

TADEUSZ WOJEWÓDZKI

## **Praktyczność wiedzy: wdrożenia humanistyki**

### **Model praktyczności wiedzy**

Poszukiwanie formuły wdrożenia metodologicznego modelu praktyczności wiedzy<sup>1</sup> uwzględnia realia współczesnych organizacji, funkcjonujących w uwarunkowaniach Unii Europejskiej. W unijnych realiach społeczno-gospodarczych XXI wieku najpowszechniejszą, jak dotychczas, formułą organizacyjną działań zespołowych, są zespoły projektowe, osadzone w infrastrukturze organizacji, o zróżnicowanych walorach kapitału ludzkiego, procesów decyzyjnych, relacji międzyludzkich oraz procesów komunikacyjnych<sup>2</sup>. W naszych rozważaniach bierzemy pod uwagę zespoły, które wyróżniają się tym, że: (1) korzystają lub korzystały z finansowania unijnego, (2) ze względu na spełnienie pierwszego warunku respektować muszą warunki korzystania ze wspomnianego źródła finansowania, których metodyczną podstawę tworzy unijna metodyka zarządzania projektami

---

<sup>1</sup> Dla potrzeb niniejszych rozważań przyjmujemy, że chodzi tutaj o system gwarantujący udzielanie odpowiedzi na pytania problemowe, istotnie wspierający procesy decyzyjne w przedsiębiorczości. Samą natomiast przedsiębiorczość pojmujemy jako formalnie usankcjonowaną działalność organizacji nastawionych na aktywną realizację wspólnych celów.

<sup>2</sup> W przyjętej przez nas metodyce badania zespołów projektowych, a szerzej – organizacji produkcyjnych, usługowych, administracji i NGO (nazywanych przedsiębiorczością), wyodrębnione cztery dziedziny stanowią obszar szczegółowych analiz uwarunkowań intelektualno-mentalnych. Podstawowe jest pytanie o sposoby myślenia respektowane w przedsiębiorczości, identyfikowane jako relacje wiedzy oraz systemu wartości.

PCM<sup>3</sup>. Ze względu na powszechność występowania właśnie ta metodyka jest obiektem naszego szczególnego zainteresowania. PCM dysponuje ponadto instrumentami wymuszającymi określony cykl zachowań, w tym także pewien sposób myślenia, potwierdzony rezultatami oraz dokumentacją projektową. Sposób myślenia – wpisany we wspomnianą metodykę<sup>4</sup> – interesuje nas tutaj o tyle, iż jest zbieżny z proponowanym w dalszej części rozważań sposobem myślenia, wpisanym w koncepcję metodologicznego modelu praktyczności wiedzy.

Metodyka zarządzania projektami stanowi zbiór technik, sposobów i metod realizacji celów o zróżnicowanym poziomie ogólności, skali i zakresie wymagań oraz prezentowanych sugestii. Wśród nich odnajdujemy tak zwane dobre praktyki. Jest to usankcjonowana już pewną tradycją rozpowszechnienia postać dzielenia się wiedzą, a więc elementu modelu praktyczności wiedzy. Ze względu na jej obecność w realiach projektowych analizujemy tę formułę i konfrontujemy z twierdzeniami optymalizacyjnymi jako rezultatami realizacji celów pozapoznawczych w naukach praktycznych<sup>5</sup>. Dodajmy – rezultatami rozpoznawanymi przez refleksyjność humanistyki zintegrowanej<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> W 1992 roku Komisja Europejska przyjęła dokument *Zarządzanie Cyklem Projektu* (ZCP – ang. Project Cycle Management – PCM). Usankcjonowano tym samym praktykę projektową w UE. Myślenie o projektach i programach ujęte zostało w kanony nie tylko słuszne intelektualnie, ale potwierdzone praktyką projektową uwzględniającą wcześniejsze błędy oraz ich konsekwencje.

<sup>4</sup> Więcej na ten temat: Wojewódzki, 2011.

<sup>5</sup> Nauki praktyczne odróżniamy od teoretycznych typizacyjnie na podstawie dwóch kryteriów: celów oraz rezultatów badawczych. Nauki praktyczne traktują zmianę rzeczywistości jako cel nadrzędny, czego konsekwencją jest odmienność rezultatów badawczych. W naukach praktycznych występują tak zwane twierdzenia optymalizacyjne. Więcej: Wojewódzki, 1976.

<sup>6</sup> Nawiązuję tutaj do rozważań A. Pałubickiej, 2011; Program Humanistyki Zintegrowanej realizowany w formule swego rodzaju projektów operacyjnych ma postaci tak metodologicznie różne, jak Infobrokerstwo Systemowe – z jednej strony, a na przykład Gramatyka Kultury Europejskiej – z drugiej. Łączy je niewątpliwie perspektywa intelektualna skupiona na formule sposobu myślenia jako kategorii intelektualnej tworzącej osnowę *zintegrowanej interpretacji humanistycznej*. Terminu tego używa Jerzy Kmita w: Kmita, 2002a; zob. też: Pałubicka, 2011.

## Wiedza jako zasób

Nie ma wprawdzie zgodności w definiowaniu współczesnego społeczeństwa jako informacyjnego (por. Nowak, 2014), ale nie ulega wątpliwości, że w charakterystykach współczesności wiedza została zauważona już nie tylko instrumentalnie, jako wspierająca inne procesy w przedsiębiorczości, lecz także jako rezultat określający sens najnowocześniejszych organizacji<sup>7</sup>. Można by się spodziewać w tak określonym kontekście równoległego, ze strony przedsiębiorczości, masowego zainteresowania dziedzinami tradycyjnie zajmującymi się wiedzą, a więc filozofią nauki, metodologią czy refleksyjnością humanistyczną. Takie zjawisko byłoby logiczną konsekwencją zainteresowania wiedzą. Tymczasem za reprezentatywne dla naukowych rozstrzygnięć w obszarze specyfiki wiedzy powszechnie uznano refleksyjność nie z obszaru metodologii, lecz informatyki oraz ekonomii. O wiedzy mówi się najczęściej w kontekście zarządzania nią oraz informatycznych narzędzi wsparcia procesów informacyjnych, a nie metodologicznych uwarunkowań wiedzy czy kompetencji niezbędnych do specjalistycznego zajmowania się procesami jej wytwarzania oraz wykorzystania dla potrzeb firm, administracji, NGO – słowem: przedsiębiorczości.

Wiedza, traktowana jako zasób organizacji, urosła do rangi kapitału<sup>8</sup>, z tą jednak różnicą, że inne zasoby organizacji – rozpoznane wcześniejszej

<sup>7</sup> Tak rozumiane społeczeństwo odróżnia się od agrarnego (produkty rolne) oraz industrialnego (produkty przemysłowe) wiedzą – jako produktem finalnym.

