

Jan Fazlagić  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## KAPITAŁ INTELEKTUALNY POWIATU JAKO ZBIOROWA INTELIGENCJA

### Streszczenie

Inteligencja jest definiowana jako zbiór ogólnych zdolności poznawczych, które są wykorzystywane do rozwiązywania problemów. Pomiar inteligencji dokonywany jest na podstawie rezultatów specjalnie zaprojektowanych w tym celu testów. W opracowaniu przedstawiono możliwości adaptacji koncepcji inteligencji wypracowanej w psychologii na potrzeby nauk o organizacji i zarządzaniu w celu opisanego kapitału intelektualnego jednostki samorządu terytorialnego - powiatu.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, zarządzanie publiczne, pomiar inteligencji.

**Kody JEL:** G39

### Wstęp

Celem opracowania jest ukazanie możliwości zastosowania definicji i koncepcji inteligencji (znanej z psychologii) na potrzeby opisanego kapitału intelektualnego powiatu. Przedstawione w dalszej części opracowania rozważania powstały w kontekście prac badawczych realizowanych w ramach grantu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. *Kapitał Intelektualny powiatów polskich* w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu (numer rejestracyjny: 2013/09/B/H54/00476; strona projektu: <http://www.kapitalpowiatow.ue.poznan.pl>). Celem projektu jest opracowanie metody pomiaru kapitału intelektualnego powiatu, a ponadto:

- identyfikacja korzyści, dla których powiaty powinny mierzyć swój kapitał intelektualny (KI);
- opracowanie innowacyjnej metody pomiaru kapitału intelektualnego w powiecie - jednostce samorządu terytorialnego;
- przetestowanie opracowanego narzędzia badawczego na reprezentatywnej próbie powiatów polskich;
- sformułowanie typologii faz rozwoju społeczno-gospodarczego powiatu oraz zdefiniowanie najbardziej adekwatnych polityk urzędu powiatowego.

## Inteligencja, jako uniwersalna koncepcja wyjaśniająca sprawność intelektualną

Współczesne definicje inteligencji można podzielić na trzy główne grupy (Kroc 2015):

- inteligencja jest określana jako zdolność uczenia się na podstawie własnych doświadczeń. Osoba inteligentna może popełnić błąd, ale raczej go nie powtórzy. Będzie też próbowała wykorzystać uprzednie doświadczenia w pewnej dziedzinie lub w związku z określonym rodzajem zadań, planując bieżące czynności intelektualne;
- inteligencja to zdolność przystosowania się (adaptacji) do otaczającego środowiska. Osoba inteligentna zachowuje się adekwatnie do okoliczności, a jeśli nie przestrzega reguł panujących w środowisku, czyni to z chęci kontestacji, a nie z braku rozeznania wśród tych reguł, czy też z powodu nieumiejętności wypracowania przystosowawczych wzorców działania;
- inteligencja to zdolność metapoznawcza, czyli rozeznanie się we własnych procesach poznawczych i zdolność ich kontrolowania. Osoba inteligentna „używa” umysłu bardziej refleksyjnie i jest w stanie intencjonalnie sterować własnymi procesami poznawczymi.

Dziełem niemieckiego psychologa Wilhelma Sterna (1921) było wprowadzenie pojęcia ilorazu inteligencji (*Intelligence Quotient* – IQ), rozumianego jako iloraz wieku umysłowego dziecka do wieku życia pomnożony przez 100. Wiek umysłowy to umowne określenie rzeczywistego poziomu rozwoju intelektualnego konkretnego dziecka, odpowiadające przeciętnemu wiekowi, w którym dzieci zazwyczaj osiągają ten właśnie poziom rozwoju. Na przykład, jeśli dziecko ma pięć lat, ale funkcjonuje umysłowo na poziomie typowym dla dzieci sześciolatków, jego wiek umysłowy określa się na sześć lat. Analogicznie, jeśli dziecko pięcioletnie działa na poziomie typowym dla czterolatków, jego wiek umysłowy szacuje się na lat cztery. Wiek umysłowy jest więc pojęciem określającym względny poziom rozwoju intelektualnego dziecka na tle innych dzieci. Jeśli wiek umysłowy dziecka (np. 6 lat) podzielimy przez wiek życia (np. 5 lat), a wynik pomnożymy przez 100, otrzymamy wygodny wskaźnik rozwoju intelektualnego, zwany ilorazem inteligencji. W omawianym przykładzie iloraz inteligencji wynosi  $(6:5) \times 100 = 120$  (Nęcka 2003).

