

# Metafory kapitału intelektualnego powiatu

Jan Fazlagić

*Katedra Badań Rynku i Usług, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

Marek Marszałek

*Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

Gareth Morgan w swojej przełomowej książce pt. *Obrazy organizacji* zapoczątkował nowy nurt w myśleniu o organizacjach, nazwany postmodernizmem w zarządzaniu. Choć jego prace otworzyły wiele nowych możliwości dla badaczy organizacji, wydaje się, że nie zostały w pełni wykorzystane, szczególnie, jeśli chodzi o badania nad kapitałem intelektualnym. Celem niniejszego opracowania jest choćby częściowe wypełnienie tej luki. Autor zdefiniował 14 metafor kapitału intelektualnego powiatu, stworzonych zgodnie z filozofią zaproponowaną przez G. Morgana. Metafory mają na celu umożliwienie lepszego zrozumienia kapitału intelektualnego w instytucjach publicznych, w tym przypadku w powiatach. Metafory opracowane przez autorów zostały ocenione w trakcie badań empirycznych przez wybranych ekspertów, którzy wyrazili swoje opinie na temat ich trafności opisowej. Jako podsumowanie każda z metafor otrzymywała ocenę odzwierciedlającą jej zdolności do wyjaśniania (subiektywnej) rzeczywistości. Rzeczywistość oczywiście jest rozumiana jako subiektywne odzwierciedlenie poglądów respondentów. Z założenia metafora odnosi się do doświadczeń ludzi, nie do rzeczywistości.

**Słowa kluczowe:** metafory w zarządzaniu, kapitał intelektualny w sektorze publicznym, samorząd terytorialny, postmodernizm w zarządzaniu

## Wprowadzenie

Zrozumienie istoty funkcjonowania kapitału intelektualnego powiatu jest dużym wyzwaniem. Dla laika pojęcie kapitału intelektualnego jest bardzo enigmatyczne i abstrakcyjne. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przewyciężenia ograniczeń poznawczych, jakie niesie ze sobą koncepcja kapitału intelektualnego, poprzez zidentyfikowanie i opisanie metafor kapitału intelektualnego powiatu.

Wykorzystanie metafor w naukach o zarządzaniu na szerszą skalę przypisuje się G. Morganowi. Zastosowanie metafor jest uzasadnione szczególnie w takich obszarach badań społecznych, które znajdują się na wczesnym etapie rozwoju. Badania nad kapitałem intelektualnym powiatów z pewnością należy uznać za badania pionierskie. Zastosowana w niniejszym opracowaniu metoda badawcza, należąca do kategorii metod jakościowych, jest przydatnym wkładem do teorii zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego (JST). Na podstawie opracowanego kwestionariusza badawczego przeprowadzono badanie sondażowe wśród 18 ekspertów. Jego celem było ustalenie stopnia trafności opisowej 14 poprzednio sformułowanych metafor kapitału intelektualnego powiatów.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie możliwości zastosowania koncepcji metafor do pomiaru kapitału intelektualnego powiatu. Metafora jest to przeniesienie nazwy jednej rzeczy na inną: z rodzaju na gatunek, z gatunku na rodzaj, z jednego gatunku na inny lub też przeniesienie nazwy z jakiejś rzeczy na inną na zasadzie analogii (Arystoteles, 1457b). Obecnie uważa się, że Arystoteles zbyt uproszczył swoją definicję, uważając, że sens metafory można zawrzeć w krótkim niemetaforycznym wyrażeniu. Tymczasem dobrą przenośnię można odczytywać na wiele sposobów. Chociaż metafora odnosi się do istniejącego w świecie materialnym lub niematerialnym obiektu, to znajduje się poza materiałem językowym i poza dyskursem; jako właściwość intelektualnego systemu człowieka stanowi zjawisko psychiczne. Nie powinno to jednak dyskredytować stosowania metafor w naukach ekonomicznych, tradycyjnie kojarzonych z pomiarem ilościowym. Dobrym przykładem służącym za ilustrację tej tezy jest praca A. Piechockiej (2014) pt. *Wykorzystanie metody teorii ugruntowanej w nauce rachunkowości na przykładzie badań nad prawdą w sprawozdawczości finansowej*, w której autorka podjęła się nowatorskiego na skalę światową badania sprawozdań finansowych za pomocą teorii ugruntowanej – jednej z najbardziej znanych metod jakościowych w badaniach społecznych.

Metafory służą poznaniu (kognicji), lecz z pewnego punktu widzenia ich stosowanie można uznać za formę jakościowego pomiaru. Metafora pozwala na uzyskanie wglądu i lepszego rozumienia analizowanego obiektu i w tym sensie jej stosowanie jest zbliżone do pomiaru. Pomiar także służy poznaniu i zrozumieniu. Do obszaru myślenia abstrakcyjnego należą przy tym nie tylko teoretyczne konstrukty naukowe oraz metafizyczne idee, ale również pojęcia z życia codziennego, takie jak „nienawiść” lub „życie”. Metafory nie tylko wyjaśniają, ale także służą celom kreatywnym, np. metafora pojęciowa „czas to pieniądz” oferuje bogate i różnorodne możliwości konceptualizacji abstrakcyjnej domeny docelowej, jaką w tym przypadku jest czas. Prezentowane w niniejszym opracowaniu metafory powiatu pełnią także rolę kreatywną.

Wykorzystanie metafor w naukach o zarządzaniu na szerszą skalę przypisuje się G. Morganowi, brytyjskiemu socjologowi, który w latach 90. XX wieku opublikował książkę pt. *Images of Organization* (Morgan, 1998). Zastosowanie metafor jest uzasadnione szczególnie w takich obszarach badań społecznych, które znajdują się na wczesnym etapie rozwoju. Pomiar kapitału intelektualnego powiatu z pewnością znajduje się we wczesnej fazie rozwoju, stąd wykorzystanie wszelkiego rodzaju metod jakościowych, w tym metafor, jest uzasadnione. W opracowaniu niniejszym przedstawiono 14 metafor. Ich definicje powstały dzięki przeprowadzeniu przez autora kilkudziesięciu wywiadów pogłębionych, studiom literaturowym oraz uwagom wygłoszonym przez ekspertów w czasie dwóch paneli. Panele eksperckie zostały zorganizowane w ramach projektu *Kapitał intelektualny powiatów polskich* w 2014 roku. W sesjach uczestniczyło łącznie 18 ekspertów, wśród nich przedstawiciele Związku Powiatów Polskich.

