

PRACE NAUKOWE

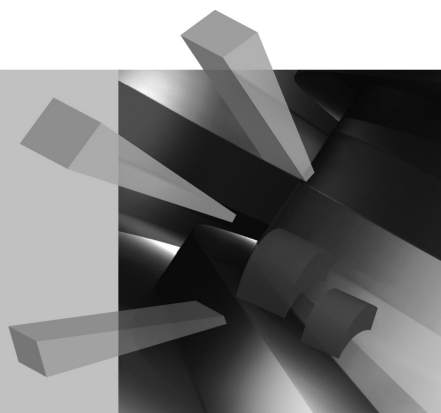
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

273

Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu



Redaktorzy naukowi

Adela Barabasz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-312-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabas: Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
Marta Juchnowicz: Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
Grzegorz Kobyłko: Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
Kamila Malewska: Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
Katarzyna Piórkowska: Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
Arkadiusz Potocki: Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
Alicja Smolbik-Jęzmiień: Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
Anna Starosta: Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

Summaries

Adela Barabas: Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
Elżbieta Chwalibóg: The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
Marta Juchnowicz: Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Management of competence in the municipal office.....	46
Grzegorz Kobyłko: Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

Kamila Malewska: Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
Katarzyna Piórkowska: Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies	74
Arkadiusz Potocki: Forces as a tool of leadership support.....	84
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills	94
Alicja Smolbik-Jęczmień: New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y	103
Anna Starosta: Managerial cultural intelligence.....	111

Grzegorz Kobyłko

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE INTELIGENCJI ORGANIZACJI PRZEZ ROZWIJANIE ZDOLNOŚCI METAPOZNAWCZYCH

Streszczenie: W opracowaniu podjęto próbę identyfikacji czynników kształtujących inteligencję organizacji. Zwrócono również uwagę na różne wymiary inteligencji i ich znaczenie w panowaniu nad przebiegiem procesów poznawczych. Szczególną rolę przypisano zdolnościom metapoznawczym, które według autora warunkują sprawność systemu poznawczego organizacji.

Słowa kluczowe: inteligencja organizacji, system poznawczy organizacji, zdolności metapoznawcze.

1. Wstęp

W podręcznikach akademickich coraz znaczniejsze miejsce zajmują nowe, tzw. współczesne koncepcje zarządzania. Przez studentów traktowane są one jako pozytywnie zweryfikowane, ugruntowane teorie, zbiór paradygmatów i praktycznych narzędzi, których stosowanie zapewnia rynkową przewagę przedsiębiorstwu, a ich znajomość jest wizytówką profesjonalisty. Niestety, praktyka zbyt często negatywnie weryfikuje ich przydatność. Potwierdza to A. Koźmiński, powołując się na wyniki prowadzonych w tym zakresie badań [Koźmiński 2004, s. 59]. Podobne oceny formułuje K. Zimniewicz, który przywołuje konkretne przypadki koncepcji negatywnie zweryfikowanych w praktyce gospodarczej [Zimniewicz 2009, s. 172].

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na poziom metapoznania w organizacji, na którym powinna być zweryfikowana przydatność informacji, a także całych koncepcji przyjmowanych za wzorzec sposobu organizowania wewnętrznych procesów.

2. Problematyka uprawdopodobniania nowych koncepcji w naukach o zarządzaniu

Częstsza falsyfikacja koncepcji, które powstały na drodze poznania dedukcyjnego, jak można sądzić, zbyt oddalonego od dynamicznych procesów realnych, wzbudziła zainteresowanie metodologią *teorii ugruntowanej*, zaproponowaną przez B. Glasera

i A. Straussa, która zaleca budowanie teorii na podstawie systematycznie zbieranych danych empirycznych. Propozycje teoretyczne nie są w tym procesie budowane metodą logicznie dedukcyjną na bazie wcześniej przyjętych aksjomatów bądź założeń¹. Jednak i w tym przypadku podważane są założenia o neutralności obserwatora. Stwierdza się, iż decyzje badacza i jego perspektywa metateoretyczna mają wpływ na użycie danych, jak również na konstruowanie kategorii. Obserwator zwykle jest zanurzony w czasie i historii, a jego decyzje są kontekstualne i związane z określonym dyskursem naukowym, w który jest zaangażowany. Oznacza to, że praca teoretyków jest społecznie uwarunkowana przez uprzednie nabycie przez nich określonej wiedzy o charakterze kulturowym i społecznym, por. [Konecki, 2012, s. 13-14].

