



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach



blisko

międzynarodowo



przez całe życie

# Dociekliwość menedżera działającego w warunkach niepewności

Janusz Strużyna

SGH, 2023

# Przesłanki

Istnieją dwa stany:

1. Niepewność – można wskazać prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia
2. Nieprzewidywalność

Buman (2007) wskazuje, że dziś niepewność zwielokrotnia się i jest odczuwana, jako stan dolegliwy, ostry i dominujący.

**Narastanie niepewności przesuwają nas ku Nieprzewidywalności.**

**Być może znów powrócimy do niepewności**

Z kolei:

**Giddens uważa, że nasza cywilizacja radzi sobie z niepewnością korzystając z:**

- a) systemów eksperckich /stratedzy/,**
- b) abstrakcyjnych /macierze/,**
- c) refleksyjności.**

**Ta ostatnia jest traktowana jako pozytywny atrybut aktywności potencjalnie każdego człowieka.**

Współcześnie nie jest kwestionowana wartość refleksyjności w procesach naukowych badań nad zarządzaniem

Jednak,

- czy ta przestrzeganie tej normy (zwyczaju?) jest wskazane w odniesieniu do praktyki menedżerskiej w organizacji zarządzanej?
- czy jest możliwe, że dążenie do rozwijania refleksyjności w edukacji menedżerskiej jest przejawem bezrefleksyjnego przeniesieniem wymagań stawianych w jednym typie organizacji (naukowych), na odmienny typ organizacji (nienaukowych)?
- czy sytuacji nieprzewidywalności refleksyjność pomaga zarządzać?

# Najważniejsze argumenty za potrzebą dyskusji o tym jaka refleksyjność w zarządzaniu?

Krótką perspektywą działania pojedynczej osoby, nacisk na szybkie działanie, odczucie zagrożenia, poczucia kontroli, może prowadzić do kwestionowania potrzeby szczególnie pogłębionej refleksyjności.

**Sednem refleksyjności jest krytyczne spojrzenie, tworzone w konkretnym środowisku i kontekście.** Nieodzowne jest krytyczne spojrzenie na samego siebie (Knaggård et al., 2018). Refleksyjność powoduje, że zgromadzone informacje oraz sposób ich przetwarzania **mogą być ocenione jako błędne** (Alvesson & Sköldbberg, 2009: 316).

W firmie **refleksja, która wskazuje na błędy szefa** może być problemem. Naukowiec, patrząc z długiej perspektywy czasu na takie zwątpienie w szefa, stwierdzi, że organizacja się uczy.

**Szczególnie w warunkach otwartego dostępu do AI, pytanie, otwierające ten slajd, nabiera dodatkowego znaczenia. AI daje szansę na nieskończony ciąg refleksji i krytyki.**

# W badaniach zająłem się dociekliwością, gdyż

refleksyjne myślenie związane jest nierozzerwalnie z dociekliwością (Giles & Eyler, 1994)

dociekliwość jest aktywności wskazującą, że osoba stara się dowiedzieć i zrozumieć jak najwięcej (Słownik... b.d.). P

podobna natura refleksyjności i dociekliwości ujawnia się również tym, że świecie nauki dociekliwość, podobnie jak refleksyjność jest wymaganiem (Apanowicz, 2003:2) – a nawet cnotą (Watson, 2015)

**Stąd też, odpowiedź na pytanie o oczekiwany poziom dociekliwości w zarządzaniu. można potraktować, jako istotną wskazówkę w dyskusji nad oczekiwanym poziomem refleksyjności w zarządzaniu.**

Kwestia uchwycenia istoty i zmiennych opisujących dociekliwość, a tym bardziej odpowiedź na pytanie „co to dociekliwość?”, już na samym początku natrafia na dwa problemy:

- 1) polskie słowa „dociekliwość”, odnoszone również do cechy „dociekliwa/y” nie znajduje wiernej kopii w tłumaczeniu na język angielski:  
„inquisitiveness”, „inquiry”, a nawet „research” i „curiosity”
- 1) w badaniach treści polskiej literatury naukowej „dociekliwość” nie jest definiowana, choć słowo jest wykorzystywane w oparciu o wyczucie kulturowego podobieństwa znaczenia pomiędzy osobami komunikującymi się.

Połączenie studiów nad angielskimi tłumaczeniami i polskimi tekstami pozwala stwierdzić, że „dociekliwość” może być określeniem

procesu (powiązanego z zadawaniem pytań),  
cechą osoby, efektu,  
okolicznością i  
naturą wszystkich tych komponentów łącznie.

