

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 3 (100)



Czakon, W. (2023). Dokąd zmierzają nauki o zarządzaniu i jakości? *e-mentor*, 3(100), 5–11.



Wojciech  
Czakon

# Dokąd zmierzają nauki o zarządzaniu i jakości?

## Where the sciences of management and quality might be heading

### Abstract

The field of management and quality have been progressing in the past decade at a pace and level of quality deserving recognition. The collective mobilization of researchers, educators, and practitioners has successfully addressed a sustained demand for professional managers. External factors, in the form of long-term trends, seem to foster the continued advancement of this discipline. However, there are also periodic and significant challenges related to socio-cultural, technological, and geopolitical transformations that demand careful attention. Additionally, unintended and ambiguous consequences of the management and quality field call for consideration. This study outlines contextual factors, coupled with key propositions important for the field: reconnecting academia with their audience; diversifying behavioral patterns relative to publications, funding and careers; developing meaningful research methods; engaging with grand societal challenges; and fostering collaboration among sub-disciplines.

**Keywords:** management and quality research, grand challenges, methodology, artificial intelligence, pressures

---

### Wprowadzenie

Jubileusz tak znaczącego na mapie polskich periodyków w naukach o zarządzaniu i jakości czasopisma, jakim jest „e-mentor”, to dobra okazja do szerszej refleksji o kierunku, w którym zmierza dyscyplina. Takiej refleksji sprzyja również ciągle rezonująca debata o wynikach ewaluacji jednostek naukowych, a także gorące dyskusje dotyczące praktyk publikacyjnych, które ewaluacja wywołała czy wzmocniła. Występuje jednak znacznie więcej procesów i zjawisk skłaniających do głębszego zastanowienia się nad obecnym kierunkiem ewolucji dyscypliny, a także ewentualnych korekt biegu spraw. Zaliczyć do nich z pewnością trzeba nabierający rozpędu proces akredytowania programów oraz jednostek naukowych, wtargnięcie generatywnej sztucznej inteligencji do środowiska edukacji menedżerskiej czy rosnący udział studentów zagranicznych w polskich programach studiów. To tylko kilka przykładów gorąco dyskusowanych procesów o znaczeniu strategicznym dla naszej dyscypliny.

Na wstępie trzeba podkreślić wielki, bezdyskusyjny sukces nauk o zarządzaniu i jakości. W wymiarze akademickim środowisko tej dyscypliny uczyniło ogromny skok jakościowy w ostatnich dwóch dekadach. Widać to po jakości wniosków awansowych, znacznie rozbudowanym i rozwiniętym warsztacie metodologicznym, bliskim związku prac badawczych i publikacji z debatą światową oraz sposobami i praktykami publikacyjnymi. W wymiarze edukacyjnym nie słabnie zainteresowanie kształceniem menedżerskim na każdym stopniu studiów: od licencjackich, przez magisterskie, do szkół doktorskich, a także edukacji podyplomowej, w tym rosnącej popularności programów MBA. W wymiarze praktyki zarządzania zapotrzebowanie na wiedzę profesjonalną, zarówno ekspercką, wykonawczą, jak też akademicką podsycają zmiany technologiczne, pokoleniowe, globalne itd.

Słowem, apetyt na nauki o zarządzaniu i jakości utrzymuje się na wysokim poziomie. Błędem byłoby uważać te pozytywne okoliczności za zdarzenie samoistne. Środowisko nauk o zarządzaniu i jakości zmobilizowało się do ogromnego wysiłku, dynamicznego biegu i uczyniło to skutecznie. Jednakże krótkowzrocznym byłoby spodziewać się, że dotychczasowa droga zawsze prowadzić będzie do sukcesu, a obecne uwarunkowania są jednoznacznie korzystne (Czakon, 2020). Mamy powody do refleksji o przyszłości, której użyteczne ramy nadają trendy, presje, nowe zjawiska oraz nieciągłości. Rozpocznę od naszkicowania takich ram czy też megatrendów, które pozwalają dostrzec wyzwania stojące przed dyscypliną. Zaliczam do nich: 1) ponowne nawiązanie więzi z odbiorcami naszych badań, 2) dywersyfikację ścieżek publikacyjnych i badawczych, 3) użyteczny rozwój metodologii, 4) budowanie mostów pomiędzy subdyscyplinami.