Niniejsze opracowanie jest elementem projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki pt. *Kapitał intelektualny powiatów polskich* realizowanego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu w latach 2014–2016 (grant numer 2013/09/B/HS4/00476). Więcej informacji o projekcie można znaleźć na stronie: [www.kapitalpowiatow.ue.poznan.pl](http://www.kapitalpowiatow.ue.poznan.pl).

## Definicja i znaczenie metafory

Metafory w naukach o organizacji i zarządzaniu są kojarzone ze szkołą zarządzania zwaną postmodernizmem. Postmodernizm w naukach OiZ jest nurtem, który kwestionuje poprzednio sformułowane dogmaty i teorie, począwszy od pierwszej, oficjalnej szkoły zarządzania zwanej „naukowym zarządzaniem” (tayloryzmem). O ile tayloryzm wyrósł na oświeceniowych fundamentach racjonalizmu, o tyle postmodernizm zakłada istnienie wielu subiektywnych prawd i rzeczywistości. Prawdy te zamknięte są w umysłach ich autorów i jednym ze sposobów ich manifestacji w świecie zewnętrznym może być analiza stosowanych przez nich metafor. Nie ma jednej, zupełnej prawdy. Prawda każdego człowieka, mimo że subiektywna, jest kawałkiem prawdy o otaczającym świecie. Dlatego jest wartościowa i godna poznania.

Metafora to opisowe przedstawienie rzeczywistości odwołujące się do powszechnie znanych i zrozumiałych symboli, obiektów, wyobrażeń, doświadczeń itp. Odpowiednio dobrane metafory można wykorzystać jako skuteczne narzędzia w procesie komunikacji i konwersacji z odbiorcą. Są szczególnie przydatne w procesie komunikowania szerokich, wieloznacznych i abstrakcyjnych koncepcji (Hill, Levenhagen, 1995). Pozwalają na przekształcenie wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) w wiedzę skodyfikowaną, pozwalają na kreowanie konsensusu.

Metafory wykorzystują analogie w celu wytworzenia w umyśle odbiorcy obrazów, które pomagają w interpretacji świata. Według kognitywistyki i modelu umysłu ucieleśnionego stany mentalne w umyśle człowieka zbudowane są na podstawie doświadczeń pochodzących z oddziaływania jego zmysłów ze światem fizycznym, zewnętrznym względem świata wewnętrznego (Brożek, Hohol, 2015). Jak dodają Evan i Taylor taka konstrukcja zapewnia możliwość uzewnętrznienia stanów wewnętrznych i dostęp do umysłu drugiej osoby poprzez mapowanie na obiektywne, doświadczane przez obu rozmówców, weryfikowalne fenomeny kinetyczno-przestrzenno-motoryczne (Gemel, 2015). Według Lakoffa (1993) to właśnie język jest ekosystemem łączącym świat wewnętrzny ze światem oddziaływania ciała człowieka.

Lakoff (1993): „Cały system pojęciowy, w ramach którego myślimy i działamy, jest z natury metaforyczny”. Z punktu widzenia neurologii metafory istnieją dzięki neuronom lustrzanym – umożliwiają one międzymodalność, pozwalając łączyć wyobrażenia (zacierają różnice) zmysłowe, np. wzrok i dotyk, i w ten sposób odpowiadają za powstanie metafor.

Według M. Reddy’ego metafora leży u podstaw komunikacji. Wprowadza on pojęcie metafory przewodu (*conduit metaphor*), w której proces komunikacji sprostado konceptualizowania myśli jako przedmiotów fizycznych, a następnie pakowania ich w wyrażenia językowe (słowa, wyrażenia, bardziej rozbudowane wypowiedzi). Sam język pełni rolę przewodu umożliwiającego transfer owych myśli. Na koniec zostają one rozpakowane przez odbiorcę z wyrażeń językowych do jego myśli (Domaradzki, 2012).

Metaforę można zdefiniować jako mapę jednostek, struktur i związków pochodzących z jednej domeny (nazywanej źródłem) do innej domeny (nazywanej celem). Mapy nie są arbitralne, ale wywodzą się z doświadczenia i wiedzy autorów (Lakoff, 1993). Obiekty w domenach posiadają swoją wewnętrzną, wielowymiarową strukturę. Aby mówić o metaforze, nie wystarczy, aby tylko niektóre z elementów tej struktury mapowały się na siebie. Muszą również mapować się wewnętrzne zależności, relacje między tymi wymiarami (Gemel, 2015).

Można powiedzieć, że najbardziej rozbudowaną formą metafory jest *storytelling*. W takim wypadku przeniesienie następuje pomiędzy całym światami – bytów i ich działań rozciągniętych w czasie oraz ich związków przyczynowo skutkowych. Na przykład opowieść konstruowana przez pracowników w czasie warsztatów i prezentowana w formie przedstawienia teatralnego jako komedia, tragedia i opowieść epicka jest indukowaną metaforą, pozwalającą ocenić poziom asymilacji nowej strategii w organizacji (Küpers, Mantere, Statler, 2015).

Metafory pomagają zrozumieć organizację (*sense-making*) i kontrolować zachowania pracowników (Itkin, Nagy, 2014, s. 37–72).

Jak zauważa A. Kiklewicz (2006), nauka ma charakter dialogowy. Każda społeczność naukowa w stosunkach ze swoimi ideologicznymi przeciwnikami tworzy własny system argumentacji i kontrargumentacji. Z tego punktu widzenia rozpatrywać należy także kognitywną teorię metafory wykorzystaną do opisu powiatu. Stoi ona w opozycji do klasycznego, tradycyjnego opisu powiatu w naukach ekonomicznych, w którym dominują wskaźniki ilościowe, takie jak: dochody na mieszkańca, długość dróg, wyniki uzyskiwane przez system edukacji itp.

