

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZAGADNIENIE WIEDZY W KONTEKŚCIE ORGANIZACJI (W UJĘCIU EPISTEMOLOGICZNO-SEMANTYCZNYM)

Streszczenie: Autor dokonał przeglądu literatury, a następnie analizy zakresów znaczeniowych pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą (m.in. znak, dana/dane, informacja/informacje, wiedza, mądrość, prawda) i zdiagnozował relacje między nimi. Artykuł zamyka jakościowe podsumowanie rozważań.

Słowa kluczowe: znak, dana/dane, informacja/informacje, wiedza, mądrość, prawda.

1. Wstęp

W korporacyjno-postindustrialnym społeczeństwie szybki i wysoki zwrot kapitału (oraz jego źródła) to centralny punkt rozważań wielu teoretyków i praktyków biznesu. Inwestycje w aktywa niematerialne/kapitał intelektualny/zasoby wiedzy generują istotny wzrost wartości dodanej przedsięwzięć biznesowych. Według różnych obliczeń i szacunków wartość kapitału intelektualnego korporacji kilkakrotnie przewyższa wartość ich aktywów materialnych, a w wielu – nawet $\frac{3}{4}$ wartości dodanej powstało dzięki wykorzystaniu wiedzy¹. Celem rozważań jest diagnoza epistemologiczno-semantyczna podstawowych pojęć (m.in. znak, dana/dane, informacja/informacje, wiedza, mądrość, prawda; *sign, data, information, knowledge, wisdom, truth, management knowledge*), które funkcjonują w badawczym podejściu do zarządzania wiedzą. Kryterium wyłaniania grupy pojęć użytych w rozważaniach ustalono w na-

¹ N. Bontis i in., *The knowledge toolbox. A review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, no. 4; J.B. Quinn, *Managing the intelligent enterprise. Knowledge & service-based strategies*, „Planning Review” 1993, vol. 21, no. 5; T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, passim; C. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, passim; J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York Free Press, New York 1992; D. Tapscott, *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, New York 1996; D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Businessman Book, Warszawa 1998.

stępujący sposób: śledząc najczęściej cytowane artykuły z dziedziny zarządzania wiedzą z bazy SCOPUS z lat 1981-2011 i stosując technikę filiacyjno-odsyłaczową, wyodrębniono większość cytowanych definicji, które następnie uzupełniono o znalezione w najnowszych polskich publikacjach oraz o uznawane w literaturze przedmiotu za klasyczne. Autor, mając świadomość, że dyscyplina nauk o zarządzaniu ma charakter wieloparadygmatyczny, w swoich rozważaniach nie generuje uniwersalnego języka tej konkretnej dyscypliny naukowej ani też nie porządkuje jednoznacznie istniejącego (znacznego) zamętu terminologicznego, ale dąży do jego holistyczno-triangulacyjnego opisanie i podzielenia się merytorycznymi konstatacjami. Jego celem nie jest też eksploracja zagadnienia systemów zarządzania wiedzą, a jedynie dokonanie delimitacji badanego obszaru i wskazania, że obok znajduje się ta obszerna problematyka. Ewentualne pokłosie dydaktyczne byłoby związane z definiowaniem (chciałoby się dodać: precyzyjnym) przez autorów używanych terminów i kategorii.

2. Zakresy znaczeniowe pojęcia wiedzy

Skoro wiedza jest tak szybko zwracającym się źródłem kapitału, warto się zastanowić: czym jest wiedza. W literaturze poświęconej zagadnieniu rozumienia wiedzy (oraz terminom pokrewnym, np. mądrości, wiadomościom, informacjom, danym, a szerzej – kwestiom *knowledge management*) można znaleźć wiele różnorodnych znaczeń. **Wiedza** (*knowledge*) m.in. jest to:

- „prawdziwe, uzasadnione przekonanie” [pojęcie wiedzy w rozumieniu Platona (ur. ok. 427 r. p.n.e., zm. 347 r. p.n.e.) sprecyzowane w dialogu *Teajtet* zawiera trzy elementy: przekonania (sądy w sensie logicznym), uzasadnienie (przekonanie jest uzasadnione) i prawdziwość (przekonanie jest prawdziwe; takie rozumienie wiedzy wywołało m.in. trwającą wiele wieków dyskusję)]²;
- „dla młodych rozsądkiem, dla wiekowych pociechą, dla biednych bogactwem, dla bogatych ozdobą” (przypisywane Diogenesowi z Synopy, ur. ok. 413 r. p.n.e., zm. ok. 323 r. p.n.e.)³;
- „zbiór danych [...] mieści się w jej użytkowniku, a nie w jej zbiorach [...] szczególna aktywność ludzka [...] jest pewną siłą życiową, dzięki której zachodzą różne zmiany w świecie [...] pewna abstrakcyjna potencjalność”⁴;
- „1. ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się; zasób wiadomości z jakiejś dziedziny, gałąź nauki; 2. znajomość czegoś; uświadomienie sobie czegoś”⁵;

² Platon, *Teajtet* (przekład i oprac. W. Witwicki; fragmenty dot. wiedzy: 152a – e; 161c – 162e; 166d – 168c), Wydawnictwo Antyk, Kęty 2002.

³ Diogenes [z Synopy], [w:] *Diogenes Laertios. Żywoty i poglądy słynnych filozofów* (księga szósta, rozdział drugi), PWN, Warszawa 2013.

⁴ C.W. Churchman, *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organization*, Basic Books, New York 1971.

⁵ *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1991-1992, PWN.

