

PODSTAWY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

WPROWADZENIE

Współcześnie obserwuje się ogromny wzrost zainteresowania tematyką związaną z budowaniem gospodarki opartej na wiedzy, w której o konkurencyjności organizacji w mniejszym stopniu decydują klasyczne czynniki wytwórcze, takie jak ziemia, surowce czy kapitał, w coraz większym zaś - wiedza i umiejętne jej wykorzystywanie. Dlatego też coraz częściej przedmiotem zainteresowania ekonomistów oraz teoretyków i praktyków zarządzania stają się aktywa niematerialne, w tym przede wszystkim wiedza.

Wiedza jest zasobem niezwykłym. Przejawia się ona na różne sposoby i przyjmuje różne postaci - znajduje się w głowach ludzi, zewnętrznia się w produktach, usługach, procesach i procedurach, zawarta jest w instrukcjach i regulaminach, uwidacznia się w zachowaniu i postawach ludzi oraz prezentowanych przez nich wartościach, tkwi w sieciach relacji itd. Jednocześnie wiedza jest czymś nieuchwytnym, czego nie można dotknąć i zobaczyć. Choć termin *wiedza* jest powszechnie używany w języku potocznym, większość ludzi ma duży problem z jego zdefiniowaniem.

O roli wiedzy i jej strategicznym znaczeniu dla organizacji mówi się głośno od kilku dekad, w rzeczywistości jednak zawsze była ona czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji. Tym, co się zmieniło, jest znaczny wzrost świadomości znaczenia wiedzy, na co niebagatelny wpływ miała zmiana uwarunkowań, w jakich przyszło funkcjonować organizacjom. Nieustannie zachodzące i często nieprzewidywalne przeobrażenia społeczne, ekonomiczne, polityczne i technologiczne, pociągnęły za sobą konieczność nowego spojrzenia na organizacje i determinanty ich konkurencyjność. Osiągnięcie sukcesu w takim turbulentnym otoczeniu wymaga od wszystkich uczestników rynku szybkiej reakcji na zmiany, znajdującej wyraz w podejmowaniu szybkich, racjonalnych, opartych na odpowiedniej wiedzy decyzji i działań.

Uznanie wiedzy za strategiczny zasób organizacji pociąga za sobą konieczność odpowiedniego nią zarządzania i z wykorzystaniem właściwych metod i narzędzi. Choć pierwsze opracowania dotyczące zarządzania wiedzą w organizacji pojawiły się dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, to sama koncepcja nie jest nowa. W praktyce wszędzie tam, gdzie podejmowane decyzje i działania oparte są na wiedzy, ma miejsce

zarządzanie wiedzą - nawet, jeśli uczestnicy tego procesu nie zdają sobie z tego sprawy i nie używają tego terminu dla opisu podejmowanych działań. Jednak w gospodarce opartej na wiedzy intuicyjne zarządzanie wiedzą jest niewystarczające do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku.

I. WIEDZA JAKO PRZEDMIOT ZARZĄDZANIA

1. Istota wiedzy

Pomimo, iż wiedza od zawsze była przedmiotem dociekań naukowych (głównie wśród filozofów), to jednak do dnia dzisiejszego nie sformułowano jednej definicji tego pojęcia, która byłaby powszechnie przyjęta i zaakceptowana przez przedstawicieli nauki i biznesu. Prezentowane w literaturze definicje tłumaczą istotę wiedzy bardziej lub mniej szeroko, z różnych perspektyw właściwych różnym dyscyplinom. W niektórych definicjach wiedzy ich autorzy wskazują na powiązanie informacji z wiedzą, w innych łączą wiedzę z doświadczeniem, uczeniem się, wiadomościami lub też postrzegają ją jako odzwierciedlenie rzeczywistości w umyśle człowieka czy potwierdzone przekonanie.¹ Za najlepiej oddającą istotę wiedzy jako przedmiotu zarządzania uznano definicję zaproponowaną przez T. H. Davenporta i L. Prusaka,² zgodnie z którą wiedza stanowi mieszaninę wpływających z kontekstu doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności, tworzącą ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle człowieka, natomiast w organizacjach znajduje odzwierciedlenie nie tylko w dokumentach i repozytoriach, ale również w zwyczajach, procesach, praktykach i normach organizacji.

