

**Czesław Mesjasz**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

## **CELOWOŚĆ ROZWOJU TEORII ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI**

### **1. Wstęp**

Analiza prac dotyczących zarządzania wiedzą pozwala na stwierdzenie, że w rozważaniach tych występują istotne braki. Często można zauważyć, że autorzy nie starają się analizować takich pojęć jak wiedza, kapitał intelektualny itp. W wyniku tego wiele prac dotyczących uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą zawiera jedynie swego rodzaju zdroworozsądkowe opisy znanych zjawisk z wykorzystaniem nowego, bardziej „naukowo” brzmiącego języka. Tego rodzaju opracowania mają niezbyt wielką wartość poznawczą.

Intuicyjnie określone pojęcia stają się narzędziem komunikacji czy też „dyskursu naukowego”. Można więc stwierdzić, że do teorii i praktyki zarządzania niejako bocznymi drzwiami wchodzi postmodernizm, rozumiany tutaj w dosyć uproszczonej formie jako przeniesienie akcentu z poszukiwania kategorii obiektywnych na wykorzystanie różnego rodzaju kategorii intersubiektywnych w ramach procesu komunikacji czy też w ramach dyskursu.

Wpływu postmodernizmu na teorię zarządzania nie wolno negować i nie chodzi też o jego uproszczoną krytykę. Problem polega na tym, że zbyt ogólne, nieprecyzyjnie definiowane pojęcia często stosuje się w sytuacji, gdy z tekstów jednoznacznie wynika, że autorzy często nie zdają sobie sprawy z ograniczeń tego rodzaju podejścia i z całym przekonaniem piszą np. o organizacji na krawędzi chaosu, nie uświadamiając sobie ani metaforycznego charakteru takiego ujęcia, ani ograniczeń reifikacji metafor i analogii.

Dlatego też celem niniejszego referatu jest wskazanie, dlaczego celowe jest właściwe zrozumienie teoretycznych podstaw zarządzania wiedzą oraz jak lepsze zrozumienie teorii może pozwolić na doskonalenie metod zarządzania wiedzą w praktyce.

## 2. Teoretyczne i praktyczne ograniczenia zarządzania wiedzą w organizacji

Bez większego wysiłku można obecnie znaleźć wiele prac z całego świata, dotyczących informacji, wiedzy, uczenia się i kapitału intelektualnego, pretendujących do miana naukowych, w których autorzy zapominają o podstawach metodologicznych i ontologicznych, które podają w wątpliwość wartość ich prac.

Po pierwsze, trzeba sobie zdawać sprawę, że często nie można zdefiniować informacji w sposób klasyczny – *definiendum* i *definiens*. Często zapomina się o tym i traktuje się np. wzór C. Shannona jako matematyczną definicję informacji. A przecież jest to tylko przydatny, chociaż nie pozbawiony wad (entropia bez temperatury), wzór na wielkość przepływu sygnałów. Wszelkiego zaś rodzaju opisowe definicje informacji wprowadzające rozróżnienie między danymi a informacjami i wiadomościami mają charakter funkcjonalny, co oznacza, że nie zawsze mogą być wykorzystywane do bardziej zaawansowanych rozważań teoretycznych i empirycznych.

Po drugie, jeszcze większe trudności powstają przy definiowaniu wiedzy. Klasykne definicje (w rodzaju: „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”) mogły być stosowane w rozważaniach autorów antycznych, lecz nie są przydatne do rozważań w naukach społecznych w XXI w. Problemy definiowania wiedzy, a także informacji, napotykają przeszkodę, jaką jest niemożność jednoznacznego definiowania pojęcia znaczenia. Łatwo bowiem można zauważyć, że chęć w miarę poprawnego określenia tego pojęcia prowadzi do bardzo istotnych przeszkód epistemologicznych dotyczących relacji pomiędzy obserwatorem, uczestnikiem a specyficznym przedmiotem obserwacji jakim jest organizacja.

Trzecią przeszkodą w dyskusji o uczącej się organizacji i pokrewnych zagadnieniach jest to, że nie uwzględnia się mechanizmów uczenia się organizacji, szczególnie, jeśli chodzi o zmiany ilości i charakteru relacji zachodzące w jej ramach w trakcie tego procesu. Dokonuje się jednocześnie jej antropomorfizacji (np. „organizacja inteligentna”), bez wskazania mechanizmów działania takiej organizacji. Określenie, że jest to „organizacja posiadająca i tworząca wiedzę i posiadająca umiejętność dostosowanie się do otoczenia” jest kolejnym przykładem rozważań tautologicznych.

