

## Zarządzanie wiedzą w bibliotece. Rola wiedzy i nauki w nowoczesnej organizacji

W historii ludzkości w tworzeniu, wymianie oraz rozpowszechnianiu wiedzy kluczową rolę odgrywają biblioteki. Są miejscem tworzenia i ciągłości wiedzy. „Gromadzą zbiory poznania tego, co człowiek utrwalił w książkach”. Według bibliologa Krzysztofa Migonia, biblioteki są „często alegorią, metaforą, symbolem obrazującym wielość przedmiotów i zjawisk, różnorodność świata i jednocześnie sposobem porządkowania i opisywania tego świata”<sup>1</sup>. Kultuwują one wielowiekowe osiągnięcia cywilizacji ludzkiej. Ich historia sięga świata starożytnego – pierwszych magazynów wiedzy, w których uczeni i skrybowie zajmowali się porządkowaniem, weryfikowaniem i opisywaniem różnorodnego typu wiedzy na potrzeby władców, polityków, uczonych, szkół, uniwersytetów czy Kościoła. Wielką rolę odegrał wynalazek druku, który upowszechnił wiedzę oraz przyczynił się do gwałtownego wzrostu bibliotek, ale także nowej funkcji bibliotekarzy odpowiedzialnych za gromadzenie, porządkowanie i udostępnianie zasobów wiedzy zawartej w zbiorach. Przełomem było pojawienie się komputerów oraz internetu; użycie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych poszerzyło wymianę wiedzy na cały świat. Powstały nowe funkcje bibliotek, odpowiadające za gromadzenie i dystrybucję wiedzy w postaci nowych, cyfrowych mediów, a także za pośrednictwo w mediacji społecznej, nie tylko na poziomie komunikacji jednostkowej, ale również globalnej<sup>2</sup>. Zarządzanie wiedzą objęło nowe konteksty – społeczności wirtualne (*virtual community*), w których interakcje, pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą odbywają się wyłącznie w sieci. Informacja i wiedza w coraz mniejszym stopniu wypełniają swą podstawową funkcję odwzorowania rzeczywistości<sup>3</sup>. Celem zarządzania wiedzą, podobnie jak w informatologii, staje się „ułatwianie dostępu do informacji i wiedzy potrzebnych w podejmowaniu decyzji i rozwiązywania problemów w życiu zawodowym i prywatnym [...] wszelkim grupom, społecznościom, biznesowi, nauce i gdziekolwiek jest on potrzebny”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> K. Migoń, *Biblioteki w Europie były zawsze*, „Bibliotekarz” 2004, nr 7-8, s. 2.

Zob. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, Warszawa 2006, s. 37-43.

<sup>3</sup> K. Materska, *Zarządzanie informacją i wiedzą*, [w:] *Nauka o informacji*, pod red. W. Babika, Warszawa 2016, s. 360-361.

<sup>4</sup> Eadem, *Zarządzanie informacją i wiedzą*, [hasło w:] *Encyklopedia książki*, t. 2, pod red. A. Żbikowskiej-Migoń i M. Skalskiej-Zlat, Wrocław 2017, s. 661-662.

## Era wiedzy i informacji – rola wiedzy w nowym społeczeństwie

Dynamiczna rzeczywistość, a także trudno przewidywalne otoczenie zmuszają ludzi do twórczej kreatywności i ciągłych zmian, które zapewnić mogą rozwój i sukces organizacji oraz jej członków.

Przemiany dokonane w XX wieku, przedstawione przez wybitnego futurologa Alvina Tofflera w kategoriach zasadniczej zmiany jakościowej – „trzeciej fali”, wskazują na nowy wymiar związany z postępowaniem technologicznym, głębokimi zmianami społeczno-gospodarczymi oraz globalizacją społeczeństw. Podstawą tych przeobrażeń jest wiedza – nowy dominujący zasób decydujący o konkurencyjnej przewadze<sup>5</sup>. Konkurencyjność to umiejętność stałego doskonalenia, tworzenia i wdrażania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych oraz technologii, a także nowych koncepcji, usług i produktów. Opiera się na twórczych i kreatywnych ludziach, których wiedza oraz pomysły wykorzystywane są do nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań. Ludzie są źródłem wiedzy organizacyjnej, a nowe kompetencje budowane są w oparciu o tę wiedzę. Zmienia się ona w czasie, dlatego też wymaga stałego uczenia się, aby z doświadczeń własnych, ale też innych zdobywać oraz tworzyć wiedzę nową i wzajemnie się nią dzielić. Wiedza jest zasobem strategicznym, wykorzystywanym do osiągnięcia założonych celów, wymaga odpowiedniego zarządzania, szczególnego podejścia do strategii i struktury organizacji, polityki personalnej, umiejętności kierowniczych, systemów komunikacji, jest bowiem niematerialna<sup>6</sup>. „Zarządzanie wiedzą staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy stopień funkcjonowania”<sup>7</sup>. Musi być ściśle powiązane z procesami zarządzania ludźmi.

W nowoczesnym świecie nazywanym erą informacji wiedza jest kluczowym czynnikiem, kapitałem decydującym nie tylko o pozycji organizacji, ale też państw i społeczeństw. Jest „ostatecznym substytutem dla dotychczasowych zasobów organizacji”, wpływa na jej sukces i karierę ludzi<sup>8</sup>. Pozyskiwanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji oraz rozwijanie na tej podstawie nowych kompetencji i umiejętności pracowników, a także budowanie wiedzy organizacji są kluczowymi elementami kultury organizacyjnej<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> A. Toffler rozpatruje całą historię ludzkości w kontekście trzech następujących po sobie fal: agrarnej, przemysłowej i technologicznej. Trzecia fala związana jest z rozwojem technologicznym i globalizacją gospodarek światowych. Zasoby pierwszej i drugiej fali, tj. ziemia, kapitał i praca, miały charakter fizyczny, dały się zmierzyć i wycenić, natomiast podstawowego zasobu trzeciej fali – wiedzy nie można ani precyzyjnie zmierzyć, ani nawet dotknąć. Zob. A. Toffler, *Trzecia fala*, Warszawa 1997.

<sup>6</sup> Zob. G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie: modele, podejścia, praktyka*, Warszawa 2011, s. 7-8.

<sup>7</sup> E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, t.1, pod red. S. Partyckiego, Lublin 2002, s. 34.

<sup>8</sup> A. Toffler, op. cit., s. 96.

<sup>9</sup> G. Gierszewska, op. cit., s. 9. Można przyjąć, że kultura organizacyjna jest zespołem założeń, postaw, wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji.

W społeczeństwie informacyjnym<sup>10</sup> oraz w jego wyższej formie – społeczeństwie wiedzy<sup>11</sup> uczenie się jest koniecznością, jest podstawą zmian, wyzwaniem współczesności. Do najważniejszych cech nowego typu społeczeństwa zaliczyć można permanentną edukację, nową rolę nauki, zastosowanie wiedzy w praktyce, wzrost znaczenia kapitału społecznego oraz rozwój kapitału intelektualnego<sup>12</sup>. Filarem społeczeństwa wiedzy jest gospodarka oparta na wiedzy z nowym spojrzeniem na gospodarowanie, w którym najbardziej pożądanym dobrem jest nie praca czy produkt, lecz wiedza, kojarzona w tym kontekście z takimi pokrewnymi terminami jak: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, zasoby niematerialne<sup>13</sup>.

Udział w rozwoju społeczeństwa wiedzy jest zadaniem uniwersytetów, do nich należy rozwijanie i promowanie najwyższej jakości kształcenia i badań naukowych oraz transfer wiedzy do gospodarki. Wsparciem dla uczelni są biblioteki akademickie – centra wiedzy i zasobów (*learning and resource centre*) lub też centra wiedzy i badań naukowych (*learning and research centre*), które generują i przekazują wiedzę swojemu środowisku.

## Pracownicy wiedzy

W gospodarce opartej na wiedzy podstawą rozwoju jest umiejętność i ciągłość uczenia się<sup>14</sup>. Opisuje to w swoich pracach Peter Drucker, jeden z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku. Dla podkreślenia roli wiedzy i kapitału intelektualnego wprowadził on do zarządzania określenie „pracownika wykorzystującego wiedzę” (*knowledge worker*). Nowy rodzaj pracownika, „człowieka wiedzy”, który w pracy wykorzystuje wiedzę związaną z wykształ-

<sup>10</sup> Pojęcie społeczeństwo informacyjne wprowadził w 1963 roku Japończyk Tadao Umesao dla opisanego teorii rozwoju społeczeństwa, które opiera się na informacji. Spopularyzował je później Kenichi Koyama w pracy *Introduction to Information Theory* z 1968 roku – użył go dla określenia społeczeństwa, w którym niematerialna informacja ma większą wartość niż dobra materialne. Zob. T. Goban-Klas, *Spółczesność masowa, informacyjna, sieciowa czy medialna?*, „Ethos” 2005, R. 18, nr 1-2, s. 101. Według jednej z wielu definicji: „społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo zarówno szerokiego dostępu do informacji, jak i faktycznej partycypacji w systemach informacyjnych [...] Informacja staje się podstawowym dobrem i czynnikiem społecznego rozwoju” – K. Krajewski, *Osobowa podmiotowość i wspólnota a społeczeństwo informacyjne*, „Ethos” 2005, R. 18, nr 1-2, s. 50.

