

Mieczysław MOSZKOWICZ  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Wroclawska

## WSPÓŁCZESNE ORIENTACJE ROZWOJOWE WIEDZY W ZARZĄDZANIU

**Streszczenie.** Badanie wiedzy jako pewnej wyodrębnionej dziedziny zarządzania przypada na ostatnie dziesięciolecie. Jednym z ważniejszych wniosków wynikających z tych badań jest konstatacja, że współczesna gospodarka nie zmierza do pozyskiwania wiedzy, a pozyskiwania umiejętności. Tymczasem współczesne uniwersytety dostarczają raczej wiedzę, a nie umiejętności.

**Słowa kluczowe:** współczesna gospodarka, pozyskiwanie wiedzy, pozyskiwanie umiejętności.

## THE CONTEMPORARY ORIENTATIONS OF KNOWLEDGE IN MANAGEMENT

**Summary.** The last ten years this the time of the research of the knowledge, the distinctly defined field of science. One of the major conclusions formulated based on this research is that, the modern economy is not aimed at knowledge acquisition but rather at the acquiring of the competencies, whereas the modern universities deliver mostly knowledge not the competencies.

**Keywords:** modern economy, knowledge acquisition, acquisition of the competencies.

### 1. Rozwój wiedzy w ujęciu historycznym

Badanie wiedzy jako pewnej wyodrębnionej dziedziny nauki przypada na ostatnie dziesięciolecie. Pewnego poglądu na jej wcześniejszy rozwój może nam dostarczyć analiza procesów innowacyjnych, a w jej ramach, historyczna analiza wynalazków (tab. 1).

Wczesne modele objaśniania procesów innowacyjnych kładły nacisk na liniowy model wdrażania innowacji, zakładający rozwój procesów innowacyjnych, „pchanych” przez wiedzę (podażowa teoria innowacji). W ramach tego modelu przyjmuje się, że wzrost nakładów na badania naukowe spowoduje wzrost osiągnięć naukowych, a te z kolei pociągną za sobą rozwój techniki i wdrożeń strumienia innowacji. Główny nacisk w tym modelu kładzie się zatem na rozwój badań naukowych (najczęściej w pełnym cyklu badawczym). Natomiast rynek traktuje się praktycznie jako biernego odbiorcę produktów, będących nośnikami innowacji. Dopiero około lat 60. ubiegłego wieku dostrzeżono inspirującą rolę rynku jako źródła kreowania innowacji, co przyjęło postać liniowego modelu procesów innowacyjnych „ciągnionych” przez rynek (popytowa teoria innowacji). W potocznym rozumieniu sens tego modelu odzwierciedla się porzekadło „potrzeba jest matką wynalazków”. Jednak jak powiada A. Wielowiejski: „Potrzeba jest matką wynalazków, ale niekoniecznie musi coś urodzić” [11, s. 48]. Trudno się z tą refleksją nie zgodzić, zważywszy, że Inkowie zapewne potrzebowali koła, jednak go nie wynaleźli.

Dla ilustracji tego problemu sięgnijmy do historii niektórych wynalazków (tab. 1)

Tabela 1

## Chronologia niektórych wynalazków

<b>Przedmiot wynalazku</b>	<b>Wynalazcy</b>	<b>Czas wynalazku</b>
Guma	Aztekowie i Majowie	Okolo 1000 r. p.n.e
Ruchoma czcionka	Bi Sheng, Laurens Janzoon Costner, Jan Gutenberg	Kolejno: 1041r., 1423 r., 1450 r.
Beton	Starożytny Rzym, Europa	Kolejno: II w. p.n.e., XIX w.
Telefon	Aleksander Bell, Elisha Gray	1876 r., 1876 r.
Żarówka	Frederick de Molens, Heinrich Goebel, Aleksander Łodygin, Josph Wilson Swan, Thomas Edison	Kolejno: 1841 r., 1854 r., 1873 r., 1878 r.
Drukarka atramentowa	Canon, Hewlet-Pacard	1977 r., 1977 r.

Źródło: [5].