Wiedza organizacji jest ściśle powiązana z procesami przetwarzania danych i informacji. Rozróżnienie między tymi pojęciami warunkuje właściwe rozumienie wiedzy, a w konsekwencji umiejętne nią zarządzanie.

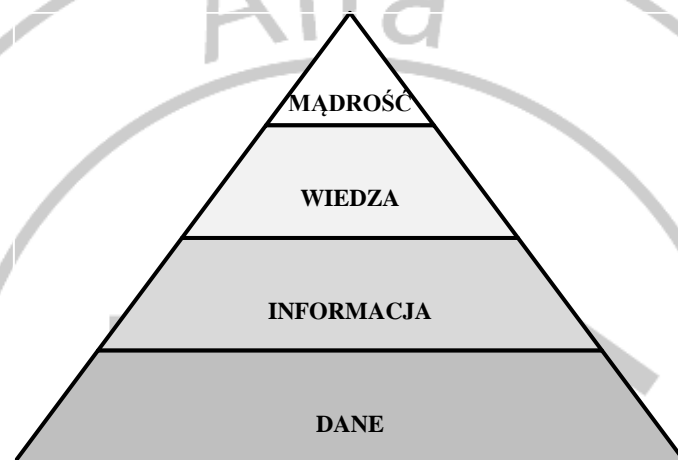
Dane to suche fakty, będące efektem obserwacji, pomiarów czy wyników badań. Przyjmują one zwykle postać obrazów lub znaków zestawionych zgodnie z regułami określonej składni i są one zrozumiałe tylko dla tych, którzy potrafią je właściwie odczytać i

¹ I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo WHSZ, Słupsk 2012.

² T. H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

zinterpretować. Dane stanowią bazę do wykreowania informacji i powinny być dostępne dla każdego w miarę pojawiających się potrzeb.³

Informacje to dane przetworzone w kontekście, poddane celowej transformacji. Innymi słowy, są to dane wzbogacone o znaczenie, wagę i cel, usystematyzowane według jakiegoś klucza, pozwalające na formułowanie wniosków. Rolą informacji jest zmiana sposobu postrzegania przez jej odbiorcę tego, czego informacja dotyczy, a co ma wpływ na jego osąd i zachowania.⁴



Rysunek 1. Piramida wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury tematu.

Odpowiednio ustrukturyzowana, przetworzona w kontekście i zrozumiana informacja, prowadzi do wiedzy. Interpretacja informacji, warunkująca powstanie wiedzy, jest subiektywna i indywidualna, zależy bowiem od wielu czynników powiązanych z człowiekiem, takich, jak jego wcześniejsza wiedza, doświadczenia, wyznawane wartości, intuicja, sposoby postrzegania rzeczywistości itd.⁵

Posiadania określonej wiedzy na dany temat nie należy utożsamiać z mądrością, oznaczającą umiejętność określenia, której wiedzy i jak użyć do rozwiązania danego problemu. Innymi słowy mądrość powiązana jest ze stosowaniem, a nie tylko posiadaniem wiedzy.

³ Por. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006; T. H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge...*, op. cit.; I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

⁴ A. Jashapara, *Zarządzanie ...*, op. cit.; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane ...*, op. cit.; T. H. Davenport, L. Prusak, *Working ...*, op. cit.

⁵ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.

Należy podkreślić rolę kontekstu w procesie przechodzenia na kolejne poziomy hierarchii, od danych po wiedzę. Kontekst oznacza dodatkowe cechy, które poza samą treścią wpływają na jej wymowę. Kontekstem mogą być treści sąsiadujące, dotychczasowa wiedza człowieka, jego doświadczenie, intuicja, opinia innych, wyznawane wartości, aktualna sytuacja ekonomiczna, polityczna, przekonania itd.⁶

Podsumowując należy stwierdzić, iż podział na dane, informacje, wiedzę i mądrość bazuje na tym, czym poszczególne elementy są dla ich użytkownika i na co mu pozwalają (np. wnioskowanie, prognozowanie, podejmowanie decyzji, działanie), co oznacza, że rozróżnienie pomiędzy danymi, informacją, wiedzą i mądrością jest subiektywne i często trudne do przeprowadzenia.⁷

