

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitrega:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

## Piotr Pachura

Politechnika Częstochowska  
e-mail: piotrpachura@o2.pl

---

# BA JAKO PRZESTRZEŃ KONTEKSTU W PROCESIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

---

## BA AS CONTEXTUAL SPACE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.06

**Streszczenie:** Opracowanie podejmuje problematykę zarządzania wiedzą w organizacji z perspektywy znaczenia przestrzeni kontekstu, a szczególnie koncepcji przestrzeni *ba*, wprowadzonej przez japońskich teoretyków zarządzania. Artykuł stanowi również przyczynek do systematyzacji wybranych podejść związanych z zarządzaniem wiedzą, bazujących na orientacji konstruktywizmu wiedzy. Głównym celem niniejszego opracowania jest prezentacja przestrzeni kontekstu jako perspektywy poznawczej w procesach zarządzania wiedzą. Autor przyjmuje założenie, że przestrzeń kontekstu, którą można zdefiniować jako swoistą wielowymiarową przestrzeń (fizyczna, relacyjna, wirtualna itd.) związaną z powstawaniem i cyrkulacją wiedzy w organizacji – stanowi wyłaniający się obszar badawczy nad procesami zarządzania w organizacji.

**Słowa kluczowe:** przestrzeń kontekstu, przestrzeń *ba*, zarządzanie wiedzą, konceptualizacja.

**Summary:** The article undertakes the issue of knowledge management in organizations. The main research perspective involves the significance of the contextual space, especially the concept of *ba* space, introduced by Japanese management theorists. The elaboration is also a contribution to the systematization of selected approaches related to knowledge management based on constructivist-oriented knowledge.

**Keywords:** contextual space, *ba* space, knowledge management, conceptualization.

## 1. Wstęp

Problematyka zarządzania wiedzą jest jednym z najbardziej popularnych obszarów badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu od początku lat 90. XX wieku. Na szczególną uwagę zasługują badania prowadzone przez L. Edvinssona, A. Tofflera, T. Davenporta, N. Bontisa czy też polskich autorów, wśród których są: R. Borowiecki, L. Kiełtyka, M. Miłkuła, J. Niemczyk, K. Perechuda, M. Romanowska, J. Stacho-

wicz, E. Stańczyk-Hugiet, W. Strojny, J. Strużyna i inni. Jednocześnie jest to tematyka podlegająca bardzo szybkiej ewolucji. Konceptualizacja procesów zarządzania wiedzą natrafia na wiele trudności, gdyż zagadnienia te przekraczają granice poszczególnych dyscyplin naukowych, mając charakter interdyscyplinarny. Ponadto występują ograniczenia związane z projektowaniem badań empirycznych, jak na przykład konieczność stosowania zaawansowanych badań jakościowych lub tworzenia specyficznych metodyk badawczych łączących badania ilościowe z jakościowymi. Ponadto koncentrowanie się na tzw. modelach zarządzania wiedzą często nie ma istotnego znaczenia praktycznego przy jednoczesnym zbyt dużym uproszczeniu czy trywializowaniu procesów tworzenia, dyfuzji czy transferów wiedzy. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji przestrzeni kontekstu, a szczególnie *przestrzeni ba*, jako perspektywy epistemologicznej z punktu widzenia procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Jednocześnie artykuł stanowi przyczynek do systematyzacji wybranych podejść związanych z zarządzaniem wiedzą. Tekst ma charakter teoriopoznawczy i został opracowany na podstawie przekrojowych interdyscyplinarnych studiów literaturowych.