- [nie określono, czym jest; w jej skład wchodzi m.in.] prawdy i przekonania, poglądy i koncepcje, osądy i oczekiwania, metodologia i *know-how*⁶;
- [nie jest określone, czym jest, ale są dookreślenia] „wyczerpująca i całościowa, jawna i ukryta, wspólna i osobista, fizyczna i umysłowa, statyczna i dynamiczna, werbalna i zaszyfrowana”⁷;
- „informacja, której wartość została ustalona [zastosowana/zweryfikowana] w praktyce [...] wiedza staje się wartością, gdy zostanie wykorzystana w praktyce w celu realizacji zadań przedsiębiorstwa”⁸;
- „systemy kategorii i wymiarów pojęciowych oraz operacji i reguł (procedur) reprezentujących w umyśle człowieka (tj. sieciach pamięci) różnorodność stanów i procesów świata (przyrodniczego, technicznego, społeczno-kulturowego). Wszystkie cztery wymienione składniki wiedzy (tj. kategorie, wymiary, operacje i reguły) tworzą umysłową podstawę do orientacji w świecie, rozumienia zachodzących w nim zmian i możliwości działania. Zwięźle możemy więc stwierdzić, że wiedzę stanowi system jednostek poznawczych, kategorii pojęciowych i procedur umysłowych, równocześnie spełniających dwie główne funkcje – orientacyjną i pragmatyczną. Dzięki tym jednostkom w umyśle powstaje pewien ‚obraz świata, który jest skorelowany z umysłowymi programami kontroli tego obrazu’. Formy programów kontroli poznawczej, opartej na wiedzy, zmierzać mogą w trzech głównych kierunkach: 1) celowego działania i sprawności wiedzy – ogólna orientacja i klasyfikacja stanów otoczenia, identyfikacja różnych rozbieżności i ich usuwanie, selekcja i redukcja danych i informacji, analiza informacji, synteza danych i informacji; 2) sprawności komunikowania się z otoczeniem społecznym – formułowania pytań, konstruowania kryteriów dotyczących poszukiwanych informacji, negocjacji znaczeń, tolerowania odmiennych poglądów; 3) sprawności tworzenia nowych struktur – tworzenie nowych struktur i ich ocena, dostrzeganie luk i sprzeczności, ocena zakresu niepewności, płynność, giętkość i oryginalność myślenia, korzystanie z intuicji, wyobraźni, fantazji, wykorzystywanie analogii i metafor”⁹;
- „bezpośrednia przewaga konkurencyjna dla przedsiębiorstw oferujących pomysły i relacje/związki”¹⁰;
- „informacja, której można nadać zastosowanie [...] kombinacja/połączenie [z dookreśleniem oddającym, że stało to się w sposób: całościowy (?); holistyczny (?);

⁶ K.M. Wiig, *Knowledge management fountain*, Schema Press, New York 1993.

⁷ F. Blackler, *Knowledge, knowledge work and organizations*, „Organization Studies” 1995, vol. 16, no. 6.

⁸ P.J. Liebeskind, *Knowledge, strategy and the theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17 (wydanie specjalne, Winter).

⁹ C.S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

¹⁰ D. Ulrich, *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review” 1998, January – February.

- symbiotyczny (?); inkrementalny (?); synergiczny (?); płynny (?) uzewnętrznionego/ wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego ujęcia/oglądu/konceptu jakiegoś zagadnienia, które daje ramy [w postaci] oceny i przyswojenia nowych doświadczeń oraz informacji¹¹;
- „pozostałość myślenia” (dokładniej: efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia)¹²;
 - „wykracza poza informacje [...] implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, stanowi przesłanki podejmowanych działań i rozumowań [...] ma charakter bardzo intuicyjny i subiektywny [...] dynamiczny, przez co pozwala przewidywać przyszłość¹³;
 - „proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń” („potwierdzone przekonanie¹⁴);
 - „użytkowa informacja [...] docierająca na właściwe miejsce o właściwej porze i we właściwej formie¹⁵;
 - „uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów¹⁶;
 - „informacja (zbiór informacji) umieszczona w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaną osądowi; zintegrowane zbiory informacji nabierają charakteru wiedzy, gdy posiadają cechę otwartości i dynamiczności [...] elementem kapitału intelektualnego, lecz jest to zasób szczególny, bowiem umożliwia on rozwój pozostałych niematerialnych zasobów organizacji i ich przełożenie na widoczne efekty działalności firmy (produkty, usługi, środki finansowe, wartość rynkową)¹⁷;
 - „ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona elementy teoretyczne, praktyczne, a zarazem

¹¹ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1998.

¹² R. McDermott, *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 4.

¹³ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.

¹⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

¹⁵ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY 2000; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003.

¹⁶ E. Skrzypek, *Zarządzania wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, TNOiK Oddział Kraków, Kraków 2000.

¹⁷ B. Mięka, *Organizacja wirtualna (1.4.)*, [w:] B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002; B. Mięka, *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy*, [w:] A. Poczowski (red.), *Kapitał intelektualny – dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2001; B. Mięka, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2001.

ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane. Jednakże podstawową różnicą między nimi a wiedzą jest to, iż ta ostatnia jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych [...] informacje, którym nadano strukturę i które mogą być przydatne w jakimś obszarze działalności. Przekształcenie danych w informacje i informacji w wiedzę wymaga odpowiednich kompetencji pracowników organizacji¹⁸;

- „całość adaptacyjnych zachowań człowieka do środowiska, w których brało udział przeszłe doświadczenie”¹⁹;
- „zbiór użytecznych informacji stosowanych w praktyce podczas realizacji zadań i osiągania celów” (dzieli się na: wiedzę ogólną, abstrakcyjną, trudno dostępną, oraz specyficzną, doświadczenie związane z problemem, łatwą do zaobserwowania czy opisaną)²⁰;
- „Informacja [...] w określonym kontekście, który nadaje jej znaczenie”²¹;
- „informacja, która posłużyła do produktywnego użytku; jest indywidualna, często trudna do ogarnięcia; może być nieuchwytna”²²;
- „nieuchwytnym zasobem’ przedsiębiorstwa. Jest ona ‚dobrem wolnym’, dostępnym w sieciach informacyjnych, zasobem ‚niewyczerpywalnym’ i zarazem doskonale odnawialnym, tzn. im bardziej intensywnie jest wykorzystywana, tym szybciej się rozwija. Zarazem wiedza jest zasobem trudno mierzalnym, niełatwo poddającym się wycenieniu [...] agregatem, czyli zbiorem nieuporządkowanych i niepowiązanych ze sobą elementów; cechuje się wysokim poziomem różnorodności jakościowo odmiennej od różnorodności organizacji, które ten zasób posiada i użytkuje; ma charakter naturalny, a więc nie może powstać wyłącznie w wyniku świadomego i planowego (celowego) działania środków zarządzających”²³;
- „pewien zasób informacji i danych zgromadzonych i utrwalonych w ludzkim umyśle, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się. Czło-

¹⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁹ F.A. von Hayek, *Competition as a discovery procedure*, „The Quarterly Journal of Austrian Economics” 2002, vol. 5, no. 3.

²⁰ R. Bergmann, *Experience management: foundations, development methodology, and Internet-based applications*, 2002, <http://books.google.pl>, 12.01.2009.

²¹ K. Moszkowicz, M. Moszkowicz, *Zarządzanie wiedzą i technologie informacyjno-komunikacyjne we współczesnym zarządzaniu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002.

²² M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London 2003.

