

Zarządzanie informacją w pracy dyrektora i organu prowadzącego

Prof. Jan Fazlagić,

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

E-mail: jan.fazlagic@ue.poznan.pl

Fazlagic.pl

Tematyka wystąpienia

- Kwestia przeładowania informacyjnego
- Produktywność pracy dyrektora szkoły
- ABC zarządzania wiedzą dla dyrektora szkoły
- Etyka i moralność jako czynniki ułatwiające zarządzanie informacją

- Zarządzanie szkołą uległo w ostatnich latach znaczącej profesjonalizacji.
- Stopień kodyfikacji wiedzy dotyczącej zarządzania szkołami uległ znaczącemu wzrostowi .
- Dyrektor szkoły funkcjonuje w środowisku, w którym tworzy i wykorzystuje informacje związane z zarządzaniem ludźmi, bezpieczeństwem procesu nauczania, relacjami z otoczeniem szkoły, itp.

Istota zjawiska przeładowania informacyjnego (1)

- Po raz pierwszy pojęcia „przeładowanie informacyjne” (*information overload*) użył w roku 1970 futurolog Alvin Toffler.
- Przewidział, że szybko rosnąca ilość informacji wkrótce stanie się problemem dla ludzkości

Istota zjawiska

przeładowania informacyjnego (2)

- Pojawia się realne niebezpieczeństwo wynikające z braku zdolności do przetworzenia i właściwego zinterpretowania wszystkich dostępnych informacji.
- Ilość i różnorodność funkcji, jakie musi pełnić w szkole jej dyrektor kształtuje wymiar odpowiedzialności, jaką on ponosi za realizację wszystkich zadań.
- W literaturze przedmiotu brakuje opracowania, które omawiałoby zjawisko przeładowania informacyjnego (*information overload*) w kontekście zarządzania szkołą.

Istota zjawiska

przeładowania informacyjnego (3)

- Przeładowanie informacyjne to nie tylko kwestia samej ilości, ale również zależność między „ilością” informacji, a możliwościami ich przetworzenia przez umysł [Ledzińska 2002].
- Przeładowanie informacyjne to zjawisko, którego w sposób szczególny doświadczają osoby na stanowiskach kierowniczych.
- Przeładowanie informacyjne wywołuje chęć „kompresji” zadań, które trzeba wykonać w krótszym czasie.
- Zgodnie z wynikami badań firmy konsultingowej McKinsey wykonywanie wielu zadań jednocześnie ma negatywny wpływ na wiele aspektów związanych z pracą [Dean, Webb 2011], np.: *zwalnia szybkość wykonywanych zadań, zmniejsza kreatywność, podwyższa poziom stresu.*

Istota zjawiska przeładowania informacyjnego (4)

- Zjawisko „nadmiaru informacji” bądź informacyjnego przeładowania (*information overload*) jest naturalną konsekwencją rosnącej podaży informacji.
- Koszty ich dystrybucji systematycznie spadają, jednak możliwości przetwarzania informacji przez ludzki mózg nie uległy znaczącemu powiększeniu w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat.

