

---

## Zarządzanie – nauka normatywna czy opisowa?

### Grzegorz Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

grzegorz.jokiel@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3657-3989

### Maja Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

maja.jokiel@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-7041-4474

© 2023 Grzegorz Jokiel, Maja Jokiel

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Jokiel, G. i Jokiel, M. (2023). Zarządzanie – nauka normatywna czy opisowa? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 125-136.

**DOI:** 10.15611/pn.2023.5.11

**JEL Classification:** M0

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono różne spojrzenia na koncepcje, funkcje i metody badawcze nauk o zarządzaniu i jakości. Główną tezę artykułu jest stwierdzenie, że nauki o zarządzaniu mają charakter normatywny. Celem jest wskazanie, że inne podejścia: opisowe, pragmatyczne, empiryczne itp., zakładające istnienie obiektywnej rzeczywistości organizacyjnej oraz uniwersalnych, zewnętrznych praw naukowych w nauce o zarządzaniu, są zbytnim uproszczeniem i nie powinny być stosowane w badaniach organizacji. Autorzy wskazują też na normatywny charakter założeń leżących u podstaw badań opisowych, co w konsekwencji uniemożliwia obiektywizację badań, neutralną postawę badacza czy abstrahowanie od sądów wartościujących.

**Słowa kluczowe:** metodologia nauk o zarządzaniu, podejście normatywne, podejście opisowe

---

## 1. Wstęp

W środowisku naukowym trwa od wielu lat dyskusja nad normatywnym i opisowym charakterem nauki (Mączka, 2018; Miller, 2005; Pieńkowski, 2011; Sułkowski i Lenart-Gasinić, 2021). Dotyczy to szczególnie nauk społecznych i humanistycznych. Ograniczając się do jednej dyscypliny, jaką jest nauka o zarządzaniu i jakości, można znaleźć różne opinie. Najczęściej wśród autorów (Mazur, 1970, s. 104-105; Sudoł, 2012, s. 78) panuje pogląd, że zarządzanie ma dwojaki charakter:

1. Opisowy wtedy, gdy w dziedzinie zarządzania próbuje się zidentyfikować mechanizmy działania, odkrywać się prawidłowości wyłaniające się z „obiektywnej” rzeczywistości. To podejście ma na celu rów-

niez „unaukowienie” zarządzania poprzez upodobnienie zarządzania do nauk ścisłych, jak matematyka, fizyka, chemia, gdzie ten paradygmat odkrycia naukowego jest do dzisiaj dominujący.

2. Normatywny, gdy w ramach dyskursu naukowego kreowane są zasady działania, formułowane są postulaty funkcjonowania organizacji, dobre praktyki, czyli w części praktycznej nauki zarządzania – użytecznej dla menedżerów.

W zależności od tego, jaki cel postawi sobie badacz dyscypliny zarządzania, może on stosować podejście opisowe albo normatywne (Mazur, 1970, s. 104-105; Sudoł, 2012, s. 78).

Są też autorzy, którzy zauważają, że badania w obszarze zarządzania prowadzone są podejściem mieszanym (hybrydowym), co próbuje złagodzić konflikt między podejściami opisowym i normatywnym (Fayerabend, 1999; Miller, 2005; Stańczyk, 2011).

Jednak zdaniem autorów nauka zarządzania ma wyłącznie normatywny charakter i teza ta stanowi centralną oś rozważań w niniejszym artykule. Jego celem jest wskazanie, że inne podejścia: opisowe, pragmatyczne, empiryczne itp., zakładające istnienie obiektywnej rzeczywistości organizacyjnej oraz uniwersalnych, zewnętrznych praw naukowych w nauce o zarządzaniu i jakości, są zbyt uproszczeniem i nie powinny być stosowane w badaniach organizacji. Tak sformułowany cel wydaje się kontrowersyjny w świetle dużej części publikacji, jednak wpisuje się w konwencję Szkoły Letniej Zarządzania 2023 – Game Changers Nauk o Zarządzaniu, co jest zamierzonym działaniem autorów.

W artykule zawarte są kwestie metodyczne dotyczące przeglądu literatury i określenie luki badawczej. Następnie omówione są poglądy różnych autorów co do zasadności stosowania metod opisowych w nauce o zarządzaniu i jakości wraz z krytyką tych poglądów. W kolejnym podpunkcie (4) omówione są metody mieszane. W podpunkcie piątym autorzy wskazują na dynamiczny charakter metodologii nauki i to, że sama metodologia to nauka. Podpunkt szósty zawiera główną część argumentacji za tezą, że nauka o zarządzaniu i jakości jest po prostu normatywna ze swojej natury. Artykuł wieńczy zakończenie zawierające rekapitulację wniosków autorów.

Ponieważ tematyka podjęta przez autorów jest szeroka i wielowątkowa, to dla lepszego skoncentrowania się na istocie problemu wskazano wątki, które nie zostaną podjęte w tym artykule z uzasadnieniem, dlaczego tak się stało:

1. Czym jest nauka i czy zarządzanie jest nauką<sup>1</sup>? Przyjmijmy na potrzeby tego artykułu, że tak jest, choćby dlatego, że zarządzanie zagościło na uniwersytetach od wieku XX na całym świecie. Umożliwi nam to pominięcie wątpliwości i zastrzeżeń co do „naukowości” zarządzania formułowanych w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w sferze metodologicznej (Zimniewicz, 2005, s. 253-254).

2. Czy nauka jest jedna? A co za tym idzie – czy w naukach przyrodniczych i społecznych (w tym w zarządzaniu) należy stosować takie same metody badawcze? Dyskusja nad unifikacją metod badawczych we wszystkich dyscyplinach naukowych trwa, a szczególnie uwidocznione jest to na linii nauki ścisłe/przyrodnicze a nauki społeczne i humanistyczne. Jeżeli zawęzi się obszar eksploracji do metodologii nauki zarządzania, uniknie się powyższego dylematu (Krajewski, 2000).