Czy jednak społeczne uwarunkowania badacza czynią zapis jego obserwacji całkowicie niewiarygodnym i pozbawionym wartości poznawczych? Przyjęcie takich założeń ograniczyłoby rozwój wielu dziedzin nauki, szczególnie zaś tych rozwijanych w ramach nauk społecznych. Wydaje się, iż uwarunkowania te, stanowiące źródło indywidualnych doświadczeń, raczej uwrażliwiają go jako obserwatora na określone konteksty. Przez co jego opis jest w tych obszarach nieproporcjonalnie głębszy i może sprawiać wrażenie występowania zniekształceń, ale nadanie mu odpowiednich proporcji powinno być realizowane raczej przez pogłębianie badań w obszarach, które zostały rozpoznane zbyt powierzchownie. Być może ze względu na indywidualne ograniczenia obserwatora należy zastąpić go innym – z inną wrażliwością.

Nie należy więc, zdaniem autora, społecznych uwarunkowań badacza wykorzystywać jako oręża przeciw wynikom jego obserwacji, ale nie można również uznawać ich za w pełni obiektywne. Stanowią one raczej jeden z wielu wymiarów oglądu obiektywnej rzeczywistości.

Wydaje się, że problem zbyt częstej falsyfikacji nowych koncepcji w teorii zarządzania wynika z nadmiernej prekonceptualizacji badań lub też zaniechania weryfikacji na etapie ich tworzenia.

Istotnym dylematem, słusznie podkreślanym przez propagatorów metodologii *teorii ugruntowanej*, pozostaje odbiór rzeczywistych sygnałów płynących z organizacji umiejętności prawidłowego ich interpretowania. Kompetencje takie wymagają *zanurzenia się* badacza w organizacji, czasem wykorzystania większej liczby zmysłów, poznania sposobów informowania stosowanych przez respondentów² i *dostrojenia się* do nich. Dla spełnienia tych wymagań trudno znaleźć lepszą metodę od *obserwacji uczestniczącej*.

3. Wiedza i procesy uczenia się a inteligencja organizacji

W literaturze przedmiotu istnieje wiele prób definiowania kategorii *organizacji uczącej się*, lecz jak dotąd żadna nie została powszechnie przyjęta. Dominują jednak propozycje, by miano to przysługiwało organizacji, *która opiera swoje działania na*

¹ Metodologia ta została szeroko opisana w: [Konecki 2000].

² Problem jakości procesów informowania ze względu na swą wagę zostanie omówiony w dalszej części artykułu.

pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest wzbogacana i rozwijana, a następnie „udostępniana” przedsiębiorstwu [Gruzdewski, Hejduk 2002, s. 26].

Nie ma jednak poważnej propozycji wyznaczenia tej *sumy*, a tym samym zakreślenia granic dla tej kategorii. Konsekwencje braku precyzji w tym względzie tylko pozornie ważą jedynie na jakości filozoficznego dyskursu. W rzeczywistości bowiem ograniczają rozwój wiedzy w tej dziedzinie, czyniąc badania empiryczne, ze względu na brak możliwości jednoznacznej identyfikacji przedmiotu badań, mało wiarygodnymi.

Bez sprecyzowania owej *sumy* każdą organizację, w której istotną rolę odgrywa człowiek, należy traktować jako uczącą się, gdyż immanentną jego cechą jest uczenie się, które wzbogaca i rozwija jego wiedzę. W każdej, nawet tradycyjnej organizacji powszechne jest udostępnianie wiedzy.

Wydaje się jednak, iż znacznie większe znaczenie, zarówno dla teorii organizacji, jak i dla praktyki zarządzania, od wykreślenia granic dla przymiotów badanych bytów ma badanie uwarunkowań przebiegu i efektywności *procesów poznawczych*, które istotnie ważą na konkurencyjności podmiotów gospodarczych czy racjonalności działań innych organizacji. Wynika to z zależności występujących pomiędzy poziomem poznania a głównymi determinantami konkurencyjności – kosztami, jakością, ryzykiem itd.

Analogicznie można stwierdzić, iż każda organizacja, w której istotną rolę odgrywa człowiek, jest inteligentna, gdyż jest to immanentna cecha ludzka. Osobniczo zróżnicowany poziom inteligencji jest przyczyną zróżnicowania poziomu inteligencji organizacji, choć problem z natury jest bardziej złożony ze względu na możliwy do osiągnięcia efekt synergiczny. Ten właśnie efekt synergiczny, sposoby jego osiągania, zwiększania itd., jest kluczowy dla użytecznej wartości badań realizowanych w ramach tego nurtu. Wydaje się jednak nieporozumieniem sztuczne wyznaczanie granic pomiędzy organizacją uczącą się a inteligentną, gdyż są to inne wymiary opisu organizacji.