<sup>11</sup> Termin społeczeństwo wiedzy funkcjonuje w literaturze od lat 90., jest to model społeczny, w którym kluczową rolę odgrywa nauka i kapitał intelektualny. Pojęcie to opisał wcześniej Paul Drucker – jest to według niego „społeczeństwo w którym wiedza decyduje o pozycji zawodowej i społecznej” – P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2002, s. 447.

<sup>12</sup> Zob. *Spółczesność wiedzy*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, dostęp: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Spółczesność\\_wiedzy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Spółczesność_wiedzy) [odczyt: 1 lutego 2018].

<sup>13</sup> Zob. A. Lipski, *Co wiemy o „społeczeństwie wiedzy”?*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 167, s. 116, dostęp: [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/11\\_A.Lipski\\_Co\\_wiemy\\_o\\_spolczesnstwie\\_wiedzy.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/11_A.Lipski_Co_wiemy_o_spolczesnstwie_wiedzy.pdf) [odczyt: 1 lutego 2018].

<sup>14</sup> W 1966 roku Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), kierując się zmianami ekonomicznymi o charakterze globalnym, nadała współczesnej cywilizacji nazwę gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*), bazuje ona bowiem na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystywaniu wiedzy w sposób bezpośredni – zob. M. Murawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Warszawa 2008, s. 27, dostęp: [http://www.fundacja.edu.pl/pliki/monika\\_murawska\\_zarządzanie\\_strategiczne.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/pliki/monika_murawska_zarządzanie_strategiczne.pdf) [odczyt: 1 lutego 2018].

cenieniem, umie zastosować wiedzę nabytą oraz ma świadomość, że proces uczenia jest procesem ciągłym, trwającym całe życie<sup>15</sup>. Według Thomasa H. Davenporta, amerykańskiego specjalisty od zarządzania wiedzą, taki pracownik ma wiedzę specjalistyczną, wykształcenie i doświadczenie, a praca, którą wykonuje, wymaga tworzenia, wykorzystania i wymiany wiedzy<sup>16</sup>. „Pracownicy wiedzy” to nowa klasa specjalistów, których podstawowym zadaniem jest poszukiwanie, łączenie, wykorzystanie i wymiana wiedzy, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Prowadzi to do kreowania i wdrażania nowych pomysłów dostosowanych do potrzeb zmieniającego się w czasie otoczenia<sup>17</sup>. Sukces osiąga się poprzez innowacyjne i przedsiębiorcze działania organizacji sterowanej przez zarządzającego, na tym zasadza się istota przedsiębiorczości. Człowiek przedsiębiorczy zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję<sup>18</sup>. Rolę do spełnienia mają zarówno liderzy, eksperci, badacze, jak i pracownicy – praktycy.

W zmieniającym się środowisku szkoły wyższej nowe wyzwania dla biblioteki są jednocześnie wyzwaniami dla jej pracowników. Muszą oni sprostać nowym zadaniom oraz rolom, jakie wykonują – ekspertów w dziedzinie wiedzy i informacji, operatorów baz danych, brokerów informacji, dystrybutorów wiedzy, znawców technologii informacyjnych i komunikacyjnych, zarządzających systemami informacji, pośredników w dostępie do zbiorów, mediatorów w komunikacji społecznej, negocjatorów w układach interpersonalnych i społecznych. Obok kwalifikacji zawodowych, bibliotekarskich, muszą mieć też wiedzę oraz określone umiejętności i kompetencje, potrzebne do twórczego działania oraz realizacji nowych zadań i wyznaczonych celów. Ważne są te ogólne, pozwalające sprawnie poruszać się w różnych sferach życia oraz interpersonalne, takie jak kreatywność, samodzielność czy zdolność dostosowywania się do nowych okoliczności. „Kapitał ludzki jest tak samo elementem bogactwa narodów, jak zakłady, domy, maszyny i inny majątek trwały”<sup>19</sup>. Siła organizacji opiera się na wiedzy zespołu oraz jej poszczególnych pracowników.

Aby zrozumieć rolę wiedzy we współczesnych organizacjach, poznać jej istotę oraz istotę zarządzania nią, należy odpowiedzieć na pytanie: czym jest wiedza?

## Definicje wiedzy

Nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji wiedzy. Badaniem tego pojęcia zajmują się różne dyscypliny naukowe, takie jak logika, filozofia, psychologia, ekonomia, zarządzanie czy sztuczna inteligencja. „Wiedza to w najogólniejszym sensie rezultat wszelkich możliwych aktów poznania; w węższym znaczeniu ogół wia-

<sup>15</sup> Zob. P.F. Drucker, *Myśli przewodnie...*, s. 447.

<sup>16</sup> T.H. Davenport, *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*, Boston 2005, s. 10.

<sup>17</sup> Zob. G. Gierszewska, op. cit., s. 160.

<sup>18</sup> Zob. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 36-37.

<sup>19</sup> G.S. Becker, cyt. za: H. Król, *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Warszawa 2001, s. 121.

rygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania<sup>20</sup>. Stanowi ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się, jest zasobem informacji z jakiejś dziedziny<sup>21</sup>.

Z ekonomicznego punktu widzenia jest informacją wykorzystaną przy podejmowaniu decyzji lub cennym zasobem organizacyjnym stanowiącym produkt<sup>22</sup>. W zarządzaniu to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji<sup>23</sup>. Z punktu widzenia logiki wiedza jest zbiorem reguł i faktów. W psychologii to ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. W węższym znaczeniu stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości<sup>24</sup>.

Według ekonomisty Andrzeja Koźmińskiego, „wiedza to zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania”<sup>25</sup>. Kształtuje się w długotrwałym procesie uczenia, nabywania doświadczenia, kumulowania informacji, porządkowania ich w logiczne struktury poznawcze, wiązania z emocjami, układania w ramach systemów wartości<sup>26</sup>. Łączy się z takimi pojęciami jak: dane, informacja, inteligencja, mądrość, intuicja, umiejętność, doświadczenie, ekspertyza.

Wiedza to umiejętność zdobywania i posiadania informacji oraz wykorzystania ich w praktyce. Według Annie Brooking i Davida J. Skyrme, powstaje po wcześniejszym przetworzeniu, połączeniu i zinterpretowaniu pozyskanych informacji<sup>27</sup>. Wszelkie fakty i obrazy to dane; dane przedstawione w określonym kontekście to informacje; informacje ze zrozumieniem, jak z nich korzystać, to wiedza. Zrozumienie jest efektem posiadanych przez ludzi zasobów wiedzy bądź też/oraz intuicji. Wiedza łącznie z intuicją tworzą mądrość. Wiedza jest przynależna ludziom i to właśnie oni, a nie organizacje są jej nośnikiem<sup>28</sup>.

<sup>20</sup> *Encyklopedia PWN*, dostęp: <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/wiedza.html> [odczyt: 2 lutego 2018].

<sup>21</sup> *Słownik Języka Polskiego PWN*, dostęp: <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=wiedza> [odczyt: 2 lutego 2018].

<sup>22</sup> Europejski Portal Integracji Rozwoju – Gospodarka oparta na wiedzy, dostęp: <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/> [odczyt: 2 lutego 2018].

<sup>23</sup> To najczęściej powtarzana w literaturze przedmiotu definicja naukowców z Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii – za: W. Babik, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych systemach informacyjnych*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej” 2005, nr 1, s. 5.

<sup>24</sup> M. Pondel, *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania wiedzą*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, nr 975, s. 372.

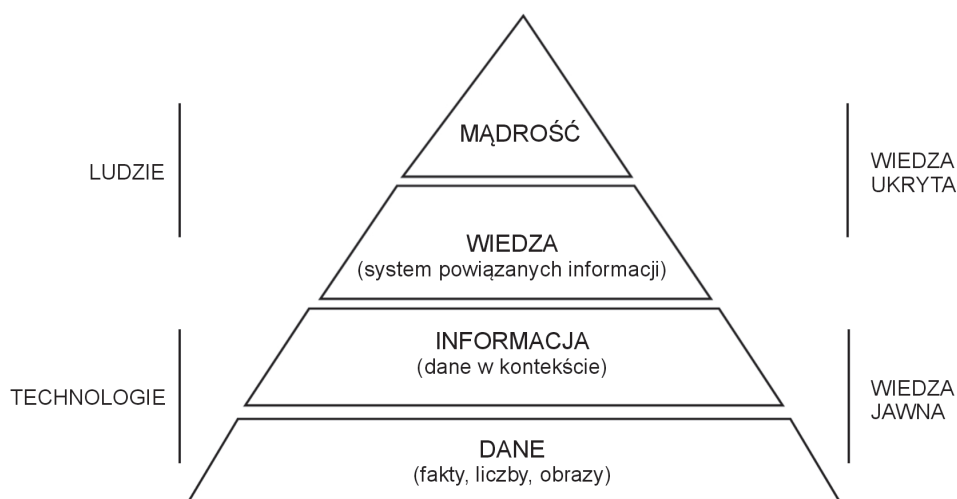
<sup>25</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2004, s. 20.

<sup>26</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2000, s. 152.

<sup>27</sup> Zob. B. Kromer, *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej” 2008/12, nr 2, s. 93-94, dostęp: <http://zeszyty.wne.tu.koszalin.pl/images/wydawnictwo/zeszyty/02/12.pdf> [odczyt: 5 stycznia 2018].