<sup>8</sup> Z punktu widzenia czysto ludzkiego – już od czasów Gutenberga i rozpowszechnienia bardziej uniwersalnych form alokacji przestrzennej niż zwykła jazda wierzchem na koniu – cały czas narasta proces dostępności informacji i wiedzy. Przemieszczanie się ludzi oraz informacji, techniczne możliwości docierania bezpośredniego i pośredniego do wiedzy, uwarunkowane są zmianami technologicznymi. Tempo tych zmian, a w każdym razie informatycznej ich części, możliwe jest do adekwatnego zinterpretowania już tylko w kategoriach postępu geometrycznego. Jakże jednak wynikają z tego praktyczne korzyści postrzegane – znów – z punktu widzenia czysto ludzkiego, czyli tak zwanego przeciętnego zjadacza chleba? Poza iluzoryczną radością wniesioną w codzienność przez świat gadżetów technicznych, stoi on przed koniecznością nieustannego waloryzowania wiedzy, skalowania jej rangi, wyszukiwania wiedzy pertynentnej do swoich potrzeb, a nie możliwości technicznych kanałów informacyjnych. System edukacji powszechnej takich umiejętności nie gwarantuje. Ludzkie wybory – w systemach demokracji – stały się wartościami same w sobie. Stąd większa powszechność podpowiedzi gotowych wyborów niż argumentów do tworzenia

jako kapitał organizacji – doczekały się zidentyfikowania i usankcjonowania zawodowego określonych umiejętności, a zasoby wiedzy w ich technologicznym aspekcie – nie. Kompetencje księgowo-finansowe i inżynierskie traktowane mogą być jako wzorce wspomnianego procesu, znamiennego dla społeczeństwa industrialnego. Rozumując przez analogię, należałoby spodziewać się procesu profesjonalizacji kompetencji „producentów wiedzy” – inżynierów specjalistycznego produktu, jakim jest właśnie wiedza. Tymczasem realna praktyka większości współczesnych organizacji układa się według scenariuszy zarządzania, a nie technologii wiedzy. Można w uproszczeniu powiedzieć, że to ludzie – nosiciele wiedzy – są przedmiotem działań organizacyjnych, stanowiących odpowiedź na brak wiedzy, ale nie jest nią sama wiedza<sup>9</sup>. Interpretujemy ten stan rzeczy jako konsekwencje przewagi scenariusza ekonomicznego zarządczego nad metodologicznym – w rozwiązywaniu problemów wiedzy jako zasobu współczesnej organizacji.

Odzwierciedleniem omawianego podejścia jest stan rzeczy znamieny w obszarze decyzyjności, szczególnie w administracji<sup>10</sup>. Otóż ocena jakości decyzji obejmuje tutaj zawsze aspekt formalny, czyli identyfikację poziomu zgodności z prawem. Jest to dziedzina objęta usługami prawniczymi. Szkopuł jednak w tym, że poza aspektem prawnym pozostaje jeszcze aspekt merytoryczny decyzji. W sumie to on konstytuuje jej sedno. Konia jednak z rządem temu, kto znajdzie w interesującym nas obszarze działania procedury obejmujące ocenę decyzji pod względem merytorycznym, czyli uwzględniające ich zgodność ze stanem wiedzy w tej dziedzinie, której ona dotyczy. Mam na myśli decyzje administracyjne, społeczne, ale także gospodarcze – wyznaczające jakość życia i realny poziom oby-

---

własnych przesłanek decyzyjnych. Z tak naszkicowanego punktu widzenia zasadnicze znaczenie ma dla nas model praktyczności wiedzy gwarantujący dostarczanie przesłanek argumentów decyzyjnych. Warunkiem koniecznym takiego stanu rzeczy jest dysponowanie pełnym rozeznaniem aktualnego stanu wiedzy w danej dziedzinie – z jednej strony, a systemem wartości odbiorcy treści pertynentnych – z drugiej.

<sup>9</sup> Por. Tomczak, 2014 – opis praktyk firm doradczych pokazujący przykłady działań organizacyjnych związanych z problemami wiedzy

<sup>10</sup> Kwestię tę poruszam szerzej w: Wojewódzki, 2005, zob. też *Zarządzanie wiedzą*, 2006.

watelskiego komfortu, nie wspominając już o efektywności i zysku finansowym wyznaczającym obecnie sens egzystencji jako takiej. Próby analizy kontekstu merytorycznego podejmowane są w administracji dopiero na poziomie kontroli decyzji, które podejmuje NIK.

Identyfikacja adekwatności decyzji do stanu wiedzy z obszaru, jakiego ona dotyczy, wymagałaby zaangażowania specjalistów zajmujących się technologią wiedzy i jej aktualnymi rezultatami, pracowników dysponujących profesjonalnymi kompetencjami w tym zakresie. Wśród takich kompetencji mieści się nadzorowanie poziomu adekwatności decyzji do stanu wiedzy – w obszarze decyzyjności. Określenie tego obszaru obejmuje nie tylko poziom wiedzy o tym, kto i z jakim rezultatem określony problem badał, ale dodatkowo jeszcze problemową relewancję wiedzy, uporządkowanie jej wedle zasady istotności dla danego problemu. Chodzi nie tylko o odpowiedź na pytanie „Czy?”, ale głównie „Jak?” wykorzystano obecny stan wiedzy, na jakim poziomie profesjonalizmu informacyjnego przeprowadzono ten proces. Jakość problemowej relewancji wiedzy wyraża się wyborem merytorycznej wagi przesłanek racjonalizujących rozwiązanie danego problemu.

Tak więc decyzyjność merytoryczna jest uwarunkowana jakością procesów informacyjnych. Jeżeli przyjmiemy, że mapowanie aktualnego stanu wiedzy w danej dziedzinie wykonalne jest na bazie kompetencji bibliotekoznawczych, to stworzymy pierwszy przyczółek naszego modelu praktyczności wiedzy – ze wskazaniem kompetencji pracowniczych. Szkopuł w tym, że kapitał bibliotekoznawczy nie jest rozpoznawany w przedsiębiorczości jako poszukiwany w omawianym zakresie. Ponadto w przedsiębiorczości konieczne są nie tylko mapy ze wskazaniami miejsc aktualnej wiedzy, lecz jej reprezentatywne treści, zdolne do funkcjonowania w formie argumentów przesłanek decyzyjnych. To już drugi obszar kompetencji<sup>11</sup> z naszego modelu praktyczności wiedzy. Identyfikujemy go jako znamienne dla infobrokerstwa systemowego. Jest to obszar także nieobec-

<sup>11</sup> Problemowe porządkowanie wiedzy pojawia się jako istotny element składowy koncepcji Information Literacy, gdzie kompetencje informacyjne zaliczane są do kluczowych kompetencji pracowniczych, a sam proces traktowany jako uczenie się przez całe życie – por. Lau, 2014.

ny w przedsiębiorczości, o czym najprościej można się przekonać, śledząc kierunki zainteresowań działów HR.