Analiza dat pojawienia się przytoczonych wynalazków skłania do dwóch refleksji. Pierwsza z nich dotyczy pewnej powtarzalności odkryć, co oznacza, że niektóre wynalazki „odkrywane” były na nowo. W gruncie rzeczy nie ma w tym nic dziwnego, jeśli się zauważy, że we wcześniejszych fazach rozwoju naszej cywilizacji komunikacja społeczna w przestrzeni i w czasie była bardzo słaba. Najczęściej ograniczała się do środowiska, w którym działał wynalazca, stąd też dokonany wynalazek nie mógł być znany poza tym środowiskiem.

Dzisiaj trudno mówić o barierach komunikacyjnych w rozprzestrzenianiu się innowacji, co nie oznacza, że pomysły i wynalazki rozprzestrzeniają się bez problemów. Na przeszkodzie dyfuzji (przenikania) innowacji stoją interesy producentów (najczęściej wielkich koncernów), będących właścicielami określonych rozwiązań technicznych (patentów, licencji,

wzorów użytkowych). Producenci bowiem są zainteresowani wprowadzeniem nowego rozwiązania technicznego dopiero wtedy, gdy zdyskontują ekonomicznie rozwiązania aktualnie stosowane. W związku z tym, można przypuszczać, że w sejfach wielu koncernów znajdują się zbiory wielu nowoczesnych rozwiązań technicznych, które ustępują miejsca rozwiązaniom starszym, aktualnie stosowanym. Oczywiście ze względu na „opuszczoną kurtynę” skala tego problemu nie jest znana, jednak według zgodnej oceny specjalistów zjawisko ukrywania nowych rozwiązań technicznych na pewno występuje.

Druga refleksja wiąże się z pewną zbieżnością wielu odkryć w czasie, co wskazuje na coś w rodzaju społecznego zapotrzebowania na te odkrycia. Potwierdza to tezę zwolenników popytowej teorii innowacji, jednak, co warto podkreślić, nie zaprzecza teorii podażowej. Ta ostatnia jest przede wszystkim związana z dynamicznym rozwojem nauki i techniki, który przypada na ostatnie stulecie.

Współcześnie zakłada się zintegrowany model badania wiedzy, w którym modele podażowe i popytowe traktowane są równorzędnie, a w ich ramach wyróżnia się pewne nurty (orientacje) rozwojowe, które będą przedmiotem dalszej części artykułu.

## 2. Orientacja przyszłościowa

Badania przyszłości zawsze były źródłem inspiracji dla rozwoju gospodarczego. Jednak zorganizowane, dziś powiedzielibyśmy, włączenie systemowe ich do polityki gospodarczej dokonało się stosunkowo niedawno, na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku. Stało się to za sprawą działania tzw. Klubu Rzymskiego, który powstał pod koniec lat 60., jako organizacja zrzeszająca intelektualistów, naukowców i praktyków gospodarczych. Inspiracją jej powstania było uświadomienie – dziś już powszechnie znanych – zagrożeń naszej cywilizacji, a przedmiotem działania – szczegółowe rozpoznanie tych zagrożeń. Z inicjatywy Klubu Rzymskiego opracowano model rozwoju naszej cywilizacji, w którym przyjęto i analizowano następujące czynniki rozwoju: zasoby naturalne, żywność w przeliczeniu na głowę ludności, produkcję przemysłową w przeliczeniu na głowę ludności, liczbę ludności i zanieczyszczenie środowiska. Mimo że wspomniany model został opracowany ponad czterdzieści lat temu, nawet dziś zwraca uwagę jego niezwykła trafność. Wynika z niego m.in. ta smutna prawda, że perspektywa śmierci głodowej dla milionów ludzi na świecie nie jest kwestią doraźnie złej koniunktury w światowym rolnictwie, lecz rezultatem światowego kryzysu żywnościowego o charakterze strukturalnym. Nic dziwnego, że współcześnie pojawiają się inicjatywy powołania globalnej instytucji, koordynującej długofalowe, strategiczne przewidywania na globalną skalę [4, s. 20, 28].

Analiza przyszłości wymagała oczywiście przyjęcia pewnej perspektywy czasowej, co stało się impulsem do rozpoczęciem szeroko zakrojonych badań prognostycznych. Z czasem

potrzeba badań nad przyszłością została dostrzeżona również przez praktykę gospodarczą. W rezultacie w gospodarce (w szczególności w przemyśle) podjęto wiele badań prognostycznych, dotyczących rozwoju przedsiębiorstw. Warto dodać, że w Polsce od 1970 roku obowiązywała uchwała Rady Ministrów zobowiązująca przedsiębiorstwa do opracowywania własnych prognoz rozwoju, a powstały w tamtym okresie Komitet „Polska 2000+” działa do dziś.