<sup>28</sup> Jest to podział wiedzy według A. Brooking i D.J. Skyrme omówiony w pracy A. Mazurkiewicz, *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2005, nr 7, s. 411-412. Przeglądu definicji danych, informacji i wiedzy dokonują M. Grabowska, A. Zajac, *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 798, s. 99-116, dostęp: [https://www.uci.agh.edu.pl/uczelnia/tad/APS/cwiczenia/Dane\\_informacje\\_wiedza.pdf](https://www.uci.agh.edu.pl/uczelnia/tad/APS/cwiczenia/Dane_informacje_wiedza.pdf) [odczyt: 2 lutego 2018]; J. Woźniak-Kasperek, *Terminologia informacji naukowej*, [w:] *Nauka o informacji*..., s. 50-58.

Według Thomasa Davenporta oraz Laurence Prusaka, teoretyków zarządzania, dane to odrębne, obiektywne fakty na temat zdarzeń, mogą być uporządkowane, chociaż same nie posiadają celu czy znaczenia. Informacja to komunikat, który nadaje danym wartość i sens poprzez kontekst, kategoryzację, korektę lub kondensację. Staje się wiedzą dopiero po spełnieniu jednego z warunków: porównania z innymi informacjami na dany temat; następstwa – wpływu na decyzję i działanie; powiązania z resztą posiadanych informacji; dialogu z odbiorcami<sup>29</sup>. Jest to więc „płynna kompozycja ukształtowanego doświadczenia, wartości, informacji kontekstowej i ekspertyzy, które zapewniają model oceny oraz pozwalają wcielić nowe doświadczenia i informacje. Swój początek i odniesienie znajduje w umysłach ludzi posiadających wiedzę. Wiedza jest osadzona w dokumentach, repozytoriach, procedurach, procesach, praktykach i normach organizacyjnych”<sup>30</sup>. Obrazuje to proces poznania przedstawiony poniżej w formie piramidy wiedzy.



**Rysunek 1.** Piramida wiedzy

Opracowanie własne na podstawie: T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston 2000, s. 2-4

Hierarchia pojęć poznawczych przedstawiona w piramidzie określana jest przez badaczy w różny sposób. Największą grupę definicji stanowią te, które dotyczą podziału wiedzy na dane i informacje, jak przytoczone wyżej. Kolejna grupa opiera się na niematerialności wiedzy oraz przekonaniu, że jest ona przynależna ludziom i to oni, a nie organizacje są jej nośnikami. Badacze Peter J. Buckley oraz Martin J. Carter podkreślają, że wiedza jest jakością ludzi, którzy potrafią z niej

<sup>29</sup> Zob. T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston 2000, s. 2-4. Różnice między danymi, informacją, wiedzą, mądrością omawia też: A. Jashapara, op. cit., s. 31-35.

<sup>30</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge...*, s. 5.

świadomie korzystać, a Norbert Sillami – że stanowi ogół posiadanych przez nich wiadomości. Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi uważają, że dotyczy przekonań, oczekiwań, działań i znaczeń, jest więc narzędziem jej budowania<sup>31</sup>. Ich podział na wiedzę jawną i ukrytą pozwolił zrozumieć naturę wiedzy ludzkiej oraz jej wpływ na zarządzanie.

## Rodzaje wiedzy

W kontekście organizacyjnym można wyróżnić dwa rodzaje wiedzy:

- jawną (dostępną, formalną) – to wiedza deklaratywna, typu „wiem, co” lub „wiem, że”;
- ukrytą (cichą, niejawną) – to inteligencja, wiedza proceduralna, typu „wiem, jak”<sup>32</sup>.

Wiedza ukryta (*tacit knowledge*), zawarta w umysłach ludzi, to wiedza, z której istnienia zdajemy sobie sprawę, wykorzystujemy ją w codziennym życiu, ale nie potrafimy wyjaśnić jej istoty ani zwerbalizować. Jest trudna do przekazania, jej transfer odbywa się poprzez interakcje, współpracę, naśladownictwo i doświadczenie. Jest ważna w procesach innowacyjności, ale niedoceniana. Może przekształcać się w wiedzę dostępną – opisaną, zawartą w procedurach, dokumentach czy normach poprzez jej wyrażanie i stosowanie.

Wiedza jawna (*explicit knowledge*) utożsamiana jest z danymi i informacją, można ją przedstawić za pomocą słów, znaków, liczb i symboli, jest usystematyzowana i łatwa do przekazania, często przeceniana<sup>33</sup>. Oba rodzaje wiedzy podlegają w organizacji nieustannym przekształceniom – określanym jako konwersja, która prowadzi do powstania nowej wiedzy poprzez zachodzące w zespole interakcje.

## Tworzenie wiedzy – model japoński

Proces tworzenia i przekazywania wiedzy oparty jest na wzajemnym przenikaniu wiedzy jawnej (zawartej w konkretnych czynnościach i procedurach, opisanych w dokumentach, opracowaniach, instrukcjach, ale też w książkach, czasopiśmie, patentach) oraz wiedzy ukrytej (obejmującej umiejętności i doświadczenie pracowników). Prowadzi to do powstania wiedzy nowej, co przyczynia się do zwiększania kompetencji ludzi i organizacji, tworzy nowe szanse oraz rozwiązania. Wiedza traktowana jest jako jedyne źródło przewagi konkurencyjnej, stanowi

<sup>31</sup> Zob. A. Mazurkiewicz, op. cit., s. 411-412.

<sup>32</sup> Zob. A. Jashapara, op. cit., s. 69, 387. Autorem koncepcji wiedzy ukrytej jest filozof Michael Polanyi, *The tacit dimension*, London 1967. Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi wyróżniają dwa typy wiedzy: wiedzę dostępną (*explicit knowledge*), zawartą w konkretnych czynnościach i procedurach, oraz wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*), poznawalną jedynie na drodze doświadczenia, przekazywaną za pośrednictwem metafor i analogii. Koncentrują się oni na wiedzy ukrytej, która – jak dowodzą – jest kluczem do sukcesu. Wykazują to na przykładzie osiągnięć japońskich w pracy *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa 2000.

<sup>33</sup> Zob. J. Brudlak, *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej” 2003, t. 85 (XXXV), s. 39; A. Jashapara, op. cit., s. 368; G. Gierszewska, op. cit., s. 46-48; I. Nonaka, H. Takeuchi, op. cit., s. 82-85.

też podstawową kompetencję organizacji. Ikujiro Nonaka oraz Hirotaka Takeuchi, twórcy japońskiego modelu zarządzania, opartego na wykorzystaniu wiedzy niejawnej, nazywają to spiralą wiedzy<sup>34</sup>. Obejmuje ona cztery rodzaje konwersji wiedzy, które składają się z następujących etapów:

- **Socjalizacji** – procesu, w którym powstaje pole interakcji, co ułatwia dzielenie się wiedzą przez pracowników. Wiedza cicha jednej lub kilku osób może stać się wiedzą cichą innych; zdobywana jest przez doświadczenie przy wspólnej pracy. Polega na obserwowaniu i praktykowaniu umiejętności innych, aby stały się częścią naszej wiedzy. Pracownicy dzielą się modelami myślowymi i umiejętnościami technicznymi, tworząc kulturę organizacji.
- **Eksternalizacji** – procesu, w którym wiedza cicha przekształca się w wiedzę skodyfikowaną, uzewnętrznąoną w postaci dokumentów, programów, instrukcji itp., to przejście od wiedzy cichej do jawnej. Eksternalizacja, oparta na metaforze lub analogii, prowokuje dialog, zbiorową refleksję, pozwala na wyzwolenie ukrytej, trudnej do przekazania wiedzy. Umożliwia łączenie odmiennych znaczeń, pobudza kreatywność i abstrakcyjne myślenie.
- **Kombinacji**, w której następuje powiększanie wiedzy formalnej poprzez łączenie jej różnych form i rodzajów, tak aby powstała nowa wiedza formalna, to przejście od wiedzy jawnej do jawnej. Nowe koncepcje wchodzą w kombinację z już istniejącymi i stymulują zmianę. Kombinacja polega na przetwarzaniu danych w informacje potrzebne do tworzenia strategii czy podejmowania decyzji, wiedzy usystematyzowanej.
- **Internalizacji**, w której nowa wiedza zastosowana jest w praktyce poprzez uczenie się jej w działaniu (praktyczne wykonywanie obowiązków oparte na regulaminach, opisach stanowisk, poleceniach); tworzy wiedzę operacyjną. Powtarzanie działań utrwala zachowania, które stają się częścią kultury organizacyjnej. To przejście od wiedzy jawnej do cichej<sup>35</sup>.

Wiedza poszczególnych pracowników przekazywana innym członkom zespołu przechodzi z poziomu indywidualnego do poziomu grupowego, a dalej staje się wiedzą całej organizacji. Spirala wiedzy jest najbardziej innowacyjnym, przyszłościowym podejściem do zarządzania.

### **Zarządzanie wiedzą – podejście procesowe**

Informacja i wiedza, aby były świadomie i efektywnie wykorzystane, muszą podlegać procesom racjonalnego ich organizowania. Produktywne wykorzystanie wiedzy jest istotą zarządzania wiedzą, kontrolowanego procesu uczenia się ukierunkowanego na realizację celów organizacji uczącej się.

