

ORGANIZACIJOS ŽINOJIMO SANTYKIS SU ORGANIZACIJOS ŽINIOMIS: PAŽINIMO IR FORMALIZAVIMO RIBOS

Palmira Jucevičienė¹, Vyda Mozūriūnienė²

Kauno technologijos universitetas, Lietuva

¹ei@smf.ktu.lt, ²vim@comfortheat.eu

Anotacija

Šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis konkuravimas tarp organizacijų vyksta ne *organizacinių žinių* lygmenyje. Vis dažniau konkurencinį pranašumą įgyja būtent tos organizacijos kurios geba panaudoti visą organizacijos žinojimą, tame tarpe tiek kolektyvines tiek individualias išreikštas, neišreikštas ir slypinčias žinias, kurios anksčiau organizacijai neatrodė vertingos arba nebuvo žinomos. Galėtume sakyti, kad aplinkui tokia tiek turbulencinė aplinka, kad organizacija ne viską gali tikslingai numatyti ir įvertinti. Tyrėjai Nonaka ir Takeuchi (1995), nagrinėdami *išreikštų* (artikuliuotų) ir *slypinčių* (kurios neretai net nėra numanomos), individualių ir kolektyvinių žinių/žinojimo formavimąsi organizacijoje, sukūrė *organizacinio žinojimo* modelį. Šio modelio esmė- aprašyti žinių kūrimą organizacijoje, kaip nuolat vykstantį procesą. Nonaka (2004) nuomone, esminė veikla organizacinių žinių kūrime yra nuolatinis keitimasis išreikštomis ir slypinčiomis žiniomis tarp skirtingų organizacijos lygių. Stankevičiūtė (2002) patobulino organizacinio žinojimo modelį, pirmiausia įvesdama *organizacijos žinojimo* sąvoką ir ją aiškindama kaip holistinę kategoriją.

Taigi, organizacinis žinojimas atspindi funkcinį požiūrį į žinias, pažymint, kokios žinios reikalingos organizacijai pasiekti numatytiems tikslams arba atlikti tam tikrai veiklai. Tai - funkcinis požiūris į žinias, pripažįstantis išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių egzistavimą organizacijoje, ypač akcentuojant pirmąsias – išreikštas žinias, fiksuotas įvairių taisyklių, technologijų ir pan. formomis.

Tuo tarpu *organizacijos žinojimas* yra platesnė sąvoka, išreiškianti holistinį požiūrį į žinias, jų visumą esančią organizacijoje. Jeigu *organizacinis žinojimas* ribojamas organizacijos suvoktu jai svarbiu žinojimu, tai *organizacijos žinojimas* apima visų ją sudarančių individų visą žinojimą, visų grupių, esančių organizacijoje, ir organizacijos lygmens visą žinojimą, taigi – išreikštą, neišreikštą (žinomą, bet dar neartikuliuotą) bei slypinčią (Jucevičienė, 2007). *Organizacijos žinojimas* atspindi organizacijos kognityvinį potencialą, tai, ką organizacija kaip „gyvas organizmas“ žino išreikštai, neišreikštai ir slypinčiai.

Tiesa, daugelis autorių (Hellund, 1994; Nonaka ir Takeuchi, 1995; Tsoukas, 1996; Spender, 1996a, 1996b, 1998, 2000; Gamble ir Blackwell, 2001) kalba apie *organizacines žinias* ir *organizacinį žinojimą*. Stankevičiūtė (2002) viena pirmųjų prabilo apie *organizacijos žinojimą*, tačiau neatskleidė visų organizacinio žinojimo ir organizacijos žinojimo skirtumų.

Kuo gi skiriasi *organizacinis žinojimas* nuo *organizacijos žinojimo*? Ar visos organizacijoje esančios žinios yra išreikštos (artikuliuotos) žodžiu ir raštu? Ar visos *organizacijos žinias* galima pažinti? Ar *organizacijos žinojimą* galima formalizuoti? Šie klausimai, deja, kol kas nėra sulaukę tyrinėtojų dėmesio.

Mūsų straipsnio tikslas – atskleisti *organizacijos žinojimo* santykį su *organizacijos žiniomis* ir apibrėžti jų pažinimo bei formalizavimo ribas. Taikomi metodai – mokslinės literatūros analizė, metaanalizė. Esminė konceptualioji pozicija: *organizacijos žinojimas* sėkmingiausiai formuojasi tokioje organizacijoje, kuri sugeba veikti kaip veiklos bendruomenė (Wenger, 2004); žinios organizacijoje kuriamos ir panaudojamos, vykstant sąveikai tarp išreikštų žinių ir slypinčių žinių (Nonaka ir Takeuchi, 1995).

Straipsnį sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje teoriškai pagrindžiamas *organizacijos žinojimo* ir *organizacijos žinių* sampratų analizė, keliamas klausimas, koks yra *organizacijos žinojimo* santykis su *organizacijos žiniomis*. Antrojoje dalyje, atliekant mokslinių šaltinių analizę, atskleidžiamos organizacijos žinojimo pažinimo ir formalizavimo galimybių ribos.

Raktiniai žodžiai: organizacinės žinios, organizacinis žinojimas, organizacijos žinios, organizacijos žinojimas, multinacionalinė kompanija, išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios.

Ivadas

Šiuolaikinės konkurencijos sąlygomis konkuravimas tarp organizacijų vyksta ne tik *organizacinių žinių* lygmenyje. Vis dažniau konkurencinį pranašumą įgyja būtent tos organizacijos kurios geba panaudoti visą organizacijos žinojimą, tame tarpe tiek kolektyvines tiek individualias išreikštas, neišreikštas ir slypinčias žinias, kurios anksčiau organizacijai neatrodė vertingos arba nebuvo žinomos. Galėtume sakyti, kad aplinkui tokia turbulencinė aplinka, kad organizacija ne viską gali tikslingai numatyti ir įvertinti. Tyrėjai Nonaka ir Takeuchi (1995), nagrinėdami *išreikštų* (artikuliuotų) ir *slypinčių* (kurios neretai net nėra numanomos), individualių ir kolektyvinių žinių/žinojimo formavimąsi organizacijoje, sukūrė *organizacinio žinojimo* modelį. Šis modelis žinių kūrimą organizacijoje pateikia kaip nepertraukiamą, nuolat vykstantį procesą. Nonaka (2001) nuomone, esminė veikla organizacinių žinių kūrime yra nuolatinis keitimasis išreikštomis ir slypinčiomis žiniomis tarp skirtingų organizacijos lygių.

Dauguma autorių (Hellund, 1994; Nonaka ir Takeuchi, 1995; Tsoukas, 1996; Spender, 1996a, 1998, 2000; Gamble ir Blackwell, 2001 ir kt.) nagrinėja *organizacines žinias* ir *organizacinį žinojimą*. Stankevičiūtė (2002) viena pirmųjų prabilo apie *organizacijos žinojimą*, jį pristatydamą kaip dinamišką, holistinę kategoriją. Jucevičienė (2007) dar labiau išplėtė organizacijos žinojimo sampratą.