### **Kontekst – jakie procesy kształtują przyszłość nauk o zarządzaniu i jakości?**

Nasza dyscyplina przez długi czas uchodziła za młodą. Jeszcze kilka lat temu dało się usłyszeć głosy mówiące o niedorozwoju metodologicznym, braku samodzielności pod względem metod i teorii, a także innych mankamentach wynikających z młodego wieku (Czakon, 2019b). Tymczasem nauki o zarządzaniu i jakości nie są wyraźnie młodsze od innych nauk społecznych, np. psychologii czy socjologii. Ich początki związane są z rosnącym, a przy tym niemożliwym do zaspokojenia przez inne dyscypliny popytem na profesjonalną wiedzę niezbędną do sprawnego zarządzania organizacjami. I tak pierwsza szkoła biznesu, Wharton Business School, została utworzona w 1881 r. przy Uniwersytecie w Pensylwanii. Gdyby spojrzeć na szkoły handlowe, a taka jest proveniencja większości polskich uniwersytetów ekonomicznych, to ich historia sięga początków XIX wieku, kiedy to potrzeby działalności gospodarczej o dużej skali nie mogły zostać zaspokojone poprzez samodzielne przyuczanie pracowników w pojedynczych organizacjach, czy też w tradycyjnym modelu mistrz – uczeń.

Instytucjonalnie rzecz biorąc, nauki o zarządzaniu i jakości nie są więc młode, a szczególnym wyróżnikiem dyscypliny jest ogromne zapotrzebowanie na kształcenie. Po 1990 roku także polskie środowisko dotknął ten kryzys urodzaju. Kryzys dlatego, że dydaktyka może łatwo przesłonić aktywność badawczą, bez której dydaktyka nieuchronnie się dezaktualizuje i odrywa od wyzwań praktyki. Kryzys urodzaju charakteryzuje się ogromną popularnością kształcenia w zakresie zarządzania. Tak wielką, że stała się impulsem do powstania setek szkół niepublicznych. Obecnie kierunek zarządzania jest także najpopularniejszy wśród studentów zagranicznych w Polsce. Stanowi to wyraźną społeczną legitymizację nauk o zarządzaniu i jakości, stabilną od trzech dekad. Oznacza to, że polskie uczelnie nie zawiodły nadziei pokładanych w edukacji menedżerskiej przez kandydatów, studentów czy pracodawców.

Rozwojowi biznesu kształcenia menedżerskiego towarzyszyły typowe trudności popularnych dyscyplin. Pośród nich główną troskę stanowiły masowość i niska jakość oferty edukacyjnej. Pierwsze stowarzyszenie, którego celem był rozwój edukacji menedżerskiej, założono w 1916 roku (The Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB). Powstanie tego stowarzyszenia, a potem kolejnych, wyraża troskę o zapewnienie jakości i rozwój nauczania. Obecnie akredytowanych przez AACSB jednostek jest ponad 950 na świecie, w tym dwie w Polsce, a kolejne intensywnie się przygotowują. Pozytywny wpływ akredytacji spowodował powstanie kolejnych stowarzyszeń, takich jak AMBA i EQUIS. Oznacza to samoświadomość wielu uczelni dotyczącą nie tylko potrzeby rozwoju i uzyskania potwierdzenia wysokiej jakości kształcenia, ale także wyróżnienia się na rynku edukacyjnym spośród wielkiej liczebnie oferty.

Warto podkreślić, że troska o jakość edukacji menedżerskiej jest nie tylko instytucjonalna w formie stowarzyszeń. Fundacja Forda opublikowała w 1959 roku niezwykle wpływowy, krytyczny raport o standardach kształcenia w naszej dyscyplinie. W tym samym roku ukazał się raport zamówiony przez fundację Carnegie, również krytyczny. Zarówno Gordon i Howell (1959), jak i Pierson (1959) wskazywali na uporczywe problemy takie jak: słabość akademicka programów, niski poziom kadry i studentów, nadmiarowe poleganie na metodzie studiów przypadków, niedobór wiedzy teoretycznej, słabość metodologiczna. Tak krytyczna, ale rzeczowa i dokładna analiza wywołała impuls rozwojowy, który trwa do dziś. Przejawia się rozbudową aparatu teoretycznego po to, aby dostępna była sprawdzona, mierzalna i abstrakcyjna wiedza o funkcjonowaniu organizacji. Wymagało to rozbudowy aparatu pojęciowego, testowania teorii, a nade wszystko rozwoju metodologicznego. Odpowiedź środowiska była bardzo szybka, bowiem już na początku lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku powstały istniejące do dziś czasopisma, które promują zaawansowane badania w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości (m.in. „Management Decision”, „Academy of Management Journal”, „Long Range Planning”, „Administrative Science Quarterly”). Obecnie lista Academic Journal Guide, uznawana przez wiodące szkoły biznesu, obejmuje ponad 1700 czasopism, uporządkowanych według rangi akademickiej i wpływu na rozwój dyscypliny.