## Perspektywy wykorzystania metafor do opisu powiatu

Jak to zauważono wcześniej, metafory mogą być skutecznym narzędziem do opisywania systemów społecznych, poczynając od pojedynczych organizacji, a kończąc na systemie globalnym. Jak pisze (Lakoff, Johnson, 1980), metafora jest powszechnym zjawiskiem w naszym życiu – nie tylko w języku komunikacji ludzi, lecz także w myślach i działaniach. Nasz mózg z natury jest metaforyczny – *is fundamentally metaphorical in nature* (Lakoff, Johnson, 1980). Metafora podobnie jak zestaw informacji statystycznych o danym obiekcie jest formą organizacji działalności poznawczej człowieka. W związku z tym uzasadnione jest traktowanie metafory jako formy pomiaru – ostatecznie zarówno informacje pochodzące z metafor (takich jak zdefiniowane w niniejszym opracowaniu), jak i pochodzące z tradycyjnych wskaźników, są w mózgu przetwarzane na wewnętrzne metafory.

W 1988 roku Lakoff wprowadził pojęcie domen pojęciowych: metafory pojęciowe powstają jako skutek systematycznego powiązania dwóch różnych domen pojęciowych, z których jedna (X) funkcjonuje jako domena docelowa, zaś druga jako domena źródłowa (Y) metaforycznego rzutowania. W ten sposób X rozumiana jest jako Y, co czyni domenę pojęciową dostępną poznawczo poprzez odwołanie się do innego obszaru doświadczenia. W przypadku prezentowanego tutaj podejścia badawczego „kapitał intelektualny powiatu” jest metaforą docelową. Właściwa projekcja metaforyczna zachodzi więc na płaszczyźnie pojęciowej pomiędzy dwiema domenami pojęciowymi i znajduje swój wyraz w języku w różnych konwencjonalnych zwrotach. Przy czym naczelną tezę tej teorii głosi, że abstrakcyjne domeny docelowe (X) są z reguły łączone z konkretniejszymi i poznawalnymi zmysłowo domenami źródłowymi (Y).

Jako obszar analizy obrano powiat, natomiast próba opisu powiatu za pomocą metafory (metafor) ma służyć poszerzeniu możliwości opisu jednostek samorządu terytorialnego o wiedzę zebraną dzięki zastosowaniu metod jakościowych. Dotychczas w literaturze dotyczącej OiZ nie podjęto tego rodzaju prób.

- Wykorzystanie metafor do opisu kapitału intelektualnego (powiatu) ma służyć:
- wzmocnieniu po stronie odbiorców informacji przekonania, że kapitał intelektualny jest ważny;
  - łączeniu przeszłości z przyszłością – wskazaniu na związki przyczynowo-skutkowe, które kształtują kapitał intelektualny; odejściu od tyranii danych statystycznych, które dotyczą informacji z przeszłości;
  - zredukowaniu oporu wobec posługiwania się pojęciem „kapitał intelektualny”, szczególnie przez osoby o konserwatywnych poglądach i nieznające dobrze literatury;
  - znajdowaniu konsensusu wśród osób interpretujących informacje dotyczące kapitału intelektualnego. Metafora może być wykorzystana jako rodzaj filtra dla informacji, pozwalającego nadać im powszechnie akceptowalną formę;
  - jako narzędzie perswazji. Użycie odpowiedniej metafory pozwala wytworzyć pożądany obraz rzeczywistości u odbiorcy.

## Podjęcie badawcze

Spośród kilku rodzajów metafor (przypowieści, anegdota, metafory wbudowane – opowieści wielokrotnie złożone) w niniejszym opracowaniu wykorzystane zostaną metafory w formie analogii i porównań.

Na podstawie wywiadów pogłębionych oraz wyników dwóch spotkań w ramach paneli dyskusyjnych przeprowadzonych w latach 2014–2015 z udziałem praktyków i teoretyków zarządzania samorządem lokalnym, również z udziałem przedstawicieli Związku Powiatów Polskich, udało się stworzyć listę 14 metafor, które zdaniem badanych trafnie odzwierciedlały istotę powiatu w ujęciu metaforycznym. Następnie opracowano kwestionariusz badawczy, który został rozesłany do grupy 40 ekspertów – znawców problematyki samorządowej związanych ze Związkiem Powiatów Polskich oraz nauczycieli akademickich z polskich uczelni. Na prośbę o udział w badaniu odpowiedziało 18 osób, przesyłając swoje opinie na temat zaprezentowanych metafor. Respondenci mieli także możliwość przedstawienia własnej propozycji metafory.

G. Fauconnier i M. Turner wskazują na następujące korzyści wynikające z zastosowania metafor dla zrozumienia rzeczywistości, szczególnie przydatne przy zrozumieniu abstrakcyjnych zjawisk, np. kapitału intelektualnego:

- kompresja – pozwala na analizę złożonych sieci współzależności;
- wnioskowanie (*inference*) – pozwala na samodzielne rozwinięcie i konkluzje proponowanej interpretacji.

W tabeli 1. zaprezentowane zostały wyniki badania oraz implikacje dla teorii kapitału intelektualnego, które na podstawie tego badania można sformułować.



