

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Anna Chwiłkowska-Kubala*

Marek Krasieński**

Jan M. Janiszewski***

2.2

Krytyczna analiza konstruktu głupoty funkcjonalnej według M. Alvessona i A. Spicera

Streszczenie

Rosnące zainteresowanie problematyką wiedzy współczesnych organizacji jest przyczynkiem do analizy napotykaných barier w procesie organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Zachęcanie pracowników do twórczego myślenia, wdrażania innowacyjnych rozwiązań wydaje się być zjawiskiem pożądanym i sprzyjającym efektywności organizacji. Głupota funkcjonalna jest utożsamiana z bezrefleksyjnym, pozbawionym merytorycznego uzasadnienia podejmowaniem decyzji. Z drugiej strony wskazuje się, że głupota ta jest często wspierana przez działania realizowane w ramach organizacji z uwagi na utrzymywanie i wzmacnianie porządku organizacyjnego. Celem artykułu jest uporządkowanie i umieszczenie w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości rozważań M. Alvessona i A. Spicera dotyczących głupoty funkcjonalnej oraz opracowanie modelu teoretycznego wiążącego „głupotę funkcjonalną” oraz „głupotę organizacyjną” – wywodzącą się z organizacyjnych niekompetencji – ze skutecznością realizowanych działań oraz efektywnością

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-2348-600X.

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-5404-4461.

*** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0003-4857-1462.

organizacji. Artykuł ma charakter przeglądowy i stanowi podstawę projektu naukowo-badawczego, który będzie realizowany przez autorów.

Słowa kluczowe: głupota funkcjonalna, głupota organizacyjna, podejmowanie decyzji, zarządzanie wiedzą

Critical analysis of functional stupidity construct according to M. Alvesson and A. Spicer

Abstract

The growing interest in the issues of knowledge of contemporary organizations is a contribution to the analysis of encountered barriers in the process of organizational learning and knowledge management. Encouraging employees to think creatively and implement innovative solutions seems to be a desirable phenomenon that promotes the effectiveness of the organization. Functional stupidity is identified with unreflective decision-making without substantive justification. On the other hand, it is pointed out that this stupidity is often supported by activities carried out within the organization due to maintaining and strengthening the organizational order. The purpose of the article is to organize and place in the mainstream of management sciences and the quality of considerations of M. Alvesson and A. Spicer regarding functional stupidity and to develop a theoretical model linking functional stupidity and organizational stupidity – derived from organizational incompetence – with the effectiveness of implemented activities and the effectiveness of the organization. The article is of a review nature and is the basis for a research project that will be implemented by the authors.

Keywords: functional stupidity, organizational stupidity, decision making, knowledge management

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach, w dobie gospodarki globalnej, wiele mówi się o zarządzaniu wiedzą, o kreowaniu innowacji, a także rozwijaniu przedsiębiorstw w kierunku przedsiębiorstw inteligentnych. Niestety, w wielu przypadkach są to tylko slogany, którymi posługują się menedżerowie, podczas gdy w rzeczywistości nagradza się przeciętność. Jednocześnie pojawiają się pytania: czy kreatywność i innowacyjność wszystkich pracowników (zespołów) zawsze jest pożądaną cechą z perspektywy efektywności organizacji; czy głupota zawsze ma negatywny wpływ na efektywność. Samo zagadnienie głupoty – będące w opozycji do koncepcji zarządzania wiedzą – jest jeszcze w początko-

wej fazie zainteresowania naukowego, a główną publikacją, która systematyzuje pojęcie „głupoty funkcjonalnej” jest opracowanie M. Alvessona i A. Spicera¹.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili podjąć próbę krytycznej analizy wspomnianej koncepcji oraz umieszczenia jej ram w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości. Dodatkowymi celami pobocznymi jest określenie, jaki potencjalny wpływ na efektywność przedsiębiorstw może mieć głupota funkcjonalna, a także w jaki sposób się tą głupotą zarządza. Niniejsze opracowanie skupia się na teoriopoznawczym aspekcie głupoty, przybliżając autorów do sformułowania dalszych, konkretnych perspektyw badań empirycznych.