Decyzyjność merytoryczna jest – ponadto – uwarunkowana asocjacyjnością menedżerów: zdolnością do wyboru optymalnych ścieżek decyzyjności, opartej na merytorycznie przygotowanych argumentach decyzyjnych. Dopiero w takich warunkach może ona zaistnieć jako istotny element budowania przewagi nad konkurencją. Warto też podkreślić w tym momencie naszych dywagacji wagę powracającego wciąż pytania o kompetencje gwarantujące profesjonalizację procesów wiedzy. W wyznaczonym tutaj profilu zainteresowań dotyczy ona odpowiedniego programu studiów humanistycznych, przygotowujących technologów, inżynierów wiedzy – zdolnych z jednej strony zidentyfikować stan wiedzy w kontekście danego problemu, a następnie przeprowadzić operacje metodologiczne nienaruszające „substancji wiedzy”, ale twórczo prezentujące wszelkie asocjacje między zidentyfikowanymi stanami rzeczy a wiedzą o nich i systemami wartości hierarchizującymi je poznawczo i praktycznie.

W zdecydowanej większości współczesnych organizacji takich specjalistów nie ma, choć ich potrzeba i zapowiedzi zapotrzebowania na nich sygnalizowane są przez najpoważniejsze instytucje międzynarodowe od dłuższego czasu.

### **Infobrokerstwo klasyczne a infobrokerstwo systemowe**

W praktyce przedsiębiorczości nie artykułuje się wprost potrzeb z obszaru „technologii wiedzy”, a jeśli już, to dotyczą one problemów związanych z wyszukaniem określonych danych i informacji, a nie problemowej wiedzy. Jest to poziom potrzeb i kompetencji określanych przez nas jako infobrokerskie, a dokładniej – jako infobrokerstwo klasyczne. Usługi infobrokerskie – w ich klasycznej formule – dostarczają rzetelnych, całościowych danych oraz informacji, istotnie aktualizujących kontekst informacyjny procesów decyzyjnych. Dostarczają źródeł treści, ale nie argumentów decyzyjności wiedzy. Dostarczają konkretnych informacji, wiedzy idiograficznej typu: wykaz firm, indeks produktów itd.

Oprócz infobrokerstwa klasycznego odróżniamy ponadto infobrokerstwo systemowe [Boruszewski, 2012]. Uwzględnia ono fakt funkcjonowania infobrokerstwa klasycznego, ale ponadto – wymogi decyzyjności opartej na produktach przygotowanych w procesie problemowej relewancji wiedzy, wymagającej nie tylko wskazania źródeł najistotniejszych treści, ale dodatkowo uporządkowania ich w „porcjach argumentów decyzyjnych”, zidentyfikowania powiązań asocjacyjnych, dostosowania wiedzy do rozpoznanych potrzeb oraz uwarunkowań komunikacji z odbiorcą treści. Są to operacje dokonywane na materii wiedzy. Tak więc można, w dużym uproszczeniu, powiedzieć, że te dwa procesy: infobrokerstwa klasycznego oraz systemowego wzajemnie się inicjują oraz uzupełniają.

Infobrokerstwo systemowe traktujemy nie jako odrębną dziedzinę nauki, lecz jako metodykę. Wchodzi ono w skład większego produktu – MSE™ (Metodyka Syndromiczna Explorer) [por. Wojewódzki, 2014b], który zajmuje się krytycznymi czynnikami efektywności przedsiębiorczości. Czynniki te upatrujemy w sposobach myślenia. W części diagnostycznej MSE™ identyfikuje respektowane sposoby myślenia oraz skalę rozbieżności między myśleniem respektowanym, a deklarowanym. Intensywność, z jaką występują tak zwane syndromy barier mentalnych, oraz pewne paradygmaty myślenia są podstawą do kierunków rekomendacji zmian. Przebiegają one w czterech dziedzinach: komunikacji, relacji międzyludzkich, decyzyjności oraz kapitału ludzkiego. Jedną z platform realizacji owych zmian jest infobrokerstwo systemowe – z jego najważniejszą składową: problemową kwantyfikacją wiedzy.

Infobrokerstwo klasyczne rozpoznawane jest w przedsiębiorczości – także polskiej – jako usługa outsourcingowa. Rozpoznawane są też w szerszym kontekście niż tylko biznesowy – kompetencje infobrokerskie, obejmujące system kształcenia, przede wszystkim podyplomowego, ale nie tylko [por. Kowalska, 2014]. Kompetencje infobrokerskie rozwijane są jako moduł kompetencji zawodowych uzupełniających inne walory pracownicze.

Infobrokerstwo systemowe funkcjonuje jako oferta produktowa adresowana do przedsiębiorczości i wdrożona w istotnej części, potwierdzają-

cej jego funkcjonalność<sup>12</sup>. W naszych rozważaniach traktowana jest jako jedna z możliwych i zarazem koniecznych płaszczyzn wdrożeń koncepcji metodologicznych do praktyki przedsiębiorczości. Już nie tylko jako część programu wspomnianych studiów humanistycznych, ale jako program zastosowań określonych technik i metod badawczych, formułę interpretacji pozyskanych tą drogą danych oraz propozycję produktów uczestniczących bezpośrednio w procesach komunikacji wiedzy.

Powszechność zadań związanych z wiedzą jako produktem wymagającym przetworzenia w procesach informacyjno-komunikacyjnych czyni z poruszanych tutaj zagadnień problem nie tylko akademickich dywagacji, ale kwestię o istotnym znaczeniu ekonomicznym. W samej przedsiębiorczości ranga wiedzy jest deklaratorywnie akcentowana. Nie ma natomiast ani świadomości potencjalnego adresata profesjonalizacji procesów „technologii wiedzy”, ani wyraźnych sygnałów potrzeb w tym zakresie. Jest to więc taki stan rzeczy, że istnieje problem, dostrzegane są liczne, negatywne konsekwencje braku standaryzowanych jego rozwiązań, ale ma też miejsce swoista indolencja w próbach nazwania go. Naturalną konsekwencją przyjęcia takiej diagnozy jest – ze strony refleksyjności metodologicznej – próba budowania ścieżek wdrożeń produktów metodologicznych, w realia przedsiębiorczości. Proces ten nie musi oznaczać reorientacji badawczej i rezygnacji z obszarów zainteresowań poznawczych, wyznaczanych rangą ich teoretycznych odniesień oraz dotychczasowych poszukiwań. Chodzi tutaj bardziej o praktyczne zastosowania refleksyjności metodologicznej – do diagnozowania środowiska procesów „technologii wiedzy”.