Uczenie się jest procesem, który przebiega w sposób bardziej lub mniej świadomy, w każdej organizacji, bez względu na poziom jej inteligencji. Inteligencja natomiast, która jest stanem, oznacza potencjał organizacji, przez zdolność ludzi ją tworzących, do percepcji rzeczywistości, interpretacji zjawisk, dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych etc.

W. Kopaliński definiuje pojęcie inteligencji jako *zdolność rozumienia, kojarzenia; pojętność, bystrość; zdolność znajdowania właściwych, celowych reakcji na nowe zadania i warunki życia, sprawnego zdobywania i wykorzystywania wiedzy [Słownik wyrazów obcych...].* Warto zwrócić uwagę, iż jest to potencjał, którym człowiek czy organizacja dysponuje. Inteligentny członek organizacji nie zawsze czyni ze swej inteligencji użytek. Poziom inteligencji organizacji uwarunkowany jest nie tylko sumą inteligencji jej członków, ale również ich gotowością do korzystania z tego potencjału na rzecz organizacji, a także przywołanym powyżej efektem synergii.

W literaturze przedmiotu formułowane są opinie, iż *organizacja ucząca* jest pojęciem tożsamym z *organizacją inteligentną* (por. [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 20]). Pojawiają się również poglądy, iż kategorie te należy odróżniać, stwierdza się też, iż organizacja inteligentna jest wyższą formą organizacji uczącej się, która stanowi wynik wdrożenia i w pełni opanowanej realizacji organizacyjnego uczenia się (zob. [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002 s. 20]). Dla odróżnienia tych kategorii formułuje się wiele sztucznych wyróżników, określając organizację inteligentną jako taką, dla której podstawowym systemem zarządzania jest zarządzanie kapitałem intelektualnym (w organizacji uczącej się – zarządzanie wiedzą), podjęcie do zmian natomiast to innowacyjność dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego (w organizacji uczącej się – doskonalenia na bazie uprzednich doświadczeń) (zob. [Tabaszewska 2004]). Ocena tego typu rozważań jako tautologicznych, sformułowana przez C. Mesjasza, wydaje się uzasadniona (zob. [Mesjasz 2005]).

Zarówno procesy uczenia się, jak i inteligencja składają się na *system poznawczy organizacji*. Procesy uczenia się i zapis, w różnej formie, ich efektów (np. dokumentacja technologiczna, bazy wiedzy, ale również zapisy w pamięci uczestników tych procesów) poszerzają tzw. *pamięć organizacji*,³ ta zaś jest podstawą rozwoju inteligencji organizacji. Poszerza bowiem jej *zdolności percepcyjne*, wzbogacając (wspierając) procesy poznawcze korzystających z niej członków organizacji.

4. Poziomy inteligencji

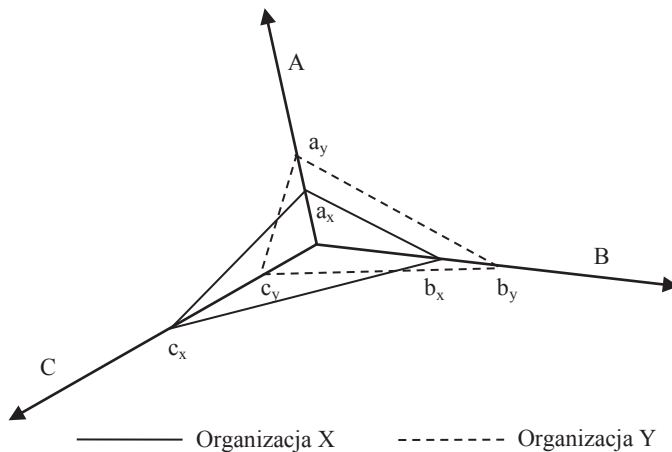
Większą wartość poznawczą, zdaniem autora, od poszukiwań granic pomiędzy organizacją inteligentną a tzw. tradycyjną ma poszukiwanie sposobów na określenie (rozróżnienie) poziomu inteligencji konkretnej organizacji, a szczególnie metod jej pomiaru, byłby to bowiem znaczny krok w kierunku precyzyjnej wyceny wartości niematerialnych, jak też oceny konkurencyjności. Dla tak zarysowanego obszaru badań wydaje się zasadne korzystanie z ogromnego już dorobku innych dziedzin, szczególnie zaś socjologii i psychologii, zwłaszcza gdy uznamy, iż to człowiek odgrywa w organizacji dominującą rolę. Podaną powyżej definicję warto doprecyzować przez uwzględnienie dodatkowych perspektyw wypracowanych w ramach innych dyscyplin naukowych.