Dzisiaj, oprócz pojęcia prognozowania pojawia się, niel tłumaczony na język polski, termin *foresight* (*foresighting; forecasting-sight*). Przyjmuje się, że prognozowanie to rozpoznawanie trendów i tendencji rozwojowych, natomiast foresight to systematyczny sposób docierania do informacji, w celu budowania średniej lub długofalowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań. Łatwo zauważyć, że foresight ma charakter bardziej praktycznych badań przyszłości, odniesionych do konkretnych wycinków rzeczywistości i przyszłości. Takie podejście jest oczywiście uprawnione, jednak pod warunkiem, że selekcji owych wycinków dokonano zgodnie z metodologicznie poprawnie opracowaną prognozą.

### 3. Nauka i naukoznawstwo

Skoro ugruntowało się przekonanie, że nauka, wiedza i innowacje będą rozstrzygać o kierunkach rozwojowych i konkurencyjności gospodarek i przedsiębiorstw, mechanizmy rozwojowe nauki stały się przedmiotem intensywnych badań. Rozwój tych badań był szczególnie dynamiczny na przełomie lat 60. i 70. Szczególnie intensywnie były one prowadzone w ówczesnym Związku Radzieckim [np. 3].

Rozwój naukoznawstwa w Związku Radzieckim nie był przypadkowy. Centralne planowanie gospodarcze doprowadziło w tym kraju do rozwoju olbrzymiego aparatu planistycznego, przy jednoczesnym zupełnym lekceważeniu rynku, jako koordynatora rozwoju gospodarczego. Wpłynęło to na przyjęcie teleologicznej koncepcji kreowania procesów gospodarczych, zgodnie z którą przyjęty cel determinował przebieg i funkcjonowanie tych procesów. Ponieważ wpływ nauki na rozwój gospodarczy już w tamtym czasie był ogromny, więc priorytetów rozwojowych gospodarki szukano właśnie w rozpoznaniu kierunków rozwojowych nauki. Rychło okazało się jednak, że wszechstronny rozwój nauki jest tak kosztowny, że przekracza możliwości nawet tak wielkiego kraju, jakim był ówczesny Związek Radziecki. Spowodowało to zmianę wyznaczników rozwoju gospodarczego; rozwój nauki został podporządkowany polityce gospodarczej, w ramach której wykształciła się polityka naukowo-techniczna.

## 4. Polityka gospodarcza

Wpływ polityki gospodarczej na rozwój wiedzy ekonomicznej i wiedzy z zakresu zarządzania jest trudny do przecenienia. Dotyczy on zarówno zmieniających się założeń funkcjonowania gospodarki jako całości, jak i rozwoju oraz funkcjonowania struktur na poziomie mikroekonomicznym. Z tego punktu widzenia, w okresie powojennym, polityka gospodarcza Polski przechodziła kilka faz, które dość istotnie różniły się od siebie. Jako pierwszą z nich należy wymienić politykę autarkii gospodarczej.

Autarkia gospodarcza oznacza samowystarczalność lub politykę zmierzającą do samowystarczalności. Polityka ta zakłada sztuczną izolację gospodarki, sprzeczną z polityką międzynarodowego podziału pracy i wzajemnej współpracy. Tendencje autarkiczne wystąpiły szczególnie mocno w przedwojennych Niemczech, Włoszech i Japonii. Skutkiem ubocznym tej polityki było pojawienie się produktów zastępczych. Po wojnie politykę autarkiczną prowadziły państwa socjalistyczne, w tym również i Polska. Po części wynikało to z ówczesnej izolacji tych krajów, powodowanej względami politycznymi i ideologicznymi. Polityka samowystarczalności w Polsce utrzymywała się dość długo, a dzisiejsza, nieco starsza młodzież z pewnością pamięta „produkt czekoladopodobny”, który miał zastępować czekoladę, natomiast starsi pamiętają autobus „Berliet” budowany na podwoziu ciężarówki czy też „Osinobusy”, tj. ciężarówki przystosowane do przewozu pasażerów. Najczęściej przewożono w nich więźniów, należy przypuszczać, w ramach dodatkowej kary.