2. Tło teoretyczne (wiedza, uczenie się, głupota)

Poszukiwanie optymalnej rekonfiguracji zasobów stało się przedmiotem naukowej dyskusji ostatnich kilku dekad. Badacze podejścia zasobowego zwrócili uwagę na szczególne znaczenie tych zasobów, które są wartościowe, rzadkie, pozbawione substytutów i trudne do skopiowania². Rozważania nad kategoriami zasobów strategicznych ukierunkowały badaczy na poszukiwanie nie tylko zasobów, ale również zdolności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do poprawy efektywności, budowania przewagi konkurencyjnej czy rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie³.

Na kanwie rozważań nurtu zasobowego wyłoniła się koncepcja zarządzania wiedzą organizacji (ang. *knowledge-based management*)⁴, w ramach której szczególne znaczenie przypisuje się kreowaniu warunków sprzyjających powstawaniu nowej wiedzy, orientacji na pozyskiwanie i przetwarzanie wiedzy, transfer wiedzy, dzielenie się wiedzą i wreszcie uwalnianie wiedzy nadmiarowej.

Rozważaniom nad kategorią wiedzy towarzyszy dyskusja nad uczeniem się. W.M. Cohen i D.A. Levinthal podkreślają, że zgromadzona wiedza służy zdobywaniu i tworzeniu nowej wiedzy organizacji⁵. Warto przy tym zauważyć, że kategoria wiedzy stanowi punkt wyj-

¹ M. Alvesson, A. Spicer, *A Stupidity-Based Theory of Organizations*, "Journal of Management Studies" 2012, vol. 49, no 7.

² J. Barney, *Firm Resources and Sustain Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 1(17), s. 99–120.

³ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of The Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, s. 79–91.

⁴ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation" 1990, vol. 35, no. 1, s. 128–152; R.M. Grant, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, s. 109–122; B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no. 3, s. 383–397.

⁵ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity...*, *op.cit.*

ścia dla rozważań nad kształtowaniem zdolności absorpcyjnych, które sprzyjają powstawaniu innowacji i w konsekwencji kształtowaniu przewagi konkurencyjnej⁶.

Orientacja na wiedzę organizacji skłania do przyjęcia tezy, iż współczesne organizacje powinny charakteryzować się kulturą sprzyjającą współpracy, otwartością na innowacje, optymalnym wykorzystaniem zasobów ludzkich z perspektywy pozyskiwania, transferu i alokacji wiedzy w organizacji⁷. Pojawiają się jednak pytania, w jakim stopniu współczesne organizacje zapewniają możliwości dzielenia się wiedzą; w jakim stopniu pracownicy są skłonni do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami; na jakim poziomie kształtuje się zaangażowanie pracowników, chęć przejmowania inicjatywy oraz ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje i wdrożone rozwiązania.

M. Alvesson i A. Spicer wskazują, że współczesna rzeczywistość gospodarcza przypisuje zbyt duże znaczenie kategorii wiedzy jako zasobu kluczowego dla rozwoju organizacji⁸. W konsekwencji, wręcz narzuca się przyjęcie stanowiska, iż kształtowanie współczesnych organizacji powinno opierać się na kapitale intelektualnym, ponoszeniu wysokich nakładów na szeroko rozumianą wiedzę oraz tworzeniu stref innowacji (ang. *innovation zones*) i klastrów wiedzy (ang. *knowledge clusters*).

W literaturze wskazuje się, że zainteresowanie koncepcją zarządzania wiedzą wynika nie tylko z rozważań prowadzonych w środowisku naukowym. Podkreśla się istotną rolę firm konsultingowych, które czerpały znaczące korzyści finansowe z opracowań dla menedżerów poszukujących odpowiedzi na pytanie, jak osiągać sukces w biznesie⁹. Podobne stanowisko przyjmują M. Alvesson i A. Spicer¹⁰, według których pojęcia „wiedzy” czy „mądrości” służą jako terminy wzbogacające podręczniki biznesowe, po które chętnie sięgają praktycy zarządzania. M. Alvesson i A. Spicer wskazują przy tym, że postulaty koncepcji zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w praktyce.