<sup>34</sup> Zob. I. Nonaka, H. Takeuchi, op. cit., s. 95-97.

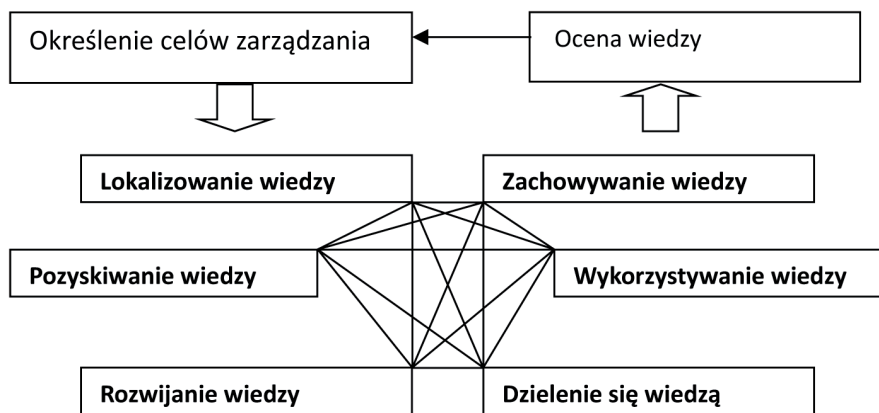
<sup>35</sup> Ibidem, s. 85-95; G. Gierszewska, op. cit., s. 69-78; B. Kromer, op. cit., s. 96-97.

W kluczowych procesach zarządzania wiedzą można wymienić:

- **Lokalizowanie wiedzy** – odkrywanie źródeł wiedzy oraz tworzenie metod jej pozyskiwania w oparciu o opis i analizę otoczenia wewnętrznego (np. analizę tradycyjnych i elektronicznych źródeł informacji, rodzaju i poziomu mediów, zawartości baz danych i repozytoriów, metadanych, określenie poziomu przekazu, wartości wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników itp.) oraz zewnętrznego (np. zasobów środowiska akademickiego lokalnego, krajowego i światowego, zasobów bibliotecznych na poziomie regionalnym i dalszym, wartości współpracy z interesariuszami) – za pomocą różnych technologii i narzędzi.
- **Pozyskiwanie wiedzy** w oparciu o źródła wewnętrzne (pracowników, dokumentację, bazy danych, książki, czasopisma, zasoby cyfrowe itp.) oraz źródła zewnętrzne (kontakty z klientami, dostawcami, partnerami, ale też poprzez zakupy, licencje, wymianę międzybiblioteczną, zatrudnianie ekspertów i firm szkoleniowych oraz łączenie organizacji).
- **Rozwijanie wiedzy** – zdobywanie i rozwijanie nowych umiejętności, usprawnianie działań, wprowadzanie nowych usług i produktów, promowanie innowacji (np. tworzenie otwartych repozytoriów, baz wiedzy, digitalizowanie zbiorów, pozyskiwanie licencji dostępu do zasobów cyfrowych, wykorzystanie nowoczesnych produktów – urządzeń mobilnych, technologii, narzędzi i systemów do efektywnego wyszukiwania informacji, ale także tworzenie związanych z tym nowych umiejętności i kompetencji pracowników, inicjatyw udogodnień i innowacji oraz wdrożeń nowych usług i produktów). Generowanie wiedzy oparte jest na zespołowym uczeniu się, co jest cechą organizacji uczącej się. Umożliwia ona wszystkim swoim członkom osobisty rozwój i doskonalenie się, a dzięki uzyskanej sprawności i stosowanym innowacjom osiągnięcie wartościowych wyników. Ważne jest wykorzystanie technologii zarządzania wiedzą oraz narzędzi do porządkowania, wyodrębniania, wartościowania, upowszechniania, prezentowania i przechowywania wiedzy. Przydatne są także systemy do zarządzania: jakością, dokumentami, procesami decyzyjnymi, przepływem pracy, relacji z klientami itp.; pomocne też przy kolejnych procesach: wartościowaniu i wykorzystywaniu wiedzy oraz dzieleniu się nią.
- **Dzielenie się wiedzą, rozpowszechnianie jej** – prowadzi do przekształcania informacji i umiejętności w zasoby służące całej organizacji w najbardziej optymalnych środowiskach (np. umożliwienie dostępu do świeżych danych, najnowszych wyników badań, metadanych, technologii umożliwiających uzyskanie najbardziej efektywnych wyników, wsparcie specjalistów, ale też wytworzenie kompetencji oraz usług pracowników i całego zespołu na poziomie oczekiwań odbiorców – pracowników naukowych i studentów). Ważna jest odpowiedź na pytanie: kto i jaką wiedzę powinien posiadać oraz w jaki sposób wiedza indywidualna staje się wiedzą zbiorową?

- Wykorzystanie wiedzy w sposób gwarantujący zwiększenie wartości organizacji jest ostatecznym celem, prowadzi do produktywnego jej zastosowania. To taka oferta, która zadowoli użytkowników oraz da poczucie sukcesu i satysfakcji pracownikom biblioteki.
- Zachowanie wiedzy – nadanie jej takiej formy, aby umożliwiła dostęp do niej potrzebującym jej osobom w odpowiednim dla nich czasie (to stały, zdalny dostęp do zasobów cyfrowych, profilowanych zgodnie z oczekiwaniami, optymalny dobór kolekcji dziedzinowych i udostępnianie ich w rzeczywistym czasie odpowiadającym potrzebom, to także konieczność przestrzegania prawa autorskiego, warunków licencji, regulaminów bibliotecznych, ochrona zasobów poprzez zastosowanie programów antywirusowych i zabezpieczeń komputerowych; wiedza wymaga bowiem ochrony, stałej aktualizacji, selekcji i przechowywania).

Sekwencyjne postrzeganie procesów zarządzania wiedzą to łańcuch nieprzerwanych działań. Oparty jest on na współdziałaniu uczestników w warunkach sprzyjających kreowaniu wiedzy<sup>36</sup>. Pokazuje zależności zachodzące pomiędzy lokalizowaniem wiedzy, pozyskiwaniem jej ze źródeł zewnętrznych, rozwijaniem jej w nowe umiejętności, dzieleniem się nią i jej rozpowszechnianiem, a także wykorzystywaniem jej w sposób gwarantujący zwiększenie wartości organizacji<sup>37</sup>. Jest to podejście procesowe, najczęściej stosowane w teorii i praktyce, które stanowi najbardziej optymalną formę organizacji w zmieniającym się otoczeniu. W układzie graficznym przedstawia się następująco:



**Rysunek 2.** Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

Opracowanie własne na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 42

<sup>36</sup> Zob. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 41-44; G. Gierszewska, op. cit., s. 88-119.

<sup>37</sup> Zob. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, op. cit., s. 41-44.

Autorzy wyróżnili sześć kluczowych procesów zarządzania wiedzą, które są ze sobą powiązane i tworzą układ zapewniający sukcesywny rozwój wiedzy organizacyjnej. Jest to ogólna koncepcja zarządzania zasobami intelektualnymi w organizacji.

## Cechy wiedzy

Wiedza ma właściwości, które wyróżniają ją spośród innych tradycyjnych zasobów organizacyjnych. Jest:

- dominująca – od jej efektywnego wykorzystania zależy pozycja konkurencyjna;
- niewyczerpywalna – nie ulega zużyciu, a jej wartość rośnie w trakcie użytkowania;
- symultaniczna – może być wykorzystana przez wiele osób w różnym czasie;
- nieliniowa – jej ilość nie decyduje o skali jej użyteczności.

Wiedza jest też niematerialna, nieuchwytna, jej cechą jest stały przyrost, który zmusza do ciągłego sortowania i pozbywania się wiedzy nieaktualnej. Może mieć także inne cechy – może: być tworzona różnymi metodami; stanowić produkt i być sprzedawana; podlegać różnym interpretacjom; dezaktualizować się; ulegać strukturyzacji w technologiach, procedurach, dokumentach oraz kompetencjach ludzi; materializować się w produktach i usługach<sup>38</sup>.

## Klasyfikacja wiedzy

Wiedzę można podzielić ze względu na cel i sposób użycia, według kategorii:

- wiedzieć „co” (*know-what*) – to wiedza o faktach i zjawiskach, jest podstawą wykonywania codziennej pracy;
- wiedzieć „dlaczego” (*know-why*) – to wiedza wyjaśniająca zjawiska i procesy oraz ich przyczyny;
- wiedzieć „jak” (*know-how*) – to wiedza dotycząca umiejętności i zdolności oraz działań praktycznych, obejmuje zasoby ukryte w ludzkich umysłach, doświadczenia typu: jak to działa? i jak to się robi?, ważna przy podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów;
- wiedzieć „kto” (*know-who*) – to wiedza o ludziach, którzy posiadają wiedzę „co”, „dlaczego”, „jak”, zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji. Umiejętność budowania i utrzymywania kontaktów odgrywa ważną rolę w pomnażaniu wiedzy, ma pierwszeństwo, ponieważ kreatywne, twórcze wykorzystanie wiedzy zależy właśnie od ludzi<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Zob. A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Poznań 1999, s. 17; A. Mazurkiewicz, op. cit., s. 412-414; G. Gierszewska, op. cit., s. 55-57.