Organizacinis žinojimas atspindi funkcinį požiūrį į žinias, pažymint, kokios žinios *reikalingos* organizacijai numatytiems tikslams pasiekti arba atlikti tam tikrą veiklą. Toks funkcinis požiūris į žinias, pripažįstantis išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių egzistavimą organizacijoje, ypač akcentuoja pirmąsias – išreikštas žinias, fiksuotas įvairių taisyklių, technologijų ir pan. formomis.

Tuo tarpu *organizacijos žinojimas* yra platesnė sąvoka, išreiškianti holistinį požiūrį į žinias, jų visumą, esančią organizacijoje. Jeigu *organizacinis žinojimas* ribojamas organizacijos suvoktu jai svarbiu žinojimu, tai *organizacijos žinojimas* apima visą ją sudarančių individų visą žinojimą, visų grupių, esančių organizacijoje ir organizacijos lygmens visą žinojimą, taigi – išreikštą, neišreikštą (žinomą, bet dar neartikuluotą) bei slypinčią (Jucevičienė, 2007). *Organizacijos žinojimas* atspindi organizacijos kognityvinį potencialą, tai, ką organizacija kaip „gyvas organizmas“ žino išreikštai, neišreikštai ir slypinčiai.

Tačiau visos šios sampratos yra gana naujos. Vyksta diskusijos, mokslininkai gilinasi į įvairius sampratų aspektus, tačiau vis dar trūksta aiškumo, siekiant išsiaiškinti organizacinio žinojimo ir organizacijos žinojimo skirtumų subtilybes ir juose slypinčią potencialą.

Kuo gi struktūriškai skiriasi *organizacijos žinios* nuo *organizacijos žinojimo*? Ar visą organizacijos žinojimą galima pažinti? Ar *organizacijos žinojimą* galima formalizuoti? Šie klausimai, deja, kol kas nėra sulaukę tyrinėtojų dėmesio.

Mūsų straipsnio tikslas – atskleisti *organizacijos žinojimo* santykį su *organizacijos žiniomis* ir apibrėžti jų pažinimo bei formalizavimo ribas. Taikomi metodai – mokslinės literatūros analizė, metaanalizė.

Esminė konceptualioji pozicija: *organizacijos žinojimas* sėkmingiausiai formuojasi tokioje organizacijoje, kuri sugeba veikti kaip veiklos bendruomenė (Wenger, 2001); žinios organizacijoje kuriamos ir panaudojamos vykstant sąveikai tarp išreikštų žinių ir slypinčių žinių (Nonaka ir Takeuchi, 1995).

Straipsnį sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje teoriškai pagrindžiamas *organizacijos žinojimo* ir *organizacijos žinių* sampratų analizė, keliamas klausimas, koks yra *organizacijos žinojimo* santykis su *organizacijos žiniomis*. Antrojoje dalyje, remiantis moksliniais šaltiniais atskleidžiamos organizacijos žinojimo pažinimo ir formalizavimo galimybių ribos.

Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: konceptualioji esmė

Kaip teigia Argyris (1992), „pačios organizacijos nesimoko, mokosi organizacijų darbuotojai – individai, kurie veikia taip, kad organizacijoje vyksta mokymosi procesai – organizacinis mokymasis, o organizacija turi stengtis tam sukurti palankias sąlygas. Organizacijos narių – individų mokymasis vyksta individualiame ir kolektyviniame lygmenyse. Individo mokymasis individualiame lygmenyje susietas su jo atliekamu konkrečiu darbu organizacijoje, o kolektyviniame lygmenyje mokymasis vyksta, kai individai bendrai veikia padaliniuose, grupėse.

Žinios (išreikštos, neišreikštos, slypinčios) ir žinojimas

Socialinio konstruktyvizmo atstovai individų mokymosi rezultate išvelgia ne tik *žinių*, bet ir *žinojimo* susiformavimą. Pirmasis žinių ir žinojimo santykį paaiškino Polanyj (1958). Jis pasiūlė sąvoką „tacit knowledge“ – tai žinios, kurios reiškiasi per veiklą, jas dažniausiai sunku artikuliuoti, jos įgyjamos per patirtį ir, kaip teigia Awad ir Ghaziri (2004), yra įkūnytos veikloje. Kitaip tariant, jos slypi veikloje, todėl į lietuvių kalbą jas tikslingiausia versti „slypinčios žinios“.

Tiesa, Stankevičiūtė (2002) terminą „tacit knowledge“ vertė „neišreikštos žinios“. Kaip teigia Jucevičienė (2007), tai nėra tikslu, nes termino „neišreikštos žinios“ atitikmuo anglų kalboje yra „implicit knowledge“. Tai tokios žinios, kurias žmogus suvokia, žino jų struktūrą, tačiau nėra artikuliuavęs, t.y. išreiškęs žodžiu ar raštu. Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, kad organizacijos vadovų ar žinių valdymo specialistų aspektu šios darbuotojų neišreikštos žinios mažai kuo skiriasi nuo slypinčių žinių, nes minėti vadovai ar specialistai apie jas vis tiek nežino. Tačiau skirtumas yra galimybėje išreikšti neišreikštas ir slypinčias žinias. Užtenka darbuotojui panorėti ir jis nesunkiai artikuliuoja, t.y. išreiškia neišreikštas žinias. Tuo tarpu slypinčioms žinioms išreikšti prireikia daug daugiau pastangų (Nonaka ir Takeuchi, 1995), o štai Polanyj (1958) mano, kad jų aplanai negalima išreikšti, nes jos slypi veikloje ir nuo jos yra neatskiriamos (prie šio klausimo dar grįšime antrojoje šio darbo dalyje).

Naujausiuose mokslininkų (Feghali, 2008) darbuose *išreikštų žinių* ir *slypinčių žinių* sąvokos apibūdinamos kaip *sąmoningos* (angl., *conscious, embodied*) ir *nesąmoningos* (esančios pasąmonėje) (angl., *unconscious, not-yet-embodied*) žinios.

Tačiau Cook ir Brown (1999) atkreipia dėmesį į tai, jog išreikštų ir slypinčių žinių nepakanka norint suprasti žinių esmę, trūksta dar *žinojimo* (angl. *knowing*) supratimo. Anot šių autorių, nors išreikštos ir slypinčios žinios yra žmogaus įvaldytos (yra *žmoguje*), žinojimas nėra įvaldytas, jis slypi žmogaus veikloje ir yra išreiškiamas žmogaus santykiu su socialiniu ir fiziniu pasauliu. Žinių valdymo literatūroje plačiai žinomas važiavimo dviračiu pavyzdys. Važiuodamas dviračiu žmogus taiko savo išreikštas žinias apie konkrečias dviračio dalis (ką reiškia vairas, pedalai, ką su jais daryti ir pan.) ir slypinčias žinias, kaip važiuojant išlaikyti pusiausvyrą. Žmogus turi šias žinias ir tada, kai jis dviračiu nevažiuoja. Važiuodamas dviračiu žmogus praktikuoja savo *žinojimą*, t.y. įkūnija savo žinias veikloje. *Žinojimas – tai žinios, įkūnytos veikloje ir nuo jos neatsiejamos*.

Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad mokslinėje literatūroje daugiau dėmesio skiriama nagrinėti slypinčioms (tacit) nei neišreikštomis (implicit) žinioms. Kodėl taip yra, matyt, galima paaiškinti ir tam tikru neišreikštų žinių dviprasmiškumu. Kaip jau minėta, kadangi apie individo neišreikštas žinias kiti asmenys nieko nežino, tai jiems nėra skirtumo, ar šios žinios neišreikštos ar slypinčios: *jos vis tiek nėra išreikštos*. Tuo tarpu pačiam individui jo neišreikštos žinios yra labiau išreikštos nei slypinčios, *nes jis puikiai apie jas žino, tik kitiems nesako*. Tai didelė problema toms organizacijoms, kuriose vyrauja didelė vidinė konkurencija arba darbuotojai jaučiasi nesaugūs ir pan. Tada jie linkę sąmoningai slėpti savo žinias, taigi, didinti neišreikštų žinių dalį. Todėl manome, jog neišreikštos žinios ir jų transformavimas į išreikštas žinias nusipelno specialaus mokslininkų dėmesio ir atskirų tyrimų. Tačiau tuo pačiu negalima nuvertinti ir to neišreikštų žinių ypatumo, kad individo, turinčio neišreikštų žinių, išorinė aplinka gali ir neatpažinti, ar šios žinios yra slypinčios, ar neišreikštos.

Kadangi neišreikštų žinių klausimas yra gana sudėtingas, paprastumo dėlei šiame darbe apsiribosime išreikštų (explicit) ir slypinčių (tacit) žinių nagrinėjimu.

Organizacinės žinios ir organizacijos žinios

Pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į *organizacinių žinių* sąvoką, kuri apima supratimą, žinojimą kaip veikti, naudoti įvairias technologijas ir priemones (Argyris, Shon, 1996). Tai organizacijos suvoktos ir pripažintos *svarbiomis* žinios tai veiklai, kurią organizacija šiuo metu suvokia esant reikalinga. Todėl *organizacinės žinios* visada yra išreikštos, jos aprašytos technologinių aprašų pavidalu, „padėtos ant lentynos“. *Organizacinės žinios* atspindi funkcinį požiūrį į žinias, tai yra, kokios žinios reikalingos organizacijai pasiekti tikslų arba atlikti tam tikrą veiklą. Jos gali būti reikalingos individualiai vieno darbuotojo ir/ar kolektyvinei darbuotojų grupės veiklai atlikti. Organizacinės žinios visada yra išreikštos žinios.

Tačiau ar visos išreikštos žinios, esančios organizacijos erdvėje, yra organizacinės žinios? Kaip teigia Jucevičienė (2007), pateikdama taiklų pavyzdį (sudėtingų derybų vienos iš delegacijų vadovas, pertraukus metu savo malonumui pradėjęs skambinti pianinu, šitaip netikėtai rado bendrą kalbą su kitos delegacijos vadovu, labai mėgusiu muziką; toliau po pertraukos derybos vyko lengvai ir greitai pavyko susitarti), atkreipia dėmesį, kad organizacijos darbuotojai gali turėti daug žinių, apie kurias organizacija nieko nežino arba net nenori žinoti, nes nelaiko jų svarbiomis darbui. Tačiau tai nereiškia, kad susiklosčius tam tikroms aplinkybėms šių žinių neprireiks. Kitaip tariant, tos žinios, kurios vienu metu aplinkybėmis nelaikomos organizacinėmis žiniomis, tačiau egzistuoja organizacijoje kaip asmeninės ar darbuotojų grupių neformalios žinios, pasikeitus aplinkybėms taip pat gali kurti organizacijai vertę.

Tai galime iliustruoti ir tokiu pavyzdžiu. *Bendrovė X daug metų dirbo frančizės pagrindais, prekiaudama vieno prekinio ženklo produktais. Bendrovės X darbuotojai dirbdami įgijo ne tik bendrovės X pripažintų organizacinių žinių, bet ir daug kitų (ženklo valdymo, naujų rinkų įsisavinimo, ryšių tarptautiniuose verslo tinkluose, tarptautinio verslo vadybos, produktų kūrimo ir pozicionavimo, gamybos procesų organizavimo) žinių, tuo metu šiai organizacijai, atrodo, visai nereikalingų ir nesvarbių. Globalinių procesų įtakoje gamintojas, suteikęs frančizę, patyrė nesėkmę ir gamintojo kompanija buvo parduota dideliame konkurse. Konkursas pertvarkė prekybą savo produktais. Šios naujos sąlygos buvo nepalankios bendrovei X, kuriai nebeapsimokėjo prekiauti šio prekinio ženklo produktais. Bendrovė X, išanalizavusi savo sukauptas organizacines ir kitas – neformalias (atskirų darbuotojų ir jų grupių) žinias ir ryšius, įsteigė savo prekinį ženklą ir pradėjo nuosavų produktų gamybą ir pardavimą. Panaudojusi visas organizacijos žinias –*

tiesioginės žinios, tiek sukaupias anksčiau atrodžiusias nesvarbias (todėl laikytas neformaliomis) žinias, bendrovė išvengė likvidavimo ir įgijo konkurencinį pranašumą savo veiklos srityje.

Taigi, organizacijos žinių struktūrą iš esmės sudaro du laukai: formalių žinių laukas ir neformalių žinių laukas. Formalių žinių lauką sudaro individų, grupių/padalinių ir visos organizacijos lygmenyse esančios išreikštos žinios, organizacijos pripažintos svarbiomis; tai – organizacinės žinios. Neformalus žinių laukas – tai šios organizacijos neformalios: a) darbuotojų turimos asmeniškai svarbios išreikštos žinios; b) darbuotojų grupių (formalių ir neformalių) įgytos išreikštos žinios, kurios nelaikomos organizacinėmis, nes organizacija jų nepripažįsta kaip kuriančių vertę; c) tarp darbuotojų grupių organizacijos lygmenyje įgytos išreikštos žinios (bendri neformalūs susitarimai).