Do trudności rozważań dotyczących wiedzy i uczenia się organizacji należy dodać dwa dodatkowe ograniczenia. Po pierwsze, procesy uczenia się dotyczą świadomości ludzi, co jeszcze raz każe przypomnieć o tym, że nasze rozumienie organizacji jest bardzo ograniczone. Po drugie, opis uczenia się i wiedzy organizacyjnej, poza schematami typologicznymi w rodzaju „Nawigatora” firmy Skandia nie może już opierać się na analogiach i metaforach. Dochodzi się w ten sposób do podstawowych ograniczeń epistemologicznych wynikających z braku możliwości odpowiedzi na pytanie – co to jest świadomość ludzka? Budowanie metafor i analogii organizacji z wykorzystaniem

pojęcia intelektu (świadomości) jest istotnym błędem, gdyż tłumaczy się wtedy nieznaną (organizacja) za pomocą nieznanego (świadomość).

### 3. Kierunki poszukiwań w ramach teorii zarządzania wiedzą

Celem wymienienia ograniczeń zarządzania wiedzą w organizacji nie jest całkowite zanegowanie przydatności rozważań o uczącej się organizacji, organizacji inteligentnej czy też kapitale intelektualnym. Mając na uwadze opisane ograniczenia, rozważania te można prowadzić w następujących kierunkach.

Po pierwsze, w dyskusji o uczeniu się, wiedzy i kapitale intelektualnym organizacji trzeba pamiętać o problemach z definiowaniem informacji i wiedzy oraz z niemożnością określenia, jak przejść w rozważaniach o tych pojęciach od świadomej osoby do organizacji. Tutaj szczególnie poleca się podejście, które skłania do tego, aby dobrze wiedzieć, czego się nie wie. W szczególności dotyczy to definicji wspomnianego pojęcia znaczenia.

Drugim interesującym kierunkiem rozważań o wiedzy, uczeniu się i kapitale intelektualnym mogą być próby opisu dynamiki relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji w procesach adaptacji, które określa się mianem uczenia się. Trzecim wreszcie obszarem są wszelkiego rodzaju próby tworzenia typologii niematerialnych zasobów i atrybutów organizacji, które można w pewnym przybliżeniu opisywać jako informację i wiedzę. Wartościowym uzupełnieniem tych typologii są wszelkiego rodzaju próby opracowania metod ich pomiaru – najczęściej za pomocą skali przedziałowej (skale punktowe) albo jeszcze lepiej – za pomocą skali ilorazowej.

### 4. Typologia teorii zarządzania wiedzą

Trudno jest oczywiście w sposób jednoznaczny uporządkować podejścia teoretyczne stosowane w wyjaśnianiu problemów dotyczących zarządzania wiedzą w organizacji. Jako podstawę do tworzenia typologii podejść teoretycznych, a nawet i paradygmatów stosowanych w zarządzaniu wiedzą w organizacji, można przyjąć rozważania Sveiby'ego [2001] oraz Halla [2003].

#### A. Epistemologia:

- wiedza subiektywna [Polanyi 1967],
- wiedza obiektywna [Popper 1972].

#### B. Teorie organizacji:

- podejście oparte na teorii *autopoiesis* [Luhmann 1995; 1997; Magalhaes 1996],
- podejście ewolucyjne [Nelson, Winter 1982],
- podejście „porządek z chaosu” (*chaordic*), czyli zastosowanie teorii złożoności (teorii chaosu) do wyjaśnienia oraz analizy teoretycznych i praktycznych problemów zarządzania wiedzą [Stacey 2001].

C. Teorie tworzenia wiedzy:

- podejście kognitywne [Simon 1981],
- podejście koneksjonistyczne (*connectionist view*) [Kogut, Zander 1992; 1995],
- podejście oparte na koncepcji (*autopoiesis*) [Luhmann 1995; 1997], [Magalhaes 1996; Hall 2003].

Omówienie wszystkich tych koncepcji przekracza oczywiście ramy niniejszego opracowania, dlatego też jako najbardziej syntetyczne traktować należy te koncepcje teoretyczne, które wiążą teorię zarządzania wiedzą w organizacji z podejściem systemowym.