²³ A.K. Koźmiński za: A. Ludwicyński, *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

- wiek, przetwarzając w umyśle zgromadzone informacje, wzbogacając je poprzez uczenie się, nadaje im nowy kształt, zdobywa doświadczenie i tworzy wiedzę²⁴;
- „zasób tak zorganizowany, aby odpowiadał zamierzeniom jej twórców i użytkowników²⁵;
 - „utrwalone w umyśle ludzkim połączenie doświadczenia i informacji, pozyskanych w konkretnym celu, odnoszących się do określonej sytuacji. Wiedza jest nierozzerwalnie związana z posiadającymi ją osobami. Nie da jej się łatwo przekazać. Im bardziej wiedza jest wykorzystywana, tym bardziej zyskuje na wartości. Daje podstawy do zdobycia nowego doświadczenia, a niewykorzystywana zanika. Wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy: praktyczną, której źródłem są doświadczenia praktyczne, i teoretyczną, która jest modelowym opisem rzeczywistości. Organizacja może pozyskiwać wiedzę z różnych źródeł. Do najważniejszych z nich należy współpraca organizacji z jednostkami badawczo-naukowymi, firmami konsultingowymi, klientami, dostawcami. Istotne źródło wiedzy stanowią badania rynkowe oraz informacje zawarte w prasie fachowej. Pracownicy mogą pozyskiwać nową wiedzę uczestnicząc w szkoleniach, konferencjach, seminariach. Wiedza może być także pozyskiwana od konkurentów przez wywiad gospodarczy²⁶;
 - „psychologiczne, indywidualne lub intersubiektywne doświadczenie będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami realnymi lub abstrakcyjnymi²⁷;
 - „zdolność wykorzystywania danych i informacji do konkretnego działania [...] wnioskowanie na temat informacji i danych w celu zwiększenia efektywności, zdolności do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, nauki i uczenia się [...] jest informacją, która została pozyskana i przeanalizowana tak, aby mogła zostać zastosowana do rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji²⁸;
 - „(*sensu stricto*) ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania (np. wiedza naukowa); (*sensu largo*) wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą lub(i) praktyczną²⁹;

²⁴ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańskiego, Katowice 2003.

²⁵ C. McNamara, J. Baxter, W.F. Chua, *Making and managing organizational knowledge(s)*, „Management Accounting Research” 2004, vol. 15, no 1.

²⁶ P. Wachowiak, [hasło] *wiedza*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

²⁷ K. Perechuda, *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.

²⁸ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

²⁹ *Od A do Z. Encyklopedia multimedialna PWN*, PWN, Warszawa 2006.

- „rozumienie czegoś lub kogoś na podstawie doświadczeń, intuicji, uczenia się; wiedza to coś, co służy rozwiązywaniu problemów – osiągnięciu celów. Wiedza wyjaśnia, dlaczego coś się dzieje lub nie, dlaczego coś działa lub nie działa, co i jak należy czynić lub nie, aby osiągnąć zamierzony skutek [...]. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. [...] to płynna mieszanka wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wypływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza. W organizacji wiedza często wbudowana jest nie tylko w dokumenty czy zbiory wiedzy, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania”³⁰;
- „użytkowa informacja”³¹;
- „zbiór informacji użytecznych w danym kontekście” [tworzy wiedzę, z której następnie może powstać mądrość]³²;
- [nie podano: czym jest, ale są dookreślenia], „podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością; istotna szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia; narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości; zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji; szansa na ujawnienie obszarów niewiedzy [...] sprawdzony klucz do zmian, wyboru wartości, szans życiowych oraz wyboru drogi kształcenia; stanowi ogół wiarygodnych informacji na temat rzeczywistości oraz umiejętność ich wykorzystania”³³;
- „informacje nadające się do wykorzystania”³⁴;
- „zbiorem informacji umieszczonym w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaje osądowi [...] informacja staje się wiedzą w momencie dokonania interpretacji przez człowieka. Interpretacja informacji jest dokonywana nie tylko poprzez doświadczenie, kojarzenie faktów, refleksję, ale i intuicję – wszystko to sprzyja jej różnorodności [...] najwyższą wartość uzyskuje poprzez działanie, a zatem stanowi zastosowanie informacji w prak-

³⁰ W. Kotarba, *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.

³¹ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.

³² T. Gospodarek, *Elastyczność zasobów informacyjnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008.

³³ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] C.F. Hales (red.), *Spoleczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008; E. Skrzypek, *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

³⁴ L. Zakrzewski, B. Kamińska, *Business Intelligence a zarządzanie wiedzą*, [w:] A. Bartoszewicz (red.), *Informatyka w zarządzaniu – szanse i zagrożenia*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 1, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Garwolin – Łódź 2011.

tyce [...] istota wiedzy leży w jej użytkowaniu, a nie jedynie w zbieraniu informacji”³⁵;

- „w szerokim rozumieniu to ogół treści utrwalonych w ludzkim umyśle w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. Obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej: naukę, ideologię, religię, magię. W takim ujęciu na wiedzę składa się każdy typ myślenia – od wyobrażeń potocznych do twierdzeń naukowych. Może być prawdziwa lub fałszywa, racjonalna lub irracjonalna. W węższym znaczeniu wiedza stanowi stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości. Wyróżnia się dwa rodzaje wiedzy: praktyczną (użytkową), opartą na doświadczeniu i pozwalającą zmierzać rzeczywistość; teoretyczną (naukową), opisującą poszczególne aspekty rzeczywistości”³⁶;
- „[*sensu largo*] posiadany zbiór powiązanych ze sobą informacji o czymś lub na jakiś temat. Szczególną rolę odgrywają [...] informacje, które mają wartość ze względu na możliwość wykorzystania ich do osiągnięcia różnych celów poznawczych i praktycznych [...] wyższy stopień racjonalizacji wiedzy nie musi przekładać się w jakiś prosty sposób [...] na wyższy stopień jej adekwacji z rzeczywistością, czyli czynić ją wiedzą bardziej prawdziwą lub wiarygodną”³⁷.

Podsumowując: wiedza „jest zjawiskiem złożonym, które można badać z różnych punktów widzenia”³⁸. Samo pojęcie wiedzy w kulturze ma charakter uniwersalny, podstawowy i jest wielozakresowe, wieloznaczne i wieloaspektowe. Funkcjonuje na gruncie nauk zarówno społecznych (m.in. w filozofii, historii, etyce, socjologii, psychologii, antropologii, naukach o zarządzaniu, informatyce, teorii komunikowania, politologii), jak i ścisłych (w matematyce, logice itp.), często w ujęciach interdyscyplinarnych, formułowane z różnych perspektyw badawczych. Powstało „wiele definicji opisujących to pojęcie, zazwyczaj wzajemnie się uzupełniających, a czasami wykluczających”³⁹. W analizie porównawczej zakresów znaczeniowych pojęcia wiedzy dostrzec można swoisty wpływ m.in. poziomu rozwoju społecznego, np. poprzez wykształcenie badacza, aparat pojęciowy, metody i techniki badawcze czy stosowane mechanizmy interpretacyjne⁴⁰. Oznacza to, że w rozumieniu terminu

³⁵ E. Tabaszewska, *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.