Tabela 1. Metafory kapitału intelektualnego powiatu

Metafora – powiat jako...	Wytłumaczenie metafory	Implikacje dla opisu kapitału intelektualnego powiatu
Korporacja	<p>Wytłumaczenie metafory</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Powiat, podobnie jak korporacja, cieszy się pewną autonomią, jest osobą prawną. Może emitować obligacje, podawać do sądu, zatrudniać pracowników, być właścicielem aktywów itp.</li> <li>• Zarówno w przypadku powiatu, jak i korporacji możemy mówić o koncepcji ograniczonej odpowiedzialności. W przypadku korporacji akcjonariusze nie ponoszą osobistej odpowiedzialności za długi korporacji. W przypadku powiatu mieszkańcy nie ponoszą odpowiedzialności osobistej za długi powiatu.</li> <li>• Jasno ustalone reguły funkcjonowania, silne poczucie tożsamości, duże znaczenie hierarchii.</li> <li>• Zabieganie o inwestorów i odpowiedzialność za wyniki, zarówno przed inwestorami, jak i lokalną społecznością (CSR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powiaty konkurują ze sobą o zasoby, tak jak korporacje.</li> <li>• Powiaty mają markę (marka jest elementem KI).</li> <li>• Powiaty mogą wchodzić w aliansy (a alians jest elementem kapitału relacji).</li> <li>• Obowiązuje hierarchiczność, szczególnie w odniesieniu do elit.</li> <li>• Powiat służy dbałości o stabilność egzystencji (kapitał odnowy i rozwoju). Tworzy strategię działania.</li> <li>• Metafora korporacji pozwala zrozumieć pewnego rodzaju determinizm i inercję, jakie charakteryzują zarówno korporacje, jak i administrację publiczną.</li> <li>• Bankructwa korporacji są znacznie rzadsze niż bankructwa innego rodzaju przedsiębiorstw. Korporacje raczej ratuje się przed upadkiem niż pozwala im zniknąć (patrz m.in. Nokia, General Motors, Air France, Alitalia, Saab, Citicorp).</li> <li>• Powiat tworzy swoistą kulturę przedsiębiorczości w regionie podobnie do korporacji, w szczególności do przeważającego w niej stylu zarządzania.</li> </ul>
Firma rodzinna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patriarchalny charakter (w firmie rodzinnej pełni tę rolę głowa rodziny, w powiecie władze powiatu), wysoki poziom wzajemnego zaufania uczestników, niewielka skala działalności, duże znaczenie tradycji i chęć przetrwania oraz odtwarzania zasobów demograficznych. Swoiste skazanie na siebie pracowników firmy, ograniczony wybór członków organizacji.</li> <li>• Autorytatywny sposób podejmowania decyzji.</li> <li>• Niechęć do kapitału obcego.</li> <li>• Niska podatność na ryzyko.</li> <li>• Awersja do zmian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitał społeczny ma kluczowe znaczenie.</li> <li>• Więzy krwi (<i>bonding capital</i>) są ważniejsze niż więzy kompetencyjne.</li> <li>• Tradycja i historyczna ciągłość (kapitał marki, reputacja).</li> <li>• Dbałość o przyszłe pokolenia (kapitał odnowy i rozwoju) – długofalowe planowanie.</li> <li>• Lokalność (brak anonimowości).</li> <li>• Posiadanie wielopokoleniowego kapitału wiedzy.</li> <li>• Decyzje są podejmowane jednoosobowo przez osobę najwyższą w hierarchii – seniora rodziny.</li> </ul>

Metafora – powiat jako...	<p>Wytłumaczenie metafory</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uzasadnienie wyboru metafory wynika z publikacji bardzo popularnej książki opisującej państwo Izrael jako kraj start-upów (Senor, Singer, 2009). Istnienie dużej liczby odnoszących sukcesy start-upów jest przedstawiane jako fundament rozwoju tego kraju. W tej metaforze powiat jest środowiskiem pączkowania młodych, innowacyjnych firm.</li> <li>Zakłada dużą podatność na ryzyko.</li> <li>Akceptuje porażki.</li> <li>Ważniejsza jest liczba przedsięwzięć niż ich jakość, szansa powodzenia, rentowność.</li> </ul>	<p>Implikacje dla opisu kapitału intelektualnego powiatu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Powiat jest miejscem, w którym powinny rozwijać się przedsiębiorstwa, a wolą administracji samorządowej jest wspieranie tego zjawiska, tak jak w inkubatorze.</li> <li>Powiat służy wzrostowi przedsiębiorczości i lokalnego PKB.</li> <li>Metafora inkubatora przedsiębiorczości pozwala na kształtowanie strategii rozwojowej w kierunku poprawy warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej (start-up). Wspierania nowych innowacyjnych przedsiębiorstw (start-up). Taka metafora może stać w opozycji do metafory produktu, ponieważ stawia na zasoby, które zostaną dopiero wytworzone. Lawrence E. Harrison w książce <i>The Pan – American Dream</i> wyróżnił 10 wartości, postaw czy też rodzajów mentalności, które odróżniają kultury postępowe od kultur zachowawczych, a wśród nich m.in. orientację czasową: kultury postępowe uwypuklają znaczenie przyszłości; w kulturach zachowawczych najważniejsza jest przeszłość i teraźniejszość (Lawrence i Harrison, 2003).</li> <li>Wyróżnia ją kapitał emocjonalny – entuzjazm, współdziałanie.</li> <li>Decyzje są podejmowane kolektywnie.</li> <li>Brak wyraźnie wyróżnionego ośrodka władzy.</li> </ul>
Mikropanstwo, państwo w państwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Z historycznego punktu widzenia powiat jest najmniejszą, niepodzielną jednostką społeczną i geograficzną, pozwalającą na autonomię ekonomiczną w zakresie zaspokajania podstawowych potrzeb mieszkańców.</li> <li>Obserwowana jest rywalizacja pomiędzy powiatami, co przypomina rywalizację między państwami (np. pozyskiwanie inwestorów)</li> <li>Posiada zdefiniowane granice terytorialne ze wszystkimi konsekwencjami tego faktu (np. ludność mieszkająca w pobliżu, ale należąca do innego obszaru administracyjnego może mieć utrudniony dostęp do infrastruktury, np. do szkoły).</li> <li>Zagadnienie władzy jest istotną konsekwencją tej metafory (np. opór wobec władzy, podział na rządzących i rządzonych).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mieszkańcy mają możliwość utożsamiania się z lokalną ojczyzną.</li> <li>Powiat służy zaspokojeniu potrzeby przynależności (Maslow; McClelland) – kapitał relacji, kapitał marki.</li> <li>Wspólna tożsamość, wartości, historia.</li> <li>Niechęć lub wrogość wobec pomysłów pochodzących z zewnątrz (<i>not invented here syndrome</i>).</li> <li>Istnieje wyraźny podział władzy.</li> <li>Ostateczne decyzje podejmują „rzad”.</li> <li>Horyzont czasowy – planowania zwykle obejmuje jedynie okres kadencji.</li> </ul>