## 5. Teoria systemów – podejście klasyczne

W klasycznym podejściu systemowym ucząca się organizacja opisywana jest za pomocą koncepcji zaczerpniętych z podejścia systemowego przedstawionego m.in. przez von Bertalanffy'ego, Bouldinga, oraz z cybernetyki pierwszego rzędu, czyli cybernetyki w kształcie zaproponowanym przez Wienera i Ashby'ego. Organizacja adaptująca się do otoczenia traktowana jest jako swego rodzaju analogia (metafora) systemu sterowania.

Zagadnieniom związku cybernetyki z zarządzaniem poświęcało uwagę wielu polskich autorów – Greniewski, Lange, Kempisty, Mazur. Koncepcje te stanowią w zasadzie pewien rozdział historii myśli organizatorskiej, dlatego też opisane zostaną jedynie w sposób ogólny.

Uczenie się organizacji można wtedy sprowadzić do prostego schematu opierającego się na ujemnym sprzężeniu zwrotnym. Głównym celem tego rodzaju uczenia się systemu jest dostosowanie się do zmian w otoczeniu. Mniejszą wagę przywiązuje się do zmian organizacji (struktury) systemu. W zasadzie zakłada się, że struktura ta pozostaje niezmienna. Zakłada się również, że nie istnieją ograniczenia predykcji (przewidywania) zarówno w odniesieniu do otoczenia, jak i działania systemu. Można więc stwierdzić, że proces uczenia się dotyczy organizacji traktowanej jako maszyna (ujęcie mechanistyczne).

W analizie procesów uczenia się organizacji z wykorzystaniem pojęć z zakresu cybernetyki pierwszego rzędu występują następujące pojęcia: układ (system) uczący się, sterowanie i regulacja, sprzężenie zwrotne, równowaga (stabilność), komunikacja, optymalność, racjonalność, homeostaza.

Opisane w uproszczeniu założenia teoretyczne uczącej się cybernetycznej organizacji są rozwijane w kierunku:

- odejścia od uproszczonych, mechanistycznych modeli organizacji,
- traktowania organizacji jako systemu żywego – wprowadzenie mechanizmów homeostazy,

- traktowania organizacji jako systemu otwartego – rozwinięcie koncepcji systemu żywego,
- uwzględnienia roli obserwatora – tzw. cybernetyka drugiego rzędu oraz wstępne wprowadzanie podejścia kognitywnego.

## 6. Teoria systemów – podejście konstruktywistyczne

Chociaż pojęcie ucząca się organizacja wydaje się zrozumiałe na poziomie intuicyjnych rozważań, to jednakże dokładniejsza analiza wskazuje, że nie jest w zasadzie możliwe podanie jego jednoznacznej interpretacji. Większa precyzja jest potrzebna do opisu i analizy organizacji za pomocą metafor zaczerpniętych z różnych dziedzin wiedzy. W szczególności dotyczy to stosowania analogii i metafor, za których pomocą organizację traktuje się jako system złożony.

W związku z tym należy dążyć do znalezienia pewnego „złotego środka” w definiowaniu organizacji. Z jednej strony nie można poprzestawać jedynie na stwierdzeniach w rodzaju „system działań”. Z drugiej natomiast, zrozumiałe jest, że nie jest możliwe stworzenie jednoznacznej, uniwersalnej definicji organizacji. Wiadomo bowiem, że w naukach społecznych tworzenie tego rodzaju definicji nie jest możliwe. Trzeba jeszcze zwrócić uwagę na inną kwestię. Otóż systemy społeczne możemy podzielić na trzy rodzaje.

Do pierwszej grupy zalicza się systemy, w których realizowana jest koordynacja działań ludzi obdarzonych świadomością i samoświadomością. Systemy społeczne drugiego rodzaju występują w zbiorowościach zwierząt i owadów, co do których istnieje pełna zgodność, że nie mają one świadomości, a ich samoświadomość, czy też raczej samokontrola, ma bardzo elementarny charakter. Często w takich zbiorowościach występuje zjawisko kolektywnej inteligencji. Polega ono na tym, że zbiorowość traktowana jako całość ma możliwość rozwoju i dostosowania się do otoczenia, dzięki prostym zachowaniom poszczególnych elementów. Elementy te nie mają świadomości, a tym bardziej nie są w stanie określić jakichkolwiek związków między swym zachowaniem a funkcjonowaniem całości (kolonie mrówek, pszczół, niektóre ekosystemy).