2. Cechy wiedzy

O specyfice wiedzy świadczy zestaw posiadanych przez nią cech odróżniających ją od innych zasobów organizacyjnych. Jednym z pierwszych autorów, którzy podjęli się opisanie cech wiedzy, był A. Toffler, amerykański pisarz i futurolog, którego prace stały się inspiracją dla wielu innych autorów publikacji poświęconych wiedzy i zarządzaniu wiedzą. Wnikliwa analiza różnych klasyfikacji cech wiedzy prezentowanych w literaturze tematu⁸ pozwoliła cechy te zebrać i uporządkować. I tak, wiedza:

- jest niematerialna i nieuchwytna, niemożliwa do zobaczenia lub pokazania w sposób bezpośredni,
- ma dominujący charakter i spełnia rolę nadrzędną w stosunku do innych zasobów,
- jest niewyczerpywalna, nie można bowiem „zużyć” wiedzy,
- jej wartość wraz z upływem czasu i w miarę jej wykorzystywania w praktyce rośnie,

⁶ I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

⁷ Ibidem.

⁸ Por. m.in. A. Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006; B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006; E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2004; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane ...*, op. cit.; P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005; R. McDermott, *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, „California Management Review”, nr 4, 1999; G. Durant-Law, *The knowledge Conundrum. Unravelling the knowledge component in knowledge management models*, 2004, <http://www.durantlaw.info/sites/durantlaw.info/files/Epistemology%20Paper.pdf>; J. Klug, W. Stein, T. Licht, *Knowledge Unplugged. The McKinsey&Company global survey on knowledge management*, McKinsey&Company, 2001; T.A. Stewart, *Intellectual capital: the new wealth of organization*, Nicholas Brealey Publishing Limited, London 2003; R.M. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” Vol. 17, 1996; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004; I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.; I. Figurska, *Knowledge as an attribute of the organization in the knowledge-based economy* [w:] *Attributes of Modern Organization. Creativity-Knowledge-Innovation-Trust*, E. Matuska, A. Sokół (red.), SCIEMCEE Publishing, London 2014.

- występuje symultanicznie i może być jednocześnie wykorzystywana przez wiele osób i w wielu organizacjach,
- dzielona z innymi nie traci swojej wartości, a wręcz przeciwnie, nierzadko w efekcie procesu dzielenia się nią jej wartość rośnie,
- ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji, a niewykorzystywana – zanika,
- nie podlega pomiarowi z wykorzystaniem tradycyjnych miar ekonomicznych, dlatego precyzyjne oszacowanie relacji pomiędzy kosztem nabycia wiedzy a płynącymi z niej korzyściami nie jest możliwe,
- jest względna, wieloznaczna i zależna od kontekstu, może więc być inaczej interpretowana przez różne osoby i prowadzić do różnych wniosków,
- jest dynamiczna, a jej rozwój jest procesem niekontrolowanym i nieliniowym,
- może być tworzona różnymi sposobami,
- ograniczona, ale odpowiadająca potrzebom, jest bardziej przydatna niż wiedza dogłębna, ale nie odpowiadająca potrzebom,
- znajduje się głównie w umysłach ludzi, jest więc ściśle przyporządkowana osobom, które nią dysponują, a tym samym w każdym indywidualnym przypadku jest unikatowa,
- jest nierzadko trudna do przekazania innym,
- strukturyzuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- uzewnętrznia się w produktach i usługach, może więc być imitowana,
- sama z siebie może być produktem, przy czym sprzedając wiedzę nie traci się jej,
- będąca w posiadaniu danej osoby nie zawsze jest przez nią uświadomiona,
- jest heterogeniczna, wyróżnia się różne jej rodzaje,
- może być wykorzystywana na różne sposoby, które jednak trudno z góry przewidzieć,
- wykorzystywana w praktyce może nieść ze sobą różne, trudne do przewidzenia następstwa,
- wykorzystywana w procesie rozwiązywania problemów przez osobę lub zespół osób prowadzi do nowej wiedzy.