## 2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

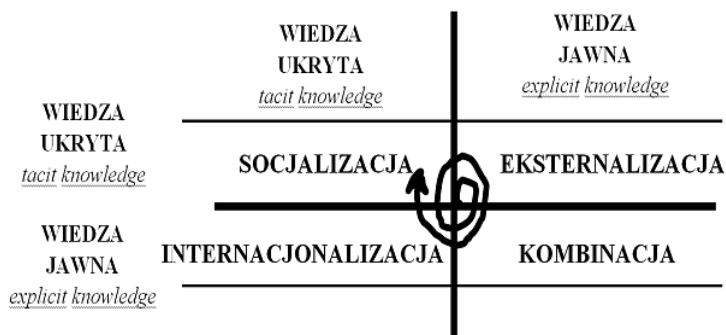
Punktem wyjścia do analizy podejść do zarządzania wiedzą w organizacji było przyjęcie ogólnego założenia epistemologicznego opartego na teorii konstruktywizmu wywodzącej się z socjologii wiedzy. Jednocześnie koncepcja wiedzy konstruktywistycznej wyznacza wyraźne ramy odniesienia dla interpretacji wiedzy istniejącej w przestrzeni kontekstu. W dalszej części badań opisanych w niniejszym podrozdziale dokonano chronologicznej analizy najważniejszych, zdaniem autora, koncepcji i modeli, stanowiących swoiste kamienie milowe w rozwoju zarządzania wiedzą, opierając się na polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu.

Jednym z fundamentalnych podejść czy też metapodejść do procesu zarządzania wiedzą w kontekście organizacyjnym jest koncepcja wiedzy konstruktywistycznej. Popularność tego podejścia w ostatnim czasie można wiązać z rozwojem podejść bazujących na założeniach kognitywistycznych. Głównym założeniem konstruktywizmu jest przekonanie, że wiedza o świecie, w tym wiedza i poznanie naukowe, jest uwarunkowane poprzez kulturę i ogół czynników społecznych. Co za tym idzie, wiedza jest niejako „konstruowana” przez ludzi, a nie odkrywana [Piotrowska 2008, s. 174]. Samo zagadnienie konstruktywizmu wiedzy jest problemem dość szerokim i wielonurtowym, podejmowanym przez wielu najwybitniejszych naukowców, jak na przykład J. Habermas [1999], J. Piaget [1991], E. Glasenfeld [1984] czy S. Simon [1969]. Podejście konstruktywistyczne zakłada pogląd, iż „wiedza o świecie (zarówno naukowa, jak i potoczna) jest konstruowana w procesie interakcji społecznych” [Wendland 2011, s. 32]. Konstruktywizm zakłada również istotną rolę komunikacji



symbolicznej oraz języka raczej nie jako odzwierciedlenie świata, lecz jako „narzędzie” konstrukcji wiedzy [Wittgenstein 1997, s. 30]. Konstruktivism postuluje zatem odejście od klasycznych wprowadzonych przez E. Shannona [1948] transmisyjnych modeli komunikacji typu: nadawca – odbiorca, które dominowały i w zasadzie jeszcze dominują we współczesnej interpretacji procesów komunikacji i dyfuzji wiedzy. Problematyka podejścia konstruktywistycznego w procesie zarządzania wiedzą czy też obszerniej w naukach o organizacji jest obecna w literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu. Na uwagę zasługują prace na przykład M.-J. Avenier [2010] czy M. Mira i W. Watsona [2000]. Jak zauważają E. Aken i G. Romme [2009, s. 6], założenie konstruktywistycznego podejścia w zarządzaniu stanowi jeden z trzech „archetypicznych podejść” do rozwoju wiedzy w obszarze nauk o zarządzaniu. Nauki o zarządzaniu oraz praktyka zarządzania, jak zauważają J. Billsbery i A. Birnik [2010], posiadają wyraźnie cechę kontekstualną, czyli kształtują kontekst oraz są przez kontekst kształtowane.