3. Czy nauka ma dążyć do prawdy i co to jest prawda? Pojęcie prawdy można ujmować różnorodnie poczynając od arystotelesowskiej korespondencyjnej definicji prawdy: „Prawda jest to zgodność intelektu z rzeczą” (łac. *veritas est adaequatio intellectus et rei*) poprzez koherencyjną, konwencjonalną do pragmatycznej teorii prawdy (Rutkowska-Gurak, 2016, s. 529). Teoria i empiria pozwalają nauce przybliżyć się coraz bardziej do odkrywania prawdy, która gdy nie jest rozpatrywana w kategoriach absolutu, wymaga ciągłego procesu poznania i weryfikacji (Rutkowska-Gurak, 2016, s. 532). Na tym spostrzeżeniu oprzemy dalsze rozważania nad istotą prawdy w nauce.

<sup>1</sup> Zob. słynny artykuł H. Koontza (1961) o dżungli teorii zarządzania.

## 2. Kwestie metodyczne

Przygotowując artykuł, podjęto się systematycznego przeglądu literatury z wykorzystaniem dwóch baz publikacji naukowych: Scopus, Web of Science (WoS) oraz bazę Google Scholar.

Zastosowano zapytanie, we wszystkich polach, po słowach: *normative, descriptive, management, methodology* i *science* ograniczone do artykułów z obszaru biznesu w języku angielskim. Wynik wyszukiwania przyniósł 40 rezultatów w bazie Scopus<sup>2</sup> oraz 7 w Web of Science<sup>3</sup>.

Zamiana słowa „descriptive” na „explanatory” dała wynik 16 artykułów w Scopus i 10 w Web of Science.

Zamiana słowa „normative” na „proscriptive” przyniosła 30 rezultatów w Web of Science i 6 rezultatów w Scopus.

Obrazowo przegląd baz Scopus i WoS przedstawiono na rys. 1 w postaci diagramu PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

W bazach znaleziono 70 artykułów odpowiadających strategiom poszukiwawczym, do 11 z nich nie udało się jednak dotrzeć. Przede wszystkim nie były one dostępne w pełnej wersji w Internecie.

Pozostałe 59 zakwalifikowanych jako odpowiadające zapytaniu okazało się mało przydatnych w kontekście tematyki niniejszego artykułu. Po zaznajomieniu się z treścią wyłonionych w ten sposób publikacji źródłowych okazało się, że większość z autorów wzmiankuje o podejściu opisowym czy normatywnym jako wątku pobocznym, potrzebnym jedynie do określenia optyki, opisu omawianego tematu. Nie są to artykuły traktujące o metodologii badań naukowych, a jedynie wzmiankujące metodologię w kontekście omawianego w artykule problemu.

W przypadku Google Scholar wyniki poszukiwań według strategii były następujące:

- a) „normative” and „descriptive” and „management” and „methodology” and „science” or „science resources” – 508 rezultatów;
- b) „normative” and „explanatory” and „management” and „methodology” and „science” or „science resources” – 252 rezultaty;
- c) „prescriptive” and „explanatory” and „management” and „methodology” and „science” or „science resources” – 91 rezultatów;
- d) „nauka” and „normatywna” and „opisowa” and „zarządzanie” and „metodologia” – 30 rezultatów.

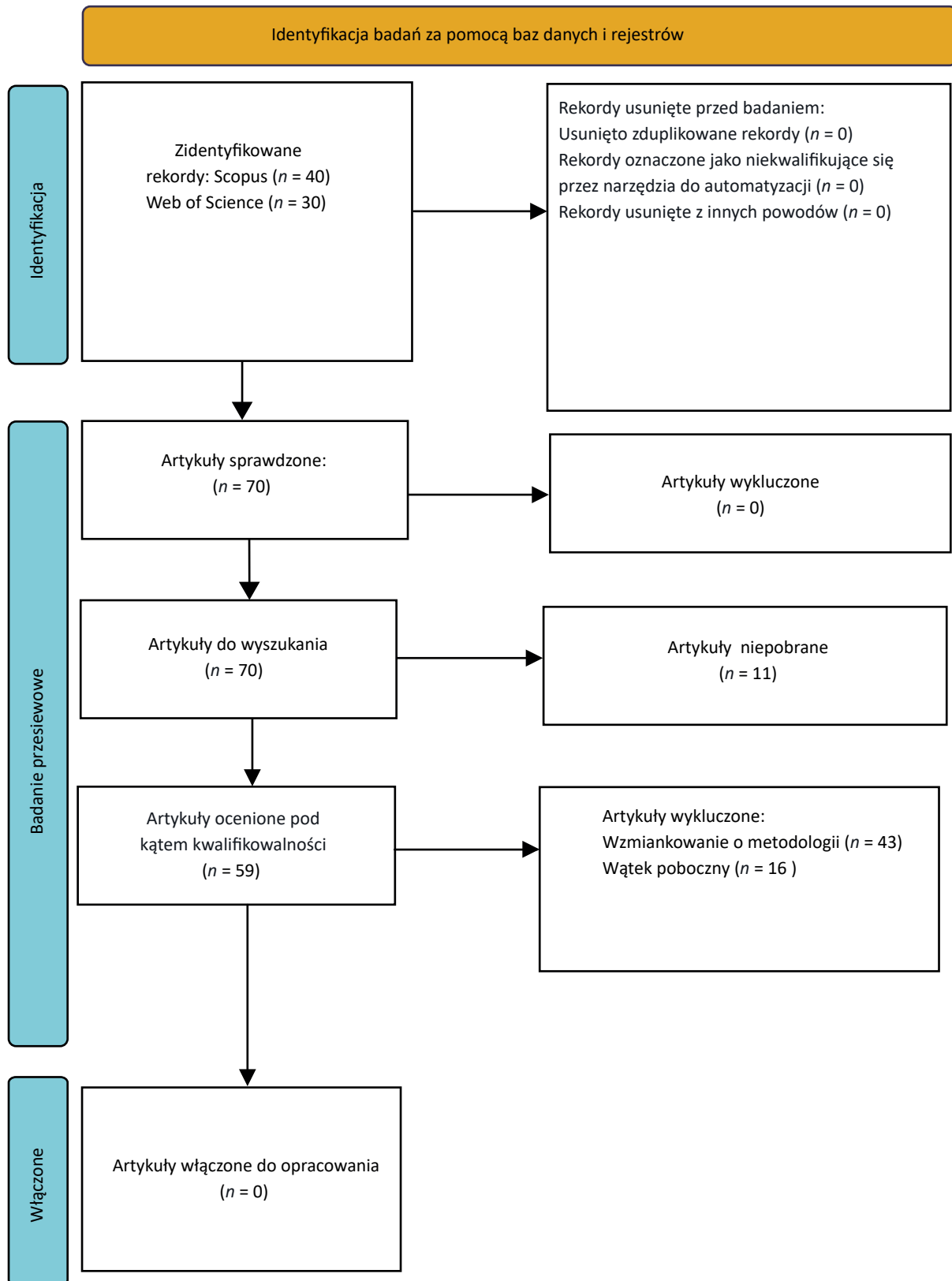
Baza ta nie umożliwia ich dalszej filtracji według kryteriów: dziedziny naukowej, lat itd. jak w przypadku Scopus czy WoS.

