyjaśnieniu istoty wiedzy oraz jej znaczenia dla realizacji procesu zarządzania strategicznego w organizacji. Zaprezentowany w nim stan wiedzy, uzupełniony wynikami badań własnych na temat zdolności absorpcyjnej, przyczynia się do realizacji głównego celu pracy, czyli identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych czynników zdolności absorpcyjnej. Założenia przyjęte w niniejszym rozdziale pełnią funkcję ram dla poszczególnych rozważań w kolejnych rozdziałach.

W pierwszej części rozdziału I przedstawiono istotę wiedzy w ujęciu nauk o zarządzaniu, w tym pojęcie wiedzy, jej typologię, źródła endo- i egzogeniczne. Druga część rozdziału skupia się na roli wiedzy w zarządzaniu, w tym na strategiach wiedzy oraz strategiach zarządzania wiedzą. Omówiono także istotę organizacji uczącej się oraz organizacyjnego uczenia się.

¹ Prekursorem ujęcia wiedzy jako najważniejszego czynnika w zarządzaniu jest P.F. Drucker, który stwierdził, że „stopniowo zysk pochodzący z tradycyjnych zasobów – pracy, ziemi i pieniędzy – staje się coraz mniejszy. Jedynym, a przynajmniej głównym producentem bogactwa są informacje i wiedza”. Zob. P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999, s. 149.

² Tamże, s. 43.

1. Istota wiedzy w ujęciu nauk o zarządzaniu

1.1. Pojęcie wiedzy

Definiując pojęcie wiedzy, zwraca się uwagę na kilka aspektów. Zróżnicowanie w jego rozumieniu wynika przede wszystkim z tego, że wiedza jest zasobem niematerialnym³. Początkowo badacze nauk o zarządzaniu rozpatrywali wiedzę z dwóch punktów widzenia: jako czynnik rozwoju gospodarki⁴ oraz czynnik rozwoju organizacji⁵ (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane definicje wiedzy

Data	Autor/autorzy	Definicje wiedzy
1993	R. Hall	Zasób szczególny, ulotny, trudno definiowalny
1993	K.M. Wiig	Prawdy, przekonania, poglądy i koncepcje, osądy i oczekiwania, metodologia i <i>know-how</i>
1994	S. Davis, J. Botkin	Rozgraniczenie między danymi, informacją i wiedzą
1995	F. Blackler	Wyczerpująca i całościowa, jawna i ukryta, wspólna i osobista, fizyczna i umysłowa, statyczna i dynamiczna, werbalna i zaszyfrowana
1998	H. Cleveland	Informacja uporządkowana, wdrożona przez posiadaczy
1998	T.H. Davenport, L. Prusak	Płynne połączenie wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w dowolne zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji
1998	D. Ulrich	Bezpośrednia przewaga konkurencyjna dla przedsiębiorstw oferujących pomysły i związki
1999	T. Steward	Zasób niematerialny
1999	R. McDermott	Efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia
1999	T.J. Beckman	Zdolność wykorzystania danych i informacji do konkretnego działania
2000	P.J. Buckley, M.J. Carter	Jakość, która jest w posiadaniu przez ludzi, katalizator dla działania, który czyni ludzi świadomymi szans i tego, jak wiedzę wykorzystać
2000	I. Nonaka, H. Takeuchi	Potwierdzone przekonanie, dynamiczny i głęboko humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń
2001	J. Vorbeck, I. Finke	Rezultat procesu uczenia się o danych faktach, związkach z innymi częściami i innego rodzaju jakością

³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004, s. 93.

⁴ Wiedza regulowała zachowanie jednostek w różnych okolicznościach życia gospodarczego, ponadto traktowana była jako całkowity wkład wartości dodanej, na którą składa się pierwotny i wtórny sektor informacyjny. Zob. M.U. Porat, *The Information Economy: Definition and Measurement*, Washington 1977.

⁵ Por. M. Polanyi, *Personal knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, London 1958.

Data	Autor/autorzy	Definicje wiedzy
2002	G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	Powstaje przez umiejscowienie informacji w sieci i wykorzystanie ich w określonych obszarach działania
2003	M. Armstrong	Informacja przedłożona do produktywnego użytku

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza znajdowała się od czasów starożytnych w centrum zainteresowania badaczy. Pierwsze definicje osadzone były w epistemologii⁶, gdzie wyróżnia się dwa główne podejścia do rozumienia wiedzy: racjonalizm oraz empiryzm. Zgodnie z podejściem pierwszym wiedza nie jest związana ze zmysłowymi doświadczeniami. Powstaje ona jednak w umyśle człowieka i jest tworzona przez nawiązywanie do konstruktów umysłowych, takich jak pojęcia, prawa i teorie. Przedstawicielami tego ujęcia byli m.in.: Platon, Demokryt, Kartezjusz oraz Leibniz. Według teorii empiryzmu wiedza powstaje przez doświadczenia zmysłowe oraz rozumowanie indukcyjne. Dzięki temu nie tylko nabywana była wiedza, lecz także poznawany był ogół faktów jednostkowych. Pozwalało to na wyciąganie wniosków i formułowanie ocen. Przedstawicielami tej koncepcji byli: Arystoteles, Locke, Berkeley, Bacon i Mill⁷.