Można zauważyć, iż problematyka zarządzania wiedzą dynamicznie ewoluuje, szczególnie od ukształtowania się paradygmatu kluczowego znaczenia wiedzy. Pierwszy okres rozwoju charakteryzował się poszukiwaniem ugruntowania w podejściu interdyscyplinarnym, inspirowanym najczęściej rozwojem technologii informacyjnych i jednocześnie małą liczbą badań empirycznych ukierunkowanych na organizacje. Jednym z pierwszych przykładów rozwoju podstaw teoretycznych jest model DIKW (*Data-Information-Knowledge-Wisdom*) wprowadzony na przełomie lat 80. i 90. XX w. przez R. Ackoffa. Następne podejścia koncentrowały się przede wszystkim na samym procesie zarządzania wiedzą jako kluczowym zasobem organizacji wpływającym na tworzenie wartości, na przykład tzw. model zasobowy zarządzania wiedzą, rozwijany przez takich autorów, jak D. Leonard-Barton (1994), K. Sveiby (1997), a także reprezentowany w dużej mierze przez R. Krupskiego. Konsekwencją rozwoju podstaw teoretycznych były próby tworzenia narzędzi praktycznych zarządzania wiedzą w organizacji. Nurty łączenia dorobku teoretycznego z praktyką zarządzania organizacją związane były najczęściej z działalnością wybitnych konsultantów, jak na przykład T. Davenporta i L. Prusaka [1998]. Podejścia te najczęściej określane są w polskiej literaturze przedmiotu jako procesowy model zarządzania wiedzą. Jednym z najważniejszych i najbardziej popularnych podejść empirycznych w tym zakresie jest koncepcja zrównoważonej karty wyników R. Kaplana i D. Nortona [1992; 2007] czy też Navigatora Scandii M. Edvinssona i S. Malone’a [2001] pochodzące z początku lat 90. XX w. Kolejnym istotnym nurtem rozwoju teorii zarządzania wiedzą w organizacji była uważana często za najbardziej oryginalną i kompleksową koncepcja SECI I. Nonaki i H. Takeuchiego [2000], która została przyjęta przez naukę światową jako teoria wyjaśniająca procesy tworzenia wiedzy oraz konwersji wiedzy ukrytej w wiedzę jawną (rys. 1). Koncepcja ta w największym stopniu z jednej strony operuje w ramach konstruktywistycznej koncepcji wiedzy, z drugiej strony *explicite* ugruntowuje wiedzę w przestrzeni kontekstu.



Rys. 1. Model SECI

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 62].

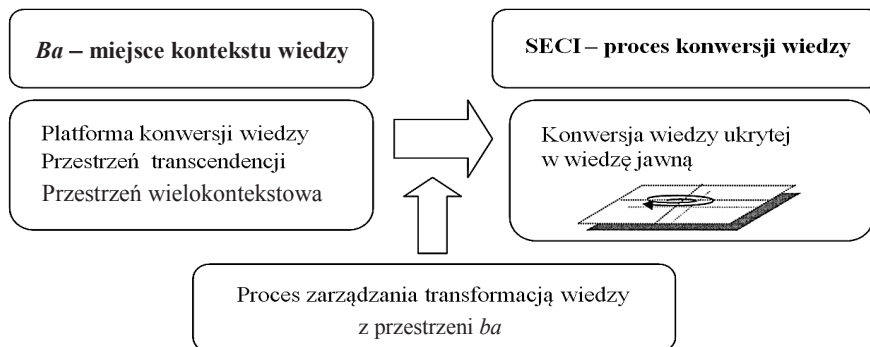
Model SECI zakładał niejako cztery wymiary tworzenia wiedzy:

- socjalizację polegającą na bezpośrednich (*face to face*) społecznych interakcjach wymiany wiedzy ukrytej, najczęściej poprzez wspólne działanie i doświadczanie (np. praktyki);
- eksternalizację polegającą na przekształcaniu wiedzy ukrytej w wiedzę jawną poprzez artykulację i komunikację w formie pośredniego przekazu (np. publikacje);
- kombinację polegającą na syntezie i integracji wiedzy jawnej pochodzącej z różnych źródeł (również wiedzy spoza organizacji), w wyniku czego może powstać nowa wiedza;
- internacjonalizację polegającą na przyswojeniu i zastosowaniu wiedzy jawnej w praktyce, w wyniku czego wiedza jawna staje się częścią zasobów wiedzy ukrytej.

Model SECI jako wyjaśniający tworzenie i przekształcanie wiedzy wniósł bardzo ważny wkład w konceptualizację procesu zarządzania wiedzą w organizacji, szczególnie w odniesieniu do teorii i praktyki zarządzania japońskiego i zachodniego obszaru cywilizacyjnego. Jednakże należy zwrócić uwagę na niewielką liczbę badań nad przystawalnością modelu SECI w ramach innych kręgów kulturowych [Easa, Finchman 2012].

