

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA SIECIAMI MIĘDZYORGANIZACYJNYMI W PERSPEKTYWIE KONSTRUKTYWISTYCZNEJ

Piotr KORDEL

Streszczenie: W artykule przedstawiono filozofię konstruktywizmu - alternatywną w stosunku do filozofii naturalizmu – jako podstawę opisywania rzeczywistości strategicznej współczesnych organizacji. Następnie na gruncie opisanej wcześniej filozofii konstruktywizmu autor podjął próbę naświetlenia zjawiska kształtowania się sieci międzyorganizacyjnych we współczesnej gospodarce. W zakończeniu eksponując kategorie kapitału społecznego jako procesu wiedzy oraz modelu „*hipertext*” jako struktury wiedzy zaprezentowany został model zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie konstruktywistycznej.

Słowa kluczowe: konstruktywizm, sieci międzyorganizacyjne, kapitał społeczny, mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi.

1. Konstruktywizm jako podstawa opisywania rzeczywistości strategicznej współczesnych organizacji

Naturalizm i konstruktywizm [8] tworzą dwa alternatywne modele relacji zachodzących między umysłem a rzeczywistością. Podstawowym założeniem konstruktywizmu jest, iż świat materialny jest całkowicie zależny od tworzonych przez ludzi - w trakcie różnorodnych działań - koncepcji, kategoryzacji oraz opisów. Zgodnie z tym podejściem filozoficznym rzeczywistość jest zależna od naszych opisów i koncepcji tworzonych przez nasze umysły. Podstawowym założeniem naturalizmu jest, iż rzeczywistość funkcjonuje niezależnie od naszych wyobrażeń i stanowi tzw. „obiektywny stan rzeczy”. Zgodnie z tym podejściem mechanizmy tworzenia rzeczywistości następują w logice przyczynowo-skutkowej, natomiast poznawanie tych mechanizmów ma charakter kumulatywny.

Konstruktywizm odegrał szczególną rolę w odniesieniu do rozwoju teorii poznawczej oraz uczenia się. Zgodnie z tym nurtem, nasza wiedza na temat otaczającej nas rzeczywistości oraz sposób w jaki ją opisujemy zależy od cech społeczności do której należymy - w tym szczególnie jej języka. Zgodnie z filozofią konstruktywizmu relatywizm wynikający ze specyfiki danej społeczności powoduje jej relatywizm poznawczy oraz językowy. Innymi słowy każda społeczność tworzy swoje specyficzne modele poznawania rzeczywistości, nazywane często konwencjami. Rozwój polega na kwestionowaniu dotychczasowych konwencji i zastępowaniu je innymi, bardziej przystającymi do bieżącej sytuacji.

Do najważniejszych zasad konstruktywistycznego podejścia do modelowania rzeczywistości należy zaliczyć [2]:

- *Ustawiczne kwestionowanie powszechnie uznawanej wiedzy.* Wiedza na temat istniejącej rzeczywistości, wspólne zrozumienie mechanizmów nią rządzących nie stanowią o jej prawdziwej naturze, ale są wytworem oddziaływań między-

ludzkich.

- *Antyrealizm*. Wiedza jest subiektywnym wynikiem poznawania rzeczywistości a nie obiektywnym zbiorem faktów.
- *Historyczny oraz kulturowy relatywizm wiedzy*. Zgodnie z tym filarem konstruktywizmu wiedza (włączywszy wiedzę naukową) jest uwarunkowana historycznie i kulturowo. Nasze obecne rozumienie otaczającego nas świata jest wynikiem zachodzących w czasoprzestrzeni oddziaływań społecznych.
- *Język jest formą działania, podczas którego konstruujemy świat*. Język nie jest tylko formą ludzkiej ekspresji, ale stanowi o sposobie myślenia przez ludzi oraz jest podstawą kategorii i koncepcji dla nadawania znaczeń.

