

# Adaptacja polska Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów (Tacit Knowledge Inventory for Managers) Richarda K. Wagnera i Roberta J. Sternberga<sup>1</sup>

Jan F. Terelak\*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa

Anna K. Baczyńska

Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa

## ADAPTATION OF THE R.K. WAGNER AND R.J. STERNBERG'S TACIT KNOWLEDGE INVENTORY FOR MANAGERS

This article focuses on the conceptions and measure of the practical intelligence. Authors have shown the Polish adaptation of the R.K. Wagner and R.J. Sternberg's tacit Knowledge Inventory for Managers (TKIM). TKIM is designed to identify individuals whose "street smart" indicate the potential for excellent performance in managerial and executive careers. The inventory can be used to guide organizations in the selection of entry-level managers, promotion of lower- and middle-level managers to higher ranks, and as a diagnostic tool for training and development. TKIM in Polish version is a reliable tool.

### WPROWADZENIE

Problematyka pracy dotyczy adaptacji kulturowej narzędzia służącego do oceny kompetencji poznawczych współczesnych menedżerów. U podstaw konstrukcji narzędzia jego twórcy Richard Wagner i Robert Sternberg (1991) postawili fundamentalne pytanie: Czy doświadczenie rzeczywiście odgrywa najważniejszą rolę w procesie uczenia się skutecznych zachowań menedżerów? Odpowiedź na to pytanie znajduje wprawdzie potwierdzenie w wielu obserwacjach, lecz brak gotowego narzędzia do badania inteligencji praktycznej menedżerów utrudniał na ile może być predyktorem ich sukcesu zawodowego, zwłaszcza że psychologowie w licznych badaniach nad inteligencją akademicką, określili, że iloraz Inteligencji w odniesieniu do sukcesu zawodowego ma trafność prognostyczną między 5%

a 25% (Hunter i Hunter, 1984; za: Nęcka, 2003). Rozczarowanie możliwościami przewidywania przebiegu kariery zawodowej na podstawie ilorazu inteligencji skłoniło więc wielu teoretyków inteligencji do zmiany sposobu badania przesłanek sukcesu zawodowego (Grotzer i Perkins, 2000).

Między innymi rozwój teorii i technik pomiaru, odnoszących się do inteligencji społecznej a zwłaszcza inteligencji praktycznej, umożliwił przewidywanie powodzenia w pracy na wyższym poziomie (37%) (Wagner i Sternberg, 1991). Wg Roberta Sternberga – twórcy Triadowej Teorii Inteligencji – inteligencja praktyczna jest to zdolność, wykorzystywana przez jednostki do tworzenia optymalnych warunków w celu przystosowania się do otaczającego go świata. Przejawia się ona poprzez efektywne dostosowanie

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: J.F. Terelak, Instytut Psychologii UKSW, ul. Wóycickiego 1/3 (budynek 14), 01-938 Warszawa.

e-mail: instytutpsychologii@uksw.edu.pl.

<sup>1</sup> Fragmenty pracy były przedmiotem referatu pt.: *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny menedżera: Teoria i pomiar*, wygłoszonego podczas IX Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej nt.: *Kompetencje a sukces w zarządzaniu organizacją*, Wrocław 21–23. IX. 2008 i publikacji w materiałach zjazdowych.

się do środowiska, kształtowanie/modyfikację, czy poszukiwanie/selekcję nowego środowiska i przyczynia się do realizacji celów percypowanych przez jednostkę jako wartościowe (Sternberg, 1985, 1997, 1999). Inteligencja praktyczna polega na dysponowaniu tzw. wiedzą niewerbalną (*tacit knowledge*), a jej składowa inteligencja społeczna zawiera się w skutecznym dekodowaniu subtelnych wskaźników stanu psychicznego innych ludzi lub relacji interpersonalnych (Sternberg i Hedlund, 2002). Najnowsze badania pokazują, że wiedza ludzka funkcjonuje na różnych poziomach uświadomienia, a dodatkowo człowiek dysponuje też tzw. metawiedzą, czyli wiedzą na temat swojej wiedzy. Sternberg i jego współpracownicy (2000) opracowali teoretyczny model wiedzy, który ukazuje sposób nabywania i funkcjonowania wiedzy niewerbalnej, a także relacje łączące ją z innymi rodzajami wiedzy. Inteligencja praktyczna obejmuje sprawności, które są potrzebne, aby osiągać sukcesy w realnym świecie, włączając w to pracę czy karierę.

#### PODSTAWY TEORETYCZNE NARZĘDZIA DO BADANIA INTELIGENCJI PRAKTYCZNEJ

Tradycyjne pojęcie inteligencji zbudowane jest wokół uzgodnionej definicji inteligencji w kategoriach ogólnej adaptacji do otoczenia. Niektóre teorie poszerzają tę definicję, sugerując, że istnieje ogólny czynnik inteligencji, określane często jako „g” (**inteligencja ogólna**), która jest bazą wszystkich zachowań przystosowawczych, przejawiających się w jej specyficznych aspektach (zdolnościach, talentach) (Howe, Davidson i Sloboda, 1998), które można określać na podstawie testów psychologicznych (Gardner, 1999; Brody, 2000). Jednakże współcześnie coraz więcej badaczy inteligencji jest zgodnych, że inteligencja to coś więcej niż wynik w tradycyjnych testach inteligencji (Gottfredson, 1997; Sternberg, 1985; Sternberg i in., 1981; Sternberg i Kaufman, 1998; Yang i Sternberg, 1997). Ostatnie teorie odzwierciedlają te poglądy, identyfikując takie pojęcia, jak np.: inteligencja inter- i intrapersonalna (Gardner, 1993), inteligencja emocjonalna (Mayer, Salovey i Caruso, 2000; Goleman, 1995) oraz kreatywna i praktyczna inteligencja (Sternberg, 1985, 1997, 1999). Te szersze koncepcje inteligencji zakładają, że jednostki mają różne bardzo ważne w kontekście przewidywań odnośnie do przyszłych zadań w pracy mocne strony. Te właśnie mocne strony, są pomijane, to znaczy nie są identyfikowane przez tradycyjne podejścia pomiaru inteligencji. Przykładem mogą być między

innymi: teoria inteligencji emocjonalnej Salovey’a i Mayera (1990), inteligencji wielorakiej Gardnera (1993) czy Triadowa Teoria Inteligencji, czyli Teoria Inteligencji Sprzyjającej Powodzeniu Życiowemu Roberta Sternberga (1999).

#### TRIADOWA TEORIA INTELIGENCJI ROBERTA STERNBERGA

Analiza wyników badań opartych na teoriach pośrednich (*implicit theories*) zapoczątkowała badania Sternberga nad teorią bezpośrednią (*explicit theories*) (Sternberg, 1985; Sternberg i in., 1981).

Teoria Inteligencji Sukcesu Roberta Sternberga zwana również pod nazwą Triarchiczną, czy Triadową Teorią Inteligencji zakłada współdziałanie trzech rodzajów inteligencji: inteligencji analitycznej, inteligencji twórczej i inteligencji praktycznej (Sternberg, 1985, 1988).

Triarchiczna Teoria Inteligencji (tri- oznacza „trzy”, a słowo „archic” oznacza „rządzona”) usiłuje wyjaśnić w zintegrowany sposób zależność pomiędzy inteligencją a wewnętrznym światem jednostki, doświadczeniem jednostki i światem zewnętrznym. Te trzy związki autor wyjaśnia odpowiednio w oparciu o: subteorię komponentową (*The Componential Subtheory*), subteorię doświadczeniową (*The Experiential Subtheory*), subteorię kontekstualną (*The Contextual Subtheory*).

Zgodnie z zaproponowaną przez Sternberga teorią ludzkiej inteligencji i jej rozwoju (Sternberg, 1980, 1985, 1990, 1997, 1999), u źródeł wszystkich aspektów inteligencji leżą procesy poznawcze. Procesy te uważa się hipotetycznie za uniwersalne. Na przykład rozwiązania problemu uważane za inteligentne w jednej kulturze mogą być inne niż rozwiązania uważane za inteligentne w innej kulturze; natomiast potrzeba określenia problemów i opracowania strategii ich rozwiązania występuje w każdej kulturze.

Triadowa teoria przyjmuje więc, że różne komponenty inteligencji wykorzystywane są w doświadczeniu po to, by w warunkach realnego świata służyły nie tylko funkcjom homeostatycznym czyli adaptacji człowieka do istniejącego środowiska lecz przede wszystkim funkcjom homeodynamicznym (*rheostasis*) czyli przekształcaniu tego środowiska i wybieraniu nowych środowisk (Sternberg, 1985; Mrozovsky, 1990). Sternberg uważa, że intelekt człowieka składa się z trzech grup zdolności, czy też sprawności poznawczych (*skills*). Pierwsza z nich to sprawności analityczne, tożsame z tradycyjnie rozumianą inteligencją ogólną i opisywaną przez

subteorię komponentową. Druga to sprawności kreatywne, zawarte w subteorii doświadczeniowej, a trzecia to sprawności praktyczne opisywane w subteorii kontekstualnej (za: Nęcka, 2001).

Podsumowując literaturę przedmiotu można określić definicję Inteligencji Praktycznej (Sternberg, 2001) jako składowej Triadowej Teorii Inteligencji Roberta Sternberga za pomocą czterech głównych punktów:

- 1) Inteligencja definiowana jest w kategoriach zdolności do osiągnięcia sukcesu życiowego według osobistych standardów w konkretnej sytuacji społeczno-kulturowej.
- 2) Zdolność do osiągnięcia sukcesu zależy od wykorzystania własnych możliwości i od korygowania lub rekompensowania własnych słabości.
- 3) Zharmonizowanie zdolności sprzyja kształtowaniu, wyborowi środowisk i adaptacji do środowiska.
- 4) Sukces jest osiągany dzięki zharmonizowaniu zdolności analitycznych, twórczych i praktycznych. Sukces życiowy wymaga nie tylko analizy własnych pomysłów i pomysłów innych osób, lecz także tworzenia i przekonywania innych osób do ich wartości (Sternberg, 2001).

Triadowa Teoria Inteligencji Sukcesu sugeruje, że ludzie wykorzystują swoją inteligencję na wiele sposobów i do rozwiązywania bardzo różnych rodzajów problemów. Na przykład jedni mogą być bardziej inteligentni w obliczu abstrakcyjnych problemów akademickich, a inni w obliczu konkretnych problemów praktycznych. Teoria ta nie określa człowieka inteligentnego, jako kogoś, kto musi sobie świetnie radzić we wszystkich zakresach. Ludzie inteligentni osiągają sukces dzięki temu, że umieją zidentyfikować i skoncentrować się na swoich mocnych stronach, dokonać korekty czy kompensacji swoich słabych stron w celu adaptacji, kształtowania i selekcji otoczenia, w którym żyją. Zawsze czynią to w swoim socjokulturowym kontekście (Serpell, 2000). Ludzie inteligentni wg teorii inteligencji sukcesu są świadomi rodzaju własnego wzorca zdolności (patterns), dzięki temu wszystkie te zdolności mogą w przyszłości rozwinąć. Jest to nowe, szersze spojrzenie na inteligencję (Sternberg i in., 2000).

Jedną ze składowych inteligencji w ujęciu Triadowej Teorii Inteligencji Roberta Sterberga jest inteligencja praktyczna.