Jakość edukacji, która przecież jest usługą, zależy w przeważającej mierze od jakości samych edukatorów, badaczy czy w polskiej terminologii – pracowników naukowo-dydaktycznych. Ocena tej jakości przez wiele dekad oparta była na typowo eksperckich, akademickich zasadach. Jednakże trend profesjonalizacji wywołany przez instytucje akredytujące, a także presję wywołaną raportami Gordona i Howella (1959) oraz Piersona (1959), skierował uwagę na porównywalność kryteriów, dalej ich mierzalność, a w końcu elitarność. Drogą tą idą wszystkie dyscypliny na najlepszych uniwersytetach, mimo zasłużonej krytyki i występowania wielu niepokojących zjawisk.

Odpowiednikiem sumarycznego impact factor, tj. sumy wskaźników impact factor artykułów autorskich lub współautorskich opublikowanych przez danego badacza, w naukach o zarządzaniu jest lista AJG (powyżej 3 gwiazdek), bardziej restrykcyjna lista Financial Times 50 (FT50), albo jeszcze węższa lista University of Technology in Dallas (UT Dallas). Niezwykle pozytywnym zjawiskiem jest pojawienie się w tym wymagającym gronie, a także zwiększenie liczebności polskich autorów afiliowanych do polskich uczelni. Odebrać to należy jednoznacznie jako wejście do obiegu światowej nauki. Podkreślić trzeba, że zjawisko to ma bardzo krótką historię, właściwie z nielicznymi wyjątkami dopiero ostatnia dekada przyniosła widoczny wzrost udziału polskich badaczy w debacie światowej.

**Praktyki publikacyjne** w naukach o zarządzaniu i jakości również przeszły długą drogę od tradycyjnego modelu opartego na monografiach polskojęzycznych, przez rozbudowanie komunikacji naukowej na podstawie artykułów polskojęzycznych, do artykułów anglojęzycznych, w tym notowanych na liście AJG. Trzeba podkreślić, że taką ścieżką podąża całe środowisko światowe tej dyscypliny. Ze względu na znaczenie ewaluacji pracownika dla awansu zawodowego i naukowego, a także ewaluacji ubiegłego wieku zaczął wygasać strumień literatury monograficznej autorstwa akademików. O ile w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych przełomowe prace publikowano jako książki, to w latach dziewięćdziesiątych były to raczej wyjątki, a w obecnym tysiącleciu są to pojedyncze przypadki. Zjawisko to zaobserwowano pierwotnie w Ameryce Północnej, a od dwóch dekad wraz z presją akredytacji i ewaluacji, pojawia się także w Europie, choć w różnym tempie i skali. W Polsce również po fali publikacyjnej lat dziewięćdziesiątych, kiedy to zapotrzebowanie na literaturę akademicką w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości wręcz eksplodowało i opublikowano mnóstwo podręczników, obecnie nie wydaje się ich tak wiele, nawet w przybliżeniu.

### **Niezamierzone skutki dobrych intencji**

Wymienione wyżej trendy zachodzące w otoczeniu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości tj. rosnące zapotrzebowanie na edukację menedżerską, instytucjonalna presja na zapewnienie jakości, czasopiśmiennicze praktyki publikacyjne, a także ilościowa ocena badaczy i jednostek niewątpliwie przyniosły pozytywny skutek. Znaleźć można przekonujące dowody tego stanu rzeczy zarówno w formalnych wynikach ewaluacji, w indywidualnych procesach awansowych, jak też w członkostwie polskich badaczy w międzynarodowych stowarzyszeniach, udziale w grantach itd. Jednocześnie jednak trzeba dostrzec procesy niezamierzone, potencjalnie zagrażające ogólnie korzystnym tendencjom.

Pierwszym i chyba najważniejszym w kontekście społecznego zapotrzebowania na edukację menedżerską niezamierzonym zjawiskiem jest **przerwanie**

**bezpośredniej więzi z odbiorcą wiedzy** w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Upowszechnienie anglojęzycznej komunikacji naukowej, publikowanej w wydawnictwach międzynarodowych powoduje, że ani student, ani menedżer, ani polityczny decydent nie sięga do tych publikacji. Powody obejmują obcy język, akademicki format artykułów, a także finansowe bariery dostępu. Najbardziej uznane na świecie wydawnictwa stosują tzw. model subskrypcji. Uczelnie uzyskują dostęp do zbiorów czasopism w zamian za bardzo wysokie opłaty subskrypcyjne. Tego dostępu nie ma przedsiębiorca czy menedżer ani zwykły ciekawy obywatel. Nawet gdyby wiedział gdzie i jak szukać, chciał i potrafił czytać akademicką anglojęzyczną literaturę, to raczej nie zapłaci kilkudziesięciu euro za dostęp do artykułu. Ten model biznesu zasługuje na uwagę dlatego, że jest niezwykle skuteczny i rentowny: wydawcy bezpłatnie otrzymują od autorów treść, recenzenci oceniają za darmo, a technologia cyfrowa nie wymaga żadnych nakładów na druk. Ale jednocześnie powoduje, że nasz odbiorca się oddala.