Z badań nad inteligencją współcześni psychologowie wywiedli pogląd, iż jest to zdolność umysłowa lub grupa zdolności. Usystematyzowana przez R. Sternberga i D. Dettermana współczesna wiedza w tym zakresie pozwoliła im na wydzielenie trzech kategorii składających się na pojęcie inteligencji, takich jak:

- a. zdolność uczenia się i korzystania z nabytych doświadczeń,
- b. zdolność przystosowania się do określonych uwarunkowań,
- c. zdolność metapoznawcza, czyli umiejętność kontrolowania własnych procesów poznawczych (zob. szerzej [Sternberg, Detterman 1986]).

³ Pojęcie pamięci organizacji zostało szerzej opisane w [Kobylko 2005].

Powyższe kategorie wyodrębnione w inteligencji organizacji mogłyby stanowić przyczynek do pogłębienia analizy jej potencjału. Dla wszystkich tych wymiarów należałoby wówczas stworzyć odrębny system pomiarów, gdyż zagregowany miernik ograniczałby poznawczą wartość takiej analizy. Ten sam bowiem poziom inteligencji (pola trójkątów $a_x b_x c_x$ oraz $a_y b_y c_y$ są równe) stwierdzony dla dwóch organizacji można osiągnąć przy różnym nasileniu wymienionych powyżej jej cech (zob. rys. 1). Jednak ich waga przy realizacji celów organizacji może być różna. Ich użyteczność zależna jest od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników.



Rys. 1. Trzy wymiary inteligencji organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Transponując wyróżnione elementy inteligencji człowieka na poziom organizacji, której inteligencja, jak stwierdzono powyżej, zdeterminowana jest inteligencją ludzką, można zarysować kierunki rozwijania tych cech.

Zdolność uczenia się i korzystania z nabytych doświadczeń ściśle uwarunkowane są inteligencją tworzących tę organizację ludzi, na jej poziom istotnie więc wpływa polityka personalna i sposób jej realizacji. Przy określonym jednak stanie *jakości kadr* ta sfera inteligencji może być rozwijana przez rozbudowę przywołanej powyżej *pamięci organizacyjnej* i jej lepsze zorganizowanie (szerszy, szybszy i bardziej przyjazny dostęp, dostosowanie do potrzeb i możliwości percepcyjnych pracowników itp.).

Zdolność przystosowania się do określonych warunków jest zdolnością do realizacji celów w ramach reguł prawnych (często niestabilnych), etyczno-moralnych, kulturowych itp. Podstawą rozwijania tej zdolności jest ich poznanie. Decydenci zarządzający przedsiębiorstwami często nie mają świadomości różnic w tej sferze występujących w obsługiwanych segmentach rynku, a ich znaczenie jest szczególnie istotne, gdy są to segmenty odległe geograficznie, kulturowo (w niezliczonych jej przejawach) itd.

Jest to szczególna cecha inteligencji organizacji, którą można szybko podnieść, często jedynie przez zatrudnienie ekspertów (np. dysponujących aktualną wiedzą prawników), lokalnych pracowników – znających kulturę i zwyczaje lokalnej społeczności itp.

Sfera ta jest ściśle powiązana z elastycznością organizacji procesów, która w zależności od potencjału inteligencji pozwala na szybkie reagowanie bądź je utrudnia.

Zdolność metapoznawcza, czyli umiejętność kontrolowania własnych procesów poznawczych, jest w teorii zarządzania szczególnie słabo opisana, a w praktyce funkcjonowania organizacji zbyt często marginalizowana, warto więc tym zagadnieniom poświęcić nieco więcej uwagi.

Upowszechnienie się koncepcji zarządzania wiedzą zwiększyło zainteresowanie tym zasobem, niestety spłykanie jej założeń czy redukowanie do zbioru, nie zawsze spójnych, haseł – charakteryzujących wiedzę jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa, jedyny czynnik trwałej przewagi konkurencyjnej, główne źródło efektu synergicznego itp. – stwarza wrażenie, iż skuteczne zarządzanie powinno się koncentrować na „wpompowywaniu” wiedzy do przedsiębiorstwa i pomnażaniu jej wewnątrz.