W literaturze przedmiotu widoczny jest wyraźny niedosyt związany z ograniczeniami naturalizmu jako zasadniczego spojrzenia na rzeczywistość współczesnych organizacji. Szczególnie obszar zarządzania wiedzą, jako dziedzina zarządzania złożonym konstruktym społecznym, wymaga poszerzenia dotychczasowego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną [10, 11]. Główne obszary wykorzystania teorii konstruktywistycznej w obszarze Nauk Zarządzania to: (a) negacja ontologicznych „prekoncepcji”. Badania naukowe nie polegają na sformalizowanym odkrywaniu istniejących w rzeczywistości fenomenów. Wiedza oraz prawda są tworzone przez umysł a nie tylko odkrywane przez umysł. Prowadzi to do pluralistycznego, relatywistycznego oraz wielowymiarowego spojrzenia na rzeczywistość; (b) współkonstruowanie problemów z autorami badań. Ustawiczne przepływy wiedzy między praktyką a teorią, w większym stopniu artykułacyjny niż kumulacyjny proces badawczy. Badacz jest jednocześnie uczestnikiem badanego fenomenu oraz jego współtwórcą. Metodyka generowania, analizowania i organizowania danych oraz wiązania dowodów ze stawianymi hipotezami nie stanowi autonomicznego procesu realizowanego przez badacza (lub inaczej „agenta poznawczego”); (c) pragmatyczna orientacja. Podmiot badań jest aktywny zarówno w odniesieniu do formułowania problemu badawczego, jak i procesu wzajemnego uczenia się między badaczem a badanym podmiotem. Teoria oraz praktyka są nierozłącznie powiązane, praktyka istnieje przed oraz po teorii. Praktyka stanowi konstytucyjny wymiar każdego procesu badawczego.

Zgodnie z teorią konstruktywistyczną wiedza jest fenomenem społeczno-kulturowym. Stanowi ona produkt współzależności pomiędzy podmiotem, przedmiotem oraz kontekstem procesu badawczego. Rola działania oraz języka w tworzeniu wiedzy jest zasadnicza. Wiedza jako wynik procesu poznawania oraz działania, wiedza oraz aktywność są wzajemnie zależne. Rzeczywistość społeczna oraz rzeczywistość organizacyjna nie są statycznymi zjawiskami, są one ustawicznie konstruowane w procesach organizacyjnych aktywności. Organizacyjne poznawanie wynika ze stale zachodzących aktywności członków organizacji w otaczającej ich rzeczywistości.

Zgodnie z podejściem konstruktywistycznym organizacje należy traktować jako systemy wiedzy złożone z wiedzy członków tych organizacji oraz społecznych oddziaływań pomiędzy nimi (konstruktywistyczne podejście do realizowania procesu badawczego można porównać do metod antropologicznych, takich jak: badania terenowe, etnografia, obserwacja nieuczestnicząca, obserwacja uczestnicząca, teoria ugruntowana czy wywiad). Dwie główne charakterystyki badań organizacji prowadzonych w nurcie konstruktywistycznym to: (a) pozycja badacza jako bezpośredniego obserwatora lub współuczestnika zachodzących procesów organizacyjnych. Badacz w trakcie realizacji procesu badawczego powinien działać dwojako, z jednej strony jako uczestnik badanych procesów a z drugiej jako obserwator tych procesów; (b) obiektywizowanie rezultatów

prowadzonych badań. Mapa poznawcza jako konstruktywistyczna metoda badawcza służy współtworzeniu znaczeń poprzez współpracę z różnymi uczestnikami procesu badawczego. Badacze posługując się refleksją powinni być krytyczni wobec własnej subiektywności oraz być świadomi istnienia różnorodnych tożsamości biorących udział w procesie badawczym po stronie przedmiotu badań. Proces badawczy nie zachodzi w próżni, przeciwnie zachodzi w krajobrazie różnorodnych interesów oraz gry o władzę.

Zaangażowanie badacza w badany proces stanowi podstawę metodyki konstruktywistycznej, empatia oraz współdziałanie z przedmiotem prowadzonych badań tworzą podstawy dla formułowania konkluzji badawczych. Refleksja oparta na ustawicznym dyskutowaniu oraz analizowaniu statusu badacza w projekcie badawczym oraz roli, jaką odgrywa on w trakcie realizacji badań stanowi podstawę wnioskowania naukowego. Istnieje także potrzeba elastycznego doboru narzędzi badawczych do specyfiki badanej grupy społecznej. Powyższe uwarunkowania eksponują znaczenie współuczestniczących metod badawczych, takich jak: badania terenowe, badania współuczestniczące czy aktywną obserwację (tab. 1).