## INTELIGENCJA PRAKTYCZNA A INTELIGENCJA AKADEMICKA

Inteligencja praktyczna jest zdolnością do nabywania wiedzy poprzez własne „życiowe” doświadczenia w tzw. „szkole życia” (*informal, tacit knowledge*). Ten rodzaj wiedzy ma raczej charakter proceduralny (wiem jak) niż pojęciowy; abstrakcyjny czy wyjaśniający (wiem, co). Jest to rodzaj „gorącej”, bardzo użytecznej w życiu wiedzy wykorzystywanej przez jednostki do osiągania osobistych celów. Inteligencja praktyczna jest zdolnością do odkrywania znaczenia zdobywanej wiedzy w kontekście konkretnego „pola zachowania” (intrapersonalnego, interpersonalnego i ekstrapersonalnego). Jest również zdolnością do nabywania sprawności eksperta w zakresie możliwie trafnej oceny różnych sytuacji życiowych oraz wyboru odpowiedniego sposobu zachowania się w nich. Przy czym, osiągnięcia te warunkuje nie tyle wsparcie ze strony innych osób, ale raczej umożliwiają to własne zdolności (Uchnast, 2006). Często inteligencja praktyczna potocznie charakteryzowana jest, jako „zdrowy rozsądek”, intuicja, czy „żyłka do interesu”. Inteligencja praktyczna obejmuje zdolności, których potrzebujemy, aby osiągać sukcesy w realnym świecie, włączając w to pracę czy karierę. Inteligencja praktyczna rozwija się w ciągu całego życia. Najwyższy poziom jej rozwoju określa się jako inteligencję „skryształizowaną” (*crystallized*), w odróżnieniu od inteligencji „płynnej” (*fluid*) – mierzonej przy pomocy testów inteligencji (Horn, 1994).

Jednym z pierwszych psychologów, który opisał różnicę pomiędzy inteligencją akademicką a inteligencją praktyczną był Neisser (1976). Neisser opisał „inteligencję akademicką” i mierzące ją zadania (powszechnie występujące w klasach szkolnych i w testach inteligencji), jako: A. formułowane przez innych, B. często przynoszące małą czy żadną korzyść, C. mające wszystkie niezbędne dostępne informacje od początku, D. oddzielone od osobistego codziennego doświadczenia. Sternberg do tych określeń dodał: E. zwykle są dobrze zdefiniowane, F. mają jedną poprawną odpowiedź, G. zwykle mają jedną metodę uzyskiwania prawidłowego rozwiązania (Wagner i Sternberg, 1985). Stosowanie wyszczególnionych określeń w małym stopniu odnosi się do większości problemów, z którymi spotykamy się w naszym życiu codziennym, takich jak np.: A. nie sformułowane i potrzebują sformułowania, B. przynoszą osobiste korzyści, C. posiadają niedostateczną ilość informacji potrzebną do rozwiązania, D. są w relacji do codziennego doświadczenia, E. są słabo zdefiniowane, F. charakteryzują się wieloma „po-



prawnymi” rozwiązaniami, powiazanymi często z odpowiedzialnością także finansową. G. charakteryzują się wielością metod uzyskiwania prawidłowego rozwiązania.

Różnica pomiędzy inteligencją akademicką (mądrością książkową) i inteligencją praktyczną (mądrością życiową) jest od dawna rozpoznawana przez zwykłych ludzi. Różnica ta figuruje w głównych ukrytych teoriach inteligencji (*implicite intelligence*) utrzymywanych przez laików i naukowców. Wiele dotychczasowych badań Sternberga i jego współpracowników koncentruje się na pojęciu wiedzy niewerbalnej (*tacit knowledge*) (Wagner, 1987; Wagner i Sternberg, 1985; Sternberg i Caruso, 1985).

#### INTELEGENCJA JAKO WIEDZA NIEWERBALNA (TACIT KNOWLEDGE)

Pojęcie „wiedzy niewerbalnej” (*tacit knowledge*) wprowadził do nauki filozof Michael Polanyi (1966), określając nim wiedzę, o której nie wiemy, że nią dysponujemy. Określenie takie budziło sprzeciw naukowców, którzy uważali, że nieświadomione formy kompetencji nie mogą występować pod pojęciem wiedzy, a są, co najwyżej zbiorem odruchów lub nawyków. Wiedza – jako system wzajemnie powiazanych, abstrakcyjnych form poznawczej reprezentacji świata w umyśle – miała być z definicji świadoma. Najnowsze badania pokazują, że wiedza ludzka funkcjonuje na różnych poziomach uświadomienia, a dodatkowo człowiek dysponuje też tzw. metawiedzą, czyli wiedzą na temat swojej wiedzy. Człowiek może coś wiedzieć, ale nie zdawać sobie z tego sprawy (Koriat, 1993). Często dopiero sytuacja, w której człowiek się znajduje pozwala zwerbalizować posiadany przez niego poziom wiedzy. Psychologia współczesna dostarcza coraz więcej wyników badań empirycznych, które odnoszą się do tzw. ukrytych form poznania (*implicite*), wskazując na występowanie nieświadomych, a jednak wysoce intelektualnych sposobów funkcjonowania pamięci oraz innych procesów poznawczych (Wagner i wsp., 1999).

Wiedza niewerbalna to pojęcie naturalne. Jest używane dla oznaczenia rodzaju wiedzy, która spaja podobieństwo rzeczy, a nie zbiór oddzielnie potrzebnych i łącznie wystarczających cech (Sternberg i in., 2000). Sternberg, Forsythe, Hedlund i inni (2000) twierdzą, że wiedza ukryta, niewerbalna charakteryzuje się trzema cechami: (1) jest nabywana samodzielnie, (2) ma proceduralny charakter, (3) jest użyteczna w praktyce. Pierwsze określenie mówi nam o tym, że wiedzę niewerbalną

nabywamy indywidualnie, czyli samodzielnie, w warunkach naturalnych i bez pomocy nauczycieli, trenerów, kursów czy innych rodzajów formalnego wspomaganie procesu uczenia się. Przyswojenie tego rodzaju wiedzy, wspierają trzy składniki przyswajania wiedzy: wybiórcze kodowanie, kombinacja i porównywanie (Sternberg, 1988).

Po drugie wiedza niewerbalna jest postrzegana, jako proceduralna z natury. Jest kojarzona z określonymi zastosowaniami w określonych sytuacjach lub klasach sytuacji. Proceduralny charakter wiedzy ukrytej wiąże się z tym, że jest ona zorganizowana według reguł typu „jeżeli-to” (Anderson, 1983). Wiedza niewerbalna ma charakter proceduralny, bo jest blisko związana z działaniem. Wyraża się ją poprzez stwierdzenia „wiem jak” raczej niż „wiem to” (Sternberg i in., 2000).

Trzecia cecha informuje nas o tym, że wiedza niewerbalna jest używana w praktyce, tzn., że jest instrumentem osiągnięcia konkretnych celów i tylko ze względu na nie została nabyta. Przydatność wiedzy wzrasta wraz z wagą celu oraz jego użytecznością w danym przypadku. Złożoność i plastyczność wiedzy niewerbalnej możemy pożytkować w odpowiedni sposób zależnie od możliwości jej praktycznego zastosowania w konkretnej sytuacji. Z tego powodu zasługuje też na miano wiedzy.

Sternberg (Sternberg i in., 2000) nie uważa, że wiedza użyteczna w praktyce musi być nabyta w jakimś konkretnym kontekście. Ta wiedza jest oczywiście zdobywana w klasach, poprzez doświadczenie w pracy, poprzez mentoring oraz na drodze samo uczenia się. Odróżnia on wiedzę praktyczną, nie od wiedzy zdobytej formalnie, ale w większym stopniu od wiedzy (bez względu na sposób jej nabycia), która nie jest ważna przy osiągnięciu praktycznych celów jednostki. Sternberg i jego współpracownicy (2000) opracowali teoretyczny model wiedzy, który ukazuje sposób nabywania i funkcjonowania wiedzy niewerbalnej, a także relacje łączące ją z innymi rodzajami wiedzy.

Wiele dotychczasowych badań Sternberga i jego współpracowników koncentruje się na pojęciu „wiedza niewerbalna”. Zdefiniowali je, jako „coś, czego jednostka potrzebuje, aby efektywnie działać w danym środowisku, czego nie była bezpośrednio, uczona i co często nie jest nawet określane słowami” (Sternberg i inni, 2000, Sternberg, Wagner, 1993; Sternberg, Wagner, Okagaki, 1993; Sternberg i in., 1995; Wagner, 1987; Wagner, Sternberg, 1986). Badacze ci przedstawiają wiedzę niewerbalną za pomocą systemów wytwórczych lub sekwencji mających charakter wypowiedzi „Jeżeli – to”, które opisują podejmowane działanie.

## NARZĘDZIE DO BADANIA INTELIGENCJI PRAKTYCZNEJ

Szczególnie trudnym wyzwaniem dla badaczy inteligencji praktycznej jest jej pomiar. Narzędzia pomiarowe muszą uwzględnić zależność sprawności praktycznych treści zadania oraz kontekst, w jakim się ono pojawia, to zaś z góry oznacza stosowanie abstrakcyjnych łamigłówek. W badaniach stosowano kilka rozwiązań: elementy wywiadu epizodycznego, zadania symulacyjne i kwestionariusze. W pierwszym wypadku osobom badanym zadaje się podczas wywiadu pytania o szczególne wydarzenia, które doprowadziły je same lub osobę trzecią do skutecznego lub nieskutecznego rozwiązania problemu natury praktycznej. W odpowiedzi należy podać wszelkie okoliczności wydarzenia, przyjęte sposoby działania, a także ich konsekwencje. Zakłada się, że osoby uzdolnione dysponują większym zestawem zapamiętanych epizodów i będą w stanie dostarczyć bardziej szczegółowej wiedzy na temat przesłanek sukcesu w porównaniu z osobami mniej uzdolnionymi. W drugim wypadku aranżuje się symulowaną sytuację miejsca pracy i obserwuje zachowanie osób badanych – ich skuteczność, przyjęte strategie działania lub zgodność z wzorcami postępowania typowymi dla ekspertów. Przykładem może być popularna technika Assessment Center – wykorzystująca różne próbki pracy, stosowana w rekrutacji. Inne rozwiązanie to werbalny opis realnej sytuacji życiowej lub zawodowej, któremu towarzyszy polecenie znalezienia najlepszego rozwiązania (Nęcka 2003).

Techniki wywiadu epizodycznego i rozmaite symulacje są stosowane wobec kandydatów do pracy i bardzo często przynoszą informacje istotne z punktu widzenia selekcji, ale mało specyficzne, jeśli chodzi o inteligencję praktyczną np.: umiejętność współpracy w zespole lub odporność na stres, ponieważ nie mają one wiele wspólnego z inteligencją praktyczną zwłaszcza rozumianą, jako umiejętność praktycznego wykorzystywania wiedzy niewerbalnej.

Dlatego coraz powszechniej stosuje się trzecie rozwiązanie metodologiczne, mianowicie kwestionariusze (Sternberg i in., 2000).

### WERSJA ORYGINALNA INWENTARZA WIEDZY NIEWERBALNEJ DLA MENEDŻERÓW (TACIT KNOWLEDGE INVENTORY FOR MANAGERS – TKIM)

Richard Wagner i Robert Sternberg (1991) – twórcy narzędzia *Tacit Knowledge Inventory for Managers*

kierowali się przesłanką, że motorem efektywnego zarządzania jest nabywanie wiedzy niewerbalnej, ukrytej, praktycznej, często technologicznej, która rzadko jest nabywana w bezpośrednim nauczaniu akademickim. W codziennym języku wiedza niewerbalna jest wyrażana jako zdrowy rozsądek, mądrość ludowa, „żyłka do interesów” itp. TKIM jest narzędziem, które pozwala identyfikować osoby, wykazujące wysoki potencjał predysponujący je do osiągania sukcesów na stanowiskach kierowniczych. Inwentarz może być używany jako narzędzie w procesie selekcji, promowaniu menedżerów niższego i wyższego szczebla oraz jako diagnostyczne narzędzie w szkoleniach i rozwoju personelu (Wagner i wsp., 1999).