Szkoła	<ul style="list-style-type: none"> <li>W każdym powiecie funkcjonuje system oświaty począwszy od edukacji przedszkolnej, a kończąc na szkołach średnich.</li> <li>Dla młodych mieszkańców powiat jest środowiskiem, w którym dorastają i uczą się. Wiedza o świecie, tożsamość regionalna, kody kulturowe, kapitał społeczny i inne zasoby osobiste rozwijają się na terenie powiatu. Nawet jeśli mieszkańcy opuszczają powiat w życiu dorosłym, zdobyte w powiecie wykształcenie będzie determinantą ich tożsamości.</li> <li>Szkoła wprowadza podział na nauczycieli i uczniów – uczących i uczonych. Uczniowie są tymi, którzy wiedzą mniej.</li> <li>Dyrekcja szkoły może podejmować decyzje bez konsultacji z uczniami.</li> <li>Uczniowie są oceniani przez nauczycieli. Posiadane oceny ograniczają przyszłe wybory uczniów.</li> <li>Uczniowie nie mają wpływu na wybór nauczycieli i dyrektora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powiat jest miejscem, w którym następuje uczenie się (kapitał odnowy i rozwoju).</li> <li>Z powodu emigracji i innego rodzaju ruchów ludnościowych powiat często stanowi miejsce zamieszkiwania przez pierwsze 18-24 lata życia danej osoby.</li> <li>Metafora szkoły pozwala zrozumieć, że doświadczenia życiowe zebrane w danym powiecie rzutują na nawyki i obraz świata jego (obecnych i byłych) mieszkańców.</li> <li>Inwestycje w oświatę są inwestycjami w przyszły obraz powiatu.</li> <li>Istnieje przyzwolenie na popełnianie błędów jako nieodzowny element uczenia się.</li> </ul>
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metafora ta wynika z kontekstu ukształtowanego przez marketing terytorialny. Marketing terytorialny stosują w Polsce przede wszystkim miasta (powiaty grodzkie) i województwa. Według tej koncepcji powiat jest produktem, który należy reklamować i sprzedawać.</li> <li>Mieszkańcy są przedsiębiorcami, a nabywcami są inwestorzy, turyści, liderzy opinii, inni mieszkańcy itp. W ramach tej koncepcji istnieje rynek produktów, na którym nabywcy wybierają ten z nich, który najbardziej odpowiada ich potrzebom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powiat jest produktem w sklepie z produktami turystycznymi (województwa, mikroregionu lub całego kraju, np. Wieliczka).</li> <li>Metafora produktu pozwala na lepsze zrozumienie merkantylnej funkcji kapitału intelektualnego. Wiedza i umiejętności mieszkańców są na sprzedaż – kupcem może być np. inwestor lub już funkcjonujący podmiot.</li> <li>Do wytworzenia produktu potrzeba kapitału intelektualnego (B i R). Innowacje są stałym elementem rozwoju produktu.</li> </ul>
Psychiczne więzienie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metafora psychicznego więzienia została opisana przez G. Morgana (1998). W tak rozumianym więzieniu mity i opowieści kontrolują strach i niepokój uczestników organizacji. W takich organizacjach dominuje kontrola i dyscyplina.</li> <li>G. Morgan (1998) twierdzi, że „istoty ludzkie mają talent do wplątywania się w sieci, które same stworzyły”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lokalne elity mogą sprawić, że swoboda wypowiedzi i działania będą ograniczane z przyczyn nieformalnych, obyczajowych.</li> <li>Psychiczne więzienie mogą odczuwać np. osoby o podwyższonej kreatywności, które nie znajdują dla siebie szans na rozwój, przedstawiciele mniejszości etnicznych i seksualnych, osoby wykluczone społecznie, które żyją w kręgu ubóstwa, a jednocześnie nie posiadają wiedzy o świecie, która pozwoliłaby im opuścić powiat.</li> <li>Metafora psychicznego więzienia pozwala zrozumieć kapitał intelektualny jako formę dominacji. Poglądy i idee jednej grupy mogą ograniczać wolność i zdolność do tworzenia wiedzy u innej grupy.</li> </ul>