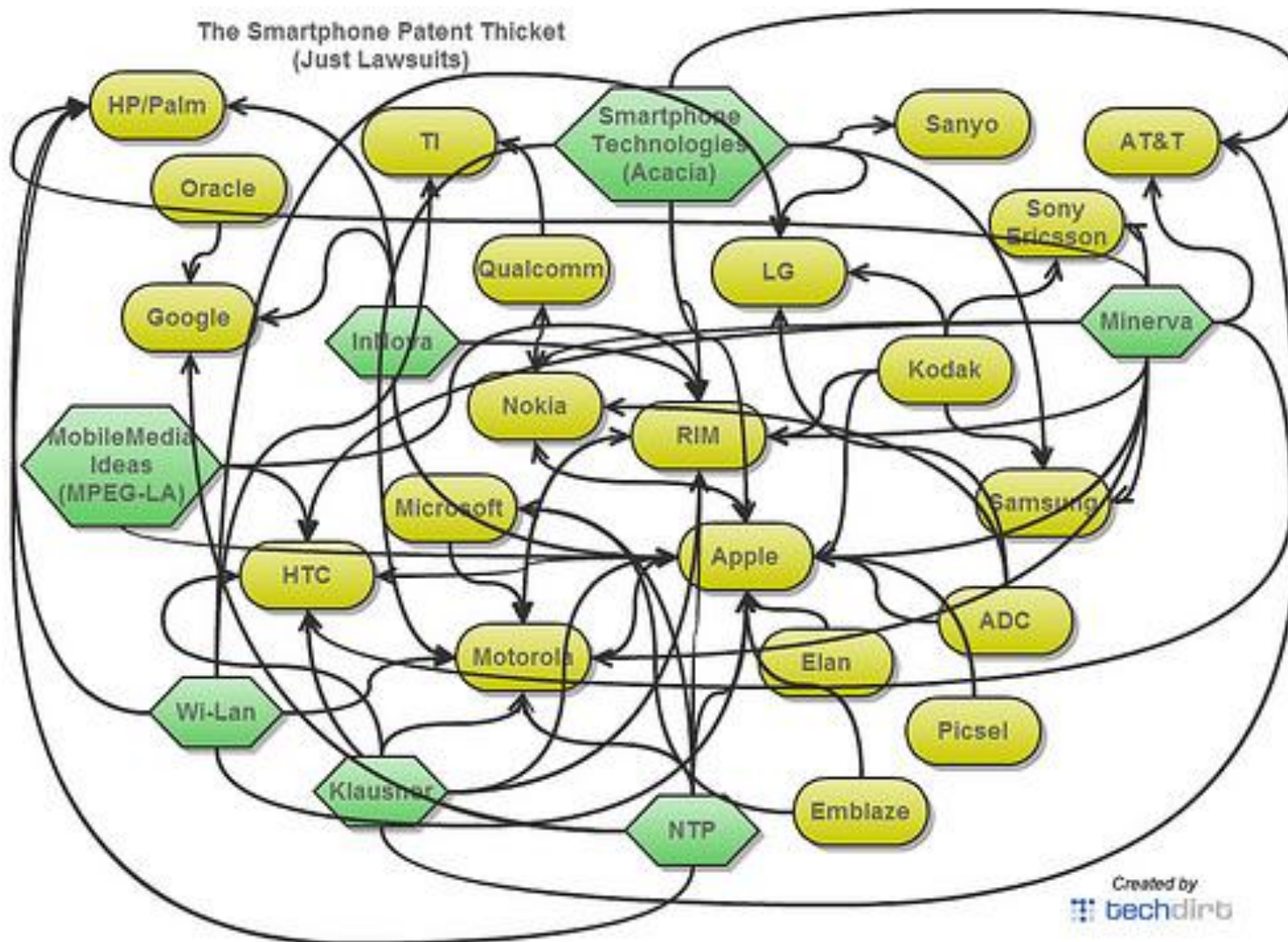
Istota zjawiska

przeładowania informacyjnego (5)

- Pojedyncze wydanie niedzielnego „New York Timesa” zawiera więcej faktów, niż ktokolwiek potrafiłby sobie wyobrazić jeszcze kilkaset lat temu.
- Dzisiaj co roku drukuje się na świecie 300 tys. nowych książek.



W smartphonach jest około 250 000 patentów



Określenia zjawiska Information Overload (IO)

- „Data smog” (David Shenk),
- “syndrom zmęczenia informacyjnego (information fatigue syndrome)” (David Lewis),
- “przeładowanie poznawcze (cognitive overload)” (Eric Schmidt)
- “Kłęska głodu czasowego (*time famine*)” (Leslie Perlow)

Przyczyny IO

Przyczyny IO (1)

- **Rośnie produkcja informacji fałszywych,**
- *Informacje niskiej jakości przynoszą wyższe zyski producentom – daje to zachętę do produkowania informacji „klonów”.*
- *Ekspansja kanałów dostępu do informacji*
- **Niskie koszty krańcowe produkcji informacji**
– nakłady pierwszych książek liczone w setkach sztuk, a dzisiaj taką ilość kopii może stworzyć nastolatek w ciągu jednego dnia.

Przyczyny IO (2)

- **Zacofanie w rozwoju narzędzi i aplikacji pozwalających na filtrowanie informacji.**
- **Pojawianie się dodatkowego zapotrzebowania na informacje weryfikujące**
- *Multiplikowanie się przetładowania informacyjnego*
- **Nadmiar informacji powoduje rosnący deficyt uwagi**

Kontekst historyczny:

Od H. v. Moltkego od D-Day

- Carl v. Clausewitz twierdził, że *nie można ograniczać strategii do przyjętego wzoru. Szczegółowe plany często prowadzą do klęski, ponieważ nie uwzględniają nieprzewidzianych okoliczności*



- Helmuth von Moltke (starszy) jest uznanym autorytetem w dziedzinie strategii oraz zarządzania, przez niektórych uważany za znacznie wybitniejszego stratega od Clausewitza:
- *„Jak można w ogóle napisać książkę o strategii? Przecież strategia to po prostu stosowanie zdrowego rozsądku, a tego nikogo nie można nauczyć.*
- Jednym z najczęściej cytowanych i przyswajanych zaleceń von Moltkego jest *„maszerować osobno, uderzać razem”*