TKIM są to próbki menedżerskiej wiedzy niewerbalnej, które przedstawiane są badanym w postaci scenariuszy (opisów) konkretnej sytuacji (9 opisów). Badani oceniają poszczególne, alternatywne odpowiedzi na siedmiostopniowej skali i wybierają odpowiedź, którą zastosowaliby w danej sytuacji. Poniżej przedstawiono przykład jednego ze scenariuszy<sup>2</sup>:

I. Jesteś **Vice-Dyrektorem Zarządzającym** Działem Marketingu w Sherman Electronics – firmy, która sprzedaje artykuły audio-video. Pracujesz w tej firmie od czasu ukończenia studiów, z czego 13 lat na stanowisku menedżerskim w dziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi i 2 lata na obecnej pozycji.

W przeciągu ostatnich 5-ciu lat Sherman Electronics sukcesywnie tracił udziały na rynku audio-video. W przeszłości siłą Shermana było wprowadzanie nowych produktów na rynek przed swoją konkurencją. Obecna linia produktów wydaje się być trzy kroki w tyle za liderami na szybko zmieniającym się rynku. Strategia, skupiania się na bardziej stabilnych segmentach rynku została zarzucona z powodu zażartej konkurencji ze strony wielkich zamorskich kompani.

Uważasz, że Twój brak wiadomości o najnowszych produktach i technologiach z dziedziny audio-video ogranicza Twoją efektywność. Jesteś bardzo zapracowany, ale uważasz, że musisz uzupełnić swoje zaległości i być na bieżąco z nowościami dotyczącymi tego rynku.

Oceń jakość następujących rozwiązań, aby stać się bardziej zorientowanym w nowych produktach i technologiach w skali od 1 do 7.

#### Pozycja od 1 do 10

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10

<sup>2</sup> Przykładowy scenariusz z narzędzia Tacit Knowledge for Managers (źródło: Wagner, R. K., Sternberg, R. J. (1991), s. 2, San Antonio, TX: The Psychological Corporation – za zgodą autorów).

1. Poproś, aby firma wysłała Cię na studia techniczne.
2. Zleć firmie, która zbiera i dostarcza z wielu źródeł materiały o nowościach dotyczących określonej dziedziny, aby dostarczyła Ci wszystkie bieżące materiały dotyczące Twojego rynku.
3. Zaprenumeruj kilka czasopism technicznych związanych z tematem Waszej działalności.
4. Zaprenumeruj kilka czasopism dotyczących Waszych produktów, ale zorientowanych na klientów.
5. Zaczynij bywać na Targach i Wystawach produktów z waszej dziedziny.
6. Poproś o możliwość udziału w co tygodniowych dyskusjach o pomysłach na nowe produkty organizowanych przez dział Badań i Rozwoju.
7. Wybierz się na serię technicznych prezentacji prowadzonych przez naukowców z poza firmy sprowadzonych przez Dział Produkcji.
8. Zatrudnij pracownika, którego głównym obowiązkiem będzie informowanie Ciebie na bieżąco, ze wszystkimi nowościami w Waszej dziedzinie.
9. Poproś pracowników z działu inżynierskiego, żeby przygotowywali co miesięczne raporty o nowatorskich produktach.
10. Poproś Dział Badań i Rozwoju oraz Dział Produkcji o co tygodniowe prezentacje dla siebie i twojej załogi dotyczące kwestii technicznych.

Odpowiedzi badanego są oceniane przez porównywanie odpowiedzi osoby badanej z odpowiedziami z grupy menedżerów ekspertów. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez Ekspertów tworzy się tzw. profil ekspercki – wzór, do którego przykłada się odpowiedzi aplikanta.

Według autorów narzędzia wiedza niewerbalna scharakteryzowana jest za pomocą 3 wymiarów: (1). **Zawartość** – (*Content*): Zarządzanie sobą – SELF, Zarządzanie zadaniami – TASKS, Zarządzanie ludźmi – OTHERS.; (2). **Kontekst** – (*Context*): Lokalny – LOCAL, Globalny – GLOBAL; (3). **Orientacja** (*Orientation*): Idealistyczna – IDEALISTIC, Pragmatyczna – PRAGMATIC.

**Ad 1. ZAWARTOŚĆ** – Niewerbalna wiedza o zarządzaniu sobą (SELF) odnosi się do praktycznych aspektów jak motywować samego siebie i organizować własne zachowanie w aspekcie osiągnięć. Np.: niewerbalna wiedza o tym jak zarządzać sobą, aby wiedzieć jak przezwyciężyć problem odkładania pewnych spraw na później. Niewerbalna wiedza o zarządzaniu zadaniami (zadaną pracą) (TASKS) – praktyczna wiedza o tym jak wykorzystać specyficzne umiejętności do wykonania zadań w pracy np.; jak przygotować efektywną prezentację. Niewerbalna wiedza o tym jak zarządzać relacjami z podwładnymi (OTHERS), kolegami w pracy i własnymi przełożonymi. Np.: niewerbalna wiedza o tym jak przyznawać nagrody aby maksymalizować satysfakcję z wykonywanej pracy i generować produktywność.

**Ad 2. KONTEKST** – Wiedzę niewerbalną menedżerowie stosują na lokalnym i globalnym polu działania w danym kontekście pracy. Na podstawie rozwiązywania lokalnych problemów tworzą „globalny obraz” działania, tzn. wyciągają wnioski tworząc w ten sposób globalne strategię.

**Ad 3. ORIENTACJA** – Menedżerowie potrzebują dwóch orientacji: idealistycznej i praktycznej kiedy decydują o rozwiązaniu danego problemu. Idealistyczną orientację można zawrzeć w odpowiedzi na pytanie: Jakie jest idealne rozwiązanie danego problemu? Praktyczna orientacja jest skierowana na pytanie: Jakie jest wykonalne czy praktyczne rozwiązanie najlepsze w tej konkretnej sytuacji? Najlepsze rozwiązania są wtedy gdy maksymalizujemy idealną jakość z praktyczną możliwością zastosowania danego rozwiązania.

**Rzetelność TKIM** – jako stopień w którym test dostarcza zgodnych czy powtarzalnych wyników określano za pomocą test-retest. W jednym uczestniczyło 84 absolwentów i w drugim wzięło udział 631 rekrutów wojskowych. Uzyskano odpowiednio współczynnik *alfa* .74 dla gr I i .80 dla grupy II. Pomiar stabilności w pewnych odstępach czasu Inwentarza Wiedzy Niewerbalnej dla Menedżerów (TKIM) sprawdzono za pomocą test-retest na pierwszej grupie 84 absolwentów z 3 tygodniową przerwą. Otrzymany współczynnik *alfa* wynosił .78.

**Standardowy błąd pomiaru** – pozwalający wyznaczyć przedział w którym znalazły by się uzyskane wyniki, gdyby badany był testowany wiele razy, musi być obliczany ilekroć korzystamy z nowej grupy ekspertów i nowego zagadnienia, gdyż nie ma arbitralnie ustalonych odpowiedzi alternatywnych, zaś punktowanie oparte jest na sumie zgodności pomiędzy ekspertami-menedżerami a aplikantami.

**Trafność dywergencyjna i konwergencyjna TKIM** – służąca przewidywaniu zachowania badanego i jego postępów określana była podczas badań laboratoryjnych.

**A. Trafność dywergencyjną (różnicową)** sprawdzano w dwóch badaniach. W badaniu I, w którym uczestniczyło – 631 rekrutów wojskowych przetestowano również trafność dywergencyjną (różnicową) kwestionariusza. Wszyscy rekruci byli badani Inwentarzem Wiedzy Niewerbalnej i baterią testów mierzącą wielorakie uzdolnienia uży-



wane przy selekcji personelu do specjalności sił wojskowych (z ang. the Armed Services Vocational Aptitude Battery (ASVAB)). ASVAB zawiera 10 podtestów. Analiza czynnikowa ASVAB wydobyla 4 czynniki: zdolności analityczne, techniczne informacje zawodowe, zdolności matematyczne, szybkość pracy administracyjnej. Badanie porównujące ASVAB z innymi powszechnie używanymi testami zdolności, sugerują, że ASVAB mierzy te same werbalne i matematyczne zdolności co California Achievement Test oraz te same werbalne, ilościowe i manualne zdolności co Differential Aptitude Tests. Opierając się na wynikach badań które wykazały, że wiedza niewerbalna mierzona Inwentarzem Wiedzy Niewerbalnej jest niezależna od testów akademickich kompetencji założono, że nie ma znaczącej relacji pomiędzy wynikami wiedzy niewerbalnej i wynikami ASVAB. Korelacje uzyskane w badaniu pomiędzy ogólnym odchyleniem wyników Inwentarza Wiedzy Niewerbalnej i skalami ASVAB wykazują małą zależność pomiędzy wynikami Inwentarza Wiedzy Niewerbalnej i skalami ASVAB, tym samym potwierdzając dywergencyjną trafność Inwentarza Wiedzy Niewerbalnej. Dane z powyższego badania laboratoryjnego, zostały poddane analizie czynnikowej, po to, aby ustalić zasadniczy wymiar testów. Analiza wyłoniła cztery typowe czynniki dla ASVAB i oddzielny piąty czynnik – wiedza niewerbalna.

W badaniu II, opartym na Programie Rozwoju Przywództwa (The Leadership Development Program Participants Study), przeprowadzono kolejne badanie Inwentarzem Wiedzy Niewerbalnej w Centrum dla Kreatywnych Przywódców w Greensboro, w Północnej Karolinie (Wagner i Sternberg, 1990). Centrum to przeprowadza Program Rozwoju dla Przywódców (Leadership Development Program – LDP) rozwijający umiejętności menedżerów i członków zarządów firm z całego kraju. W badaniu uczestniczyło 45 osób; średnia wieku wynosiła 44 lata, od 32 do 58 lat; 41 mężczyźni i 4 kobiety. W grupie badawczej znajdowali się menedżerowie średniego i wysokiego szczebla. Jako warunek uczestnictwa w LDP, uczestnicy wypełniali baterie testów które zawierały: (1) testy zdolności poznawczych (Shipley Institute of Living Scale), (2) testy osobowości (California Psychological Inventory; the Myers-Briggs Type Indicator, Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior (FIRO-B), the Hidden Figures Test i The Kirton Adaptation–Innovation Inventory), (3) testy badające satysfakcję zawodową (the Managerial Job Satisfaction Questionnaire). Zmienną kryterialną był

Behavioral Assessment Date (BAD) (znana również w Polsce jako metoda różnych próbek pracy tzw. Assessment Center). Za jego pomocą oceniano dokonania w dwóch sytuacjach związanych z zarządzaniem nazywanych Ziemia II i Międzynarodowa Energia. Uczestnicy w symulacjach obserwowani byli w małych, pięcioosobowych grupach ( $n = 5$ ). Oceny były w skali punktowej od 10 (nisko) do 50 (wysoko) w 8 kolejnych kategoriach dokonań: poziom aktywności, prowadzenie dyskusji, oddziaływanie na innych, analiza problemów, orientacja na zadania, motywowanie innych, skuteczność werbalna, umiejętności interpersonalne. Oceny badanych nie były wystarczająco rzetelne, żeby posłużyć, jako oddzielne zmienne zależne, dlatego połączono je z ogólnym wynikiem BAD, który był sumą przeciętnej oceny wszystkich kategorii i problemów.