³⁶ *Wielka internetowa encyklopedia multimedialna*, <http://www.wiem.onet.pl/015bb9-p.html>, 2.02.2013.

³⁷ W. Sztumski, *Filozoficzny aspekt wirtualizacji i kwestia cyberontologii*, [w:] L.W. Zacher (red.), *Wirtualizacja. Problemy, wyzwania, skutki*, Poltext, Warszawa 2013.

³⁸ J.A. Wojciechowski, *Ecology of knowledge*, The Council for Research in Values and Philosophy, Washington DC 2001.

³⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.

⁴⁰ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.

„wiedza” występują różnice interpretacyjne ze względu na miejsce, czas, cel i inne okoliczności towarzyszące użyciu danego sformułowania, oraz trudności w wyekstrahowaniu desygnatów przydatnych do rozważań o charakterze współczesnym i/lub prognostycznym. Użycie dookreśleń (np. *sensu stricto*, miękka, cicha, niejawna, organizacyjna, teoretyczna, strategiczna, uwarunkowana kulturowo) jeszcze bardziej rozumienie pojęcia zasadniczego czyni trudno uchwytnym, subiektywnym, uwarunkowanym licznymi zmiennymi kontekstowymi/lokalnymi. Na postrzeganie rzeczywistości wpływ wywierają założenia m.in. dotyczące filozofii i aksjologii, poznania (epistemologia) czy subiektywizmu/obiektywizmu (ontologia)⁴¹.

Tradycyjne źródła encyklopedyczno-słownikowe najczęściej wiedzę ujmowały w kontekście ogólnym (tj. międzyludzkim, językowym, refleksji nad istnieniem itd.), a nie – przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa/korporacji. Przeniesienie pojęcia wiedzy na grunt nauk o zarządzaniu i wpływ kontekstu przedsiębiorstwa/korporacji/organizacji oraz (po rewolucji informacyjno-komunikacyjnej) społeczeństwa post-industrialnego – pozwoliło spojrzeć na wiedzę jako np. szybko rotujący, o wysokiej stopie zwrotu kapitał, obiekt zarządzania (zarządzanie kluczowymi kompetencjami korporacji, wiedzą, kapitałem intelektualnym itd.), istotny substrat (w organizacji uczącej się), spoiwo czy nośnik struktur sieciowo-wirtualnych⁴². M. Morawski uważa, że „wiedza jest terminem trudnym do zdefiniowania, zmierzenia i wykorzystania w praktyce, szczególnie przy użyciu pojęć, terminologii, a przede wszystkim utrwalonych struktur poznawczych, które wywodzą się z ery przemysłowej”⁴³. W wielu organizacjach zarządzanie wiedzą jest pomijane przy formułowaniu celów, wizji, misji i/lub strategii, w związku z tym nie ma przełożenia na struktury organizacyjne, działania czy też zachowania. Przyjazna atmosfera dla organizacyjnego uczenia się, „wiedza [jej jakość] i kapitał intelektualny to znaczące czynniki sukcesu firmy funkcjonującej w warunkach konkurencyjnego i zmiennego otoczenia”⁴⁴, gdyż „problemem nie jest wiedza sama w sobie, tak czy inaczej definiowana, ale jej [weryfikacja] zastosowanie w praktyce”⁴⁵. W podejściu zasobowym (*resource-based view of the firm*), zaklasyfikowanym przez autora do ujęć statycznych, wiedza organizacji (wiedza organizacyjna) przejawia się (jest ‚uwewnętrzniona’) w kluczowych kompetencjach organizacji.

⁴¹ A. Jashapara, wyd. cyt.

⁴² Z. Antczak, *Kapitał ludzki oraz intelektualny w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.

⁴³ W. Morawski, *Istota pojęcia wiedzy*, [w:] G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.

⁴⁴ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie...*; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, wyd. cyt.

⁴⁵ B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (materiały konferencyjne), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.

3. Pozostałe pojęcia związane z wiedzą

Wśród pozostałych pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą można wskazać takie, jak: znak, dana/dane, informacja/informacje, wiedza, mądrość, prawda; *sign, data, information, knowledge, wisdom, truth, management knowledge*. **Znak** (*sign*) jest to m.in.: „1. to, co ma poinformować o czymś przez wywołanie określonych skojarzeń (odruchów warunkowych); 2. dowód, oznaka, symptom; 3. fakt, interpretowany jako zapowiedź czegoś, omen; 4. ślad pozostawiony przez coś”⁴⁶. Analiza założeń semiologicznych oraz teoriokomunikacyjnych uprzytamnia, że kodujący komunikat („znaczący”) najczęściej inaczej rozumie znak niż dekodujący (ze względu na różne zasoby wiedzy, doświadczenia itd.). Te interesujące zagadnienia pozostaną jednak poza obszarem niniejszych rozważań. Ciągi znaków tworzą dane⁴⁷. **Dane** (*data*) są to m.in.:

- „rzeczy, fakty, na których można się oprzeć w wywodach”⁴⁸;
- „fakty, obrazy, liczby wyrwane z kontekstu” (tzn. w połączeniu z kontekstem⁴⁹ ujawniają związki i stają się informacjami)⁵⁰;
- „suche fakty przedstawione w postaci znaków” (prezentujące wyniki, pomiary, obserwacje itd.)⁵¹;
- „pojedyncze znaki, zestawione godnie z regułami składni [...] zinterpretowane w kontekście, dostarczają informacji”⁵²;
- „zbiór podstawowych faktów – składowych budujących informację i wiedzę”⁵³;
- „surowe, nieprzetworzone fakty i liczby opisujące cechy obiektów i procesów, często mylnie utożsamiane z informacjami”⁵⁴;
- „surowe fakty lub pojęcia podane liczbowo lub za pomocą opisu”⁵⁵.

Podsumowując: dane są częstkami (prekursorami), składowymi informacjami; mogą mieć charakter ilościowy lub jakościowy; przetworzone, uporządkowane

⁴⁶ *Słownik języka polskiego...*

⁴⁷ Probst G., Raub S., Romhardt K., wyd. cyt.

⁴⁸ *Słownik języka polskiego*, wyd. cyt..

⁴⁹ *Contextus* – związek, łączność; pewien zbiór danych, elementów, informacji, ludzkich doświadczeń, postaw, poglądów, spostrzeżeń itd., powiązanych ze sobą i stanowiący otoczenie dla rozpatrywanej części rzeczywistości (danych, informacji, zagadnień itd.). Nadaje on specyficzne znaczenie poszczególnym elementom zbioru i tworzy podstawę do interpretacji (znaczenia) zbioru jako całości. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991; M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.

⁵⁰ A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thompson Business Press, London 1999.

⁵¹ B. Mięka, *W kierunku...*

⁵² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, wyd. cyt.

