

Danuta Plecka

Uniwersytet Gdański, Polska

e-mail: danakarl@wp.pl

ORCID: 0000-0002-8504-279X

Lilla Młodzik

Uniwersytet Zielonogórski, Polska

e-mail: lilla.mlodzik@wp.pl

ORCID 0000-0001-7845-5329

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

CULTURAL DETERMINANTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract

Knowledge and its management are considered, among others, in terms of a process and a system. In the first case it consists not only in gaining and processing knowledge but also in ensuring the development of the subject. On the other hand, the whole of the authorities and administrations responsible for the execution of public tasks, linked by information and remaining in the legally established competence relations, together with the auxiliary apparatus (administrative, staff, organizational) and the necessary infrastructure, constitute the knowledge management system. In both cases, we should talk about a special type of organizations functioning in the public sphere. For the authors, the point of reference for effective knowledge management are the feedback relations based on values and norms located in the organizational culture, affecting the development

of its participants in both functional and processual sense, especially in today's VUCA world. The organizational culture of public organizations determines the system and results of knowledge management. The question addressed in this article is an extension of this issue. It presents the relationship between organizational culture and knowledge management. The conclusions drawn include the following statements: there is no ideal model of organizational culture, adequate to the objectives of knowledge management; organizational culture affects the applied methods of knowledge management; values and norms must result from the knowledge strategy of public organizations; the model of organizational culture implemented in the public sphere must take into account the characteristics of national culture.

KEYWORDS

organizational culture, knowledge management policy, public organization

SŁOWA KLUCZOWE

kultura organizacyjna, polityka zarządzania wiedzą, organizacja publiczna

WPROWADZENIE

Zmiany dokonujące się w otoczeniu wskazują, że we współczesnych organizacjach publicznych nastąpi szybki wzrost roli zarządzania przez kulturę: ze względu na upraszczanie struktur organizacyjnych (zasada prostoty), poszerzanie swobody i uprawnień jednostek organizacyjnych (zasada autonomii), skutkujące zmniejszeniem się znaczenia zarządzania dyrektywnego oraz hierarchicznego i równoczesnym wzrostem – kulturowego. Wciąż akcentuje się potrzebę przywiązywania większej wagi do koncepcji podkreślającej wysokie kompetencje sektora publicznego. Ponadto wskazuje się na wyjątkowy status służby publicznej, wysoką kulturę organizacyjną opartą na wartościach publicznych (postulat podejścia neoweberowskiego)¹.

Współczesna sprawna organizacja publiczna powinna koncentrować się na perspektywie przyszłościowej, wykorzystując dotychczasowe doświadczenia i powiązania między jednoczącymi wartościami jej członków. Efektywność organizacji uzależniona jest w znacznej mierze od dostrzeżenia i wykorzystania

¹ S. Mazur (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?*, Warszawa 2016, s. 9.

w działaniach czynników, które nie zużywają się w krótkim czasie². Jest to szczególnie istotne we współczesnym świecie VUCA³. Akronim ten pochodzi od następujących słów w języku angielskim: *volatility* (zmiennosc), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność), *ambiguity* (niejednoznaczność).

Wszystko wskazuje na to, że w XXI w. sektor wzrostu nie jest związany ze sferą biznesu. Przewidział to Peter Drucker, pisząc: „Najprawdopodobniej będzie nim nienastawiony na zysk sektor publiczny⁴, w którym obecnie niezwykle potrzebne jest przeprowadzenie systematycznych, konkretnych działań, będących praktycznym zastosowaniem zasad zarządzania, co w efekcie może przynieść bardzo dobre rezultaty”⁵. Wśród wielu elementów rolę priorytetową przypisuje się kulturze organizacyjnej, prawdopodobnie najtrudniejszej kategorii do zdefiniowania w teorii organizacji⁶.

Wśród licznych interpretacji kultury organizacyjnej można znaleźć następujące określenia⁷:

- podzielane wzory zachowań w interpretacji Clawlera Meada;
- system podzielanych znaczeń i wspólne ich rozumienie, inaczej sieć znaczeń kierujących lub wyjaśniających obserwowane zachowania Clifforda Geertza;
- zbiór podstawowych założeń – zdaniem Edgara Scheina inaczej podzielane rozwiązania dotyczące uniwersalnych problemów zewnętrznej adaptacji (jak przetrwać) i wewnętrznej integracji (jak zostać razem) – który ewoluował i przekazywany jest z pokolenia na pokolenie;
- niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje – według Rohita Deshpandé’a i Parmy Parasuramana;
- społeczny klej utrzymujący organizację jako całość – definicja Herberta Bate’a;

² A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów 2010, s. 3–6.

³ W. Świątek, *Przywództwo w działaniu*, Warszawa 2020, s. 57.

⁴ „W skład sektora publicznego wchodzi organizacje stanowiące własność państwa lub samorządu, finansowane ze środków publicznych oraz przedsiębiorstwa państwowe, które są samodzielne finansowo [...]. Powołaniem sektora publicznego jest wykonywanie na rzecz społeczeństwa zadań określonych przez władzę publiczną”. T. Zawadzak, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Warszawa 2014, s. 14. Organizacje takie w coraz większym stopniu stają się obiektem badań nauki o organizacji. B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, Warszawa 2011, s. 111.