Tak jak zaznaczyliśmy to wcześniej – przedmiotem naszego zainteresowania jest jeden ze standardów dzielenia się wiedzą w postaci tak zwanych dobrych praktyk.

---

<sup>12</sup> Wdrażanie polskich produktów humanistycznych w realiach naszej przedsiębiorczości nie wychodzi często poza zamknięty cykl pytań i odpowiedzi o to, gdzie dany produkt został wdrożony w całości i z jakim sukcesem. Zazwyczaj jest tak, że sukces odnosi się, wdrażając wybrane fragmenty. W obecnym stanie rzeczy nie ma mechanizmów wsparcia procesów wdrożeniowych humanistyki – na etapie przejścia od pozytywnych wdrożeń cząstkowych – do wdrożeń całych produktów.



## Dobre praktyki

„Dobre praktyki” to postulatywna formuła dzielenia się wiedzą wyniesioną z praktyki, funkcjonująca w określonej konwencji. W naszym przypadku jest to kontekst funduszy europejskich, ich pozyskiwania oraz wykorzystywania – zgodnie z priorytetami unijnymi, dookreślanymi w kolejnych okresach finansowania.

Eksplikacja celów działania wyznacza dwa ich obszary: korzyści dla kontekstu idei, którą realizowały dobre praktyki, oraz korzyści dla potencjalnych wykonawców, realizatorów tejże idei. Konwencja dobrych praktyk opiera się na demonstracji wykonanego produktu, realizującej oba cele równolegle i równoważnie lub z mniej czy bardziej świadomie zakładaną asymetrią na korzyść idei lub korzyści potencjalnych wykonawców.

W artykulacji celu pierwszego podkreśla się, że ideą przedsięwzięcia „jest promocja projektów pokazujących, w jaki sposób środki z Europejskiego Funduszu Społecznego zmieniają życie uczestników projektów”, natomiast w drugiej artykulacji chodzi o „upowszechnianie wiedzy o dobrych praktykach, które mogą stanowić inspirację dla tych, którzy dotychczas nie korzystali ze środków pochodzących z tego funduszu” [*Dobre Praktyki*, 2014].

Na ogół artykulacja celów dobrych praktyk przeprowadzana jest na wysokim poziomie ogólności, obejmując na przykład:

- promocję projektów dofinansowanych ze środków EFS, pokazujących, w jaki sposób środki te trafiają do ludzi i zmieniają ich życie,
- upowszechnianie wiedzy na temat pozyskiwania wsparcia z EFS,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku Unii Europejskiej oraz promocja PO KL i EFS w Polsce [por. Regulamin konkursu, 2013].

Cytowana publikacja – reprezentatywna dla formuły upowszechniania dobrych praktyk – preferuje inspirację, jako optymalną formułą dzielenia się wiedzą.

Analogiczne priorytety pojawiają się także w przy próbach tworzenia baz dobrych praktyk, gdzie twórcy i „(...) administratorzy Bazy zdają sobie sprawę, że prezentowane praktyki nie mogą być bezpośrednio i w całości skopiowane i przeniesione do innych samorządów, ale zawsze mu-

szą podlegać twórczej adaptacji. Niemniej skrócenie ścieżki dla naśladowców oraz podsuniecie im konkretnego pomysłu usprawnienia lub systemowego rozwiązania jakiś problemów jest tą wartością, jaką projekt chce Państwu zaoferować” [Tomczak, 2014b].

Pełniejsza rekonstrukcja metodologicznych założeń bazy dobrych praktyk pokazuje, że w jej koncepcję wpisane są dwie formuły korzystania z doświadczeń:

- pełne naśladownictwo,
- twórcza adaptacja.

Prezentowana formuła dzielenia się wiedzą redukowana jest w praktyce do upowszechniania promocji idei, a nie na przykład warsztatu odpowiadającego na pytania o warunki powodzenia projektu. Przewagę zyskuje tym samym pierwszy z celów i w ostatecznym rozrachunku on przede wszystkim jest realizowany.

W opracowaniach dotyczących korzystania z funduszy unijnych taka formuła zdecydowanie przeważa. Można by ją nazwać „akademijną”, gdyż utrzymywana jest w takiej właśnie postaci prezentacji właściwej akademiom poświęconym fetowaniu sukcesu i jego bohaterów, a nie w merytorycznej analizie uwarunkowań powodzenia oraz opisowi warunków, w których zrelacjonowane działania mogą skutkować oczekiwanymi rezultatami.

Pierwsze z rozwiązań (naśladownictwo) podpowiada mniej czy bardziej rozległą „kalkę”, a więc rozwiązanie mniej refleksyjne, obarczone tym samym bardzo wysokim ryzykiem niepowodzenia. Niebezpieczeństwo to nie jest widoczne w samej logice działania, wprost przeciwnie. Decyduje o tym formuła dzielenia się doświadczeniem. Dostarczanie samego tylko produktu – jako wzorowego rozwiązania problemu, bez analizy uwarunkowań jego wytworzenia – jest działaniem, którego sens streszcza się w dyrektywie: „kopiuj – wklej”. Zgodność własnych rozwiązań z omawianym wzorcem jest tutaj jedyną gwarancją powodzenia, albowiem nie wiadomo, gdzie przebiega granica odstępstwa i zaczyna się ryzyko niepowodzenia. Istnieje tym samym wysokie prawdopodobieństwo językowej li tylko, werbalnej, a nie realnej zbieżności zarówno problemów, jak i formuły ich rozwiązań.

Drugie z rozwiązań – z powodów omówionych powyżej – sprowadza się w praktyce do znanej nam już formuły inspiracji. W perspektywie budowy walorów środowiska projektowego dbałość o walor pomysłowości, w powiązaniu z takimi technikami pracy grupowej, jak burza mózgów, ma z pewnością walor praktyczności i materiały prezentowane w omawianej tutaj formule mogą ponad wszelką wątpliwość odegrać rolę podpowiedzi pomysłów – ścieżek realizacji rozwiązywania problemów.