⁵³ M. Armstrong, wyd. cyt..

⁵⁴ A. Sopińska, [hasło] *dane*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

⁵⁵ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą...*; E. Tabaszewska, wyd. cyt.

logicznie, merytorycznie, pod względem przyczynowo-skutkowym, ujawniające związki, kontekst, „obdarzone znaczeniem i celowością” itd. – stają się informacją (łac. *in-formare*, nadawać formę, kształtować). Na postrzeganie danych ma wpływ odbiorca komunikatu (w postaci danych), jego nadawca oraz sposób zakodowania i zdekodowania danych. Dane często zawierają tzw. szumy komunikacyjne, które zakłócają poprawne odkodowanie danych⁵⁶.

Informacja/informacje (*information*) to m.in.:

- „końcowy produkt przetwarzania danych”⁵⁷;
- „dane zaprezentowane w sposób mający znaczenie”⁵⁸;
- „znaczenie, jakie przy zastosowaniu odpowiednich konwencji przyporządkowuje się danym”⁵⁹;
- „(łac. *informatio*) 1. powiadomienie o czymś, zakomunikowanie czegoś [...]; 2. dział informacyjny urzędu, instytucji [...]; 3. *biol.* [...] dane o cechach dziedzicznych organizmu zakodowane w genach [...]; 4. *inform.* każdy czynnik, dzięki któremu ludzie lub urządzenia automatyczne mogą bardziej sprawnie, celowo działać”⁶⁰;
- „wiadomość, wskazówka, pouczenie; powiadomienie o czymś, zakomunikowanie czegoś” (w liczbie mnogiej – brak hasła)⁶¹;
- „usystematyzowane dane”⁶²;
- „uporządkowane zbiory przedstawiające jakiś fragment naszej rzeczywistości, [które] stają się [...] informacją. Mają one charakter statyczny i zamknięty”⁶³;
- „wiadomość przekazana przez informującego informowanemu, o której ten ostatni nie wie, lecz wiedzieć powinien [...] służy podejmowaniu decyzji, których trafność jest zależna od jakości informacji [...] zapewniając jej praktyczną użyteczność poprzez: prawdziwość, trafność, aktualność, terminowość, pełność, „czystość” (nieobciążenie zbędną treścią), jednoznaczność. Działania na informacji obejmują: określenie źródła informacji, jej zebrania i wykorzystania, przechowywania, aktualizowania, przesyłania, przyjmowania, przetwarzania”⁶⁴;

⁵⁶ M. Armstrong, wyd. cyt.; A. Brooking, wyd. cyt.; A. Jashapara, wyd. cyt.; B. Mikuła, *W kierunku...*; M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą...*; E. Tabaszewska, wyd. cyt.

⁵⁷ A.N. Smith, D.B. Medley, *Information Resource Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio 1987.

⁵⁸ R.W. Griffin, *Management*, Houghton Mifflin, Boston 1996; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

⁵⁹ Polska Norma PN – 71/I – 01 – 016.

⁶⁰ *Słownik wyrazów obcych...*

⁶¹ *Słownik języka polskiego...*

⁶² J. Meadows, *Understanding information*, K.G. Saur, München 2001.

⁶³ B. Mikuła, *W kierunku...*

⁶⁴ J. Przybyła, *Organizacja jako obiekt badań – składniki organizacji*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.

- „zinterpretowane w kontekście dane [...] informacje, którym zostanie nadana struktura, mogą być wykorzystywane w pewnym obszarze działalności, zyskując miano wiedzy”⁶⁵;
- „zbiór danych umieszczonych w specyficznym kontekście, istotnym z jakichś powodów dla jednej osoby lub grupy osób (organizacji)”⁶⁶;
- „dane przetworzone w sposób, który jest znaczący dla jednostki, jest dostępny dla wszystkich upoważnionych do dostępu do niej; jak Drucker napisał, informacja to dane obdarzone znaczeniem i celowością”⁶⁷;
- „przeanalizowana i przetworzona do postaci zrozumiałej dla odbiorcy wiadomość (dana, sygnał), która powiadamia go o sytuacji i ma dla niego wartość w procesie decyzyjnym. Informacja jest pojęciem węższym niż dana, zawiera bowiem tylko te fakty, które: są przedstawione w formie zrozumiałej dla odbiorcy; dotyczą obszaru zainteresowań odbiorcy; posiadają wartość dla odbiorcy; nie powielają zasobów posiadanej wiedzy. O wartości informacji dla odbiorcy decydują jej: jakość (dokładność, prawdziwość), ilość (odpowiedni zasięg czasowy i częstotliwość dopływu), powiązanie z zadaniami (istotność dla sprawy)”⁶⁸;
- „wiedza potrzebna do określania i realizacji działań służących do osiągnięcia celów organizacji”⁶⁹;
- „takie przetwarzanie i organizacja danych, które powiększają zasób wiedzy u odbiorcy lub wywołują określone działanie. Informacja jest wielkością niematerialną [...]. Użyteczność informacji jest sama w sobie zagadnieniem niezwykle złożonym i nie doczekała się pełnego opisu. Najważniejszym czynnikiem określającym przydatność jest kontekst informacji. Kontekst jest powiązany z jednej strony z rozumieniem informacji, a z drugiej – z jej apobetyką [wykorzystaniem informacji w procesach, co skutkuje osiągnięciem logicznego celu] [...] Zbiór użytecznych informacji w danym kontekście tworzy wiedzę, z której następnie może powstać mądrość”⁷⁰;
- „dane uporządkowane merytorycznie i logicznie w celu ich wykorzystania do podejmowania decyzji [...] stają się wiedzą w momencie dokonywania interpretacji przez człowieka. Interpretacja informacji jest dokonywana nie tylko poprzez doświadczenie, kojarzenie faktów, refleksję, ale i poprzez intuicję – wszystko to sprzyja jej różnorodności”⁷¹.

⁶⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, wyd. cyt.

⁶⁶ K. Chlebowski, M. Morawski, *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, [w:] W. Cieśliński (red.), *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 2, Wałbrzych 2002.

⁶⁷ M. Armstrong, wyd. cyt.