<sup>39</sup> Zob. B.A. Lundvall, B. Johnson, *The learning economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, Vol. 1, No 2. Jest to klasyfikacja wiedzy przedstawiona w raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD) – *Knowledge management in the learning society*, Paris 2000, s. 14-15, dostęp: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/knowledge-management-in-the-learning-society\\_9789264181045-en#page251](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/knowledge-management-in-the-learning-society_9789264181045-en#page251) [odczyt: 1 lutego 2018]; C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*,

Wiedza związana z indywidualną pamięcią ludzi przekazywana jest za pomocą różnych kodów, z których najważniejszy to język. W wymiarze ponadjednostkowym jej transfer oraz przechowywanie wspierane są przez czynniki instytucjonalne, m.in. biblioteki jako instytucje pamięci, specjalistów informacji i bibliotekarzy oraz czynniki materialne – systemy informacyjne, pamięci wykorzystywane w bazach danych, dokumenty<sup>40</sup>.

## Wiedza jako domena bibliotek

Wiedza jest domeną bibliotek, występuje jako uzupełnienie i poszerzenie całości wiedzy organizacyjnej, zdobywanej podczas uczenia się, obejmuje ona:

- wiedzę o faktach i zjawiskach powiązanych z działaniem biblioteki, to np. wiedza o kierunkach studiów, prowadzonych badaniach naukowych, wymaganej literaturze, nowościach, zmianach w aktach prawnych, interesariuszach, pracownikach, użytkownikach – ich potrzebach i oczekiwaniach (kategoria wiedzieć „co”);
- wiedzę wyjaśniającą przyczyny, a nie skutki zachodzących zjawisk, dla unikania błędów lub niepotrzebnych wysiłków, np. znajomość powiązań procesów bibliotecznych, klasyfikacji rzeczowej z wyszukiwaniem tematycznym, prawa autorskiego z tworzeniem zasobów cyfrowych, kompatybilności systemów informatycznych itp. (kategoria wiedzieć „dlaczego”);
- wiedzę praktyczną związaną z umiejętnościami i zdolnościami, np. wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych, oprogramowania, języków obcych, obsługi systemów bibliotecznych, organizowania dostępu do wiedzy, sprawnej komunikacji interpersonalnej, mediacji, zasad współpracy itp. (kategoria wiedzieć „jak”);
- wiedzę wiedzy o ludziach i innych służbach informacyjnych, posiadających poszukiwaną informację lub wiedzę, np. wykorzystanie wiedzy bibliotekarzy dziedzinowych i naukowców przy zakupach literatury, baz danych, klasyfikacji zbiorów, informatyków przy tworzeniu architektury informacji, architektów do planowania przestrzeni (kategoria wiedzieć „kto”)<sup>41</sup>.

Zarządzanie wiedzą w bibliotece akademickiej polega na umiejętnym organizowaniu procesów, zgodnie z wymienionymi kategoriami, dla optymalnego ich wykorzystania przez wszystkich pracowników, a także tworzenia i wdrożenia nowych zasobów wiedzy do realizacji celów oraz misji biblioteki powiązanej z zadaniami uczelni.

---

Warszawa 2005, s. 31-33; M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce 2010, s. 38-39; A. Mazurkiewicz, op. cit., s. 412.

<sup>40</sup> Zob. B. Sasińska-Kalata, *Wiedza*, [w:] *Encyklopedia książki...*, s. 607.

<sup>41</sup> Zob. B. Jaskowska, *Koncepcja biblioteki „uczącej się” odpowiedzią na dylemat: stare czy nowe*, [w:] *Tradycja i nowoczesność bibliotek akademickich*, Rzeszów 2005, s. 37.

## Koncepcje zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) to stosunkowo nowy obszar badawczy, którego złożoność wynika z interdyscyplinarnego charakteru i powiązania z wieloma dyscyplinami naukowymi, takimi jak: ekonomia, zarządzanie, informatyka, elektronika, socjologia, filozofia, psychologia i antropologia. Nie jest jednoznaczne jako metoda. Kojarzone jest z gromadzeniem i kodyfikacją wiedzy, pomiarem kapitału intelektualnego oraz rozwojem pracowników, ale także źródłem przewagi konkurencyjnej czy reprezentacją wiedzy<sup>42</sup>. Wymaga interdyscyplinarnego, zintegrowanego podejścia. Strategicznym celem zarządzania wiedzą jest pomnażanie kapitału intelektualnego, a także zwiększanie sprawności organizacji<sup>43</sup>. Koncepcja zarządzania wiedzą powstała pod koniec lat 80. XX wieku i ma różne źródła: amerykańskie (informacyjno-techniczne), japońskie (twórczo-innowacyjne) oraz szwedzkie (strategiczno-pomiarowe). W spojrzeniu na zarządzanie wiedzą można wyróżnić:

- **Podejście japońskie** (autorskie rozwiązania Ikujiro Nonaki oraz Hirotaka Takeuchiego) – przypisuje decydującą rolę ludziom i procesom twórczym – wiedza jest źródłem przewagi konkurencyjnej, wykorzystywana jest do tworzenia nowych technologii, produktów i usług oraz szybkiego dostosowania do zmiennych potrzeb otoczenia. Opiera się na podziale wiedzy na ukrytą (zakodowaną w umysłach pracowników i całej organizacji) oraz formalną (tę część wiedzy, którą można wyrazić za pomocą słów, symboli, wiedzy usystematyzowanej).
- **Podejście procesowe** – zakłada, że zarządzanie wiedzą to proces, który umożliwia lokalizowanie, tworzenie, upowszechnianie, rozwijanie i stosowanie wiedzy do realizowania celów organizacji. Ma charakter kompleksowy. Opiera się na grupowym uczeniu się, angażuje wszystkich pracowników.
- **Podejście zasobowe** – zakłada, że najważniejszym elementem jest unikalny zasób wiedzy. Wiedza zawarta w kluczowych kompetencjach i umiejętnościach może być źródłem przewagi konkurencyjnej i wpływać na rozwój organizacji. Podejście to jest jednym z fundamentów dzisiejszego zarządzania. Łączy wzajemnie wiedzę, narzędzia, technologie, eksperymenty, kluczowe kompetencje oraz wspólne rozwiązywanie problemów<sup>44</sup>.

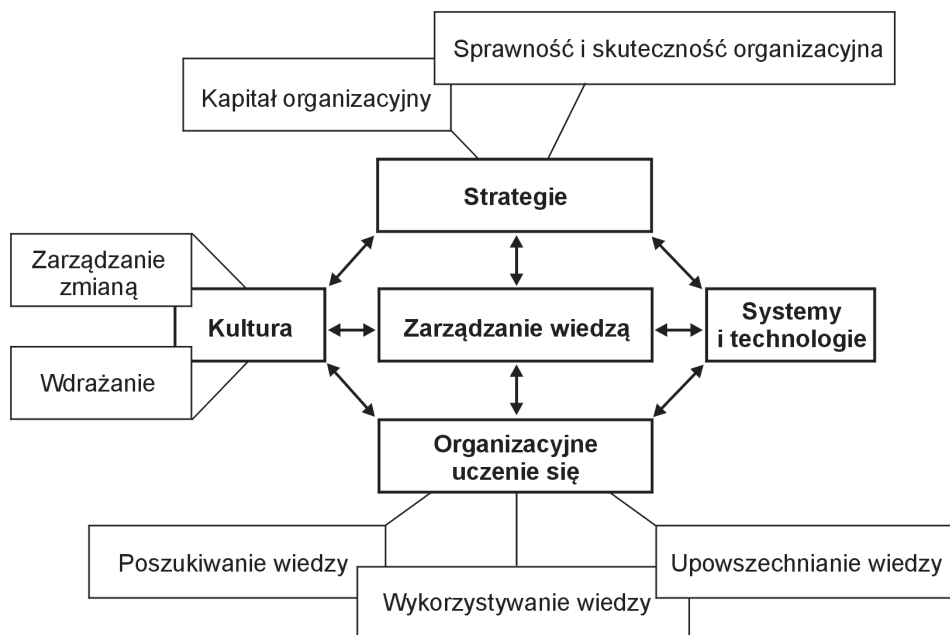
Zarządzanie wiedzą to z interdyscyplinarnego punktu widzenia „efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawność organizacji”<sup>45</sup>. Obrazuje to załączony poniżej wykres.

<sup>42</sup> Zob. G. Gierszewska, op. cit., s. 31.

<sup>43</sup> Zob. A. Jashapara, op. cit., s. 25-27.

<sup>44</sup> Zob. G. Gierszewska, op. cit., s. 31-36.

<sup>45</sup> A. Jashapara, op. cit., s. 27-28.



**Rysunek 3.** Aspekty zarządzania wiedzą

Opracowanie własne na podstawie: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, Warszawa 2006, s. 28

Przedstawione graficznie aspekty zarządzania wiedzą obejmują procesy umożliwiające identyfikację, wybór, syntezę, przechowywanie, odtwarzanie, rozpowszechnianie wiedzy oraz tworzenie modelu interaktywnego, uczącego się otoczenia, w którym jednostki w sposób ciągły dzielą się swoją wiedzą i wykorzystują istniejące warunki do opanowania nowej wiedzy<sup>46</sup>. To spójny system, w którym kultura organizacyjna nierozdzielnie łączy się z technologiami, a przyjęta przez organizację strategia uwzględnia działania odnoszące się do sprawności i skuteczności organizacji oraz kapitału intelektualnego.