Organizacinis žinojimas ir organizacijos žinojimas

Nonaka (1994) savo organizacinio žinojimo kūrimo teorijoje teigia, kad žinios organizacijoje kuriamos ir panaudojamos vykstant sąveikai tarp išreikštų žinių ir slypinčių žinių. Nonaka ir Takeuchi (1995) nagrinėja *išreikštų ir slypinčių* žinių, individualių ir kolektyvinių žinių, *organizacinio žinojimo* formavimąsi organizacijoje. Šie mokslininkai pažymi, kad slypintis žinojimas transformuojasi į išreikštas žinias per keturis kūrimo etapus:

- Socializacija, kurios metu organizacijos nariai perduoda (per bendrą veiklą, patirtį, bendravimą) dalį savo slypinčio žinojimo, kuris virsta individų grupės kolektyvinėmis slypinčiomis žiniomis.
- Eksternalizacija – organizacijos nariai perduoda savo slypinčias žinias, paversdami jas kolektyvinėmis išreikštomis žiniomis. Dirbant kartu grupėje ir naudojant savo žinojimą, slypinčias žinias (naujo žinojimo kūrimo metu, per metaforas, analogijas, vaizdinius), sukuriamas grupinės veiklos rezultatas – kolektyvinės išreikštos žinios (technologijos, procedūros, taisyklės ir t.t.).
- Kombinacija, kuri vyksta aukštesniame organizacijos lygmenyje (kaupiant, interpretuojant, sisteminant, skleidžiant ir restruktūrizuojant išreikštas žinias), kai kelių grupių (padalinių ir pan.) kolektyvinės išreikštos žinios derinamos su organizacinėmis, priklausančiomis visai organizacijai, žiniomis. Tokiu būdu formuojamos kolektyvinės išreikštos organizacijos lygmens žinios (sukurta technologija, taisyklės derinamos ir tampa organizacinėmis žiniomis), įtvirtintos veiklos aprašymuose, organizavimo principuose, strategijose, koncepcijose.
- Internalizacija, kai kolektyvinės išreikštos organizacijos lygmens žinios tolimesnėje veikloje paverčiamos grupiniu ir individualiu slypinčiu žinojimu (per mokymąsi veiklos metu), įsisavinant šias žinias grupinėje veikloje. Šios naujos žinios keičia organizacijos narių mąstymo modelius.

Mokslininkai Edvinsson ir Malone (1997), Nelson (1991), Prahalad ir Hamel, (1990) teigia, kad žinojimas, akumuliuotas organizacinio mokymosi metu, yra svarbi organizacijos egzistencijos forma palaikanti konkurencinį pranašumą, kadangi yra sunkiai kopijuojamas ir imituojamas.

Šiuolaikinėje žinių teorijoje pabrėžiamas žmogaus bei jo veiksmų vaidmuo (Al-Alawi, 2007), nes ypatingą vietą užima ne tik darbuotojų individualios žinios, bet ir jų žinios kaip visos organizacijos žinių dalis, o konkrečiau – procesas, kuriuo metu individualios darbuotojų slypinčios žinios sąveikoje su išreikštomis žiniomis tampa organizacijos žinojimo dalimi. Pagal Nonaka ir Takeuchi (1995), žinojimas apibūdinamas trimis pagrindinėmis charakteristikomis:

- žinojimas yra neišreikštas (jam išreikšti turi būti naudojami simboliai ir vaizdai);
- žinojimo plitimui būtina, jog vienas individas pasidalintų savo žinojimu su kitu ar kitais individais (aplinkiniais);
- naujo žinojimo atsiradimą įtakoja informacijos nevienareikšmiškumas (angl. *ambiguity*) ir perteklius (angl. *redundancy*).

Kokią prasmę turi organizacinis žinojimas? Organizacinį žinojimą sudaro ne tik organizacijos *išreikštos žinios*, bet ir *slypinčios* individų bei jų grupių bei visos organizacijos lygmens *žinios* ir *žinojimas*, kuriems būdinga tai, kad organizacijoje visos šios žinios ir žinojimas pripažįstamas kaip kuriantis vertę. Todėl organizacija sukuria organizacinio mokymosi sąlygas, įgalinančias susiformuoti šį organizacinį žinojimą.

Nors dauguma autorių (Hellund, 1994; Nonaka ir Takeuchi, 1995; Tsoukas, 1996; Spender, 1996a, 1998, 2000; Gamble ir Blackwell, 2001) vis dar gilinasi į organizacinį žinojimą, tačiau konkurencinį pranašumą sukuria būtent tos organizacijos, kurios geba panaudoti *visą organizacijos žinojimą*, tame tarpe – individų ir grupių išreikštas bei slypinčias žinias, kurios anksčiau organizacijai neatrodė vertingos, todėl dažniausiai ir nebuvo žinomos oficialiame organizacijos lygmenyje. Tačiau šiandieninė ekonominė ir politinė turbulentinė aplinka sąlygoja tai, kad organizacija ne viską gali tikslingai numatyti ne tik ilgalaikėje,

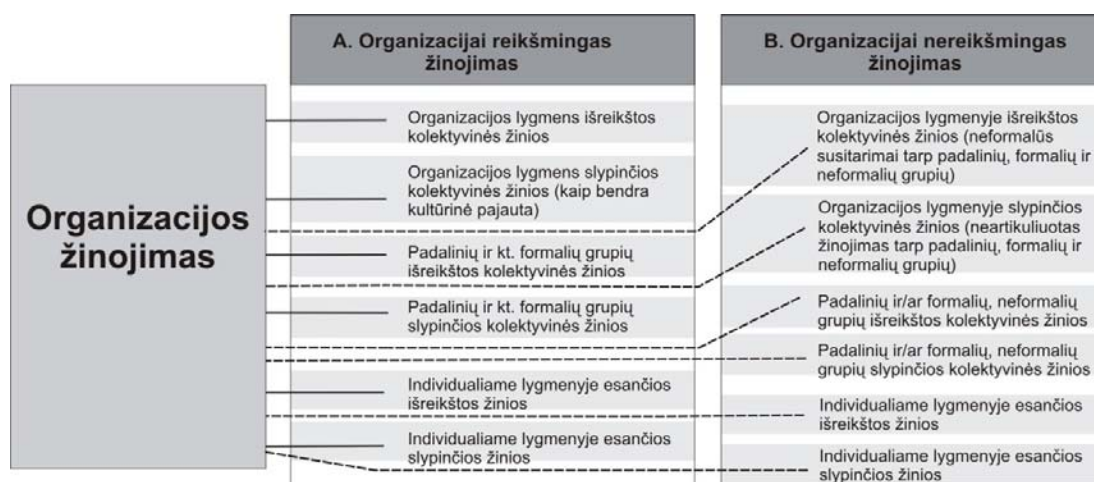
bet netgi ir trumpalaikėje perspektyvoje. Todėl sumanios organizacijos savo žinių valdymo interesų lauką plečia, pradėdamos gilintis ir į organizacijos žinojimą.

Stankevičiūtė (2002) viena pirmųjų prabilo apie *organizacijos žinojimą*. Organizacijos žinojimas nėra paprasta visų jos organizacijos narių ir jų grupių žinojimo suma, „nors organizacijos narių ir jų grupių žinojimas yra organizacijos žinojimo dalis bei dalyvauja formuojant šį žinojimą ir drauge kinta pats jo veikiamas, tai yra, egzistuoja abipusis ryšys tarp individų ir jų bendros veiklos konteksto“ (Stankevičiūtė, 2002:42). Anot šios autorės, didelė organizacijos žinojimo dalis lieka įkūnyta socialiniuose santykiuose, kultūroje ir sudaro kultūrinį žinojimą. Pastarasis drauge su organizacijos išreikštomis žiniomis sudaro organizacijos žinojimą. Anot Stankevičiūtės (2002), organizacijos žinojimas – tai holistinė kategorija, nusakanti dėl organizacijos narių ir jų grupių slypinčių ir išreikštų žinių sąveikos nuolat kintantį kolektyvinį žinojimą, kurio viena dalis įkūnijama produktuose, koncepcijose, strategijose, institucionalizuojama procedūrų ir taisyklių forma, o kita dalis lieka organizacijos lygmenyje kaip kolektyvinis žinojimas.