M. Alvesson i A. Spicer stawiają pytania, czy z perspektywy pracownika bycie bystrym (ang. *smart*) jest naprawdę istotne; czy pracownicy wiedzy są naprawdę tak bystrzy, jakimi ich widzimy; czy przedsiębiorstwa wiedzy (ang. *knowledge-intensive*) faktycznie zawsze działają mądrze. Ponadto według M. Alvessona i A. Spicera „szybkie stopy i ręce połączone z przyjaznym uśmiechem znaczą dla gospodarki więcej niż intelekt relatywnej małej grupy elitarnych pracowników wiedzy”¹¹.

⁶ Sh.A. Zahra, G. George, *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "The Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203. DOI: /10.2307/20159334.

⁷ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

⁸ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity Paradox*, Profile Books, London 2016.

⁹ K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

¹⁰ M. Alvesson, A. Spicer, *A Stupidity-Based...*, *op.cit.*, s. 1194–1220.

¹¹ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*, s. 6–7.

3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie głupotą funkcjonalną

U podstaw zarządzania wiedzą leży założenie, że w organizacji w ogóle istnieje chęć do podejmowania działań związanych ze świadomym zarządzaniem wiedzą. Jednocześnie prowadząc rozważania nad kategorią wiedzy organizacji, warto zwrócić uwagę na kategorię głupoty, która jest nierozzerwalnie związana – choć w negatywnym aspekcie – z procesem zarządzania wiedzą. W tabeli 2.2.1 zestawiono główne cechy organizacji zorientowanej na zarządzanie wiedzą z założeniami konstrukt głupoty funkcjonalnej. Poniższe zestawienie pozwala na sformułowanie wniosku, że konstrukt głupoty funkcjonalnej M. Alvessona i A. Spicera nie tyle stanowi przeciwieństwo koncepcji organizacji opartej na wiedzy (lub organizacji uczącej się), co artykułuje ograniczenia dla zarządzania wiedzą.

Tabela 2.2.1.

Organizacja oparta na wiedzy a konstrukt głupoty funkcjonalnej

Według koncepcji organizacji opartej na wiedzy:	Konstrukt głupoty funkcjonalnej zakłada, że:
Pracownicy są zachęceni do zgłębiania problemów	Łatwiej podejmuje się decyzje, gdy ludzie nie zadają zbyt wielu pytań
Wzrost efektywności i skuteczności dzięki zgłębieniu problemów	Refleksje i stawianie zbyt wielu pytań skracają czas na realizowanie zadań bieżących
Wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy; koncentracja na kształtowaniu umiejętności uczenia się	Koncentracja na realizacji założonej ścieżki kariery dzięki osiągnięciu wytyczonych celów
Kultura organizacyjna wzmacniająca otwartość na eksperymenty oraz wymianę doświadczeń – „kultura odmiennych zdań”; gotowość do akceptacji błędów	Dbłość o dobry wizerunek na tle grupy hamuje chęć zgłaszania niestandardowych rozwiązań bądź uwag dotyczących wyznaczonych celów
Orientacja na perspektywę długookresową z punktu widzenia bazy zasobowej	Koncentracja na perspektywie krótkookresowej – realizacji poleceń

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania...*, *op.cit.*

B. Kogut i U. Zander zwracają uwagę, że wiedza organizacji jest przechowywana na poziomie jednostki¹². Zarządzanie wiedzą wymaga tworzenia odpowiednich warunków umożliwiających współpracę w ramach organizacji, dzięki której powstaje nowa wiedza. W literaturze wskazuje się, że zarządzaniu wiedzą i organizacyjnemu uczeniu się sprzyjają struktury horyzontalne, usprawniające poziomą komunikację. Trudno

¹² B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no. 3, s. 383–397.

jednak postawić tezę, że głupota organizacyjna występuje wyłącznie w strukturach hierarchicznych, bowiem jak wskazano w dalszej części artykułu, zarządzanie głupotą funkcjonalną może mieć różne przejawy.