## Strategie zarządzania wiedzą

W zarządzaniu wiedzą możemy wyróżnić dwie strategie, które odnoszą się do relacji pomiędzy informacją a wiedzą oraz wiedzą cichą i jawną, czyli wiedzą ludzi:

- Strategia kodyfikacji, w której informacja przekształca się w wiedzę poprzez wartości dodane – jest to model skalarny, tzw. piramida wiedzy. Wykorzystywana jest głównie do zapisywania wiedzy organizacyjnej w systemach komputerowych, podkreśla znaczenie technologii pomocnych w odkrywaniu i dzieleniu się wiedzą, np. platform, repozytoriów, baz danych, serwisów itp. Nie ma w niej wyraźnego rozróżnienia pomiędzy zasobami informacji i wiedzy.

<sup>46</sup> *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie, modele, koncepcje, strategie*, praca zbiorowa pod red. W. Błaszczak, B. Kaczmarka, Łódź 2001, s. 194.

- Strategia personalizacji, oparta na modelu kognitywnym, który zakłada, że wiedza ukryta znajduje się w umysłach pracowników i nie należy do instytucji. Przedmiotem zarządzania jest więc środowisko wiedzy, w którym jest ona tworzona, dzielona i transformowana. Następuje poprzez tworzenie sprzyjającej kultury organizacyjnej, odpowiedniej przestrzeni fizycznej oraz sytuacji i narzędzi komunikacyjnych, które ułatwiają pracownikom dzielenie się wiedzą<sup>47</sup>.

### **Środowisko wiedzy oraz technologie i systemy zarządzania wiedzą**

Wiedza odnosi się do określonych środowisk, m.in. naukowych, edukacyjnych, kulturowych, gospodarczych, również indywidualnych i sieciowych oraz związanych z nimi procesów. Wiesław Babik „utożsamia środowisko informacyjne z przestrzenią informacyjną, w której człowiek fizycznie i wirtualnie funkcjonuje”<sup>48</sup>. Wraz z otoczeniem tworzy informacyjny ekosystem. Według Małgorzaty Kisilowskiej, „przestrzeń informacyjna to wielowymiarowy, dynamiczny, otwarty zbiór treści (danych i informacji), ich nośników oraz użytkowników”<sup>49</sup>.

W społecznościach wirtualnych to przestrzeń metadanych, rekordów, kolekcji, katalogowania, klasyfikowania, tagowania, procesów generowania treści, przetwarzania, systemów wyszukiwania informacji i tworzeniu wiedzy<sup>50</sup>. Wiedzy zapisywanej w systemach komputerowych z wykorzystaniem technologii oraz narzędzi do jej zarządzania: porządkowania (za pomocą ontologii, taksonomii, tzw. map wiedzy); wyodrębniania (za pomocą indeksowania, map poznawczych, analizy, wyszukiwarek, technologii agendowych oraz personalizacyjnych); wartościowania (poprzez analizę przypadku, przetwarzanie analityczne, eksplorację danych, systemy uczące); upowszechniania (internet, fora dyskusyjne, poczta elektroniczna, wideokonferencje, webinaria, bazy danych, ekspertów, e-learning); przechowywania i prezentowania (hurtownie danych i wizualizacje)<sup>51</sup>.

Spojrzenie na system zarządzania wiedzą z perspektywy wykorzystania technologii informatycznych proponuje amerykański uczony Jean-Gr  gorie Bernard, wymienia on:

- repozytoria wiedzy, czyli systemy realizujące zadania gromadzenia, przechowywania, zarządzania i udostępniania informacji (to np. biblioteczne bazy danych, repozytoria publikacji pracowników uczelni, repozytoria dziedzinowe, uczelniane bazy wiedzy, strony internetowe, metadane, mechanizmy poszukujące, np. multiwyszukiwarki zasobów cyfrowych, katalogi biblioteczne, technologie społeczne, blogi, wiki);
- bazy ekspertów ułatwiające identyfikację i kontakt z dostawcami, pośrednikami, klientami (spisy, profile, bazy);

<sup>47</sup> Zob. K. Materska, *Zarządzanie wiedzą i informacją*, [w:] *Nauka o informacji...*, s. 376-377.

<sup>48</sup> W. Babik, *Środowisko informacyjne człowieka*, [w:] *Nauka o informacji...*, s. 64.

<sup>49</sup> M. Kisilowska, *Przestrzeń informacyjna jako termin informatologiczny*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej” 2011, nr 2 (98), s. 49.

<sup>50</sup> K. Materska, *Zarządzanie wiedzą i informacją*, [w:] *Nauka o informacji...*, s. 359-360.

<sup>51</sup> Zob. A. Jashapara, op. cit., s. 120-154; G. Gierszewska, op. cit., s. 181-192.

- narzędzia wspierające współpracę, ułatwiające wymianę i transfer wiedzy między pracownikami oraz użytkownikami (np. poczta elektroniczna, komunikatory, czat, automatyczne powiadomienia o nowościach, zrealizowanych zamówieniach, automatyczne zamawianie zbiorów)<sup>52</sup>.

Systemy organizacji wiedzy (*knowledge organization systems*) to różnego rodzaju narzędzia do porządkowania wiedzy, jej fizycznych oraz wirtualnych zapisów, także abstrakcyjnej struktury pojęciowej. Obejmują zestaw narzędzi, wywodzących się z działalności praktycznej, m.in. bibliotecznej, bibliograficznej, informatycznej, technologii semantycznych, zarządzania bazami do wykorzystania w środowiskach informacyjnych<sup>53</sup>.

Technologie mogą się łączyć, aby tworzyć różne systemy do zarządzania: dokumentami (celem jest dostarczanie odpowiednich informacji lub wiedzy odpowiednim pracownikom we właściwym czasie); procesami decyzyjnymi (celem jest generowanie i interpretowanie wiedzy pomocnej przy podejmowaniu decyzji poprzez analizę danych lub wykorzystanie modeli symulacyjnych); pracą zespołową (celem jest usprawnieniu kontaktów, porozumiewania się, współpracy i wymiany wiedzy pomiędzy członkami zespołu); informacją menedżerską, przepływem pracy, relacjami z klientami (w celu orientacji w potrzebach i preferencjach klientów) itp.<sup>54</sup> Wśród miękkich metod zarządzania odnoszących się do kierowania ludźmi można wymienić: compendia wiedzy, wizyty studyjne, wspólnoty praktyków, coaching i monitoring, oparte na współpracy bezpośredniej, a także szkolenia i benchmarking<sup>55</sup>.

## Zarządzanie informacją i wiedzą

Historycznie wcześniejsze jest pojęcie zarządzania informacją, które funkcjonuje od połowy lat 70. XX wieku. Rozumiane jest odmiennie w zależności od dziedziny, której dotyczy (teorii organizacji i zarządzania, technologii informacyjnych i komunikacyjnych, informacji naukowej oraz bibliotekoznawstwa), w każdej z nich służy jednak do usprawnienia procesów nabywania informacji, jej przepływu oraz lepszego wykorzystania. W informatologii oraz bibliotekoznawstwie termin ten obejmuje zarządzanie zasobami, rekordami, procesami, systemami informacji, technologiami informacyjnymi oraz architekturą informacji i audytem.

Termin zarządzanie wiedzą pojawił w latach 90. XX wieku i był skoncentrowany na zasobach ludzkich, kapitale intelektualnym oraz organizacyjnym uczeniu się. Podkreślał znaczenie czynnika ludzkiego zarówno w przepływie informacji i wiedzy, tworzeniu kultury organizacyjnej, jak i efektywności biblioteki. Wiedza wyniesiona została do rangi strategicznego zasobu, czynnika przewagi konkuren-

<sup>52</sup> Zarządzanie wiedzą: podręcznik akademicki, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa 2008, s. 338.

<sup>53</sup> B. Sasińska-Kalata, *System organizacji wiedzy*, hasło, [w:] *Encyklopedia książki...*, s. 565.

<sup>54</sup> Zob. J. Ashapara, op. cit., s. 173-190.

<sup>55</sup> Zob. G. Gierszewska, op. cit., s. 193-210.

cyjnej oraz sukcesu organizacji. Do głównych zadań zarządzania wiedzą należy wspieranie mechanizmów tworzenia nowej wiedzy jako produktu, świadomy transfer wiedzy, a także projektowanie mechanizmów dzielenia się nią<sup>56</sup>.

Według Krystyny Materskiej zarządzanie informacją i wiedzą to „systematyczne kompleksowe oraz odpowiedzialne działania zogniskowane na informacji i wiedzy (traktowanych głównie jako zasób, produkt, towar, także dobro publiczne), w celu jak najbardziej efektywnego ich gromadzenia, tworzenia, organizowania i wykorzystania przez organizacje i osoby indywidualne”<sup>57</sup>. W nauce o informacji ma dwa wymiary: organizacyjny (komercyjny i niekomercyjny, w tym biblioteczny<sup>58</sup>) oraz indywidualny (dotyczy zarządzania informacją, która jest w dyspozycji pojedynczego człowieka, aby zapewnić mu informacyjny komfort)<sup>59</sup>.