⁶⁸ Sopińska A., [hasło] *informacje*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

⁶⁹ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

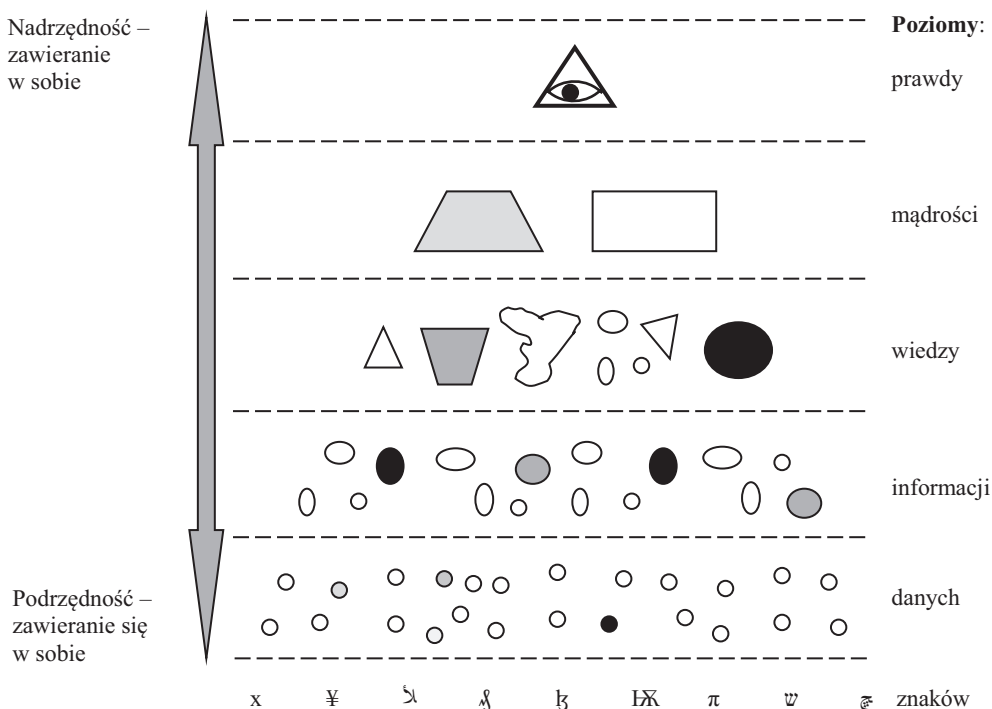
⁷⁰ T. Gospodarek, wyd. cyt.

⁷¹ E. Tabaszewska, wyd. cyt.

Podsumowując: informacja jest ‚prekursorem’ wiedzy, często bywa z nią myloną; staje się wiedzą, gdy zostanie umieszczona we właściwym kontekście (wzbogacona o znaczenie, wagę i cel), usystematyzowana i kompetentnie zinterpretowana.

Mądrość (*wisdom*) to m.in.:

- „wiedza nabyta przez naukę lub doświadczenie, umiejętność jej wykorzystania, zastosowania; rozumienie świata i ludzi, wiedza o nich; rozum, rozsądek”⁷²;
- „kompetencja najwyższej próby, której właściciel używa często w sposób intuicyjny, bez potrzeby drobiazgowego analizowania wszystkich dostępnych informacji. Rozwiązanie danego problemu nasuwa się jak gdyby samo [...]. w większym stopniu niż wiedza – ma skłonność do tworzenia swojego własnego kontekstu”⁷³;
- „wiedza połączona z intuicją [...] kompetencja najwyższej próby, której właściciel używa często w sposób intuicyjny, bez potrzeby drobiazgowego analizowania wszystkich dostępnych informacji”⁷⁴.



Rys. 1. Relacje nadrzędności – podrzędności oraz zawierania się między pojęciami znaku – danych – informacji – wiedzy – mądrości – prawdy (tzw. stożek/piramida wiedzy i mądrości).

Źródło: opracowanie własne.

⁷² *Słownik języka polskiego...*

⁷³ M Morawski, *Zarządzanie wiedzą...*

⁷⁴ E. Tabaszewska, wyd. cyt.

Prawda (*truth*) to m.in. „1. zgodna z rzeczywistością treść słów; prawdziwość, szczerść, rzetelność; 2. to, co rzeczywiście jest lub było, zdarzyło się; obiektywna rzeczywistość”⁷⁵.

Uporządkowanie relacji: swoistym podsumowaniem rozważań związanych z zakresami znaczeniowymi pojęć: dane, informacje, wiedza, mądrość, prawda, i relacjami między nimi (zob. tzw. piramidy wiedzy i mądrości, rys. 1) może być systematyzacja dokonana przez N. Fleminga: zbiór danych nie jest informacją (staje się nią po nadaniu celowości i znaczenia); zbiór informacji nie jest wiedzą (staje się nią po umieszczeniu w adekwatnym kontekście, nadaniu struktury i po kompetentnym zinterpretowaniu); zbiór wiedzy nie jest mądrością (staje się nią po umiejętnym jej wykorzystaniu); zbiór mądrości nie jest prawdą (staje się nią po umiejętnym jej zastosowaniu)⁷⁶. Przemiana danych w informacje, a potem w wiedzę – wymaga czasu oraz umiejętności i jest procesem ciągłym⁷⁷.

4. Inne pojęcia związane z zarządzaniem wiedzą

Wśród pojęć związanych z ujęciem *knowledge management* spotkać można m.in. pojęcia „organizacja oparta na wiedzy”, „zarządzanie wiedzą”, „organizacja wiedzy”, „system zarządzania wiedzą”. **Zarządzanie** to m.in.:

- „zestaw działań [...] skierowanych na zasoby organizacji [...] wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁷⁸;
- „proces planowania, organizowania, przeprowadzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”⁷⁹;
- „działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnie z celem tego, kto nimi kieruje”⁸⁰.

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest to m.in. „proces ciągłego podejmowania decyzji, polegający na jej przygotowaniu, wyborze jednego z możliwych działań, przekazaniu ich wykonawcom oraz kontroli i regulowania w toku realizacji [...] [przedsiębiorstwem produkcyjnym] kierowaniu pracą zespołów ludzkich i środków produkcji dla osiągnięcia nakreślonych celów gospodarczych w sposób jak najbardziej efektywny, czyli zgodny z zasadą gospodarności”⁸¹; „celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby (organy i kadre kierowniczą) decyzji prowadzących –

⁷⁵ *Słownik języka polskiego...*

⁷⁶ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

⁷⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, wyd. cyt.

⁷⁸ R.W. Griffin, *Management...*; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

⁷⁹ J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

⁸⁰ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

⁸¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 2002.

dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – do osiągnięcia założonych celów lub też celowego dysponowania zasobami⁷⁸².

Zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) to m.in.:

- „proces, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne⁷⁸³;
- „jasno określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji⁷⁸⁴;
- „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji⁷⁸⁵;
- „zintegrowany zestaw działań (procesów zarządzania wiedzą), którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy⁷⁸⁶;
- „przekrojowa koncepcja polegająca na realizacji procesów związanych z wiedzą (za pomocą posiadanych zasobów) w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji [...] świadome i celowe zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji [...] [z kompleksowym uwzględnieniem] strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi – dysponentów wiedzy⁷⁸⁷;
- „efektywny proces uczenia się związany z poszukiwaniem, eksploataowaniem i upowszechnianiem ludzkiej wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji⁷⁸⁸;
- „celowe dysponowanie zasobami wiedzy⁷⁸⁹.