Tab. 1. Podstawowe założenia pozytywistycznej versus konstruktywistycznej metodyki badawczej

Założenie	Pozytywizm	Konstruktywizm
Koncepcja wiedzy	Wiedza jako struktura albo konkretny proces	Wiedza jako konstrukcja społeczna oraz proces nadawania znaczeń.
Dominująca metafora wiedzy	Wiedza jako zasób	Wiedza jako poznawanie
Koncepcja roli badacza	Zewnętrzna w stosunku do badanego procesu. Ograniczenie wynikające z możliwości wypaczenia wyników badań przez wyznawane stereotypy	Wewnętrzna, z zaangażowaniem badacza w badane procesy. Refleksja jako mechanizm obiektywizacji wyników prowadzonych badań
Podstawy epistemologiczne	Dążenie do odkrycia prawdy	Wgląd fenomenologiczny. Asymilacja znaczeń oraz interpretacja kontekstu
Metody oraz instrumenty badawcze	Ankieta Triangulacja Eksperymentowanie	Badania współuczestniczące Etnografia Gawędziarstwo Język, działanie oraz oddziaływanie jako zasadnicze formy tworzenia wiedzy.
Kryteria naukowości badań	Istotność Spójność	Stosowność

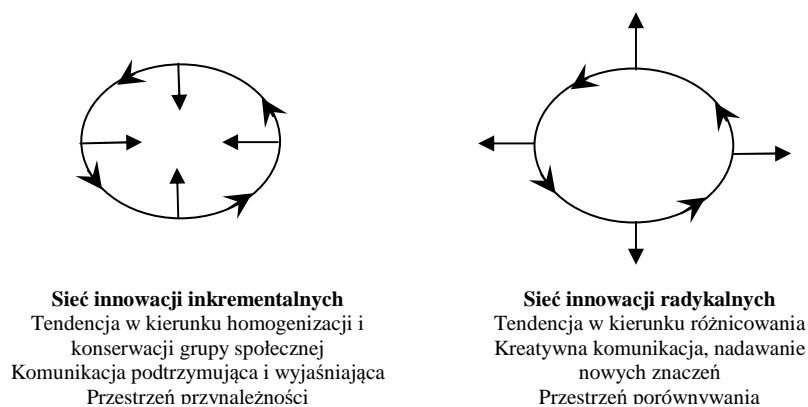
Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]

2. Analiza zjawiska kształtowania się sieci międzyorganizacyjnych w perspektywie konstruktywistycznej

W ostatnich latach zaznaczył się bardzo wyraźny wzrost liczby badań sieci społecznych oraz instytucjonalnych w literaturze Nauk Zarządzania. Wzrost ten jest częścią trendu zapoczątkowanego w połowie dwudziestego wieku zgodnie, z którym należy przesunąć uwagę z analiz na poziomie indywidualnym do badań relacyjnych i systemowych. Modelowanie procesu ewoluowania różnego typu sieci, począwszy od sieci współpracy w przemyśle filmowym do naukowych sieci współautorów stało się jedną z bardziej popularnych dziedzin. Sieć jest zbiorem aktorów powiązanych zbiorem więzi. Aktorami

mogą być osoby, zespoły, organizacje a nawet koncepcje. Więzy łączą pary aktorów i mogą one być: bezpośrednie albo pośrednie, dychotomiczne albo wartościowalne. Zbiór więzi danego typu tworzy relację społeczną między dwoma podmiotami, a każda relacja definiuje różne sieci.

Interesujące podejście w dziedzinie analiz sieciowych tworzy rozróżnienie sieci od społeczności [4]. Podstawowym mechanizmem funkcjonowania społeczności jest kontrola społeczna grupy nad jednostką. Adekwatnym mechanizmem dla sieci jest kontrola społeczna jednostki nad grupą. Społeczności stanowią zbiory ściśle powiązanych aktorów, którzy przestrzegają ukształtowane w trakcie funkcjonowania grupy normy i role społeczne. Sieci są zbiorami wzajemnie otwartych aktorów, wymieniających się wiedzą poprzez jej kwestionowanie. Procesy komunikacji w przypadku społeczności mają charakter pionowy w ramach dominującego modelu mentalnego. Komunikacja w sieciach ma charakter poziomy i uwzględnia różnorodne modele mentalne i systemy wartości (rys. 1). Uwzględniając powyższe różnice w sposobie komunikowania można wywnioskować, że w ramach społeczności wiedza będzie ulegać procesom konserwacji oraz specjalizacji, natomiast w odniesieniu do sieci wiedza będzie ulegać dywersyfikacji poprzez procesy kombinacji.