Inteligencja jest definiowana jako ogólne zdolności poznawcze, które są wykorzystywane do rozwiązywania problemów. Jest to zdolność umysłu do rozumowania, postrzegania związków i analogii, obliczania, uczenia się itp. Kiedyś sądzono, że istnieje jeden czynnik wyjaśniający istotę inteligencji (czynnik *g* – *g-factor*), lecz później psychologowie uznali, że jest to koncepcja bardziej złożona, której nie można wyjaśnić za pomocą pojedynczego czynnika. Niektórzy psychologowie podzielili inteligencję na pod-kategorie, na przykład Howard Gardnem sformułował koncepcję inteligencji wielorakich: muzyczną,

kinestetyczną ruchową), logiczno-matematyczną, językową, przestrzenną, międzyludzką i społeczną (intrapersonalną). Jedną z definicji inteligencji opisuje ją w sposób następujący: „inteligencja jest jako to, co się robi, gdy nie wiadomo co robić”. Inteligencja to koncepcja hipotetyczna, której status zależy od tego, co na jej temat sądzą badacze tego zagadnienia. Pomiar inteligencji dokonywany jest na podstawie rezultatów uzyskanych na podstawie specjalnie zaprojektowanych w tym celu testów. Warto zauważyć, że zasadność pomiaru inteligencji za pomocą testów jest często krytykowana, co ma m.in. odzwierciedlenie w stwierdzeniu: „inteligencja to to, co mierzą testy na inteligencję”.

## Kapitał intelektualny powiatów polskich – zarys problemu badawczego

Badania nad kapitałem intelektualnym (KI), a szerzej rzecz ujmując – na wpływem niematerialnych czynników na wzrost gospodarczy są prowadzone od kilkadziesiąt lat. Według niedawnych ustaleń aktywa intelektualne takie, jak wiedza wyjaśniają od 60% do 80% czynników wpływających na zjawisko wzrostu gospodarczego (*The Pilot Action...* 2015). Badania nad inteligencją oraz nad kapitałem intelektualnym łączy wiele wspólnych cech. Jedną z nich jest to, że definiowanie obu koncepcji stało się w samo w sobie subdyscypliną naukową. Zarówno w przypadku pomiaru inteligencji, jak i kapitału intelektualnego, ich definicja nie jest w pełni ukształtowana, co stanowi wyzwanie dla wielu badaczy. Warto jednak mieć na uwadze, że zarówno KI, jak i inteligencja są hipotetycznymi konstruktami. Nie są to pojęcia opisujące zjawiska czy obiekty naturalne tak, jak na przykład „woda”, „wiatr” ani nawet zjawiska abstrakcyjne, lecz takie, których może doświadczyć każdy człowiek, np. „strach” czy „radość”. O ile inteligencja jest pojęciem charakteryzującym jednego człowieka (a więc *de facto* jego mózg), to w przypadku zbiorowości ludzi związanych z powiatem musimy poszukiwać koncepcji opisującej ich zbiorową sprawność do rozwiązywania problemów. Dlatego pomocne wydaje się posługiwanie pojęciem inteligencji zbiorowej (*collective intelligence*). Możemy ją zdefiniować, jako zdolność grupy organizmów, osób do uczenia się i wykorzystywania ich w zbiorowych działaniach zarówno mających charakter współpracy, jak i rywalizacji. Zbiorową inteligencję możemy analizować w wielu formach i na różnych płaszczyznach, m.in. socjologii, polityki, informatyki, ekonomii, środków masowego przekazu. Według Pierre’a Levy’ego, zbiorowa inteligencja jest formą sprawowania rządów<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zbiorowa\\_inteligencja](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zbiorowa_inteligencja) [dostęp: 30.04.2015]

## Przyczyny zainteresowania badaniami nad kapitałem intelektualnym powiatu

Zdaniem znanego ekonomisty amerykańskiego Paula Romera<sup>2</sup>, dalszy rozwój gospodarczy w XXI wieku będzie się odbywał nie dzięki społecznościom lokalnym („wioskom”), ani nie dzięki krajom, lecz będzie skoncentrowany w miastach. Paul Romer twierdzi, że „wioski są za małe [dla wspierania wzrostu gospodarczego], a kraje za duże”<sup>3</sup>. W związku z powyższym optymalny wydaje się pośredni, między gminą a krajem, poziom organizacji wzrostu gospodarczego. Zdaniem Paula Romera, optymalnym środowiskiem staje się miasto. Potwierdza to zarówno wiele danych empirycznych, pokazujących dużą koncentrację PKB w niewielu ośrodkach metropolitalnych na świecie.