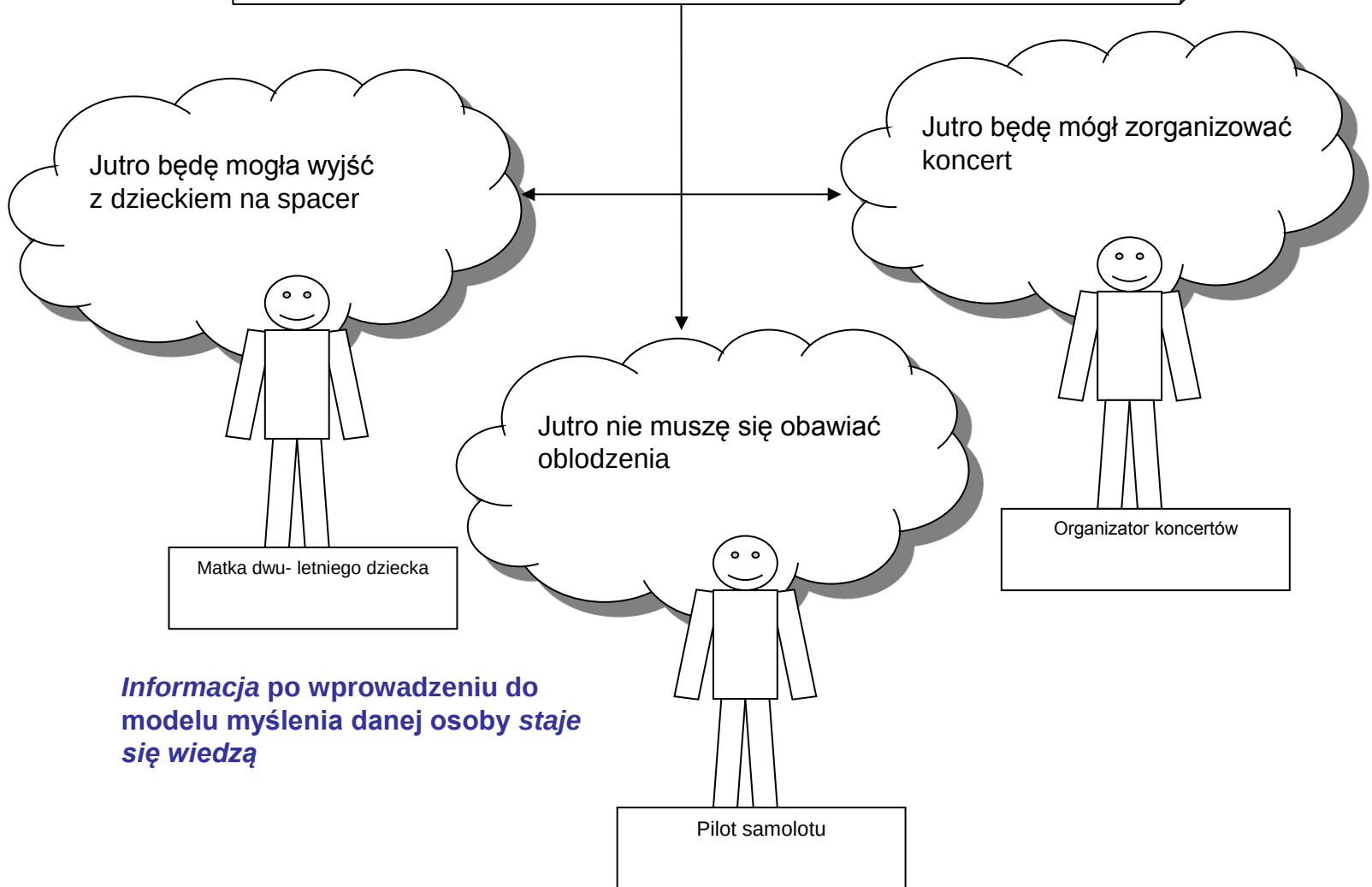


Plaża Omaha – wyładunek zaopatrzenia



	Zarządzanie w warunkach niedoboru informacji	Zarządzanie w warunkach nadmiaru (<i>information overload</i>)
Metafora	„Mgła”	„Pełna widzialność”
Marzenie lidera organizacji	Wiedzieć więcej	Wiedzieć, co jest najważniejsze
Strategiczne wyzwanie	Jak zdobyć więcej informacji?	Jak zdobyć i zidentyfikować kluczowe informacje?
Działania operacyjne	Pozyskiwanie informacji	Filtrowanie informacji, ocena informacji, zamiana informacji na wiedzę
Tryb działania	Poszukiwanie odpowiedzi	zadawanie pytań (<i>quizzics</i>)
Kluczowe kompetencje	Inteligencja, dyscyplina	Kreatywność, tolerancja dla wieloznaczności, spójny system wartości

Informacja: „Jutro temperatura powietrza przy gruncie wynosić będzie 25 stopni Celsjusza. Nie będzie padać”.