W odpowiedzi na to zjawisko upowszechniło się przekonanie o potrzebie finansowania darmowego dostępu (tzw. Open Access) do artykułów naukowych. Na tym przekonaniu gwałtownie urosły czasopisma zagranicznych grup wydawniczych, które w zamian za wysoką opłatę oferują szybki i mało ryzykowny proces publikacji. Dodatkowym walorem dla autorów okazuje się uznanie tych czasopism za odpowiednie w ministerialnych listach czasopism punktowanych. Kontrowersje, gorące dyskusje o anomaliami, a także wątpliwości etyczne w coraz większym stopniu uderzają w model wydawnictw predatorskich, ale także w reputację tych, którzy budują swoje strategie publikacyjne na modelu „płać-i-publikuj”. Model ten nie rozwiązuje bowiem podstawowego problemu relacji z odbiorcą, bowiem teksty nadal są obcojęzyczne, trudne do znalezienia i zredagowane w standardach akademickich.

Odbiorca wiedzy nauk o zarządzaniu i jakości oddala się tym szybciej, że piarstwu artykułów towarzyszy upadek piśmiennictwa monograficznego i podręcznikowego. Tymczasem nasi odbiorcy poszukują wiedzy w księgarniach, bibliotekach, czy to w postaci książek wydrukowanych czy e-booków i audiobooków. Skupienie na publikacjach czasopiśmienniczych spowodowało brak czasu na pisanie książek, brak motywacji i uznania dla tych wszystkich, którzy je piszą. Upadek ten nie jest sprawą presji ewaluacyjnej, bowiem rozpoczął się kilkanaście lat wcześniej. Presja ewaluacyjna ostatecznie jednak zdewaluowała podręczniki. W rezultacie niezamierzonym kierunkiem rozwoju dyscypliny jest wypełnienie sceny opustoszałej z akademików przez autorów pozbawionych kompetencji akademickich, ale energicznie poszukujących czytelnika. Chichot historii polega na tym, że właśnie takie zjawisko raporty Gordona i Howella (1959) oraz Piersona (1959) miały ograniczyć. Tymczasem literatura poradnikowa czy inspirująca zapełnia półki księgarń. Trudno ten kierunek uznać za pożądany albo ignorować niespełnienie oczekiwań odbiorców. Stąd

postulat gdzie powinny zmierzać nauki o zarządzaniu i jakości: w stronę odbiorcy.

Innym niezamierzonym efektem ubocznym rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości jest **monokultura**. Ze względu na presję instytucjonalną wybieramy coraz częściej te same czasopisma, te same konferencje, konkurujemy o granty w tych samych instytucjach, poddajemy się tym samym oczekiwaniom. Jest jakaś przewrotność w tej homogenizacji, bowiem zwiększa ona presję konkurencyjną, dynamizuje wysiłek, ale jednocześnie obniża szanse sukcesu i uderza w procesy tworzenia wartości. Zarządzanie strategiczne podpowiada, że droga do sukcesu nie oznacza konfrontacji, zwykle kosztownej i wywołującej reakcję, a raczej wyjątkowość, oferowanie czegoś trudnego do zastąpienia, podążanie za potrzebami odbiorców czy nawet ich wyprzedzanie. Nie trywializując strategii warto podkreślić, że konkurencja to tylko jeden z wariantów relacji względem innych uczestników rynku. Współpraca, kooperacja czy koegzystencja to empirycznie zwalidowane alternatywy dla konkurencji. Ta obserwacja otwiera pole do refleksji o tym, gdzie zmierzają nauki o zarządzaniu. Ryzyko przegranej rośnie tym bardziej, im większą presję konkurencyjną wywierają na siebie nawzajem badacze i jednostki naukowe.

Stąd drugi postulat kierunku rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości – **dywersyfikacja** ścieżek publikacyjnych, formatów finansowania badań oraz podmiotów, do których adresujemy ofertę. Ten postulat wychodzi również naprzeciw zjawiskom punktozy i grantozy, które uznano w debacie akademickiej ostatnich lat za patologie. Przez punktozę rozumie się zwykle takie zachowania publikacyjne, które podporządkowane są bezpośrednio bieżącym algorytmom, listom czasopism i wydawnictw punktowanych, a także zasadom wynagradzania motywacyjnego stosowanym na uczelniach. W rezultacie **punktozy** obserwować można selekcję tych czasopism, które według polskiej ministerialnej listy oferują najwięcej punktów. Ten pozornie racjonalny, wymuszony wzorzec zachowań ma wszelako dwa skutki: pierwszym jest powstanie skansenu publikacyjnego w granicach administracyjnych kraju, a drugim spłaszczenie rozkładu efektywności. Trudno nie dostrzec, że w naukach o zarządzaniu i jakości występuje światowy obieg literatury, który wzbudza i odzwierciedla rozwój dyscypliny wokół najważniejszych problemów. Ten obieg oceniany jest na liście AJG, FT50 czy UT Dallas. Polska ministerialna lista, a dalej motywacyjne systemy wynagradzania pracowników naukowych wdrażane przez uczelnie są słabo skorelowane z obiegiem światowym. Dlatego zachodzi potrzeba oderwania od niestabilnej w czasie, a także działającej wstecz listy ministerialnej na rzecz publikacji, które z jednej strony będą widoczne i ważne w światowym obiegu nauki, a z drugiej – będą trafiły do odbiorców edukacji i wiedzy menedżerskiej. Innymi słowy logika portfelowa publikacji wydaje się znacząco ograniczać ryzyko związane z punktozą.