### 3. Koncepcja przestrzeni *ba*

W kolejnych pracach I. Nonaki, N. Kono i innych autorów nastąpiła koncentracja na nieco innych, nowych aspektach związanych z zarządzaniem wiedzą, a mianowicie na źródłach powstawania wiedzy. W tym kontekście wprowadzili oni pewien nowy wymiar związany z powstawaniem wiedzy w organizacji – przestrzeń *ba* (*space ba*). *Ba* oznacza miejsce, swoistą przestrzeń kontekstu, gdzie tworzy się i powstaje wiedza (rys. 2) [Nonaka, Toyama, Kono 2000].



Rys. 2. Przestrzeń *ba* w relacji do modelu SECI

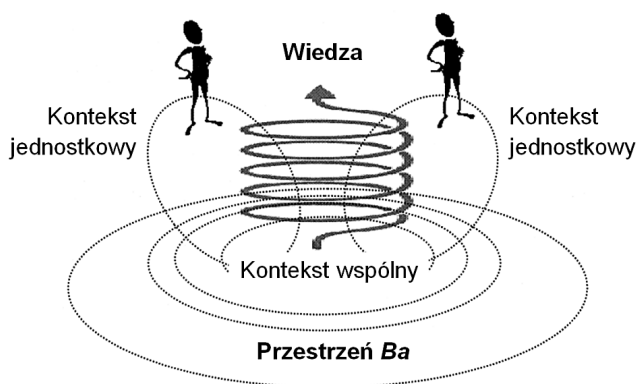
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nonaka, Toyama, Kono 2000, s. 8].

Koncepcja znaczenia przestrzeni *ba* w procesie zarządzania wiedzą wprowadzona przez I. Nonakę, N. Kono, H. Shimizu i innych badaczy została zaczerpnięta z prac japońskiego filozofa Kitarō Nishidy, który zajmował się konceptualizacją przestrzeni kontekstu zwaną *basho*. K. Nishida (1870-1945) był jednym z najwybitniejszych filozofów japońskich, głównym przedstawicielem „szkoły Kyoto”. Jedną z najbardziej wpływowych koncepcji K. Nishidy była właśnie koncepcja *basho*, powstała w opozycji do pojęcia arystotelesowskiej substancji rozumianej jako określony, konkretny, samoistny byt charakteryzujący się określonymi cechami i możliwy do poznania poprzez intelekt [Arystoteles 1983]. Pojęcie *basho* pojawiło się po raz pierwszy w eseju K. Nishidy pt. *From the Acting to the Seeing* [Wilkinson 2009]. *Basho* zostało określone jako miejsce, gdzie przejawia się świat materialny, gdzie wszystkie rzeczy ożywione i nieożywione współistnieją w systemie relacji. Jednocześnie *basho* jest miejscem powstawania, wyłaniania się niematerialnych substancji, jak historia czy kultura. Dla K. Nishidy przestrzeń miejsca była ściśle związana ze świadomością, wiedzą oraz rozumieniem świata, niejako cały doświadczany świat przejawiał się poprzez *basho*, co porównać można do znanego w nauce zachodniej pojęcia *topos* (miejsce znaczeń). Koncepcja *basho* została adaptowana przez naukę światową do interpretacji przestrzeni i jej znaczenia na przykład w procesach wyłaniania się wiedzy w organizacji [Malloch i in. 2010]. *Basho* stanowiło więc podstawę do wypracowania koncepcji topicznej przestrzeni miejsca (kontekstu) w środowisku organizacji, czyli przestrzeni *ba*.