Powstanie systemów społecznych trzeciego rodzaju związane jest z rozwojem metod symulacji komputerowej. Korzystając z koncepcji sztucznego życia (*artificial life*) oraz algorytmów genetycznych (*genetic algorithms*), automatów komórkowych czy też sieci neuronowych tworzy się modele zachowań zbiorowości ludzi, zwierząt oraz innych obiektów, np. sieci komputerowych, w tym także Internetu. Metoda ta nosi nazwę *Agent Based Modelling* i nie ma jeszcze jednoznacznego polskiego odpowiednika terminologicznego. W związku z tym do rozważenia można proponować terminy – modele zachowań wielopodmiotowych czy też modele agentowe. W ich budowie korzysta się z koncepcji z zakresu teorii złożoności [Epstein, Axtell 1996; Goldspink 2002].

Każdy system społeczny (organizację) można opisywać za pomocą takich atrybutów, jak:

- element oraz jego dynamika (zachowanie [działanie]),
- postrzeganie rzeczywistości przez element – własny obraz, obraz organizacji oraz obraz otoczenia,
- interakcje między elementami; zarówno oddziaływania diadyczne, jak i oddziaływania więcej niż dwóch elementów,
- systemowe własności organizacji (statyczne i dynamiczne) powstające w efekcie interakcji elementów; własności te z reguły mają charakter synergiczny (wyłaniające się własności – *emerging properties*) i nie można ich opisywać jedynie za pomocą analizy interakcji między pojedynczymi elementami.

Uwzględniając te atrybuty oraz mając na uwadze konieczność traktowania organizacji jako uczącego się systemu złożonego, można przyjąć następującą interpretację.

Organizacja ucząca się i tworząca wiedzę może być traktowana jako system interpretacji i konstrukcji rzeczywistości. Celem przetrwania organizacja musi znaleźć sposoby interpretacji zdarzeń, aby zapewnić sobie stabilizację swego otoczenia i dążyć do zwiększenia przewidywalności tych zdarzeń. Organizacja musi również wykształcić sposoby interpretacji zdarzeń, aby móc stanowić jedność z otoczeniem, które organizacja ta wybiera. Podstawowym problemem teorii organizacji jest więc zrozumienie, jak ludzie konstruują znaczenie i otaczającą ich rzeczywistość oraz zbadanie, w jaki sposób odtwarzana (*enact*) przez nich rzeczywistość tworzy kontekst dla ich działania [Weick 1995; Lissack 1999; van der Heijden 2000].

W związku z tym zachodzi konieczność wyjaśnienia znaczenia pojęcia „znaczenie”. W wielu bowiem pracach z zakresu uczenia się organizacji, zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym pojęcie to służy do definiowania różnicy między danymi a informacją czy też informacją a wiedzą. Chociaż znaczenie wydaje się zrozumiałe na poziomie intuicji i często traktowane jest w sposób aprioryczny, dokładniejsza jego analiza pokazuje, że nie jest ono łatwe do zdefiniowania.

Rozważanie dotyczące znaczenia stanowią obecnie jeden z podstawowych problemów teorii nauk społecznych, w tym również oczywiście teorii systemów społecznych. Interesującą interpretację pojęcia znaczenia na gruncie teorii systemów społecznych nawiązującą do koncepcji Luhmanna [1984; 1995] przedstawił Leydesdorff [2001].

W dużym uproszczeniu koncepcję tę można opisać następująco. W powszechnie znanej definicji informacji za pomocą entropii (negentropii) Shannon [1948] nie odnosi się do problemu znaczenia informacji. W definicji tej akcentuje się przede wszystkim przepływ sygnału jako czynnik zmniejszający niepewność. Tymczasem już samo pojęcie niepewności związane jest ze znaczeniem. Komunikacja przekazująca znaczenie (*meaningful communication*) jest czynnikiem zmniejszającym niepewność.

Znaczenie można w związku z tym opisywać za pomocą takich cech, jak:

1. Wielopoziomowa refleksywność – zależność od obserwatora oraz od jego wielopoziomowej i wielorakiej interpretacji (coś ma znaczenie dlatego, że ma znaczenie, dlatego, że ma znaczenie... itd.) [Kozłowski 2002].