Rozwój gospodarczy miast był od dawna wyznacznikiem rozwoju gospodarczego krajów. Dominacja miast w strukturze społeczeństw jest zjawiskiem stosunkowo nowym. W 1800 roku tylko 3% populacji ludzkości mieszkało w miastach. Sto lat później liczba ta wzrosła do 14%. W 2008 roku nastąpiło zrównanie wielkości populacji zamieszkującej miasta i tereny wiejskie. Inną z cech współczesnych miast jest duża koncentracja aktywności ekonomicznej, np. Sao Paulo zamieszkuje 10% mieszkańców Brazylii, lecz wytwarza się tam ponad 40% PKB. W Austrii proporcje te są jeszcze bardziej widoczne – gospodarka Wiednia wytwarza ponad ¼ PKB Austrii. PKB na głowę mieszkańca w Tokio jest trzy razy wyższe niż średnia dla całej Japonii. Ciemną stroną rozwoju miast jest ich duży wpływ na środowisko: wytwarzają one 70% całkowitej emisji CO<sub>2</sub>. W latach 1492-1650 miastami, które wyznaczały globalne standardy rozwoju gospodarczego były: Antwerpia, Genua, Sztambuł i Wenecja. Potem (1650-1750) przyszedł czas na: Amsterdam, Guangzhou, Londyn i Nowy Jork. Lata 1750-1850 to złoty wiek Berlina i Paryża. Swój czas w historii globalnego rozwoju gospodarczego miały także miasta, które nadal wiele znaczą znaczące na mapie świata, lecz już utraciły pozycje liderów wyznaczających trendy (np. Wiedeń, Liverpool, Manchester, Monachium, Tokio, Chicago) (Clark, Moonen 2013, s. 42). W historii Polski także można zidentyfikować miasta/powiaty, które były centrami rozwoju gospodarczego, lecz których znaczenie znacznie spadło. Wśród nich można wymienić Gniezno i Giecz (okres formowania się państwa polskiego), Kościan (w swoim czasie drugie miasto w Wielkopolsce), Wschowę (nieformalna stolica Polski w czasach saskich, dzięki położeniu blisko granicy Polski i Saksonii), Olkusz czy Lublin. Przeniesienie siedziby królów z Krakowa do Warszawy dało potężny impuls rozwojowy Warszawie, która awansowała z pozycji lokalnego regionalnego miasta do pozycji metropolii.

<sup>2</sup> <http://www.prospectmagazine.co.uk/features/for-richer-for-poorer> [dostęp: 30.04.2015].

<sup>3</sup> Według nomenklatury Komisji Europejskiej NUTS (*The Nomenclature of Territorial Units for Statistics*) dotyczącej terytorialnych jednostek statystycznych, wykorzystywanej m.in. przy prowadzeniu regionalnej sprawozdawczości statystycznej oraz przy określaniu obszarów wsparcia ze środków Wspólnoty chodzi o poziom NUTS-4 (powiaty, hrabstwa, departamenty).

Poznań w czasach zaborów, tuż przed wybuchem I wojny światowej był 17. największym ośrodkiem gospodarczym II Rzeszy. Kilka lat później, po odzyskaniu przez Polskę niepodległości stał się jednym z trzech największych ośrodków rozwoju gospodarczego w II Rzeczypospolitej. Powyższe przykłady pokazują, że status społeczno-gospodarczy nie jest zapewniony na zawsze. W związku z tym badania nad przyczynami sukcesów gospodarczych, szczególnie tymi wyjaśnianymi przez czynniki niematerialne są uzasadnione i bardzo potrzebne dla tworzenia polityk rozwojowych w Polsce.

## Kapitał intelektualny w powiecie

Wyznacznikami wzrostu gospodarczego w przeszłości były (Clark, Moonen 2013, s. 44–48):

- 1) szlaki handlowe (Londyn, Zurych, Hamburg),
- 2) bliskość rynków (np. Monachium, Singapur),
- 3) koncentracja wiedzy (Bagalore, Tel Aviv, Nanjing),
- 4) atrakcyjność warunków zamieszkania dla klasy kreatywnej (Barcelona, Sydney, Cape Town).