Obserwacje autora, oparte na wywiadach przeprowadzonych w kilku dużych dolnośląskich przedsiębiorstwach, niestety potwierdzają istnienie przejawów takiej właśnie interpretacji. Często zarządzanie wiedzą redukuje się do inwestowania we wdrażanie gotowych systemów informatycznych, które wymagają dostosowania przebiegu procesów informacyjnych, w tym głównie zasilania informacyjnego, do potrzeb nowego systemu, by mógł on wygenerować zagregowaną, w określony sposób, informację. Może to jednak oznaczać wyższe koszty niż korzyści z pozyskania takiego *zasobu*. Nie uwzględnia się bowiem jakości wiedzy, która istotnie determinuje jej użyteczność.

We współczesnej psychologii poznawczej termin „metapoznanie” definiuje się jako zdolności umysłu do poznania samego siebie lub też zespołu procesów poznawczych, zaangażowanych w poznanie innych procesów lub struktur poznawczych. Metapoznanie obejmuje zatem świadomość własnych procesów poznawczych, ale również efektywne zastosowanie tej samowiedzy w celu regulacji procesów poznawczych. To ten aspekt systemu przetwarzania informacji odpowiada za monitorowanie, interpretowanie, ocenę i regulację zawartości myśli oraz zawiaduje przebiegiem przetwarzania informacji (por. [Nosal 2010]).

Zdolność metapoznawcza, zdaniem autora, na poziomie organizacji obejmuje procesy uzyskiwania samoświadomości przez poszczególnych członków organizacji, ale także umiejętność projektowania i tworzenia dla niej systemu poznawczego w taki sposób, by każdy proces poznawczy miał cel zgodny z celami organizacji, co uczyni możliwym jego kontrolowanie. Dodatkowo obejmuje również bieżącą regulację, polegającą na ocenie efektów tych procesów, ich usprawnianiu, ale również przewidywaniu zmian w otoczeniu i dostrajaniu do nich tego systemu.

5. Korzystanie z inteligencji przy organizowaniu ukierunkowanego poznania

Jak podkreślano powyżej, zdolność metapoznawcza ujawnia się w sprawności organizowania i kontrolowania *procesów poznawczych*. *Ich odpowiednie ukierunkowanie* ma podstawowe znaczenie dla racjonalności procesów gospodarczych realizowanych w organizacjach, szczególnie zaś gospodarczych. Można sformułować w tym zakresie wiele zaleceń w odniesieniu do pojedynczego procesu, projektu czy nawet całej działalności przedsiębiorstwa. Na przykład:

– *Ukierunkowanie procesów poznawczych na zmniejszenie ryzyka gospodarowania*

Zależność ta objawia się w wielu obszarach gospodarowania. Poznanie w odniesieniu do procesów wytwórczych pozwala na uniknięcie zagrożeń związanych nieprzewidywanymi ich przebiegami, a to oznacza ograniczenie ryzyka w wielu sferach, np. ekologicznego, związanego z bezpieczeństwem pracowników czy obniżeniem jakości środowiska pracy itd. W odniesieniu do nabywcy ograniczenie ryzyka utraty rynków – poznanie, daje możliwość uniknięcia nietrafności oferty czy promocji itp. Przybliżanie się do pełnego poznania nabywcy daje większe możliwości oddziaływania na niego (w skrajnym przypadku wręcz *sterownia* nim). Dotyczy to również innych obszarów działalności przedsiębiorstwa, np. ryzyko kursowe, inflacyjne itp.

– *Poznanie skierowane na skrócenie czasu realizacji określonych zadań*

Poznanie istoty procesów pozwala na lepszą koordynację działań w zakresie ich następstwa, równoległości czy też identyfikację czynności i zdarzeń krytycznych itd. Przyczynia się również do powstawania *efektu doświadczenia* i uwidacznia się w procesach przetwarzania określonych materiałów, surowców ze względu na ich określone cechy fizyczne, chemiczne, biologiczne itp.

– *Procesy poznawcze skierowane na obniżenie kosztów*

Wyższe ryzyko jest źródłem kosztów, co ma odzwierciedlenie w kosztach pozyskania zewnętrznych środków finansowych, kosztach ubezpieczeń, zabezpieczeń, kontroli, ewentualnych roszczeń itp. Niedostateczna znajomość procesów wytwórczych prowadzi do wydłużenia ich realizacji, większych kosztów usterek, błędów niezgodności itp.