W literaturze można spotkać podejście, które lokuje zarządzanie wiedzą, jako paradygmat działania i uczenia się organizacji, w ciągle zmieniającej się rzeczywistości⁹⁰.

Organizacja wiedzy to m.in. organizacja, której „strategie są tworzone w oparciu o, w pewnym sensie sformalizowane, systemy uczenia się, w wyniku czego jest

⁸² E. Tabaszewska, wyd. cyt.

⁸³ W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The knowledge management*, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow – London 1999.

⁸⁴ D.J. Skyrme, *Knowledge networking. Creative the collaborative enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999.

⁸⁵ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny...*

⁸⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, wyd. cyt.

⁸⁷ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą...*

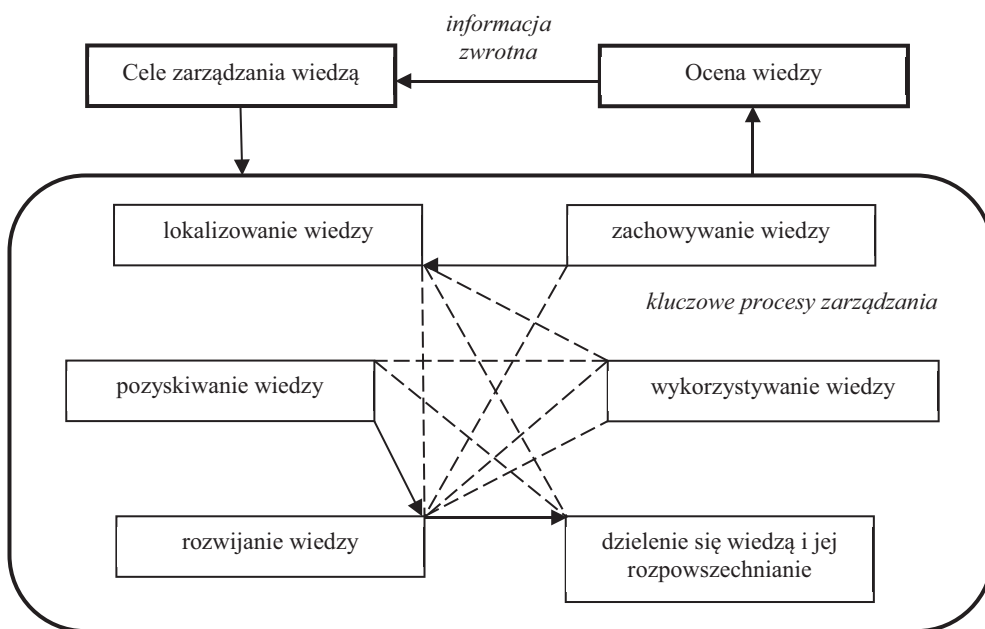
⁸⁸ A. Jashapara, wyd. cyt.; B. Mikuła, *W kierunku...*

⁸⁹ E. Tabaszewska, wyd. cyt.

⁹⁰ G. Osbert-Pociecha, *Przesłanki wprowadzania przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003; P. Grajewski, *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

tworzona i rozwijana wiedza o organizacji, jej otoczeniu, pojawiających się szansach osiągnięcia sukcesów, unikaniu porażek⁹¹; „jednostka, w której wiedza jest głównym zasobem strategicznym i czynnikiem decydującym o pozycji konkurencyjnej w długim okresie, jednym zaś z celów strategicznych jest wykorzystanie najlepszych narzędzi informatycznych w gromadzeniu i przetwarzaniu wiedzy najwyższej jakości” (w jej skład wchodzi: repozytorium wiedzy, brokerzy wiedzy, pracownicy wiedzy oraz klienci)⁹². **Organizacja oparta na wiedzy** to „organizacja bazująca na pracownikach wiedzy. W warunkach społeczeństwa wiedzy edukacja i poszukiwanie wiedzy stają się zajęciem na całe życie⁹³”.

System zarządzania wiedzą – sformułowany w kontekście funkcjonującej organizacji z uwzględnieniem celów ZW i jej oceny – powinien umożliwić (czy to menedżerom, czy pracownikom) lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, rozpowszechnianie, wykorzystywanie i zachowywanie wiedzy (rys. 2)⁹⁴.



Rys. 2. System zarządzania wiedzą według G. Probsta, S. Rauba i K. Romhardta

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

⁹¹ J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.

⁹² G. Grela, *Doskonalenie jakości procesów jako element organizacyjnego uczenia się*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

⁹³ E. Skrzypek, *Nowe podejście...*

⁹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, wyd. cyt.

System zarządzania wiedzą to: (w szerokim znaczeniu) „infrastruktura organizacyjna i techniczna służąca realizacji założeń koncepcji zarządzania wiedzą; (w ścisłym znaczeniu) zestaw metod, technik i narzędzi, stosowanych w ramach wzajemnie zależnych podsystemów: zarządzania wiedzą cichą, zarządzania wiedzą jawną, kształtowania kultury wiedzy oraz rozwiązań organizacyjnych, służących do realizacji procesów zarządzania wiedzą (poprzez odpowiednie dysponowanie zasobami), zgodnie z celami zarządzania wiedzą, wynikającymi ze strategii wiedzy”⁹⁵.

5. Zakończenie

Podsumowując rozważania⁹⁶:

1) relacje nadrzędności – podrzędności oraz zawierania się między pojęciami: znaku, danych, informacji, wiedzy, mądrości i prawdy, zostały uporządkowane w postaci tzw. stożka/piramidy wiedzy i mądrości (rys. 1);

2) przeobrażenia natury ekonomicznej, które legły u podłoża zmian społecznych przełomu XX i XXI wieku, zmodyfikowały sposób myślenia i postrzegania wielu procesów; przeniesienie pojęcia wiedzy na grunt nauk o zarządzaniu i wpływ kontekstu organizacji oraz rewolucji informacyjno-technologicznej – pozwoliły spojrzeć na wiedzę jako szybko rotujący kapitał oraz przedmiot zarządzania;

3) identyfikacja epistemologiczno-semantyczna zakresów znaczeniowych pojęć związanych z *knowledge management* oraz ich ewolucja wskazują, że to badawcze ujęcie znajduje się we wczesnej fazie rozwoju i ma duży potencjał diagnostyczno-eksploracyjny;

4) samo pojęcie (oraz nurt badawczy) zarządzania wiedzą w świadomości środowiska naukowego pojawiło się (stało się rozpoznawalne) w latach 90. XX wieku;

5) zaletą koncepcji *knowledge management* jest połączenie badań nad wiedzą i informacją z rewolucją informacyjno-komunikacyjną; *knowledge management* zawiera w sobie (podobnie jak cała dyscyplina nauk o zarządzaniu) poniekąd sprzeczne dążenia: mierzenia/porządku/kontroli (zarządzanie) oraz nadmiarowości/procesowości/płynności (wiedza: to, co miękkie, niemierzalne lub trudno mierzalne). Krytycy wskazują też inne słabości koncepcji, jak zapoznawanie relacji między wiedzą a władzą (powoli przewyżczane w badaniach) oraz – zwłaszcza w pierwszym okresie rozwoju – nadmierne skupianie się na kwestiach technicznych i nierozróżnianie (początki są u Platona) wiedzy, wartości i zasad od działania i respektowania zasad.