R.M. Grant wskazuje na cztery kluczowe mechanizmy integrowania wiedzy organizacji: zasady i dyrektywy (ang. *rules and directives*), dzięki którym kreowane są standardy postępowania¹³; porządkowanie (ang. *sequencing*) działań w czasie; rutyny (ang. *routines*); grupowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (ang. *group problem solving and decision making*). Mechanizmy te z jednej strony mają sprzyjać koordynacji wiedzy, jednakże analiza konstruktu głupoty funkcjonalnej zaproponowana przez M. Alvessona i A. Spicera pozwala zauważyć, że każdy z tych mechanizmów może wzmacniać występowanie głupoty, co zaprezentowano w tabeli 2.2.2.

Tabela 2.2.2.

Mechanizmy integrowania wiedzy a perspektywa głupoty funkcjonalnej

Mechanizmy integrowania wiedzy wg R.M. Granta	Perspektywa zarządzania głupotą funkcjonalną
Zasady i dyrektywy	Tworzenie schematów, poza które nie opta się (z perspektywy pracownika) wykraczać Minimalizowanie komunikacji
Porządkowanie działań w czasie	Koncentracja na realizacji zadań bieżących nie uwzględnia perspektywy długookresowej Realizacja ścieżki kariery Koncentracja na zadaniu, a nie na refleksji
Rutyny	Poczucie sprawnego działania wynikające z koncentracji na przyjętych schematach postępowania
Grupowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	Dbłość o dobry wizerunek na tle grupy Unikanie „niewygodnej prawdy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; R.M. Grant, *Toward...*, *op.cit.*

Według M. Alvessona i A. Spicera praktyka gospodarcza bardzo często wymaga od potencjalnych pracowników przedłożenia dokumentów potwierdzających zdobyte wykształcenie na poziomie wyższym, podczas gdy w rzeczywistości zatrudnieni pracownicy wykonują zadania wymagające co najwyżej kwalifikacji na poziomie średnim¹⁴. Co więcej, często tzw. pracownicy wiedzy są skłonni do zawężania perspektyw i koncentracji na wybranych aspektach, bez refleksji nad szerszym kontekstem. Brak holi-

¹³ R.M. Grant wskazuje również, że zasady i dyrektywy są przejawem kodyfikowania wiedzy – przekazywania schematów postępowania przez specjalistów mniej wykwalifikowanym pracownikom, zob. R.M. Grant, *Toward...*, *op.cit.*, s. 114–115.

¹⁴ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*

stycznego podejścia stanowi zagrożenie nie tylko z perspektywy realizowanych zadań, procesu podejmowania decyzji, ale także z perspektywy organizacyjnego uczenia się.

D.A. Levinthal i J.G. March wskazują na trzy problemy krótkowzroczności. Po pierwsze, uczestnicy organizacji przejawiają skłonność do koncentracji na działaniach bieżących przy jednoczesnym ignorowaniu perspektywy długookresowej. Drugim zagrożeniem związanym z krótkowzrocznością jest brak holistycznego podejścia. Po trzecie, D.A. Levinthal i J.G. March wskazują na tendencję niedoszacowania potencjalnych niepowodzeń, uprzywilejowanej z perspektywy organizacyjnego uczenia się pozycji sukcesu¹⁵.

M. Alvesson i A. Spicer wskazują na cztery sposoby zarządzania głupotą funkcjonalną. Pierwszym podejściem jest zarządzanie głupotą przy wykorzystaniu autorytetu (ang. *authority*), które wynika z panującego respektu oraz przekonania, że menedżer „wie lepiej” i to on powinien wskazywać sposób realizacji zadań. Model ten występuje w systemach wysoce hierarchicznych, w których pracownicy koncentrują się na sprawnym i wydajnym realizowaniu zadań, pomijając stawianie pytań o sens ich wykonywania.