Autarkia gospodarcza w sposób oczywisty wpływała na ukierunkowanie procesów badawczych i rozwoju wiedzy. Procesy te bowiem, zamiast penetrować główny nurt badawczy (konstruowanie i produkcja nowych, lepszych autobusów) zostały zepchnięte na margines adaptacji starych rozwiązań do istniejących warunków produkcyjnych, zaopatrzeniowych, kooperacyjnych itp. W rezultacie nasi konkurenci produkowali autobusy bardziej nowoczesne, wygodniejsze i bezpieczniejsze, podczas gdy ówczesne polskie autobusy były ostoją starych rozwiązań i prowizorki.

Kolejnym znaczącym nurtem w rozwoju polityki gospodarczej naszego kraju był rozwój selektywny. Nurt ten był w jakimś stopniu antytezą rozwoju autarkicznego. Jego istota polegała na tym, że spośród licznych branż gospodarczych wybierano te, które rokowały największe szanse rozwoju (pomijamy tu kryteria tego doboru). Jeśli chodzi o dorobek teoretyczny omawiany nurt polityki gospodarczej był wyjątkowo owocny. Przede wszystkim należy wspomnieć o programowaniu gospodarczym, w którym zakładano, że rozwojem gospodarczym branż i regionów można sterować. Tak więc zaczęły się pojawiać publikacje dotyczące tego zagadnienia.

Przyjęcie założenia o możliwości sterowania oznacza, że rozwój danego procesu można nakierować na określony cel. To z kolei pociągnęło za sobą przekonanie, że rozwój danego systemu można racjonalizować przez rachunek optymalizacyjny. Stąd też lata sześćdziesiąte

obfitowały w publikacje dotyczące optymalizacji rozwoju produkcji, przedsiębiorstw, a nawet całej gospodarki. Dziś już wiemy, że ten kierunek rozwoju teorii i praktyki zarządzania nie był racjonalny. Problematyka rozwoju, nawet samego przedsiębiorstwa, nie mówiąc już o całej gospodarce, okazała się na tyle złożona, że przeprowadzenie rachunku optymalizacyjnego rozwoju nawet małego przedsiębiorstwa było i jest nierealne. Ponadto okazało się, że przyjmowany model przedsiębiorstwa z wyraźnie określonym celem jest modelem czysto akademickim. Przedsiębiorstwa bowiem najczęściej realizują wiązkę celów, wybieraną z dość bogatej listy tych celów. Na liście tej znajdują się m.in.:

- satysfakcjonujący zysk,
- maksymalizacja wielkości sprzedaży,
- udział w rynku,
- przetrwanie,
- maksymalizacja użyteczności w stosunku do menadżerów,
- wzrost przedsiębiorstwa,
- maksymalizacja życiowego dochodu menadżerów,
- preferencja wydatków (np. na wynagrodzenia czy inwestycje),
- realizacja określonych aspiracji kadry kierowniczej i/lub załogi,
- maksymalizacja wartości rynkowej.

Różnorodność celów niestety nie jest jedynym problemem racjonalizacji rozwoju systemów ekonomicznych. Równie ważny jest problem formalnie deklarowanych i faktycznie realizowanych celów. W praktyce bowiem, realizacja celów deklarowanych jest spychana na plan dalszy przez realizację określonych, najczęściej nieformalnych celów, wynikłych z działania wewnętrznych grup nacisku. Trzeba dodać, że wiedza na temat działania tych grup nacisku w przedsiębiorstwie zazwyczaj jest dość ograniczona.

Niepowodzenia w stosowaniu rachunku optymalizacyjnego zapoczątkowały w latach 70. nową fazę w kształtowaniu polityki gospodarczej. Jej zamierzeniem było odejście od administracyjnej struktury organizacyjnej gospodarki (przedsiębiorstwo, zjednoczenie, ministerstwo) na rzecz stworzenia wielkich organizacji gospodarczych (WOG), bezpośrednio podległych ministerstwu. Z interesującego nas punktu widzenia, godne jest podkreślenie, że u podstaw tworzenia WOG-ów leżała idea łączenia w ramach ich struktur całego cyklu; B+R, wytwarzania i realizacji wyrobów na rynku. Była to więc próba zreorganizowania ówczesnych przedsiębiorstw z nastawienia „na produkcję” na orientację prorynkową. Z założenia miały one funkcjonować podobnie jak koncerny w gospodarce rynkowej. Rzecz jednak w tym, że w polskiej gospodarce tamtego okresu działanie mechanizmów rynkowych było mocno ograniczone. Stąd też nie nastąpiło oczekiwane zadziałanie mechanizmów ekonomicznych w funkcjonowaniu gospodarki i przedsiębiorstw.

