

Stanisław Galata

WYBRANE ASPEKTY WYKORZYSTANIA WIEDZY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

Współczesne uwarunkowania zarządzania organizacją

Dążąc do zabezpieczenia ekonomicznych warunków egzystencji, budowania bezpiecznych i skutecznych systemów społecznych, doskonalenia metod pozyskiwania i wykorzystania zasobów (właściwie w każdym obszarze aktywności ludzkiej), musimy rozwiązywać coraz bardziej skomplikowane problemy. Ostatnie doświadczenia (przełom XX i XXI w.) pokazały, że najważniejsze są współcześnie kwestie dotyczące zasobów energetycznych¹ oraz wiedzy i umiejętności kadr (przy malejącym przyroście naturalnym w krajach rozwiniętych).

Wyczerpywanie się nieodnawialnych zasobów energetycznych, zmiany demograficzne i pogłębiające się różnice w gospodarce są tematem ożywionych dyskusji i źródłem nowych, nieprzewidywalnych zmian politycznych. Na zachodzące procesy wpływa wiele czynników, zarówno konstruktywnych, jak i destabilizujących ustalony porządek. Sprzyjanie wpływom pierwszych i wzmacnianie ich, unikanie lub łagodzenie skutków oddziaływania drugich, musi się odbywać według ustalonych reguł i zasad współpracy. Na dłuższą metę poleganie tylko na pewności siebie, bez rozumowania (obserwacja, analiza, synteza, uogólnianie, formułowanie wniosków), opieranie się na jednorazowym, czasem nawet trafnym przeczuciu jest najprostszą i najkrótszą drogą do porażki. Najbardziej efektywną ze znanych form przejawiania się reguł i zasad współdziałania, najlepiej zabezpieczającą jego efek-

¹ Surowce energetyczne pokrywają obecnie 90% zapotrzebowania na energię, są to głównie: węgiel i ropa naftowa, benzyna i olej opałowy (stanowią 40% paliwa). Według prognoz ok. 2020 r. nastąpi ograniczenie wydobycia węgla, zwiększy się zużycie gazu ziemnego; innymi wykorzystywanymi surowcami będą: ropa naftowa (mimo wysokich cen), wodór (paliwo wodorowe uzyskane z ropy i gazu), energia słoneczna, wiatr. Za ok. 50 lat (do ok. 2060 r.) węgiel i ropę naftową zastąpi „czysty” wodór, a infrastruktura gazowa posłuży do przesyłania paliwa wodorowego. Dominującym źródłem będzie obok energii słonecznej wiatr – główne źródło elektryczności.

tywność i ekonomiczność² jest organizacja. W działaniach zorganizowanych³ konieczne jest wyznaczanie miejsca i roli uczestnikom, skoordynowanie, nadzorowanie i ocena sposobów i tempa realizowanych zadań oraz mierzenie udziału każdego z uczestników w osiągniętych rezultatach. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania organizacji, rodzaje organizacji z ich cechami specyficznymi sprawiają, że zarządzanie nimi wymaga obecnie częstego przewartościowywania celów, środków ich realizacji i stosowanych dotychczas ocen. Analizując ten problem w Stanach Zjednoczonych, Chester I. Barnard pisze:

organizacji formalnych, zaliczywszy do nich rodziny, firmy większe niż jednoosobowe, różne korporacje miejskie, autonomiczne lub półautonomiczne administracje i ich oddziały, stowarzyszenia, kluby, towarzystwa, bractwa, instytucje oświatowe, grupy religijne itd., jest w Stanach Zjednoczonych wiele milionów, a niewykluczone, że więcej niż ludzi⁴.

Turbulentne otoczenie, coraz bardziej złożona sieć wzajemnych powiązań, burzliwy rozwój techniki i technologii stawiają tak duże, jak i małe organizacje przed koniecznością ciągłych weryfikacji rozwiązań dotyczących ich funkcjonowania i rozwoju.

Podstawowym źródłem sukcesów organizacji, jako narzędzia osiągania celów w każdej dziedzinie ludzkiej aktywności, jest zdolność⁵ do organizowania zbiorowego wysiłku. Według Arystotelesa, zdolności do działania musi towarzyszyć wola działania. Stąd wywodzi się prakseologiczna interpretacja działania jako umyślnego zachowania się zmierzającego do jakiegoś celu. Można przyjąć, że zaistnienie i przebieg działania objęty jest triadą: chcieć – wiedzieć – móc. Efektywność działań w ramach tej triady zależy w pierwszym rzędzie od możliwości pozyskiwania, przetworzenia i wykorzystania informacji o bliższym i dalszym otoczeniu. Każdy fragment materialnej rzeczywistości pobudza do działania energię powodującą ruch całej struktury danej całości. Człowiek w takim ujęciu traktowany jest jako trójczłonowy byt składający się z podświadomości, świadomości i nadświadomości (w takiej sytuacji mamy całkowity wpływ na swoją ludzką formę).

Pierwszy odbiór informacji odbywa się na poziomie podświadomości. Świadoma część ludzkiego umysłu dysponuje możliwością logicznego myślenia oraz tworzenia nowych pojęć i schematów funkcjonowania, lecz jej „pamięć operacyjna” jest bardzo mała (niewiele informacji może jednocześnie utrzymać w polu świadomego oglądu), oraz niewielka jest jej moc obliczeniowa. Gdyby założyć, że podświadomość przetwarza informacje z prędkością miliona bitów na sekundę, to świadomość w ciągu sekundy zdolna jest do przetworzenia jedynie pojedynczych

² Efektywność (*effectiveness*) jest mierzona stopniem, w jakim organizacja osiąga swoje cele. Ekonomiczność (*efficiency*) jest mierzona wielkością zasobów zużytych w dochodzeniu do celu.

³ W wyrażeniu „działania zorganizowane” nawiązuje się tu do tradycyjnej koncepcji „cyklu organizacyjnego” Le Chateliera.

⁴ C. I. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997, s. 28.

⁵ Zdolność jest tu rozumiana w ujęciu Arystotelesowskim, zgodnie z którym „to, co jest zdolne i tworzące jest pożądane nie ze względu na siebie, lecz ze względu na co innego” (Arystoteles, *Topiki*, Warszawa 1978, s. 34).

bitów informacji. Świadomość człowieka utrzymuje stały kontakt z podświadomością. Jest wręcz zarzucana mnogością informacji do przetworzenia i oceny, lecz ze względu na małe pole operacyjne oraz małą prędkość przetwarzania dane odbiera często jako „szum informacyjny”⁶. Efektywność świadomości jest w tym względzie niewielka. Konieczne jest wprowadzenie w świadome pole analizy wiedzy pochodzącej od nadświadomości. Ze względu na poziom sygnału pochodzącego od nadświadomości musi zostać wyciszony wewnętrzny chaos emocjonalno-myślowy. Zachowań menedżerskich nie można sprowadzić tylko do bezpośrednich reakcji na doświadczane w stosunkach pracy bodźce. Tu są one rezultatem oddziaływania czynników, które mieszczą się co prawda w schemacie: przyczyna–skutek, ale wiele z nich ma swoje źródło poza organizacją, w której się przejawiają. Wpływy niektórych z tych czynników, jak np. inteligencji, sprawności intelektualnej i fizycznej, warunków środowiskowych (rodzina, kręgi towarzyskie i biznesowe itp.), są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych. Naukowcy zgodnie spostrzegają, że człowiek wykorzystuje co najwyżej dziesięć procent zasobów własnego umysłu nawet wtedy, gdy myśli najintensywniej [...]. Na pytanie, w jaki sposób można uzyskać dostęp do pozostałych dziewięćdziesięciu procent zasobów mózgu, jak dotąd nie udało się nikomu udzielić odpowiedzi [...]. Jediną korzyścią prób w tym zakresie, było stworzenie swoistych skrótów myślowych, służących szybszemu rozwiązywaniu problemów, a także wspomaganie koncentracji, co ułatwiało zapamiętanie szczegółów nazw, faktów i liczb. Ci, którzy zyskali na uczestnictwie w owych programach, zyskali nie dlatego, że poszerzyli dostęp do niewykorzystanych zasobów umysłu, lecz dlatego, że dzięki różnym technikom nauczyli się wydajniej używać owych dziesięciu procent, którymi posługiwali się od urodzenia⁷. Jedną z metod służących temu celowi jest „wyciszenie się”, wspomagające niejako „przy okazji” łagodzenie stresu pojawiającego się w sytuacjach burzliwych zmian. Słowa „stres” używa się bardzo często, ale bardzo rzadko ze zrozumieniem jego sensu, a jak wykazują badania, sens ten jest bardzo głęboki⁸. U podstaw rozważań problemów dotyczących działań zorganizowanych leży przekonanie, że