⁵ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Warszawa 2009, s. 8–9.

⁶ J. Bieńkowska, Cz. Sikorski, *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Łódź 2016, s. 56; Ł. Sułkowski, *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?*, Warszawa 2020, s. 125.

⁷ A. Sitko-Lutek, *Pragmatyka kształtowania kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym*, (w:) Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014, s. 93.

- metafora obejmująca każde działanie, zjawisko albo instytucję, z którą większość członków danej kultury utożsamia się poznawczo lub emocjonalnie i za pomocą której możliwe jest opisywanie każdej narodowej kultury – podejście Mortena Nielsena.

Mimo trudności w definiowaniu, opisie i badaniu kultury organizacyjnej istnieje konieczność dalszej eksploracji jej obszarów. Jednym z nich jest sektor publiczny, dla którego punktem odniesienia staje się zarówno państwo, jak i społeczeństwo (obywatelskie)⁸. Preferowanie działań w interesie publicznym i dla dobra wspólnego generuje zachowania oparte na proefektywnościowych wartościach i normach.

Zachowania te wiążą się z implementacją wiedzy i procesem uczenia się. W związku z tym kultura organizacyjna ujmowana jest jako element systemu zarządzania wiedzą organizacji. Tu jednak zakłada się, że jest to kontekst zarządzania wiedzą, a w szczególności kontekst funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą. Przyjmując, że system zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów wiedzy (w tym informacji), ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię oraz zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji⁹, związek pomiędzy tym systemem a kulturą organizacyjną jest obustronny. Z jednej strony kultura organizacyjna danej organizacji wpływa na zasady, na których opiera się system zarządzania wiedzą, oraz wpływa na wybór stosowanych w jego ramach metod. Z drugiej strony system zarządzania wiedzą poprzez przyjęcie konkretnych rozwiązań kształtuje zachowania ludzi w organizacji poprzez wpływ na kształt wartości i norm kultury organizacyjnej. Ostatecznie oddziałuje też na założenia podstawowe i artefakty tej kultury¹⁰.

Jak wspomniano, kreowanie kultury organizacyjnej i jej wpływ na zarządzanie wiedzą w omawianych organizacjach publicznych, opartych na specyficznych wartościach i normach, jest bardzo szczególne i odmienne w porównaniu z sektorem prywatnym¹¹.

KULTURA ORGANIZACYJNA W SEKTORZE PUBLICZNYM

Spośród różnych wymiarów kultur organizacji publicznych warto wymienić te skonstruowane na zasadzie przeciwstawień:¹² kultura pragmatyczna *versus*

⁸ M. Brzeziński, *Rodzaje bezpieczeństwa prawa*, (w:) M. Brzeziński, S. Sulowski (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2009, s. 36.

⁹ A. Krakowiak-Bal, P. Łukasik, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, U. Ziemiańczyk, *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, Warszawa 2017, s. 183.

¹⁰ D. Coyle, *The Culture Code the Secrets of Highly Successful Groups*, London 2019.

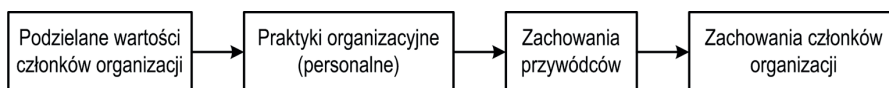
¹¹ S.C.M. Ribeiro, *Organizational Culture and Paradoxes in Management*, New York 2020.

¹² Ł. Sułkowski, *Kultura organizacji publicznej*, (w:) B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Warszawa 2015, s. 100.

biurokratyczna, kultura konserwatywna *versus* innowacyjna, kultura hierarchiczna *versus* równościowa, kultura słaba *versus* silna, kultura pozytywna *versus* negatywna, kultura indywidualistyczna *versus* kolektywistyczna.

Zdaniem Łukasza Sułkowskiego¹³ mimo wielu badań prowadzących do tworzenia innowacyjnych i elastycznych kultur organizacyjnych wśród organizacji publicznych ciągle jeszcze dominują kultury konserwatywne, biurokratyczne, hierarchiczne, słabe i kolektywistyczne, w których często przeważają cechy negatywne – subordynacja, chłód emocjonalny, depersonalizacja relacji, konserwyzm w podejściu do zmian oraz koncentracja na własnych obowiązkach. Problem, jak twierdzi autor, wynika z chęci poczucia pełnej kontroli państwa nad procesami, które są spontaniczne. Może to wynikać z braku podzielania wspólnych wartości w działaniu, determinujących zachowania organizacyjne (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Determinanty zachowań w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Lewicka, J. Michniak, *Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy*, (w:) Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014, s. 64.

Zachowania pracowników w sferze publicznej są w znacznym stopniu determinowane przez zachowania ich kierowników. Z kolei zachowania przełożonych są silnie związane z systemem wartości wyrażanym poprzez praktyki organizacyjne¹⁴. Wyróżnia się kilka typów kultur. Autor zauważa przejście od kultur kolektywistycznych (opartych na ideologii, braku tożsamości indywidualnej członków grupy, przesadnym podkreślaniu idei służby i zasad etyki lojalności, poczuciu emocjonalnej izolacji, braku ambicji rozwoju zawodowego) do kultur indywidualistycznych (z kultem konkurencyjności, radzeniem sobie z niepewnością, dążeniem do sukcesów osobistych)¹⁵.