Autorzy są świadomi tego, iż strategie wyszukiwania mogą być niedoskonałe i wzbudzać pewne kontrowersje u czytelnika, jednakże właśnie dlatego mogą tworzyć fundament do dalszych dyskusji i być wartościowym elementem kontynuacji studiów i rozważań naukowych w tym obszarze.

Poszukując publikacji na temat metodologii nauki, sięgnięto również do klasycznych dzieł z tego obszaru. Następnie zastosowano typową metodę poszukiwania publikacji poprzez śledzenie publikacji powiązanych, a więc sprawdzając powołania na innych autorów przywołane w bibliografiach. Pozwoliło to „po nitce do kłębka” dotrzeć do interesujących artykułów traktujących właśnie o kontrowersjach pomiędzy opisowym a normatywnym charakterem nauki o zarządzaniu.

<sup>2</sup> (TITLE-ABS-KEY("normative" AND "descriptive" AND "management" AND "methodol-ogy" OR "science" OR "science resources") AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA,"BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE,"ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE,"English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE,"final" ) ) ).

<sup>3</sup> „normativ” and „descriptive” and „management” and „science” or „science re-sources” (All fields) and 6.3. Management or 6.294 Operations Research & Management Science (Citation Topics Meso) and Management or Book Chapters (Web of Science Cate-gories) and Management or Business (Web of Science Categories) and English (Lan-guages).



Rys. 1. Diagram PRISMA

Źródło: opracowanie własne na podstawie PRISMA Flow Diagram <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram> (dostęp 25.06.2023).

Zastanawiając się nad fiaskiem poszukiwania w bazach naukowych zgodnie z metodą systematycznego przeglądu literatury (strategią poszukiwania po słowach kluczowych, tytułach, abstraktach oraz z użyciem filtrów), można dojść do wniosku, że nie jest to metoda uniwersalna. Są takie obszary tematyczne, gdzie metoda ta nie przynosi zadowalających wyników albo w postaci braku odpowiadających kryteriom wyszukiwawczym artykułów albo w ich nadmiarze. Przy tym nadmiar wcale nie oznacza wyeksploatowania tematu przez autorów. Najczęściej są to artykuły, w których przy okazji omawiania innego problemu wspomina się o aspektach metodologicznych i tak było w tym przypadku. Z drugiej strony, brak artykułów odpowiadających zadanyemu kryteriom wyszukiwawczym nie może być odbierany jako wskazanie, że temat nie istnieje – nie jest wart podejmowania, jak sądzą niektórzy badacze. Może być to właśnie ewidentna luka badawcza, a artykuł podejmujący taki temat należałoby uznać za pionierski.

Powyższe przykłady wskazują na ostrożność w uznawaniu systematycznego przeglądu literatury jako uniwersalnego i obowiązkowego elementu każdego artykułu naukowego.

Poza tym w niniejszym artykule powrócono do korzeni, gdzie liczyła się treść merytoryczna artykułu, a nie tylko jego forma. Nie jest to artykuł badawczy, stąd bardziej luźna forma opracowania nawiązująca do czasów, gdy przede wszystkim liczyła się refleksja, myśl czy idea zawarta w artykule, a nie zastosowanie wyrafinowanych metod statystycznych w weryfikacji abstrakcyjnych hipotez czy korelacji zmiennych, które w naukach społecznych przyjmują postać najczęściej wysoce zagregowanych kategorii. Artykuł ma być również kontrowersyjny, by pobudzić do dyskusji i wymiany poglądów. Zgodnie z przyjętą w ramach Szkoły Letniej Zarządzania 2023 konwencją Game Changers.

### 3. Opisowy kontra normatywny charakter nauki o zarządzaniu

O ile podejście normatywne w zarządzaniu wynika z użyteczności, jaką ta nauka ma nieść menedżerowi w postaci zaleceń, przewidywań, dobrych praktyk itp., o tyle uzasadnienie podejścia opisowego wydaje się dyskusyjne. Powstaje pytanie o genezę podejścia opisowego (deskryptywnego, pozytywnego, *descriptive, explanatory*) w nauce o zarządzaniu.