Podstawową funkcją informacji jako produktu jest zaspokajanie bieżących potrzeb nabywcy oraz kreowanie nowych. W środowisku naukowym część produktów o wysokiej jakości i poziomie opracowania staje się towarem, co oznacza, że mają one swoją cenę, np. wysoką wartość badawczą, naukową, gospodarczą lub polityczną (może to być informacja spersonalizowana, przetworzona lub unikatowa, przygotowana dla potrzeb projektu czy badań naukowych). Informacja może być zasobem organizacyjnym, czyli zbiorem informacji i wiedzy potrzebnym do prowadzenia działalności – gromadzonym, organizowanym i przechowywanym w taki sposób, aby był w pełni wykorzystany. Zasób strategiczny to zbiór informacji unikatowych, które mają szczególną wartość dla organizacji, nie są powszechnie dostępne i nie można ich łatwo zastąpić innymi, decydują one o przewadze konkurencyjnej. W środowiskach naukowych, edukacyjnych oraz wirtualnych mamy do czynienia z informacją w otwartym dostępie – dobrem publicznym (np. wynikami badań naukowych realizowanych ze środków publicznych, zasobami repozytoriów, bibliotek cyfrowych, ruchu Open Access, projektów, domeny publicznej). Z pozycji informatologii ważny jest użytkownik (klient), a także jego satysfakcja z zasobów wiedzy i informacji, profesjonalnych usług oraz proponowanych narzędzi informacyjnych<sup>60</sup>.

Przeważający na początku XXI wieku pogląd, że zarządzanie wiedzą jest rozszerzeniem i przededefiniowaniem zarządzania informacją, a także wyzwaniem zrozumienia natury wiedzy cichej, może być podstawą dalszego rozwoju bibliologii i informatologii<sup>61</sup>. Zarządzanie wiedzą to jeden z dynamicznie rozwijających się

<sup>56</sup> Zob. K. Materska, *Zarządzanie informacją i wiedzą*, [w:] *Encyklopedia książki...*, s. 660-662.

<sup>57</sup> K. Materska, *Zarządzanie informacją i wiedzą*, [w:] *Nauka o informacji...*, s. 359, definicja zamieszczona jest też w *Encyklopedii książki...*, s. 660.

<sup>58</sup> Biblioteki to instytucje usługowe non-profit, których specyfikę wyznaczają zadania wspierające naukę, edukację, własny rozwój, dostęp do wiedzy i informacji. Ich celem nie jest zysk, chociaż pozyskują one różne przychody, lecz wartości wyższego rzędu służące dobru człowieka. Pożytek jako zysk społeczny występuje w postaci lepszej wiedzy, większych umiejętności, wyższej sprawności intelektualnej – zob. J. Wojciechowski, *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*, Warszawa 1998, s. 28, 175-176.

<sup>59</sup> Zob. K. Materska, *Zarządzanie informacją i wiedzą*, [w:] *Nauka o informacji...*, s. 359-360.

<sup>60</sup> Ibidem, s. 359-361, 366.

<sup>61</sup> Ibidem, s. 661.

kierunków badawczych w Polsce i na świecie, obejmuje również instytucje non-profit, do których należą biblioteki.

### **Zarządzanie wiedzą w bibliotece**

Zarządzanie wiedzą jest jednym ze znaczących narzędzi skutecznego zarządzania działalnością biblioteki odnoszącym się do praktycznych i teoretycznych zastosowań organizacyjnych. To ogół procesów umożliwiających gromadzenie, weryfikację, przetworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy oraz kierowanie procesami z nią związanymi dla podnoszenia skuteczności realizacji celów biblioteki<sup>62</sup>. To twórczy proces uczenia się związany z pozyskaniem i wykorzystaniem wiedzy opartej na najnowszych technologiach informacyjnych i kulturze organizacji, a jego celem jest wzrost kapitału intelektualnego użytkowników biblioteki i jej pracowników oraz sprawność organizacji. Stanowi spójny system, w którym kultura organizacyjna nierozzerwalnie łączy się z technologiami<sup>63</sup>.

Potencjał współczesnych organizacji wiedzy, w tym również bibliotek tkwi w kapitale intelektualnym pracowników i kadry zarządzającej (oraz odniesionych do nich relacji wiedzy jawnej i cichej). Biblioteka, która ma system zarządzania wiedzą oraz wykorzystuje pięć dyscyplin uczenia się amerykańskiego stratega przyszłości Petera Senge, takich jak: myślenie systemowe, budowanie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste i modele myślowe, jest organizacją uczącą się<sup>64</sup>. Piąta dyscyplina, czyli „»umiejętności myślenia systemowego« jest kluczem do zrozumienia i doskonalenia organizacji, klamrą spinającą cztery dyscypliny podstawowe<sup>65</sup>. Organizacja ucząca się to taka, „która ciągle rozszerza swoje możliwości tworzenia własnej przyszłości”<sup>66</sup>, ponieważ odkryła, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach organizacji.

Zarządzanie wiedzą polega na zarządzaniu kluczowymi kompetencjami pracowników<sup>67</sup>, normami i wartościami wypracowanymi przez organizację, wdrażaniu nowych technologii ułatwiających transfer wiedzy oraz czerpaniu z otoczenia organizacji<sup>68</sup>. W jej ramach może być umiejscowione zarządzanie strategicz-

<sup>62</sup> M. Wojciechowska, *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2006, nr 1, s. 43-44; eadem, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006, s. 162-171; D. Zalewski, *Zarządzanie wiedzą w bibliotece – brzmi dumnie, ale co to znaczy?*, „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” 2008, nr 1, dostęp: <http://www.ebib.pl/2008/92/a.php?zalewski> [odczyt: 7 stycznia 2017].

<sup>63</sup> Zob. A. Jashapara, op. cit., s. 28.

<sup>64</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2006, s. 21-26.

<sup>65</sup> Ibidem, s. 21-27.

<sup>66</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>67</sup> Kluczowe kompetencje zdefiniowane są jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji, potrzebnych do samorealizacji, rozwoju osobistego, aktywności obywatelskiej, integracji społecznej i zatrudnienia – zob. *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie*, Luksemburg 2007, s. 3-12. Dostęp: [http://waloryzacja.llp.org.pl/sites/waloryzacja.llp.org.pl/files/keycomp\\_pl.pdf](http://waloryzacja.llp.org.pl/sites/waloryzacja.llp.org.pl/files/keycomp_pl.pdf) [odczyt: 1 stycznia 2015].

<sup>68</sup> Zob. M. Murawska, op. cit., s. 27.

ne niematerialnymi zasobami instytucji jako pochodna teorii kluczowych kompetencji<sup>69</sup>. Efektywne zarządzanie umożliwia rozwój tkwiącego w pracownikach potencjału<sup>70</sup>. Obejmuje wzbogacanie wiedzy, rozwijanie zdolności, kształtowanie wartości, postaw i motywacji. Prowadzi do wzrostu efektywności biblioteki oraz wartości zasobów ludzkich<sup>71</sup>. Przeniesienie punktu ciężkości z zasobów materialnych na niematerialne podkreśla wartość tego potencjału w rozwoju organizacji.

## Zasoby niematerialne

Zasoby niematerialne to „niemające fizycznej postaci źródła bieżących i przyszłych korzyści biblioteki, a więc wszystkie zasoby biblioteki, którymi dysponuje ona obok zasobów materialnych (tj. naturalnych, finansowych i rzeczowych)”<sup>72</sup>. Mają one charakter wartości lub umiejętności. Stanowią zbiór wzajemnie powiązanych zasobów, które przenikają się, tworzą nowe relacje, postawy, wartości, kompetencje i możliwości. Większość z nich ma niepowtarzalny charakter oraz wielowymiarową, skomplikowaną naturę, ich transfer odbywa się poprzez współpracę, relacje, interakcje, naśladownictwo i doświadczenie.

Kompleksowym omówieniem tematyki zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi biblioteki zajęła się Maja Wojciechowska<sup>73</sup>. Podkreśliła ona wartość zasobów niematerialnych w zarządzaniu, co jest charakterystyczne dla tzw. szkoły zasobowej; zakłada ona, że „powodzenie organizacji nie zależy wyłącznie od umiejętności dostosowania się do otoczenia zewnętrznego, ale wynika z umiejętności gospodarowania zasobami wewnętrznymi”<sup>74</sup>. Zgodnie z tym, biblioteka buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez przekształcanie zasobów i umiejętności organizacji w kluczowe kompetencje, które stanowią tworzywo strategii tym cenniejsze, im bardziej wyróżniają one bibliotekę w otoczeniu. Kluczowe kompetencje to maksymalne i potencjalne możliwości biblioteki (to co w opinii pracowników robi ona najlepiej)<sup>75</sup>. Może to być przyjazna otoczeniu kultura organizacyjna lub np. zdolność organizacji do zespołowego uczenia się.

Nie ma jednolitej, wspólnej definicji zasobów niematerialnych. Nastawiona na rozwój i sukces biblioteka musi rozpoznać swoje własne, niepowtarzalne warto-

<sup>69</sup> Ibidem, s. 86-87.

<sup>70</sup> Zob. S. Adamiec, *Potencjał społeczny a kapitał biblioteki*, [w:] *Zarządzanie kadrami w bibliotece...*, s. 29.

<sup>71</sup> M. Kisilowska, *Przeciwdziałanie skutkom negatywnego doboru do zawodu. Wybrane sposoby rozwoju kadr jako narzędzia zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie kadrami w bibliotece...*, s. 36.

<sup>72</sup> M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi biblioteki*, Gdańsk 2016, s. 31.