**B. Trafność konwergencyjną (zbieżną)** Inwentarza Wiedzy Niewerbalnej oceniono za pomocą korelacji pomiędzy wiedzą niewerbalną i wynikami BAD ( $r = -.61$ ;  $p < .001$ ). Drugim predyktorem dokonań w zarządzaniu było IQ, z korelacją  $r = .38$  ( $p < .001$ ). Podczas, gdy IQ wyjaśniało 14.4% wariancji w wynikach BAD, to wyniki Inwentarza Wiedzy Niewerbalnej wyjaśniały 37.2% wariancji zmiennej kryterialnej. Trafność zbieżną TKIM określano za pomocą dwóch wyników. Po pierwsze, nie było silnego związku pomiędzy IQ i Wiedzą Niewerbalną z korelacją pomiędzy wynikami Wiedzy Niewerbalnej i IQ na poziomie  $r = .14$  ( $p > .05$ ) (zależność nieistotna statystycznie). Po drugie, siła predykcji rozwiązywania problemów menedżerskich na podstawie TKIM była niezależna od pozostałych miar zdolności i osobowości. Niezależność mocy wyjaśniającej – predykcyjnej wiedzy niewerbalnej została wykazana w szeregu hierarchicznych wielokrotnych analiz regresji wielokrotnej. We wszystkich analizach, zmienną zależną był wynik ogólny miary BAD w dokonaniach menedżerskich w sytuacjach ćwiczeniowych. We wszystkich analizach, pierwszy krok polegał na użyciu innych niż wiedza niewerbalna zmiennych, jako predyktorów dokonań menedżerskich. Drugi krok polegał na uwzględnieniu wyniku ogólnego TKIM w równaniu regresji. Wzrost wariancji wyjaśnionej po uwzględnieniu wyniku TKIM wskazuje moc predykcyjną wiedzy niewerbalnej, która jest niezależna od miar zawartych w pierwszym kroku. Dla wszystkich 8 hierarchicznych analiz regresji, odnotowano duży i istotny statystycznie przyrost wariancji wyjaśnionej po uwzględnieniu wyniku TKIM w równaniu regresji (*Delta R<sup>2</sup>* wynosiła od .17 do .35). Te wyniki wykazują, że wiedza niewerbalna jest powią-

zana z dokonaniem menedżerskimi niezależnie od IQ, osobowości i satysfakcji zawodowej.

**WERSJA POLSKA INWENTARZA WIEDZY  
NIEWERBALNEJ DLA MENEDŻERÓW  
(TACIT KNOWLEDGE INVENTORY  
FOR MANAGERS – TKIM)<sup>3</sup>**

Cały proces przystosowania narzędzia do badania w warunkach polskich trwał ponad 15 miesięcy. Do wszystkich osób biorących udział w badaniu docierano poprzez kontakty prywatne. W celu przystosowania narzędzia do warunków polskich zaproszono do badania początkowo nauczycieli języka angielskiego. Grupa ta jednak okazała się nie trafioną ze względu na brak doświadczeń w biznesie. Znacznie trudniejszą grupę jeśli chodzi o przeprowadzenie badań stanowili menedżerowie. Początkowo wybrano 30 korporacji z listy 500 najlepszych firm opublikowanej na łamach Rzeczpospolitej (2003). Następnie zlokalizowano w organizacji i zadzwoniono z propozycją przeprowadzenia takich badań do Human Resources Managera korporacji znajdującej się na liście. Korporacje, które wyraziły chęć spotkania to Era, Johnson & Johnson, Danone Polska, City Bank, Nestle Polska.

**(1) Etapy adaptacji narzędzia**

Proces badania typu test-retest narzędzia Tacit Knowledge Inventory for Managers obejmuje następujące etapy:

- 1) Przetłumaczono amerykańską wersję TKIM na język polski.
- 2) Poproszono 10 nauczycieli języka angielskiego, którzy dobrze znają język angielski o wypełnienie TKIM w wersji amerykańskiej.
- 3) Po trzy tygodniowej przerwie poproszono tą samą grupę (10 osób) – nauczycieli języka angielskiego – o wykonanie TKIM w wersji przetłumaczonej na język polski.
- 4) Przeprowadzono test-retest na populacji 10 nauczycieli języka angielskiego (wersja polska i wersja amerykańska).
- 5) Wyliczono współczynnik korelacji r-Pearsona odpowiedziami badanych w polskiej i angielskiej wersji dla poszczególnych pytań. Uzyska-

ne wyniki były słabo skorelowane. Najwyższa korelacja dla poszczególnych pytań wynosiła 1, najniższa -0,40. Dla 31 pytań uzyskano silnie negatywną korelację (w przedziale istotności statystycznej do .05). 1/3 testu nie uzyskała dobrych wyników. Kwestionariusz odrzucono w tej wersji.

- 6) Przeprowadzono wywiad z osobami biorącymi udział w badaniu test-retest.
- 7) Pytano ich głównie o powody skrajnie różnych odpowiedzi w wersjach amerykańskiej i polskiej.
- 8) Nauczyciele tłumaczyli skrajność odpowiedzi na poszczególne pytania brakiem doświadczenia w dziedzinie zarządzania.
- 9) Wszystkie uzyskane odpowiedzi sugerowały brak znajomości kontekstu pracy menedżera.
- 10) Rozpoczęto cały proces adaptacyjny raz jeszcze zmieniając grupę z nauczycieli na menedżerów.
- 11) Znalezione 5 chętnych do wzięcia udziału w badaniu menedżerów – ekspertów. Zajmowali one wysokie dyrektorskie pozycje w strukturze organizacji.
- 12) Rozesłano do przeczytania polską i amerykańską wersję 5 Menedżerom Ekspertom, którzy pracują jako dyrektorzy w korporacjach znajdujących się na liście 500 najlepszych kompanii w Polsce (lista opublikowana na łamach Rzeczpospolitej, 2003), którzy pracowali kiedyś lub robią interesy ze Stanami Zjednoczonymi i którzy znają dobrze polską ale i amerykańską kulturę.
- 13) Zapoznano Menedżerów Ekspertów z koncepcją Roberta Sternberga na której opiera się kwestionariusz TKIM.
- 14) Poproszono Menedżerów ekspertów o dokonanie zmian w kwestionariuszu TKIM w wersji polskiej (które sytuacje by zmienili, tak by przystawały bardziej do sytuacji polskiej).
- 15) Zebrano wszystkie zmiany dokonane przez Menedżerów Ekspertów i na ich podstawie nadesiono poprawki do polskiej wersji TKIM.
- 16) Rozesłano ponownie poprawioną polską wersję do Menedżerów Ekspertów.
- 17) Menedżerowie Ekspertów zapoznali się z poprawioną wersją polską TKIM i zaakceptowali przesłaną wersję.

---

<sup>3</sup> Adaptację przeprowadzono po uzyskaniu zgody Profesora R. Sternberga, za którą składamy serdeczne podziękowanie. Dziękujemy również za szereg konsultacji, cennych rad i wielką otwartość, jakiej doświadczyliśmy ze strony Pana Profesora.



18) Przeprowadzono test-retest na populacji 10 Menedżerów, (wersja polska i wersja amerykańska). Grupę stanowiło 10 Menedżerów Ekspertów, którzy nie dokonywali wcześniejszych zmian w TKIM. Menedżerowie wypełniali wersję amerykańską a po 3 tygodniach – zmodyfikowaną wersję polską. Badani byli w wieku od 30 do 49 lat. Wszyscy pracowali w międzynarodowych korporacjach tj: Danone Polska, Price Water House Coopers, Simens, Orange, Allianz, Wprost, Nationale Nederlanden, Procter and Gamble, Citybank, Carlsberg Polska. Posiadali doświadczenie zawodowe przynajmniej 5 lat na rynku. Wszyscy zajmowali stanowisko Dyrektora. Bezpośrednio zarządzali przynajmniej 3 kierownikami a pośrednio od 15 do 160 osobowym zespołem. Awansowali przynajmniej 3 krotnie w ciągu swojej kariery zawodowej. Pochodzili spoza Warszawy ze średniozamożnych rodzin i nie mieli rodziny w Warszawie. Ich pensja stanowiła powyżej 10000 brutto. Pracowali dla międzynarodowej korporacji w Polsce.

19) Wyliczono współczynnik korelacji  $r$ -Pearsona odpowiedziami badanych w polskiej i angielskiej wersji dla poszczególnych pytań. Uzyskane wyniki były silnie skorelowane. Najwyższa korelacja dla poszczególnych pytań wynosiła 1, najniższa –158 (dla pytania 24) – przy czym była to jedyna korelacja ujemna na 91 zbadanych korelacji. Wszystkie pytania poza pytaniem 24 uzyskały pozytywną wartość korelacji istotną statystycznie do .05.

20) Przeformułowano pytanie 24.

21) Menedżerów zbadano 1 scenariuszem zawierającym pytania z zakresu od 21–30. Najpierw w wersji angielskiej, po 3 tygodniach wersją polską.

22) Uzyskano pozytywne korelacje we wszystkich punktach kwestionariusza (zobacz: Aneks 3).

23) Kwestionariusz dopuszczono do przeprowadzenia badań na populacji polskiej.

24) Jako miarę zgodności wewnętrznej testu wyliczono współczynnik *alfa* Crombacha dla 91 pytań inwentarza = .882 (współczynniki korelacji przedstawione są w Aneksie 3) oraz policzono rzetelności poszczególnych skal kwestionariusza:

- zarządzanie sobą (*self*) – współczynnik *alfa* Crombacha = .750;

- zarządzanie ludźmi (*others*) – współczynnik *alfa* Crombacha = .706;

- zarządzanie zadaniami (*tasks*) – współczynnik *alfa* Crombacha = .707.

## (2) Grupa normalizacyjna

Grupę badawczą stanowiło 137 osób. Wszystkie osoby biorące udział w projekcie badawczym miały związek z zarządzaniem. Istotną różnicę stanowiło jednak ich praktyczne doświadczenie w tym zakresie. Badanie obejmowało 4 grupy badawcze. W skład poszczególnych grup wchodziły odpowiednio zakwalifikowane pod względem doświadczenia osoby badane: menedżerowie – eksperci (15 osób w wieku 30–49 lat), menedżerowie – aplikanci (18 osób), studenci Szkoły Głównej Handlowej (73 osoby w wieku 19–28 lat) (27 z I roku, 26 z III roku i 20 z IV i V roku, które wiązały swoją przyszłość ze stanowiskami menedżerskimi w organizacji), nauczyciele (31 osób w wieku 27–46 lat, studiujących przedsiębiorczość na studiach podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie).

Kryteria zakwalifikowania do grupy eksperckiej były następujące. Grupę ekspertów stanowili dyrektorzy, którzy: bezpośrednio zarządzali przynajmniej 3 kierownikami a pośrednio od 15 do 160 osobowym zespołem; awansowali przynajmniej 3 krotnie w ciągu swojej kariery zawodowej; pochodzili spoza Warszawy ze średniozamożnych rodzin i nie mieli rodziny w Warszawie<sup>4</sup>; pobierali pensję powyżej 10000 brutto, pracowali dla międzynarodowej korporacji w Polsce; kierownicy, którzy: bezpośrednio zarządzali przynajmniej 3 osobowym zespołem; awansowali przynajmniej raz w ciągu swojej kariery zawodowej; pochodzili spoza Warszawy ze średniozamożnych rodzin i nie mieli rodziny w Warszawie; pobierali pensję powyżej 5 000 zł brutto; pracowali dla międzynarodowej korporacji w Polsce. Wszyscy badani menedżerowie byli starannie dobrani pod względem swoich osiągnięć organizacji oraz posiadali duże doświadczenie i byli uznawani w swoich korporacjach za autorytety. Autorytet ten miał swoje źródła w ich wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie i umiejętnościach zarządzania zespołami.