Z doświadczeń Armii USA



- Z doświadczeń programu The Security Studies Program (SSP), realizowanego przez MIT wspólnie z armią amerykańską wynika, że **ilość zebranych informacji nie musi koniecznie sprzyjać poprawie sytuacji militarnej na polu bitwy.**

- **większa ilość informacji = lepsza informacja**
- nie zapewnia to jednak efektywniejszego, lepszego podejmowania decyzji. Sekretarz ds. obrony USA Donald Rumsfeld sformułował tę prawidłowość w następujący sposób: „*The absence of evidence may not be evidence of absence*” (Nie istnienie dowodów nie zawsze jest dowodem na istnienie).

- „Większa transparentność pola bitwy nie gwarantuje większej efektywności militarnej”
- Nawet, jeśli bardzo inteligentni decydenci otrzymają najwyższej jakości informacje zawsze będą podejmowali decyzje sub-optymalne

- „Wydawało się oczywiste, że większa dokładność broni spowoduje mniejsze zapotrzebowanie na amunicję. Wyobraźcie sobie moje zaskoczenie, gdy w czasie symulacji jednostki operacyjne zużyły 5 razy więcej amunicji”
- „...nagle – przytłoczone większą liczbą potencjalnych celów żądały więcej amunicji...”.
- „... to był logistyczny koszmar: **więcej lepszej informacji nie spowodowało lepszego podejmowania decyzji**”.

- Organizacje mają tendencję do marnotrawienia zasobów, które występują w obfitości (np. żołnierze w czasie I WŚ)
- **Wniosek:** lepsza, szybciej dostarczona i tańsza informacja jest marnotrawiona (tak jak pociski na polu bitwy, gdy jest ich pod dostatkiem)



„Akceleracja opcji”

„Akceleracja opcji”

- „Akceleracja opcji” – nowa informacja nie jest wykorzystywana do realizacji celów misji – często jest używana do **PRZEDFINIOWANIA CELÓW MISJI**
- Zmianie ulega percepcja wartości informacji

Produktywność pracy dyrektora szkoły

- W badaniu przeprowadzonym wśród pracowników biurowych przez *Institute for The Future* stwierdzono, że pracownicy biurowi otrzymywali dziennie około 200 wiadomości i 71 proc. było z tego powodu „zestresowanych”, a 60 proc. „przytłoczonych”.



- Z badań wynika (Jones, 1997; Blandford, 2001; Campbell 2003), że najpopularniejszymi metodami zapisywania informacji pozostają metody analogowe (to-do-lists, terminarze, itp.)
- Wraz ze wzrostem popularności internetu rośnie konsumpcja papieru (!)
- Czytanie jest bodźcem do pisania (Adler, 1998)
- 85% informacji ludzie pozyskują z dokumentów papierowych nawet, jeśli są one dostępne także w wersji elektronicznej
- Ludzie używają folderów w komputerze także jako sposób na przypominanie sobie o tym, co mają zrobić (Jones 2005; Barreau, 1995)

Multitasking (1)

- Nawet jeśli przerwanie pracy trwa tylko 30 sekund (np. krótka rozmowa telefoniczna w czasie pracy nad dokumentem) nasz mózg potrzebuje 10- 20 razy więcej czasu na powrót do poziomu koncentracji na zadaniu, jaki osiągnęliśmy przed tą przerwą.
- Z badań University of London (2005): “pracownicy, których praca była przerywana przez e-maile i rozmowy telefoniczne cierpieli na dwa razy większy spadek ich ilorazu inteligencji IQ niż osoby zaciągające się marihuaną”.

Multitasking (2)

Shamsi T. Iqbal (University of Illinois) i Eric Horvitz (Microsoft Research) badali multitasking i odkryli, że:

Uczestnicy eksperymentów spędzali średnio prawie 10 minut na przechodzenie od programu do programu a powrót do normalnego tempa pracy zajmował im 10-15 minut.

- Więcej informacji = więcej analizy
- Rosną koszty koordynacji między działami
- Pojawia się więcej konfliktów
- „Jakie informacje posiadamy?” >> „Co oznaczają te informacje dla nas?”
- Więcej informacji oznacza nowe decyzje: „Co mamy analizować?”