Wiedza w kontekście organizacyjnym ujmowana jest z uwzględnieniem trzech perspektyw. Pierwsza łączy ją z danymi i informacjami⁸. Druga łączy wiedzę z efektem przetworzenia informacji, doświadczeń i ujmuje ją jako pozostałość po procesie myślenia⁹. Trzecia perspektywa sprowadza wiedzę do ogółu wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów¹⁰.

Zgodnie z pierwszą perspektywą dane to suche fakty przedstawione w postaci znaków, które są wyrwane z kontekstu. Jeśli będą przedstawione w określonym kontekście, staną się informacją. Dane mają charakter statyczny i zamknięty, gdy jednak mają cechę otwartości i dynamiczności, stają się wiedzą. To zrozumienie wpływa z zasobów wiedzy, jakie posiada człowiek, oraz z jego intuicji. Istotna są tutaj zasób wiedzy oraz intuicja, jaką ma człowiek. W odróżnieniu od informacji wiedza dotyczy przekonań i oczekiwań, jest funkcją szczególnego nastawienia, intencji¹¹. Podobnie zdefiniował wiedzę D.J. Skyrme. Jego zdaniem na wiedzę składają się informacje mające konkretne znaczenie¹².

Rozróżnienie danych, informacji i wiedzy przedstawił R.E. Bohn: „Informacje mówią o przyszłym lub obecnym stanie pewnych elementów systemu produkcyjnego. Wiedza stanowi coś więcej – pozwala przewidywać, kojarzyć fakty i podejmo-

⁶ L. Kasprzycki, A. Węgrzecki, *Wprowadzenie do filozofii*, Warszawa 1981, s. 125.

⁷ Tamże, s. 125 i n.

⁸ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston 1998, s. 32.

⁹ R. McDermott, *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*, California Management Review 1999, nr 4, s. 103–117; J. Vorbeck, I. Finke, *Motivation and Competence from Knowledge Management (w:) Knowledge Management. Best Practices in Europe*, red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Berlin–Heidelberg 2001.

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 35.

¹¹ A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, London 1999, s. 5.

¹² D.J. Skyrme, *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Oxford 1999, s. 39.

wać decyzje”¹³. S. Davis i J. Botkin definiowali wiedzę jako coś „nieustrukturyzowanego nieorganizowanego”, zaś informacje jako „dane uporządkowane w sensowne wzory”¹⁴. Dane oraz informacje tworzą wiedzę. Dane muszą być wyselekcjonowane, pogrupowane, porównane, połączone i zestawione w kontekście oraz poddane ocenie – wtedy stają się informacją, ona zaś po otrzymaniu sensu i celu staje się wiedzą¹⁵. Dane stają się informacjami, gdy zostaną włożone w kontekst i są w tym celu gromadzone, skalkulowane, skorygowane, skategoryzowane i skondensowane. W sytuacji gdy informacja zostaje przekształcona w wiedzę, staje się zasobem rzadkim¹⁶. Wiedza powstaje tylko i wyłącznie wtedy, gdy ktoś się może dzięki niej czegoś nauczyć¹⁷.

Innym ujęciem, znajdującym się pomiędzy perspektywą pierwszą a drugą, jest to zaproponowane przez T. Davenporta i L. Prusaka. Autorzy uważają, że wiedza jest spójnym połączeniem posiadanych informacji, wiedzy zawodowej, doświadczenia i przyjętego systemu wartości danej jednostki, co wpływa na poziom kwalifikacji jednostki i stanowi o przyswajaniu przez nią nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje w umysłach tych, „którzy wiedzą”¹⁸.

Kolejna, druga perspektywa akcentuje niematerialność wiedzy i łączy ją z efektem przetworzenia informacji, doświadczeń w procesie myślenia. W tej perspektywie wiedza ujmowana jest jako pozostałość po procesie myślenia¹⁹, rezultat procesu uczenia się o danych faktach, związkach z innymi częściami i innego rodzaju jakością. W sensie conceptualnym wiedza oznacza skodyfikowane doświadczenia, które są potrzebne w myślowych wyobrażeniach. Inna grupa definicji w tej perspektywie traktuje wiedzę jako jakość, która jest w posiadaniu ludzi. Jest to katalizator dla działania, który czyni ludzi świadomymi szans i tego, jak wiedzę wykorzystać²⁰.