Metafora – powiat jako...	Wytłumaczenie metafory	Implikacje dla opisu kapitału intelektualnego powiatu
Psychiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metafora ta opisuje szerokie spektrum różnego rodzaju konfliktów interesów, które towarzyszą życiu mieszkańców w warunkach ograniczonej zasobów.</li> <li>• Konflikty dotyczą także zarządzania budżetem powiatu – na tym obszarze mają często wymiar konfliktów politycznych.</li> <li>• W ramach tej metafory mieszkańcy i instytucje uczestniczą w permanentnej bitwie z powodu niemożności spełnienia aspiracji wszystkich stron konfliktu.</li> <li>• Metafora ta oddaje także orientację, którą Harrison i Huntington (2003) określili światopoglądem o sumie zerowej. W kulturach niesprzyjających postępowi bogactwo jest postrzegane jako coś, co już istnieje, natomiast w kulturach postępowych bogactwo to coś, co zostanie wytworzone w przyszłości.</li> <li>• W grze o sumie zerowej korzyść jednego uczestnika gry oznacza stratę (uszczerplenie zasobów) u drugiego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozwała także na podejmowanie strategii rozwoju, które służą otwarciu „więzienia” i będą odnosiły się do słów, takich jak „uwalnianie”, „odblokowanie”, „pozwolenie na ...” ale może też stwarzać poczucie bycia ofiarą, jak również niewiarę w możliwość wpływania na swój los – czekanie na wybawcę.</li> <li>• Lokalne siły polityczne mogą prowadzić nieustające spory o dobra i idee lub uznanie swoich (nie)stusznie deprecjonowanych przez oponentów) dokonani.</li> <li>• Pole bitwy może także dotyczyć sporów o lokalizację inwestycji, w tym inwestycji uciążliwych dla środowiska, transportowych itp.</li> <li>• Metafora pola bitwy pozwala zrozumieć dynamiczny charakter Kl.</li> <li>• Będzie również miała wpływ na tworzenie struktur, ośrodków podejmowania decyzji, potrzebę i swoisty kult leaderów.</li> <li>• Określa retorykę i podejście do konfliktów – zdolność do współpracy, zawierania aliansów.</li> </ul>
Drużyna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jest przeciwieństwem metafory powiatu jako pola bitwy. Metafora ta opisuje różnego rodzaju więzi współpracy i sojuszy. W przeciwieństwie do metafory pola bitwy, mieszkańcy koncentrują się na tworzeniu optymalnych rozwiązań. Więzi współpracy dotyczą np. remontu szkoły w czynie społecznym, zakładaniu i angażowaniu się w działalność NGO. Mieszkańcy i instytucje są zaangażowani w wiele sieci współpracy i niejako współtworzą powiat.</li> <li>• Metafora ta także oddaje orientację, którą Harrison i Huntington określili mianem kultury innowacyjnej. Głównym bogactwem powiatu są jeszcze nierozpoczęte procesy innowacji. „Społeczeństwa przeciwnie rozwijowi przypisują rzeczywistą wartość, dajmy na to, dzisiejszym komputerom, podczas gdy społeczeństwa sprzyjające rozwojowi skupiają się na komputerach następnej generacji” (Harrison, Huntington, 2003, s. 107–108).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieszkańcy powiatu mogą się jednoczyć wokół idei, np. Nowa Sól została ulokowana przez jedną z partii w kampanii wyborczej do Sejmu RP w 2015 r. jako symbol „Polski w ruinie”. Spowodowało to silną reakcję ze strony mieszkańców, m.in. powstały spontanicznie tworzone przez obywateli produkty medialne promujące Nową Sól.</li> <li>• Tu jest również potrzeba i miejsce dla lidera – kapitana drużyny, który ją prowadzi do wspólnie ustalonego celu.</li> <li>• Lider może zdecydować, które decyzje będą podejmowane przez niego osobiście, a które kolektywnie.</li> </ul>

<p>Ekosystem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekosystem to układ ekologiczny na danej przestrzeni, której granice są często nieostre. Ekosystem charakteryzuje się względnie jednorodnymi bądź zróżnicowanymi warunkami środowiska. Ekosystem to układ energetycznie otwarty. Poszczególne ekosystemy mają powiązania z sąsiednimi systemami.</li> <li>Rozwiązanie optymalne z punktu widzenia systemu, jednego z wielu elementów układu, są suboptymalne z perspektywy ekosystemu.</li> <li>Przetrwanie ekosystemu jest zależne od zdolności adaptacyjnej jego podsystemów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W powiecie rozumianym jako ekosystem wszyscy mieszkańcy, instytucje, organizacje są biocenozą (zbior populacji żyjących w określonej przestrzeni), a sam powiat to biotop (środowisko życia biocenozy).</li> <li>Stabilność ekosystemu jest m.in. wynikiem wymiany wiedzy pomiędzy jego systemami.</li> <li>Zmiana, dynamika i myślenie holistyczne tworzą naturalny paradygmat opisu otaczającej rzeczywistości.</li> </ul>
<p>Żywy organizm</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metafory organizacji jako żywego organizmu używa także G. Morgan (1998).</li> <li>Metafora ta zakłada, że organizacja jest systemem otwartym. W przeciwieństwie do metafory organizacji jako maszyny, system żywy może się narodzić, rozwijać, umrzeć lub zachorować, ale posiada również zdolność do samonaprawy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wielkość powiatu sprawia, że współzależność pomiędzy zasobami ludzkimi i środowiskowymi mierzona m.in. liczbą mieszkańców, liczbą urodzeń, migracjami, udziałem gruntów rolnych, lasów itp. jest dostrzegalna. Dostrzeganie koegzystencji ludzi, maszyn i przyrody na poziomie powiatu jest najbardziej oczywiste. Jeden z najbardziej znanych amerykańskich ekonomistów, Paul Romer ujął to w sposób następujący: „Villages are too small, countries are too big”, odnosząc się do optymalnej wielkości jednostki administracyjnej, która pozwala na wspieranie rozwoju gospodarczego w XXI wieku na świecie.</li> <li>Metafora żywego organizmu pozwala na dostrzeżenie elementów synergii pomiędzy różnymi kategoriami KI, np. strukturalnym i ludzkim.</li> <li>Wprowadza funkcjonalną hierarchię podsystemów: kategorie komórki, tkanki, narządu, organizmu.</li> </ul>
<p>Miejsce Ba</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ba to po japońsku miejsce. Metafory <i>ba</i> użyli oraz pierwsi I. Nonaka i H. Takeuchi (1995) w książce pod tytułem <i>The Knowledge Creating Company</i>. Służy ona wyjaśnieniu procesów konwersji wiedzy w organizacji, który składa się z czterech etapów: socjalizacji (transformacja wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą), eksternalizacji (transformacja wiedzy ukrytej w wiedzę jawną), kombinacji (transformacja wiedzy jawnej w wiedzę jawną) i internalizacji (transformacja wiedzy jawnej w wiedzę ukrytą).</li> <li>Ba stanowi platformę rozwoju wiedzy jawnej w wiedzę ukrytą i kolektywnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japońscy autorzy wskazali na znaczenie procesów kodyfikacji i socjalizacji wiedzy w tworzeniu innowacji. Dla Nonaki i Takeuchi procesy te odbywały się w obrębie przedsiębiorstwa. W przypadku kapitału intelektualnego powiatu każdy z czterech procesów opisanych w modelu SECI można odnieść do jego codziennego funkcjonowania. Na przykład kodyfikacja wiedzy to m.in. uchwały Rady Powiatu, regulujące potrzeby i oczekiwania mieszkańców.</li> <li>Metafora <i>ba</i> jest bardzo pomocna do zrozumienia interakcji pomiędzy warstwą skodyfikowanych przepisów, zarządzeń, danych statystycznych o powiecie itd. a warstwą wiedzy ukrytej, reprezentowanej przez zwyczajne, tradycje, nawyki, język, relacje, jakie łączą (lub dzielą) mieszkańców.</li> </ul>