Rys. 1. Społeczność versus sieć jako dwie odmienne grupy społeczne
Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

Społeczności oraz sieci społeczne odgrywają odmienne role w procesach tworzenia i rozpowszechniania wiedzy. W tworzeniu wiedzy typu innowacja radykalna bardziej stosowna jest sieć, w odniesieniu do innowacji inkrementalnych lepszą strukturą będzie społeczność. Na etapie rozpowszechniania wiedzy sytuacja jest odwrotna, tzn. innowacje radykalne wymagają społeczności dla ich rozpowszechniania, natomiast innowacje inkrementalne wymagają sieci.

Do głównych nurtów badawczych, który były ostatnio silnie reprezentowane w literaturze przedmiotu i stanowią podstawy dla kształtowania się nowego paradygmatu zarządzania poprzez sieci należy zaliczyć: kapitał społeczny, zakorzenieni społeczne, organizacje sieciowe i sieci organizacyjne, łączenie zarządów, aliansy i sieci strategiczne, zarządzanie wiedzą oraz teorie poznania społecznego (tab. 2).

Tab. 2. Główne obszary badawcze jako podstawy paradygmatu zarządzania poprzez sieci

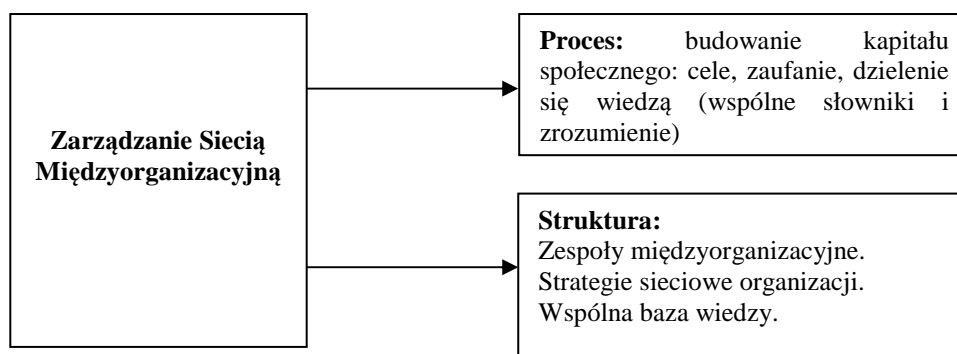
Wymiary zarządzania poprzez sieci	Charakterystyka
Kapitał społeczny	Wielowymiarowa kategoria łącząca w sobie wyniki wielu badań od teorii społecznego wsparcia do teorii zasobów społecznych. Odnosi się ona do więzi oraz powiązań społecznych. Pozycja w sieci społecznej jest rozpatrywana jako źródło władzy, przywództwa, mobilności, indywidualnej efektywności, indywidualnej kreatywności, przedsiębiorczości oraz efektywności zespołowej.
Zakorzenie społeczne	Kategoria wyjaśniająca zachowania ekonomiczne z uwzględnieniem teorii społecznych. Wymiana ekonomiczna jest zakorzeniona w sieciach społecznych. Zakorzenie społeczne wpływa na: selekcję partnerów do przedsięwzięć joint-venture, decyzje zakupu, relacje z klientami czy efektywność organizacji w odniesieniu do relacji z konkurentami oraz dostawcami.
Organizacje sieciowe i sieci organizacyjne	Organizacja sieciowa jako powtarzające się wymiany pomiędzy quasi-autonomicznymi organizacjami, oparta na wzajemnym zaufaniu oraz społecznych wartościach zabezpieczającymi dokonywane transakcje oraz zmniejszające ich koszty. Organizacja sieciowa stanowi alternatywę dla hierarchii oraz biurokracji jako przeciwstawnych form organizacyjnych. Główne cechy organizacji sieciowej to: ograniczona hierarchia, zaangażowani pracownicy, samoorganizujące się zespoły, struktury temporalne (zadaniowe i projektowe), sprawna komunikacja, wiedza ja dominujący zasób.
Łączenie zarządów	Łączenie zarządów organizacji powodowane zależnością zasobową prowadzi do redukcowania niepewności oraz dzielenia się informacjami na temat praktyk korporacyjnych (w strategii benchmarkingowych)
Joint ventures oraz aliance międzyorganizacyjne	Alianse mają wpływ na efektywność powstawania nowych organizacji, uczenie organizacyjne czy innowacyjność. Istnieją trzy nurty w obszarze analizy aliansów: zgodnie z pierwszym opartym na teorii kosztów transakcyjnych oraz zależności zasobowej aliance pozwalają na redukcję niepewności, ryzyka oraz oportunistów; drugi oparty na teorii instytucjonalnej eksponuje uzyskanie dostępu do zasobów oraz większą legitymizację jako powody aliansu; trzeci nurt podkreśla znaczenie procesów uczenia i uzyskania dostępu do zasobów wiedzy i informacji.
Zarządzanie wiedzą	Tworzenie i użytkowanie wiedzy to procesy społeczne oparte na relacjach pomiędzy ludźmi.
Poznanie społeczne	Odnosi procesy poznawania do sieci, w tym szczególnie do oddziaływań pomiędzy podmiotami sieci. Sieci mogą użytkować wiedzę swoich członków w stopniu, w którym schematy mentalne „kto wie co” są odpowiednie. Teorie te korzystają bezpośrednio z konstruktywistycznej teorii wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [12]