Jucevičienė monografijoje „Besimokantis miestas“ išvelgia, jog „organizacijos žinojime slypi dar mažai nagrinėti gilesni klodai“ (Jucevičienė, 2007:308). Anot autorės, „jeigu *organizacinis* žinojimas ribojamas organizacijos suvoktu jai svarbiu žinojimu, tai *organizacijos žinojimas* apima *visą* ją sudarančių individų *visą* žinojimą, *visų* grupių ir organizacijos lygmens *visą* žinojimą, taip pat ir *slypinčią* bei *išreikštą*“. Vadinas, į organizacijos žinojimą įeina ir tas žinojimas, kurio ji nelaiko svarbiu, bet kuris neformaliai egzistuoja ir įtakoja jos narių elgseną ir veiksmus (Jucevičienė, ten pat).

Nors organizacijos žinojimas yra dinaminis procesas, tačiau žvelgiant supaprastintai į organizacijos žinojimo struktūrą, kurią galima tikėtis nustatyti atliekant konkretų tyrimą (todėl apsiribojama konkrečiu laiko momentu), joje išskirtini du žinojimo laukai (žr. 1 pav.): organizacijai reikšmingas žinojimas (A) ir organizacijai nereikšmingas

žinojimas (B). *Organizacijai reikšmingą žinojimą* sudaro *formalios*: a) organizacijos lygmens išreikštos ir slypinčios kolektyvinės žinios (pastarosios dažniausiai pasireiškia kaip bendra kultūrinė pajauta); b) padalinių ir kitų formalų grupių išreikštos ir slypinčios kolektyvinės žinios; c) individualiame lygmenyje esančios išreikštos ir slypinčios žinios.



1 pav. Organizacijos žinojimo struktūra

Organizacijai nereikšmingą žinojimą sudaro *neformalios*: a) organizacijos lygmenyje išreikštos kolektyvinės žinios (neformalus susitarimai tarp padalinių, formalų ir neformalių grupių) ir slypinčios kolektyvinės žinios, egzistuojančios kaip neartikuluotas žinojimas tarp padalinių ir/ar formalių, neformalių grupių; b) padalinių ir/ar formalių, neformalių grupių viduje esančios išreikštos ir slypinčios kolektyvinės žinios; c) individualiame lygmenyje esančios išreikštos ir slypinčios žinios.

Organizacijos žinojimas atspindi organizacijos kognityvinį potencialą, ką organizacija kaip „gyvas kūnas“ žino, įkūnija veikloje ir kas jai leidžia nuolat tobulėti santykyje su savo veikla ir su aplinka. Organizacijos žinojimas - tai visos organizacijoje egzistuojančios žinios - formalios ir neformalios, išreikštos ir slypinčios, - visa tai, kas apima duotu laiko momentu organizacijai reikšmingą, o taip pat nesuvoktą kaip reikšmingą ir gal būt nereikšmingą organizacijos žinojimą. Taigi *organizacijos žinojimas* yra platesnė sąvoka nei *organizacinis žinojimas*.

Koks yra santykis tarp organizacijos žinių ir organizacijos žinojimo?

Visa tai, kas jau analizuota šiame darbe, leidžia teigti, kad organizacijos žinojimas yra daug platesnė kategorija nei organizacijos žinios. Organizacijos žinios visada yra išreikštos, t.y. artikuliuotos. Jas sudaro ne tik organizacinės (organizacijos pripažįstamos svarbiomis ir todėl įteisinamos), bet ir neformalios žinios (jomis tipiška organizacija paprastai nesidomi). Organizacijos žinojimas yra daug sudėtingesnis ir dinamiškesnis, lyginant su organizacijos žiniomis. Pastarosios yra organizacijos žinojimo sudėtinė dalis ir sudaro šio „ledkalnio“ matomą dalį. Tuo tarpu „ledkalnio“ nematoma dalis – slypinčios žinios, esančios įvairiuose lygmenyse - visos organizacijos, grupių/padalinių, individų. Šios slypinčios žinios yra dviejopo pobūdžio. Kai kurias slypinčias žinias organizacija laiko vertingomis savo veiklai, todėl nori sudaryti sąlygas ne tik jų susiformavimui, bet ir siekia jas transformuoti į išreikštas žinias. Tuo tarpu yra ir kitokių slypinčių žinių, paprastai susiformuojančių neformalių darbuotojų grupių veikloje, o taip pat ir atskirų darbuotojų asmeninėje veikloje, kuri dažniausiai yra „už organizacijos ribų“. Tačiau tai dar ne viskas. Organizacijos išreikštos ir slypinčios žinios sąveikauja tarpusavyje darbuotojams ir jų grupėms/padaliniams veikiant, šitaip kuriantis naujam organizacijos žinojimui. Šio žinojimo formavimuisi gali turėti įtakos ne tik organizacinės žinios (organizacijos pripažįstamos svarbiomis), bet neformalios organizacijoje esančios žinios. Organizacijos žinios yra lengviau valdomos nei organizacijos žinojimas. Pastarasis paprastai yra įtakojamas vadybinių ir edukacinių veiksmų, siekiant užtikrinti numanomą organizacijos žinojimo lygį, nes pilnai suvaldyti šį holistinį ir kompleksinį reiškinį praktiškai nėra įmanoma.

Organizacijos žinojimo pažinimo ir formalizavimo galimybių ribos

Ar visą organizacijos žinojimą galima pažinti, t.y. aptikti (tai susieta su galimybe perduoti, gauti žinias), atpažinti ir suprasti? Ar visą organizacijos žinojimą galima formalizuoti, t.y. pripažinti, įteisinti?

Socialinė teorija (Denzin, 1994; Mead, 1934; Kilduff ir Mehra, 1997) teigia, kad žinios yra paremtos individualia interpretacija, kuri savo ruožtu remiasi socialiai nulemta realybės klasifikacija. Barnes (1983) pabrėžia socialinę žinių ir mokymosi prigimtį. Jis teigia, kad žinios yra sudarytos visuomenės, o mokymąsi apsprendžia socialiniai procesai. Mokytis – tai klasifikuoti, o klasifikuoti – tai sudaryti specialią klasifikaciją kiekvienai socialinei visumai atskirai. Žinios yra kuriamos visuomenės ir individo. Vertingos žinios nebūtinai yra fiksuojamos, bet tampa visuomeniniu susitarimu bei kinta socialiniame kontekste.