Metafora – powiat jako...	Wytłumaczenie metafory	Implikacje dla opisu kapitału intelektualnego powiatu
Drzewo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powiat, w którym zrealizowano wiele inwestycji infrastrukturalnych, ale jednocześnie posiadający wysoki poziom długu, to modelowy przykład drzewa o pięknych owocach i chorych korzeniach.</li> <li>• Symbol trwałości, niewzruszoności bez względu na zewnętrzne warunki.</li> <li>• Wygląd drzewa zmienia się cyklicznie ze względu na powtarzające się pory roku (cykl).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metafora drzewa została wykorzystana przez L. Edvinssona (1997) w książce pt. <i>Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power</i>.</li> <li>• Metafora drzewa pozwala zrozumieć kapitał intelektualny powiatu jako obiektu częściowo niewidocznego (korzenie), długowiecznego.</li> <li>• Drzewo stwarza warunki sprzyjające kreatywności, zdolności rozwiązywania problemów.</li> </ul>
Mózg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metafora organizacji jako mózgu używa także G. Morgan (1998). Poziom złożoności mózgu wynika ze złożoności otoczenia. Organizacje, podobnie jak mózgi, mają zdolność do samoregulacji i dostosowywania się do otoczenia.</li> <li>• Zdaniem G. Morgana (1998) „kultury, w których jednostki nie znają wizji i celu całości, są skazane na przegraną”.</li> <li>• W mózgu zachodzą procesy kognitywne – myślenie, zrozumienie, poczucie sensu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powiat jest miejscem powstawania wiedzy (kapitał odnowy i rozwoju)</li> <li>• W powiecie mogą być zlokalizowane centra badawczo-rozwojowe, szkoły wyższe, instytuty badawcze, instytucje opiniotwórcze (w tym siedziby mediów), instytucje rządowe itd., które tworzą kapitał intelektualny.</li> <li>• Metafora mózgu pozwala zrozumieć kapitał intelektualny powiatu jako obiekt myślący, tworzący wiedzę, ale także uczący się, zawiadujący całym organizmem – powiatem.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Metaforami, które zyskały największe uznanie ze strony ekspertów, były „mikropaństwo – państwo w państwie” oraz „korporacja” (tabela 1). Każda z nich została uznana przez osiem osób za „bardzo trafną i doskonale oddającą zjawiska zachodzące w powiecie”. Niewielu mniej respondentów (sześciu) oceniło jako bardzo trafną metaforę żywego organizmu. Najmniej trafna, zdaniem respondentów, jest metafora psychicznego więzienia (dziewięć osób uznało ją za zupełnie nietrafną, nieodzwoiercedlającą żadnych lub prawie żadnych zjawisk zachodzących w powiecie). Sumaryczna liczba odpowiedzi (bardzo trafna + raczej trafna) wynosi 16 dla „korporacji”, 15 – dla „mikropaństwa”, 13 – dla „ekosystemu” oraz 12 – dla metafor: „produkt”, „drużyna” i „żywy organizm”. „Szkola” co prawda została uznana za bardzo trafną przez jednego respondenta, ale aż ośmiu uznało ją za raczej trafną. Rozkład odpowiedzi respondentów był bardzo rozproszony, np. metafora produktu wywodząca się w prostej linii z koncepcji marketingu terytorialnego zdobyła odpowiednio pięć (bardzo trafna), siedem (raczej trafna), cztery (raczej nietrafna), dwie (zupełnie nietrafna) odpowiedzi. Reasumując, spośród 14 metafor aż 10 zostało uznanych przez czterech lub więcej ekspertów za bardzo trafne. Generalnie najwięcej wskazań znajdziemy w kategorii „raczej trafna”. Spośród 14 metafor pięć nie zdobyło żadnego wskazania w kategorii „zupełnie nietrafna”. Uznając małą reprezentatywność badania (n=18), można jednak stwierdzić, że sformułowane definicje metafor powiatu są, zdaniem ekspertów, użyteczne do opisu badanego zjawiska. Ponadto respondenci mieli możliwość przedstawienia własnych, autorskich propozycji innych metafor. Poniżej przedstawiono listę tych metafor.

- „Atom” (lub „materia”) – własna świadomość powiatu, a może i tożsamość, jako składnika, elementu składowego innego tworu o wyższej randze terytorialnej i administracyjnej, jakim jest region.
- „Papierowy tygrys” – władza powiatu jest ograniczona bez względu na jej ambicje i stwarzane pozory.
- „Ekoton” – powiat jest tworem pojawiającym się na styku lokalnej społeczności i państwa.
- „Kosz na śmieci” – powiat jest miejscem, gdzie można wrzucić wszystkie niechciane przez innych problemy.
- „Piąte koło u wozu” – powiat jest czymś zbędnym, nie ma żadnej wartości.
- „Zbiór naczyń połączonych” – występują wzajemne zależności między gminami, instytucjami; brak/zerwanie części powiązań oddziałuje negatywnie na system.
- „Trwała budowla” – powiat trwa bez względu na zmianę warunków otoczenia.
- „Gniazdo” – jako skupisko czegoś w jednym miejscu, ośrodek społeczności, schronienie, własne miejsce na ziemi.

- „Port” – miejsce, do którego zacierają np. osoby lub firmy, gdzie mogą uzyskać niezbędną pomoc i skąd mogą wypłynąć w świat.

Opisane w niniejszym opracowaniu metafory kapitału intelektualnego pozwalają na lepsze komunikowanie tej koncepcji w zakresie teorii kapitału intelektualnego.