**Grantozą** ma trudniej dostrzegalne konsekwencje dla zachowań badaczy. W warunkach chronicznego

niedofinansowania polskich uczelni ze środków budżetu państwa naukowcy skazani są na wyniszczającą walkę o granty. Chętnych na nie przybywa szybko, a środków finansowych dostępnych w takich instytucjach jak Narodowe Centrum Nauki (NCN) czy Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) znacznie wolniej. W rezultacie konkurencji o te środki wylania się specjalizacja w skutecznym zabieganiu o nie, podporządkowana w pierwszym rzędzie nie długoterminowej akumulacji wiedzy, ale samemu uzyskaniu grantu. Tymczasem sekwencja krótkoterminowych (zwykle trzy lata) grantów rzadko prowadzi do długoterminowych przełomów. Tym bardziej że formalny warunek badań podstawowych w grantach NCN oznacza, że jeśli istnieje konkretny adresat to nie są to badania podstawowe; jeśli te badania mogą być bezpośrednio użyteczne, to nie są to badania podstawowe. Ścieżka badań podstawowych jest ważna dlatego, że ciekawość badaczy i dążenie do zrozumienia sposobów funkcjonowania świata są motorem nauki. Ale to nie może być jedyna ścieżka dla dyscypliny, która odpowiada na bezpośrednie i głośno wyrażane zapotrzebowanie społeczne na wiedzę stosowaną.

Dlatego zachodzi potrzeba budowania długoterminowych programów badawczych. Warto zauważyć, że prawie całkiem zniknęły one z europejskiego pejzażu finansowania nauki. Nie spotyka się zbyt często programów finansowych przewidzianych na 10 czy 15 lat. Tymczasem to realistyczna perspektywa postępu wiedzy i kształcenia kadr badawczych. Zatem obok wyścigu o granty powinny się pojawić instytucjonalnie stabilne programy finansowe. Obok badań podstawowych finansowanych przez NCN niezbędne jest otwarcie na badania stosowane, adresowane bezpośrednio do użytkowników tj. wszelkich organizacji zarówno for profit, jak i non for profit.

Postulowany trzeci kierunek rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości to otwarcie pola na współpracę. Warto podkreślić, że jest ona silnie zakorzeniona w środowisku uczelni ekonomicznych, czego przejawem są relacje instancjonalne. Godnym podkreślenia jest stabilny i różnorodny zbiór wspólnych inicjatyw Rektorów uczelni ekonomicznych, obejmujący wymianę studentów, kadry czy wspólne inicjatywy grantowe. Trudno nie dostrzec związku pomiędzy skutecznością absolwentów kierunków zarządzania a sukcesami polskich menedżerów i organizacji. Brakuje jednak wspólnego budowania wizerunku edukacji menedżerskiej w Polsce, badań prowadzonych w zespołach międzyuczelnianych. Oznacza to, że poza potrzebą widoczności osiągnięć powodowaną rankingami krajowymi czy międzynarodowymi, która skłania do konkurencji, jest też znaczna przestrzeń na doskonalenie wizerunku całej dyscypliny w skoordynowany sposób. **Współpraca pomiędzy badaczami** nauk o zarządzaniu i jakości uprawiana na wielu uczelniach to nadal raczkujący model działania. Tym większym wyzwaniem jest wymuszone polską klasyfikacją dziedzin i dyscyplin nauki połączenie nauk o zarządzaniu i jakości. Otwiera ono możliwości badań, publikacji

i docierania do odbiorców, które w nikłym stopniu udało się zidentyfikować, a w jeszcze mniejszym z nich skorzystać. Potrzebna jest intensyfikacja tej współpracy.