⁶ W. Witkowski, *Tajemnice istnienia – tworzenie rzeczywistości*, „Nexus” 2003, nr 9.

⁷ J. M. Stine, *Supermoc umysłu*, Poznań 2000, s. 18.

⁸ Jest to stan ogólnej mobilizacji sił organizmu pod wpływem silnych bodźców fizycznych lub psychicznych. Może występować w dwóch rodzajach: stresu negatywnego i pozytywnego. W pierwszym przypadku jest czynnikiem chorobotwórczym (nierzadko ze skutkiem śmiertelnym), a jego powiązanie z chorobami zostało dobrze udokumentowane. Lekarze oceniają, że 60–80% pacjentów cierpi na choroby wywołane stresem. Na przykład obserwacje dokonane w Klinice Onkologicznej Uniwersytetu w Monachium, gdzie zbadano i udokumentowano 15 000 przypadków raka, wykazały, że w każdym z tych przypadków wystąpiły następujące cechy: (1) każda postać raka i będące jego pochodną choroby mają bezpośredni związek z poważnymi, dramatycznie ostrymi, szokowo-konfliktowymi przeżyciami, które manifestują się na poziomach psychicznym, mózgowym i organowym; (2) każdy konflikt psychiczny powoduje powstanie ogniska chorobowego w mózgu i zostaje przeniesiony do jakiegoś organu; (3) przebieg konfliktu psychicznego pozostaje w ścisłym związku z rozwojem ogniska choroby w mózgu, a następnie w jakiejś najmniej przygotowanej na to części organizmu.

Stres niesie ze sobą także pewne wartości. Może bowiem stanowić mechanizm napędowy, pobudzający do działania, wymuszający wolę przezwyciężania trudności, uaktywniający instynkt rywalizacji w dążeniu do sukcesu. Jednak granice między wartościami, jakie niosą stres pozytywny i negatywny, są trudne do określenia. Przekroczenie na przykład progu psychofizycznej kondycji (zmęczenie, długotrwałe i bolesne doświadczenie, przeciągające się stany zagrożenia i obaw), może w sposób wręcz niezauważalny przemienić wartości stresu pozytywnego w negatywny.

współczesny człowiek, żyjąc w świecie organizacji, poddany jest konieczności dokonywania wyborów pomiędzy nakazami i zakazami. Ten atrybut ludzkiej egzystencji nie jest właściwością czasów współczesnych. Badając prastare teksty klinowe, babilońskie eposy, święte księgi wielkich religii, analizując przy użyciu najnowszych technik rezultaty odkryć archeologicznych, uczeni doszli do wniosku, że ludzkość, będąc o wiele starsza niż każą domniemywać paleontologowie, od czasów swego zaistnienia na Ziemi rozwiązywała problemy o tym samym charakterze, co nasze. Przedstawione dowody wskazują, że już w zamierchłej przeszłości istniały cywilizacje, które poziomem swego rozwoju naukowego i technologicznego dorównywały naszej, a może nawet ją przewyższały. Oznaczałoby to, że większość z naszych osiągnięć była znana już wcześniej, a następnie zapomniana, po czym zaczęliśmy je na nowo odkrywać. Prehistoryczne cywilizacje pozostawiły rozrzucone po całej kuli ziemskiej resztki ogromnych budowli, murów, zatopionych w morzu miast; to, jak zostały skonstruowane możemy wyjaśniać dzisiaj dopiero przy użyciu skomplikowanych środków technicznych. Monumenty te, rozsiane po całym globie, powstały w tym samym mniej więcej czasie i posiadają podobne nazwy⁹. Współcześnie można odnotować wiele przykładów, kiedy to uczeni, prowadząc badania niezależnie od siebie, dokonują takich samych odkryć w tym samym bądź bardzo zbliżonym czasie. Wyjaśniając ten fenomen paraleli stawiania piramid według geofizycznych i astronomicznych kryteriów, nadawania podobnych nazw, podobieństwa odkryć naukowych w tym samym czasie, a różnych miejscach, R. Sheldrake formułuje koncepcję pola morfogenetycznego¹⁰. Według niego jest to rodzaj świadomości kolektywnej, która zdolna jest przенosić nowo nabyte zdolności pojedynczych osobników na grupę, społeczeństwo, gatunek. W polach morfogenetycznych Sheldrake upatruje niepodlegających wpływowi czasu i przestrzeni struktur przyczynowo-abstrakcyjnych, które jednak poza czasem mogą podlegać zmianie. Pojawia się pytanie: czy zdolności i wiedza pozwalająca je przekształcić w konkretne umiejętności nie pojawiły się już wcześniej, a my znamy tylko te, których istnienie można udowodnić? Takie pytanie można odnieść do każdej działalności badawczej. Niejednokrotnie nie można potwierdzić zaistnienia zjawiska, ponieważ brak na nie dowodów; z drugiej strony brak dowodu nie świadczy o tym, że zjawisko nie zaszło.

Interpretacje pojęcia wiedzy

Próby definiowania pojęcia wiedzy i określenia jej istoty spotyka się już w poglądach myślicieli starożytności. Najbardziej rozpowszechnione spośród nich są koncepcje Sokratesa, Protagorasa z Abdery, Platona i Arystotelesa. Według Sokratesa, wiedza to intelektualny, moralny, a nawet duchowy element rozwoju osoby, sprawiający, że staje się ona mądrzejsza i lepsza. Myśliciel ten nie stworzył systemu

⁹ Na przykład w Peru miejsce, w którym znajduje się piramida Tiahuanaco nazywa się Chucara, w Egipcie podobny obszar nosi nazwę Akkara, a w Babilonii piramidy-świątynie nazywały się Zikkurat.