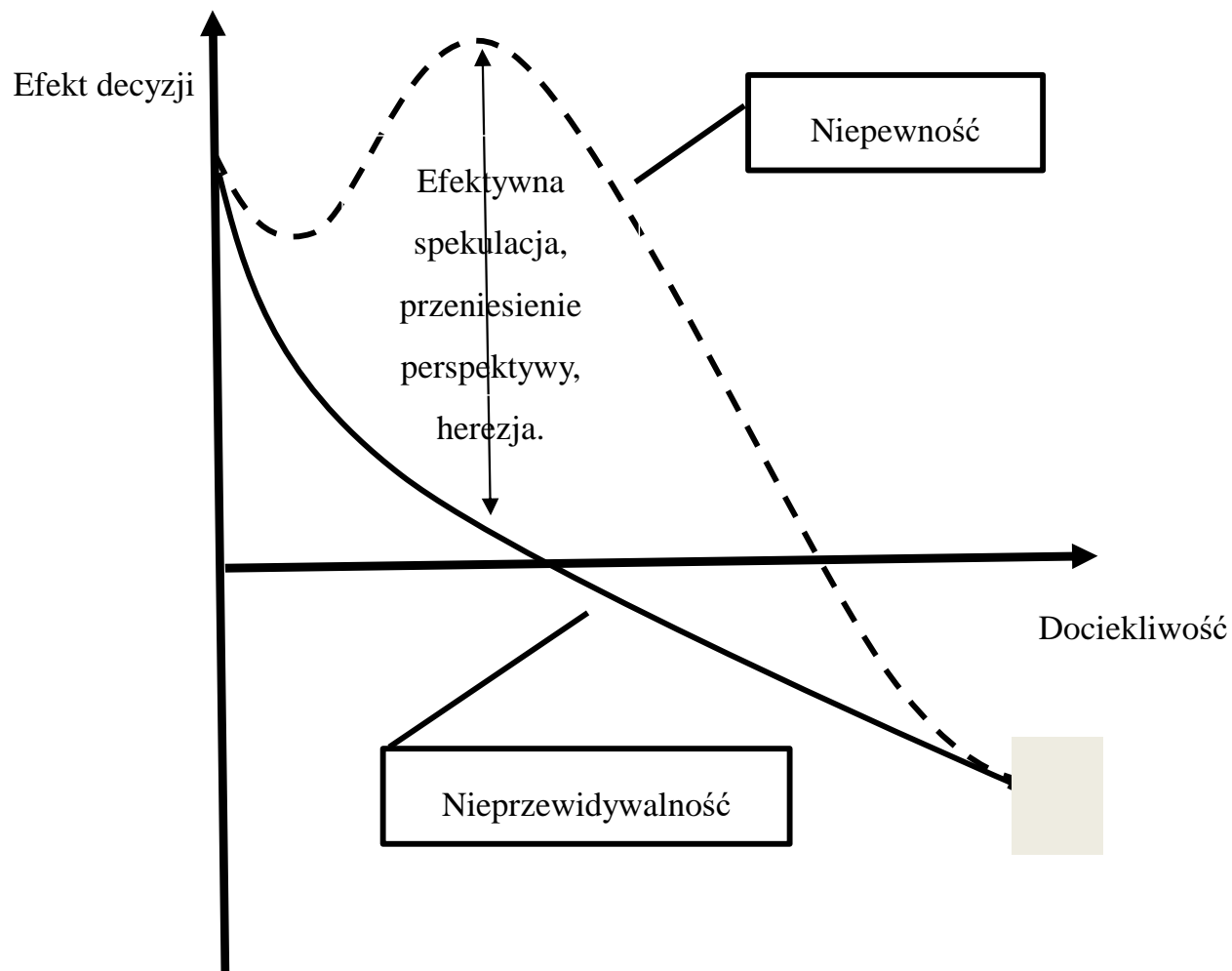
Dociekliwość może:

- przynosić efekty pozytywny lub negatywny,
- być cnotą lub wadą,
- być świadomie stosowana lub być naturą osoby,
- być uporządkowanym procesem lub przypadkowym następstwem,
- mieć charakter holistyczny (człowiek dociekliwy) lub szcątkowy (pytanie dociekliwe).

Nieopisany jest sposób  
pomiaru dociekliwości

Niejednoznaczna jest relacja  
wzrostu dociekliwości i  
korzyści organizacyjnych,  
płynących z tego wzrostu





Rysunek 1. Poglądowa zależność pomiędzy dociekliwością i efektem decyzji w różnych sytuacjach

Rozważania prowadzą do następujących pytań:

1. czym jest dociekliwość i czy różni się w zależności kontekstu (kulturowego, organizacyjnego)?
2. z czego składa się (struktura, proces) dociekliwość?
3. jak oceniać i mierzyć dociekliwość
4. jaka jest funkcja efektów dociekliwości (skąpstwo poznawcze, rutyny itp.)?
5. czy rozwijać dociekliwość (zarządzających, pracowników)?
6. czy AI zmienia charakter ludzkiej dociekliwości?

Czy w świetle badań nad dociekliwością refleksyjność pozwala radzić sobie z niepewnością, a tym bardziej nieprzewidywalnością?

Czy jest kategorią wyjaśniającą porządek organizacyjny i czynnikiem kształtującym zarządzania?



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach

[www.ue.katowice.pl](http://www.ue.katowice.pl)