Remiantis konstruktyvizmo teorijomis, socialiniai subjektai sukuria specifinius kognityvinius repertuarus, kurie padeda aiškinti jų sampratą. Tokie repertuarai, kaip teigia Macharzina, Oesterle ir Brodel (2001), yra apibūdinami dviem aspektais. Pirma, tai yra socialinio subjekto žinių fondas, ar *kas yra žinoma*, ir antra, jų „reikšmės sistema“, ar *kaip tai yra sužinoma*. Šios sritys susijusios su kalba (ar kitais naudojamais simboliais), kuri yra įtvirtinama reikšmių sistemoje ir yra jos atspindys. Socialinių subjektų atliekama klasifikacija leidžia struktūrizuoti žinių bazę ir panaudoti ją vidaus ir išorinėje aplinkoje (Berger ir Luckmann, 1966). Taigi kalba siejasi su visuomeniškai nulemtais suvokimo ir supratimo būdais, kurie vadinasi pažinimo būdais (von Krogh, Roos ir Yip, 1996).

O tai reiškia, kad žinios gali būti efektyviai perduodamos tarp organizacijos padalinių ar jos viduje, jei jos yra koduojamos ta pačia schema (Kogut ir Zander, 1992). Jei socialinių subjektų kalbos modeliai apibūrina jų reikšmių sistemas, tai žinios gali būti rekonfigūruotos ar rekontekstualizuotos (Branne it kt., 1997) pagal organizacijos, kuri gauna tas žinias, repertuaro interpretavimo poreikį (Macharzina, Oesterle ir Brodel, 2001).

Teoriniame lygmenyje apie žinių pažinimą, pabrėždami jų indentifikavimą, kalba nemažai mokslininkų (Gant, 2000; Despres ir Chauvel, 2000; Teece, 2000; Skyrme, 1999; Johnson, 2007). Jie apibūdina žinių indentifikavimą panašiu turiniu, išskirdami šiek tiek skirtingus akcentus. Gant (2000) indentifikavimą apibūdina, kaip turimų organizacijos ir jos narių kompetencijų įvertinimą, savotišką turimų ir galbūt nepanaudojamų žinių inventorizavimą. Skyrme (2000) žinių indentifikavimą ir fiksavimą pateikia kaip visumą, remdamasis pastoviu žinių kaupimu organizacijos duomenų bazėse, rašytiniuose dokumentuose. Hansen (1999) indentifikavimą pateikia kaip vieną iš keitimosi žiniomis tarp organizacijos pagalbinių veiklų, kur kita veikla – žinių perkėlimas. Tyrėjas teigia, kad ieškant (indentifikuojant) kituose organizacijos padaliniuose esančių žinių, siekiama informacijos ar „kas tai žino“ (angl. „who knows what“) išreikštų žinių, kurių perdavimas nereikalauja didelių pastangų. Tuo tarpu žinių perdavimas yra kur kas sudėtingesnis procesas, nes dalį žinių sudaro neišreikštos ir slypinčios žinios. Slypinčių žinių atskleidimas ir perdavimas tampriai susietas su individu ir organizacijos sudarytomis sąlygomis dalintis žiniomis.

Nonaka ir Takeuchi (1995) požiūris į organizacines žinias susideda iš dviejų aspektų – epistemologinio ir ontologinio.

Pagal ontologinį požiūrį organizacija pati žinių nekuria. Žinias kuria individai, o organizacija tik sudaro palankias sąlygas žinių kūrėjams kurti žinias. Taigi, organizacinių žinių kūrimo procesas palaikomas organizaciniais metodais (Nonaka, Takeuchi, 1995: 84).

Epistemologinis aspektas remiasi Polanyi (1966) požiūriu, kad žinios yra slypinčios, t.y. neformalizuotos ir išreikštos - formalizuotos (technologiniuose aprašuose, instrukcijose, procedūrose it t.t.). Slypinčios, neformalizuotos žinios sunkiai pasiduoda formalizavimui ir tolesnei sklaidai. Formalizuotos žinios perduodamos formalia sisteminės kalbos pagalba. Polanyi (ten pat) teigė, kad žinias individai išreiškia žodžiais ir skaičiais, tačiau tai tik viso individo žinojimo („mes žinome daugiau, nei galime pasakyti“) ledkalnio viršūnė. Nonaka, Takeuchi (1995) pateikia skirtumus tarp neformalizuotų ir formalizuotų žinių. Slypinčios žinios, iš patirties, yra fizinės ir subjektyvios, o išreikštos - racionališkos žinios ir yra formalizuotos, metafizinės ir objektyvios. Slypinčios žinios sukuriamos „čia ir dabar“ specifiniame praktiniame kontekste, jos perduodamos ir gali būti formalizuojamos tarp individų betarpiško bendravimo metu per bendrą veiklą. Šios žinios vadinamos analoginėmis (Bateson, 1973). Išreikštos žinios (formalizuotos), kaip teigia Nonaka, Takeuchi (1995), siejamos su praeitimi - „ten ir tada“ - ir yra priklausomos nuo konteksto. Šias savybes Bateson (1973) vadina skaitmeninėmis.

Taigi išreikštas (formalizuotas) ir slypinčias (neformalizuotas) žinias reikia nagrinėti ne atskirai, o kaip tarpusavyje susietą vieningą reiškinį, pasitelkiant jau minėtą Nonaka ir Takeuchi (1995) sukurtą dinaminį žinių transformavimo (organizacinio žinojimo kūrimo) modelį, kuriame socialinės sąveikos metu tarp individų vyksta neformalizuotų ir formalizuotų žinių tarpusavio transformacija. Šios socialinės transformacijos metu formalizuotos ir neformalizuotos žinios pagausėja tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai (Nonaka, 1990). Šis procesas vyksta spirale: 1) iš neformalizuotų žinių į neformalizuotas žinias – socializacija; 2) iš neformalizuotų žinių į formalizuotas žinias - eksternalizacija; 3) iš formalizuotų žinių į formalizuotas žinias - kombinacija; 4) iš formalizuotų žinių į neformalizuotas žinias – internalizacija.

Organizacinio žinojimo kūrimo modelyje nagrinėjamos atskiros žinių perdavimo pakopos: socializacija - siejama su grupinių procesų ir organizacijos kultūros teorija, internalizacija – su organizaciniu mokymu, o kombinacija vyksta informacijos apdorojimo rezultate. Būtent kombinacijos metu formalizuojamos eksternalizacijos etape gautos formalizuotos žinios, jas lyginant ir pripažįstant formaliomis, duotu momentu svarbiomis – organizacinėmis (išreikštomis) žiniomis, kurios formalizuojamos aprašytų technologinių aprašų pavidalu, „padedamos ant lentynos“.

Socializacijos metu prasideda bendradarbiavimo atmosferos sukūrimas, sąveikauja darbuotojų patirtis ir intelektualiniai modeliai. Sukuriamos „draugiškos žinios“ – intelektualiniai modeliai, techninės naujovės.