¹⁰ J. von Buttler, *Życie na Marsie*, Gdynia 1994, s. 80.

filozoficznego, a poglądy jego, znane głównie z przekazów Platona i wspomnień Ksenofonta, koncentrowały się wokół ideału doskonałości osobistej jako najwyższego dobra, oraz intelektualizmu etycznego, utożsamiającego szczęście, dobro i cnotę z wiedzą o tym, co dobre i złe. Pitagoras, jeden z najwybitniejszych sofistów, uważał natomiast, że wiedza to umiejętność logicznego i poprawnego wysławiania się, a osobę, która ją posiada wyróżnia to, że wie, co i jak mówić. Początki rozwoju tej sztuki podbudowanej refleksjami teoretycznymi związane są bezpośrednio z powstaniem systemów demokratycznych w rządzeniu państwem, w których ustrojowo zabezpieczona jest swoboda wyrażania myśli i wymiany poglądów. Zaktywizowało to życie polityczne i społeczne obywateli, umożliwiając im bezpośredni udział w rozstrzygnięciu większości problemów dotyczących ogółu. W początkowej fazie omawianego procesu znaczne trudności powodowała duża liczba pełnoprawnych decydentów, w większości niewykształconych i często przypadkowych. Pierwszą próbę stworzenia bardziej wyczerpującej definicji wiedzy spotyka się u Platona w *Menonie*, *Fedonie* i *Teajecie*, gdzie filozof stwierdza, że wiedza to potwierdzone prawdziwe przekonanie. Powinna ona spełniać trzy warunki: prawdy, przekonania (wiary) i potwierdzenia. Zgodnie z tym, osoba „A” posiada wiedzę na jakiś temat „P”, jeśli: „P” jest prawdą (warunek prawdy), „A” jest przekonane, że „P” jest prawdą (warunek wiary), wiara „A” w prawdziwość „P” jest w jakiś sposób potwierdzona (warunek potwierdzenia). Popularyzując tę koncepcję, I. Nonaka i H. Takeuchi¹¹ wzbogacają ją o poglądy filozofów współczesnych: L. Wittgensteina, M. Playego, K. Poppera. Jednak spełnienie wymienionych przez Platona warunków nie musi przyczyniać się do powstania wiedzy. Wiara w prawdziwość jakiegoś „P” jest wprawdzie warunkiem koniecznym (wzbudza określone motywacje), ale niewystarczającym, skoro może być oparta na błędnych założeniach. Warunek „potwierdzenia” również nie spełnia do końca kryterium kształtowania wiedzy. Brak dowodu na istnienie jakiegoś zjawiska (faktu) nie może być dowodem na to, że ono nie zaistniało. Arystoteles, uczeń Platona, rozróżnia trzy rodzaje wiedzy: *episteme* (wiedza uniwersalna i teoretyczna), *techne* (wiedza instrumentalna, praktyczna zależna od kontekstu), *phronesis* (wiedza normatywna, oparta na doświadczeniach i zdrowym rozsądku). W przeciwieństwie do platońskiego, ujęcie arystotelesowskie, podkreślające znaczenie obserwacji i możliwości weryfikowania wiedzy na podstawie zmysłowej percepcji, ma wymiar empiryczny. Poglądy starożytnych myślicieli na temat istoty i źródeł wiedzy wywarły istotny wpływ na koncepcje formułowane w czasach nowożytnych. Między innymi racjonalistą pozostającym pod wpływem Platona był św. Augustyn; niechętny jego platonizmowi św. Tomasz z Akwinu, empiryk, był żarliwym zwolennikiem poglądów Arystotelesa. Praktyczny aspekt kształtowania i wykorzystania wiedzy znajduje swój wyraz początkowo w sztuce wojennej (dzieła Sun Tzu i Karla von Clausevitz)¹². Stopniowo obejmuje on kolejne obszary i formy ludzkiej aktywności i jako istotny czynnik kreatywny coraz wyraźniej zaznacza się w teoriach ekonomicz-

¹¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa 2000, s. 121.

¹² *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. M. Grudzewski, I. Hejduk, Warszawa 2002, s. 12.

nych, socjologicznych i teorii zarządzania. Swoistą barierę tworzy brak precyzyjnej definicji wiedzy. Liczne próby jej skonstruowania, tak w starożytności, średnio-wieczu, jak i czasach współczesnych, są w zasadzie jedynie prezentacjami różnych punktów widzenia, źródłem polemik, które jak dotąd nie doprowadziły do uzyskania zadowalających rezultatów. Dla przykładu podajemy kilka definicji wiedzy sformułowanych współcześnie. Według *Słownika języka polskiego* wiedza to: „ogół wiadomości zdobyty dzięki uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś”. Autorzy tej definicji zdają sobie sprawę z konieczności nadania znaczenia użytym wyrażeniom, częściowo je uzupełniają, podając interpretacje niektórych z nich¹³. Encyklopedia *The American Heritage* stwierdza, że wiedza to:

znajomość, świadomość lub zrozumienie uzyskane poprzez doświadczenie lub studiowanie to stan lub fakt zrozumienia czegoś; to suma wszystkiego, co zostało doświadczone, odkryte lub wyuczone; to uczenie się, erudycja; to specyficzna informacja na temat czegoś¹⁴.

Według K. Parsye'a i M. Chignella wiedza to:

zorganizowany system stwierdzeń, faktów i idei, prezentujących osady i wyniki eksperymentów, które są transmitowane innym poprzez medium, w pewnej usystematyzowanej formie¹⁵.

Również w nurcie zachodniej epistemologii mieści się definicja V. Allego, który wiedzę określa jako „zbiór doświadczeń, koncepcji, przekonań i informacji, którymi można się dzielić i które mogą być komunikowane”¹⁶. Na współczesne koncepcje wiedzy duży wpływ miał kartezjański dualizm podmiotu i przedmiotu, wynikający z założenia, że o istocie człowieka stanowi zdolność do racjonalnego myślenia (*cogito ergo sum*). Według tego ujęcia, myślący podmiot poszukuje prawdy, oddzielając się od reszty świata i pozostałych istot ludzkich. Współczesne, polemiczne wobec tej tezy poglądy podkreślają potrzebę współdziałania podmiotu i świata zewnętrznego w zdobywaniu wiedzy. Według Martina Heideggera, wiedza jest ściśle związana z działaniem. Egzystencjaliści uważali, że poznać świat znaczy działać dla jakiegoś celu, pragmatycy zaś, że tylko skuteczna idea jest prawdziwa. Odmienne stanowiska w kwestii wiedzy reprezentują uczeni japońscy. Podstawę japońskiego poglądu na wiedzę i podejście do praktyki zarządzania organizacjami ukształtowały trzy nurty wyrosłe na gruncie japońskiej tradycji intelektualnej, łączące pouczenia buddyzmu, konfucjonizmu i podstawowe myśli filozofii europejskiej: jedność człowieka i przyrody, jedność umysłu i ciała, jedność jednostkowej jaźni z innymi¹⁷. I. Nonaka i H. Takeuchi, zajmując się przede wszystkim uwarunkowaniami procesu tworzenia wiedzy i jego przebiegu, wyróżniają dwa jego wymiary. W każdym z nich typują podstawowe elementy, są to: twórcze jednostki, trudności w wyrażaniu tego, co naprawdę wiemy, konieczność ciągłego układania

¹³ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, Warszawa 1981, s. 102.

¹⁴ *The American Heritage of the Language*, Houghton Mifflin Company 1966, wersja elektroniczna: Microsoft Bookshelf 98 Referency Library.

¹⁵ K. Parsaye, M. Chignell, *Intelligent Databases*, New York 1989, s. 7.

¹⁶ V. Alle, *Knowledge-Based Economy*, Woburn 1998, s. 99.

¹⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *op. cit.*, s. 87.

się ze światem, mentalne modele jako narzędzia w tworzeniu obrazu rzeczywistości. Za kluczowy czynnik w tworzeniu nowej wiedzy uważają wyrażanie ukrytych modeli mentalnych w tym procesie¹⁸. W tabeli 1 przedstawiony jest dokonany przez nich podział wiedzy na pozostające w interakcjach dwa jej typy: wiedzę ukrytą (subiektywną) i wiedzę dostępną (obiektywną).