Niewątpliwie ważną pobudką było wzorowanie się na naukach przyrodniczych jako starszych, bardziej dojrzałych, bardziej naukowych dziedzinach. Próba dorównania wysokim standardom czy wymogom naukowym stawianym przez nauki ścisłe doprowadziła naukę o zarządzaniu do syndromu ubożego krewnego, czyli poczucia „gorszości”, nienaukowości. W naukach przyrodniczych prawa naukowe czy mechanizmy działania są odkrywane. Nauka o zarządzaniu w imię jedności nauki w ogóle stara się utrzymać ten paradygmat, poszukując odkryć naukowych w postaci mechanizmów i praw naukowych, według których działają ludzie w organizacjach. Pomija się jednak bardzo istotny fakt. Ludzie to żywe, złożone wielowarstwowe, zmienne istoty niepodobne do przedmiotów, molekuł, atomów itd. Także powstaje wątpliwość, czy natura praw naukowych w naukach przyrodniczych i społecznych może mieć ten sam charakter. Ponadto dziś wiadomo już, że natura praw naukowych z dziedzin przyrodniczych ma również probabilistyczny charakter (rozpad połowiczny, orbity elektronów, fizyka molekularna, rola obserwatora w eksperymencie, reguła nieoznaczoności Heisenberga) itd. A to oznacza, że w ramach teorii mogą powstać anomalie, których prawdopodobieństwo jest niezwykle małe, ale niezerowe. To oznacza, że wystąpienie wyjątków (czarnych łabędzi) jest niewykluczone, a gdy one zaistnieją, to nie obalają prawa naukowego, jak postulował wczesny K. Popper (2002). Szerzej o różnicy pomiędzy naukami społecznymi a przyrodniczymi pisał Jokieli (2006).

Jako przejawy podejścia opisowego w nauce o zarządzaniu można wskazać np. idealną biurokrację Maxa Webera (Szacka, 2003, s. 208-209) czy metaforę organizacji jako maszyny (Morgan, 2013). Ogólnie wpisuje się to w paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (Burrell i Morgan, 1979). W ramach tego paradygmatu stawia się na racjonalność, rozumowanie przyczynowo-skutkowe, obiektywnie istniejące prawidłowości/ mechanizmy działania organizacji, obiektywnie istniejącą rzeczywistość (a w niej realne obiekty badań, czyli organizacje), nomotetyczne metody badań itd. Ponadto zawieszają się wartościowanie oraz nie stosuje oceniania – realizuje badania w sposób neutralny aksjolo-

gicznie, metodą „czarnej skrzynki”. Człowieka traktuje się jako „trybik”, „przedmiot”, „zasób”, „rzecz”, „element” maszyny organizacyjnej, w której nikt nie myśli, ewentualnie jeden myśli, a reszta wykonuje nakazy.

Powiązany z tym paradygmatem modernistyczny naturalizm zakłada, że rzeczywistość społeczna jest „na zewnątrz” i może być naturalnie obserwowana i opisywana, zjawiska społeczne mogą być opisywane analogicznie do zjawisk w świecie przyrody i badane tymi samymi metodami, ponieważ są częścią przyrody i prawa przyrody decydują o przebiegu zjawisk społecznych (Babbie, 2004, s. 316).

W nauce o zarządzaniu linią obrony pozytywizmu jest sztywne trzymanie się rygoru metodologicznego wzorowanego na naukach przyrodniczych (Czakon, 2014).

Jednak paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy jest jednym z czterech, jakie proponują G. Burrell i G. Morgan (1979).

Sułkowski (2013) ocenia, że obecnie jest to paradygmat dominujący choć wydaje się, że większość badaczy zdaje sobie sprawę z przestarzałości tego sposobu myślenia.

D. McCloskey (1983) wskazuje na 11 cech modernizmu w naukach ekonomicznych, takich jak:

1. Predykcja (i kontrola) jest celem nauki.
2. Tylko obserwowalne implikacje (predykcje) teorii mają znaczenie dla jej prawdziwości.
3. Obserwowalność pociąga za sobą obiektywne, replikowalne eksperymenty.
4. Zawsze i tylko wtedy, jeżeli predykcje teorii okażą się fałszywe, teoria jest fałszywa.
5. Obiektywna wiedza jest najważniejsza; subiektywna wiedza (np. introspekcja) nie jest naukowa.
6. Prawo Kelvina: „Jeżeli nie możesz wyrazić czegoś w sposób numeryczny, twoja wiedza jest gorszego i niezadowolającego rodzaju”.
7. Introspekcja, przekonania metafizyczne, estetyka itp. nie mogą być użyteczne w uzasadnianiu hipotezy naukowej.
8. Zadaniem metodologii nauki jest oddzielenie rozumowania naukowego od nienaukowego, pozytywnego od normatywnego.
9. Naukowe wyjaśnienie zjawiska polega na „podciągnięciu” go pod wyjaśnienie w ramach pewnego uniwersalnego prawa naukowego.
10. Naukowcy, np. ekonomiści, nie mają nic do powiedzenia jako naukowcy o wartościach (np. moralnych).
11. Widły Hume’a: ludzkie poznanie ma postać dwurożnych widel – jest bądź formalne, jak w matematyce, logice, bądź doświadczone, jak w fizyce, astronomii, psychologii i innych naukach empirycznych. Inne rozumowania (intuicja, introspekcja, przeżycia religijne, dogmaty, metafizyka) nie mają wartości naukowej – są iluzją lub sofistyką.

D. McCloskey (1983), twierdzi, iż większość ekonomistów wierzy w te 11 „przykazań”, ale już niewielu filozofów nauki wierzy w nie w połowie, a rośnie liczba tych, którzy nie wierzą w żadne.

Kluczowe w tym spostrzeżeniu jest pojęcie „WIERZA”, co podkreśla, że podstawą w podejściu opisowym jest wiara w założenia, które bez tej wiary przestałyby być aksjomatami. Podążając dalej za tą logiką, należy stwierdzić, że prawa naukowe zależą od założeń, w które wierzymy, a wręcz je kreujemy. Nie mogą więc być one naturalne, obiektywne, uniwersalne czy zewnętrzne. A rozumowanie normatywne należy uznać za jak najbardziej naukowe.

Podobnie samo pojęcie „paradygmat” kłóci się z ideą modernistyczną, neopozytywistyczną, funkcjonalistyczną czy systemową, gdyż z definicji zakłada się WIARĘ w istnienie takich obiektywnych mechanizmów. A siłą paradygmatu jest rozpowszechnienie tej wiary, sposobów myślenia i przekonań w środowisku naukowym (tu w obszarze zarządzania). W ramach tej wiary, przekonań czy założeń działają instytucje kształtujące tę dyscyplinę naukową (uniwersytety, instytucje finansujące badania, organizacje oceniające badania i dydaktykę uniwersytecką, ministerstwo itd.).