## Podsumowanie

„Metafory kapitału intelektualnego powiatu” to próba postmodernistycznego ujęcia kapitału intelektualnego w sektorze publicznym. Metody jakościowe są skutecznym dopełnieniem metod ilościowych przy pomiarze kapitału intelektualnego. Na bazie teoretycznej prac Georga Lakoffa oraz koncepcji metafor organizacji G. Morgana autorzy wyodrębnili szereg metafor opisujących kapitał intelektualny, a następnie poddali je ocenie ekspertów.

W opracowaniu niniejszym podjęto próbę zaadaptowania znanej koncepcji metafor, spopularyzowanej w naukach o zarządzaniu przez G. Morgana. Na podstawie studiów literaturowych oraz konsultacji z ekspertami w czasie panelu dyskusyjnego wyłoniono listę 14 metafor wraz z ich krótkim opisem. Następnie w celu zapewnienia empirycznej weryfikacji opracowanego materiału przeprowadzono badanie ankietowe on-line wśród 80 osób, z których na ankietę odpowiedziało 18. Ankietę kierowano do ekspertów z zakresu samorządu terytorialnego. Uzyskane w niniejszym opracowaniu wyniki polegają na:

1. Opracowaniu listy metafor powiatu.
2. Empirycznej weryfikacji trafności ich opisu.

Przedstawiona koncepcja metafor może być wykorzystana zarówno do dalszych badań teoretycznych dotyczących samorządów terytorialnych, jak i do podjęcia działań praktycznych, np. tworzenia i doskonalenia misji i wizji powiatów, szkoleń dla pracowników JST, badań ankietowych dotyczących różnych aspektów funkcjonowania JST itp.

Jakościowym udoskonaleniem metody może być analiza narracji pracowników JST, jak i mieszkańców powiatu. Takie podejście umożliwiłoby wyłonienie bogatszych (wielowyrazowych fraz) metafor, które w jeszcze lepszym stopniu pozwoliłyby zrozumieć i ocenić dynamikę procesów społecznych zachodzących w powiecie.



## Bibliografia

- Brożek, B., Hohol, M. (2015). *Umysł matematyczny*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Cornelissen, J.P., Kafouros, M. (2008). Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory? *British Journal of Management*, 19, 365–379.
- Domaradzki, M. (2012). Miejsce metafor w badaniach nad komunikacją. *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Philosophica*, 25, 171–180.
- Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power*. New York: Harper Business.
- Fauconnier, G. (1997). *Mapping in Thought and Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FazlagiĆ, J.A. (2010). Zjawisko „nadmiarui informacji” awspółczesna edukacja. *E-mentor*, 4/36, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/773](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/773) (27.07.2015).
- Fouconnier, G., Turner, M. (2008). Rethinking Metaphor. W: R. Gibbs (red.), *Cambridge Handbook of Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 53–66.
- Gemel, A. (2015). *Językowy model poznania*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Harrison, L.E., Huntington, S.P. (2003). *Kultura ma znaczenie*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hill, R.C., Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sense Making and Sense Giving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Itkin, H., Nagy, M. (2014). Theoretical and Practical Use of Metaphors in Organizational Development and Beyond. *Pannon Management Review*, 3(4), 37–72.
- Kiklewicz, A. (2006). Teoria Metafor Pojęciowych: Zagadnienia Dyskusyjne. *Język. Komunikacja. Wiedza*. Mińsk: Prawo i ekonomika, 217–273.
- Küpers, W., Mantere, S., Statler, M. (2015). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83–100.
- Lakoff, G. (1993). *The Contemporary Theory of Metaphor*. W: A. Ortony (red.), *Metaphor and Thought*, wydanie 2, Cambridge: Cambridge University Press, 202–251.
- Lakoff, G., Johnson, M. (1998). *Metafory w naszym życiu*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Lawrence, E., Harrison, L.E. (2003). Upowszechnienie pozytywnych zmian kulturowych – w jaki sposób kultura wpływa na postęp. W: *Kultura ma znaczenie*. Poznań, 434–435.
- Mesjasz, C. (2002). *Images of Organisation and Development of Information Society: Going into Metaphors*. AIP Conference Proceedings, 627(1), 432–448.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Wydanie polskie (1999), *Obrazy organizacji*, Warszawa: PWN.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Piechocka, A. (2014). *Wykorzystanie metody teorii ugruntowanej w nauce rachunkowości na przykładzie badań nad prawdą w sprawozdawczości finansowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Senor, D., Singer, S. (2009). *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York: Hachette Book Group.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).

## Summary

### Metaphors of Intellectual Capital of a County

Gareth Morgan in his seminal book “Image of Organization” gave birth to a new school of management, which is now called ‘postmodernism in management’. Although it opened up a number of research opportunities, it seems that they have not been fully utilized, especially in the research on intellectual capital. This paper aims to fill this void. The authors propose a set of 14 metaphors developed according to Gareth Morgan’s school of thought. The metaphors are intended to provide a better understanding of intellectual capital of a public entity, in this case a county. The metaphors developed by the author have been evaluated by experts who expressed their opinions on the quality of the metaphors. During the empirical study each of the metaphors was evaluated as far as its quality is concerned. In conclusion, each of the metaphors is given a rating according to its explanatory value.

**Keywords:** metaphors in management, intellectual capital in public sector, local government, postmodernism in management

#### **Dr hab. Jan Fazlagić, prof. nadzw. UE w Poznaniu**

Zajmuje się naukowo zarządzaniem wiedzą, zarządzaniem kapitałem intelektualnym, innowacyjnością, kreatywnością i zarządzaniem w instytucjach edukacyjnych. Autor ponad 250 publikacji naukowych, w tym 12 książek.

## **Marek Marszałek**

Doktorant na Wydziale Zarządzania UE w Poznaniu. Jest menedżerem w koncernie farmaceutycznym Roche. Odpowiada za obszar informatyczny usług wspólnych (SSC). Interesuje się transferem wiedzy w obrębie centrów usług wspólnych m.in. poprzez *storytelling*.