Tab. 1. Dwa typy wiedzy

Wiedza ukryta (subiektywna)	Wiedza dostępna (obiektywna)
Wiedza doświadczalna (ciało)	Wiedza racjonalna (umysł)
Wiedza symultaniczna (tu i teraz)	Wiedza sekwencyjna (tam i wtedy)
Wiedza analogowa (praktyka)	Wiedza cyfrowa (teoria)

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy...*, s. 84.

W lewej części tabeli umieszczono cechy ogólne związane z aspektami wiedzy ukrytej, w prawej zaś treści odnoszące się do wiedzy dostępnej. O wzajemnych relacjach między nimi autorzy piszą:

[...] ukryta wiedza jednostek upowszechniana jest w drodze komunikowania. Jest to proces analogowy, wymagający swego rodzaju symultanicznego przetwarzania gmatwaniny rozproszonych podejść. Wiedza dostępna z kolei dotyczy minionych zdarzeń czy obiektów „tam i wtedy” i zwrócona jest w stronę teorii pozatekstowej¹⁹.

Interakcje między nimi określone są przez cytowanych powyżej autorów mianem konwersji wiedzy przejawiającej się w czterech sposobach:

- 1) od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
- 2) od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
- 3) od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja),
- 4) od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Socjalizacja to tworzenie takiej wiedzy ukrytej, jak modele mentalne i umiejętności techniczne.

Eksternalizacja to proces wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć. W procesie tym wiedza ukryta zostaje udostępniona w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli.

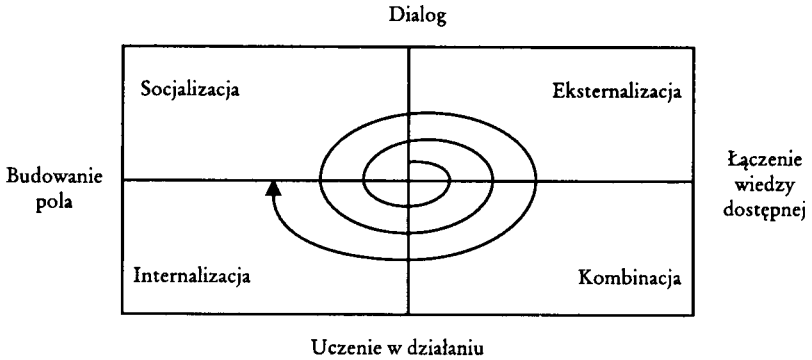
Kombinacja obejmuje łączenie różnych składników wiedzy dostępnej (dokumenty, spotkania, rozmowy czy sieci komputerowe), których przetwarzanie na drodze selekcjonowania, ujednociania i kategoryzowania zawartych w nich informacji może prowadzić do powstania nowej wiedzy.

Internalizacja polega na włączaniu wiedzy dostępnej w obręb ukrytej i oznacza uczenie się przez działanie. Jest to proces pośredniego doświadczenia, nabywanego dzięki doświadczeniu innych. Wymienione znaczenia wiedzy ujęte zostały w ramy spirali wiedzy, pokazującej ruch spiralny interakcji między wiedzą dostępną i ukrytą w miarę wznoszenia się na wyższe piętra ontologiczne (rys. 1).

¹⁸ *Ibidem*, s. 107.

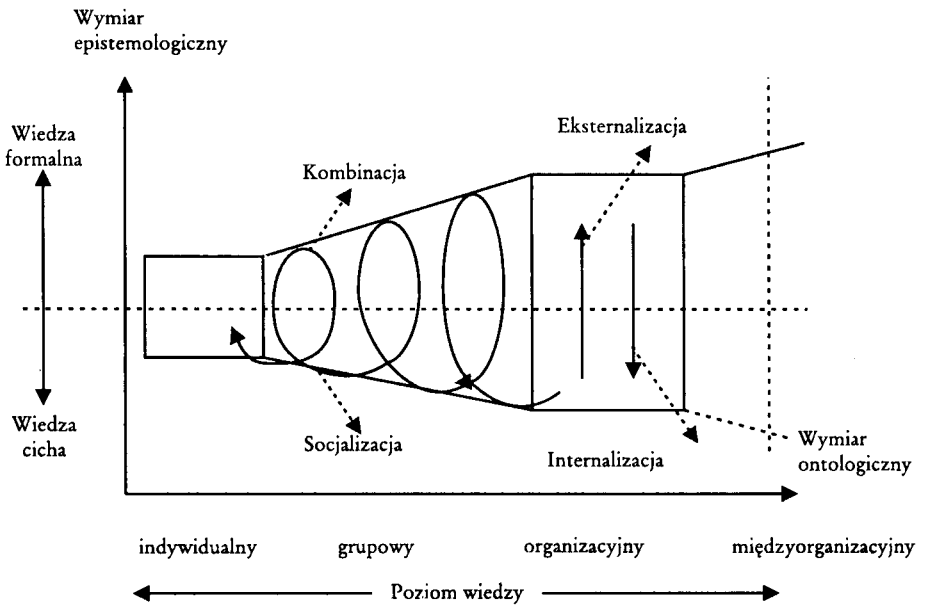
¹⁹ *Ibidem*.

Rys. 1. Spirala wiedzy



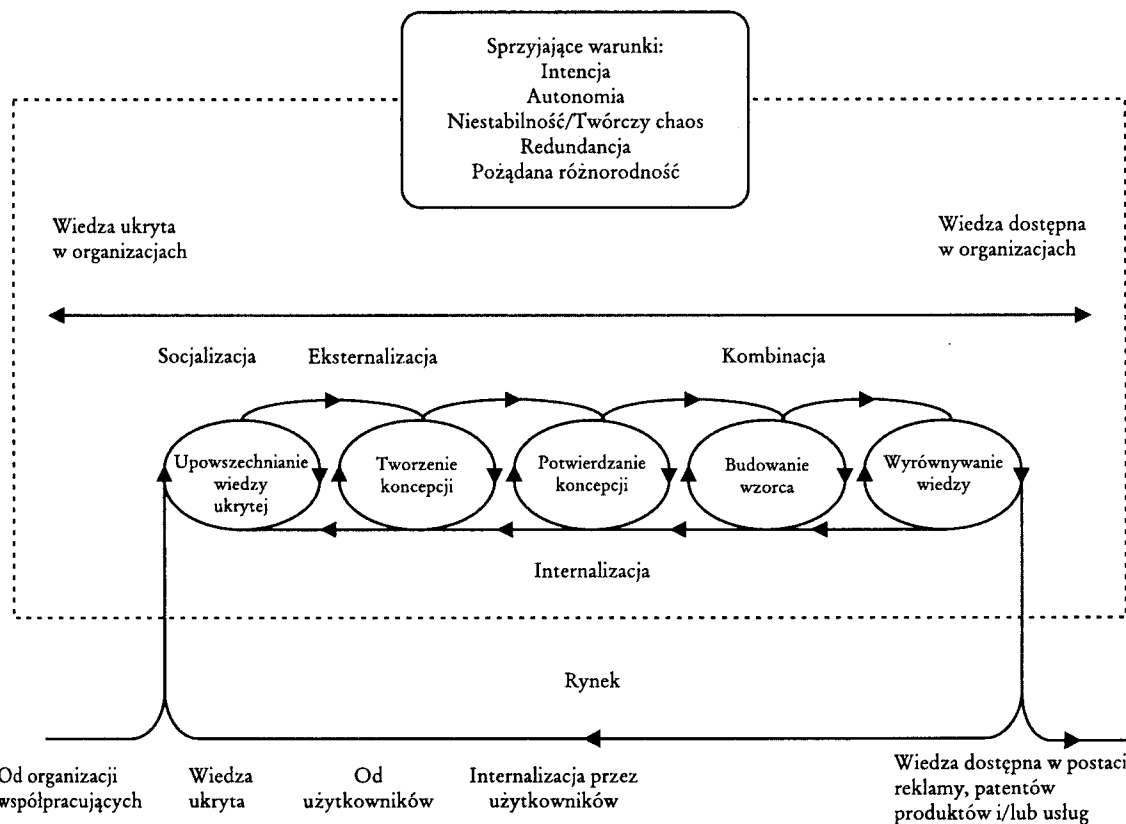
Nonaka i Takeuchi zwracają uwagę, że organizacja nie może sama tworzyć wiedzy. Musi jednak zmobilizować wiedzę ukrytą jednostek, wzmacniając ją dzięki czterem sposobom konwersji. Spirale organizacyjnego tworzenia wiedzy przedstawiono na rys. 2.