2. Zależność od znaczenia wcześniejszych komunikatów.

3. Zależność od kontekstu – obserwatora i procesu komunikacji.

4. Redukcja niepewności.

5. Związek z językiem komunikacji.

6. Tworzenie znaczenia związane jest zawsze z procesem uczenia się odbiorcy.

Odtwarzanie otoczenia przez menedżerów uczącej się organizacji polega m.in. na konstruowaniu, zmianie oraz eliminowaniu wielu jego „obiektywnych” cech. Ponadto mogą oni zmieniać charakter pewnych parametrów z losowego na deterministyczny, wprowadzają własny porządek i tworzą własne ograniczenia. Dzięki temu procesowi nadawania sensu (*sensemaking*) oraz konstruowania rzeczywistości ludzie związani z organizacją nadają znaczenie zdarzeniom i działaniom występującym w tej organizacji. Odbywa się to na dwóch poziomach – indywidualnego uczestnika i całej organizacji [Weick 1995; Lissack 1999, s. 111].

Chociaż interpretacja ta zawiera elementy konstruktywizmu, to jednakże jest na tyle uniwersalna, że pozwala na bardzo szeroki zakres rozważań dotyczących systemów społecznych. Z jednej strony umożliwia w pełni „obiektywne” traktowanie organizacji jako wyniku działań i procesów poznawczych związanych z nią podmiotów, a z drugiej umożliwia również uwzględnienie w analizie elementów kognitywnych (poznawczych), zarówno uczestników, jak i obserwatorów. Umożliwia to z kolei zrozumienie procesów tworzenia analogii i metafor organizacji, a także procesów uczenia się i tworzenia wiedzy w organizacji.

Nasuwa się w związku z tym pytanie fundamentalne dla teorii systemów społecznych. W jakim zakresie należy poznać procesy myślowe człowieka, aby móc zbudować teorię, która umożliwiłaby zobiektywizowany oraz pełny opis i analizę działania tych systemów, wraz z możliwością chociaż częściowej predykcji? Wówczas nauki społeczne stałyby się w istotnym stopniu podobne do nauk przyrodniczych. Można by wtedy wręcz mówić o swego rodzaju „monoparadygmatycznej” teorii nauk społecznych. Biorąc pod uwagę obecny stan zaawansowania wiedzy o procesach poznawczych człowieka, wydaje się, że w naukach społecznych długo jeszcze organizacje traktowane będą jako wytwór społecznego dyskursu, a ich badanie będzie polegało na konfrontacji wyników wielu takich dyskursów prowadzonych z wykorzystaniem wielu języków, poczynając od matematyki, a kończąc na metaforach i analogiach pochodzących z wielu dziedzin wiedzy.

Jeżeli przedmiotem zainteresowania jest konstruowanie systemu społecznego oraz informacja i wiedza istniejąca w tym systemie, to należy uwzględnić metody z zakresu cybernetyki drugiego rzędu, w której podstawowe znaczenie ma obserwator [von Foerster 1982]. Rola obserwatora stanowi bowiem zawsze klucz do zrozumienia systemów społecznych. Zgodnie z twierdzeniem Maturany, twórcy kon-

cepcji *autopoiesis* w systemach biologicznych, „Wszystko, co wypowiedziane, jest wypowiedziane przez obserwatora, do innego obserwatora, którym może być on sam” [Maturana 1985, s. 103].

Podstawową operacją poznawczą realizowaną przez obserwatora jest operacja dystynkcji (identyfikacja różnicy). Poszukiwanie jednoznacznej definicji informacji na poziomie werbalnym prowadzi do tautologii, dlatego też jako podstawę niektórych rozważań przyjmuje się definicję Batesona: „Informacja składa się z różnic czyniących różnicę” (*...what we mean by information – the elementary unit of information – is a difference which makes a difference* [Bateson 1973, s. 83, 428; Nonaka, Takeuchi 1995, s. 81; Bateson 2000, s. 459]. Definicja ta stanowi podstawę do teorii systemów społecznych opierającej się na komunikacji [Luhmann 1984].

Za pomocą tej operacji obserwator wyznacza jedność jako istnienie różne od tła, a tło jako dziedzinę, w której istnienie zostało wyróżnione. To wprowadzenie do koncepcji *autopoiesis* stanowi w naszych rozważaniach punkt wyjścia do analizy systemów złożonych, w tym w szczególności organizacji – systemów społecznych, w których obserwacja organizacji może być dokonywana z zewnątrz albo w ramach organizacji.