Drugim sposobem jest zarządzanie głupotą poprzez tzw. uwodzenie (ang. *seduction*), które wynika z „oczarowania” osobą menedżera dzięki dobrej prezencji, elokwentnym wypowiedziom i imponującym prezentacjom. Menedżer stosujący zarządzanie głupotą przez uwodzenie potrafi przedstawiać wielkie wizje i przekonać podwładnych, że zgłaszane przez niego idee są wizjonerskie i warte realizacji.

Naturalizacja (ang. *naturalization*) jest trzecim sposobem zarządzania głupotą, a jej przejawami są wygłaszane argumenty, iż dane rozwiązanie jest stosowane przez inne podmioty w branży lub też od zawsze było stosowane w przedsiębiorstwie. Przejawem naturalizacji jest także używanie argumentu o braku alternatywnego rozwiązania.

Ostatnim sposobem zarządzania głupotą wskazanym przez M. Alvessona i A. Spicera jest oportunizm (ang. *opportunism*), który jest często stosowany w przedsiębiorstwach świadczących usługi profesjonalne. Przejawem oportunistycznym jest ukształtowany system zachęt i wynikających z nich korzyści dla osób realizujących dane zadanie. M. Alvesson i A. Spicer wskazują, że nawet jeżeli dany konsultant uważa konkretny projekt za głupi, będzie unikał stawiania dodatkowych pytań bądź zgłaszania zastrzeżeń, jeżeli realizacja niesie za sobą stosowne korzyści.

Powyższe sposoby zarządzania głupotą niosą zagrożenie przeoczenia pomyłek, zniechęcają (bądź też ograniczają) pracowników do stawiania pytań i refleksji nad realizowanymi zadaniami.

¹⁵ D.A. Levinthal, J.G. March, *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. S2, s. 95–112. DOI: 10.1002/smj.4250141009.

4. Proces podejmowania decyzji a głupota

Na ogólnym poziomie analizy podejmowanie racjonalnych decyzji oznacza, że ludzkie zachowania mają charakter celowy¹⁶. W literaturze¹⁷ wskazuje się, że proces podejmowania decyzji warunkuje wiele zmiennych o charakterze zarówno personalnym, jak również organizacyjnym.

Rozważaniom nad problematyką podejmowania decyzji towarzyszy dyskusja nad ograniczoną racjonalnością. Wśród czynników ograniczających racjonalność wskazuje się czynniki subiektywne odnoszące się do osoby decydenta (np. brak odpowiednich umiejętności, negatywne cechy osobowości) oraz czynniki obiektywne: ograniczenia motywacyjne – mechanizmy oceny działań oraz towarzyszący im zespół sankcji i nagród; ograniczenia strukturalne – związane z formalizacją i podziałem zadań; ograniczenia kompetencyjne wynikające z niewłaściwej alokacji uprawnień decyzyjnych; ograniczenia poznawcze będące efektem wadliwego obiegu decyzji¹⁸. Uwzględniając powyższe kategorie ograniczeń, można wskazać na dwie perspektywy rozważań głupoty: pracownika oraz organizacji, co zaprezentowano w tabeli 2.2.3.

Tabela 2.2.3.

Perspektywy rozważań głupoty

Perspektywy głupoty	Perspektywa pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unikanie sytuacji konfliktowych ▪ obawa przed odpowiedzialnością ▪ niechęć wobec zmian ▪ brak motywacji ▪ nieodpowiednie umiejętności
	Perspektywa organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ struktura organizacyjna ▪ system motywacyjny ▪ procedury i rutyny ▪ filozofia działania ▪ kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania...*, *op.cit.*

Na podstawie poczynionych rozważań, przyjęcie założenia, iż głupota w odniesieniu do funkcjonowania organizacji wynika wyłącznie z błędnych decyzji poszczególnych

¹⁶ K.M. Eisenhardt, M.J. Zbaracki, *Strategic Decision Making*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, s. 17–37.

¹⁷ P. Shrivastava, J.H. Grant, *Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes*, „Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, no. 2, s. 97–113.