Internalizacija inicijuoja dialogą, kolektyvinį mąstymą, per metaforas ir analogijas padeda komandos nariams išreikšti savo neišreikštas (neformalizuotas) žinias, taip sukurdamą conceptualias žinias. *Kombinacijos* metu formuojamas ryšys tarp tik ką sukurtų žinių (formalizuotų, išreikštų) ir jau turimų, kitų organizacijos struktūrų žinių ir taip kuriamos sisteminės žinios. Šiame etape žinios organizacijoje formalizuojamos ir sukuriamas naujas produktas, paslauga ar valdymo sistema (Nonaka, Takeuchi, 1995). Ir pagaliau vyksta praktinis mokymas – internalizacija, operatyvinių žinių kūrimas. Šie organizacijos žinių perdavimo procesai sudaro organizacijos žinių kūrimo spiralę, kuri parodo neformalizuotų ir formalizuotų žinių „augančią sąveiką“, kiekvieną kartą pereinant vis į aukštesnį ontologinį lygmenį. Taigi, organizacinis žinojimas kuriamas spirale, pradedant nuo individo lygmens, ir praeina visus organizacijos lygmenis.

Tačiau kokios yra kitos organizacijos žinojimo dalies, ne organizacinio žinojimo, bet *neformalių* išreikštų ir slypinčių žinių, *esančių ir nuolat kuriamų* individų, grupių ir visos organizacijos (bendruojant padaliniais, grupėms) lygmenyse, pažinimo ir formalizavimo galimybės?

Be abejo, nesunku pažinti išreikštas žinias, jeigu jų pažinimo neriboja kompetencijos (kalbos, dalykinio pasirėngimo) ir etiniai, teisiniai barjerai. Pastarieji ypač aktualūs, nes kelia klausimą: kokios yra *galimybių* pažinti neformalias žinias, egzistuojančias organizacijoje, *teisinės ribos*? Į kokias darbuotojų asmenines žinias *organizacija turi teisę*?

Dar sudėtingesnis dalykas yra neformalių slypinčių žinių aptikimas, atpažinimas ir supratimas. Nonaka ir Takeuchi (1995) modelis įtikinamai įrodė, kad tai galima padaryti tik grupėje. Jeigu organizacija šių žinių nelaiko svarbiomis, vadinasi, sunku tikėtis, kad ji imtųsi papildomų organizacinių priemonių šioms žinioms aptikti ir formalizuoti.

Į organizacijos žinojimo formalizavimo ribas galima pažvelgti pasitelkus jo struktūrą (žr. 1 pav.).

Organizacijos formalių (išreikštų) žinių formalizavimas glūdi pačioje šių žinių esmėje. Neformalių išreikštų žinių formalizavimas priklauso nuo organizacijos, o tiksliau - vadovų intereso, susitarimo su neformalias žinias turinčiais subjektais, o taip pat formalizavimo procedūros.

Organizacijai reikšmingo žinojimo formalizavimas priklauso nuo galimybės išreikšti žinias ir formalizavimo procedūros.

Organizacijai nereikšmingo žinojimo formalizavimas turėtų priklausyti nuo organizacijos požiūrio kaitos (nuo nereikšmingų žinių į reikšmingas), pagalbos jas išreikšti, subjektų noro jas išreikšti, susitarimo su subjektais turinčiais žinių jas formalizuoti bei formalizavimo procedūros. Tačiau turint mintyje, kad beveik neįmanoma atskirti organizacijai reikšmingą ir nereikšmingą jos žinojimą, organizacijos žinojimo formalizavimas visada priklausys nuo to, kaip pavyks sudaryti sąlygas šį žinojimą išreikšti konkrečiu laiko ir veiklos momentu.

Apibendrinant galima daryti šias išvadas:

Organizacijos žinios apima visų organizaciją sudarančių individų visas išreikštas žinias, taip pat visų grupių ir organizacijos lygmens visas išreikštas žinias, taigi, ir tos žinios, kurių organizacija duotu momentu nelaiko svarbiomis, tačiau kurios organizacijoje neformaliai egzistuoja.

Organizacijos žinojimas - tai išreikštos ir slypinčios žinios, esančios darbuotojų individualiame, padalinių ir kitų formalių, o taip pat neformalių grupių bei visos organizacijos lygmenyse. Šios žinios yra nuolat gaminamos organizacijoje ir už jos ribų vykstančiuose pažinimo, socialinio veikimo ir darbo procesuose.

Organizacijos žinojimas yra platesnė sąvoka nei *organizacinis žinojimas*. *Organizacijos žinojimas* apima organizacijos remiamą jai svarbų žinojimą - *organizacinį žinojimą*, o taip pat visų organizaciją sudarančių individų ir jų grupių visą *neformalų žinojimą*.

Organizacijos žinojimas yra daug sudėtingesnis ir dinamiškesnis, lyginant su *organizacijos žiniomis*. Pastarosios yra organizacijos žinojimo sudėtinė dalis ir sudaro šio „ledkalnio“ matomą dalį. Tuo tarpu „ledkalnio“ nematoma dalis – slypinčios žinios, esančios įvairiuose lygmenyse - visos organizacijos, grupių/padalinių, individų. Organizacijos išreikštos ir slypinčios žinios sąveikauja tarpusavyje darbuotojams ir jų grupėms/padaliniams veikiant, šitaip kuriantis naujam organizacijos žinojimui. Šio žinojimo formavimuisi gali turėti įtakos ne tik organizacinės žinios (organizacijos pripažįstamos svarbiomis), bet neformalios organizacijoje esančios žinios. Organizacijos žinios yra lengviau valdomos nei organizacijos žinojimas. Pastarasis paprastai yra įtakojamas vadybiniais ir edukaciniais veiksniais, siekiant užtikrinti numanomą organizacijos žinojimo lygį, nes pilnai suvaldyti šį holistinį ir kompleksinį reiškinių praktiškai nėra įmanoma.

Organizacijos žinojimo pažinimo galimybės yra dalinai neapibrėžtos dėl slypinčių žinių bei jų dinamikos pažinimo sudėtingumo ir priklauso nuo organizacijos ir individų bei jų grupių, turinčių slypinčias žinias, veiksmų. Tačiau organizacinio žinojimo, kaip organizacijos žinojimo dalies, pažinimo galimybės yra realios ir realizuojamos, sukuriant organizacinio žinojimo dinamikai sąlygas taip, kaip tai nusako Nonaka ir Takeuchi modelis.

Organizacijos žinojimo formalizavimas priklauso nuo: a) galimybės išreikšti slypinčias žinias; b) organizacijos noro remti neformalias žinias, kuriant sąlygas šioms galimybėms susidaryti, c) organizacijos požiūrio kaitos (nuo nereikšmingų žinių į reikšmingas), d) formalizavimo procedūrų.

Literatūra

1. Al-Alawi, A., Al-Marzooqi, N. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*: 11/ 2, pp. 22-42. [žiūrėta 2008-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html>>
2. Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.
3. Argyris, C., Schon, D. (1978/1996). *Organizational Learning II: theory, method and practice reading*. Addison: Wesley.
3. Awad, E., Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. India: Sheel Print N Pack.
4. Barnes, B. (1983). On the Conventional Character of Knowledge and Cognition, in K.D.Knorr-Cetina and Mulkay (eds.), *Science Observed: Perspectives on the Social Study of Science*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 19-51.
5. Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind*. London: Paladin.
6. Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.