Dzięki przedstawionemu tu ujęciu badania i działania organizacji możliwa jest głębsza analiza procesów uczenia się organizacji, tworzenia wiedzy w organizacji oraz przekształcania tej wiedzy w kapitał intelektualny.

## 7. Teoria systemów złożonych

Spośród wielu przykładów zastosowań modeli złożoności w teorii i praktyce zarządzania uczącą się organizacją najbardziej ostatnio popularna jest koncepcja organizacji „na krawędzi chaosu” (*edge of chaos*) opracowana przez Kauffmana [1993, 1995]. Jest ona stosowana jako zbiór metafor obejmujących m.in. następujące pojęcia: przejścia fazowe, nierówny krajobraz dostosowania (*rugged fitness landscape*), wyłanianie się (*emergence*), atraktory, chaos, krawędź chaosu, samoorganizujące się warunki krytyczne (*self-organized criticality*), wzrastające przychody (*increasing returns to scale*) [Arthur 1994; Lissack 1999].

Podstawowe cechy nowego podejścia do organizacji, wynikającego ze stosowania modeli zaproponowanych przez B. Arthura oraz S. Kauffmana, można przedstawić za pomocą cech zestawionych w tab. 1. Należy przy tym dodać, że ze względu na zmiany w definiowaniu organizacji, w którym uwzględnia się czynniki psychospołeczne, analogie i metafory nawiązujące do teorii złożoności często są związane z koncepcjami z zakresu postmodernizmu oraz z podejściem kognitywnym (poznawczym) (*cognitive approach*).

Tabela 1. Zmiany podejścia do organizacji

Podejście oparte na ekonomii neoklasycznej i klasycznej teorii organizacji i zarządzania	Podejście nawiązujące do teorii złożoności i uczącej się organizacji
Liniowy i stopniowy proces zmian	Zmiany nieliniowe, nieprzewidywalne, zdarzenia związane ze sobą
Jeden punkt równowagi; ewentualnie izolowane punkty równowagi, często bez możliwości wskazania możliwości przejścia	Wiele punktów równowagi; „krajobraz dostosowania” z wieloma punktami optimum; organizacja „na krawędzi chaosu”
System zamknięty (tylko w modelach mikroekonomicznych)	System otwarty; systemy sieciowe i powstawanie relacji między wieloma rynkami
Pełny dostęp do informacji	Asymetria informacji i związany z nią ograniczony i zróżnicowany dostęp do wiedzy
Racjonalność podmiotów, uczestników gry rynkowej; podejście dedukcyjne	Dominacja ograniczonej racjonalności oraz dominacja podejścia indukcyjnego
Malejące przychody krańcowe tradycyjnych form kapitału	Rosnące przychody krańcowe nowej formy kapitału – kapitału intelektualnego wynikającego z wiedzy organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Arthur 1994; Kauffman 1993; 1995; Lissack 1999; Nestorowicz 2001].

## 8. Zakończenie

Celem niniejszego referatu było wskazanie, dlaczego celowe jest głębsze zrozumienie teoretycznych podstaw zarządzania wiedzą. Pozwala ono bowiem na doskonalenie metody jej wykorzystania w praktyce, w zarządzaniu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym.

W artykule dokonano przeglądu najważniejszych koncepcji z zakresu uczenia się organizacji oraz zarządzania wiedzą. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury stwierdzono, że jako podstawę teoretyczną zarządzania wiedzą można traktować bardzo duży zakres dziedzin nauk społecznych, poczynając od psychologii i teorii organizacji, a na podstawach epistemologii kończąc. Stwierdzono również, że najbardziej kompleksową podstawą teoretyczną rozważań dotyczących uczącej się organizacji może być teoria systemów złożonych, w której wykorzystuje się elementy podejścia kognitywnego.

Przedstawione rozważania mają charakter wstępny i stanowią jedynie wprowadzenie do dalszych badań. Przedmiotem tych badań powinny być przede wszystkim możliwości i ograniczenia oraz specyfika zarządzania wiedzą w zarządzaniu strategicznym oraz w zarządzaniu operacyjnym w przedsiębiorstwach działających w warunkach rynkowych, a także w innego rodzaju organizacjach.