Nowym paradygmatem staje się podejście oparte na szczerym i etycznym postępowaniu z zachowaniem zasad integralności oraz świadomość globalnych procesów ekonomicznych¹⁶. Te wyzwania prowadzą do konieczności kreowania wartości kulturowych na bazie odpowiedzialności wszystkich uczestników w kontekście procesu zarządzania wiedzą. Stąd wynika coraz częściej widoczna tendencja do modyfikacji kultury indywidualistycznej w kierunku kultury pragmatycznej – dążącej do równowagi między celami indywidualnymi z jed-

¹³ *Ibidem*, s. 111.

¹⁴ D. Lewicka, J. Michniak, *op.cit.*, s. 178.

¹⁵ Cz. Sikorski, *op.cit.*, s. 77.

¹⁶ A. Sitko-Lutek, *op.cit.*, s. 91.

noczesnym poczuciem odpowiedzialności za innych członków grupy. W aspekcie unikania niepewności polskie organizacje odznaczają się ponadprzeciętnym poziomem tolerancji (traktując niepewność zarówno jako zagrożenie, jak i szansę)¹⁷, dobrze rokują organizacje poddawane presji szybkich zmian. Wydaje się, że w przypadku organizacji publicznych, istniejących dla zapewnienia bezpieczeństwa i rozwoju dobra wspólnego, taka hybrydyzacja kulturowa we wspomnianym kierunku powinna przebiegać intensywniej.

O wartościach w kategoriach kulturowych traktują m.in. badania Andrzeja Hermana, Tadeusza Oleksyna i Izabeli Stańczyk. W obrębie wartości kulturowych i etycznych autorzy wymieniają: odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpracę, solidarność, umiejętność osiągania porozumienia, tolerancję, wielokoduszność, empatię, wyrozumiałość, odwagę cywilną, umiar, lojalność. Wartości etyczne i kulturowe zostały ujęte w jednej grupie, gdyż zdaniem badaczy w dużej części są zbieżne i trudno byłoby je rozdzielić¹⁸. W sektorze publicznym są one nie tylko uznawane za ważne, lecz także doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania organizacjami. Wyniki badań w odniesieniu do wartości etycznych i kulturowych zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Wartości etyczne i kulturowe w sektorze prywatnym i publicznym

Wartości etyczne i kulturowe	Spółki akcyjne	Inne przedsiębiorstwa	Sektor publiczny
	%	%	%
Są ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku organizacji oraz promowanej kultury, doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania	37,3	44,1	51,0
Ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku organizacji oraz promowanej kultury, jednak nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania	43,2	39,8	30,6
Traktowane ogólnie raczej drugoplanowo w zestawieniu z wartościami ekonomicznymi	17,2	15,2	16,3
Inna odpowiedź	2,3	0,9	2,1
Razem	100	100	100

Źródło: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *op.cit.*, s. 25.

¹⁷ W świetle badań międzykulturowych polska kultura organizacyjna jest nacechowana bardzo wysokim poziomem tolerancji niepewności i prawdopodobnie będzie się dążyć do dalszego wzmacniania badanej zmiennej. Bardzo trudno znaleźć przyczyny tego zjawiska. Badacze uważają, że może być efektem chłopskich korzeni społeczeństwa i silnych związków z naturą (jej cyklicznością); Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa 2002, s. 136–145.

¹⁸ A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Warszawa 2016, s. 24.

W porównaniu z innymi typami organizacji jest to wynik najwyższy (51%), ale nie wyróżniający. Aż 30,6% respondentów uważa, że wspomniane wartości są ważne dla realizacji celów, ale nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w zarządzaniu organizacją. Wyniki te potwierdzają wcześniejsze rozważania. Ponad 16% badanych twierdzi, iż wymienione wartości są traktowane drugoplanowo. Warto byłoby pogłębić badania i sprawdzić, jakie są przyczyny i uwarunkowania takiej sytuacji. Podobne wyniki uzyskano w przypadku kategorii: wartości kompetencyjne i rozwojowe. Wspomniani autorzy w poczet wyżej wymienionych zaliczają: uzdolnienia i predyspozycje, wewnętrzne motywacje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, cechy osobowości, postawy i zachowania, ważne w pracy zawodowej i pełnieniu określonych ról organizacyjnych, zdolność i skłonność do rozwoju zawodowego, kompetencje etyczno-moralne, morale zespołu/organizacji, stan zdrowia i formę psychofizyczną.

Postrzeganie wyżej wymienionych kompetencji przedstawiono w tabeli 2. Jak widać, relatywnie najrzadziej dostrzega się znaczenie wartości kompetencyjnych i rozwojowych właśnie w organizacjach sektora publicznego, choć wynik ten nie odbiega od wyników przedsiębiorstw i spółek. Respondenci podkreślają ich wagę przy jednoczesnym braku wyeksponowania w polityce organizacji. Tylko co trzeci badany uważa, że są one newralgiczne dla organizacji i w ten sposób traktowane.