Cechy wiedzy determinują działania podejmowane na wiedzy i wykorzystywane w tych działaniach narzędzia. Z tego punktu widzenia szczególne znaczenie należy przypisać tym cechom wiedzy, które określają jej specyfikę w obszarze jej rozwijania, przekazywania i

wykorzystywania.

3. Rodzaje wiedzy

Wiedza nie jest zasobem homogenicznym, a znajomość różnych kategorii wiedzy daje możliwość lepszego jej zrozumienia, a w konsekwencji lepszego nią zarządzania.

Najczęściej opisywanym w literaturze podziałem wiedzy, który stał się podstawą wyodrębnienia wielu innych jej klasyfikacji, jest podział wiedzy na:⁹

- ukrytą (in. cichą, tacit) - obejmującą posiadane przez jednostkę rozumienie wywodzące się z połączenia wartości, postrzegania, opinii i osobistego przekonania z doświadczeniem i informacją, które to rozumienie jest podstawą podejmowanych przez ludzi decyzji i działań; wiedzę ukrytą charakteryzują następujące cechy:
 - jest trudna do artykulacji czy zapisania przy użyciu słów, liczb, wykresów, schematów itd.
 - jest trudno dostępna, ponieważ znajduje się w umysłach ludzi, którzy sami nie zawsze uświadamiają sobie fakt jej posiadania, co ogranicza możliwości jej wykorzystania,
 - ma charakter osobisty, bowiem składają się na nią takie elementy, jak: umiejętności, wycucie, intuicja, osobiste przeżycia, doświadczenie, zasady moralne, poziom wrażliwości i wyznawane przez osobę wartości,
 - jej transfer pomiędzy ludźmi jest bardzo trudny i nie zawsze skuteczny,
 - o jej posiadaniu świadczą podejmowane przez jednostkę decyzje i działania,
- jawną (in. dostępną, formalną, explicit) – czyli taką wiedzę, którą charakteryzują następujące cechy:
 - jest łatwa do artykulacji, można ją stosunkowo łatwo zapisać i przekazać innym wyrażając ją słowami lub przedstawiając za pomocą liczb, formuł, schematów itp.,
 - jest stosunkowo łatwo dostępna, o czym decyduje sposób jej przechowywania (np. komputery, dokumenty), co zwiększa możliwości jej wykorzystania,

⁹ I. Nonaka, N. Konno, *The concept of „Ba” building a foundation for knowledge creation* [w:] *The knowledge management yearbook 1999-2000*, Butterworth Heinemann, Boston 2000; M. Polanyi, *The tacit dimension*, Doubleday, Garden City, New York 1966; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003; J. Liebowitz, T. Beckman, *Knowledge organizations: what every manager should know*, St. Lucie Press 1998; E. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit.; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane ...*, op. cit., I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

- w organizacjach wiedza jawna występuje m.in. w postaci procedur, instrukcji, dokumentacji technicznej, patentów, znaków firmowych, baz danych,
- jej transfer jest stosunkowo łatwy, m.in. dzięki wykorzystywaniu w tym procesie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Wiedzę dzieli się też na ogólną, która dotyczy przede wszystkim strategii rozwiązywania problemów oraz specjalistyczną, specyficzną dla danej dziedziny, umożliwiającą rozwiązywanie charakterystycznych dla niej problemów.¹⁰

B. Lundvall i B. Johnson (1994) opisują z kolei wiedzę typu:¹¹

- know what (wiedzieć, co), która odnosi się do faktów, zwykle prezentowanych w formie liczb, zestawień, raportów itp.,
- know how (wiedzieć, jak), która odnosi się do umiejętności wykonywania konkretnych zadań i czynności,
- know why (wiedzieć, dlaczego), która obejmuje zdolność do rozumienia i wyjaśniania istoty zjawisk,
- know who (wiedzieć, kto), która odnosi się do osób posiadających inne typy wiedzy (ekspertów),
- know where (wiedzieć, gdzie) oraz know when (wiedzieć, kiedy), czyli wiedzę o rynku dającą organizacji przewagę konkurencyjną.