Trzecia perspektywa sprowadza wiedzę do ogółu wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów²¹. N. Sillamy łączy wiedzę z ogółem wiadomości, jakie ma jednostka: „kiedy nasza wiedza rośnie, nie oznacza to jedynie ilościowego przyrostu informacji, ale przede wszystkim prowadzi do reorganizacji całości danych, jakimi dysponujemy”²². A. Tiwana sprowadza wiedzę do „użytkowej informacji”²³, która umożliwia podejmowanie strategicznych decyzji oraz pozwala na zmiany w organizacji, w tym przewidywanie skutków określonych decyzji i działań. W podejściu tym wiedza przedstawiana jest jako uporządkowana informacja²⁴. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt skupili się na procesie tworzenia i prze-

¹³ R.E. Bohn, *Technological Knowledge – How to Measure, How to Manage*, Research Report 1993, nr 93–07.

¹⁴ S. Davis, J. Botkin, *The Coming of Knowledge Based Business*, Harvard Business Review 1994, nr 5, s. 166.

¹⁵ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010, s. 86.

¹⁶ L. Kahaner, *Competitive Intelligence. How to Gather, Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top*, New York 1997.

¹⁷ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wrocław 2007.

¹⁸ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working...*, s. 32.

¹⁹ R. McDermott, *Why...*, s. 103–117.

²⁰ P.J. Buckley, M.J. Carter, *Knowledge Management in Global Technology Markets. Applying Theory to Practice*, Long Range Planning 2000, t. 33, s. 56.

²¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, s. 35.

²² N. Sillamy, *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1994, s. 321.

²³ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, New York 2000.

²⁴ K.E. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*, London 1997, s. 67.

kształcania informacji w wiedzę. Wiedza zdefiniowana została jako umiejscowienie informacji w sieci i wykorzystanie jej w określonych obszarach działania: „wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania”²⁵. Podstawą w tej definicji są dane i informacje, zaś wiedza „jest dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych”²⁶.

Próbie oddzielenia informacji od wiedzy podjęli I. Nonaka i H. Takeuchi. Informacja przestała być elementem wiedzy, stała się narzędziem budowania wiedzy. Nowego znaczenia w budowaniu wiedzy nabierają także nastawienie, intencja oraz chęci odbiorcy. Informacja jest „strumieniem wiadomości”, zaś wiedza – wytworem wiadomości zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy²⁷. Człowiek nie może zrozumieć znaczenia niektórych informacji bez ramy oceny wartości: zmiana znaczenia informacji przez nadawcę jest celowa i uwzględnia kontekst²⁸.

Rozszerzenie zakresu znaczeniowego definicji wiedzy proponuje J.B. Barney. Analizuje wiedzę z uwzględnieniem jej charakteru. Wiedza ma unikatowy, indywidualny oraz zorganizowany charakter, zaś jej zdobycie nie pociąga za sobą wzrostu kosztów. Jest to zasób strategiczny, który nie podlega prawu malejących zysków, a jej wartość wzrasta w miarę użytkowania, prowadzi do zwiększenia udziału w rynku, wyników finansowych, pozycji organizacji²⁹. J. Rokita twierdzi, że „niewidzialne zasoby organizacji tkwią w indywidualnych pamięciach osób, które tworząc grupy uczestniczą we «wspólnej pamięci», którą utrzymuje mentalny model organizacji, ale bez tych indywidualnych mentalnych modeli, które łączą różnych członków organizacji, dzięki temu, że są częściowo analogiczne lub bardzo podobne, organizacja byłaby niesprawną zarówno w dziedzinie uczenia się, jak i działania”³⁰.

Różne podejścia do definiowania wiedzy są zgodne co do tego, że wiedza jest elastyczną i dynamiczną substancją niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia zbiorów informacji³¹, zaś podmiotami twórczymi i nosicielami jej rdzenia są ludzie³². Wiedza powstaje dzięki przetwarzaniu informacji pochodzących z zewnątrz organizacji oraz pozostałych zasobów organizacji i rozwoju ich wartości³³. Na potrzeby pracy istota wiedzy będzie rozpatrywana z uwzględnieniem propozycji definiowania autorstwa G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta. A zatem wiedza to „ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych”³⁴.

²⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, s. 35.

²⁶ Tamże, s. 35.

²⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000, s. 81.

²⁸ I. Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science 1994, nr 5(1), s. 17.

²⁹ J.B. Barney, *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten – Year Retrospective on The Resource-Based View*, Journal of Management 2001, nr 27, s. 101.

³⁰ J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Katowice 2003, s. 84.

³¹ B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa 2002, s. 73.

³² B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 110.

³³ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 12.

³⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, s. 35.

1.2. Cechy wiedzy

Wiedza jest zasobem szczególnym, niematerialnym, który różni się od innych zasobów posiadanych przez organizację. Wiedza jest zasobem wartościowym, pierwotnym, co umożliwia przekształcanie go w dowolny, inny zasób. Jest także zasobem strategicznym, trudnym do imitacji i wymiany, o ograniczonej mobilności, rzadkim oraz specyficznym³⁵ (tabela 2).

Tabela 2. Cechy wiedzy

Data	Autor/autorzy	Cechy wiedzy	Interpretacja
1984	B. Wernerfelt	płynność	tendencja do wypływania z organizacji
1996	J. Liebeskind		
1991	T. Levitt	niewyczerpalność	nie znika w trakcie użytkowania, ilość wraz z wykorzystaniem rośnie
		otwarto-zamknięta	nie zawsze zachodzi zależność liniowa między nakładami i efektami
1994	E. van Hippel	lepkość	trudność przeniesienia w inne środowisko
1994	I. Nonaka	symultaniczność	jednoczesne korzystanie przez wiele osób, w różnych lokalizacjach
1995	A. Toffler	dominacja	najważniejsza wśród pozostałych zasobów, strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdej organizacji
		nieliniowość	nadmiar może okazać się bezużyteczny
1996	M. Grant	podmiotowość	interpretacja zależy od indywidualnych doświadczeń
		spontaniczność	proces rozwoju nie jest kontrolowany
		transferowalność	może być przenoszona
		osadzenie	znajduje się w ludzkich umysłach
		samozasilanie	wartość rośnie w miarę dzielenia się nią
1997	K.E. Stewart	niematerialność	jest niewidoczna, trudna do lokalizacji i pomiaru
2002	B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki	względność	wieloznaczność oraz interpretacja przez różne osoby
		dynamiczność	zdolność do przyrostu w trakcie stosowania
		dezaktualizacja	nieużywana traci na wartości
2002	B. Mikuła	materializacja	uzewnętrznia się w produktach i usługach

Źródło: opracowanie własne.

³⁵ R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal 1993, t. 14, nr 1, s. 33.

Wiedza, która przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej, powinna być trudna do naśladowania przez konkurentów³⁶, lekka³⁷, redundantna³⁸, wartościowa, tworzona za pomocą różnorodnych procedur, metod, instrumentów³⁹, odmienna od wiedzy już posiadanej⁴⁰ oraz pochodzić z różnych źródeł znajdujących się w sektorze oraz poza nim. Kontrola tego rzadkiego zasobu staje się źródłem renty ekonomicznej⁴¹.

1.3. Typologia wiedzy

Wiedza nie jest jednorodna, ma różne znaczenia oraz może podlegać klasyfikacji. W literaturze przedmiotu istnieją wielorakie typologie wiedzy. Różnią się one między sobą poziomem ogólności, kryteriami podziału, zastosowanym nazewnictwem, sposobami tworzenia oraz wykorzystania. Kategoryzacje uwzględniają przydatność wiedzy, jej transfer czy też rozgraniczenie pomiędzy wiedzą jawną i niejawną. Najczęściej wyróżnia się podział uwzględniający poziom abstrakcji i jej złożoność, źródło pozyskania zasobów wiedzy, formy występowania oraz cel i sposób użycia (tabela 3).

Tabela 3. Typologia wiedzy

Data	Autor/autorzy	Typy wiedzy
1926	M. Scheller	• instrumentalna • intelektualna • duchowa
1975 1987	D. Anderson, L.R. Squire	• deklarowana • proceduralna • metawiedza
1966	M. Polanyi	• jawna • cicha
1995	D.L. Barton	• wiedza na poziomie systemu organizacyjnego • wiedza na poziomie przedsiębiorstwa • wiedza na poziomie jednostki

³⁶ J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Katowice 2009, s. 115; tegoż, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 125.

³⁷ Por. A.A. Bush, A. Tiwana, *Designing Sticky Knowledge Networks*, Communication of the ACM 2005, t. 48, nr 5, s. 66–71.

³⁸ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Warszawa 2009, s. 183–184.

³⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, s. 83.

⁴⁰ J. Rokita, *Dynamika...*, s. 115.