⁹⁵ E. Tabaszewska, wyd. cyt.

⁹⁶ K.M. Wiig, *Integrating intellectual capital with knowledge management*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3; S. Gherardi, *Organizational knowledge. The texture of workplace learning*, Blackwell, Oxford 2006; D. Jemielniak, J. Kociatkiewicz, *Knowledge Management. Fad or Enduring Organizational Concept?*, [w:] D. Jemielniak, J. Kociatkiewicz (red.), *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*, Information Science Reference, Hershey – New York 2009.

Literatura

- Antczak Z., *Kapitał ludzki oraz intelektualny w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London 2003.
- Bergmann R., *Experience management: foundations, development methodology, and Internet-based applications*, 2002, <http://books.google.pl>, 12.01.2009.
- Blackler F., *Knowledge, knowledge work and organizations*, „Organization Studies” 1995, vol. 16, no. 6.
- Bontis N. i in., *The knowledge toolbox. A review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, no. 4.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thompson Business Press, London 1999.
- Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management*, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow – London 1999.
- Chlebowski K., Morawski M., *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, [w:] W. Cieśliński (red.), *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 2, Wałbrzych 2002.
- Churchman C.W., *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organization*, Basic Books, New York 1971.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1998.
- Diogenes [z Synopy], [w:] *Diogenes Laertios. Żywoty i poglądy słynnych filozofów* (księga szósta, rozdział drugi), PWN, Warszawa 2013.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Gherardi S., *Organizational Knowledge. The Texture of Workplace Learning*, Blackwell, Oxford 2006.
- Gospodarek T., *Elastyczność zasobów informacyjnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2008.
- Grajewski P., *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości*, [w:] M. Czerna, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Grela G., *Doskonalenie jakości procesów jako element organizacyjnego uczenia się*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Management*, Houghton Mifflin, Boston 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Handy C., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Hayek F.A. von, *Competition as a discovery procedure*, „The Quarterly Journal of Austrian Economics” 2002, vol. 5, no. 3.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
- Jemieliński D., Kociatkiewicz J., *Knowledge Management. Fad or Enduring Organizational Concept?*, [w:] D. Jemieliński, J. Kociatkiewicz (red.), *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*, Information Science Reference, Hershey – New York 2009.
- Kotarba W., *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, PWE, Warszawa 2006.

- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Liebeskind P.J., *Knowledge, strategy and the theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17 (wydanie specjalne, Winter).
- Ludwiczynski A., *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- McDermott R., *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 4.
- McNamara C., Baxter J., Chua W.F., *Making and managing organizational knowledge(s)*, „Management Accounting Research” 2004, vol. 15, no 1.
- Meadows J., *Understanding information*, K.G. Saur, München 2001.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańtego, Katowice 2003.
- Mikuła B., *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Kapitał intelektualny – dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2001.
- Mikuła B., *Organizacja wirtualna (1.4.)*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2001.
- Morawski W., *Istota pojęcia wiedzy*, [w:] G. Kobylko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Moszkowicz K., Moszkowicz M., *Zarządzanie wiedzą i technologie informacyjno-komunikacyjne we współczesnym zarządzaniu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Od A do Z. Encyklopedia multimedialna PWN*, PWN, Warszawa 2006.
- Osbert-Pociecha G., *Przesłanki wprowadzania przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Platon, *Teajtet*, przekład i oprac. W. Witwicki (152a – e, 161c – 162e, 166d – 168c), Antyk, Kęty 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przybyła J., *Organizacja jako obiekt badań – składniki organizacji*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Quinn J.B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York Free Press, New York 1992.
- Quinn J.B., *Managing the intelligent enterprise. Knowledge & service-based strategies*, „Planning Review” 1993, vol. 21, no. 5.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.
- Skrzypek E., *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

- Skrzypek E., *Zarządzania wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, TNOiK Oddział Kraków, Kraków 2000.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] C.F. Hales (red.), *Spoleczeństwo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
- Skyrme D.J., *Knowledge networking. Creative the collaborative enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1991-1992.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991.
- Smith A.N., Medley D.B., *Information Resource Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio 1987.
- Sopińska A., [hasło] *dane*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Sopińska A., [hasło] *informacje*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, TNOiK, Toruń 2002.
- Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Sztumski W., *Filozoficzny aspekt wirtualizacji i kwestia cyberontologii*, [w:] L.W. Zacher (red.), *Wirtualizacja. Problemy, wyzwania, skutki*, Poltext, Warszawa 2013.
- Tabaszewska E., *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Businessman Book, Warszawa 1998.
- Tapscott D., *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, New York 1996.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003.
- Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY 2000.
- Ulrich D., *A new mandate for human resources*, „Harvard Business Review” 1998, January – February.
- Wachowiak P., [hasło] *wiedza*, [w:] M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (materiały konferencyjne), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.
- Wielka internetowa encyklopedia multimedialna*, <http://www.wiem.onet.pl/015bb9-p.html>, 2.02.2013.
- Wiig K.M., *Knowledge Management Fountain*, Schema Press, New York 1993.
- Wiig K.M., *Integrating intellectual capital with knowledge management*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3.
- Wojciechowski J.A., *Ecology of knowledge*, The Council for Research in Values and Philosophy, Washington DC 2001.
- Zakrzewski L., Kamińska B., *Business Intelligence a zarządzanie wiedzą*, [w:] A. Bartoszewicz (red.), *Informatyka w zarządzaniu – szanse i zagrożenia*, seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 1, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Garwolin – Łódź 2011.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

**PROBLEMS OF KNOWLEDGE
IN THE CONTEXT OF ORGANIZATION
(FROM EPISTEMOLOGICAL AND SEMANTIC PERSPECTIVE)**

Summary: The article presents preliminary results of the research of literature from the point of view of knowledge in an organization. The author diagnoses the scientific scope of such notions as: sign, data, information, knowledge, wisdom, truth, management knowledge and further he identifies and systematizes among them reports from the point of view of knowledge management in an organization. The work is summarized by the qualitative analysis of the research findings.

Keywords: sign, datum/data, information, knowledge, wisdom, truth.