<sup>4</sup> Podstawa do przyjęcia kryterium pochodzenia z poza Warszawy wynikała z koncepcji R. Sternberga (1988), która zakłada szybką adaptację ludzi z wysoką inteligencją praktyczną do środowiska lub kształtowanie bądź zmianę tego środowiska do swoich potrzeb. Nasilenie tego wskaźnika jest niewątpliwie większe u ludzi pochodzących spoza Warszawy a zamieszkujących i pracujących w tym mieście.

### (3) Struktura inwentarza

W wersji polskiej podobnie jak w amerykańskiej Inwentarz Wiedzy Niewerbalnej Menedżerów (IWNM) składa się 9 scenariuszy – opisów konkretnej sytuacji, z jaką spotykają się menedżerowie w ciągu swojej pracy, (9 opisów konkretnych sytuacji). Badani oceniają jakość poszczególnych, alternatywnych odpowiedzi na siedmiostopniowej skali, gdzie (1) to rozwiązanie wg mnie bardzo złe; (4) to rozwiązanie ani dobre ani złe; (7) rozwiązanie uznawane przeze mnie za bardzo dobre (cały IWNM zawiera załącznik nr 1).

### (4) Interpretacja wyników testu

Autorzy zaprojektowali Inwentarz Wiedzy Niewerbalnej dla Menedżerów tak, aby miał on bardzo szerokie zastosowanie w doborze i selekcji menedżerów. Wyniki testu prezentowane są za pomocą: a) „Profilu Eksperskiego” dla każdej organizacji, b) raportu zbiorczego kandydata, na który składają się: wyniki kandydata/aplikanta w poszczególnych podskalach (zarządzanie sobą, zadaniami i ludźmi) oraz wynik ogólny; raport z pozycji odchylenia dla każdego kandydata od profilu eksperckiego opracowanego dla danej organizacji.

### (5) Procedura badania

Badanie rozpoczyna się od rozpoznania skutecznych menedżerów – ekspertów w danej organizacji i przebadania ich IWNM. Wyniki badań menedżerów – ekspertów stworzą tzw. profil ekspercki. Profil ten pokazuje procentową zgodność ekspertów w danej firmie odnośnie do poszczególnych działań dla każdej odpowiedzi alternatywnej towarzyszącej scenariuszom związanym z pracą.

Analizując początek profilu nie trudno zauważyć, że w próbie punktacji dla odpowiedzi nr 1 w scenariuszu nr 1: 4% ekspertów menedżerów zgadza się uważając, że to rozwiązanie jest dobre (oceniaли to rozwiązanie na poziomie 6 lub 7); 3% dokonało oceny neutralnej (oceniając 3, 4, 5) i 93% menedżerów oceniło to rozwiązanie negatywnie (przydzielając odpowiednio 1 i 2). Dużą zgodność pozytywnych ocen dokonanych przez menedżerów ekspertów widzimy np.: w odpowiedziach 2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 16 i 18. Występowała duża zgodność negatywnej oceny rozwiązań u ekspertów np.: w odpowiedziach 1, 13, 14, 15, 17, 19, 20. Neutralne odpowiedzi udzielali menedżerowie – eksperci odnosząc się do zaproponowanych rozwiązań np.: w pytaniach 3, 4, 5, 21,

22, 23, 24, 25, 27 – uważając, że jest to odpowiedź ani dobra ani zła.

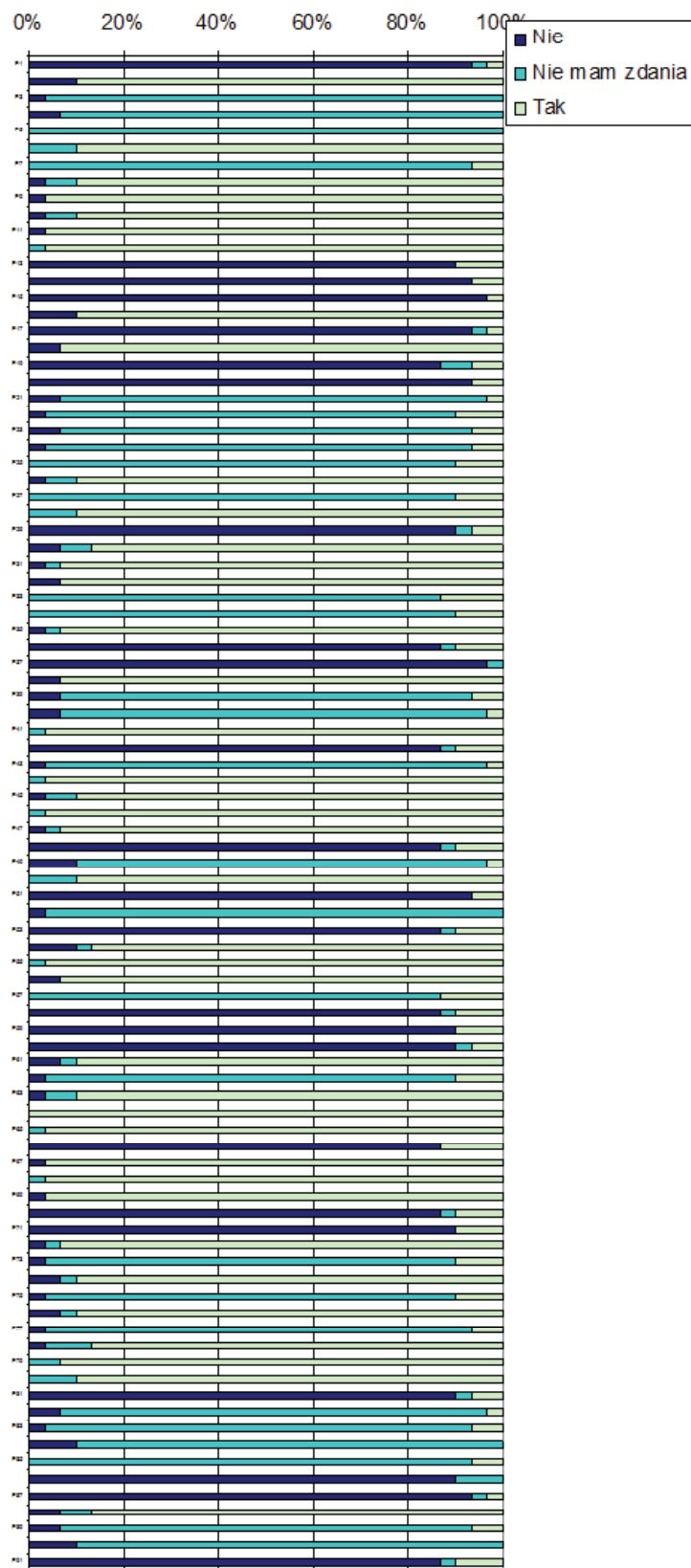
Z diagnostycznego punktu widzenia taka analiza jakościowa punktu po punkcie jest bardzo cenna, ponieważ na tej podstawie można zobaczyć jak większość menedżerów ekspertów upora się z podobnymi sytuacjami w pracy. Jednocześnie analiza wyników podaje nam podstawowy wzór jakości działań dla każdej pozycji po to, aby opracować bieżący program szkoleń, czy selekcji dla potencjalnych kandydatów na pozycje menedżerskie lub w oparciu o badane kryteria można oceniać stażystów czy praktykantów uczestniczących w programach zarządzania. Wykreślony profil ekspercki jest podstawą do dalszych badań odnośnie do aplikantów.

### (6) Analiza wyników po badaniu kandydatów/aplikantów

Inaczej niż w przypadku profilu eksperckiego, który pokazuje ogólną zgodność menedżerów, co do jakości działania dla każdej odpowiedzi alternatywnej, wyniki dla kandydatów muszą być bardziej specyficzne. IWNM nie zawiera dobrych ani złych odpowiedzi. Analiza wyników aplikanta bazuje na poziomie zgodności pomiędzy ekspertem a aplikantem. Wyniki te będą pochodną używanego odchylenia punktacji (różnica pomiędzy oceną aplikanta i średnimi wynikami grupy eksperckiej).

Poniżej przedstawiono punktowy przelicznik wyników. Przyjmuje się, że menedżerowie eksperci uzyskali w danych skalach 100 p., więc poniższy schemat należy interpretować w ten sposób, że dany aplikant w kompetencji zarządzanie sobą uzyskał wynik 78 p., w kompetencji zarządzanie ludźmi uzyskał wynik 88 p., w kompetencji zarządzania zadaniami uzyskał wynik 67 p., co w wyniku ogólnym daje nam 78 p. Im wyższy wynik w danej skali uzyska aplikant, tym bliżej znajduje się menedżerów ekspertów i tym lepiej rokuje jego kariera zawodowa. Wyniki od 100 do 90 p. to wyniki bardzo wysokie. Wyniki od 90–70 punktów to wyniki wysokie. Wyniki od 70 do 60 p. to wyniki średnie. Wyniki 60–40 punktów są wynikami niskimi. Wyniki poniżej 40 p. są wynikami bardzo niskimi.

Porównując wyniki aplikanta z profilem eksperckim nie tylko możemy ustalić poziom poszczególnych kompetencji, ale możemy zobaczyć jak blisko jest usytuowany sposób myślenia przyszłego menedżera-aplikanta do funkcjonujących i osadzonych dobrze w organizacji skutecznych menedżerów ekspertów.



Ryc. 1. Profil menedżerów ekspertów



- a) **Wynik ogólny (*total*)** opiera się na wynikach uzyskanych ze wszystkich 91 odpowiedzi alternatywnych (*item*). Przedstawia całościową względną zgodność aplikanta z ekspertami-menedżerami w organizacji.
- b) **Wyniki w podskalach** – Skuteczne radzenie sobie z sytuacją zarządzania może wymagać różnej ilości wiedzy niewerbalnej o zarządzaniu sobą (*self*), zarządzaniu pracą (*task*), i zarządzaniu ludźmi (*others*). Wyniki w podskalach uzyskuje się dla trzech rodzajów wiedzy niewerbalnej, które stanowią relatywną zgodność z menedżerami-ekspertami w spojrzeniu na zarządzanie sobą, pracą i innymi. Wyniki w podskalach interpretuje się w ten sposób, że im wyższy wynik aplikanta, czyli więcej jego odpowiedzi przypomina odpowiedzi grupy ekspertów tym lepiej.

**Zarządzanie sobą** – Skala ta odnosi się do praktycznego know-how o samomotywacji i organizacji własnej, która jest niezbędnym czynnikiem w skutecznej pracy menedżera. Przykładem wiedzy niewerbalnej o zarządzaniu sobą jest np.: zdolność przewyższania trudności z odkładaniem czegoś na potem.

**Zarządzanie pracą/zadaniami** – Skala ta odnosi się do wiedzy praktycznej o tym jak wykonywać dobrze zadania specyficzne dla pracy menedżera, związane z zarządzaniem. Przykładem wiedzy

niewerbalnej dotyczącej zarządzania pracą jest przykładanie dużej wagi do wstępu podczas przedstawiania prezentacji przez danym audytorium.

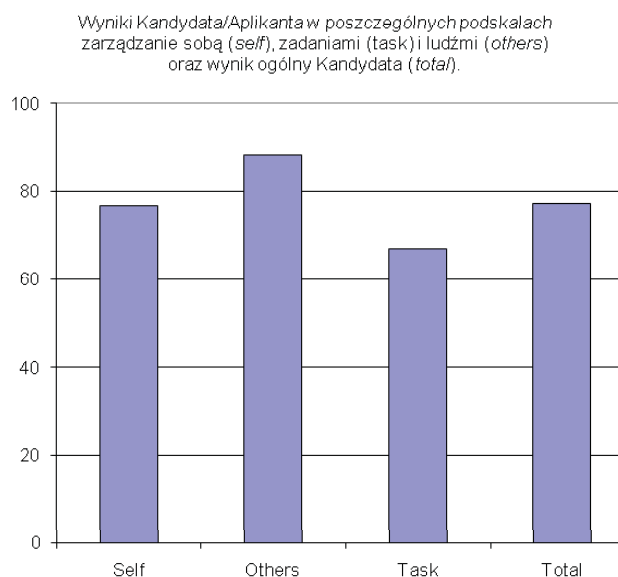
**Zarządzanie innymi** – Skala zarządzanie innymi odnosi się do praktycznego know-how o zarządzaniu pracownikami, interakcjami z kolegami równymi rangą i przełożonymi. Przykładem wiedzy niewerbalnej o zarządzaniu innymi jest znajomość jak nagradzać pracowników tak, aby maksymalizować wydajność i satysfakcję z pracy.