Rys. 2. Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy



Do podstawowych warunków sprzyjających wzbudzeniu spirali wiedzy zalicza się: intencje, autonomię, niestabilność i twórczy chaos, nadmiarowość, pożądaną różnorodność. Opierając się na tej koncepcji, cytowani autorzy konstruują pięciofazowy model organizacyjnego tworzenia wiedzy (rys. 3.). Model ten pokazuje, że proces organizacyjnego tworzenia wiedzy rozpoczyna się od upowszechniania wiedzy ukrytej (socjalizacja), która w drugiej fazie przybiera postać wiedzy dostępnej (eksternalizacja), sprawdzonej i potwierdzonej w fazie trzeciej (kombinacja) i przetworzonej w fazie czwartej na wzorec postępowania (internalizacja). Proces zachodzący w obrębie przedstawionych powyżej spirali wiedzy Nonaka i Takeuchi uważają za kluczowy dla swojej teorii.

Rys. 3. Model organizacyjnego tworzenia wiedzy



Pełne określenie pojęcia „czegoś” to poszukiwanie odpowiedzi na pytania: co to jest?, dlaczego powstało lub ma powstać?, co je kształtuje lub będzie kształtować?, czy powinno być wykorzystane przez innych? Przez kogo? W jaki sposób?

Przedstawione powyżej interpretacje pojęcia wiedzy nie odpowiadają na wszystkie te pytania. Zresztą niektóre z nich, przedstawiane często jako nowe, wyrażane za pomocą innych słów, pojawiły się znacznie wcześniej. J. Pfeffer i R. I. Sutton tak charakteryzują wspomniane zjawisko:

[...] menedżerowie wciąż kupują nowe książki zawierające znane im pojęcia, intuicyjnie bowiem wyczuwają, że sama wiedza to za mało. Mają po prostu nadzieję, że jeśli kupią i przeczytają jeszcze jedną publikację, to w jakiś sposób uda im się wreszcie przełożyć zdobytą wiedzę na konkretne działanie²⁰.

Jako przyczynek do prób budowania pomostu pomiędzy racjonalnym a empirycznym pojmowaniem wiedzy proponuje się tu rozumieć przez informację wszystko (fakty, zjawiska, zdarzenia i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane, czyli w dowolny sposób zapamiętane jako byty realne lub konceptualne, oraz możliwe do przekazania innym stosownie do intencji osoby o nich uświadomionej, w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań.

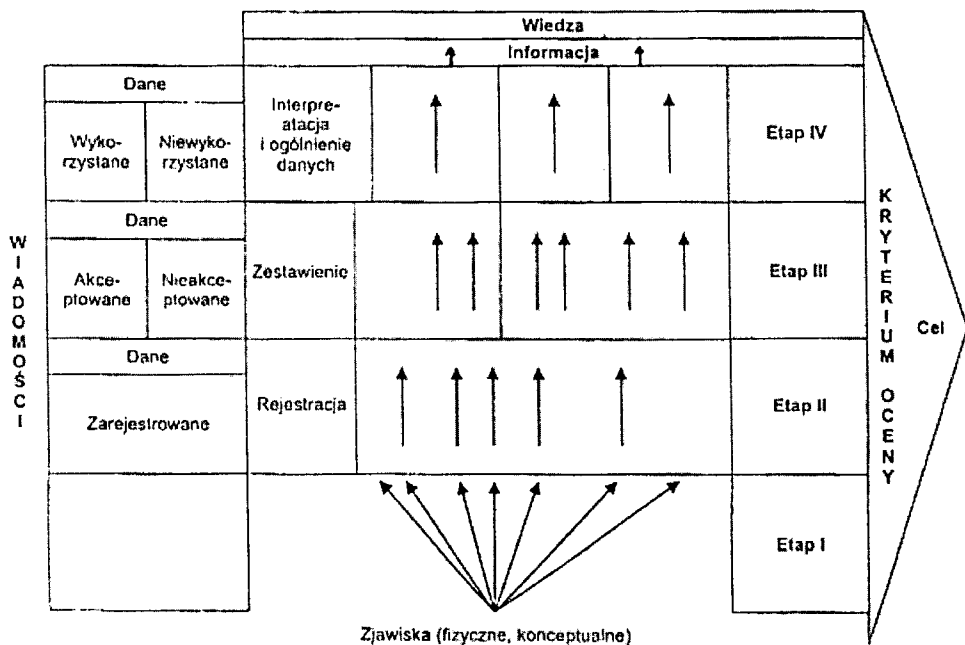
Wiedza a informacja

Przedstawiona powyżej interpretacja pojęcia wiedzy wyznacza kierunek dla charakterystyki relacji: wiedza–informacja. Według cytowanych powyżej Nonakiego i Takeuchiego, wiedza, będąc funkcją szczególnego nastawienia, perspektywy lub intencji, inaczej niż informacja, dotyczy przekonań i oczekiwań. Jako „do czegoś służąca” dotyczy działań. Dotycząc zaś znaczeń, jest kontekstowa i względna. Wśród przytaczanych przez nich definicji informacji jedne są tak ogólne, że mają niekiedy charakter aforyzmów, inne kładą nacisk na formalne ujęcie informacji, przywiązując nieproporcjonalną wagę do jej przetwarzania (Shanon, Weaver). Przedstawiony poniżej pogląd na istotę stanowi rozwinięcie jej rozumienia w kontekście procesu tworzenia wiedzy scharakteryzowanego przez Nonakę i Takeuchiego. Według nich informacja jest strumieniem wiadomości, podczas gdy wiedza jest jego wytworem. Rozwijając ten pogląd, odnoszę tu rozumienie informacji nie do jej komunikatywnej treści, jak czynią to cytowani autorzy, ale do jej źródła. Na rys 4. przedstawiony jest schemat procesu kształtowania informacji w tworzeniu wiedzy. Na najniższym poziomie tego schematu znajdują się zdarzenia (twory rzeczywiste i konceptualne, zjawiska przyrodnicze, biologiczne, społeczne itd.) stanowiące źródło informacji. Sygnały o ich występowaniu i przebiegu, na skutek niewystarczających zdolności naszych zmysłów i ich instrumentalnego wzmocnienia, tylko w pewnej części mogą być zauważone i zarejestrowa-

²⁰ J. Pfeffer, R. I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Kraków 2000, s. 13.

ne. W tej części stanowią one dane o zdarzeniach. Ilość i wieloznaczność tych danych powodują chaos i trudności w określaniu ich miejsca i roli w postrzeganym procesie. Dokonuje się ich grupowania na etapie zestawiania faktów „reprezentowanych” przez dane na ich temat, na podstawie kryterium celu przyjętego dla danego działania. Wyznacza to spośród zarejestrowanych danych te, które są akceptowane i te, które nie są akceptowane, a w związku z tym znowu tylko część danych przechodzi do następnych etapów interpretacji i uogólniania.