⁴¹ W. Czakon, *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej (w:) Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2010, s. 137.

Data	Autor/autorzy	Typy wiedzy
1996	C. Savage	• wiedzieć jak • wiedzieć kto • wiedzieć co • wiedzieć dlaczego • wiedzieć kiedy • wiedzieć gdzie
1997	J. Hope, T. Hope	• wiedza kluczowa technologiczna • wiedza kluczowa koordynacyjna • wiedza pomocnicza • wiedza rynkowa
1997	K.E. Sveiby	• sprecyzowana • umiejętności • doświadczenie • wartościowe przekonanie • sieć społeczna
1998	H. Wille	• jawna • cicha • publiczna • własna
1998	C.W. Chao	• jawna • cicha • kulturowa
1998	K.M. Wiig	• publiczna • ekspercka • prywatna
1998	J. Liebowitz, T. Beckman	• domniemana
1999	M.H. Zack	• kluczowa • zaawansowana • innowacyjna
2000	I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno	• doświadczalna • koncepcyjna • syntetyczna • rutynowa
2001	P.R. Gamble, J. Blackwell	• sprecyzowana • opisana • osadzona
2002	G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	• indywidualna • zbiorowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mięka, *Organizacje...*, s. 114–115.

Najczęściej autorzy odwołują się do klasyfikacji zaproponowanej przez M. Polanyiego (1967). Dzieli on wiedzę na ukrytą (*tacit*), zwaną cichą, oraz dostępną (*explicit*), zwaną inaczej formalną, jawną. Wiedza ukryta to ta, dzięki której organizacja wie więcej, niż potrafi powiedzieć⁴². Ten typ wiedzy obejmuje elementy poznawcze, w tym schematy, paradygmaty, przekonania, opinie oraz elementy techniczne, znajomość rzeczy, umiejętności oraz kwalifikacje. Natomiast wiedza jawna to wiedza skodyfikowana, która może być przedstawiona za pomocą dokumentów, rysunków. Wiedza ta może być łatwa do identyfikacji, imitacji oraz przekazywania.

I. Nonaka i H. Takeuchi rozwinęli podział wiedzy autorstwa M. Polanyiego. Założyli, że „wiedza jest wytworem zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy, jest specyficzno-kontekstowa i względna. Jest wytworzona społecznie w toku międzyludzkich interakcji”⁴³. I. Nonaka i H. Takeuchi wyróżniają dwa wymiary wiedzy ukrytej: techniczny oraz poznawczy. Wymiar techniczny to doświadczenie, praktyka, zaś poznawczy to przekonania, poglądy, utarte stereotypy, przemyślenia, schematy rozumowania i postrzegania świata, światopogląd, wartości, wrodzona tradycja, postrzeganie świata, które wynosi się z domu rodzinnego⁴⁴.

Wiedza ukryta dominuje w organizacjach. Jest trudna do skopiowania i naśladowania. Zdobycie tej wiedzy jest czasochłonne, wymaga osobistego zaangażowania. Zapewnia ciągłą innowacyjność działania, efektywność działania, zaś jej transfer między ludźmi jest powolny, mało skuteczny, obciążony błędami interpretacyjnymi oraz nadinterpretacją. Stanowi o przewadze organizacji, współtworzy jej unikatowe kompetencje, co odróżnia ją od konkurencji⁴⁵.

Wiedza dostępna jest przedstawiana za pomocą słów, liczb, znaków, symboli, zestawu ogólnych reguł, zasad postępowania, procedur, raportów, sprawozdań, kodeksów⁴⁶. Jest uważana za wiedzę sprecyzowaną, usystematyzowaną, obiektywną, dostępną, łatwą do artykulacji i zapisu, w tym transferu, wypływającą z racjonalnego rozumowania i teorii, ma charakter sekwencyjny, organizacja ma do niej prawa⁴⁷. Ma ona charakter względnie trwały. Przy odejściu pracownika wiedza ta nadal stanowi aktywa przedsiębiorstwa⁴⁸. Ze względu na fakt, że łatwo tę wiedzę skopiować i naśladować, stanowi ona o przewadze konkurencyjnej przez krótki okres. Jest źródłem innowacji i zaczątkiem nowych pomysłów w organizacji. Umiejętność korzystania z niej jest potwierdzeniem kompetencji, odpowiedzialności, doświadczenia, kwalifikacji, użyteczności dla przedsiębiorstwa. Według I. Nonaka i H. Takeuchi ten typ wiedzy nie jest najważniejszym zasobem, stanowi fragment wiedzy możliwej do zastosowania w organizacji. D. Parlbey uważa, że zależności pomiędzy wiedzą cichą i jawną są bazą do tworzenia wiedzy organizacyjnej⁴⁹.