Tabela 2. Wartości kompetencyjne i rozwojowe w sektorze publicznym i prywatnym

Wartości kompetencyjne i rozwojowe	Spółki akcyjne	Inne przedsiębiorstwa	Sektor publiczny
	%	%	%
Newralgiczne dla istnienia, konkurencyjności i rozwoju organizacji i tak traktowane	31,3	36,8	30,6
Istotne , choć nie zawsze dostatecznie wyeksponowane w polityce organizacji	51,5	52,3	53,1
Ogólnie raczej drugorzędne , choć w niektórych obszarach działalności pierwszorzędne	15,7	10,3	14,3
Inna odpowiedź	1,5	0,6	2,0
Razem	100	100	100

Źródło: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *op.cit.*, s. 26.

Omówione wartości etyczne i kulturowe oraz wartości kompetencyjne i rozwojowe stanowią o istnieniu tzw. wartości wspólnych. Kategoria „wspólnotowości” odnosi się do sytuacji, w której ludzie związani z daną organizacją przyjmują, akceptują i chcą dane wartości (ang. *core values*) wspólnie realizować. Do najczęściej przyjmowanych wartości wspólnych w podmiotach z sektora

publicznego należą¹⁹: jakość (szeroko rozumiana: procesów, pracy, relacji itp.), orientacja na wyniki, efektywność (pracy), profesjonalizm, odpowiedzialność (szeroko rozumiana), kreatywność, innowacyjność, zaufanie, współpraca, lojalność, uczciwość.

Wartości wspólne są podstawą respektowania postaw etycznych budujących specyficzną kulturę organizacji publicznych. Można zauważyć, że wartości wspólne stanowią kolaż wartości etycznych i kulturowych oraz wartości na tle kooperacji. Ich cechą łączącą jest kontekst grupowy (nie indywidualny) oraz praktyczna realizacja, wspólne działanie. Jeśli proces kształtowania wspólnych wartości (dobierania, akceptacji, implementacji) jest prowadzony umiejętnie, może stanowić element scalający wszystkich członków organizacji, element kultury, lecz pod następującymi warunkami, które same w sobie są wartościami²⁰: szczerłość intencji, autentyczność (wartości powinny być zgodne z wewnętrzną potrzebą i głębokimi przekonaniem ludzi, podzielane, nie zaś narzucane), unikanie ideologizacji, pokusy wykorzystywania (nadużywania) wartości do celów wizerunkowych i manipulowania ludźmi, determinacja i konsekwencja w przestrzeganiu wartości (powiązanie ich z szeroko rozumianą polityką personalną), przejrzystość (wskazywanie, które zachowania są etyczne, a które nieetyczne, aby nie występowało ryzyko częstszego występowania tych drugich), spójność na poziomie kierownictwa (na szczeblu bezpośrednim i wyższym; dawanie przykładu w zakresie przejawiania zachowań etycznych, bycie wzorcem postępowania dla funkcjonariuszy), wykonalność (stworzenie przez organizację warunków umożliwiających przestrzeganie norm: czas wykonywania zadań, środki rzeczowe i finansowe, dostęp do urządzeń), wsparcie (funkcjonariusze osamotnieni, którym brak motywacji, są bardziej podatni na zachowania nieetyczne), transparentność (możliwość wyrażenia opinii o zachowaniach organizacyjnych i ich odczuwalnych, subiektywnych skutkach), możliwość podjęcia dyskusji (omawianie dylematów, błędów etycznych, wspieranie dialogu, określenie sankcji, czyli zakresu egzekwowania postaw etycznych i nieetycznych).

Jak widać, w organizacji publicznej coraz większe znaczenie zaczyna odgrywać identyfikacja strukturalna, w myśl której funkcjonariusz publiczny czy pracownik pojmuje swoją rolę społeczną jako rolę członka określonej grupy pracowniczej w instytucji. Chodzi tu przede wszystkim o gotowość członków instytucji do podporządkowania się regułom działania zespołowego. To podporządkowanie powinno wynikać, jak już zaznaczano, nie z uległości, ale z akceptacji i ścisłego związku z wartościami i normami oczekiwanymi i pożądanymi przez wszystkich członków grupy.

¹⁹ *Ibidem*, s. 97.

²⁰ *Ibidem*, s. 89.

W sferze kulturowej w organizacjach publicznych istnieje konieczność wykorzystania koncepcji i metod zaczerpniętych z różnych paradygmatów²¹. Koncentracja wyłącznie na funkcjonalistycznej zmianie kulturowej daje często złudne poczucie pełnej kontroli nad procesami, które w swej istocie są spontaniczne. Twórcze byłoby wzmocnienie perspektyw krytycznych i interpretatywnych. Tylko wówczas kultura organizacyjna rozumiana jako rdzenna metafora, a nie wyłącznie podsystem, będzie miała istotny wpływ na zachowania dotyczące procesów z udziałem wiedzy, w tym tworzenie, dzielenie się i użytkowanie wiedzy.

ORGANIZACJA PUBLICZNA ZARZĄDZAJĄCA WIEDZĄ

Dziś, gdy najlepsze technologie stają się w ciągu kilku miesięcy przestarzałe, organizacja może poszukiwać przewagi tylko w ludziach jako nośniku kapitału intelektualnego. Ludzie mają naturalną potrzebę i zdolność uczenia się i dzięki temu możliwe jest tworzenie organizacji uczącej się. Organizacja taka docenia osobowość swoich członków, wspiera ich wszechstronny rozwój i tworzy środowisko, w którym mogą nabywać wiedzę oraz się uczyć.