#### 4. *Ba* jako topiczna przestrzeń kontekstu

Pojęcie *ba* oznacza, że wiedza jest zakorzeniona we wspólnie dzielonej przestrzeni. W tej perspektywie poznawczej zakłada się, że wiedza nie może być oddzielona od przestrzeni, czyli wiedza ma wymiar topiczny (*topos*). Topiczne rozumienie przestrzeni powstaje na bazie relacji pomiędzy podmiotem a indywidualnie przeży-

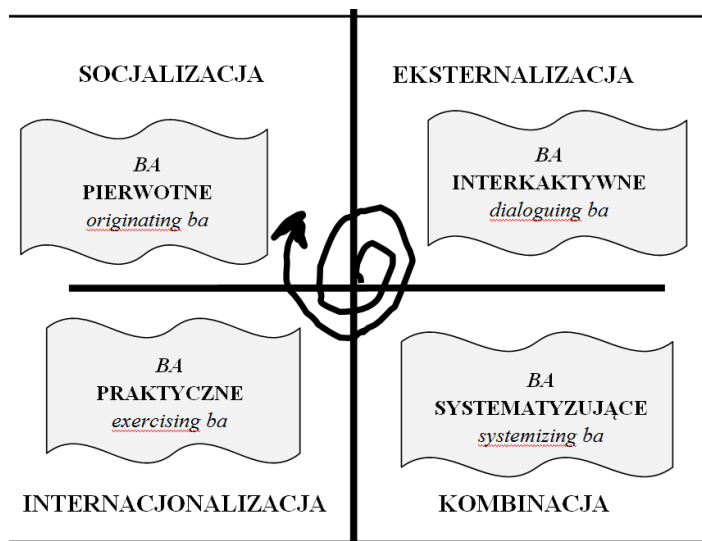
waną, interpretowaną, fizyczną przestrzenią miejsca. W ten sposób przestrzeń staje się polem kulturowych znaczeń czy inaczej „krajobrazów doświadczeń kulturowych” [Greffé 2010, s. 3]. Topiczne pojęcie przestrzeni może być rozumiane jako kategoria indywidualnej percepcji. Jednakże uczestnicy przestrzeni w pewien sposób ją indywidualizują, odnosząc do własnych doświadczeń i percepcji, równocześnie może występować wspólnota percepcji przestrzeni przez poszczególnych jej uczestników. Kluczowe jest jednak to, że uczestnicy odnoszą swoje działania nie bezpośrednio do innych uczestników, lecz kierują je wprost do przestrzeni [Lorentzen 2007]. Powstają niejako pola znaczeń [Perechuda 2008] lub pola relacji pomiędzy uczestnikami, którzy nie są tylko osadzeni w przestrzeni, lecz także są przez nią przenikani [Bourdieu 1985]. Jest to zasadnicza różnica pomiędzy interpretacją sieciową a topiczną, która polega na tym, iż w sieci kluczowe są relacje pomiędzy jej uczestnikami, natomiast w tym przypadku pomiędzy uczestnikami a przestrzenią miejsca czy inaczej – krajobrazem miejsca. Pojęcie *ba* może być fizyczną przestrzenią, wirtualną przestrzenią lub przestrzenią mentalną i stanowić również kombinację tych przestrzeni.



Rys. 3. *Ba* jako przestrzeń kontekstu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nonaka, Toyama, Kono 2000, s. 14].

W podejściu przedstawionym na rys. 3 *ba* jest przestrzenią kontekstu, której potrzebuje wiedza – w przeciwieństwie do klasycznego oświeceniowego podejścia Kartezjusza opartego na dualizmie: umysł – materia [Cairins 2010, s. 77], gdzie wiedza wymaga absolutu i braku kontekstu, wyizolowania umysłu od przestrzeni kontekstu. Natomiast koncepcja *ba* zakłada konieczność pojmowania kontekstu historycznego, społecznego, kulturowego jako niezbędnego do interpretacji informacji i rozumienia informacji. Zatem *ba* jest przestrzenią umożliwiającą jednostce uczestnictwo w rozumieniu i tworzeniu wiedzy. Kluczem do pojmowania *ba* jest interakcja pomiędzy jednostkami oraz środowiskiem odbywająca się w przestrzeni realnej i realnym czasie.



Rys. 4. Rodzaje przestrzeni *ba* w kontekście modelu SECI

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Choo, Neto 2010, s. 597; Nonaka, Konno 1998, s. 46].