### c) Raport z odchyień

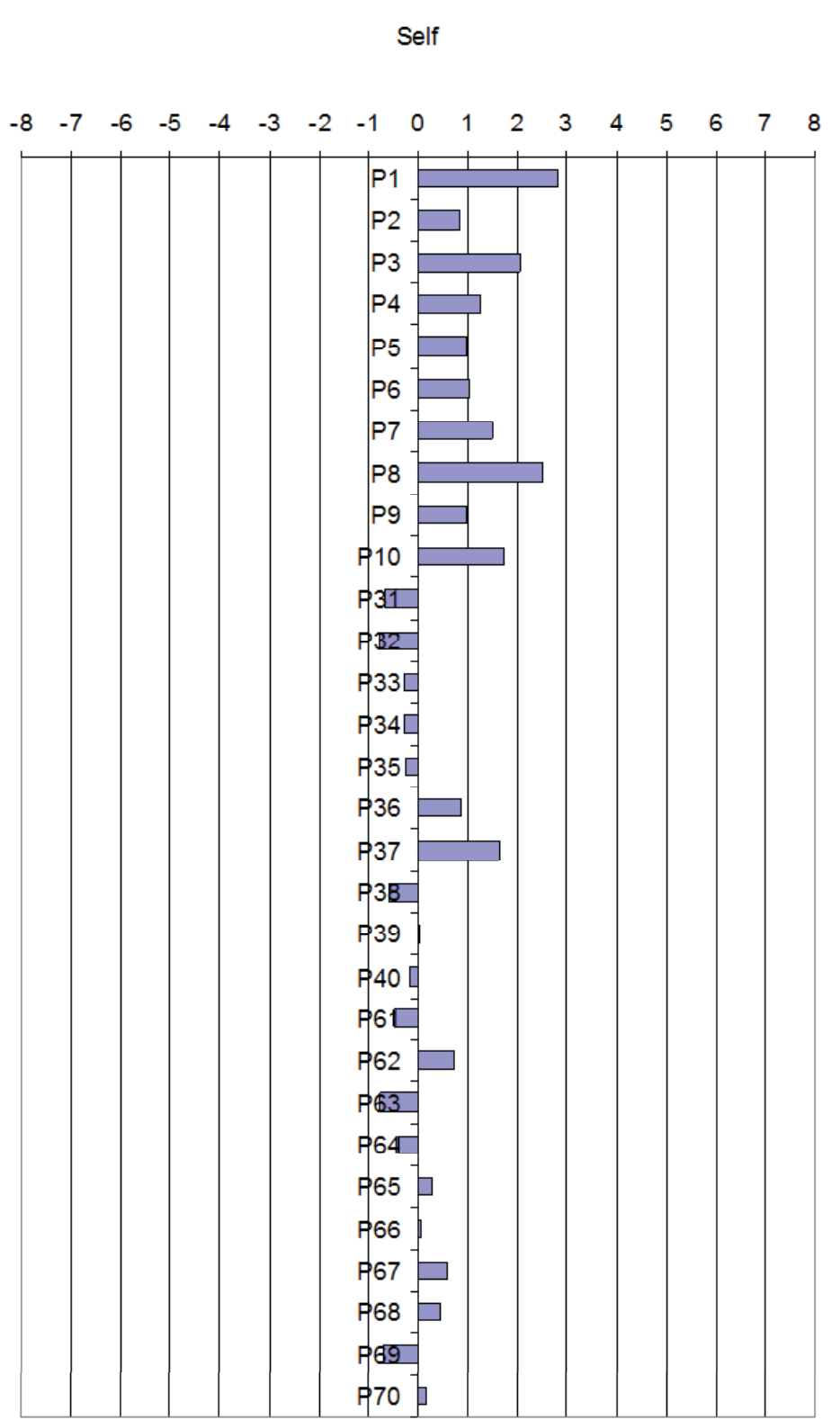
Wyniki (ukazane na skali od 1 do 100) są liniową transformacją standaryzowanej wartości  $Z$  wyliczanej wg wzoru:

$Z = \text{wynik kandydata} - \text{średnia ocena ekspertów} / \text{odchylenie standardowe ocen ekspertów}$

Jest to całkowite odchylenie wyniku ze średniej wyników ekspertów przy użyciu formuły  $-15z + 100$  (lub  $15z: 100$ ). Jeżeli nie ma całkowitej zgodności w układzie aplikant-ekspert (w tym przypadku zgodności wartość  $Z = 0$ , a wynik jest 100) to wynik przy użyciu odchylenia standardowego  $15z$  będzie zawsze niższy od 100. Przedstawiony poniżej wykres pokazuje poziom zgodność w skali zarządzania sobą pomiędzy aplikantem a ekspertem. Na jego podstawie możemy zaobserwować standaryzowane odchylenie wyników aplikanta od średnich ocen badanych ekspertów. Widzimy też gdzie aplikant



Ryc. 2. Wynik ogólny aplikanta w porównaniu z wynikami grupy menedżerów ekspertów



Ryc. 3. Raport z pozycji odchylenia dla każdego kandydata od profilu eksperckiego opracowanego dla danej organizacji

udzielał bardziej pozytywnych niż eksperci odpowiedzi (wykresy po prawej stronie) a gdzie jego odpowiedzi były bardziej negatywne (wykresy po lewej stronie). Wyniki w granicach jednego odchylenia standardowego mówią o wysokim podobieństwie oceny aplikanta do średniej ocen ekspertów. Wyniki powyżej jednego odchylenia standardowego i powyżej mówią o małej zgodności pomiędzy oceną aplikanta a ekspertami (przykłady z wykresu).

Wniosek: IWPM w wersji polskiej jest narzędziem rzetelnym.

## LITERATURA

- Anderson, J.R. (1983). *The architecture of cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brody, N. (2000). History of theories and measurements of intelligence. W: R. J. Sternberg (red.), *Handbook of intelligence* (s. 16–33). New York, NY: Cambridge University Press.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basicbooks.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gottfredson, L.S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, 24, 79–132.
- Grotzer, T.A., Perkins, D.A. (2000). Teaching of intelligence: A performance conception. W: R.J. Sternberg (red.), *Handbook of intelligence* (s. 492–515). New York: Cambridge University Press.
- Horn, J.L. (1994). Theory of fluid and crystallized intelligence. W: R.J. Sternberg (red.), *Encyclopedia of human intelligence* (t. 1, s. 443–451). New York, NY: Macmillan.
- Howe, M.J., Davidson, J.W., Sloboda, J.A. (1998). Innate talents: Reality or myth? *Behavioral Brain Sciences*, 21, 399–442.
- Koriat, A. (1993). How do we know that we know? The accessibility model of the feeling of knowing. *Psychological Review*, 100, 609–639.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. (2000). Competing models of emotional intelligence. W: R.J. Sternberg (red.), *Handbook of intelligence* (s. 396–420). New York: Cambridge University Press.
- Mrozovsky, N. (1990). *Rheostasis: The physiology of change*. New York: Oxford University Press.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality*. San Francisco: Freeman.
- Necka, E. (2001). Osobowość i różnice indywidualne. Inteligencja. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 2, s. 721–760). Gdańsk: GWP.
- Necka, E. (2003). *Inteligencja*. Gdańsk: GWP.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimensions*. Garden City, NY: Doubleday.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Serpell, R. (2000). Intelligence and culture. W: R.J. Sternberg (red.), *Handbook of intelligence* (s. 549–580). New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. (red.). (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. (1980). Sketch of a componential subtheory of human intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 3, 573–584.
- Sternberg, R.J. (1988). *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. New York: Penguin Books.
- Sternberg, R.J. (1990). *Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. (1997). *Successful intelligence*. New York: Plume.
- Sternberg, R.J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292–316.
- Sternberg, R.J. (2001). Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne. *Przegląd Psychologiczny*, 44, 375–403.
- Sternberg, R.J., Caruso, D. (1985). Practical modes of knowing. W: E. Eisner (red.), *Learning the ways of knowing* (s. 133–158). Chicago: University of Chicago Press.
- Sternberg, R.J., Conway, B.E., Ketron, J.L., Bernstein, M. (1981). People's conceptions of intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 37–55.
- Sternberg, R.J., Forsythe, G.B., Hedlund, J., Horvath, J.A., Wagner, R.K., Williams, W.M., Snook, S., Grigorenko, E.L. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J., Hedlund, J. (2002). Practical Intelligence, g, and Work Psychology. *Human Performance* 15, 1/2, 143–160.
- Sternberg, R.J., Okagaki, L., Jackson, A. (1990). Practical intelligence for success in school. *Educational Leadership*, 48, 35–39.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K. (1993). The g-centric view of intelligence and job performance is wrong. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 1, 1–4.
- Uchnast, Z. (2006). Mądrość: Inteligencja praktyczna – kompetencja osobowa. W: J.C. Czabała, E. Zastępa (red.), *Psychologia kliniczna okresu dzieciństwa i adolescencji* (s. 53–67). Warszawa: Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.
- Wagner, R.K. (1987). Tacit knowledge in everyday intelligent behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1236–1247.
- Wagner, R.K., Sternberg, R.J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 436–458.
- Wagner, R.K., Sternberg, R. J. (1986). Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. W: R.J. Sternberg, R.K. Wagner (red.), *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world* (s. 51–83). New York: Cambridge University Press.
- Wagner, R.K., Sternberg, R.J. (1991). *Tacit Knowledge Inventory for Managers*. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.
- Wagner, R.K., Sujana, H., Sujana, M., Rashotte, C.A., Sternberg, R.J. (1999). Tacit knowledge in sales. W: R.J. Sternberg, J.A. Horvath (red.), *Tacit knowledge in professional practice* (s. 155–182). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yang, S., Sternberg, R.J. (1997). Taiwanese Chinese people's conceptions of intelligence. *Intelligence*, 25, 21–36



ANEKS 1

**Inwentarz Wiedzy Niewerbalnej dla Menedżerów  
(Tacit Knowledge Inventory for Managers – TKIM)  
Richarda K. Wagnera (Florida State University)  
i Roberta J. Sternberga (Yale University)**  
Adaptacja: Anna K. Baczyńska, Jan F. Terelak  
(UKSW, Instytut Psychologii, Katedra Psychologii  
Pracy i Stresu)

Kwestionariusz ten prezentuje różne sytuacje związane z pracą. Po każdej z nich następuje seria możliwości, które są istotne dla uporania się z daną sytuacją. Zbadaj krótko wszystkie podane możliwości, po czym oceń ich wartość **w skali od 1 do 7**. Przypisaną cyfrę (liczbę) wpisz w tabelkę pod scenariuszem np.:

Pozycja od 1 do 91

P1	P2	P2	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P...
2	5	7	...	...	...	...	...	...	

Staraj się wykorzystać całą skalę (**od 1 do 7**) chociaż nie jest to konieczne w każdej sytuacji. Możesz zdecydować na przykład, że żadna z podanych możliwości nie jest dobra dla danej sytuacji lub możesz zdecydować, że wszystkie są dobre. W tym kwestionariuszu **nie ma jednej właściwej odpowiedzi**.