### Rozstaje dróg – wyzwania wewnętrzne nauk o zarządzaniu i jakości

W debacie na temat przyszłości dyscypliny trzeba uniknąć zarzutu wsobności, często formułowanego przez interesariuszy zewnętrznych. Wsobność to zajmowanie się przez akademików samymi sobą, własnymi problemami, a jednocześnie poświęcanie nieproporcjonalnie małej uwagi potrzebom interesariuszy i wyzwaniom, którym przychodzi im stawiać czoła. Tymczasem nauki o zarządzaniu i jakości mieszczą się w dziedzinie nauk społecznych, odgrywając wielką rolę w kształtowaniu procesów, struktur i zachowań społecznych. Tak istotną, że Hamel (2009) uznał zarządzanie za jedno z najważniejszych odkryć XX wieku, a wielu twierdzi za nim, iż złoty czas menedżeryzmu trwa nadal. Nieliczne są profesje, które w tak krótkim czasie zyskały tak wielki wpływ na oblicze świata jak zawód menedżera. Jeśli organizacje stworzono po to, aby przekraczając ograniczenia jednostki budować, produkować, dostarczać na niespotykaną wcześniej w historii ludzkości skalę, to kierunek i tożsamość organizacjom nadają menedżerowie.

Warto zajrzeć za kurtynę praktyk zarządzania, by zrozumieć, dlaczego zaprowadziły nas na skraj porządku, do miejsca gdzie pojawia się wiele głośno wyrażanych obaw. Skutecznie kształtując rzeczywistość menedżerowie wywołali przecież nie mniej problemów, niż rozwiązyali: tworząc miejsca pracy ograniczają ubóstwo, ale jednocześnie pogłębiają nierówności ekonomiczne; dostarczając towary w skali globalnej czynią je przystępnymi dla coraz większej części ludzkości, ale jednocześnie bezceremonialnie niszczą środowisko naturalne i wyczerpują zasoby; spełniając oczekiwania akcjonariuszy dotyczące rentowności ignorują długoterminowe skutki bieżących decyzji. Pogląd o współodpowiedzialności za tzw. wielkie wyzwania społeczne (Czakon, 2019a) zyskuje coraz więcej zwolenników.

Splendorowi sukcesów organizacji towarzyszy pojawiająca się od czasu do czasu niepewność jutra, a nawet obawa przed niezamierzonymi konsekwencjami odczuto realizowanych strategii maksymalizacji wartości. Nie powinno dziwić, że strach rośnie w oczach obserwatorów, biorców decyzji menedżerskich, podczas gdy sami menedżerowie zaprzątnięci innymi problemami rzadko znajdują motywację i wytrwałość, by się z nim skutecznie zmierzyć. Dlatego narasta nowego rodzaju **świadomość odpowiedzialności nauk o zarządzaniu i jakości**, zarówno w kręgu akademickim, jak też pośród licznych interesariuszy.

Organizacje, łącząc wielu różnych ludzi, stają się polem starcia ich interesów. Niemożliwe jest pełne zaspokojenie wszystkich potrzeb zarówno ze względu na skalę apetytów, jak i ograniczenia zasobowe.

Wobec tego właściciele, zmierzając do oczekiwanej rentowności, osiągać ją będą kosztem pracowników, dostawców, konsumentów, a nawet szerszej publiki. Pracownicy, dbając o swoje interesy naruszają z kolei interesy właścicieli, konsumentów itd. Na tym polu sprzeczności to menedżer jest twórcą znośnego porządku, tymczasowej stabilności, która umożliwia wspólny wysiłek mimo odmiennych celów. Wielkie wyzwania społeczne nie mogą dłużej pozostawać na marginesie zainteresowania naszej dyscypliny, co głośno wyraża coraz większa liczba różnych interesariuszy. Zmiany klimatu, nierówności dochodowe, zdrowie publiczne, edukacja, konflikty geopolityczne powinny znaleźć się bliżej centrum wrażliwości oraz oddziaływania nauk o zarządzaniu i jakości. Wyrazem tej nowej świadomości jest znaczący udział sesji tematycznych poświęconych problemom wielkich wyzwań na tegorocznej konferencji Academy of Management.

Długa droga, którą przeszły krytyczne studia zarządzania czy wigor krytyki menedżeryzmu prowadzą do pojawienia się nowej tematyki badań. Wydaje się, że centralnym zagadnieniem najbliższych lat będzie wobec tego nowa rola menedżerów wywołana wielkimi wyzwaniami społecznymi. Wprawdzie, jak piszą Foss i Klein (2020), zagrożenia stojące przed organizacjami bez menedżerów przeważają nad korzyściami, jednak potrzeba **badań nad nowymi rolami menedżerów** staje się paląca (Taracki i in., 2023). Zmiany zachodzą na naszych oczach, a rzetelne metodologicznie badania mogą ten proces usprawnić, ograniczając ryzyko błędów, w tym błędów przeszłości, a także błędzenia po omacku.