Jak bronić firmy przed IO?

Jak bronić szkoły przed IO? (1)

- Korzystać z rozwiązań informatycznych, służących filtrowaniu informacji
- Pozwalać na spersonalizowane poszukiwanie informacji (ale wiąże się to z udostępnieniem prywatnych informacji)
- Siła woli
- Szkolenia („...nie pozwalać jeździć po informacyjnej infostradzie tym pracownikom, którzy nie potrafią jeździć ...”)
- Poproś ludzi, którzy piszą do Ciebie regularnie e-maile z raportami, zestawieniami etc., by trzymali się pewnego szablonu, schematu – ograniczy to liczbę nieistotnych wiadomości wysyłanych do Ciebie

Jak bronić szkoły przed IO? (2)

- Codziennie streszczenia ważnych artykułów z najbardziej poważanych gazet i portali
- Bank informacji, gdzie każdy szuka tego, co istotne dla niego, zamiast zalewania pracowników wiadomościami

Jak bronić szkoły przed IO? (3)

- Odróżnić „aktywność” od „pracy”
- Znaleźć czas na zebranie myśli (focus)
- Usunąć wiadomości ważne od mniej waznych
- Wprowadzić do pracy „czas na myslenie”

Jak bronić firmy przed IO? (4)

- **Odejść od ścisłego planowania** – koncentrować się na szybkości reagowania na informacje
- **Dokonać analizy kosztów osobowych:** czy nie lepiej zatrudniać bardziej inteligentnych ale droższych pracowników?

Przeładowanie informacyjne z perspektywy zarządzania szkołą (1)

- Prawo stanowi główną determinantę funkcjonowania szkoły publicznej jako organizacji .
- Wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu prawnym szkoły stanowią jedną z głównych determinant przebiegu procesu zarządzania szkołą publiczną.
- Duża liczba zmian prawnych – statystycznie zmieniano **51** regulacji prawnych w ciągu jednego roku (lata 2005 – 2015).

Przeładowanie informacyjne z perspektywy zarządzania szkołą (2)

- W 2015 roku odnotowano aż **70** zmian aktów prawnych, a w roku 2016 – **60** zmian.
- Otóż „...wejście w posiadanie samej informacji jeszcze niewiele zmienia. Dopiero interpretacja i łączenie faktów mogą zaowocować w postaci stworzenia planu taktycznego lub strategii” [Fazlagić 2010]..
- **Dotychczas wpływu dynamiki zmian prawnych na zarządzanie szkołą publiczną, w kontekście ich dominującego wpływu na przeładowanie informacyjne dyrektora szkoły nikt jeszcze nie analizował.**

Kwestie moralności i etyki w zarządzaniu informacją (1)

- Produkcja informacji fałszywych
- Zatajanie informacji
- Manipulowanie informacją
- Wyznaczanie do interpretacji informacji osób niekompetentnych
- Ignorowanie dowodów
- Selektywne postrzeganie informacji

Kwestie moralności i etyki w zarządzaniu informacją (2)

- Promowanie programów szkoleniowych dla nauczycieli bez ich wcześniejszej weryfikacji merytorycznej
- Zakupy ICT bez weryfikacji przydatności na potrzeby oświaty
- I inne

Podsumowanie

Podsumowanie (1)

- *Kiedy zmagasz się z powodzią nie przeklinasz wody. Po prostu zastanawiasz się co zrobić, aby nie zalała twojego domu (P. Chin)*
- *Malcolm Gladwell powiedział, że przetrwaliśmy tak długo jako gatunek tylko dzięki temu, że wykształciliśmy w sobie mechanizm szybkiego formułowania opinii opartych na bardzo skąpych informacjach*
- Obecnie jako gatunek musimy **nauczyć się przetrwać w świecie, w którym występuje nadmiar informacji.**

Podsumowanie (2)

- Najwyższej klasy infrastruktura IT wzmacnia a nie osłabia patologie związane z podejmowaniem decyzji.
- Kwestie moralność i etyki są ściśle związane z zarządzaniem informacją

Podsumowanie (3)

- Polska oświata potrzebuje polityki walki z IO
- Potrzebna jest zmiana mentalności od ducha planistów D-Day do H.von Moltkego
- MEN powinno zwracać uwagę na pomiar i zwiększanie produktywności pracy intelektualnej (a IO jest tutaj istotnym czynnikiem)



Dr hab. Jan FAZLAGIĆ, prof. nadzw.
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu
e-mail: jan.fazlagic@ue.poznan.pl
Fazlagic.pl