– *Poznanie skierowane na podnoszenie jakości i obniżenie kosztów złej jakości*

Dotyczy to jakości w szerokim rozumieniu, zarówno jakości jako zdolności produktu do zaspokajania potrzeb nabywcy, jak i jakości w sensie zgodności z przyjętym wzorcem (projektem).

Reasumując, należy stwierdzić, że najistotniejszymi efektami, jakie mogą zaistnieć przy odpowiednim ukierunkowaniu procesów poznawczych, jest możliwość ograniczania kosztów i poprawy jakości, a także, przez skracanie procesów wytwarzania (np. skracania cyklu wdrożenia projektu nowego wyrobu) i dostarczania wartości, szybszego reagowania na zmiany rynkowe.

Należy zaznaczyć, iż wskazane powyżej zależności nie pojawią się na zasadzie automatyzmu. Efekty w postaci ograniczenia kosztów i podniesienia jakości będą możliwe wówczas, jeśli procesy poznawcze posłużą do ciągłego usprawniania pro-

cesów wytwórczych, logistycznych i innych – mających wpływ na te sfery (jakość i koszty itp.). Realizacja procesów poznawczych wiąże się z kosztami (zaangażowanie pracowników, zasilanie informacyjne, środki techniczne itp.), toteż ich organizacja powinna być ukierunkowana na maksymalizację efektów.

W pierwszej fazie zarządzanie procesami poznawczymi powinno koncentrować się na identyfikacji obszarów, w których *poznanie* może przynieść największe efekty. Szczególną uwagę należy zwrócić na miejsca występowania wysokich kosztów, ale również na takie, w których lepsze poznanie pozwoli zwiększyć dochody. Wskazana byłaby w tym względzie ich hierarchizacja z punktu widzenia przewidywanych efektów, co pozwoli na wyznaczenie kierunków i kolejności działań dla podniesienia efektywności inwestycji w wiedzę. Punktem wyjścia do podnoszenia racjonalności procesów realizowanych w przedsiębiorstwie powinna być krytyczna analiza oparta na założeniu, że procesy nie są wystarczająco efektywne, a poziom poznania ich przebiegu i czynników warunkujących go – niewystarczający.

Projektowanie zmian w procesach, również na poziomie organizacji, powinno odbywać się na drodze falsyfikacji *starej* wiedzy, tworzenia nowych teorii i sprawdzania ich *przystawalności* do rzeczywistości (proces *uprawdopodobniania*). Wprowadzenie usprawnień nie może być realizowane bez uwzględnienia szerszego kontekstu, tj. oddziaływania na inne sfery. Krytyczna analiza efektów wdrożeń jest zaś podstawą do rozstrzygnięcia – czy *poznanie* i wprowadzone w jego wyniku usprawnienia są wystarczające dla ograniczenia ryzyka wynikającego z nieprzewidywalności przebiegu procesu i czy w odpowiednim stopniu podniosła się jego jakość. Pozytywna odpowiedź na powyższe pytania pozwala na powrót do etapu identyfikacji następnego z istotnych obszarów, w którym inwestycja w poznanie może przynieść najwyższe efekty.

Koncentracja na zarządzaniu procesami poznawczymi, z ustaleniem pewnej hierarchii ważności obszarów alokacji wiedzy (z punktu widzenia ich potencjału do osiągnięcia efektów), powinna się przyczynić do odwrócenia procesu *produkcji* wiedzy oraz wywołania efektu jej *zasysania*, co oznacza pozyskiwanie tylko wiedzy niezbędnej dla przedsiębiorstwa (stanowiska pracy). Korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy powinno być również uzasadnione ekonomicznie, jednak z uwzględnieniem niewymiernych korzyści, które towarzyszą wewnętrznym procesom kreowania wiedzy, np. nabywanie umiejętności jej pozyskiwania, uczenie się, podnoszenie zdolności metapoznawczych itp.

6. Procesy informowania w systemie i znaczenie zdolności metapoznawczych

Potencjał systemu poznawczego organizacji uwarunkowany jest jakością procesów informowania. Termin ten odnosi się do przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy. W każdej organizacji przepływy takie przebiegają pomiędzy jej elementami, intensyfikując poznanie, tworzenie wiedzy i jej transfer.