## Literatura

- Arthur W.B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 1994.
- Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin, Frogmore, St. Albans 1973.
- Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind*, University of Chicago Press, Chicago 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Epstein J.M., Axtell R., *Growing Artificial Societies*, MIT Press, Cambridge, MA, 1996.
- Foerster H. von, *Observing Systems. A Collection of Papers by Heinz von Foerster*, Intersystems Publications, Seaside, CA, 1982.
- Goldspink C., *Modelling Social Systems as Complex: Towards a social simulation meta-model*, „Journal of Artificial Societies and Social Simulation (JASSS)” 2000, vol. 3, nr 2, <http://www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/3/2/1.html>.
- Hall W.P., *Organisational Autopoiesis and Knowledge Management*, Referat przedstawiony podczas ISD '03 Twelfth International Conference on Information Systems Development – Methods & Tools, Theory & Practice, Melbourne, Australia, 25-27 August, 2003 <http://www.hotkey.net.au/~bill.hall/index.html>.
- Heijden, van der, K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Kauffman S.A., *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press, New York–Oxford 1993.
- Kauffman S.A., *At Home in the Universe. The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, New York–Oxford 1995.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, nr 3.
- Kozłowski J., *Refleksywność – jedna z kluczowych idei przelomu tysiącleci*, [w:] *Kreowanie nowego*, praca zbiorowa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Leydesdorff L., *A Sociological Theory of Communication. The Self-Organization of the Knowledge-Based Society*, Universal Publishers/uPUBLISHCOM, USA 2001.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Lissack M.R., *Complexity: The Science, its Vocabulary, and its Relation to Organizations*, „Emergence” 1999, vol. 1, nr 1.
- Luhmann N., *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1984. (*Social Systems*, Stanford University Press, Stanford 1995).
- Luhmann N., *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press, New York 1990.
- Luhmann N., *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, 2 ed., Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1994.
- Luhmann N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1997.
- Magalhaes R., *Organizational Learning, Organizational Knowledge and Organizational Memory; New Proposals Towards a Unified View*, „Working Paper Series 20”, London School of Economics, Department of Information Systems 1996, <http://is.lse.ac.uk/wp/pdf/WP60.PDF>.
- Maturana H. R., *Autopoiesis*, „Projektowanie i Systemy” 1985, t. 7.
- Mesjasz C., *Images of Organisation and Development of Information Society: Going into Metaphors*, „S.E.E.D. Journal (Semiotics, Evolution, Energy, and Development)” 2001, vol.1, nr 2, <http://www.library.utoronto.ca/see/pages/SEED/Voll-/MesjSEED.htm>.
- Mesjasz C., *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 4.

- Mikuła B., *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy*, [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wyższa Szkoła Biznesu-National Louis University, Nowy Sącz 2001.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.
- Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, POLTEXT, Warszawa 2000.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, New York 1967.
- Popper, K.R., *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, Oxford University Press, London 1972.
- Rokita J., *Model uczenia się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
- Simon H.A., *Bounded Rationality and Organizational Learning*, „Organizational Science” 1991, vol. 1, nr 2.
- Shannon C.E., *A Mathematical Theory of Communication*, „Bell System Technical Journal” 1948, vol. 27.
- Stacey R.D., *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge, London/New York 2001.
- Sveiby, K. E., *A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 2, nr 4.
- Weick K. E., *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- Weick K.E., Roberts K.H., *Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, vol. 38, nr 3.
- Zander U., Kogut B., 1995, *Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organisational Capabilities: An Empirical Test*, „Organisation Science” 1995, vol. 6, nr 1.

## PURPOSIVENESS OF DEVELOPMENT OF THEORY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

### Summary

Analysis of the writings on the knowledge management allows to conclude that their authors frequently do not attempt to analyze such terms as knowledge or intellectual capital, etc. Intuitive categories become an instrument of communication or of a „scientific discourse”. It may be stated that theory and practice of management are influenced by postmodernism, understood in a simplified form, as transfer of emphasis from the search for objective categories to the application of intersubjective categories in the communication, or in the discourse. Application of imprecisely defined notions frequently accompanies a situation, when it is visible that some authors do not understand the limitations stemming from reification of metaphors. The aim of the paper is to prove why it is necessary to understand better the theoretical foundations of knowledge management, and to show how better understanding of theory would help to improve methods of knowledge management.