Wiedzę w organizacji zaczęto wykorzystywać w połowie lat 80. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Pierwsza konferencja poświęcona wspomnianej koncepcji zaowocowała powołaniem tzw. Grupy Conrada, która rozpoczęła badania nad kapitałem intelektualnym. Szybki rozwój koncepcji zarządzania wiedzą przypisuje się firmom konsultingowym. Szczególnie sprzyjające dla ich rozwoju okazały się lata 90. XX w. Globalizacja rynku, konieczność szybkiego reagowania na zmiany, zmiana podejścia do beneficjenta, rozwój technik telekomunikacyjnych i informatycznych spowodowały, że wiedza urosła do rangi bardzo znaczącego zasobu²². Od tego czasu koncepcja zarządzania wiedzą zyskuje na popularności. Coraz więcej organizacji przystępuje do jej wdrożenia. Dotyczy to również organizacji publicznych. Wyniki badań pokazują, że kapitał intelektualny może kilkakrotnie przewyższać wartość jej aktywów materialnych²³.

Fiasco systemów zarządzania wiedzą najczęściej wynika z czynników kulturowych, a nie z niedostatków technologii²⁴. Precyzując proces tworzenia wiedzy organizacji, nazywany organizacyjnym procesem uczenia się, warto wskazać na różnicę między wiedzą a informacją. Informacja służy wywoływaniu pożąda-

²¹ J. Torfing, L. Andresen, K. Greve, K.K. Klausen, *Public Governance Paradigms-Competing and Co-Existing*, Northampton 2020.

²² J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2003, s. 43.

²³ M. Strojny, A. Sobczak, *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, BazEkon.pl (dostęp: 23.01.2022).

²⁴ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Warszawa 2015.

nych przemian postaw oraz zachowań społecznych i umożliwia sprawniejsze działanie. Wiedza jest pojęciem szerszym (dochodzi tu aspekt behawioralny) – ponowne zaprogramowanie oraz zmiany, jakie muszą zajść w myśleniu przywódców i członków organizacji²⁵.

Ponadto niezwykle istotne w procesie uczenia się są dwie płaszczyzny wiedzy: epistemologiczna i ontologiczna. Według Petera Polany'ego²⁶ wiedzę ukrytą, indywidualną (w wymiarze epistemologicznym) trudno sformalizować, bo jej charakter wynika z doświadczeń jednostki nabytych w wyniku tworzenia i działania (o charakterze subiektywnym wraz z odbiciem systemu indywidualnie uznawanych wartości). Artefakty wspomnianych doświadczeń są urzeczywistniane w różnych formach, trudno jest jednak wyodrębnić poszczególne cechy tych doświadczeń. W ten sposób do wiedzy ukrytej wprowadza się element techniczny – znajomość rzeczy, umiejętności i kwalifikacje, które mogą stanowić podstawę tworzenia określonych reguł postępowania. W ten sposób wiedza ukryta staje się dostępna (jawna). Nowo tworzona wiedza ma tym samym wymiar ontologiczny.

Tworzenie wiedzy organizacyjnej, będące domeną jednostek, jest procesem wzmacniania i włączania wiedzy jednostkowej do systemu wiedzy organizacji. Rozwój wspomnianej koncepcji wskazuje, iż wiedza ma charakter dynamiczny i dotyczy następujących mechanizmów: socjalizacji, artykulacji (wyjaśniania), asocjacji (łączenia) oraz internalizacji jej rodzajów²⁷.

Socjalizacja jest procesem, w którym poprzez interakcje społeczne wiedza ukryta jednej osoby lub kilku osób może stać się wiedzą ukrytą innych osób. Obejmuje dzielenie się doświadczeniami oraz obserwację i naśladowanie współpracowników oraz zwierzchników. Dużą rolę odgrywają w socjalizacji emocje, nastawienie oraz kontekst sytuacyjny zdobywania doświadczenia.

Artykulacja polega na sformalizowaniu wiedzy ukrytej poprzez jej prezentację za pomocą analogii, metafor, rysunków i obrazów. Formalizacja wiedzy jest podstawą jej zapamiętywania i przekazywania. W efekcie wiedza ukryta staje się jawną.

Asocjacja to proces zbierania i kompletowania składników wiedzy jawnej oraz jej włączania do systemu wiedzy, dzięki czemu wiedza jawna zostaje usystematyzowana. Przywódcy odgrywają tu zasadniczą rolę, tworząc nowe kombinacje i zasoby wiedzy.

Powtarzanie działań prowadzi do zakorzenienia się, czyli internalizacji określonych zachowań w pamięci pracowników, a w konsekwencji – do przekształ-

²⁵ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem przyszłości polskich przedsiębiorstw*, „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne” 2003, z. 4.

²⁶ I. Zmysłony, *Zagadnienie wiedzy niejawnej*, „Przegląd Filozoficzny” 2008, r. 17, nr 3, s. 147–163.

²⁷ L. Młodzik, *Zachowania stereotypowe i ich następstwa w procesie uczenia się*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2008, nr 1, s. 137–138.

cenia wiedzy jawnej w ukrytą. Proces uczenia odbywa się poprzez działanie. Powstają nowe podstawowe założenia kultury organizacyjnej.