WOG-owska koncepcja zarządzania gospodarką była później wielokrotnie modyfikowana, jednak – aż do roku 90., w którym stworzono zręby gospodarki rynkowej dokonywane zmiany miały zazwyczaj charakter kosmetyczny. Ważne jest jednak to, że

podjęte wówczas próby zerwania z gospodarką etatystyczną później zaowocowały, dziś już dobrze funkcjonującą, gospodarką menedżerską.

## 5. Naukowo-techniczna polityka państwa

Podobnie jak w Związku Radzieckim, stosunek do nauki zmieniał się również w krajach gospodarki rynkowej, w której, w odniesieniu do krajów OECD-u, J. Kozłowski wymienia następujące fazy:

1. W latach 60. sądzono, że badania powinno się prowadzić na wszystkich frontach, gdyż trudno przewidzieć, gdzie nastąpi technologiczny odprysk, gwarantujący sukces w rozwoju nauki. Dlatego „potrzeby nauki” i „potrzeby dyscyplin” były wówczas głównymi kategoriami polityki naukowej. Potrzeby te powinni określać sami uczeni.

2. Polityka naukowa lat 70. miała odmienny charakter. Załamała się powojenna prosperity, zachwiała się wiara w naukę i możliwość racjonalnego planowania. Już od drugiej połowy lat 60. zasada „zaspokajania potrzeb nauki” zgłaszanych przez samych naukowców była uzupełniana zasadą „ustalania priorytetów”. Wprowadzenie priorytetów wynikało z przekonania, że nauka nie tyle ma się skupiać na wewnętrznych problemach dyscyplin, co przede wszystkim wspierać realizację celów pozanaukowych i służyć pomocą w rozwiązywaniu konkretnych problemów stawianych przez politykę rządową. Przekonanie o konieczności utrzymania badań na „wszystkich frontach” uległo zachwianiu. Podkreślano znaczenie selektywności w rozwoju nauki. Polityka naukowa przekształcała się coraz bardziej w politykę naukowo-techniczną i innowacyjną. Dominuje przekonanie, że sukces innowacji zależy od pomyślnej współpracy wielu aktorów gry gospodarczej – naukowców, inżynierów, menedżerów, techników, specjalistów od marketingu, użytkowników.

3. W latach 80. rosła waga instytucji pełniących rolę interfejsu pomiędzy nauką i techniką z jednej strony a gospodarką i społeczeństwem – z drugiej. Zaczęto podkreślać znaczenie badań opartych na współpracy między firmami, instytucjami naukowymi, nauką i przemysłem. Rosła waga polityki uzgadnianej na szczeblach regionalnych i lokalnych. Uniwersyteckie parki nauki oraz odpryskowe firmy stały się niemal przedmiotem kultu. Mała bezpośrednie administrowanie nauką, wzrastała rola wielostronnych konsultacji. Coraz częściej sięgano do menedżerskich technik zarządzania.

4. W latach 90. nasiliło się międzynarodowe współzawodnictwo gospodarcze. Politykę naukową silniej podporządkowano strategii wzrostu gospodarczego i poprawie konkurencyjności gospodarczej (Porter). Lecz nie naukę, a edukację uznano za dziedzinę priorytetową. Nie tyle tworzenie nowej wiedzy naukowej i technologicznej, ale jej upowszechnianie stały się głównymi problemami polityki innowacyjnej [5].

Powyższą typologię Kozłowski opracował w latach 90. ubiegłego wieku. Z perspektywy dnia dzisiejszego należałoby ją uzupełnić o dwie poniższe orientacje: rdzennych i pożądaných kompetencji (poziom mikroekonomiczny) i „gospodarkę wiedzy i mądrości” (poziom makroekonomiczny).