¹⁸ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.

pracowników czy braku odpowiednich umiejętności, stanowi nadmierne uproszczenie. Z jednej strony uczestnicy organizacji obawiają się sytuacji konfliktowych, ośmieszenia, ale również przyjmują, iż stawianie zbyt wielu pytań prowadzi do powątpiewania w słuszność podejmowanych decyzji¹⁹. Z drugiej jednak strony należy zwrócić uwagę na uwarunkowania organizacyjne wspierające obecność głupoty w procesach zarządczych, w tym w procesie podejmowania decyzji.

Przykładowo, L. Garicano i Y. Wu²⁰, analizując problematykę wiedzy organizacji w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji, wskazują, że w strukturach scentralizowanych wiele dobrych projektów nie zostaje wdrożonych z uwagi na trudne do pokonania bariery biurokracji. Z kolei w przypadku zdecentralizowanych struktur organizacyjnych pojawia się ryzyko podejmowania decyzji przez niekompetentnych decydentów. W odniesieniu do wskazanych narzędzi zarządzania głupotą można wyprowadzić wniosek, iż struktury scentralizowane sprzyjają wykorzystywaniu autorytetu. Pojawia się jednak pytanie, jakie istnieją różnice między zarządzaniem głupotą w strukturach scentralizowanych i zdecentralizowanych.

Przejawy głupoty funkcjonalnej na poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji przedstawia tabela 2.2.4.

Tabela 2.2.4.

Przejawy głupoty organizacyjnej na poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji

Etap procesu podejmowania decyzji	Przejawy głupoty funkcjonalnej w postępowaniu uczestników organizacji
Określenie przedmiotu i celu decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ forsowanie pomysłów i wdrażanie projektów przez menedżerów przy wykorzystaniu narzędzi zarządzania głupotą (autorytet, oportunizm, naturalizm, oczarowanie)
Określenie kryteriów decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unikanie konfliktów przez członków zespołu ▪ heurystyki ▪ unikanie konfliktów przez członków zespołu ▪ heurystyki
Poszukiwanie wariantów	
Porównanie i analiza wariantów	
Identyfikacja i ocena ryzyka	
Dokonanie wyboru Sterowanie wykonaniem podjętej decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ forsowanie „głupiego pomysłu” menedżera ▪ unikanie konfliktów przez członków zespołu
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jeżeli wyniki nie są zadowalające – usprawiedliwianie, przypisywanie większej wagi sukcesom niż porażkom

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania...*, *op.cit.*; M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; C.A. Argyris, *Skilled...*, *op.cit.*

¹⁹ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; C.A. Argyris, *Skilled Incompetence*, “Harvard Business Review” 1986.

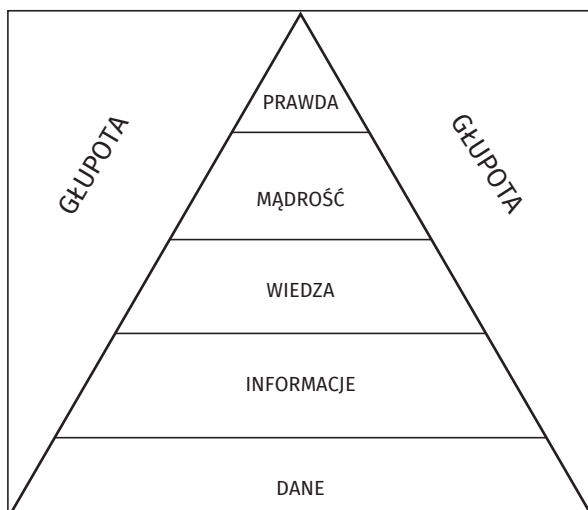
²⁰ L. Garicano, Y. Wu, *Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities*, “Organization Science” 2012, vol. 23(5), s. 1382–1397. DOI: 10.1287/orsc.1110.0723.

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że głupota jest nieodzownym elementem procesu zarządzania wiedzą w organizacjach. Podejmowane próby zarządzania głupotą są jeszcze w początkowej fazie zaawansowania, ponieważ dotychczas skupiano się na pozytywnym aspekcie zarządzania wiedzą. Jednak coraz częściej okazuje się, że zarządzanie wiedzą należy wspierać, ale jednocześnie należy przeciwdziałać występowaniu głupoty organizacyjnej. Autorzy zaproponowali wizualne ujęcie omawianego problemu, co przedstawia rysunek 2.2.1.