Przeprowadzanie zmian w procesie uczenia się wymaga przełamywania wielu barier: psychologicznych, otwartości i gotowości do porzucenia dotychczasowych przyzwyczajęń. Przykładowe bariery w odniesieniu do organizacji publicznych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Przykładowe bariery w zarządzaniu wiedzą w organizacjach publicznych

Rodzaj barier	Wybrane bariery
Psychologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • naturalna obawa przed zmianą • ochrona własnego interesu i pozycji, obawa przed jednostronnym przekazywaniem wartościowych doświadczeń • ograniczone potrzeby rozwoju zawodowego i samodoskonalenia • nieumiejętność samodzielnego pozyskiwania wiedzy i jej oceny • obawa przed popełnieniem błędu i jego konsekwencjami • trudności językowe • nieumiejętność przyjmowania krytyki • różne podstawowe założenia kulturowe
Techniczne	<ul style="list-style-type: none"> • nieumiejętność korzystania z nowych technologii • niezrozumiała kodyfikacja wiedzy i dowolność interpretacji • przeciążenie • nieintegrowana infrastruktura techniczna lub jej brak • brak systemu archiwizacji informacji • utrudniony dostęp do nowych osiągnięć badawczych • różnorodność techniki
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • brak możliwości poniesienia kosztów usług związanych z dostępem do nowych umiejętności i nabyciem ich • ograniczenie możliwości ponoszenia nakładów na wdrażanie i realizację koncepcji zarządzania wiedzą • niewłaściwe priorytety prowadzące do szukania oszczędności w obszarze wydatków na podnoszenie kwalifikacji pracowników
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • nieumiejętność współpracy w grupie • niskie zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie i monitorowanie zarządzania wiedzą • obawa przed inwestowaniem w pracownika • niechęć dzielenia się osiągnięciami i doświadczeniami • intensywność i typ różnic kulturowych
Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • brak jasno określonej strategii • brak sprzężenia z obszarem ZZL • rozbudowana struktura hierarchiczna • brak dopływu do organizacji osób z nową wiedzą • obawa przed wyciekami informacji z firmy
Systemowe	<ul style="list-style-type: none"> • deficyt specjalistów do spraw zarządzania wiedzą • brak wysokospecjalistycznych i elastycznych szkoleń • brak kontaktu ze sferą nauki i badań
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> • zła prawna ochrona dóbr intelektualnych • niestabilność i różnorodność prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Warszawa 2015, s. 66–69.

W tabeli podano przykłady barier w ujęciu syntetycznym na poziomie pracownika, organizacji i tzw. kultury narodowej (nazwanej tak przez Geerta Hofstede). Wszystkie te poziomy są od siebie zależne i zazębiają się.

Do technik osłabiających opór jednostek w procesie uczenia się należą: doksztalcanie i komunikowanie się (bardzo często przyczyną oporu jest brak odpowiednich informacji, dlatego też właściwa komunikacja i informowanie mogą znacznie wpłynąć na powodzenie realizacji procesu uczenia się; aby to osiągnąć, organizuje się cykle spotkań informacyjnych, przeprowadza prezentacje itp.), uczestnictwo (partycypacja – jeśli członkowie grupy zostaną włączeni w proces decyzyjny dotyczący istotnych zmian, czują się odpowiedzialni za powzięte także przez siebie decyzje i mocno angażują się w ich wprowadzanie w życie), pomoc i wsparcie (zapewnienie członkom grupy różnorodnych konsultacji)²⁸.

Ogólnie w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe sposoby uczenia się organizacji: uczenie się na własnym przykładzie oraz na przykładzie innych²⁹. W praktyce zarządzania publicznego oba te sposoby dopełniają się i obejmują: uczenie się poprzez własne doświadczenia, poprzez cudze doświadczenia, przez włączenie nowej wiedzy, generowanie nowej wiedzy.

Organizacja ucząca się to taka, która osiąga poziom nazywany przez Petera Senge'a³⁰ poziomem pięciu dyscyplin. Należą do nich kolejno: myślenie systemowe, czyli myślenie kategoriami wzajemnych długookresowych powiązań, a nie kategoriami krótkookresowego myślenia przyczynowo-skutkowego, a także tworzenie wspólnej wizji poprzez tworzenie celu organizacyjnego i tożsamości organizacyjnej. Nie mniej istotne są zespołowe uczenie się (myślenie kategoriami wspólnego dobra), modele umysłowe (określenie nieuświadomionych przekonań jednostek i grup, kształtujących ich zachowania i decyzje), a także mistrzostwo indywidualne – zobowiązanie do ciągłego doskonalenia umiejętności.

Podstawowe znaczenie w omawianym procesie implementacji i zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych ma identyfikacja (dystrybucyjna) grup interesów. Na tym etapie należy wyróżnić wszelkie możliwe grupy zainteresowanych stron (zarówno endogenicznych, jak i egzogenicznych), określić ich ilość, zależności między nimi, a nade wszystko ich potrzeby i cele oraz metody, jakimi się posługują dla ich realizacji. Analiza strategiczna interesariuszy powinna odpowiedzieć na trzy grupy pytań³¹:

²⁸ E. Beck, *Wiedza i jej pozycja w organizacji*, (w:) L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Kraków 2006, s. 19.