Rys. 4. Schemat procesu kształtowania informacji w tworzeniu wiedzy



W etapach rejestracji i zestawiania (grupowania) zdarzeń przejawia się ilościowy charakter procesu kształtowania informacji. Realizowane tu działania polegają na dokładnym, w miarę możliwości, śledzeniu procesu i odbiorze jak największej liczby sygnałów o jego przebiegu. Interpretacja i uogólnianie danych o zdarzeniach to procesy myślowe, sprowadzające się do szukania związków pomiędzy zarejestrowanych zdarzeń. Cechą tego procesu jest to, że bierze się pod uwagę nie tylko bezpośrednie związki między rejestrowanymi zdarzeniami, ale często te, które nie mają bezpośredniego powiązania z treścią danego procesu, przykładowo doświadczenia własne i innych, poszukiwanie analogii itp. Część tych danych będzie wykorzystana, część nie, ale jedne i drugie kształtują wiadomości o procesie. O ich kwalifikacji do poszczególnych grup (akceptowanych – nieakceptowanych, wykorzystanych – niewykorzystanych) decyduje kryterium przyjęte w konkretnej sytuacji celu. Przetworzone w taki sposób dane tworzą wiadomości kształtujące informację o realizowanych procesach, a także o zdarzeniach przewidywanych, a informacja ta, wzbogacana o rozpoznane wpływy otoczenia, w jakim zdarzenie zachodzi, tworzy naszą wiedzę. Wiedza o danym procesie to informacja o nim oraz o uwarunkowaniach, w jakich ten proces ma miejsce. W takim ujęciu informacja to wszystkie zdarzenia (realne i konceptualne), zarejestrowane, zestawione (pogrupowane), zinterpretowane i uogólnione z punktu widzenia przyjętego celu. Jej poziom jest zdeterminowany skutecznością działań na każdym z tych etapów.

Wiedza a intuicja i emocje w podejmowaniu decyzji

Poza *ratio* istnieje również inne, równoprawne źródło poznania – intuicja, a większość uczonych jest zgodna co do tego, że naukowe przełomy nie pojawiają się w wyniku powolnej ewolucji wniosków wyprowadzanych z sekwencji dedukcyjnych rozumowań, lecz są raczej wynikiem przeczuć, których nie da się do końca wyjaśnić. G. Hamel podkreśla, że „przyszłość jest częściej kreowana przez odszczepieńców (*heretiques*) niż przez znane autorytety (*pontifs officiels*)”²¹. Podobne poglądy przedstawiają w tej kwestii polscy autorzy, którzy stwierdzają, że: „możliwości innowacji są właściwie nieograniczone i zawsze u ich podstaw leży łamanie przyjętych w branży standardów”²², jednak struktury, w których żyjemy, a z istnienia wielu z nich nawet nie zdajemy sobie sprawy, czynią nas swoimi więźniami. Umiejętność dostrzegania tych struktur to warunek nie tylko rozpoczęcia procesu uwalniania się od ich niekorzystnych wpływów, ale również możliwość udoskonalenia ich wykorzystywania i zmieniania. Pożądane efekty osiąga się dwiema drogami: systematycznej obserwacji i wyciągania wniosków, oraz w przypadku braku racjonalnych uzasadnień, drogą intuicji. W różnych dziedzinach życia powtarzają się pewne typowe wzorce struktur nazywane „archetypami systemów” lub „strukturami podstawowymi”. Archetypy te stanowią klucz do

²¹ G. Hamel, [w:] *Quelle entreprise demain?*, red. P. Courceil, J. Kutzman, Paris 1999, s. 93.

²² K. Obłój, *Tworzywo skutecznych organizacji*, Warszawa 2002, s. 194.

opanowania sztuki widzenia struktur w życiu osobistym i w organizacji. Według P. M. Senge:

Archetypy systemów, których jest stosunkowo niewiele, wskazują, że nie każdy z problemów pojawiających się w zarządzaniu jest unikalny – doświadczeni menedżerowie wiedzą to intuicyjnie [...]. Tak jak w literaturze występują odwieczne tematy i powtarzające się schematy, ciągle na nowo przetwarzane, z nowymi postaciami i wątkami, tak samo niewielka liczba archetypów systemów jest wspólna dla bardzo wielu rozmaitych sytuacji napotykanych przez menedżerów [...]. Im więcej się wie o archetypach systemowych, tym łatwiej jest rozwiązać jeden z najbardziej irytujących problemów, z którym borykają się menedżerowie i liderzy – nadmiernej specjalizacji i fragmentaryzacji wiedzy²³.

Współzależny wpływ tych zjawisk na efekty funkcjonowania grup zorganizowanych stawia trudne zadania, zwłaszcza liderom. Z jednej strony muszą oni usprawniać funkcjonowanie grup i podnosić jego efekty, z drugiej – umieć dostrzec to, co jest wykonywane, aby zrealizować cel, a co ku zadowoleniu zwierzchnika. W. Bennis uważa, że „bez wielkiego lidera nie ma wielkiej grupy. Bez wielkiej grupy nie ma wielkiego lidera”²⁴. Przyjęcie perspektywy systemowej umożliwia integrację wiedzy z różnych dyscyplin. Te same archetypy, co w zarządzaniu organizacjami, występują również w biologii, psychologii i terapii rodzinnej, ekonomii, naukach politycznych i ekologii. Często raczej wyczuwa się je intuicyjnie. Wszystkie archetypy zbudowane są z trzech elementów systemu: procesów wzmacniających i równoważących oraz opóźnień; Senge wyróżnia dwa, występujące najczęściej, będące wstępem do zrozumienia innych archetypów i bardziej złożonych sytuacji.

Sytuacja 1. Granice wzrostu

Każdy proces jest uruchamiany po to, aby uzyskać określony rezultat. Tworzy to wprawdzie spiralę sukcesu, ale uruchamia również czynniki spowalniające jego osiągnięcie. Zasada menedżerska: nie forsuj wzrostu; usuń zjawiska ograniczające wzrost. Najlepszym sposobem zrozumienia archetypu jest naszkicowanie jego własnej wersji.

JAK PRZYGOTOWAĆ WŁASNĄ OPowieść POD TYTUŁEM: „GRANICE WZROSTU”

Większość ludzi napotyka wiele ograniczeń w swoim życiu. Najłatwiejszym sposobem rozpoznania ich są wzorce zachowań. Czy masz do czynienia z sytuacją, w której sprawy idą coraz lepiej na początku, a potem, nagle w tajemniczy sposób przestają się poprawiać? Jeśli tak jest, spróbuj zidentyfikować następujące elementy w pętlach wzmocnienia i równoważenia. Przede wszystkim zidentyfikuj proces wzmacniający – co się poprawia i jakie działanie prowadzi do poprawy? (Mogą wystąpić dodatkowe elementy procesu wzmacniania, ale zawsze jest pewien stan ulegający poprawie i działanie prowadzące do tej poprawy). Może to być na przykład historia organizacyjnego ulepszenia programu zatrudnienia zapewniającego równouprawnienie. „Działanie wzmacniające” to program równouprawnienia, a stanem ulegającym poprawie jest procentowy udział kobiet i mniejszości rasowych w załodze. Na przykład, jeśli procentowy udział kobiet w kierownictwie wzrasta, wzrasta także zaufanie do programu, prowadząc do stale powiększającej się liczby kobiet w kierownictwie.