## 6. Rdzenne i pożądane kompetencje

Nacisk na edukację z czasem przekształcił się w zespół działań łączących politykę gospodarczą, naukową i edukacyjną, nazywanych dzisiaj gospodarką wiedzy. Cechą charakterystyczną dla tego okresu jest nacisk na rozszerzenie edukacji, z funkcji poznawczej również na funkcję pragmatyczną. Oznaczało to, że obok przekazywania wiedzy, instytucje edukacyjne powinny dostarczać również umiejętności. W ramach tego nurtu pojawiła się koncepcja rdzennych kompetencji Prahalada i Hammela, która do dziś doczekała się – w stosunku do swego pierwowzoru – pewnych modyfikacji. W szczególności próbuje się jej nadać bardziej dynamiczny charakter. Osterloh i Frost [9] zarzucały Prahaladowi i Hamelowi, że rdzenne umiejętności w ich ujęciu stanowią jedynie kombinację technologiczno-materialowych i organizatorskich rdzennych kompetencji. Natomiast dynamiczne, rdzenne kompetencje wyróżniają się podstawą tworzenia. Ich istota nie leży w materialnych aspektach zasobów, lecz we właściwościach transformacji, która jest podstawą trudności w naśladowaniu. Jest to czynnik, którego nie można kupić na rynku. Przeciwnie, muszą one być uzyskiwane drogą długookresowych procesów innowacyjnych lub procesów organizacyjnego uczenia się. Cechy dynamicznych, rdzennych kompetencji są następujące:

a) bazują na wiedzy, b) są ograniczone, c) są specyficzne dla przedsiębiorstwa, d) skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku, korzyściami, e) są trudne do imitacji (np. przez benchmarking), f) są trudno zastępowalne (np. przez outsourcing), g) otwierają nowe produkty i rynki.

Ilustrując różnice w podejściu tradycyjnym i podejściu bazującym na dynamicznych rdzennych kompetencjach, cytowane Osterloh i Frost posługują się bardzo pouczającym przykładem biegu maratońskiego. Według nich strategia przedsiębiorstwa zorientowana rynkowo (podejście adaptacyjne, tradycyjne) ogranicza się do ostatnich 500 metrów biegu maratońskiego. Tymczasem ważniejsze dla zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest pierwsze 42 kilometry. Tam bowiem kładzione są podstawy do zwycięstwa. W przedsiębiorstwie są one podstawami pozyskiwania wiedzy i jej transferu.

Koncepcja rdzennych kompetencji stosunkowo szybko zyskała wymiar praktyczny i przekształciła się w koncepcję kompetencji pożądaných w działaniu. Jako jej ilustrację można przytoczyć listę 10 najbardziej pożądaných kompetencji, sformułowaną przez M. Armstronga:



- komunikacja,
- orientacja na osiągnięcia/wyniki,
- skupienie się na kliencie,
- praca zespołowa,
- przywództwo,
- planowanie i organizowanie,
- świadomość komercyjno-handlowa,
- elastyczność/umiejętność przystosowania,
- stymulowanie rozwoju innych ludzi
- umiejętność rozwiązywania problemów [1, s. 247-248].

Odnosząc tę listę do programów nauczania polskich szkół wyższych (w tym również o profilu ekonomicznym i zarządzania) łatwo stwierdzić, że raczej odbiegają one od powyższej listy postulowanych kompetencji. Dotyczy to w szczególności: umiejętności komunikacji, pracy zespołowej i „świadomości komercyjno-handlowej”.

## 7. Komercjalizacja

Wspomniana „świadomość komercyjno-handlowa” staje się podstawowym elementem współczesnej wiedzy, a A. K. Koźmiński zauważa, że „Niemal regułą jest ..., że awans i sukces wiążą się ze znacznym nasileniem elementu menedżerskiego w aktywności danej osoby” [6].

Rynkowa orientacja wiedzy powinna obejmować również kadry naukowe. Według znanego badacza nauczania uniwersyteckiego J.G. Wissema, współczesny naukowiec powinien:

- znać język angielski,
- mieć kontakty międzynarodowe, działać w sieci,
- dobrze poruszać się w międzynarodowym środowisku naukowym,
- umieć kształcić studentów nie tylko opierając się na wiedzy teoretycznej, ale również wiedzy praktycznej,
- rozumieć potrzeby rynku i klientów,
- umieć komercjalizować wytworzoną wiedzę,
- „czuć” praktykę gospodarczą i rozumieć przedsiębiorców,
- być przedsiębiorczy, skłonny do ryzyka [12, s. 43].