### **Standaryzacja praktyczności – twierdzenia optymalizacyjne**

Formuła dobrych praktyk nie jest związana ze standardem zapisywania wiedzy. Wprawdzie usytuowanie kontekstowe, o którym wspominaliśmy wcześniej, zawiera wymogi, jakie spełniać muszą produkty zgłaszane do rozpowszechnienia, ale pokrywają się one z warunkami określonymi w dokumentacji projektowej – dla aplikującego o fundusze unijne oraz z bardziej ogólnymi zasadami PCM.

Z punktu widzenia użytkownika rezultatów działań projektowych prezentowanych w formule dobrych praktyk najważniejsze jest jednak pytanie o warunki gwarantujące powtarzalność sukcesu. Jest to pytanie metodologiczne o sposób zapisywania wiedzy. Czy i w jakim zakresie refleksyjność metodologiczna – ze wskazanej wcześniej alokacji środowiskowej nauk humanistycznych – dysponuje rozwiązaniami badawczymi o potencjale wdrożeniowym zdolnym wypracować standard zapisywania wiedzy, o interesujących nas walorach praktyczności?

Rozwiązania metodologicznego problemu optymalizacji formuły dzielenia się wiedzą w postaci tak zwanych dobrych praktyk odwołują się, w pierwszym rzędzie, do potoczności i stąd czerpią paradygmaty myślenia o dzieleniu się wiedzą, a po wtóre – odwołują się do informatyki. Ten drugi charakter odwołań ma wyraźnie redukcjonistyczne tendencje, dobrze widoczne w obszarach epistemologicznych, gdzie na temat wiedzy, zasad działania – w tym obszarze – kompetentnie wypowiadają się informatycy i ekonomiści, specjaliści od zarządzania, a nie metodolodzy, filozofowie nauki, naukoznawcy. Strumienie finansowania decyzyjności w obszarze

wiedzy ułożyły się współcześnie w ten sposób, że skutecznie omijają zasoby akademickiej refleksyjności klasycznej humanistyki, skupiając się na wcześniej wskazanych. Można w takim stanie rzeczy upatrywać konsekwencje dominacji kultury technologii i podążającą za nią tendencję redukcjonistyczną – do wyjaśniania zjawisk z obszaru wiedzy, w kategoriach li tylko informatycznych – jako dominującą. W tym miejscu istotna jest jednak konstatacja o paradygmatach myślenia znamienne dla formuły dobrych praktyk i na niej poprzestajemy.

Nie zamyka to bynajmniej poruszonego przez nas problemu, albowiem w refleksji humanistycznej obecne są koncepcje, które, wykorzystane w praktyce, przyniosłyby zdecydowanie większą efektywność spożytkowania olbrzymiego doświadczenia, zgromadzonego w efekcie realizacji projektów ważkich społecznie i ekonomicznie. Mamy tu na uwadze koncepcję optymalizacji wiedzy wywodzącą się z metodologicznej szkoły poznańskiej, a związana z nazwiskami Leszka Nowaka i Jerzego Kmity.

Idea ta, choć wyrażona w formule mało przystępnej jak na potrzeby szerszego jej upowszechnienia, jest stosunkowo prosta. Zakłada ona określony standard zapisu treści, ograniczający ryzyko stosowania wiedzy w warunkach, których wiedza ta nie dotyczy. Zapobiega tym samym błędnej falsyfikacji wiedzy, kiedy to odrzucana jest ona nie ze względu na swoje walory merytoryczności, ale metodę wdrożenia. Formuła optymalizacji zakłada zapisywanie doświadczenia w postaci implikacji, gdzie w jej poprzedniku charakteryzowana jest specyfika uwarunkowań. Im zapis jest dokładniejszy, a zarazem bardziej relewantny – istotny dla opisanej prawdziwości, tym szansa uniknięcia błędów wdrożeniowych – większa. Oto jak prezentuje się sama formuła zapisu treści w pełnej formie:

Jeżeli osoba  $N$  (grupa osób) znajduje się w warunkach  $w, w_1, \dots, w_n$ , to  $N$  zrealizuje stan rzeczy  $S$  wtedy i tylko wtedy, gdy  $N$  podejmie czynność  $C$ .

Zaprezentowana postać twierdzenia optymalizacyjnego stanowi najsilniejszą jego wersję. Zawsze jednak jest to twierdzenie optymalizacyjne z uwagi na wiedzę  $W$  oraz porządek wartościujący  $R$  – przy założeniu, że:

- 1) należy ono do wiedzy  $W$ ;
- 2) warunek (warunki)  $w$  jest realistyczny, zaś warunek (warunki)  $w_1, \dots, w_n$  mają charakter idealizujący na gruncie wiedzy  $W$ ;

3) czynność C zmierza do realizacji pewnego stanu rzeczy S, który jest krańcową wartością pozytywną ze względu na porządek wartościujący R.

Zaznaczmy tutaj, iż nauka, nawet w dziedzinach realizujących cele praktyczne, a więc na przykład pedagogika, nie formułuje twierdzeń optymalizacyjnych w zapisanej tutaj postaci. Zaprezentowany zapis jest rekonstrukcją logiczną produktu, który w realnej praktyce badawczej uzyskuje postać dyrektyw typu „Jeśli chcesz mieć A, to zrób B”. Jest to formuła wymiany doświadczeń najbardziej bodaj powszechna w naszych realiach kulturowych. Skupia się ona głównie na opisie tego, co trzeba zrobić, w jakiej kolejności, z zastosowaniem jakich zasobów itd.

W czym tkwi szkopuł metodologiczny i dlaczego mowa tutaj o pełnym zapisie twierdzeń optymalizacyjnych jako warunku efektywnej praktyki korzystania z dostępnych doświadczeń? W tym, że szczególnie w uwarunkowanych społecznych – tam, gdzie mamy do czynienia z zespołami ludzkimi (ale nie tylko tam) – aspekt techniczny czy technologiczny ma wprawdzie olbrzymie znaczenie, ale nierozstrzygające. Te same działania w jednych uwarunkowaniach przyniosą oczekiwany skutek, a w innych wprost przeciwnie. Dlatego znajomość uwarunkowań mentalnych – sposobów myślenia, ich pełna artykulacja – ma tak ważne znaczenie, co podnieśliśmy już przy okazji omawiania MSE™.