Jednocześnie przestrzeń *ba* nabiera różnych wymiarów (rys. 4) oraz ewoluuje poprzez zbiór interakcji. Wyróżnić można cztery typy rozumienia i interpretacji przestrzeni *ba* według I. Nonaki i N. Kono [1998]. Po pierwsze, *ba pierwotne* (*originating ba*), rozumiane jako przestrzeń fizyczna, w której uczestnicy dzielą doświadczenia, procesy kognitywne, emocje. Jest to przestrzeń „egzystencjalna”, w której jednostka wykracza poza własne ja poprzez empatię i współodczuwanie emocji i uczuć, jak np. zaufanie, zaangażowanie, kształtując środowisko dla tworzenia i przekształcania się wiedzy. Kolejnym wymiarem jest *ba interaktywne* (*dialoguing ba*), interpretowane jako przestrzeń fizyczna, w której zachodzą bezpośrednie relacje między jednostkami, umożliwiające podzielenie wzorców mentalnych w konsekwencji prowadzących do używania wspólnego „języka” do opisu i rozumienia rzeczywistości. Ten typ przestrzeni może być w pewnym sensie intencjonalnie kreowany poprzez nadanie wybranym jednostkom statusu „liderów wiedzy”. Następne jest *ba systematyzujące* (*systemizing ba*), najczęściej przejawiające się jako przestrzeń wirtualna, w której następuje zbiorowe przekazywanie informacji i wiedzy w postaci skodyfikowanych informacji często dostępnych w przestrzeni wirtualnej. Ten rodzaj przestrzeni jest bardzo często wykorzystywany w organizacjach oraz stanowi narzędzie zarządzania wiedzą. Ostatnim wymiarem przestrzeni kontekstu jest *ba praktyczne* (*exercising ba*), rozumiane jako przestrzeń wiedzy operacyjnej i działania grupowego. Nawiązując do interpretacji rodzajów przestrzeni *ba* jako przestrzeni kontekstu, można nadmienić, iż niniejsza problematyka znajduje się w fazie twórczej konceptualizacji w polskiej literaturze naukowej, na przykład B. Mikoła

proponuje określenia: *ba* inicjujące, dialogowe, systematyzujące i ćwiczące [Mikuła 2006, s. 155]. Jednocześnie istnieje wyraźna potrzeba prowadzenia badań metodycznych oraz empirycznych na tym polu. Wydaje się jednak, iż niniejsze zagadnienia związane z badaniami nad znaczeniem przestrzeni kontekstu mają duży potencjał wyjaśniający z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i mogą stymulować praktyczny i teoriopoznawczy rozwój dyscypliny.

## 5. Zakończenie

Współcześnie można odnotować swoisty „zwrot kognitywistyczny” w naukach społecznych oraz dyscyplinach pokrewnych. Zjawisko to charakteryzuje się poszukiwaniem interpretacji zjawisk oraz ich analizą opartą na kategoriach kognitywnych, czyli związanych na przykład z: procesami uczenia się (organizacja ucząca się), sposobami percepcji (zarządzanie międzykulturowe), inteligencją (organizacja inteligentna), sztuczną inteligencją itd. Konsekwencją tego może być propozycja uznania, iż najbardziej „kognitywnym” wymiarem zarządzania jest właśnie zarządzanie wiedzą. Jednocześnie z punktu widzenia organizacji procesy te mają zawsze swój kontekst przestrzenny, to znaczy mają miejsce (dzieją się) w konkretnej przestrzeni: fizycznej, wirtualnej, kulturowej itd. Połączenie interdyscyplinarnej analizy procesów zarządzania wiedzą w organizacji z kategorią przestrzeni stanowi, zdaniem autora, ciekawy i inspirujący wymiar badawczy w obszarze nauk o zarządzaniu. Głównym celem niniejszego artykułu jest prezentacja przestrzeni kontekstu, a szczególnie koncepcji przestrzeni *ba* jako perspektywy poznawczej w procesach zarządzania wiedzą. Właśnie przestrzeń kontekstu, którą można zdefiniować jako swoistą wielowymiarową przestrzeń związaną z powstawaniem i cyrkulacją wiedzy w organizacji, stanowi wyłaniający się obszar badawczy. Obszar badawczy istotny nie tylko z punktu widzenia epistemologicznego, ale przede wszystkim jako dziedzina wiedzy praktycznej, wymagający w dalszych etapach rozwoju efektywnej operacjonalizacji. Pomimo potencjału rozwoju koncepcji przestrzeni *ba* jako zjawiska wyjaśniającego procesy powstawania, przekształcania i transferu wiedzy oraz zarządzania wiedzą w różnorodnych strukturach i formach organizacyjnych, należy podkreślić kontekst kulturowy tego podejścia – kontekst związany z kulturą japońską i w pewien sposób powiązany z filozofią i religią charakterystyczną dla tego obszaru. Zatem bezkrytyczna adaptacja tego podejścia jako interpretacji przestrzeni kontekstu w odmiennych uwarunkowaniach kulturowych musi podlegać krytycznej analizie. Wydaje się jednak, iż pomimo pewnych ograniczeń prowadzenie badań naukowych w tym kierunku, zarówno studiów konceptualnych, jak i badań empirycznych, stanowić może interesujące przedsięwzięcie, wzbogacające dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu, szczególnie w zakresie zarządzania wiedzą.