W każdym torze informacyjnym, czyli w sytuacji przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy, występuje transformacja oryginałów (tj. komunikatów na początku toru) w obrazy (tj. komunikaty na końcu toru). Relacja między dwoma oryginałami jest informacją nadawaną, a relacja między dwoma obrazami jest informacją odbieraną. Jeżeli informacja odbierana jest identyczna z informacją nadawaną, to jest ona transinformacją (informacją wierną, prawdziwą) [Mazur 1981, s. 79].

Transinformacja jest pożądanym stanem informacyjnego zasilania systemu poznawczego. Zwykle jednak na drodze przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy występują zniekształcenia informacji odbieranych. Wchodzą tu w grę – w odróżnieniu od informowania wiernego – dwie możliwości: informowanie pozorne oraz informowanie fałszywe [Mazur 1981, s. 80]. W obu przypadkach dochodzi do obniżenia sprawności systemu poznawczego.

Informowanie pozorne (pseudoinformowanie) powstaje, gdy liczba obrazów jest nierówna liczbie oryginałów, przy czym może to być [Mazur 1970, s. 118-140]:

- informowanie rozwlekłe (pseudoinformowanie symulacyjne), gdy jednemu oryginałowi odpowiada kilka obrazów (wszystkie wyrazy w przekazie oznaczają jedno i to samo, co daje tylko pozory obfitości informacji),
- informowanie ogólnikowe (pseudoinformowanie dysymulacyjne), gdy kilku oryginałom odpowiada jeden obraz (prawda zubożona, pozór prawdy).

Informowanie fałszywe (dezinformowanie) powstaje, gdy brak jest jakichś oryginałów lub obrazów, przy czym może to być [Mazur 1970, s. 141-152.]:

- zmyślanie (dezinformowanie symulacyjne), gdy obrazowi nie odpowiada żaden oryginał,
- zatajanie (dezinformowanie dysymulacyjne), gdy oryginałowi nie odpowiada żaden obraz.

Opisane powyżej zależności występują zarówno na poziomie relacji pomiędzy systemami, jak i pomiędzy ich elementami. Wszelkie zniekształcenia deformują obraz rzeczywistości i utrudniają poznanie, negatywnie wpływają na jakość podejmowanych decyzji i koszty ich przygotowania. Natomiast dezinformacja prowadzona przez organizację w relacjach z podmiotami zewnętrznymi stanowi źródło kosztów zewnętrznych.

Ocena skali tego zjawiska oraz identyfikowanie wszelkich przejawów zniekształceń jest celem metapoznania, a skuteczność takiej kontroli istotnie wpływa na inteligencję organizacji. Niewykryte przypadki dezinformowania obniżają sprawność poszczególnych pomiotów (np. kooperantów) realizujących swoje cele, gdyż w ich następstwie wzrasta ryzyko błędnych decyzji i w konsekwencji obniża się efektywność korzystania z zasobów. Jest to istotny czynnik podnoszący koszty wewnętrzne funkcjonowania systemów gospodarczych, niesłusznie pomijany w literaturze przedmiotu⁴.

W ramach działań metapoznawczych kontroli powinien zostać poddany również proces wzbogacania informowania o domniemanie (parainformowanie); zachodzi

⁴ Zagadnienie to zostało szerzej omówione w [Kobyłko 2010, s. 389-404].

on w organizacji, gdy z informacjami nadawanymi i odbieranymi sumują się informacje uprzednio zapamiętane (parainformacje) przez nadawcę i odbiorcę, szczególnie że domniemanie może być nietrafne.

Efekty tego typu procesów informacyjnych M. Mazur systematyzuje jako (por. [Mazur 1970, s. 153-170]):

- domniemanie trafne; występuje, gdy parainformacje u odbiorcy są takie same jak u nadawcy (na tym polega rozumienie słów, zdań, aluzji, dzieł sztuki itp.),
- domniemanie nietrafne; występuje, gdy parainformacje u odbiorcy i nadawcy są niejednakowe (prowadzi to do nieporozumień),

Domniemanie nietrafne może być bezpodstawne wówczas, gdy parainformacje są u odbiorcy, a nie ma ich u nadawcy (np. dopatrzenie się aluzji, której nie było), lub niedomyślne, gdy parainformacje są u nadawcy, a nie ma ich u odbiorcy (np. niedopatrzenie się aluzji, która była) [Mazur 1970].