<sup>73</sup> M. Wojciechowska w pracy *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi biblioteki* prezentuje rozważania teoretyczne oraz wyniki badań dotyczące zarządzania zasobami niematerialnymi biblioteki, analizuje aktywną wiedzę wpływającą na jakość świadczonych usług oraz atrakcyjność biblioteki, omawia wybrane modele zarządzania oraz ich pomiary, podkreśla znaczenie czynników niematerialnych w zarządzaniu biblioteką oraz kreowaniu jej pozycji w otoczeniu.

<sup>74</sup> M. Wojciechowska, *Studium zarządzania...*, s. 13.

<sup>75</sup> Zob. L. Szczygłowska, *Zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacyjnymi w bibliotece*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*, praca zbiorowa pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2016, s. 16.

ści. To one bowiem mogą zdecydować o jej przyszłości oraz odegrać kluczową rolę w dostosowaniu się do wymogów zmiennego otoczenia<sup>76</sup>.

Zarządzanie wiedzą w bibliotece jest procesem, który generuje bogactwo na podstawie własnych intelektualnych aktywów. Maja Wojciechowska do najważniejszych zasobów niematerialnych zaliczyła:

- Kapitał ludzki i umiejętność zarządzania wiedzą; umożliwia przekształcanie wiedzy w działanie oraz wartości ważne dla biblioteki; obejmuje wiedzę, umiejętności, kompetencje, doświadczenie, wykształcenie, kreatywność, zdolności, energię itp.
- Przywództwo oparte na charyzmatycznym liderze, który wspólnie z zespołem tworzyć będzie nowoczesną bibliotekę.
- Zdolność tworzenia strategii związanych z rozwojem biblioteki oraz budowaniem i umacnianiem jej przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu.
- Budowanie kultury organizacyjnej dostosowanej do potrzeb biblioteki, zgodnie z zestawem postaw, wartości i norm charakterystycznych dla danej organizacji.
- Umiejętność skutecznej komunikacji i relacji wewnątrz biblioteki, a także pomiędzy nią a jej czytelnikami i otoczeniem; stanowi to warunek sprawnego funkcjonowania.
- Reputację – opinię o bibliotece opartą na poziomie świadczonych usług; reputacja to też umiejętność budowania pozytywnego wizerunku.
- Budowanie trwałej marki opartej na jakości świadczonych usług i profesjonalizmie, ale też świadomości znaczenia marki, pozytywnego skojarzenia, lojalności wobec niej.
- Elastyczność i innowacyjność – zdolność dostosowania się do zmiennych potrzeb wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia oraz wprowadzania konstruktywnych zmian usprawniających funkcjonowanie, pozycję i rozwój biblioteki.
- Tworzenie więzi wewnątrz konsorcjów, obsługi systemów czy nowych technologii.
- Nabywanie praw do własności intelektualnej<sup>77</sup>.

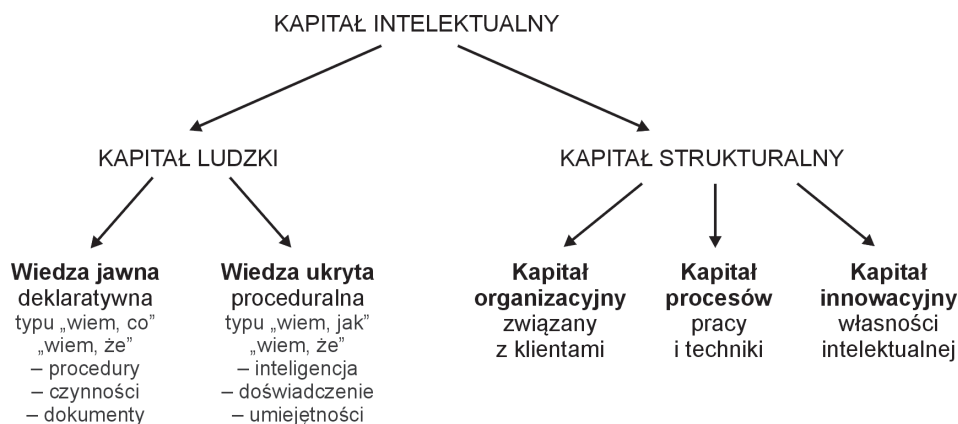
## Kapitał intelektualny biblioteki

Potencjał współczesnych organizacji wiedzy, w tym również bibliotek, tkwi w kapitale intelektualnym pracowników. Istnieje wiele klasyfikacji kapitału intelektualnego, można jednak przyjąć, że jest to wytworzone bogactwo, które powstało z wiedzy pracowników zaangażowanych w stały proces tworzenia i pomnażania ważnych dla biblioteki wartości. Jest to „majątek powstający na bazie wiedzy, który jest sumą wielu składników niematerialnych. To zarówno wiedza sama

<sup>76</sup> Zob. J. Kamińska, *Kapitał intelektualny biblioteki*, [w:] *Zarządzanie kadrami...*, s. 13.

<sup>77</sup> Zob. M. Wojciechowska, *Studium zarządzania...*, s. 69-239; eadem, *Zasoby niematerialne w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Nauka o informacji...*, s. 623; L. Szczygłowska, op. cit., s. 26-27; W. Babik, *Ekologia informacji w zarządzaniu zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie informacji i wiedzy*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 34-35.

w sobie, jak i rezultat jej transformacji w aktywa niematerialne”<sup>78</sup>. Strukturę kapitału intelektualnego oraz zachodzące w nim podziały i relacje przedstawia poniższy rysunek.



**Rysunek 4.** Struktura kapitału intelektualnego

Opracowanie własne na podstawie: B. Kromer, *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej” 2008/12, nr 2, s. 95

Kapitał intelektualny biblioteki to suma wiedzy zdobytej przez zespół oraz jej praktyczne przekształcenia w wartościowe składniki organizacji; to wiedza, doświadczenie, zdolności, predyspozycje, także relacje z czytelnikami, dostawcami, pośrednikami, wydziałami, również technologie i systemy, wszystko to, co pozwala bibliotece na jej konkurencyjną przewagę. Kapitał ludzki tworzy zbiorową zdolność biblioteki do zdobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. Związany jest z ludźmi, ale nie należy do biblioteki. To m.in. wykształcenie, kompetencje, postawy, umiejętności, doświadczenie pracowników. Kapitał strukturalny jest własnością biblioteki, składa się z konkretnych efektów działalności ludzi: rozwiązań organizacyjnych, dokumentów, systemów bibliotecznych, technologii informacyjnych, baz danych, serwisów, stron internetowych, mediów społecznościowych, ale też kultury organizacyjnej, koncepcji zarządzania, tworzenia strategii itp. Jest wynikiem relacji i powiązań z różnymi podmiotami otoczenia, głównie z użytkownikami. Obejmuje procesy, metody i technologie umożliwiające funkcjonowanie biblioteki, zdolność do nowych rozwiązań, odnowy biblioteki oraz procedury z różnych sfer działalności biblioteki<sup>79</sup>.

Aktywny stosunek do wykonywanego zawodu wiąże się z koniecznością permanentnego rozwijania swojej wiedzy i ciągłego konfrontowania własnych

<sup>78</sup> L. Szczygłowska, op. cit., s.17-18.

<sup>79</sup> Zob. J. Kamińska, op. cit., s. 16-19; B. Kramer, op. cit., s. 95-96; L. Szczygłowska, op. cit., s. 17-26; M. Wojciechowska, *Wprowadzenie do tematyki zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Zarządzanie zasobami niematerialnymi...*, s. 71-78.

przekonań ze zmieniającym się dynamicznie otoczeniem. Zdolność biblioteki do ciągłego uczenia się oraz zdobywania nowej wiedzy stanowi o jej sukcesie. Organizacjami przyszłości będą te, które odkryły, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwość uczenia się na wszystkich szczeblach zarządzania. Organizacje, które są w stanie uczyć się, są też w stanie przejść niemal wszystkie zmiany z sukcesem.

## **Knowledge management in libraries. The role of knowledge and science in a modern organization**

### **Abstract**

Dynamic reality together with a difficult to predict environment force people to be creative and to undergo constant changes that can ensure the development and success of an organization and its members. The basis of these transformations is knowledge – a new dominant resource which determines the competitive advantage of organizations such as libraries. Competitiveness is the ability to constantly improve, create and implement modern organizational solutions and technologies as well as new concepts, services and products. It is based on creative, flexible people whose knowledge and ideas are used for new, innovative solutions. People are the source of organizational knowledge, and new competences are built based on this knowledge. It changes over time, which is why constant learning is required, so that one can gain and create new knowledge from our own experience, but also from the others, and share it with one another. Knowledge is a strategic resource in the new society, used to achieve the assumed goals, which requires appropriate management, a special approach to the strategy and structure of an organization, personnel policy, managerial skills and communication systems, because it is immaterial. It must be closely related to the processes of managing people. This article discusses the definitions of knowledge, its types, classification and usage. It introduces issues related to knowledge management, its concepts and approaches as well as related processes and technologies. It combines knowledge management with non-material organizational resources and intellectual capital of its employees, especially in the context of classified knowledge. It touches on the issues of organizational culture and a learning organization. It moves the discussed issues to the library environment and space to understand and organize the complexity of the problem. Knowledge management is included in modern organizational management tools. Taking into account the positions presented on definitional issues, it is treated as a resource, process, strategy, benefits creation tool as well as a management method.