Wymienione obszary badawcze można zaklasyfikować do trzech głównych nurtów: (a) nurtu kapitału społecznego jako czynnika sprawczego rozwoju współczesnych organizacji, (b) nurtu sieci międzyorganizacyjnych jako nowej struktury nośnej rozwoju współczesnych organizacji, (c) nurtu konstruktywistycznej perspektywy zarządzania wiedzą jako mechanizmu rozwojowego współczesnych organizacji.

3. Model zarządzania przez sieci w perspektywie konstruktywistycznej

W świetle konstruktywistycznej teorii wiedzy mechanizm zarządzania siecią międzyorganizacyjną można rozpatrywać na płaszczyźnie dwóch głównych wymiarów, tj.: procesu zarządzania kapitałem społecznym jako czynnikiem sprawczym procesów poznawczych oraz struktury zarządzania wiedzą jako czynnikiem kumulacji i aplikacji wiedzy (rys. 2).



Rys. 2. Dwa główne wymiary zarządzania wiedzą sieci międzyorganizacyjnej: proces i struktura

Źródło: Opracowanie własne

Uznanie kapitału społecznego za sprawczy czynnik rozwoju sieci międzyorganizacyjnych powoduje konieczność zarządzania nim. Nagromadzony dorobek badawczy z obszaru analiz kapitału społecznego pozwala na wyodrębnienie jego trzech zasadniczych wymiarów [1], tj.: (a) wymiaru poznawczego, który definiuje zdolność danej sieci międzyorganizacyjnej do tworzenia wspólnych wizji rozwojowych oraz konkretyzacji tych wizji do postaci celów i zadań; (b) wymiaru relacyjnego w formie zaufania, które opisuje jakość relacji międzyorganizacyjnych sieci jako podstawę jej rozwoju. Funkcjonowanie organizacji w sieci międzyorganizacyjnej jest związane z podejmowaniem ryzyka. Organizacje z jednej strony muszą być otwarte na nabywanie nowej wiedzy, a z drugiej muszą chronić swoje kluczowe zasoby wiedzy; (c) wymiaru wzajemnej komunikacji opartego na kupowaniu, dzieleniu się bądź imitowaniu wiedzy. Dzielenie się informacją w sieci międzyorganizacyjnej w odróżnieniu od kupowania czy imitacji wiedzy charakteryzuje się wzajemnością oraz zaufaniem i sankcją utraty reputacji jako mechanizmem ochrony przed zachowaniami oportunistycznymi.