Dzisiaj wzrost gospodarczy coraz częściej pojawia się dzięki czynnikom wewnętrznym, nie zdeterminowanym przez położenie geograficzne, lecz przez wiedzę mieszkańców. Kapitał jest wtedy wartościowy, gdy przynosi wartość dodaną. W przypadku samorządów, to zdolność do budowania rozwoju i zagwarantowania funkcjonowania wspólnoty, zarówno w warunkach stabilnych, jak i kryzysowych. Według ustaleń uczestników panelu zorganizowanego w ramach realizowanego projektu pt. *Kapitał Intelektualny powiatów polskich*: kapitał intelektualny to „suma intelektu, rozumu, inteligencji, zdolności umysłowych, wiedzy, doświadczenia itd. pojedynczych członków wspólnoty, ale także dodatkowy potencjał wynikający z interakcji pomiędzy tymi osobami. Inaczej: to suma kapitału poszczególnych jednostek i całej wspólnoty powiatowej”. Kapitał intelektualny powiatu jest definiowany jako zdolność powiatu do rozwiązywania problemów. Zdolność ta rezyduje w kapitale ludzkim (kompetencjach indywidualnych), lokalnych instytucjach oraz organizacjach (przedsiębiorstwach, stowarzyszeniach itp). Nie istnieje jeden czynnik mierzący kapitał intelektualny powiatu.

Jedną z podstawowych różnic między aktywami materialnymi i niematerialnymi jest to, że właściciel tych drugich nie posiada pełnej wyłączności na dysponowanie nim. Jak zauważa Beruch Lev (2005) nawet najlepiej chronione elementy kapitału intelektualnego, takie jak patenty, są często obiektem naruszenia praw własności. Brak rynku na aktywa niematerialne sprawia, że ich wycena jest bardzo trudna, jeśli nie niemożliwa. Co prawda w naszym otoczeniu odbywa się wiele transakcji sprzedaży aktywów niematerialnych,

ale nie są one transparentne. Nie wiemy, kto i po jakiej cenie sprzedał dane aktywa. Sprzedawcy posiadają przewagę informacyjną nad nabywcami aktywów niematerialnych. Dla wielu księgowych jest to wystarczający powód, aby wyłączyć aktywa niematerialne z bilansów organizacji. Powodami wzrostu znaczenia aktywów niematerialnych są:

- 1) wzrost intensywności konkurencji na rynkach światowych. Kapitał intelektualny jest wykorzystywany do poprawy pozycji konkurencyjnej, np. optymalizacji łańcucha dostaw w sieciach handlowych;
- 2) komodyzacja aktywów materialnych. Aktywa materialne stają się coraz bardziej dostępne i ulegają standaryzacji.

Rozpatrując kwestie wyceny wartości aktywów niematerialnych w kontekście jednostek samorządu terytorialnego należy zauważyć, że decyzje w sprawach np. powiatu dotyczą dysponowania dobrami wspólnymi o bardzo dużym zakresie znaczeniowym.

## **Definicja kapitału intelektualnego powiatu oparta na definicjach inteligencji człowieka**

Inteligencja jest definiowana jako ogólne zdolności poznawcze, które są wykorzystywane do rozwiązywania problemów. Jest to zdolność umysłu do rozumowania, postrzegania związków i analogii, obliczania, uczelnia się itp. Wykorzystując metaforę „inteligencji” można zdefiniować kapitał intelektualny powiatu. Pomiar „kapitału intelektualnego jest oparty na założeniu, że ten powiat będzie „bardziej” inteligentny, który lepiej rozwiązuje „zadany” problem. Oczywiście należy brać pod uwagę zasoby, którymi dysponują powiaty.

„Inteligencji” powiatu nie można oceniać przez pryzmat pojawiających się szans. Liczy się wartość dodana, którą powiat potrafi wygenerować, jeśli dany rodzaj szansy się pojawia. Niektóre „szanse” pojawiają się tylko w wybranych rodzajach powiatów, a w przypadku innych pojawienie się takich szans jest znacząco mniejsze. Na przykład inwestor z branży przetwórstwa rolniczego będzie raczej zainteresowany inwestycją w powiecie rolniczym niż w centrum okręgu przemysłowego. Zdaniem autorów raportu pt. *Building and Managing an Intelligent City*, w przypadku miasta o jego „inteligencji” świadczy sposób, w jaki dostarczane są usługi publiczne a w szczególności stopień ich integracji (Berthon, Massat, Collinson 2011, s. 10). Inteligentną infrastrukturę z kolei cechują:

- 1) wyższej jakości i bardziej spójne usługi dla obywateli i przedsiębiorstw;
- 2) niższe całkowite koszty obsługi;
- 3) większa odporność na ryzyka i wyższa zdolność radzenia sobie z zagrożeniami;
- 4) wykorzystanie modelu otwartych innowacji (*open innovation*) i ustawiczne uczenie się.