Istnieje jednak czynnik ograniczający – zwykle ukryty cel lub norma, albo ograniczoność zasobów. Drugim krokiem jest zidentyfikowanie czynników ograniczających i procesu równoważącego, który one tworzą. Jakie działanie spowalniające lub opory zaczynają odgrywać rolę w powstrzymaniu ciągłej poprawy? Na przykład,

²³ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Warszawa 1998, s. 102.

²⁴ W. Bennis, [w:] *Quelle entreprise...*, s. 15.

niektórzy menedżerowie mogą mieć swój osobisty pogląd na temat, jaki procent kobiet w kierownictwie jest „wystarczający”. Ta milcząco przyjęta liczba jest czynnikiem ograniczającym – gdy tylko zbliża się ten próg, uruchamia się działanie spowalniające – opór menedżerów. Będą więc oni nie tylko bronić się przed większym równouprawnieniem w zatrudnieniu, ale mogą również utrudniać życie nowo zatrudnionym.

Jeśli określiłeś już swą sytuację, szukaj możliwości wzmocnienia. Nie należy stosować silniejszego nacisku; to tylko spowoduje większy opór. Trzeba raczej doprowadzić do osłabienia lub usunięcia warunków ograniczających. Aby osiągnąć ten rezultat, sprawdź swoją historię ograniczeń wzrostu w praktyce. Porozmawiaj z innymi o swoich odczuciach. Sprawdź swoje przemyślenia na temat wzmocnienia, przeprowadzając mały eksperyment. Możesz na przykład poszukać człowieka, o którym sądzisz, że wyznaje ideę ukrytego limitu „tyle kobiet to już wystarczy”, a z którym bez trudu możesz porozmawiać i zapytać o to. Aby to zrobić efektywnie, zapoznaj się ze sposobami zadawania pytań.

1. Kiedy przedstawiasz swoje poglądy:

- a) Uczyń swoje własne rozumowanie jasnym. To znaczy powiedz, jak doszedłeś do swojego stanowiska i przedstaw dane, na których jest ono oparte;
- b) Zachęcaj innych do badania twoich poglądów (pytając na przykład: czy widzicie niedostatki w moim rozumowaniu?);
- c) Zachęcaj innych do przedstawiania odmiennych poglądów (pytając: może masz inne dane lub wnioski, a może jedno i drugie?);
- d) Aktywnie dociekaj poglądów rozmówców, które różnią się od twojego (pytając: jakie są twoje poglądy na tę sprawę? Jak doszedłeś do takiego stanowiska? Czy bierzesz pod uwagę dane różniące się od tych, które ja uwzględniłem?).

2. Kiedy dociekaasz poglądów innych osób:

- a) jeśli czynisz jakieś założenia o poglądach innych, określ jasno swoje założenia i stwórz wyraźnie, że są one założeniami;
- b) podaj dane, na których oparte są twoje założenia;
- c) nie przeszkadzaj zadawaniem pytań, jeśli nie jesteś naprawdę szczerze zainteresowany odpowiedziami (to znaczy, jeśli tylko chcesz być uprzejmy, lub starasz się pomóc innym w zaprezentowaniu się).

3. Kiedy dochodzisz do impasu (rozmówcy przestają być otwarci na dalsze pytania o ich poglądy):

- a) zapytaj, jakie inne dane lub inna logika może zmienić ich poglądy;
- b) zapytaj, co jest możliwe, abyście mogli przeprowadzić eksperyment (lub inny proces dociekań), który może dostarczyć innych informacji.

4. Kiedy ty, lub ktokolwiek inny czujecie się skrepowani koniecznością ujawniania swoich poglądów lub eksperymentowania z alternatywnymi koncepcjami:

- a) dodaj im (lub sobie samemu) odwagi do myślenia na głos o tym, co może utrudniać dyskusję;
- b) jeśli stwierdzicie, że obie strony tego pragną, zaprojektujecie wspólnie sposób na pokonanie barier.

Źródło: P. M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 103, pytania s. 203.

Autor przedstawionej koncepcji zwraca uwagę, że wskazówki te są mało użyteczne, jeśli nie jest się naprawdę zainteresowanym zmianą własnych modeli myślowych. Dociekanie i doradzanie oznacza bycie skłonny do ujawniania ograniczeń w swoim własnym myśleniu i dopuszczenie publicznego sądu zwłaszcza wtedy, kiedy mamy wątpliwości.

Sytuacja 2. Przerzucenie brzemienia

W przypadku występowania trudności w zdefiniowaniu problemu często „przerzuca się” go na inne rozwiązania, stosując w dobrej wierze rozwiązania łatwe, zwykle też wyjątkowo spektakularne. Te „łatwiejsze” rozwiązania wpływają na poprawę symptomów, ale podstawowy problem pozostaje niezmienny i stopniowo narasta.

Zasada menedżera: nie poprzestawaj na rozwiązaniach polegających na eliminowaniu symptomów. Po jakimś czasie problem powróci, a wówczas nacisk na takie rozwiązania będzie jeszcze większy, co może doprowadzić do utraty zdolności przeprowadzania rozwiązań fundamentalnych.

Wśród przesłanek sugerujących obecność „struktury przerzucenia” można wskazać następujące:

1. Potęgowanie się problemu w długim okresie, choć często wydaje się, że następuje chwilowe polepszenie;
2. Stopniowe pogarszanie się stanu systemu jako całości;
3. Występowanie wzrastającego poczucia bezradności. Zaczynamy od euforii: „sam rozwiążę swoje problemy”, a w końcu uznajemy się za pokonanych.

Używanie archetypów pozwala widzieć coraz więcej pętli przyczynowości występujących w każdej działalności i w efekcie prowadzi do systemowego myślenia i działania. A sztuka myślenia systemowego polega na „umiejętności rozpoznania wzrastająco (dynamicznie) złożonych i subtelných struktur [...] wśród wielkiego bogactwa szczegółów, nacisków i zjawisk ubocznych, w które obfitują prawdziwe sytuacje menedżerskie²⁵.

W przypadku odczucia, że prawdziwe problemy nigdy nie zostają ostatecznie rozwiązane, spróbujmy zidentyfikować elementy pętli wzmacniającej lub równoważącej. P. M. Senge proponuje wykorzystanie następującego sposobu rozumowania:

JAK OPRACOWAĆ WŁASNĄ OPOWIEŚĆ POD TYTUŁEM: „PRZERZUCENIE BRZEMIENTA”

Zacznijmy od zidentyfikowania „objawu problemu”: stres, niezdolność pracowników do rozwiązania zasadniczych problemów, utrata części rynku. Następnie zidentyfikujemy „rozwiązanie podstawowe” (może być więcej niż jedno), czyli działania, które mogłyby, jak sądzimy, doprowadzić do trwałej poprawy. Zidentyfikujemy też jedno lub kilka „rozwiązań eliminujących symptomy”, które mogą na jakiś czas złagodzić objawy.

W istocie oddzielenie „rozwiązań podstawowych” od „eliminujących symptomy” jest względne, ale najważniejsze jest tu znalezienie różnorodnych sposobów podejścia do problemu, od najbardziej fundamentalnych do najbardziej powierzchownych.

Następnie zidentyfikujemy możliwy negatywny „efekt uboczny” rozwiązań eliminujących symptomy. Zrozumienie systemu przerzucenia możliwe jest dzięki:

1. Rozróżnieniu różnych typów powiązań;

2. Dostrzeżeniu, w jaki sposób zaufanie do rozwiązań eliminujących symptomy może wzmocnić późniejsze opieranie się na nich.