Pośród wielkich wyzwań dostrzec trzeba także głośno zmiany społeczne wywołane pojawieniem się na rynku pracy pokolenia Z oraz zmiany technologiczne związane ze sztuczną inteligencją. **Nowe pokolenie** wywiera ogromną presję na system zarządzania dlatego, że nie jest responsywne w takim samym stopniu ani nawet w taki sam sposób jak poprzednie pokolenia na rzeczywistość organizacyjną. Organizacje nie mają innego wyjścia, jak dostosować się do nowych, często słabo zidentyfikowanych wymagań ich członków. Czynią to na przykład powołując stanowiska happiness menedżerów skupionych na dobrostanie pracowników, czy zmieniając systemy motywacyjne w swoiste wyzwania w modnym procesie gamifikacji, czy też podejmując równoległy wysiłek obniżenia rotacji wraz z wzmożoną aktywnością rekrutacyjną. To pilny obszar badań całej dziedziny nauk społecznych, który można porównać pod względem siły wpływu do rewolucji społecznej w roku 1968. Następuje bowiem zerwanie z wartościami, wzorcami, przekonaniem, którego rezultatem jest znaczące ograniczenie przewidywalności zachowań. Z kolei transformacja cyfrowa, a szczególnie dostępność narzędzi sztucznej inteligencji wywołuje nadzieje, obawy i krótkowzroczne decyzje, takie jak masowe zwolnienia pracowników. Wyrażają one wstrząs, przez który przechodzą firmy technologiczne i nie tylko.

Użyteczne stawianie czoła wyzwaniom praktyki jest możliwe nie tylko gdy relacja praktyki z instytucjami badawczymi tętni życiem. Kluczową wartością nauki jest przecież dążenie do wiedzy sprawdzalnej, sprawdzonej i transferowalnej z jednego kontekstu na inny. Dlatego nie sposób przecenić znaczenia **metodologii badań**. Ostatnie dwie dekady naznaczone są przede wszystkim skokowym rozwojem metodologii badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Proste techniki ilościowe stosowane na ograniczonych próbach uzupełniły pogłębione studia przypadków. Te z kolei rozwinęły się w kierunku rozbudowanych technik celowego doboru próby dla wzmocnienia jakościowego, pogłębionego badania istotnych zjawisk wewnątrz- i międzyorganizacyjnych. Nastąpił gwałtowny przyrost liczby badań opartych na próbach reprezentatywnych, z zastosowaniem coraz bardziej wyrafinowanych technik obróbki danych. W tym pościgu za standardami metodologicznymi widocznymi w najlepszych badaniach publikowanych na świecie dyscyplina osiągnęła błyskotliwe postępy. Różnice pod tym względem zatarły się lub właśnie się zacierają.

Niezamierzonym skutkiem udanego pościgu za standardami światowymi okazuje się powielanie błędów popełnionych przez innych, które wprawdzie akceptowano w danym czasie, ale które nadal wywołują troskę. Kilkanaście lat temu Combs (2010) ostrzegał przed tym, aby drobiazgowo, szczegółowo dociekanie znaczenia niewielkich efektów nie przesłoniło użyteczności praktycznej badań. Apele te są nadal donośne, a przejawiają się albo sugestiami dalszego rozwoju metodologii w kierunku coraz bardziej zaawansowanego aparatu technik analitycznych (Delios i in., 2023), albo też w kierunku praktycznej użyteczności metod badań i ich wyników. O ile kierunek rosnącej złożoności jest naturalny dla każdej dyscypliny, o tyle postulaty użyteczności metod są wyróżnikiem nauk o zarządzaniu i jakości. Podkreślić trzeba, że dla menedżera informacja o licznych zbiorze zmiennych, wielopoziomowych oddziaływaniach ich na siebie, a także efektach pośredniczenia i moderacji jest trudna w odbiorze. A jeszcze trudniejsza w przełożeniu na codzienne działania.

W odpowiedzi na tę potrzebę ostatnio szybko zyskują na znaczeniu techniki koncentrujące uwagę na pojedynczych zmiennych, takie jak analiza warunku koniecznego (Necessary Condition Analysis) coraz wyraźniej dostrzegana w najnowszych badaniach (Dul i in., 2023) albo też analiza konfiguracji zmiennych (Ricciardi i in., 2022). Dzięki takim technikom menedżer może się dowiedzieć, jaka pojedyncza zmienna ma krytyczne znaczenie dla wyników, albo też jaka konfiguracja zmiennych stwarza korzystne warunki dla osiągnięcia sukcesu. Okazuje się, że rygor metodologiczny nie musi być wrogiem użyteczności praktycznej.