Niestety, jeżeli weźmiemy pod uwagę wspomniane wcześniej instytucje nauki, to utrzymują one „starożytne” myślenie w nauce o zarządzaniu. Zarządzanie jako nauka istnieje w określonych ramach instytucjonalnych, co również oznacza hierarchie władzy i autorytetu. Instytucje akademickie badające tę dyscyplinę popularyzują w ostatnich dekadach organizację elastyczną, otwartą na zmiany i pozbawioną hierarchii – turkusową (Laloux, 2015). Nie zmienia to faktu, że instytucje te jednocześnie zachowują skostniałe i scentralizowane struktury. Instytucje akademickie mają władzę symboliczną, tzn. wyznaczają normy „naukowości”, programy badawcze oraz programy nauczania. Taką władzę, zgodnie z założeniami nurtu krytycznego, należy wnikliwie obserwować. Trzeba umożliwić tworzenie nauki wartościowej, nieocenzurowanej i niezmonopolizowanej (Bourdieu, 1990, s. 300). Nurt krytyczny, jak również paradygmat interpretatywno-symboliczny i radykalny humanizm (postmodernizm) są paradygmatami, które odchodzą od uproszczeń modernizmu, pozytywizmu, funkcjonalizmu w kierunku większego zrozumienia działania człowieka wielowymiarowego i dynamicznego. Omówione zostanie to w dalszej części artykułu.

#### 4. Na czym polegają hybrydy?

Cechą myślenia dialektycznego jest nie tylko przeciwstawienie dwóch odmiennych pojęć, interpretacji (teza i antyteza), ale również ich twórczego połączenia (synteza).

P. Feyerabend (1999, s. 10) pisał o podziale na to, co naturalne, i to, co kulturowo-społeczne. Proponuje on zastąpić to badaniem: „co się wydarza, w jakich związkach, kto był, jest albo może być zawieszony przez dane wydarzenie i w jaki sposób”, a więc badaniem złożoności i hybrydowości zdarzeń. Podkreśla tym samym wewnętrzny pluralizm nauki. Wiele niezgodnych sposobów organizowania rzeczywistości odnosi w opinii Feyerabenda sukces, złożoność świata przekracza z kolei możliwości jednego, wyczerpującego opisu. Dążąca do ogólności nauka musi wobec tego produkować złożone hybrydy, czerpiąc metody i wyniki z różnych źródeł – stąd Feyerabendowski atak na ideę uniwersalnej metody. Myślenie zorientowane na hybrydy pozwala dostrzegać i badać długie sieci powiązań między obiektami, wychodzące nierzadko poza naukę w kierunku wzorców kulturowych, polityki, religii czy sztuki (Mączka, 2018, s. 89).

W podobnym tonie o metodologii porównawczej wypowiada się D. Miller (2005) – metodologowie tworzący metodologię porównawczą przyjmują, że powiązanie perspektywy normatywnej z deskryptywną, czyli porównywanie modeli normatywnych z modelami deskryptywnymi, umożliwi wielostronną analizę rozpatrywanych zagadnień, a także ich ocenę. W sumie utarło się przekonanie, że triangulacja metod badawczych jest jak najbardziej akceptowalnym, a wręcz pożądanym działaniem w badaniach naukowych z obszaru zarządzania (Stańczyk, 2011).

Inni badacze, jak np. G. Pieńkowski (2011, s. 75-76), wskazują, że teoria zarządzania budowana jest etapowo – w podejściu zarówno opisowym, jak i normatywnym powinno się w początkowych etapach dokonać opisu i pomiaru. Co w sumie prowadzi do wniosku, że opis, a więc podejście opisowe, jest wstępnym elementem tworzenia teorii nauki o zarządzaniu, na bazie analizy stanu formułowane mają być dopiero zalecenia, przewidywania rekomendacje, co stanowi istotę teorii zarządzania.

#### 5. Dynamika metodologii

Metodologia – to obszar wiedzy charakteryzujący się znaczną dynamiką – jest to po prostu nauka, jak każda inna. Oznacza to, że jeżeli zmieniają się reguły, zmienia się też metodologia. To spostrzeżenie R. Musialika (2009, s. 70-71) zrzuca z piedestału metodologię jako wyższy poziom nauki (tzw. metapoziom). Jeżeli nauka o zarządzaniu jest zmienna, a to możemy bezsprzecznie zauważyć, opierając się na własnych doświadczeniach, to i metodologia nauki o zarządzaniu nie może być statyczna i pozostawać w tyle. Poprawne reguły uprawiania nauki kształtują się dopiero w toku jej rozwoju. Ciekawą propozycję

cją tego autora jest rozróżnienie reguł naukowych i metareguł naukowych. Pierwsze z nich tworzą zbiór kryteriów służących do oceniania teorii w ramach danej metodologii, drugie zaś – zbiór kryteriów (niekoniecznie jest to zbiór rozłączny z pierwszym) służących porównywaniu metodologii (to znaczy proponowanych przez nie kryteriów) (Musialik, 2009, s. 71). Jednak z punktu widzenia charakteru tych działań dalej są one normatywne, gdyż zbiór kryteriów do oceniania różnych metodologii również opiera się na założeniach i przekonaniach osób wybierających.