Wśród cech współczesnego uniwersytetu J.G. Wissema na pierwszym miejscu wymienia komercjalizację, czyli inaczej mówiąc rynkową użyteczność procesu edukacji.

Problem komercjalizacji działalności produkcyjnej jest podejmowany od dawna. Formalnie rzecz biorąc jest on bardzo prosty; chodzi w nim o odejście od produkcji wyrobów zestandaryzowanych na rzecz produktów dopasowanych do potrzeb klienta. Rynek pełni tu

więc rolę adaptacyjną. W rzeczywistości uzyskanie zgodności cech produkowanych wyrobów z charakterystykami potrzeb wymaga bardzo rozbudowanych badań marketingowych. Jeszcze bardziej złożony jest problem komercjalizacji wiedzy.

## 8. Instrumentalizacja wiedzy

Nacisk na pragmatyczną funkcję wiedzy i jej komercjalizacja sprawiły, że w rozwoju wiedzy obok funkcji poznawczej zaczęła rozwijać się jej funkcja aplikacyjna. Dążenie do spełniania tej funkcji przyczyniło się do pewnego rodzaju instrumentalizacji wiedzy. Wyrazistym tego przykładem jest benchmarking.

Benchmarking jest sposobem pozyskiwania wiedzy, jednak nie drogą własnych poszukiwań, lecz drogą odwoływania się do „najlepszych praktyk” stosowanych w gospodarce. Jak powiada A.K. Koźmiński (cytując Z. Baumana) „Ponieważ życie ponowoczesne (postmodernistyczne – M.M.) jest bardzo chybotliwe, bez fundamentów, wytwarza się zapotrzebowanie na formuły, na pewności, a przede wszystkim na uproszczenia”. Cytowany autor twierdzi dalej, że wyrazem tak rozumianego fundamentalizmu w naukach zarządzania jest nieustanne poszukiwanie magicznych formuł sukcesu i promowanie chwytliwych haseł, jak: „continuous improvement”, „reengineering”, „benchmarking” czy „best practices”. Podejście to, mające zredukować niepewność przez radykalne uproszczenie rzeczywistości, jest coraz powszechniej akceptowane w naszej nauce, praktyce i kształceniu menadżerów [6].

Benchmarking był bardzo popularny pod koniec ubiegłego wieku, natomiast dzisiaj jego popularność wyraźnie zmalała. Zauważono bowiem, że wiedza uzyskana drogą benchmarkingu ma charakter wtórny i nie gwarantuje sukcesu w działalności firm. Jak powiada P. H. Natterman „zauważalny w wielu firmach swoisty instynkt stadny, wyrażający się przede wszystkim w stosowaniu benchmarkingu, choć w krótkim okresie istotnie zwiększający wydajność, efektywność i dochody, w dalszej perspektywie nie ma sensu i nie może być traktowany jako narzędzie podejmowania decyzji strategicznych” [10].

W podobnym duchu na poruszany temat wypowiada się K. Krzysztoforek [2000, s. 124]: „Powtarzamy jak buddyjską mantrę, że przyszłością świata jest społeczeństwo wiedzy. Ale nie można tego pozostawić bez pytania: jakiej wiedzy? Coraz częściej w skali masowej jest to wiedza *nierefleksyjna* czy *postrefleksyjna*; to jest wiedza do obsługi *idiotenkamera* i udzielania odpowiedzi na pytania *idiotentele*; mówiąc nieco, ale tylko nieco poważniej – wiedza niższej klasy społeczeństwa informacyjnego – *dygitariatu* pracującego na potrzeby *kognitariatu* (*profitariatu*), który to dygitariat obsługuje *friendly technology*. Pozwolę sobie postawić hipotezę, że największe szczyty racjonalności człowiek ma już za sobą. Teraz w skali masowej ważniejsze są umiejętności (*skills*) i wiedza zorientowana na *performans skills*” [8].