Skrócone formy zapisu wiedzy pomijają zazwyczaj wspomniane uwarunkowania. W kulturze dominacji technologii większą uwagę zwraca się na technikę działania, bardziej liczy się metoda. W praktyce okazuje się jednak, że stosujemy metodę, która przyniosła sukces na przykład w jednej szkole, innym zespole, a w naszym okazuje się, że zamiast sukcesu odnosimy porażkę. Metoda zostaje zarzucona. Tymczasem błąd tkwi w braku diagnozy naszych uwarunkowań. W braku umiejętności ich identyfikacji – u zapisującego doświadczenia i korzystającego z nich. Metoda działała skutecznie w warunkach na przykład pozytywnego nastawienia uczniów do przedmiotu, liczebności zespołu – do 20 uczniów, elementarnego czytania w lekturach szkolnych. Natomiast nasze warunki działania to: niechętny stosunek do przedmiotu, przepełnione klasy – często po trzydziestu i więcej uczniów, brak czytania w lekturach, a na dokładkę – bywa, że uczniowie przyszli do szkoły bez śniadania, gdyż w domu nie było co jeść.

Opis tych warunków daleki jest od intelektualnego wysublimowania, ale dobrze ilustruje nasz problem. Metoda działania zastosowania w warunkach z pierwszego opisu nie musi sprawdzić się w warunkach drugiego.

Tak więc wymiana doświadczeń – jeśli ma być prowadzona racjonalnie i przynosić efekty optymalne do swojej zawartości – musi opierać się na określonym standardzie zapisywania treści. Dla masowego użytkownika musi to być zapis dobrze zrozumiały, jednoznaczny, relatywnie prosty w użyciu, ale zawierający wszystkie ze wskazanych elementów wcześniej opisanego twierdzenia optymalizacyjnego.

Pomimo możliwie najbardziej nawet przystępnego standardu zapisu treści i tak nie uniknie się kwestii kompetencji koniecznych do identyfikacji uwarunkowań zarówno powodzenia, jak i niepowodzenia w opisywanych działaniach. Nawet najdokładniejszy, poprawny idiograficznie materiał nie będzie miał innej wartości niż tylko dokumentacyjną, jeśli nie będzie zawierał szeregu rozróżnień wymagających przygotowania humanistycznego, które powoli między innymi:

- przeprowadzić relewantną analizę treści mniej i bardziej istotnych – ze względu na dane prawidłowości;
- zrekonstruować system wartości zarówno deklarowanych, jak i respektowanych w danym środowisku;
- ustalić poziom konfliktowości między wiedzą a wartościami oraz możliwe ścieżki ich łagodzenia i blokady;
- zidentyfikować paradygmaty myślenia stanowiące obok barier mentalnych najistotniejszy czynnik uwarunkowań intelektualno-mentalnych organizacji itd.

Potrzebne są więc kompetencje umożliwiające określenie cech istotnych infrastruktury intelektualno-mentalnej organizacji. Pełne ich omówienie jest tematem samym w sobie wartym głębszej analizy, ale tutaj można skonstatować jedynie, iż główne moduły ścieżki kariery zawodowej kreowane pod tym kątem osadzone są w klasycznych studiach humanistycznych [więcej zob. Wojewódzki, 2014c].

Upowszechnienie zoptymalizowanego wzorca dobrych praktyk, bardziej efektywnej formuły dzielenia się wiedzą, wymaga wdrożenia całego programu – określonego nakładu wiedzy i czasu. O finansach nie wspomi-

nam, gdyż obecne już formy, mniej efektywne, generują koszty. Teoretycznie prostsze wydaje się więc nawiązanie do potoczności, a w jej ramach – do inspirującej roli dobrych przykładów, jak to miało miejsce w przytoczonych wcześniej przykładach dobrych praktyk. Jeśli jednak taki program ma posiadać racjonalne ramy i wychodzić poza typowo informatyczne rozwiązania typu: macie bazę, to teraz korzystajcie – musimy dysponować modelem całego procesu dobrych praktyk, opartych na inicjowaniu pomysłów i upowszechnianiu wiedzy. Czy taki program może się obejść bez standardu zapisywania treści? Nie tylko że nie może, ale nakłada na taki standard – poza innymi – jeden ważki warunek: standard ów musi uczestniczyć aktywnie w procesie asocjacyjności, inicjując, inspirując i wspierając ten proces, jako podstawowy dla skutecznego dzielenia się wiedzą.

### Asocjacyjność zracjonalizowana

Wątek inspiracyjnej roli dobrych praktyk wart jest podtrzymania i twórczego rozwinięcia, o ile dysponuje się modelem całego zamysłu i potrafi wykorzystać konieczny w tym procesie element asocjacyjności. W takim kontekście warto wspomnieć – obok omówionej już koncepcji twierdzeń optymalizacyjnych – także o koncepcji kwantyfikowania wiedzy i pokazać na konkretnym przykładzie, jak owa asocjacyjność funkcjonuje.

Przyjmijmy założenie, że problemem do rozwiązania jest innowacyjność naszej organizacji. Dążymy do zidentyfikowania czynników blokujących innowacyjne myślenie. Umawiamy się, że nasze sugestie, spostrzeżenia, jakie powstaną w czasie analiz obszaru wiedzy z zakresu innowacyjności, zapisywać będziemy w standaryzowany sposób. Wykorzystamy do tego ideę kwantu wiedzy.

Nasz szablon zapisu treści – nazywany *kwantem wiedzy* – składa się z trzech elementów: metryczki kwantu, cytatu i asocjacji problemowych związanych z cytatem.

Metryczka kwantu jest elementem spełniającym funkcję czysto informacyjną. Jej zadaniem jest usprawnienie procesu dotarcia do interesujących nas treści. Składa się z następujących elementów:

- metryczki pliku,
- cytatu,
- asocjacji.

Proces relewancji wiedzy, jej istotnościowe porządkowanie obejmuje z jednej strony wiedzę<sup>13</sup>, z drugiej – wartości<sup>14</sup>.

Porządkowanie wiedzy – akurat w postaci kwantów wiedzy – ma swoje niewątpliwe walory<sup>15</sup>: kwanty porządkują procesy asocjacyjne w kategoriach problemowych (narzucają porządek problemów), ukierunkowują procesy komunikacyjne według logiki ścieżek słów-kluczy przypisanych na stałe do problemów, a ponadto optymalizują procesy asocjacyjności w organizacji, wprowadzając ją na stałe do procesu dzielenia się doświadczeniami. Można więc powiedzieć, że kwanty:

- inicjują proces asocjacyjności w organizacji, co stwarza korzystne warunki do szeregu innowacyjnych procesów w obszarze kapitału intelektualnego, szczególnie procesu synergii;
- jako elementy oceny kompetencji pracowniczych, dostępne dla całego zespołu, inicjują procesy kształtowania się przywództwa intelektualnego w poszczególnych obszarach wiedzy;
- sprzyjają partnerstwu problemowemu;
- sprzyjają merytoryczności wypierającej emocjonalność;
- umacniają racjonalność decyzyjną.