Odpowiedzią na strukturalne wyzwania zarządzania wiedzą sieci międzyorganizacyjnych może być struktura typu „*hypertext*” [7]. Stanowi ona matrycę dla wdrażania zrównoważonego modelu zarządzania typu „*middle – up – down*”. Dotychczas procesy rozwoju organizacji oscylowały pomiędzy dwoma typami struktur, tj.: strukturami klasycznymi typu „*up-down*” oraz zadaniowymi typu „*bottom-up*”. Struktury klasyczne są trwałe, oparte na podziale pracy oraz hierarchicznym rozkładzie władzy i odpowiedzialności. Struktury zadaniowe są elastyczne i adaptacyjne, oparte na dynamicznym doborze zasobów według zaistniałej sytuacji. Z punktu widzenia systemu zarządzania wiedzą struktura klasyczna typu jest odpowiednia dla stosowania i przepływu posiadanej wiedzy, natomiast struktura zadaniowa typu jest stosowna dla procesów tworzenia wiedzy. System zarządzania wiedzą w ramach modelu „*middle-up-down*” wymaga jednoczesnego wdrażania sprawnych struktur klasycznych oraz elastycznych struktur zadaniowych. Syntezę obydwu struktur stanowi struktura typu „*hypertext*”. Kluczowym czynnikiem w procesie projektowania takiej struktury jest taka koordynacja czasu, przestrzeni oraz zasobów, aby uzyskać wymaganą różnorodność. Struktura typu „*hypertext*” jest przedstawiana jako organizacja trypoziomowa, złożona z: zespołu projektowego, strategii organizacji oraz bazy wiedzy. Najniższy poziom struktury „*hypertext*” stanowi baza wiedzy, która obejmuje zarówno wiedzę ukrytą związaną z kulturą organizacyjną, jak i wiedzę jawną zawartą w dokumentach organizacyjnych. Poziom ten funkcjonuje jako aktywne archiwum lub uniwersytet organizacyjny i stanowi

fundament procesów tworzenia wiedzy. Poziom strategii odnosi się do realizacji rutynowych działań danej organizacji lub grupy organizacji, realizowanych przez struktury biurokratyczne. Poziom zespołu projektowego obejmuje obszar, w którym tworzone zespoły projektowe łączą wysiłki dla tworzenia nowej wiedzy w ramach wizji strategicznej. Zespoły te realizują procesy nabywania wiedzy i charakteryzują się intensywnymi procesami komunikacji (przebiegającymi w różnych przestrzeniach społecznych, zgodnie ze znaną metodyką SECI). Charakteryzują się one wspólnie ustalonymi celami i zadaniami, komplementarnymi umiejętnościami oraz wspólną odpowiedzialnością.

Procesy zarządzania wiedzą w ramach struktury organizacyjnej typu „hypertext” dynamicznie przenikają jej wszystkie trzy poziomy. Członkowie zespołów projektowych wywodzą się z różnych funkcji realizowanych przez model biznesowy (strategię) organizacji. Odnosząc się do wizji strategicznej tworzonej przez kadrę zarządzającą najwyższego szczebla, członkowie zespołów projektowych angażują się w różnorakie procesy tworzenia wiedzy. Po zrealizowaniu celów danego zespołu projektowego, jego członkowie przechodzą na poziom bazy wiedzy gdzie przekazują nabytą w trakcie realizacji danego projektu wiedzę. Po zarchiwizowaniu nabytej wiedzy przesuwać się oni do poziomu modelu biznesowego, gdzie stosują i rozpowszechniają nabyte podczas pracy w zespole projektowym umiejętności. Efektywna cyrkulacja członków organizacji stanowi kluczowy czynnik sukcesu struktury typu „hypertext” jako struktury zarządzania wiedzą. W praktyce zarządzania struktura taka może funkcjonować zarówno w obrębie jednej organizacji, jak i jako odrębna organizacja zarządzająca wiedzą sieci międzyorganizacyjnej. Podsumowując opisane wymiary kapitału społecznego jako czynnika epistemologicznego oraz struktury zarządzania wiedzą jako czynnika ontologicznego zarządzanie siecią międzyorganizacyjną można zdefiniować jako świadome oddziaływanie na partnerów sieci poprzez organizowanie struktur zarządzania wiedzą oraz kształtowanie kapitału społecznego dla tworzenia, wzmocnienia oraz redefiniowania międzyorganizacyjnych łańcuchów tworzenia wartości (międzyorganizacyjne łańcuchy tworzenia wartości stanowią podstawę oceny sprawności i efektywności zarządzania siecią międzyorganizacyjną na różnych etapach jej rozwoju: na etapie wyłaniania się sieci najważniejsza jest identyfikacja wspólnych obszarów dla projektowania międzyorganizacyjnych łańcuchów tworzenia wartości, na etapie wzrostu sieci najważniejsze jest wzmocnienie istniejących łańcuchów wartości, na etapie dojrzałości kluczowe jest ich redefiniowanie). Tak rozumiany proces zarządzania siecią międzyorganizacyjną można opisywać kategorią kompetencji sieciowej danej grupy organizacji jako iloczyn ich dwóch charakterystyk:

$$ZSM = SZW(\text{zespół projektowy, strategie sieciowe, baza wiedzy}) \times KS(\text{cele, zaufanie, komunikacja})$$

Warunek brzegowy powyższego równania określa stopień dojrzałości międzyorganizacyjnych procesów tworzenia wartości (tj. faza wyłaniania, faza wzrostu oraz faza dojrzałości)

gdzie:

ZSM – Zarządzanie Siecią Międzyorganizacyjną,
SZW – Struktury Zarządzania Wiedzą,
KS – Kapitał Społeczny.

Głównym warunkiem określającym konfigurację mechanizmów zarządzania siecią

międzyorganizacyjną (w postaci opisanych wcześniej wymiarów struktury zarządzania wiedzą oraz kapitału społecznego sieci międzyorganizacyjnej) jest stopień dojrzałości jej międzyorganizacyjnych procesów tworzenia wartości. Stopień dojrzałości danego zgrupowania organizacji jako strategicznej sieci międzyorganizacyjnej jest charakteryzowany znaną w literaturze przedmiotu kategorią łańcucha wartości i świadczy o wzajemnym zaangażowaniu członków sieci międzyorganizacyjnej oraz ich zależności zasobowej.

Literatura

1. Adler P.S., Kwon S.W.: Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, no. 27, 2002, pp. 17-24.
2. Burr V.: *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge, London 1995.
3. Charreire Petit S., Huault I.: From Practice-based Knowledge to the Practice of Research: Revisiting Constructivist Research Works on Knowledge. *Management Learning*, no. 39, 2008, pp. 73-91.
4. Dal Fiore F.: Communities Versus Networks: The Implications on Innovation and Social Change. *American Behavioral Scientist*, no. 50, 2007, pp. 857-866.
5. Kuhn T., Jackson M. H.: Accomplishing Knowledge: A Framework for Investigating: Knowing in Organizations. *Management Communication Quarterly*, no. 21, 2008, pp. 454-485.
6. Marshall. N.: Cognitive and Practice-based Theories of Organizational Knowledge and Learning: Incompatible or Complementary? *Management Learning*, no. 39, 2008, pp. 413-435.
7. Nonaka I., Takeuchi H.: *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York 1995.
8. Praetorius N.: Inconsistencies in the Assumptions of Constructivism and Naturalism: An Alternative View. *Theory Psychology*, no. 13, 2003, pp. 511-539.
9. Praetorius N.: Inconsistencies in the Assumptions of Constructivism and Naturalism: An Alternative View, *Theory Psychology*, no. 13, 2003, pp. 511-539.
10. Spender J.C., Scherer A. G.: The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. *Organization*, no. 14, 2007, pp. 5-28.
11. Stachowicz J.: Presja innowacji w zarządzaniu: w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu* (red. Rokita J.). Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach (GWSH), Katowice 2008.
12. Borgatti S.P., Foster P.C.: The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, no. 6, 2003, pp. 991-1013.

Dr inż. Piotr KORDEL
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu
Politechnika Śląska
ul. Roosevelta 42, 41-800 Zabrze.
tel.: 0322777320, kom.: 0 607 593 052
fax.: 0322777361
e-mail: piotr.kordel@polsl.pl