## 6. Nowe myślenie

Wydaje się, że kluczowym problemem badawczym w obszarze nauki o zarządzaniu jest zatem zawsze człowiek i jego świat wartości (Krupa, 2003). Czyli w naukach społecznych to wartości człowieka, to, w co on wierzy, kształtują jego zachowanie, a nie jakieś obiektywne mechanizmy, prawa. Po raz pierwszy różnicę tę zdefiniował W. Dilthey (Musialik, 2009, s. 77), formułując ideę nauk humanistycznych i większość późniejszych koncepcji rozumienia nawiązuje do niej. Idea ta, formułowana w opozycji do pozytywizmu, zawiera się w stwierdzeniu, że celem nauk humanistycznych jest rozumienie ludzkich działań (i ich wytworów). Rozumienie zaś jest pojmowane jako odkrywanie sensu tych działań, to jest wartości, na którą są one nakierowane, poprzez „wczuwanie się”. Nauki humanistyczne tym odróżniają się od nauk przyrodniczych, że ich poznanie nie jest zewnętrzne wobec przedmiotu poznania, lecz ujmuje w intuicyjny sposób konkretne czynności ludzkie i ich efekty. Nauki te nie tworzą abstrakcyjnych praw, które wedle zwolenników tego poglądu zubożają nasz obraz świata ludzkiego. Jak się wydaje, w pewnym sensie, proces rozumienia możemy uznać za typ wyjaśniania. Bez wątplenia bowiem uzyskujemy w ten sposób odpowiedź na pytanie „dlaczego?” (Musialik, 2009, s. 77).

Musi budzić jednak zdziwienie i zarazem przerażenie następujący fakt: prawie wszystkie podręczniki z tego zakresu, nawet w takich szczegółowych analizach przedmiotowych, jak: ergonomia, humanizacja procesu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, socjologia organizacji itd., nie przedstawiają w sposób pogłębiony praktycznie żadnej wizji człowieka, modelu antropologicznego ani też nie prowadzą poważnej dyskusji na temat tego, kim jest człowiek, jaka jest jego rola i miejsce w procesie gospodarczym. Pojawia się w tym momencie pytanie wręcz retoryczne: jak zatem można bez głębszej refleksji antropologicznej budować wiarygodne modele, teorie organizacyjne? Jak można w powyższy sposób rzetelnie badać rzeczywistość gospodarczą, która dotyczy przede wszystkim ludzi? Jak można np. realnie diagnozować i kształtować pozytywną kulturę organizacyjną bez głębszej refleksji antropologicznej? Jak należy ostatecznie motywować pracowników, oczekiwać od nich lojalności czy zachowań etycznych bez pogłębionej wizji człowieka (Krupa, 2006, s. 342-343). Wszystko to wskazuje na nieuchronność normatywnego podejścia do założeń co do natury człowieka, ta sfera normatywna wykracza poza sferę nauki o zarządzaniu. Jak konstatuje J. Koziński w naukach o zarządzaniu, które dotyczą zjawisk o wysokim stopniu złożoności oraz są dialektyczne i wykazują niski stopień predykcyjności, niemożliwe jest pozbycie się sądów aksjologicznych (Koziński, 2004, s. 101-102).

Problem z podejściem opisowym dotyczy również poziomu agregacji pojęć czy przedmiotu badań. Jeżeli są to martwe rzeczy (jak w naukach przyrodniczych), to można zastanawiać się nad mechanizmami rządzącymi ich zachowaniem (prawo ciężenia, prawo zachowania energii itd.). Jednak gdy przedmiotem badań są agregaty w postaci: CZŁOWIEK, GRUPA LUDZI, ORGANIZACJA, PRZEDSIĘBIORSTWO, to nie można ich zachowania objaśniać, biorąc pod uwagę ogólne/ zewnętrzne prawa/ mechanizmy.

Przykładowo zachowanie kamieni czy cząstek gazu może być wyjaśniane na podstawie zewnętrznych w stosunku do nich praw fizyki czy chemii. Natomiast w przypadku ludzi w organizacji ich zachowanie należy tłumaczyć/ wyjaśniać, uwzględniając ich wewnętrzne motywy warunkowane, wolą, samopoczuciem, wena, humorem i wieloma innymi czynnikami.

Splaszczanie człowieka do trybiku, siły roboczej, czy *homo oeconomicusa* jest nadmiarowym uproszczeniem odzierającym go z człowieczeństwa, zabierającym mu podmiotowość, wolną wolę, słabości, pokusy. Zresztą można odwołać się do kantowskiego przewrotu w filozofii, który postuluje niepoznawalność rzeczy samych w sobie tzw. noumenów (Kant, 2019).



Poznanie człowieka opiera się na fenomenach, czyli tym, co jesteśmy w stanie zarejestrować swoimi detektorami – zmysłami oraz wyrazić językiem czy zinterpretować rozumem. Fenomeny te jednak nie oddają pełni rzeczywistości, są jak mapa terenu, a nie teren sam w sobie. Jeżeli ta zasada niepoznawalności natury samej w sobie dotyczy przedmiotów martwych, to co dopiero można sądzić o obiektach tak złożonych jak organizacja czy przedsiębiorstwo. Rewolucja kantowska otworzyła drogę do zrozumienia, że rzeczywistość jest kreowana przez obserwatora, uczestnika. Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie. Jest ciągle podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w organizacji i wokół niej. Organizacja i procesy zarządzania mają charakter umowny – są zbiorowym konsensusem (Berger i Luckmann, 2010).

W tym kontekście nie można uznać za uniwersalne nie tylko praw naukowych z dziedziny zarządzania, ale również i założeń stojących u ich podstaw. Na przykład prawa człowieka zawarte w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ zostały uchwalone jako uniwersalne, międzynarodowe, jednak nawet państwa sygnatariusze potrafią ich nie respektować. Czy kultury, które nie respektują tych uniwersalnych, naturalnych praw są gorsze? To zależy od perspektywy. Jeszcze do niedawna w krajach tzw. liberalnej demokracji kobiety nie miały prawa do głosowania w wyborach parlamentarnych. Gospodarki tych krajów oparte były na pracy chłopów pańszczyźnianych lub niewolników. Obywatelstwo należało się wybranym grupom społecznym, reszta społeczeństwa miała dużo mniejsze prawa. Zresztą tak jest do dziś, jeżeli chodzi o obywateli krajów demokratycznych i imigrantów, zwłaszcza tych nielegalnych, mimo iż żyją oni w tych krajach już od dziesięciolecia.