## 9. Gospodarka wiedzy i mądrości

Gospodarka oparta na wiedzy to taka gospodarka, w której główną siłą napędową jej rozwoju jest wiedza. Cechuje się ona rozwojem tych dziedzin gospodarczych, które związane są z przetwarzaniem informacji i rozwojem nauki, a więc przemysłów wysokiej techniki, technik i usług społeczeństwa informacyjnego itp. Na poziomie mikroekonomicznym oznacza to poszukiwanie przewag konkurencyjnych opierając się na zasobach wiedzy.

Wpływ wiedzy na wzrost gospodarczy i rozwój gospodarki oraz przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych paradygmatów współczesnej ekonomii. Istnieje rynek wiedzy, który w 2007 roku przyniósł 30 mld USD brutto, a jak niedawno ujawniono, że tylko jedna z uczelni amerykańskich zarabia dwukrotnie więcej niż wszystkie polskie uczelnie [2]. Dlatego zrozumiałe jest, że badanie funkcjonowania wiedzy w gospodarce jest przedmiotem coraz szerzej zakrojonych badań. We wnioskach płynących z tych badań przeważają raczej opinie pesymistyczne, a wśród nich przede wszystkim ta, że gospodarka oparta na wiedzy nie zdołała uniknąć kryzysu lat 2008 – 2011. Jak powiada A. Kukliński, idea gospodarki opartej na wiedzy nie zdołała przekształcić świata w wehikuł „wiecznej koniunktury”, a takie oczekiwania były mocno rozbudzone. Nie zdołała także wypracować nowego „oblicza XXI wieku” [7, s. 67].

W sumie więc mamy taką sytuację, że zgromadzone olbrzymie zasoby wiedzy nie spowodowały rozwiązania większości współczesnych problemów cywilizacyjnych. Nic więc dziwnego, że pojawia się zniechęcenie do doktryny gospodarki opartej na wiedzy. Dziś zaczyna się mówić o „gospodarce mądrości”, jako pewnej modyfikacji koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, w której mądrość definiuje się jako integrację wiedzy, wyobraźni oraz świadomości kanonów dobra i zła [7, s. 68]. Paradygmaty gospodarki mądrości dopiero się wykształcają, dlatego trudno o ich szczegółową charakterystykę, warto jednak zaznaczyć, że jej naczelną ideą jest zasada „nie wystarczy wiedzieć, trzeba jeszcze myśleć”.

## Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2001.
2. Auleytner J.: Uniwersytet XXI wieku - Kuźnia nowego kapitału intelektualnego, [w:] Polska myśl strategiczna – na spotkanie z enigmą XXI wieku. Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 2, kwiecień 2011 (wydanie specjalne).
3. Dobrow G.M.: Wstęp do naukoznawstwa. PWE, Warszawa 1969.
4. Glenn J.C., Gordon T.J.: State of the Future, American Council for UNU. Washington, D.C. 2005.

5. Kozłowski J.: Nauka w Polsce: konieczna metamorfoza. Nauka nr 4, 1999.
6. Koźmiński A.K.: Kultura i etyka menedżerska, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego. Instytut organizacji i Zarządzania w przemyśle, „ORGMASZ”, Warszawa 2003.
7. Kukliński A.: Od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki opartej na mądrości, [w:] Polska myśl strategiczna, – na spotkanie z enigmą XXI wieku. Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 2, kwiecień 2011 (wydanie specjalne).
8. Krzysztoforek K.: Racjonalność, tabu kulturowe i „kontrola przez wolność”, [w:] Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie. Praca zbiorowa (pod red.): L.W. Zachera, Warszawa 2000.
9. Osterloh M., Frost J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie business Reengineering strategisch nutzen können, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
10. Natterman P.H.: Najlepsza metoda ≠ najlepsza strategia. Przegląd organizacji, 10/2000, s. 40
11. Wielowiejski A.: Myślenie strategiczne w OECD wobec wyzwań współczesności, [w:] Polska myśl strategiczna – na spotkanie z enigmą XXI wieku, Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, nr 2, kwiecień 2011 (wydanie specjalne).
12. Wissema J.G.: Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku. ZANTE 2009.

## **Abstract**

Accumulated vast knowledge resources solutions did not cause most of the problems of modern civilization. It is no wonder that there is discouragement to the doctrine of the knowledge economy. The paradigms of economic wisdom is only develops, it is hard for their detailed characterization, but it is worth noting that the main idea is the principle of "not enough to know, you still need to think."