²⁹ A. Szałkowski, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Kraków 2019.

³⁰ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2009, s. 62–63.

³¹ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge 2010, s. 31.

1. W zakresie analizy grup interesów: kim są interesariusze, jaki wpływ na relacje ma podmiot (z uwzględnieniem aspektów politycznych, ekonomicznych i społecznych), w jaki sposób interesariusze postrzegają ów wpływ?
2. W ramach analizy wartości: jakie są najważniejsze wartości organizacyjne, jakie są wartości kluczowych członków kierownictwa, jakie są wartości kluczowe interesariuszy?
3. W obszarze kwestii społecznych: jakie najważniejsze kwestie będą dotyczyły społeczeństwa w ciągu najbliższych lat (ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne itp.), w jaki sposób te kwestie wpływają na podmiot i jego interesariuszy?

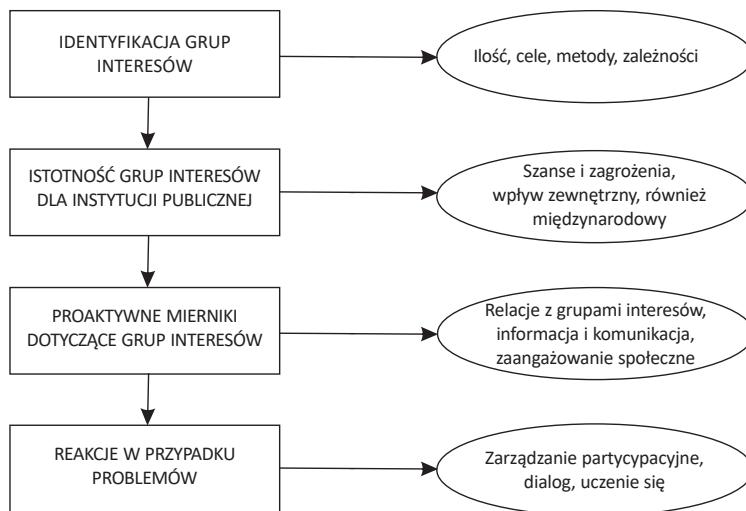
W ramach szczegółowej analizy grup interesów ocenie powinna podlegać przede wszystkim siła interesariuszy, której źródłami mogą być:

- w przypadku wewnętrznych grup interesów: pozycja w hierarchii, wpływ na innych, kontrola zasobów, wiedza i umiejętności, kontrola środowiska pracy;
- w przypadku zewnętrznych grup interesów: zależność od zasobów, zaangażowanie w wewnętrzne procesy, wiedza i umiejętności, wewnętrzne powiązania.

Inne kryteria stanowią przewidywalność ich reakcji i działań oraz przejawiane zainteresowanie sprawami organizacji.

Etapy budowania relacji z interesariuszami zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Budowanie relacji z interesariuszami



Źródło: opracowanie własne.

Kultury organizacji publicznych są jak żywe, ponadludzkie organizmy: mają własną energię, cel, kierunek, wartości i sposoby przetwarzania informacji. Nie dadzą się kształtować jak gliniane naczynia. Ich kształtowanie polega raczej na dostrzeżeniu istniejących, pozbawionych barier, różnic i łączeniu ich w wypracowany schemat postępowania, odkryty i rozwinięty przez grupę uczącą się. Schemat, który sprawdził się wystarczająco dobrze, aby uznać go za właściwy.

Wszystkie wymienione działania związane z implementacją wiedzy i ciągłym uczeniem się wymagają długiej perspektywy czasowej i konsekwencji, a nie reaktywnej strategii przetrwania. Zgodnie ze zmianą typu „O”³² na wymierne efekty działania trzeba czekać nawet kilka lat. W przypadku organizacji publicznych okres ten może się znacznie wydłużyć.

W praktyce pozytywna kultura organizacyjna ukierunkowana na zarządzanie wiedzą musi wspierać m.in.: identyfikowanie wiedzy (ciągłe lokalizowanie i opisywanie zasobów wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz wiedzy jego otoczenia), pozyskiwanie, gromadzenie, zapisywanie wiedzy oraz dzielenie się nią (a w szczególności procesy pozyskiwania, gromadzenia i zapisywania zasobów wiedzy w postaci skodyfikowanej, nacisk na ciągłe uczenie się pracowników), ochronę wiedzy kluczowej (niedopuszczalne muszą być zachowania pozwalające na niekontrolowane przekazywanie lub udostępnianie wiedzy chronionej, np. danych wrażliwych, projektów podlegających opatentowaniu), kreowanie wiedzy (poprzez pielęgnowanie zachowań kreatywnych i tworzenie oraz rozpowszechnianie najlepszych praktyk w tym zakresie, praktyczne zastosowanie „uczenia się, jak się uczyć”), stosowanie wiedzy (czyli zaangażowanie ludzi do tworzenia wizji i koncepcji działania organizacji, rozwiązywania codziennie pojawiających się problemów oraz pełnego wykorzystania wiedzy podczas realizowania bieżących zadań).

PODSUMOWANIE

Od wielu lat akcentuje się potrzebę przywiązywania większej wagi do koncepcji podkreślającej wysokie kompetencje sektora publicznego. Ponadto wskazuje się na wyjątkowy status służby publicznej, wysoką kulturę organizacyjną opartą na wartościach publicznych (postulat podejścia neoweberowskiego).