Jeżeli w ramach naszego społeczeństwa i kręgu kulturowego zgadzamy się i opowiadamy się za ideami liberalnej jednostkowej wolności silnych obywateli, to będzie miało to wpływ na metody zarządzania w organizacjach. Tylko te idee nie są wieczne, uniwersalne, naturalne. Wymagają pielęgnacji, a wręcz walki o ich zachowanie, bo nie są aktywnie podtrzymywane. Obecnie na własne oczy można zauważyć proces ich deprecjacji – praw obywateli, trójpodziału władzy, niezależnych mediów, wolności słowa, państwa prawa (w kierunku prawa państwa) itd.

Wiara w aksjomaty z dziedziny zarządzania też wymaga pielęgnacji, gdyż nie we wszystkich okolicznościach są one ponadczasowe czy nawet obowiązujące. Przykładowo założenia, że: ludzie są dobrzy, potrzebują wolności, chętnie przejmują odpowiedzialność, cenią sprawczość, są przedsiębiorczy, w warunkach reżimu totalitarnego raczej nie będą spełnione.

Już w latach 90 XX w. N. Chomsky (1993, s. 40) głosił, że teoria nie opiera się wpływom władzy gospodarczej i politycznej. Wiedza we współczesnym świecie nie jest już „niewinna”, nie stanowi „bezinteresownego dążenia do prawdy”, bywa wykorzystywana jako narzędzie przez decydentów politycznych i gospodarczych. Dotyczy to również zarządzania, które miało ułatwić wzrost efektywności działań organizacji. Do organizacji tych zaliczano najczęściej przedsiębiorstwa, ale również organizacje niekomercyjne, w tym i opresyjne, takie jak: wojsko i policja. Zarządzanie pojmowane jest przez nurt krytyczny jako nauka społeczna, która pozwala na manipulowanie członkami organizacji i tworzoną teorię uznaje za prawdy obiektywne, a fundamenty tej nauki za narzucone jej z zewnątrz funkcje ideologiczne.

Innym przykładem kreacji nie tylko rzeczywistości czy założeń, aksjomatów, ale również sensów są opisywane przez V. Frankla (2019) metody nadawania sensów życia w sytuacjach beznadziejnych, np. w obozach zagłady, których więźniem był sam autor.

W tym kontekście warta rozważenia jest propozycja posługiwania się pojęciem doktryny zarządzania, a nie teorii naukowej (Sudoł, 2012, s. 95).

Dlatego paradygmaty w nauce o zarządzaniu:

- interpretatywno-symboliczny,
- nurt krytyczny w zarządzaniu – paradygmat radykalnego strukturalizmu,
- podejście radykalnego humanizmu – postmodernizm

– oparte są przede wszystkim na człowieku jako aktorze i sprawcy działań w organizacji. Odrzucają pozytywistyczny funkcjonalizm i kreują rzeczywistość w sposób normatywny.

Ł. Sułkowski (2013, s. 52), idąc jeszcze dalej w duchu nurtu krytycznego, wskazał na pozorną uniwersalność i naukowość dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi, które nie zmieniają jego rzeczywistej funkcji, prowadzącej do podtrzymywania niesprawiedliwych relacji władzy w organizacjach. Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje rzeczywistość organizacyjną i stosunki między ludźmi przy wykorzystaniu kategorii, takich jak: wydajność pracy, kapitał ludzki, zaangażowanie, samorealizacja pracownika, identyfikacja z firmą czy konkurencyjność zasobów ludzkich. Jednocześnie *quasi*-naukowy dyskurs markuje kategorie rdzeniowe, takie jak: władza oraz kontrola nad innymi ludźmi, nierówność i własność. W tym fragmencie jak w soczewce odbija się normatywny sposób kreowania nie tylko nauki o zarządzaniu, ale rzeczywistości społecznej.

## 7. Zakończenie

Reasumując argumentację przedstawioną w artykule, należy podkreślić, iż metoda normatywna to podstawa kreacji teorii w nauce o zarządzaniu. Podejście opisowe jest jedynie pomocnicze, analityczne, ma dostarczyć jedynie danych rozpoznawczych, nie tworzy teorii, gdyż nie odkrywa praw naturalnych (albowiem ich nie ma). To człowiek w organizacji kreuje te prawa, prawidłowości, a nawet założenia leżące u ich podstaw. Należy więc kreować rzeczywistość, jaką uważamy za przedsiębiorczą, tworzącą dobre warunki pracy, uczciwe zarobki, etyczne zachowania.

Kultura Zachodu dokonuje konkwisty na innych kulturach ze swoimi wartościami, a nauka o zarządzaniu jest jednym z narzędzi (stanowi legitymizację zasad, w które WIERZYM, np. takich, że turkusowe organizacje i zarządzanie w stylu agile to najlepsze sposoby organizacji pracy i zarządzania organizacjami). Nie jest to jakieś *novum*, gdyż tzw. Kulturkampf stanowi nieodłączny element ekspansji gospodarczej. Spektakularnym przykładem było wysłanie menedżerów amerykańskich do powojennej Japonii celem zreorganizowania tamtejszych sieci zaibatsu i zaszczepienia zachodnich sposobów zarządzania przedsiębiorstwami.

Na naszych oczach odbywa się również zmiana paradygmatów w zarządzaniu. Dotyczy to również sposobów organizacji pracy – dotychczasowe teorie o strukturach organizacyjnych, hierarchii zastępuje organizacja turkusowa wraz z koncepcją zwinnego zarządzania (agile). Zmiana paradygmatu odbywa się również na uczelniach i w szkołach, gdzie „bismarckowską szkołę” opartą na nauczaniu zaczyna powoli wypierać edukacja zorientowana na ustawiczne, samodzielne uczenie się (odwrócona klasa (Bergmann i Sams, 2012), metoda Montessori, szkoły waldorfskie itp.). Co prawda dzieje się to powoli i mainstream utrzymuje, że nowe metody edukacji to utopia, jednak zgodnie ze słowami M. Gandhiego: „Najpierw Cię ignorują. Potem śmieją się z Ciebie. Później z Tobą walczą. Później wygrywasz”. Powoli tworzy się masa krytyczna tych zmian.