Tak jak w przypadku teorii psychologicznych, do opisu kapitału intelektualnego („inteligencji”) należy wykorzystać więcej niż jeden komponent. O ile testem na inteligencję człowieka mogą być zadania zawarte w testach na inteligencję, o tyle „inteligencja powiatu” będzie się przejawiała w radzeniu sobie z rozwiązywaniem problemów z zakresu:

- 1) skuteczności konkurowania o:
  - inwestycje przedsiębiorców,
  - inwestycje publiczne,
  - mieszkańców-rezydentów, którzy decydują się na osiedlenie w powiecie,
  - odwiedzających, przede wszystkim turystów;
- 2) przywództwa – jak powiat sobie radzi z przewodzeniem inicjatywom? Jaki jest autorytet władz lokalnych? Jak przywództwo wpływa na rozwiązywanie problemów i radzenie sobie z zagrożeniami? Jaka jest jakość demokracji lokalnej?;
- 3) współpracy – jak funkcjonują sieci współpracy? Jak przepływa w sieciach wiedza? Z jaką łatwością są tworzone nowe sieci?;
- 4) uczenia się (chodzi o uczenie się kolektywne a nie indywidualne, uczenie się na własnych sukcesach i porażkach oraz porażkach i sukcesach innych powiatów);
- 5) wykonywania wielu zadań i realizacji priorytetów (*multitasking*) – założenie jest takie, że w turbulentnym otoczeniu, w warunkach przeładowania informacyjnego (*information overload*) zdolność administracji publicznej do funkcjonowania w warunkach wieloznaczności jest bardzo ważna. Zwykle liczba możliwych opcji i scenariuszy jest zbyt duża, aby wszystkim poświęcić różną ilość uwagi. Stąd zdolność do zarządzania wieloma projektami, skanowania otoczenia w poszukiwaniu szans w różnych obszarach ma znaczenie;
- 6) wykorzystywania szans – często wiele powiatów ma do dyspozycji bardzo podobną, jeśli nie tożsamą szansę (np. jeden inwestor prowadzi rozmowy z kilkoma powiatami). Analiza ścieżek, które doprowadziły do odrzucenia jednego powiatu, a wybrania przez inwestora innego powiatu jako miejsca inwestycji może wiele wnieść do teorii kapitału intelektualnego;
- 7) efektywności wykorzystania zasobów – w warunkach ograniczonego dostępu do zasobów kwestia efektywności ich wykorzystania jest ważna i uniwersalna. Jeśli dwa powiaty wydają tyle samo na edukację, ale uczniowie w jednym z nich uzyskują znacząco lepsze wyniki nauczania, to jest to jeden z mierników efektywności, a więc inteligencji powiatu;
- 8) tworzenia wizji (*visioning*) – jest związane z rozpoznawaniem szans i problemów, które mogą się pojawić w przyszłości. Ma to szczególnie duże znaczenie w warunkach demokracji lokalnej i kadencyjności. Kadencyjność może zniechęcać do podejmowania decyzji, których skutki będą znane po wygaśnięciu kadencji aktualnych władz powiatu.. W tym obszarze liczy się także zdolność do translacji ogólnych trendów w otoczeniu na realia i język zrozumiały dla mieszkańców powiatu;

- 9) zwinności (agality) – określenia szybkości, z jaką powiat reaguje na wyzwania (np. skutki klęski żywiołowej, zapytanie inwestora o możliwości współpracy z władzami lokalnymi itp.), zdolność do reagowania na zmieniającą się okoliczności;
- 10) otwartości - zdolności do poszukiwania szans i informacji zwrotnej w otoczeniu (*scanning*).

Przedstawione powyżej kryteria oceny inteligencji powiatu zostały sformułowane na podstawie studiów literaturowych, a także badań jakościowych (grupa zogniskowana, badanie sondażowe na próbie 85 pracowników urzędów powiatowych z całej Polski). Proponowane kryteria stanowią alternatywę wobec statycznego ujęcia kapitału intelektualnego regionu prezentowanego w zdecydowanej większości opracowań jako:

1. kapitał ludzki,
2. struktura wewnętrzna,
3. struktura zewnętrzna.