Każdy z wymienionych powyżej rodzajów wiedzy ma w sobie komponent wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, przy czym komponent wiedzy ukrytej wzrasta wraz ze wzrostem trudności w udzieleniu odpowiedzi na kolejne pytania – łatwiej bowiem odpowiedzieć na pytanie: co? niż wyjaśnić: dlaczego?

W zależności od typu podmiotu będącego posiadaczem wiedzy, dzieli się ją na:¹²

- indywidualną, czyli posiadaną przez jednostkę wiedzę jawną i ukrytą, ogólną i specjalistyczną, nabywaną w procesie formalnego i nieformalnego uczenia się i gromadzenia doświadczeń,
- zbiorową, czyli wiedzę określonej grupy (np. zespołu pracowników, pracowników danego działu lub całej organizacji), będącą sumą wiedzy jednostek wchodzących w

¹⁰ T. de Jong, M. Ferguson-Hessler, *Types and qualities of knowledge*, "Educational psychologist", 31/(2), Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1996; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

¹¹ B. Lundvall, B. Johnson, *The learning economy*, "Journal of Industry Studies", Vol. 1, 1994.

¹² Por. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit.; E. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit.; I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

jej skład powiększoną poprzez ich zdolność do współpracy i efektywność wykorzystania potencjału intelektualnego organizacji; jej podstawą są doświadczenia płynące z pracy zespołowej i ze wspólnego rozwiązywania problemów.

Na bazie podziałów wiedzy na jawną i ukrytą oraz indywidualną i zbiorową opracowano klasyfikację wyodrębniającą:¹³

- indywidualną wiedzę jawną, zwaną poznawczą, będącą wiedzą o faktach, koncepcjach, teoriach przechowywanych w pamięci lub osobistych notatkach,
- indywidualną wiedzę ukrytą, zwaną automatyczną, przyjmującą postać umiejętności, praktyki zakodowanej w umyśle, nawyków itd.
- zbiorową wiedzę jawną, zwaną zobjektywizowaną, obejmującą podzielane wspólnie zasoby wiedzy streszczane w instrukcjach, komunikatach, wskazówkach, standardach itd.
- zbiorową wiedzę ukrytą, zwaną kolektywną, zawartą w różnych formach społecznej i instytucjonalnej praktyki i doświadczeń zawodowych.

Z kolei bazując na kryterium wkładu danego rodzaju wiedzy w proces budowania konkurencyjności organizacji, M.H. Zack dzieli wiedzę na:¹⁴

- podstawową - konieczną do prowadzenia danej działalności, która jednak nie stanowi o przewadze konkurencyjnej danej organizacji na rynku,
- zaawansowaną - będącą w posiadaniu jedynie danej organizacji, odróżniającą ją od innych organizacji i umożliwiającą jej bezpośrednią i skuteczną rywalizację z konkurentami na rynku,
- innowacyjną - zasadniczo odróżniającą daną organizację od konkurencji, która daje jej przodującą pozycję w branży i pozwala zmieniać reguły gry na rynku.

Trzeba pamiętać, iż w miarę przyswajania wiedzy innowacyjnej organizacji przez konkurentów staje się ona coraz bardziej powszechna, przechodząc na poziom wiedzy zaawansowanej, a następnie wiedzy podstawowej. Oznacza to, że w długim okresie przewaga konkurencyjna wypracowana dzięki praktycznemu stosowaniu wiedzy innowacyjnej zanika

¹³ J. C. Spender, *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*, "Strategic Management Journal", Vol. 17 (Winter Special Issue), 1996; E. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit.

¹⁴ M. H. Zack, *Developing a knowledge ...*, op. cit.

pod wpływem upowszechniania wiedzy, tak więc dla podtrzymania (lub zwiększenia) tej przewagi należy nieustająco i systematycznie wiedzę tę rozwijać.¹⁵

Kolejna, bardzo istotna z perspektywy kreowania i utrzymywania konkurencyjności na rynku klasyfikacja wiedzy obejmuje jej podział na wiedzę:¹⁶

- lepką, czyli taką, którą trudno przenieść w inne środowisko, np. z jednej do drugiej organizacji, z jednego do drugiego działu lub komórki w ramach danej organizacji; lepkość wiedzy może nieść ze sobą zarówno pozytywne (zabezpieczanie organizacji przed niekontrolowanym odpływem wiedzy) jak i negatywne (utrudniony przepływ wiedzy między pracownikami) konsekwencje dla organizacji,
- wyciekającą, czyli taką, która w taki czy inny sposób (zwykle na skutek błędów pracowników) wydostaje się z organizacji, choć nie powinna, co stanowi poważny problem w sytuacji, gdy przedmiotem takiego „wycieku” jest wiedza o kluczowym znaczeniu dla konkurencyjności danej organizacji.