Szczególnie ten ostatni argument ma wyjątkowe znaczenie w kontekście efektywności organizacji. Merytoryczność decyzyjna<sup>16</sup>, czyli ocena decyzji nie tylko ze względów formalnych, a więc na przykład prawnych, ale głównie merytorycznych (zgodności ze stanem wiedzy w danej dzied-

<sup>13</sup> Taki sposób porządkowania wiedzy ma swoje niewątpliwe walory praktyczne i poznawcze. Sprzyja procesom integracji wiedzy. Por. Wojewódzki, 1976.

<sup>14</sup> Ten sposób podejścia do organizacji niesie ze sobą wiele korzyści zarówno poznawczych, jak i praktycznych. Por. Wojewódzki, 2013a; Pawlak, Wojewódzki, 1985.

<sup>15</sup> Więcej: Wojewódzki, 2007.

<sup>16</sup> Poruszamy się tutaj w obszarze identyfikowanym jako zarządzanie wiedzą, choć odniesienia teoretyczne wykraczają zdecydowanie poza organizację i dotyczą grup działających celowo. Dlatego przy próbach klasyfikowania poruszanej tutaj tematyki, a raczej metodologii decyzyjności, autor chętnie odwołuje się do klasyka dziedziny: O'Shaughnessy, 1975, z jednej strony, a z drugiej – do obszaru refleksyjności zaprezentowanego w pracy: Goldratt, 2009.



dzinie) stawia problemy komunikacji wiedzy w randze absolutnych priorytetów współczesnej organizacji.

Kwanty wiedzy są przykładem formuły realizacyjnej wiedzy pertinentnej, czyli szytej na miarę potrzeb konkretnych odbiorców. Potrzeby tego typu występują praktycznie wszędzie tam, gdzie ma miejsce proces podejmowania decyzji. Bez zasilania takiego stanowiska pracy w rezultaty adekwatne do stanu wiedzy w danej dziedzinie trudno jest mówić o zobiektywizowanym, usankcjonowanym procesowo poziomie merytoryczności. Opiera się on głównie na wiedzy ukrytej, gwarantującej niejednokrotnie nieodzowność pracownika w danej organizacji. Kwanty wiedzy są formułą dzielenia się wiedzą<sup>17</sup>, z zachowaniem do niej praw autorskich. Nadanie kwantyfikowaniu wiedzy znamion działań sensownych wymaga wdrożenia procedur, w tym ocen pracowników, gdzie tworzenie wiedzy, jako istotne kryterium oceny walorów pracowniczych, zaczęło działać motywacyjnie.

W uwarunkowaniach polskich organizacji<sup>18</sup>, w tym tak opornych na zmiany jak administracja publiczna, kwantyfikowanie wiedzy ma szansę zaistnienia w formie infobrokerskiego<sup>19</sup> wsparcia. Szczególnie na wyższych poziomach struktury administracyjnej<sup>20</sup>, gdzie lider organizacji ma szeroki zakres interdyscyplinarnych działań. Nasycenie nawet prostych konstrukcji – jak harmonogram spotkań – kwantami wiedzy wspierającymi merytorycznie każde ze zdarzeń podnosi radykalnie jakość pracy lidera<sup>21</sup>. System infobrokerski oparty na kwantyfikowaniu wiedzy ułożonej zdarzeniowo jest na tyle uniwersalny, że na podstawie tych samych kwantów

<sup>17</sup> Najbardziej efektywną, gdyż obarczoną najmniejszym ryzykiem niepowodzenia, jest formuła dzielenia się wiedzą oparta na tak zwanych twierdzeniach optymalizacyjnych. Por. Wojewódzki, 1986.

<sup>18</sup> Kumulację negatywnych zjawisk, istotnych dla uwarunkowań zmian, obserwuje się w administracji. Więcej: Wojewódzki, 2005, oraz *Zarządzanie wiedzą*, 2005.

<sup>19</sup> Pozyskiwanie kompetencji z zakresu infobrokerstwa systemowego jest procesem opartym na tworzeniu modułów kompetencji: informatycznego, informacyjnego, metodologicznego itd. Ukierunkowanie tego procesu możliwe jest także w formie kursów i szkoleń. Por. *Infobroker systemowy*, 2014; Kowalska, 2014.

<sup>20</sup> Relacja z funkcjonowania systemu infobrokerskiego w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku zob. Gontarz, 2013, oraz Wojewódzki, 2014a.

<sup>21</sup> Jest to element wsparcia procesów z obszaru kultury projektowej, o czym szerzej w: Wojewódzki, 2006.

wykorzystywanych w harmonogramach spotkań tworzyć można problemowo uporządkowane obszary wiedzy, pozwalające zaobserwować zależności i tendencje ważne dla profilowania pracy lidera organizacji.

### Bibliografia

- Bonecki M., (2011), „Interpretacja humanistyczna a teoretyczna rekonstrukcja kultury”, *Filo-Sofija*, nr 12, s. 189–211.
- Boruszewski J., (2012), „Jakość i wiarygodność informacji w infobrokerstwie”, *Lingua ac Communitas*, nr 22, s. 241–250.
- Dobre Praktyki Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce*, (2014), [http://kim1.efs.gfkm.pl/pdf\\_artc/cda\\_175b7e07d0216dd8d2071.pdf](http://kim1.efs.gfkm.pl/pdf_artc/cda_175b7e07d0216dd8d2071.pdf), s. 3 (dostęp: 29.01.2014).
- Goldratt E.M., (2009), *Łańcuch krytyczny*, Warszawa, Mint Books S.C. Marek Kowalczyk Tomasz Bagiński.
- Gontarz A., (2013), „Fiszki w urzędzie”, *Computerworld*, <http://www.computerworld.pl/artykuly/46973/Fiszki.w.urzedzie.html> (dostęp: 15.07.2013).
- Infobroker systemowy*, (2013), CRM S.A. Devoteam Consulting Company, <http://www.crm.com.pl/offer/27> (dostęp: 15.07.2013).
- Infobrokerstwo. Problematyka jakości wiedzy*, (2014), <http://infobrokerstwo.pl/rola-pcm-w-kszaltowaniu-unijnej-kultury-organizacji> (dostęp: 12.02.2014).
- Kmita J., (2002a), „Wywiad z prof. Jerzym Kmitą”. Rozmowę przeprowadził A. Rądomski, *Kultura i Historia*, nr 3, <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/108> (dostęp: 13.02.2014).
- Kmita J., (2002b), *Wymykanie się uniwersaliom*, Warszawa, Oficyna Naukowa.
- Kotarbiński T., (1972), *Abecadło praktyczności*, Warszawa, Wiedza Powszechna.
- Kotarbiński T., (2003), *Dzieła wszystkie. Cz. II. Prakseologia*, Wrocław, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kowalska M., (2011), *Infobroker – zawód z przyszłością*, Portal Innowacji, [http://pi.gov.pl/parp/chapter\\_86196.asp?soid=AD8B4DA05ADE4E13B02428383D6BFF39](http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=AD8B4DA05ADE4E13B02428383D6BFF39) (dostęp: 12.02.2014).
- Lau J., (2006), *Kompetencje informacyjne w procesie uczenia się przez całe życie*, <http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pl.pdf> (dostęp: 12.02.2014).
- Marciszewski W., (2002), *Szkice do współczesnej metodologii nauk społecznych*, Fundacja na rzecz Informatyki, Logiki i Matematyki, <http://www.calculumus.org/SzkiceMet/index.html> (dostęp: 15.07.2013).
- Nowak J.S., (2014), *Spółeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, <http://infobrokerstwo.pl/spoleczenstwo-informacyjne-geneza-i-definicje> (dostęp: 12.02.2014).