Parainformowanie stanowi szczególny problem w relacji producent–nabywca. Ze względu na asymetrię wiedzy czynnik ten powinien być uwzględniony przy kształtowaniu systemu kontroli procesów informowania. Asymetria ta może dotyczyć zarówno wiedzy o produkcie, w tym o procesach wytwarzania (ich uciążliwości itp.), jak i wiedzy o preferencjach nabywcy⁵. Przedsiębiorstwa zwykle wykorzystują swoją wiedzę, a ściślej niewiedzę nabywcy, do budowania własnej przewagi w tych relacjach i skutecznej modyfikacji ich zachowań rynkowych.

Identyfikacja wielowymiarowych konsekwencji występowania tych zjawisk powinna być uwzględniana przy działaniach regulacyjnych, ukierunkowanych na kształtowanie struktur na poziomie wyższym tj. w makrosystemie.

Kompletność systematyki wymaga uzupełnienia zbioru pojęć o metainformowaniu, czyli informowanie o informowaniu.

Podobnie jak informowanie również metainformowanie może być wierne, pozorne (rozwlekłe lub ogólnikowe), fałszywe (zmyślanie lub zatajanie) bądź polegać na domniemaniach (trafnych lub nietrafnych) (por. [Mazur 1970]).

7. Zakończenie

Analizując przywołane powyżej sytuacje występujące w procesach informowania, należy jeszcze raz zaakcentować, iż decydent pełniący funkcję regulatora, szczególnie w systemach złożonych, rzadko spotyka się z komfortem korzystania z efektów procesów *transinformowania*. Przyczyn takiego stanu jest wiele: brak czasu, wysokie koszty pozyskania pełnej informacji, świadoma dezinformacja, niewiedza uczestników procesów, źle zaprojektowane systemy informacyjne itp.

Ważną rolę w ograniczaniu zagrożeń w tej sferze należy przypisać instytucjom naukowym, szczególnie zaś zajmującym się metodologią nauk oraz dyscyplinami, których przedmiotem badań są systemy informacyjne, od nich bowiem należy oczekiwać formułowania zaleceń względem poprawnego konstruowania, kontrolowania i usprawniania systemów poznawczych.

⁵ Problem ten szerzej został opisany w [Kobyłko, Tabaszewska 2007, s. 84-91].

Wyposażenie absolwentów uczelni w tego rodzaju umiejętności dla zatrudniających ich organizacji może być bardziej użyteczne aniżeli wyuczenie wzorców zachowań opartych na popularnych, nie zawsze wystarczająco uprawdopodobnionych koncepcjach.

Literatura

- Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Kobyłko G., *Korzystanie z pamięci organizacji w procesach ograniczania środowiskowej uciążliwości przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka a środowisko*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1075, AE, Wrocław 2005.
- Kobyłko G., Tabaszewska E., *Asymetria wiedzy w procesach konkurencyjności przedsiębiorstw*, Prace Naukowe ACK w Euroregionie Nysa XIII/2007.
- Kobyłko G., *Tworzenie związków symbiotycznych w systemie gospodarki odpadami jako forma realizacji zasad społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, E. Skrzypek (red.), Wyd. UMCS, Lublin 2010.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Konecki K., *Wizualna teoria ugruntowana. Podstawowe zasady i procedury*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom VIII nr 1/2012.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Mazur M., *Jakościowa teoria informacji*, WNT, Warszawa 1970.
- Mazur M., *Zagadnienie prawdy w nauce*, Zeszyty Naukowe Stowarzyszenia PAX, 1981, nr 1 (30).
- Mesjasz C., *Lekkość słowa – kilka uwag o zarządzaniu złożoną uczącą się organizacją fraktalną w turbulentnym, globalnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 2.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Nosal C., *Umysł poczwórnice ograniczony. Bariery i kompensacje w poznawaniu*, Studia z Kognitywistyki i Filozofii Umysłu, Tom 4/nr 1, UAM, Poznań 2010.
- Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* <http://www.slownik-online.pl/kopalinski/ae80558d47fd510dc12565e3004cf46e.php>.
- Socjologii Jakościowej”, tom 8, nr 1/2012
- Sternberg R., Detterman D., *What is intelligence?*, Ablex Publishing Corporation, Norwood 1986.
- Tabaszewska E., *Organizacja tradycyjna – ucząca – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, 2009.

SHAPING THE INTELLIGENCE OF ORGANIZATION THROUGH THE DEVELOPMENT OF METACOGNITIVE ABILITIES

Summary: In article author identifies the component of intelligence of organization and also explains its influence on cognitive processes. He explains how metacognitive abilities influence the efficiency of cognitive system of organization.

Keywords: intelligence of organization, metacognitive abilities.