**Przykład:**

Twoja bezpośrednia przełożona zapytała o Twoją opinię na temat nowej kampanii promocyjnej, którą właśnie opracowała. Myślisz, że jej kampania jest po prostu okropna i że wykorzystanie jej byłoby wielkim błędem. Już wcześniej zauważyłeś, że Twoja przełożona źle znosi krytykę i podejrzewasz, że i tym razem chodzi jej tylko o potwierdzenie, że to, co zrobiła podoba Ci się, a nie oczekuje uczciwej opinii.

Dla danej sytuacji oceń wartość każdej z następujących reakcji na skali od 1 do 7.

**Bardzo zły(1) ani dobry ani zły(4) bardzo dobry(7)**

- Powiedz jej, że Twoim zdaniem kampania jest doskonała.
- Powiedz jej, że kampania podoba Ci się, ale masz pewne zastrzeżenia, czy jest ona odpowiednia dla tego konkretnego klienta.

P a	P b
1	5

Jeśli odpowiadający dla pozycji „P a” wystawiłby **ocnę 1**, wskazywałoby to na to, że rozwiązanie „a” jest bardzo złe. **Ocena 5** dla **pozycji „P b”** wskazywałaby, że zaproponowane rozwiązanie było dobre, chociaż nie bardzo dobre.

Proszę zaznaczyć odpowiedź dla każdej sytuacji, a gdy już skończysz **sprawdź, czy nie pominąłeś jakiejś odpowiedzi**.

**I. Jesteś Vice-Dyrektorem Zarządzającym** Działem Marketingu w Sherman Electronics – firmy, która sprzedaje artykuły audio-video. Pracujesz w tej firmie od czasu ukończenia studiów, z czego 13 lat na stanowisku menedżerskim w dziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi i 2 lata na obecnej pozycji.

W przeciągu ostatnich 5-ciu lat Sherman Electronics sukcesywnie tracił udziały na rynku audio-video. W przeszłości siłą Shermana było wprowadzanie nowych produktów na rynek przed swoją konkurencją. Obecna linia produktów wydaje się być trzy kroki w tyle za liderami na szybko zmieniającym się rynku. Strategia, skupiania się na bardziej stabilnych segmentach rynku została zarzucona z powodu zażartej konkurencji ze strony wielkich zamorskich kompani.

Uważasz, że Twój brak wiadomości o najnowszych produktach i technologiach z dziedziny audio-video ogranicza Twoją efektywność. Jesteś bardzo zapracowany, ale uważasz, że musisz uzupełnić swoje zaległości i być na bieżąco z nowościami dotyczącymi tego rynku.

Oceń jakość następujących rozwiązań, aby stać się bardziej zorientowanym w nowych produktach i technologiach w skali od 1 do 7.

Pozycja od 1 do 10

P1	P2	P2	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10

- Poproś, aby firma wysłała Cię na studia techniczne.
- Zleć firmie, która zbiera i dostarcza z wielu źródeł materiały o nowościach dotyczących określonej dziedziny, aby dostarczyła Ci wszystkie bieżące materiały dotyczące Twojego rynku.
- Zaprenumeruj kilka czasopism technicznych związanych z tematem Waszej działalności.
- Zaprenumeruj kilka czasopism dotyczących Waszych produktów, ale zorientowanych na klientów.
- Zacznij bywać na Targach i Wystawach produktów z waszej dziedziny.
- Poproś o możliwość udziału w co tygodniowych dyskusjach o pomysłach na nowe produkty organizowanych przez dział Badań i Rozwoju.
- Wybierz się na serię technicznych prezentacji prowadzonych przez naukowców z poza firmy sprawowanych przez Dział Produkcji.
- Zatrudnij pracownika, którego głównym obowiązkiem będzie informowanie Ciebie na bieżąco, ze wszystkimi nowościami w Waszej dziedzinie.

9. Poproś pracowników z działu inżynieryjnego, żeby przygotowawali, co miesięczne raporty o nowatorskich produktach.
10. Poproś Dział Badań i Rozwoju oraz Dział Produkcji, o co tygodniowe prezentacje dla siebie i twojej załogi dotyczące kwestii technicznych.

**II.** Pracownik, który podlega jednemu z Twoich bezpośrednich podwładnych poprosił o rozmowę z Tobą na temat marnotrawstwa, kiepskich sposobów zarządzania i ewentualnych uchybień w procedurach firmy oraz naruszenia prawa przez Twojego bezpośredniego podwładnego. Jesteś na swoim obecnym stanowisku dopiero jeden rok, ale w tym czasie nie miałeś żadnych kłopotów z pracownikiem, którego dotyczy to pomówienie. Ani Ty ani Twoja firma nie uznajecie polityki „otwartych drzwi”, a więc wymagane jest, aby pracownicy zgłaszali swoje problemy do swoich bezpośrednich przełożonych zanim powiadomią o nich kogoś innego. Pracownik, który chce się z Tobą spotkać nie omawiał swych uwag ze swoim przełożonym ze względu na ich delikatną naturę.

Ponadto Twój Asystent ostatnio Ci wspominał, że Pracownik, który chce się z Tobą widzieć ma silne rodzinne powiązania z miejscowymi mediami. Obawiasz się, że sprawa może zatoczyć szersze kręgi.

Używając skali od 1 do 7 oceń jakość następujących zachowań, które mógłbyś zastosować w tej sytuacji.

Pozycja od 11 do 20

P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
			...	...	...	...	...	...	

11. Nie wyraż zgody na spotkanie z pracownikiem chyba, że on najpierw omówi swoje uwagi z Twoim podwładnym.
12. Wyraż zgodę na spotkanie z pracownikiem, ale tylko w obecności Twojego podwładnego.
13. Spotkaj się z pracownikiem, a następnie ze swoim podwładnym, aby uzyskać informacje z dwóch stron.
14. Jeśli uznasz, że zbadanie sprawy jest uzasadnione zanim spotkasz się ze swoim podwładnym, spotkaj się z pracownikiem, po czym rozpatrz przedstawione przez niego zarzuty,.
15. Jeśli możesz zdobądź więcej informacji o pracowniku, zanim podejmiesz jakąkolwiek decyzję.
16. Nie wyraż zgody na spotkanie z pracownikiem i poinformuj swojego podwładnego, że pracow-

nik próbował pominąć część komunikacyjnej procedury.

17. Spotkaj się ze swoim podwładnym zanim podejmiesz decyzję, czy spotkać się z pracownikiem.
18. Upomnij pracownika, że zignorował procedury dotyczące komunikacji w firmie.
19. Poproś o radę jakiegoś doświadczonego współpracownika, którego darzysz szacunkiem.
20. Przekaż sprawę swojemu asystentowi.

**III.** Ukończyłeś właśnie najważniejszy projekt w swoim życiu, który dotyczył między innymi automatyzacji w magazynach twojej spółki. W ciągu ostatnich 6-ciu miesięcy spędziłeś nad tym projektem większość swoich wieczorów i weekendów. Jesteś zadowolony ze swojej pracy, ponieważ, pomimo różnych przeciwności, projekt został ukończony na czas i nie przekroczył zaplanowanych kosztów. Tuż przed zakończeniem wydawało się, że będziecie potrzebować dodatkowego czasu i dodatkowych pieniędzy. Dlatego, że bardzo ciężko pracowałeś nad swoją częścią projektu a ponadto naciskałeś mocno na niektórych ze swoich współpracowników, zmieściliście się zarówno w czasie jak i w kosztach.

Na zebraniu, Twój przełożony (będący na tym stanowisku od 6-ciu miesięcy) podniósł kwestię Twojego postępowania w czasie realizacji projektu. Spodziewając się głośniejszej pochwały, a może nawet dyskusji o możliwym awansie zostałeś oszołomiony oceną Twojej pracy, która była całkowicie negatywna. Twój szef oznajmił, że niektórzy z Twoich podwładnych skarżyli się bezpośrednio do niego na Twoje traktowanie ich w ostatniej fazie realizacji projektu. Kwestionował Twoje zdolności, co do zarządzania ludźmi i na głos wyraził swoją dezaprobatę odnośnie Twoich zdolności przywódczych. Nie powiedział nic pozytywnego na temat faktu, że skończyłeś projekt na czas i że pomimo niesprzyjających okoliczności zmieściliście się w zaplanowanych kosztach. Ponadto nie wspominał ani słowem o Twojej ogromnej pracy, jaką włożyłeś w ten projekt.

Za tydzień ma być podział projektów na Nowy Rok. Na jednym z nich bardzo Ci zależało. W skali od 1 do 7 oceń jakość następujących zachowań, które mógłbyś zastosować w tej sytuacji.

Pozycja od 21 do 30

P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30

21. Przyznaj, że być może byłeś zbyt twardy w stosunku do swoich pracowników, ale dodaj, że w Twojej ocenie zmieszczenie się w narzuconym terminie ukończenia projektu oraz zaprojektowanym budżecie uzasadniają takie właśnie zachowanie.
22. Wyraż niezadowolenie z oceny Twojej pracy i dodaj, że Twoim zdaniem jest ona jednostronna.
23. Zaakceptuj krytykę i wyjaśnij, co zamierzasz zmienić w swoim zachowaniu na przyszłość.
24. Spróbuj wyjaśnić, czy za tą negatywną oceną nic się jeszcze nie kryje.
25. Zaczynj rozglądać się za nowym stanowiskiem pracy.
26. Omów ze swoim przełożonym konkretne przykłady sytuacji, w których uważa on, że popełniłeś błąd w czasie pracy nad tym projektem i spytaj jak on by pokierował pracą w tych momentach tak, aby była ona bardziej efektywna.
27. Poproś twojego przełożonego o jeszcze jedną szansę, postanawiając sobie, że w przyszłości będziesz go lepiej informować o czynnościach w Twojej pracy.
28. Poproś twojego przełożonego, żeby ci pomógł rozwinąć Twoje umiejętności w zarządzaniu ludźmi.
29. Poszukaj rady, jak postąpić, u innych zaufanych ludzi w spółce.
30. Przyznaj, że może popełniłeś kilka błędów, ale upewnij się, że Twój przełożony jest świadomy tego, co osiągnąłeś i jakie niesprzyjające okoliczności temu towarzyszyły.

**IV.** Przeanalizuj wszystkie poniższe strategie i oceń ich przydatność dla codziennej pracy menedżera w skali od 1 do 7.

Pozycja od 31 do 40

P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40

31. Myśl raczej w kategoriach „zakończone zadania” niż „godziny spędzone w pracy”.
32. Używaj list codziennych celów/zadań do wykonania, ułożonych w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego.
33. Nagradzaj się za ukończenie ważnych zadań, zaplanowanych na dany dzień.
34. Bądź odpowiedzialny za wszystkie fazy każdego zadania czy projektu, w jaki jesteś zaangażowany.

35. Rób sobie krótkie przerwy w ciągu całego dnia (np. szybki spacer po firmie).
36. Tylko nieistotne zadania zlecaj do wykonania innym, ponieważ nie możesz gwarantować, że zadanie będzie wykonane prawidłowo i na czas chyba, że wykonasz je osobiście.
37. Rób tylko rzeczy, które chce Ci się zrobić (w danym momencie), aby maksymalizować jakość swojej pracy.
38. Wykorzystaj każdą sposobność uzyskania informacji zwrotnych na etapie wstępnego szkicu Twojego projektu.
39. Poza tą narzuconą z zewnątrz, dodatkowo ustal swoją własną datę zakończenia pracy nad projektem
40. Nie trać czasu na plan najskuteczniejszego wykonania danego zadania, ponieważ najlepszy sposób jego realizacji może nie być oczywisty, aż do czasu, rozpoczęcia jego realizacji.