7. Denzin, N. K. (1994). *Symbolic Interactionism and Cultural Studies*. Oxford: Blackwell.
8. Despres, C. Chauvel, D. (2000). A Thematic Analysis of Thinking in Knowledge Management. In Despres C., Chauvel D., *Knowledge Horizons. The Present and Promise of Knowledge Management*, pp.55-86. Butterworth-Heinemann.
9. Feghali, T., El-Den, J. (2008). Knowledge transformation among virtually-cooperating group members. *Journal of Knowledge Management*. 12/ 1, pp. 92-105. [žiūrėta 2008-02-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html>>
10. Gamble, P. R. and Blackwell, J. (2001). *Knowledge Management. A State of the Art Guide*. Kogan Page.
11. Hansen, M. T. (1999). The Search- transfer Problem: The role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
12. Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
13. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas. (Monografija, Kaunas, Kauno technologijos universitetas, 2007).*
14. Johnson, W. H. A. (2007). Mechanisms of tacit knowing: pattern recognition and synthesis. *Journal of Knowledge Management*. 11/4, pp. 123-139 [žiūrėta 2007-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300110410.pdf>
15. Kilduff, M. and Mehra, A. (1997). Postmodernism and Organizational Research. *Academy of Management Review*, 22: 453-81.
16. Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
17. Macharzina, K., Oesterle, M. J. and Brodel, D. (2001). Learning in Multinationals. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford University Press, 631-656.
18. Nonaka, I. (1990a). Redundant, Overlapping Organizations: A Japanese Approach to Managing in Innovation Process. *California Management Review*, 3, 27-38
19. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
20. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
21. Nonaka, I., Teece, D.J. H. (2001) *Managing Industrial Knowledge – Creation, Transfer and Utilization*. Sage. [žiūrėta 2008-02-27]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=g-GUqCESPIoC&printsec=frontcover&hl=lt>
22. Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge. Towards a post- critical philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press.
23. Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge, London.
24. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 5-6, pp. 79-91.
25. Skyrme, D. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth-Heinemann.
26. Spender, J.-C. (2000). Tacit Knowledge in Organizations. *Academy of Management Review*, 25/ 2, p443-446; [žiūrėta 2007-12-25]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=11&hid=104&sid=10f209b4-c5d1-40a6-af21-16b32ec96125%40sessionmgr107>>
27. Spender, J.-C. (1996a). Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*. 9/1, 63-78.
28. Spender, J.-C. (1998). The dynamics of individual and organizational knowledge. In C. Eden and Spender J.-C.(eds.), *Management and Organizational Cognition*. London: Sage.
29. Stankevičiūtė, J. (2002). *Organizacijos žinojimo didinimo metodologija. (Daktaro disertacija, Kaunas, Kauno technologijos universitetas).*
30. Teece, D. J. (2000). Managing Knowledge Assets in Diverse Industrial Contexts. In Despres C., Chauvel D., *Knowledge Horizons. The Present and Promise of Knowledge Management*, pp. 131-148. Butterworth-Heinemann.
31. Tsoukas, H. (1996). The Firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
32. Von Krogh, G., Roos, J., and Yip, G. (1996). A Note on the Epistemology of Globalizing Firms, in G. Von Krogh and J. Roos (eds.), *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 203-17.
33. Wenger, E. (2001). Supporting communities of practice: A survey of community-oriented technologies. *interaktyvus*. [žiūrėta 2006-07-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.ewenger.com/tech/index.htm>>.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION'S KNOWING AND ORGANIZATION'S KNOWLEDGE: THE BOUNDARIES OF RECOGNITION AND FORMALIZATION

Palmira Juceviciene, Vyda Mozuriuniene

Summary

Under the conditions of contemporary competition the organizations rival not only on the level of *organizational knowledge*, the competitive advantage more often is acquired by the organizations that are able to employ the whole organization's knowing, including both collective knowledge and individual knowledge that may be explicit, tacit and implicit which earlier were not known or perceived as important. We may claim that the turbulent environment makes an organization difficult to exactly foresee and appreciate everything. Nonaka and Takeuchi (1995) analysed the formation of *explicit* (articulated) and *tacit*, individual and collective knowledge/knowing in organization and proposed the model of *organizational knowing*. This model describes the knowledge creation in organization as a permanent, never-ending process. Nonaka (2001) argues that the essential activity in organizational knowledge creation is the constant exchange of explicit and tacit knowledge among the different organizational levels.

The majority of researchers (Hellund, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Tsoukas, 1996; Spender, 1996a, 1996b, 1998, 2000; Gamble & Blackwell, 2001 ir kt.) analyse *the organizational knowledge* and *organizational knowing*. Stankevičiūtė (2002) was the first to discuss the concept of *organization's knowing* as a dynamic, holistic. Jucevičienė (2007) even more expanded the meaning of organizational knowing.

Organizational knowing reflects the functional approach to knowledge by emphasizing knowledge importance for an organization to achieve the goals set or to perform a certain activity. This functional approach to knowledge that recognizes the existence of explicit, tacit and implicit knowledge in organization especially emphasises the first type of knowledge, i.e. explicit knowledge that is embedded in the forms of different regulations, technologies, etc.

Meanwhile, *the organization's knowing* is a broader concept that represents the holistic approach to knowledge in its entirety prevailing in organization. If *organizational knowing* is limited by the knowing that is perceived by organization as important, so, the *organization's knowing* embraces *the whole* knowing of *all* individuals, who make an organization, *all* groups in organization and *all* knowing of organizational level (which is implied but not articulated), - explicit, implicit and tacit (Jucevičienė, 2007). *Organization's knowing* reflects the organization's cognitive potential, i.e. all the organization as "alive" organism knows in explicit, tacit and implicit way.

All these concepts, however, are rather fresh. The researchers search for their deeper understanding and aim to clarify the peculiarities and the potential of the conceptual differences in organizational knowing and organization's knowing.

What are the differences between organization's knowledge and organization's knowing? Is it possible to formalize *organization's knowing*? These questions, however, still lack the attention of the researchers.

The aim of our article is to reveal the relationship between *organization's knowing* and *organization's knowledge* as well as to define the boundaries of their recognition and formalization. The methods applied are the analysis of scientific literature.

The main conceptual position is that the formation of *organization's knowledge* is most successful in the organization that is able to act as the community of practice (Wenger, 2001); knowledge in organization is created and applied during the interaction between the explicit and tacit knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995).

The article consists of two parts. The first part deals with the analysis of *organization's knowing* and *organization's knowledge* concepts and the question of what is the relationship between these two concepts. The boundaries of possible formalization and recognition of organization's knowing are theoretically substantiated in the second part of the paper.

Keywords: organizational knowledge, organizational knowing, organization's knowledge, organization's knowing,, explicit knowledge, tacit knowledge, implicit knowledge.