Mogą one posłużyć do opisywania kapitału intelektualnego za pomocą analizy procesów oraz oceny ich efektywności wg następującego schematu:

Proces (np. 6. Wykorzystywanie szans) → Wynik

Takie podejście pozwala na porównanie powiatów o różnym potencjale. Inny rodzaj szans napotykają powiat krapkowicki (woj. śląskie) a inny powiat poznański, lecz w obu przypadkach można zastosować wspólną miarę polegającą na zadaniu pytania: Jak powiat wykorzystał szansę? Takie nowe podejście do pomiaru kapitału intelektualnego jest możliwe dzięki zapożyczeniu analogii i inspiracjom pochodzącym z literatury dotyczącej pomiaru inteligencji człowieka.

## Podsumowanie

W opracowaniu podjęto próbę zdefiniowania kapitału intelektualnego powiatu. Definicja ta opiera się na poszukiwaniu analogii ze stosowanymi w psychologii definicjami inteligencji. Jeżeli ludzie różnią się między sobą sprawnością myślenia, rozumowania i rozwiązywania problemów, to poszukując analogii z powiatami można by powiedzieć, że także powiaty będą się różniły sprawnością w zakresie rozwiązywania swoich problemów. Inteligencja to zdolność umysłowa, która przejawia się w:

- 1) potencjalnych możliwościach,
- 2) możliwościach rzeczywiście przejawianych,
- 3) mierzalnym poziomie wykonania określonych czynności lub zadań.



Zwiększenie współczynnika inteligencji człowieka jest zadaniem bardzo trudnym. Na inteligencję wpływają czynniki genetyczne, edukacja, doświadczenia wyniesione ze środowiska rodzinnego itp. Jeśli mówimy o inteligencji powiatu, to potencjalne możliwości jej zwiększenia są znacznie większe niż w przypadku pojedynczego człowieka. Jednak także tutaj można zidentyfikować takie bariery, jak:

- 1) brak kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów – za ich rozwiązywanie są odpowiedzialne poszczególne komórki w administracji;
- 2) polityczne uwarunkowania rozwiązań problemów – zmiany władz samorządowych w zależności od preferencji polityków, którzy objęli władzę, mogą zdecydować o zaprzestaniu realizacji danego projektu;
- 3) brak zrozumienia dla problemu ze strony społeczności lokalnej.

## Bibliografia

- Berthon B., Massat P., Collinson S. (2011), *Building and Managing an Intelligent City*, Accenture.
- Clark G., Moonen T. (2013), *The 10 Traits of Globally Fluent Metro Areas*, Brookings Metropolita Policy Program, Brookings Institution, Washington.
- Kroczyński K., *Inteligencja*, <https://portal.abczdrowie.pl/inteligencja#pojecie-inteligencji> [dostęp: 30.04.2015].
- Lev B. (2005), *Intangible Assets: Concepts and Measures*, “Encyclopedia of Social Measurement”, Vol. 2, Elsevier.
- Nęcka E. (2003), *Inteligencja. Geneza, struktura, funkcja*, GWP, Gdańsk.
- The Pilot Action on Innovative Start-Ups*, <http://cordis.europa.eu/paxis/src/> [dostęp: 15.04.2015].
- [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zbiorowa\\_inteligencja](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zbiorowa_inteligencja) [dostęp: 30.04.2015]
- <http://www.prospectmagazine.co.uk/features/for-richer-for-poorer> [dostęp: 30.04.2015].

## Intellectual Capital of the District as Collective Intelligence

### Summary

Intelligence is defined as a set of general cognitive abilities which are used to resolve problems. Measurement of intelligence is carried out on the basis of results of the specially designed for this purpose tests. In the study, the author presented the possibilities to adapt the concept of intelligence worked out in

psychology for the purposes of sciences of organisation and management in order to describe intellectual capital of the local self-government, the county (*poviat*).

**Key words:** intellectual capital, public management, intelligence measurement.

**JEL codes:** G39

Artykuł nadesłany do redakcji w kwietniu 2015 roku.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Jan Fazlagić

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

Katedra Badań Rynku i Usług

Al. Niepodległości 10

61-875 Poznań

tel.: 61 851 36 23

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