Inna klasyfikacja wiedzy, powstała również na bazie podziału wiedzy na jawną i ukrytą, opisuje następujące rodzaje wiedzy¹⁷:

- doświadczalną, która jest wiedzą ukrytą, budowaną poprzez wspólne dzielenie się doświadczeniem przez pracowników, klientów i dostawców, zawierającą w sobie umiejętności, *know how*, a także wiedzę „emocjonalną” (zaufanie, troska, miłość), „cielesną” (ekspresja twarzy, gesty), „energetyczną” (sens egzystencji, entuzjizm) oraz „rytmiczną” (np. improwizacja),
- konceptualną, która jest wiedzą jawną wyrażaną poprzez obrazy, symbole i język, tworząc koncepcje produktu, projekty czy znak firmowy,

¹⁵ I. Figurska, *Wiedza jako zasób niematerialny w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] Brojak-Trzeskowska M., Figurska I., Rosak-Szyrocka J., Sokół A., *Zasoby niematerialne w rozwoju kreatywności. Kultura – kreatywność – innowacyjność – wiedza - jakość*, Politechnika Częstochowska - Uniwersytet Szczeciński - Akademia Pomorska, Częstochowa – Szczecin – Słupsk, 2018.

¹⁶ Por. G. Szulansky, *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*, SAGE Publishing, London 2003; M. Kowalkiewicz, *Zarządzanie wiedzą krok po kroku. Wiedza niejedno ma imię*, „Gazeta-IT”, nr 2(10), 2003; G. Elwyn, M. Taubert, J. Kowalczyk, *Sticky knowledge: A possible model for investigating implementation in healthcare contexts*, „Implementation Science” Vol. 2, 2007; P. Ritala, H. Olander, S. Michailova, K. Husted, *Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study*, „Technovation”, Vol. 35, 2015; P. Hurmelinna-Laukkanen, J. Gomes, H. Olander, *What did you expect to happen? Aligning HR practices with knowledge management outcomes entrepreneurship* [w:] Business and Economics - Vol. 1: Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference. M. Huseyin Bilgin, H. Danis (red.). Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London 2016.

¹⁷ I. Nonaka, R. Toyama, T. Konno, *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, vol. 33, No. 1, 2000.

- syntetyczną, będącą wiedzą jawną przyjmującą postać dokumentów, specyfikacji, baz danych, licencji i patentów,
- rutynową, będącą wiedzą ukrytą osadzoną w działaniu i praktyce organizacji, na którą składa *know how* codziennych działań, rutyna i kultura organizacyjna.

Ze względu na umiejscowienie i formę uzewnętrznienia wiedzy wyróżnia się:¹⁸

- wiedzę spersonalizowaną, czyli przynależną ludziom wiedzę będącą efektem myślowego przetwarzania zbiorów informacji,
- wiedzę opisaną, która jest skodyfikowana, przechowywana i przekazywana w formie zarejestrowanych zbiorów informacji,
- osadzoną, która została ugruntowana w produktach, usługach, procesach, relacjach, systemach, marce i technologii.

Przedstawione klasyfikacje wiedzy opracowane zostały z różnych perspektyw i według różnych kryteriów. Wiedza na temat rodzajów wiedzy jest bardzo ważna przy podejmowaniu działań na wiedzy i w oparciu o wiedzę, bowiem z jednej strony różne rodzaje wiedzy w różnym stopniu wpływają na konkurencyjność organizacji, z drugiej zaś wymagają stosowania różnych technik i narzędzi zarządzania.

¹⁸ P. R. Gamble, J. Blackwell, *Knowledge management. A state of the art guide*, Kogan Page, London 2001.