Rysunek 2.2.1.

Głupota w trójkącie zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy zarządzania wiedzą warto zwrócić uwagę na kategorię głupoty, która może oddziaływać na wszystkie pięć szczebli trójkąta zarządzania wiedzą, a w rezultacie może być także przez te elementy napędzana. Przykładowo – bazowanie na złych informacjach spowoduje złe decyzje, które będą następnie wdrażane w organizacji, a więc głupota samoistnie będzie się rozprzestrzeniała.

Wobec powyższego, chcąc zbadać wymierny wpływ na działalność przedsiębiorstw, autorzy zdefiniowali cel główny dalszych perspektyw badawczych jako wyjaśnienie zależności pomiędzy głupotą a efektywnością przedsiębiorstw. Efektywność będzie mierzona zarówno przy wykorzystaniu miar finansowych, jak również przyjmowanych

przez badaczy nauk o zarządzaniu²¹ subiektywnych ocen respondentów (np. ocena dynamiki udziału w rynku w porównaniu do głównych konkurentów w branży). Autorzy chcą odejść od posługiwania się pojęciem „głupoty funkcjonalnej” na rzecz pojęcia „głupoty organizacyjnej”. W literaturze funkcjonuje już pojęcie niekompetencji organizacyjnej²² i to zainspirowało autorów do sformułowania właśnie pojęcia głupoty organizacyjnej jako pojęcia szerszego i lepiej rozumianego niż głupota funkcjonalna. Sama głupota funkcjonalna może być utożsamiana z głupotą w poszczególnych funkcjach przedsiębiorstwa, ale także jako głupota użyteczna (funkcjonalna), stąd też propozycja przymiotnika „organizacyjna”. Dodatkowo badania będą także wyjaśniały, jak głupota organizacyjna wpływa na poszczególne poziomy trójkąta zarządzania wiedzą oraz jak jest przez nie kształtowana.

Bibliografia

- Alvesson M., Spicer A., *A Stupidity-Based Theory of Organizations*, “Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 7.
- Alvesson M., Spicer A., *The Stupidity Paradox*, Profile Books, London 2016.
- Argyris C.A., *Skilled Incompetence*, “Harvard Business Review” 1986.
- Barney J., *Firm Resources and Sustain Competitive Advantage*, “Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Bratnicka-Myśliwiec K., *Twórczość w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, “Administrative Science Quarterly” 1990, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, vol. 35, no. 1.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J., *Strategic Decision Making*, “Strategic Management Journal” 1992, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, vol. 13.
- Garicano L., Wu Y., *Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities*, “Organization Science” 2012, vol. 23(5). DOI: 10.1287/orsc.1110.0723.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, “Strategic Management Journal” 1996, Special Issue: Knowledge and the Firm, vol. 17.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

²¹ K. Bratnicka-Myśliwiec, *Twórczość w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017; W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013; A. Kwiotkowska, *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*, Difin, Warszawa 2015.

²² S.J. Ott, J.M. Shafritz, *Toward a Definition of Organizational Incompetence: A Neglected Variable in Organization Theory*, “Public Administration Review” 1994, vol. 54(4), s. 370–377.

- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no. 3.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
- Kwiotkowska A., *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*, Difin, Warszawa 2015.
- Levinthal D.A., March J.G., *The Myopia of Learning*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. S2. DOI: 10.1002/smj.4250141009.
- Ott S.J., Shafritz J.M., *Toward a Definition of Organizational Incompetence: A Neglected Variable in Organization Theory*, "Public Administration Review" 1994, vol. 54(4), s. 370–377.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of The Corporation*, "Harvard Business Review" 1990.
- Shrivastava P., Grant J.H., *Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes*, "Strategic Management Journal" 1985, vol. 6, no. 2.
- Zahra Sh.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "The Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 2. DOI: 10.2307/20159334.
- Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.