**V.** Twoja Korporacja Matka otworzyła swoją spółkę w Wałbrzychu, a Ty zostałeś jej Dyrektorem Zarządzającym. Większość zatrudnionych tam osób nigdy nie pracowała dla wielotysięcznej Korporacji. Jako Ekspert zostałeś poproszony o przygotowanie szkolenia dla menedżerów w Twojej spółce o zasadach prawidłowego i skutecznego „raportowania” do przełożonych.

Oceń jakość następujących porad dotyczących pism służbowych, które rozważasz zawrzeć w swoim szkoleniu w skali od 1 do 7.

Pozycja od 41 do 50

P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50

41. Pisz raporty tak, aby główna myśl była zrozumiała i przejrzysta dla czytającego, który ma czas na to, aby zaledwie przejrzeć raport.
42. W pierwszych kilku akapitach wyjaśnij, jak cały raport jest zbudowany.
43. Używaj prostych słów i unikaj biznesowego żargonu.
44. Pracuj nad tym, aby zawrzeć swoje przesłanie w jak najmniejszej ilości słów.
45. Rozważ uważnie, do kogo piszesz swój raport.
46. Pisz ostrożnie, aby uniknąć przepisywania „na czysto”.
47. Używaj raczej stylu oficjalnego/formalnego niż nieformalnego.
48. Unikaj pomocy wizualnych jak np. rysunki, wykresy i diagramy, ponieważ one często nadto upraszczają Twoje przesłanie.



49. Korzystaj raczej z biernej niż czynnej formy czasownika (np. napisz raczej „30 menedżerów zostało przesłuchanych” niż „my przesłuchaliśmy 30 menedżerów”).
50. Unikaj pisania w pierwszej osobie (np. napisz raczej „zaleca się” niż „ja zalecam”).

**VI.** Zostałeś wyznaczony, aby zrewidować procedury obowiązujące w Twoim dziale w Waszej spółce. Otrzymałeś sześć tygodni na wykonanie zadania. Stare obowiązujące zasady działania były niejasne, a rezultacie kilka osób zajmowało się czymś, co mogła zrobić jedna osoba, a inne ważne sprawy nie były w tym czasie w ogóle załatwiane. Ponosisz całkowitą odpowiedzialność za nową koncepcję. Cały projekt jest bardzo delikatnej natury z powodu skutków wpływu nowego podziału zadań na pozycję poszczególnych stanowisk menedżerskich w Twoim dziale. Wierzysz, że to jak Twoja koncepcja sprawdzi się może mieć bardzo duży pozytywny lub negatywny wpływ na Twoją karierę.

Oceń jakość następujących działań, które mógłbyś podjąć w takim kierunku, aby miały pozytywny wpływ na Twoją karierę w skali od 1 do 7.

Pozycja od 51 do 60

P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60

51. Zdecyduj od razu, czy jesteś w stanie uzyskać odpowiedni rezultat, który usatysfakcjonuje większość, jeśli tak nie uważasz spróbuj wyplątać się z tego zadania.
52. Dowiedz się tak dużo, jak to tylko możliwe o poglądach swoich przełożonych na temat preferowanych przez nich działań w tym zakresie.
53. Trzymaj się korekt, na które Twoi przełożeni patrzą życzliwym okiem lub, które myślisz, że łatwo mógłbyś im „sprzedać”.
54. Weź pod uwagę informacje zwrotne dotyczące wstępnego szkicu Twojego projektu od Twoich przełożonych.
55. Weź pod uwagę informacje zwrotne dotyczące szkicu Twojej nowej koncepcji pochodzące od ludzi, których ten projekt dotyczy.
56. Z reprezentantów wszystkich działów stwórz zespół, który przejmie odpowiedzialność za cały projekt.
57. Jeśli jesteś w stanie to dowiedz się, dlaczego właśnie Ty zostałeś wyznaczony do tego zadania.

58. Wykorzystaj tę sytuację, aby zmniejszyć władzę osób, którzy pracują w Twoim dziale i często nie cieszysz się ich poparciem, oczywiście w taki sposób, żeby nie stało się to oczywiste.
59. Unikaj wskazywania po imieniu tych osób, których słaba wydajność pracy jest przyczyną konkretnych zmian w procedurach firmy.
60. Jeśli robisz jakieś postępy, nie przejmuj się, że nie wyrabiasz się w terminie ze swoim projektem.

**VII.** Jesteś odpowiedzialny za przetarg i przyznanie kontraktu na nowy system grzewczy w Twojej fabryce. Najbardziej konkurencyjną wydaje się być oferta nowej białoruskiej firmy The Best Heating Company. Niestety większość informacji, które posiadasz, nie skłania Cię w kierunku jednoznacznego wyboru, bo nie masz pewności, że są one rzetelne.

Oceń ważność następujących informacji w podejmowaniu Twojej decyzji o przyznaniu kontraktu nowej białoruskiej firmie The Best Heating Company w skali od 1 do 7.

Pozycja od 61 do 70

P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70

61. Biuro sprawdzające wiarygodność typowanego przez Ciebie kontrahenta nie odnotowało żadnych większych skarg na tę firmę.
62. Oferta tej firmy jest o 12 000 PLN niższa od wszystkich pozostałych ofert (przybliżony koszt systemu to ok. 260 000 PLN).
63. Typowana przez Ciebie firma reklamuje swoje systemy grzewcze, jako najbardziej niezawodne, sprzedawane w bardzo przystępnej cenie.
64. Poprzedni klienci typowanego przez Ciebie kontrahenta, z którymi spotkałeś się osobiście, mają pozytywne wrażenia tak, co do firmy jak i do jej produktów.
65. Szacowane koszty eksploatacyjne dla systemu grzewczego wykonane przez przyszłego kontrahenta były niższe niż szacunki wykonane przez innych oferentów.
66. Firma jest nowa.
67. Firma obiecuje bardzo szybką instalację.
68. Firma dostarczyła listy rekomendacyjne od byłych klientów, zaświadczających o jakości ich systemów grzewczych.
69. Firma w przeszłości wykonała dobrze jakieś zlecenie dla Twojej firmy.

70. Twój konkurent na rynku właśnie niedawno zakupił taki sam system grzewczy od firmy, której zamierzasz przyznać kontrakt.

**VIII.** Przeglądasz propozycje projektów, które są do wykonania w nadchodzącym roku. Przejrzałeś i przemyślałeś już sporo z nich i chcesz wybrać projekt, który byłby najlepszy dla Ciebie.

Oceń ważność następujących przemyśleń podczas dokonywania wyboru nowego projektu w skali od 1 do 7.

Pozycja od 71 do 80

P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80

71. Mój bezpośredni przełożony chciałby, aby właśnie ten projekt został zrealizowany.
72. Wykonanie tego projektu będzie wymagało podniesienia moich kwalifikacji, a to może w przyszłości zwiększyć moje szanse na awans.
73. Projekt powinien zwrócić uwagę lokalnych mediów.
74. Wykonanie projektu powinno dostarczyć mi wiele przyjemności.
75. Ryzyko popełnienia jakiegoś błędu jest praktycznie niemożliwe.
76. Projekt będzie wymagał współpracy z moimi najwyższymi przełożonymi, których chciałbym lepiej poznać.
77. Projekt jest wysoko oceniany przez mojego przełożonego, chociaż nie jest tak oceniany przeze mnie.
78. Projekt pozwoli mi zademonstrować moje umiejętności, których być może inni nie zauważyli.
79. Projekt dotyczy zagadnień, w których mam bardzo duże doświadczenie.
80. Właśnie tym projektem najchętniej bym się zajął.

**IX.** Razem ze swoim współpracownikiem jesteście odpowiedzialni za dokończenie raportu dotyczącego nowego produktu. Macie na to czas do końca tygodnia. Jesteś zaniepokojony tą sytuacją, ponieważ Twój kolega ma opinię człowieka, który ciągle nie „wyrabia się” z pracą. Problem nie dotyczy jego leniwej natury, ale raczej braku pewnych zdolności or-

ganizacyjnych niezbędnych do wykonania zadania na czas. Ponadto Twój współpracownik jest zbyt perfekcjonistą. W rezultacie za dużo czasu marnuje, aby zrealizować swoje „idealne” pomysły, produkty czy raporty.

Twoim celem jest wykonanie jak najlepszego raportu w wyznaczonym terminie, czyli do końca tygodnia. Oceń jakość następujących strategii wyznaczonych do osiągnięcia założonego celu w skali od 1 do 7.

Pozycja od 81 do 91

P81	P82	P83	P84	P85	P86	P87	P88	P89	P90	P91

81. Podziel pracę, jaką macie do wykonania na pół i powiedz mu, że jeśli on nie wykona swojej części to oczywiście dasz Waszemu bezpośredniemu przełożonemu do zrozumienia, że to nie Twoja wina.
82. Grzecznie powiedz mu, żeby nie był taki dokładny.
83. Ustal terminy ukończenia kolejnych części raportu. Dostarczone przez niego części raportu wykonane w tych terminach skompletuj i potraktuj jako ostateczną wersję raportu.
84. Poproś swojego przełożonego, aby kontrolował postępy w Waszej pracy, co dziennie, po wcześniejszym wytłumaczeniu mu, dlaczego.
85. Chwal głośno swojego kolegę po wykonaniu każdej kolejnej części raportu.
86. Zareaguj złością i wyraż ją w stosunku do niego, gdy zauważysz pierwszą oznakę spóźnienia.
87. Gdy zauważysz opóźnienia z jego strony weź odpowiedzialność za zrobienie raportu na siebie, aby ukończyć raport na czas.
88. Zauważ grzecznie, ale stanowczo, że on wstrzymuje wykonanie raportu.
89. Unikaj jakiegokolwiek nacisku na niego, bo to może spowodować, że zacznie się opóźniać jeszcze bardziej.
90. Zaoferuj, że stawiasz mu obiad na koniec tygodnia, jeśli wykonacie zadanie na czas.
91. Zignoruj jego problemy organizacyjne, jak również nie zwracaj uwagi na jego problemy z przystosowaniem się do nowego zadania.

## Aneks 2

Wyniki przeprowadzonego badania test-retest na grupie menedżerów ekspertów  
Inwentarzem Wiedzy Niewerbalnej dla Menedżerów

Lp	Uzyskana korelacja	Lp	Uzyskana korelacja	Lp	Uzyskana korelacja
1	+.600	32	+.840	63	+.213
2	+.220	33	+.747	64	+.480
3	+.360	34	+.853	65	+.360
4	+.600	35	+.120	66	+.600
5	+.480	36	+.120	67	+.120
6	+.140	37	+.160	68	+.213
7	+.120	38	+.120	69	+.320
8	+.480	39	+.213	70	+.720
9	+.240	40	+.640	71	+.360
10	+.120	41	+.120	72	+.120
11	+.120	42	+.720	73	+.720
12	+.240	43	+.360	74	+.360
13	+.840	44	+.360	75	+.720
14	+.320	45	+.853	76	+.600
15	+.640	46	+.320	77	+.600
16	+.120	47	+.720	78	+.720
17	+.720	48	+.120	79	+.600
18	+.240	49	+.107	80	+.320
19	+.120	50	+.213	81	+.640
20	+.640	51	+.120	82	+.120
21	+.240	52	+.320	83	+.320
22	+.120	53	+.107	84	+.213
23	+.240	54	+.120	85	+.480
24	+.160	55	+.160	86	+.720
25	+.240	56	+.720	87	+.120
26	+.120	57	+.120	88	+.600
27	+.240	58	+.747	89	+.720
28	+.120	59	+.320	90	+.720
29	+.120	60	+.240	91	+.240
30	+.120	61	+.240		
31	+.120	62	+.480		