⁴² M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, London 1967, s. 91.

⁴³ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, New York 1995, s. 82.

⁴⁴ Tamże, s. 25.

⁴⁵ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Warszawa 2003, s. 65.

⁴⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge...*, s. 83.

⁴⁷ P. Sullivan, *Profiting from Intellectual Capital*, Nowy Jork 1998, s. 21.

⁴⁸ Tamże, s. 22.

⁴⁹ D. Parlbey, *Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG Consulting 2000, s. 24.

Innym kryterium podziału jest zakres interpretacji, miejsce użytkowania oraz przeznaczenia wiedzy. Typologia ta, dokonana przez Arystotelesa, spopularyzowana została przez B.A. Lundvalla i B. Johnsona. Podejście to nie uwzględnia takich cech wiedzy, jak względność i lekkość. Podzielili oni wiedzę na: *know-why* (wiedzieć dlaczego), *know-who* (wiedzieć kto), *who knows what* (kto o czym wie) oraz *who knows how* (kto wie, jak zrobić)⁵⁰. Podział ten został rozszerzony o inne typy wiedzy⁵¹: *know-what* (wiedzieć co), *know-why* (wiedzieć dlaczego), *know-how* (wiedzieć jak), *know-where* (wiedzieć gdzie), *know-when* (wiedzieć kiedy).

Wiedza *know-what* jest wiedzą łatwo kodyfikowaną, odnosi się do faktów i danych: liczb, wielkości, czasu, przestrzeni. Wiedza *know-why* jest trudna do przechowywania, łatwa do kodyfikacji, sama może stanowić produkt, jest uważana za tłumaczącą rzeczywistość, związki przyczynowo-skutkowe, które dotyczą praw natury, człowieka i społeczeństwa. Charakterystycznymi cechami wiedzy typu *know-how* są doświadczenie, intuicja, umiejętność wykonania czegoś, co jest przyczynkiem do praktycznego działania. Dodatkowo ten typ wiedzy jest źródłem tworzenia nowej wiedzy oraz poszukiwania nowych rozwiązań dla problemów. Wiedza typu *know-who* jest wiedzą trudną do kodyfikacji oraz przekazywania, wskazuje nosicieli i posiadaczy wiedzy, którzy są przydatni dla organizacji. Wiedza *know-where* dotyczy miejsca, gdzie najlepiej wykonać działanie, zaś wiedza *know-when* określa wybór właściwego czasu do podjęcia decyzji. Kolejne publikacje przyniosły kolejne typy wiedzy: *know-which* (wiedzieć które), *know-between* (znać relacje)⁵² oraz uzupełnienie o wiedzę typu *know if* (wiedzieć, co się stanie, gdy), *know-which* (wiedzieć który)⁵³.

Klasyfikacje wiedzy pozwalają organizacji lepiej zrozumieć występujące procesy odnawiania i aktualizacji zasobów wiedzy. Znajomość typologii wiedzy oraz ich charakterystyk pozwala na poprawę podaży wiedzy oraz wypracowanie umiejętności oddzielenia wiedzy pożytecznej od wiedzy niemającej praktycznego zastosowania⁵⁴. Pozwala także organizacji na identyfikację obszarów wiedzy, które się zdezaktualizowały i wymagają odnowienia.

1.4. Źródła wiedzy

W dobie rosnącej konkurencji organizacja musi przystosowywać i ulepszać swoje produkty⁵⁵. Tym samym posiadana wiedza powinna być nieustannie przez organizację odnawiana, aktualizowana i modyfikowana, co warunkuje jej przydatność oraz

⁵⁰ B.A. Lundvall, B. Johnson, *The Learning Economy*, Journal of Industry Studies 1994, t. 1, nr 2, s. 23–42.

⁵¹ T. Bertels, C.M. Savage, *A research agenda for the knowledge era: the tough questions*, Knowledge and Process Management 1999, nr 6(4), s. 205.

⁵² S. Tam, *Routes to Intellectual Capital Formation: The Genesis and Development of Wealth Creating Knowledge in the Entrepreneurial Minds (w:) Knowledge Café for Intellectual Entrepreneurship*, red. S. Kwiatkowski, L. Edvinsson, Warszawa 1999.

⁵³ J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie. Diagnoza i perspektywy rozwoju*, Poznań 2009, s. 52.

⁵⁴ L. Drelichowski, *Podstawy inżynierii zarządzania wiedzą*, Bydgoszcz 2004, s. 16.