Efekt wzmocnienia będzie zawsze wymagał wzmocnienia dolnego cyklu i/lub osłabienia górnego. Podobnie jak przy granicach wzrostu, najlepiej jest sprawdzić swoje wnioski w małej skali i poczekać na efekty tego eksperymentu. Szczególnie umocnienie możliwości, które prawie zupełnie zanikły, będzie najprawdopodobniej dosyć czasochłonne.

Zródło: P. M. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 120–121.

Działania w tym kierunku muszą jednak zawsze przebiegać zgodnie z założonym celem. W zmieniających się warunkach działania postępowanie menedżerów zawsze obciążone jest pewnym ryzykiem. Największym ryzykiem obciążone są decyzje podejmowane w warunkach, kiedy działający nie posiada wystarczających informacji. H. A. Simon określa takie działania jako przebiegające w warunkach „deficytu informacji” i w takich sytuacjach rozróżnia trzy rodzaje ryzyka:

²⁵ P. M. Senge, *op. cit.*, s. 108.

1. Odwoływanie się tylko do własnej intuicji²⁶. Menedżerowie najpierw podejmują decyzje, a potem szukają argumentów, aby je uzasadnić i uzyskać akceptację tych, którzy nie mają przekonania do intuicyjnego sposobu rozwiązywania problemów.

2. Niewłaściwy stosunek do danych liczbowych. W kronikach wielkich korporacji można znaleźć wiele opisów sytuacji, kiedy odrzucano plany działania mające największe poparcie w liczbach, a kreowano inne, o mniejszych liczbowych uzasadnieniach.

3. Unikanie ryzyka. Ma to miejsce w przypadku, gdy menedżerowie, podejmując decyzje, traktują dane jako swoistego rodzaju parawan, zbierając największą ich ilość tylko w razie ewentualnej porażki²⁷.

Truizmem jest stwierdzenie, że świat staje się coraz mniejszy i coraz bardziej współzależny. Coraz większa część otoczenia, w jakim żyje współczesny człowiek, jest jego własnym, sztucznym wytworem. Może go w znacznym stopniu modyfikować, nawet zmieniać jego kształt i oddziaływanie. Doskonalenie sposobów przemieszczania się i komunikowania skraca odległości i czas do niewyobrażalnych dotąd rozmiarów. Oddziaływanie zmian jest jednakowe wobec każdego człowieka. Wynikające stąd doświadczenia różnią się jednak w przypadku poszczególnych osób i okoliczności. Ich elementem wspólnym jest wiedza uzyskiwana bez racjonalnego myślenia, delikatna i nieuchwytna, tkwiąca w świadomości, ale poniżej jej poziomu, czyli intuicja.

Wnioski

W przedstawionych poglądach na temat uwarunkowań działalności menedżerów w organizacjach w odniesieniu do wiedzy, informacji i intuicji pomija się jeden z istotnych czynników – wiek menedżera. Immanentną częścią każdego postępowania, bez względu na to, jakiej formy ludzkiej aktywności dotyczy, jest ryzyko. Skłonność do podejmowania ryzyka maleje wraz z wiekiem. Ponadto doświadczenie, podnoszone często jako uzasadnienie w kwalifikacjach na stanowiska kierownicze, może być zarówno atutem (daje większą możliwość zastosowania analogii do znanych już zdarzeń i faktów), jak i przeszkodą (skłonność do działań rutynowych, gdzie granica między rutyną a „potrzebami chwili” nie jest najczęściej wyraźnie dostrzegalna). W wyniku badań przeprowadzonych w firmach amerykańskich, francuskich i niemieckich stwierdzono²⁸, że cechy doświadczonych szefów firm szybko rosnących i podziwianych, które w efekcie przyczyniły się do upadku przedsiębiorstw, to przede wszystkim:

²⁶ Wykazano, że „logika i analiza, tylko przez kawałek drogi mogą prowadzić do korzystnej decyzji. Jej ostatni odcinek często musi być pokonany jednym, intuicyjnym skokiem [...]. Najbardziej nawet rozważny szef zmuszony jest czasem działać w sposób nieracjonalny, opierając się na mglistych, wewnętrznych odczuciach. Menedżerowie starają się tego nie uwewnętrznić, gdyż od naczelnego dyrektora nie oczekuje się, by mówił «ja czuję», lecz by mówił «ja wiem» [...]. Opieranie się jedynie na logice w zmaganiu się ze złożonością nowoczesnego biznesu, nie jest podejściem realistycznym” (R. Rowan, *Co to jest? [w:] Intuicja w organizacji*, red. H. J. Agor, Kraków 1998, s. 102).

²⁷ *Intuicja w organizacji...*, s. 147.

²⁸ „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11, s. 26.

1. Traktowanie siebie i swojej firmy jako dominującej siły w branży,
2. Tak mocne identyfikowanie się z firmą, że nie ma jasnej granicy między jej interesami a interesem osobistym,
3. Przekonanie, że posiada się umiejętność odpowiedzenia na każde pytanie,
4. Skłonność do eliminowania każdego, kto nie popiera ich decyzji w stu procentach,
5. Obsesyjne wręcz zajmowanie się wizerunkiem firmy (przemówienia, występy w telewizji, wywiady dla dziennikarzy popularnych pism itp.),
6. Niedoceniaianie przeszkód (nadmierne przekonanie o „wyjątkowości” swojej wizji rozwoju wypadków, co prowadzi do przymusu wykazywania, że wszystkie decyzje są trafne,
7. Uporczywe „trzymanie się” tego, co dawniej przynosiło sukcesy.

Z obserwacji procesu kształtowania się tego zjawiska w odniesieniu do menedżerów, którzy nie ukończyli 45 roku życia, przeprowadzonych w USA i Niemczech wynika²⁹, że kryteria wyboru i realizacji kariery zawodowej przez młodych ludzi różnią się od wymienionych, uwzględnianych przez „doświadczonych” menedżerów. Nie potwierdzają one rozpowszechnionych przekonań dotyczących najczęściej:

1. Planowania kariery. Według cytowanych badań, młodzi ludzie nie działają według zaleceń doświadczonych konsultantów i autorów pouczających książek o zarządzaniu. To właśnie oni rozumieją, że ludzie, których pozerają własne ambicje, na dłuższą metę niczego nie osiągną.
2. Wyboru uczelni i kierunku studiów. Panuje złudne przekonanie, że kandydat na wysokie w hierarchii stanowisko kierownicze winien ukończyć studia w renomowanej uczelni (według miejsca w rankingach lokalnych, krajowych, międzynarodowych) na kierunkach bezpośrednio związanych z ekonomiką przedsiębiorstwa. Jest wiele przykładów na to, że menedżerowie, którzy zrobili szybko zadziwiająca karierę, mają dyplomy najróżniejszych kierunków, uzyskane w przeciętnych (według wymienionych kryteriów) uczelniach, wybieranych najczęściej ze względu na położenie w pobliżu miejsca zamieszkania.
3. Dodatkowych studiów, dyplomu MBA, pobytów za granicą. Powstaje pytanie: dlaczego tak szybko, na tak wysokie stanowiska awansowali młodzi szefowie, którzy nie mieli z tym nic wspólnego? Stało się tak dlatego, że odznaczyli się inteligencją, dyscypliną, zdrową ambicją, umiejętnościami socjalnymi. Do sukcesu przyczynił się łut szczęścia oraz okazje do korzystania z pomocy „właściwych” menedżerów.

²⁹ „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 10, s. 15.