- O'Shaughnessy J., (1975), *Metodologia decyzji*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oleński J., (2006), *Infrastruktura informacyjna państwa w globalnej gospodarce*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski; Wydział Nauk Ekonomicznych.
- Pałubicka A., (2011), „Opozycja dwóch postaw wobec świata a koncepcja kultury Jerzego Kmity”, *Filo-Sofija*, nr 12, s. 145–158.
- Pawlak A., Wojewódzki T., (1985), „Methodological and historical aspects of the development of the technical sciences”, *Science of Science*, no. 3–4, s. 303–326.
- Regulamin konkursu DOBRE PRAKTYKI EFS 2013 organizowanego przez Ministra Rozwoju Regionalnego. s. 5. [http://www.efs.gov.pl/Documents/ostateczny\\_regulamin\\_dobre\\_praktyki2013.pdf](http://www.efs.gov.pl/Documents/ostateczny_regulamin_dobre_praktyki2013.pdf) (dostęp: 29.01.2014).
- Sułkowski Ł., (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tomczak P., (2014a), *Baza dobrych praktyk*, <http://www.dobrepraktyki.pl/index.php?p1=111> (dostęp: 29.01.2014).
- Tomczak P., (2014b), *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/169> (dostęp: 12.02.2014).
- Wojewódzki T., (1976), „O dwóch typach integracji nauki”, *Studia Filozoficzne*, nr 2, s. 15–28.
- Wojewódzki T., (1986), „Twierdzenia optymalizacyjne w naukach społecznych”, *Prakseologia*, nr 1–2, s. 113–133.
- Wojewódzki T., (2005), *Infobrokerstwo jako nowa płaszczyzna wsparcia administracji publicznej*.
- Wojewódzki T., (2006), „Kultura projektowa organizacji – pochodną procesów integracyjnych z UE”, *Studia i Badania Naukowe*, nr 1, s. 153–173.
- Wojewódzki T., (2007), *Zarządzanie treścią jako wyznacznik kultury projektowej nowoczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie problemami i projektami w nowoczesnej organizacji*, [red.] L.W. Zachera, Warszawa, Wszechnica Polska SW TWP, s. 107–195.
- Wojewódzki T., (2011), „Rola PCM w kształtowaniu unijnej kultury organizacji”, *Studia i Badania Naukowe. Europeistyka*, r. V, nr 2, s. 125–139.
- Wojewódzki T., (2011), „Uwagi na kanwie sposobu myślenia”, *Filo-Sofija*, nr 12, s. 334–356.
- Wojewódzki T., (2013a), „Obszary aksjologiczne we współczesnych organizacjach”, *Filozofia Publiczna i Edukacja Humanistyczna*, nr 3 [w druku].
- Wojewódzki T., (2013b), „Rekomendacja sukcesu w projekcie dużym i... małym”, *Zarządzanie Projektami. Magazyn*, nr 2, s. 54–56.
- Wojewódzki T., (2013c), „Strategia Europa 2020 a infrastruktura intelektualno-mentalna współczesnej organizacji”, *Studia i Badania Naukowe*, nr 1 [w druku].
- Wojewódzki T., (2014a), „Infobroker w organizacji”, *Infobrokerstwo*, <http://infobrokerstwo.pl/infobroker-w-organizacji/> (dostęp: 30.01.2014).

- Wojewódzki T., (2014b), *Infobrokerstwo jako skaner sposobu myślenia. Problematyka jakości wiedzy*, <http://infobrokerstwo.pl/infobrokerstwo-formula-jakosci-wiedzy/mse-omowienie/mse-sposob-myslenia/> (dostęp 12.02.2014).
- Wojewódzki T., (2014c), „Kwant wiedzy”, *Infobrokerstwo. Problematyka jakości wiedzy*, <http://infobrokerstwo.pl/kwant-wiedzy/> (dostęp: 12 lutego 2014).
- Wojewódzki T., *Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej*, [w:] *Społeczeństwo informacyjne 2005*, [red.] G. Bliźniuk, J.S. Nowak, Katowice, PTI, s. 161–172.
- Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (2006), [red.] M.J. Stankiewicz, Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.

### **Practicality of Knowledge and its Implementation in the Humanities**

**ABSTRACT.** This paper refers to models of practical knowledge that are present in Polish entrepreneurship. We distinguish between the economic model and the methodological model. What these models have in common is that they primarily function in theory. However, they differ in their approach to knowledge. The economic model emphasizes the importance of knowledge management, while the methodological one focuses on technology of knowledge. Business is dominated by the economic model. For methodological model suggest benefits for business, government, and science. Indications, however, requires a formula to implement a methodological model for a wide practice of entrepreneurship. Such a formula of cumulative experience gained in the practical activities promoted in project teams, enjoying the support of EU funds. The ability to develop best practices based on the methodological model of practicality is also considered. It refers to the reflectiveness of the methodological research school in Poznan and is based on the concept of the optimization statements. The recommended methodological model also assumes the use of knowledge relevant published standard quantization problem.

**KEY WORDS:** model of practicality, technology of knowledge, quantifying the content, optimization statements, problematic relevance of knowledge

Tadeusz Wojewódzki, Ateneum – Szkoła Wyższa, ul. 3 Maja 25, 80-802 Gdańsk, [tadeusz@wojewodzki.pl](mailto:tadeusz@wojewodzki.pl)