⁵⁵ D.J. Teece, *Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how economy, and intangible assets*, California Management Review 1998, nr 40(3), s. 55.

wartość. Nie obędzie się więc bez umiejętności identyfikacji, dalej absorpcji, ale co najistotniejsze – znajomości potencjalnych źródeł wiedzy: endogenicznych (wewnętrznych) oraz egzogenicznych (zewnętrznych). Wiedza może być pozyskiwana przez organizację z wielu źródeł, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Organizacja, poszukując źródeł wiedzy, może wykorzystywać posiadane już zasoby lub pozyskiwać wiedzę ze źródeł niekomercyjnych lub komercyjnych⁵⁶. Należy jednak pamiętać, że ważne są proporcje pomiędzy wiedzą eksploatowaną a eksplorowaną. Organizacja powinna też określić wiedzę, która ma być atutem strategicznym organizacji, stworzyć efekt synergii i stać się dla niej wartościowa⁵⁷.

Endogeniczne źródła wiedzy są nośnikami wiedzy cichej. Ta wiedza cechuje się lekkością, co wiąże się z problemem utrwalania pamięci organizacyjnej. Związana jest z jej posiadaczem, jest trudna do sformułowania i wymaga specyficznych umiejętności uczenia się. W przekazywaniu pozyskanej wiedzy może nastąpić przekłamanie, pomijanie faktów nieistotnych dla osoby absorbującej ze względu na brak samokrytycyzmu, zadufanie, próby wywyższania się, wprowadzania w błąd, wyolbrzymiania. Źródła endogeniczne nabywane są przez organizację w trakcie jej funkcjonowania. A zatem przetworzeniu w informację i wiedzę ulegają dane, które są wynikiem obserwacji w organizacji⁵⁸. Do źródeł endogenicznych zalicza się następujące narzędzia: zespoły projektowe, *group ware*, koła jakości, działy B+R, wspólnoty praktyków, obrady, wideokonferencje, benchmarking wewnętrzny, coaching, mentoring, pokoje rozmów, bazy danych, tworzenie powiązań między ludźmi, zespoły projektowe, rozmowy ze współpracownikami, rozmowy z przełożonymi⁵⁹.

Źródła egzogeniczne są wynikiem procesów poznawczych całej organizacji. Wiedza pozyskana z otoczenia przedostaje się do organizacji w czystej postaci, dalej jest dostosowywana do jej indywidualnych potrzeb. Natura wiedzy nie ułatwia korzystania ze źródeł zewnętrznych, pojawia się trudność zakupu i uchwycenia wiedzy ukrytej. Źródła te mogą być odrzucone przez pracowników, ponadto pozyskana z nich wiedza jest ogólnodostępna w jednakowy sposób dla wszystkich organizacji, w tym konkurentów. Do źródeł tych zalicza się następujące narzędzia: nowi pracownicy, studiowanie literatury, interesariusze, klienci, benchmarking, zakup licencji, patentów, wywiad gospodarczy, współpraca z firmami konsultingowymi, szkolenia, wizytacje, wiedza pozyskiwana z agencji rządowych, przepisów prawnych. Źródłem egzogenicznym są także możliwości, które pozwolą na kreację nowej wiedzy, w tym: *alianse*, analiza rynków, ustalenie luk wiedzy, współpraca z organizacjami B+R, *outsourcing*, rotacja personelu⁶⁰.

⁵⁶ J. Rokita, *Dynamika...*, s. 115.

⁵⁷ T. Levitt, *Marketing Imagination*, New York 1991, s. 201.

⁵⁸ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 42.

⁵⁹ B. Mikuła, *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2004, nr 1, s. 32.

⁶⁰ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, s. 42.

2. Znaczenie wiedzy i uczenia się w zarządzaniu

2.1. Strategie wiedzy

Tworzenie strategii jest uznawane za obowiązek organizacji: „powinna podejmować wszelkie możliwe wysiłki do określenia swoich zachowań ze względu na obecnych i przyszłych klientów oraz konkurentów”⁶¹. Przykładowo A.D. Chandler zdefiniował strategię jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów⁶². Według D.E. Schendel oraz K.J. Hattena strategia dotyczy określenia głównych celów organizacji, programów działania, ich osiągania, a także sposobów alokacji zasobów, które służą do zapewnienia relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem⁶³. W strategii kładzie się nacisk na budowanie i zapewnienie organizacji trwałej przewagi konkurencyjnej⁶⁴.