Zmiany paradygmatów nie mają nic wspólnego z deskryptywnym odkrywaniem prawidłowości/ praw naukowych. Bo wtedy udowodnione przecież lepsze przyswajanie, poszukiwanie i kreacji wiedzy w paradygmacie ciągłego uczenia się zastąpiłoby szybko paradygmat nauczania, a tymczasem ten ostatni ma się dalej świetnie. W tym kontekście założenie można wykazać fałszywość hipotezy maksymalizacji użyteczności, a nawet założenie o racjonalności działania.

Jeżeli nauka o zarządzaniu ma charakter normatywny, to równie istotną kwestią jest pielęgnacja i obrona założeń, jakie stoją u podstaw teorii. Warto w tym kontekście wskazać na prymat aksjomatów bazowych nad zaleceniami teorii. I pomimo że założenia te wydają się naturalne, to tak niestety nie jest.

Zbiór założeń, który często nie jest wyrażany wprost i formułowany systematycznie, bywa z reguły podawany w stylistyce opisowej. W istocie pełni on jednak funkcję normatywną, jest bowiem selektorem pozwalającym oddzielać teorie (czy szerzej: koncepcje) poprawne (zgodne z założeniami) od niepoprawnych (niezgodnych). Jest zatem pewną metodologią normatywną formułowaną *implicite* (Musiali, 2009, s. 77).

Na koniec przytoczone zostaną wątpliwości, jakie pojawiają się w środowisku badaczy nauki o zarządzaniu. Jeżeli w procesie odkrywania i rozumienia rzeczywistości musimy *a priori* zdefiniować reprezentowany w badaniach światopogląd, aby następnie dopiero na podstawie przyjętego zbioru wartości, przekonań opisać badany fragment rzeczywistości, to czy nie zadajemy w tym miejscu pytania o indywidualne, prywatne poglądy i przekonania? Czy to oznacza, że mogą powstać różne wnioski w zależności od różnie przyjętego światopoglądu? Czy to jest ideologizacja nauki? Czy to jest jeszcze nauka? (Krupa, 2006, s. 348).

Odpowiadając na nie, można stwierdzić, że gdy odrzuci się pragnienie, aby nauka o zarządzaniu mogła być opisowa, i przyjmie się założenie, że jest to po prostu nauka normatywna, powyższe dylematy wydają się rozwiązane.

## Literatura

- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Berger, P. L. i Luckmann, T. (2010). *Społeczne tworzenie rzeczywistości*. PWN.
- Bergmann, J. i Sams, A. (2012). *Flip Your Classroom: Reach Every Student in Every Class Every Day*. International Society for Technology in Education.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann.
- Chomsky, N. (1993). *Language and Thought*, Mayer Bell.
- Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 1 (161), 51-62.
- Feyerabend, P. K. (1999). *Conquest of Abundance: A Tale of Abstraction Versus the Richness of Being*. University of Chicago Press.
- Frankl, V. (2019). *Człowiek w poszukiwaniu sensu*. Czarna Owca.
- Jokiel, G. (2006). O celach nauki organizacji i zarządzania. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1104), 57-63.
- Kant, I. (2019). *Krytyka czystego rozumu*. One Press.
- Koziński, J. (2004). Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii. W: Krupski R. (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3).
- Krajewski, W. (2000). O jedności nauki. *Forum Akademickie*. Pobrano 10 lutego 2023 z <https://forumakademickie.pl/f/archiwum/archiwum/2000/02/artykuly/26-esej.htm>
- Krupa, M. (2006). „Dżungla” teorii organizacji i zarządzania – poznanie zdeterminowane pytaniem o światopogląd? *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 9(1), 339-349.
- Mazur, M. (1970). *Historia naturalna polskiego naukowca*. PIW.
- Miller, D. (2005). Metodologiczne spojrzenie na zagadnienia etyki w gospodarce. *Annales. Ethics in Economic Life*, (8.1), 45-51.
- Morgan, G. (2013). *Obrazy organizacji*. PWN.
- Musiałik, R. (2009). *Kilka uwag o metodologii nauk o zarządzaniu*. Pobrano 10 lutego 2023 z [https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/83104/musialik\\_kilka\\_uwag\\_o\\_metodologii\\_nauk\\_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/83104/musialik_kilka_uwag_o_metodologii_nauk_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Popper, K. R. (2002). *Logika odkrycia naukowego*. PWN.
- Rutkowska-Gurak, A. (2016). Refleksje nad metodologią nauk ekonomicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (449), 522-535.
- Stańczyk, S. (2011). Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań. W: W. Czakon *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 78-90). Wolters Kluwer.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. PWE.
- Sułkowski, Ł. (2013). Dylematy etyczne z perspektywy krytycznego nurtu zarządzania. W: Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.) *Etyka w służbie biznesu* (s. 43-59). Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk.
- Sułkowski, Ł. i Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Szacka, B. (2003). *Wprowadzenie do socjologii* (s. 208-209). Oficyna Naukowa.
- Zimniewicz, K. (2005). *Czy zarządzanie jest nauką?* W: K. Hanusik, U. Łangowska-Szczyński, S. Sokołowska (red.), *Przemiany społeczne ekonomiczne i organizacyjne we współczesnej gospodarce*. Uniwersytet Opolski.

## Management – Normative or Descriptive Science?

---

**Abstract:** The article presents various views on the concepts, functions, and research methods of management and quality sciences. The article's central thesis is that management sciences are normative. The article aims to indicate that other approaches: descriptive, pragmatic, empirical, etc., assuming the existence of objective organizational reality and universal, external scientific laws in the science of management, are too simplistic and should not be used in organization research. The authors also point to the normative nature of the assumptions underlying descriptive research, which prevents the objectification of research, the researcher's neutral attitude, or the abstraction of value judgments.

**Keywords:** management sciences methodology, normative approach, descriptive approach

---