Złożoność procesów społeczno-gospodarczych doprowadziła do sytuacji, w której coraz trudniej jest zarządzać w sposób tradycyjny. W nowej, turbulentnej rzeczywistości, w epoce informatycznej, w jakiej znalazły się również instytucje publiczne, „czerpią one energię” albo z zewnątrz (z otoczenia), albo z wewnątrz

³² Dotyczy konieczności poprawy ogólnej efektywności organizacji; termin ten zaproponowali profesorowie Harvard Business School – Michael Beer i Nitin Noria.

organizacji, w tym przede wszystkim dzięki pracownikom. To oni bowiem nadają sens działalności organizacji. To oni, silni dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom, kreatywności, innowacyjności oraz profesjonalnemu podejściu do obowiązków, dostrzegają szansę tkwiącą w wartościach i normach integrujących ich wokół wspólnych celów. Nowe wyzwania wymagają permanentnego uczenia się, umiejętnego wykorzystania zasobów wiedzy, z których w razie potrzeby można, oczywiście metaforycznie, zbudować łódź, most czy też stację kosmiczną.

Paradygmat zarządzania publicznego zmienił się diametralnie. Stare podejście charakteryzujące się tym, że kierownicy są przekonani, iż wszystko wiedzą najlepiej i zawsze podejmują słuszne decyzje, gdzie sednem zarządzania jest manipulowanie, a główną motywacją ludzi do pracy – zapewnienie sobie bezpieczeństwa ekonomicznego w kolektywie, zostaje wyparte przez nowe podejście. Cechuje je rzeczywistość oparta na wiedzy, która ma swoje uwarunkowania w kulturze organizacyjnej. W tym aspekcie warto zwrócić uwagę na postulat podejścia neoweberowskiego, obecnie, zdaniem Stanisława Mazura³³, podkreślający profesjonalizację (zawodowość) służb publicznych oraz ochronę idei i etosu zawodowego służby publicznej, w tym wartości etycznych właściwych dla służby publicznej oraz kultury organizacyjnej sektora publicznego.

Zarządzanie wiedzą (a w jego ramach procesami organizacyjnego uczenia się) musi uwzględniać konieczność nabywania kompetencji kulturowych przez ludzi pracujących dla organizacji publicznych oraz działających w sieci tworzenia wartości. Jest to jednak proces niezwykle złożony. W artykule autorki opierają się na rozumieniu elementów kultury jako zmiennych zależnych, jak również jako zmiennych niezależnych (trudno w proponowanym modelu określić jednoznacznie kierunek relacji, jest to raczej oddziaływanie obustronne, zmienne w swojej symetrii). Badania organizacji publicznych w Polsce są pod tym względem znikome.

REFERENCES

- Beck E., *Wiedza i jej pozycja w organizacji*, (w:) L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Kraków 2006
- Bieńkowska J., Sikorski Cz., *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Łódź 2016
- Brzeziński M., *Rodzaje bezpieczeństwa prawa*, (w:) M. Brzeziński, S. Sulowski (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2009
- Coyle D., *The Culture Code the Secrets of Highly Successful Groups*, London 2019
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Warszawa 2009
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge 2010

³³ S. Mazur (red.), *op.cit.*, s. 9–11.

- Gifford T., *The Inspirational Leader. Inspire Your Team to Believe in the Impossible*, Chicago 2019
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą wyzwaniem przyszłości polskich przedsiębiorstw*, „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne” 2003, z. 4
- Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Warszawa 2016
- Itrich-Drabarek J., *The Transformation of the Public Administration*, „Studia Politologiczne” 2020, t. 15
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Warszawa 2015
- Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2003
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Warszawa 2011
- Krakowiak-Bal A., Łukasik P., Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Ziemiańczyk U., *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, Warszawa 2017
- Lewicka D., Michniak J., *Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy*, (w:) Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014
- Mazur S. (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?*, Warszawa 2016
- Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów 2010
- Młodzik L., *Zachowania stereotypowe i ich następstwa w procesie uczenia się*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2008, nr 1
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Warszawa 2015
- Ribeiro S.C.M., *Organizational Culture and Paradoxes in Management*, New York 2020
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2009
- Sikorski Cz., *Dysonans kulturowy a zarządzanie kulturą organizacyjną*, (w:) J. Różański, J. Czarnecki (red.), *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*, Łódź 2014
- Sitko-Lutek A., *Pragmatyka kształtowania kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym*, (w:) Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Warszawa 2014
- Strojny M., Sobczak A., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, BazEkon.pl (dostęp: 23.01.2022)
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa 2002
- Sułkowski Ł., *Kultura organizacji publicznej*, (w:) B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Warszawa 2015
- Sułkowski Ł., *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?*, Warszawa 2020
- Szałkowski A., *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Kraków, 2019
- Świątek W., *Przywództwo w działaniu*, Warszawa 2020
- Torring J., Andresen L., Greve K., Klausen K.K., *Public Governance Paradigms-Competing and Co-Existing*, Northampton 2020
- Zawadzak T., *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Warszawa 2014
- Zmysłony I., *Zagadnienie wiedzy niejawnej*, „Przegląd Filozoficzny” 2008, r. 17, nr 3