Ze strategii organizacji powinna wynikać strategia wiedzy. Jest ona konsekwencją i przesłanką uznania strategicznego znaczenia wiedzy⁶⁵. Strategia wiedzy uznawana jest za podstawową biznesową strategię dotyczącą funkcjonowania organizacji⁶⁶. Stanowi ona rozszerzenie strategii organizacji o wymagania w stosunku do zasobów wiedzy, jakie powinny być w jej dyspozycji, aby osiągnąć założone cele⁶⁷. Strategia wiedzy jest ukierunkowana na kształtowanie zasobów wiedzy, procesów uczenia się⁶⁸. Definiowana jest jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących bądź nowych obszarów wiedzy w celu osiągnięcia celów strategicznych⁶⁹, w tym wprowadzenia i utrzymania konkurencyjności produktów i usług⁷⁰.

Można wyróżnić kilka kryteriów podziału oraz typów strategii wiedzy⁷¹. Pierwsza grupa dotyczy oddziaływania na zasoby wiedzy, w tym wykorzystania posiadanych zasobów wiedzy oraz ich lewarowania. Kolejna grupa to strategie zorientowane na procesy kreowania, wykorzystywania, transferu oraz zachowywania wiedzy. Strategie wiedzy ujmujące zachowania organizacji dotyczą wprowadzania w niej zmian przez pogłębianie i poszerzanie wiedzy. Przedostatnią grupę strategii wiedzy stanowią te, które pozwalają organizacji na realizację postulatów rozwoju i dotyczą koncentracji, integracji, dywersyfikacji oraz kombinacji. Ostatnia grupa strategii wiedzy to strategie zorientowane na tworzenie nadmiarów zasobów wiedzy. W tabeli 4 przedstawiono porównanie rodzajów strategii wiedzy.

⁶¹ J. Rokita, *Zarządzanie...*, s. 32.

⁶² A.D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, Cambridge 1962, s. 10.

⁶³ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Warszawa 2001, s. 12.

⁶⁴ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985.

⁶⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategie wiedzy – perspektywa przewagi konkurencyjnej* (w:) *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2008, s. 224.

⁶⁶ M.H. Zack, *Developing a knowledge strategy*, California Management Review 1999, t. 41, nr 3, s. 129.

⁶⁷ B. Mikula, *Wpływ strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą na organizację* (w:) *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2011, nr 170, s. 158.

⁶⁸ Tamże, s. 221.

⁶⁹ G. von Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, Long Range Planning 2001, nr 4, s. 426.

⁷⁰ M.H. Zack, *Developing...*, s. 131–135.

⁷¹ B. Mikula, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 2011, nr 170, s. 159.

Tabela 4. Rodzaje strategii wiedzy organizacji

Data	Autor/ Autorzy	Kryte- rium	Rodzaje	Opis
1997	K. Wiig	zasoby wiedzy	biznesowa	kreacja, zdobywanie, organizowanie, od- nawianie, dzielenie i wykorzystanie wiedzy
			zarządzanie aktywami intelektualnymi	zdobywanie aktywów intelektualnych
			wiedza personalna	odpowiedzialność pracowników za inwe- stycje związane z wiedzą
			transfer wiedzy	uczenie się organizacji, badania i rozwo- ju, motywowanie pracowników do uzy- skiwania nowej wiedzy
			tworzenie wiedzy	uzyskanie, organizowanie, restrukturyza- cja, zapamiętywanie i wykorzystanie wiedzy
2007	E. Stańczyk- -Hugiet	oddzia- ływanie na zasoby wiedzy	eksploatacja posiadanych zasobów, lewarowanie zasobów wiedzy wartościowych dla uzyskania celów strategicznych	uzyskiwanie korzyści ekonomicznych z tytułu wcześniejszych innowacji i eks- ploracji
			eksploracja wiedzy z zewnątrz	wchodzenie w nowe dziedziny działa- lności
		turbulen- cja oto- czenia	koncentracja na posiadanej wiedzy	w przypadku braku turbulencji we- wnętrznych i zewnętrznych
			nastawienie na nową wiedzę	w przypadku braku turbulencji we- wnętrznych i występowania turbulencji zewnętrznych
			kodyfikacja wiedzy	w przypadku turbulencji wewnętrznych i braku turbulencji zewnętrznych
			dywersyfikacja wiedzy	w przypadku turbulencji wewnętrznych i zewnętrznych
		podejście do zmian	pasywna	brak aktywności na rzecz poszerzania i po- głębiania wiedzy, postawa zachowawcza
			aktywna	poszerzanie i pogłębianie wiedzy
			kreatywna	innowacyjność w poszerzaniu i pogłębia- niu wiedzy
		przyjęty sposób realizacji rozwoju	specjalizacja	koncentracja na specjalizacji zasobów wiedzy
			dywersyfikacja	koncentracja na specjalizacji oraz dywer- syfikacji wiedzy

Źródło: opracowanie własne.