## Literatura

- Aken J.E., Romme G., 2009, *Reinventing the future: Adding design science to the repertoire of organization and management studies*, Organization Management Journal, 6.
- Arystoteles 1983, *Metafizyka*, tłum. K. Leśniak, PWN, Warszawa.
- Avenier M.-J., 2010, *Shaping a constructivist view of organizational design science*, Organization Studies, 31.
- Billsberry J., Birnik A., 2010, *Management as a contextual practice: The need to blend science, skills and practical wisdom*, Organization Management Journal, 7.
- Bourdieu P., 1985, *The social space and the genesis of groups*, Theory and Society 14(6).
- Cairns L., 2010, *Learning in the workplace: Communities of practice and beyond*, [w:] Malloch M., Cairns L., Evans K., O'Connor B. (eds.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, Sage Publications, London.
- Choo Ch.W., Neto R.C., 2010, *Beyond the ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations*, Journal of Knowledge Management, 14(4).
- Easa N., Fincham R., 2012, *The application of the socialisation, externalisation, combination and internalisation model in cross-cultural contexts: Theoretical analysis*, Knowledge and Process Management, 19(2).
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Glaserfeld E. von, 1984, *An introduction to radical constructivism*, [w:] Watzlawick P. (ed.), *The Invented Reality*, Norton, New York.
- Grefe X., 2010, *Urban Cultural Landscape: An Economic Approach*, Working Papers, International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity, Turyn.
- Habermas J., 1999, *Teoria działania komunikacyjnego*, PWN, Warszawa.
- Kaplan R., Norton D., 1992, *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January–February.
- Kaplan R., Norton D., 2007, *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa.
- Lorenzen M., 2007, *Social capital and localised learning: Proximity and place in technological and institutional Dynamics*, Urban Studies, 44(4).
- Malloch M., Cairns L., Evans K., O'Connor B., 2010, *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, Sage Publications, London.
- Mikuła B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mir R., Watson A., 2000, *Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology*, Strategic Management Journal, 21(9).
- Nonaka I., Konno N., 1998, *The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation*, California Management Review, 40.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Nonaka I., Toyama R., Konno N., 2000, *SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*, Long Range Planning, 33.
- Perechuda K., 2008, *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa.
- Piaget J., 1991, *Biology and Knowledge*, University of Chicago, Chicago.
- Piotrowska E., 2008, *Spoleczny konstruktoryzm a matematyka*, Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań.
- Shannon C.E., 1948, *A Mathematical Theory of Communication*, The Bell System Technical Journal, nr 27 (<http://cm.belllabs.com/cm/MS/what/shannonday/shannon1948.pdf>).
- Shimizu H., 1995, *Ba-principle: New Logic for the real-time emergence of information*, Holonics, 5(1).
- Simon H.A., 1969, *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge.
- Wendland M., 2011, *Perspektywa konstruktorywistyczna jako filozoficzna podstawa rozważań nad komunikacją*, Kultura i Edukacja, nr 4/83.
- Wilkinson R., 2009, *Nishida and Western Philosophy*, Ashgate, Aldershot.
- Wittgenstein L., 1997, *Tractatus logico-philosophicus*, PWN, Warszawa.