---

### Zakończenie

Nauki o zarządzaniu i jakości mają się dobrze nie dlatego, że udało się raz zmierzyć z wielkimi wyzwa-

niami i spełnić oczekiwania społeczne, ale dlatego, że to tętniąca życiem dyscyplina o fascynującej zdolności udanego rozwoju. Naszkicowany rosnący trend zapotrzebowania na wiedzę z zakresu naszej dyscypliny nie może kryć przed okiem pilnego obserwatora okresów nieciągłości, rozczarowań i potężnych procesów transformacji. Jeszcze niedawno o polskiej gospodarce pisano, iż znajduje się w okresie transformacji, a dziś w okresie transformacji cyfrowej jest cała gospodarka światowa. Procesy przemian nie zachodzą przypadkowo, ani nie kieruje nimi niewidzialna ręka rynku. Czyni to widzialna ręka menedżera. Profesjonalizacja tego zawodu będzie nadal postępować dlatego, że wykształcenie menedżerskie daje skuteczne narzędzia działania. Masowość tej profesjonalizacji będzie wymagała dalszej troski o jej poziom, wzmagając zapotrzebowanie na akredytacje, rankingi i ewaluacje. Skala wyzwań współczesności na nowo postawi przed menedżerami zadanie dowiedzenia ich niezbędności dla powodzenia organizacji.

Przyszłość może i powinna jawić się w jasnych barwach. Krótkowzrocznym byłoby jednak oczekiwać, że dotychczasowe recepty będą działać w nieskończoność, a dyscyplina jest skazana na sukces. Niektóre zagrożenia płyną z otoczenia, a zaliczyć do nich można przesadną fascynację technologią, zwłaszcza sztuczną inteligencją. Na przykład apologeci technicyzacji wieszczą dystopijny koniec menedżerów średniego szczebla. Inne zagrożenia płyną z samej dyscypliny, która pod presją zewnętrzną przejawia zachowania oddalające ją od odbiorców, a nawet destrukcyjną makdonaldyzację nauki. Dlatego potrzebna jest odnowa, po raz kolejny w długiej już historii nauk o zarządzaniu i jakości. Temu służą sformułowane w niniejszym opracowaniu postulaty: ponownego nawiązania relacji z odbiorcą, dywersyfikacji zachowań naukowych, użytecznego rozwoju metodologii badań, podjęcia nowych problemów społecznych i rozwijania współpracy pomiędzy subdyscyplinami.

---

### Bibliografia

- Combs, J. G. (2010). Big samples and small effects: Let's not trade relevance and rigor for power. *Academy of Management Journal*, 53(1), 9–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036305>
- Czakon, W. (2019a). Grand challenges: a way out of the ivory tower for management academic discipline. *Problemy Zarządzania*, 17(4(84)), 9–23. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.84.1>
- Czakon, W. (2019b). Tożsamość nauk o zarządzaniu – rozwój, legitymizacja, wyróżniki. W M. Gorynia (red.), *Ewolucja nauk ekonomicznych: jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne* (s. 111–126). Polska Akademia Nauk.
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Delios, A., Welch, C., Nielsen, B., Aguinis, H. i Brewster, C. (2023). Reconsidering, refashioning, and reconceptualizing research methodology in international business. *Journal of World Business*, 58(6), 101488. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101488>

# Dokąd zmierzają nauki o zarządzaniu i jakości?

Dul, J., Hauff, S. i Bouncken, R. B. (2023). Necessary condition analysis (NCA): review of research topics and guidelines for good practice. *Review of Managerial Science*, 17(2), 683–714. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00628-x>

Foss, N. J. i Klein, P. G. (2022). *Why managers matter: the perils of the bossless company*. PublicAffairs.

Gordon, R. A. i Howell, J. E. (1959). *Higher education for business*. Columbia University Press.

Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91–98. <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management>

Pierson, F. C. (1959). *The education of American business men. A study of university-college programs in business administration*. McGraw-Hill.

Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C. i Kraus, S. (2022). Revisiting the cooperation–competition paradox: A configurational approach to short-and long-term cooperation performance in business networks. *European Management Journal*, 40(3), 320–331. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.002>

Tarakci, M., Heyden, M. L., Rouleau, L., Raes, A. i Floyd, S. W. (2023). Heroes or villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>

**Wojciech Czakon** kieruje Katedrą Zarządzania Strategicznego na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Jego zainteresowania badawcze obejmują behawioralne uwarunkowania decyzji strategicznych, kooperację, transformację cyfrową organizacji oraz metodologię badań. Jest laureatem nagród Prezesa Rady Ministrów (2021) oraz Ministra Edukacji i Nauki (2022) za osiągnięcia naukowe. Jest też członkiem Rady Doskonałości Naukowej pierwszej kadencji.

## RELACJA Z WYDARZENIA



### Konferencja „Myślenie wizualne w edukacji. Warsztat kreatywnego nauczyciela”

21 października 2023 roku w Krakowie odbyła się ogólnopolska hybrydowa konferencja szkoleniowa „Myślenie wizualne w edukacji. Warsztat kreatywnego nauczyciela” zorganizowana przez Wydawnictwo WiR. Partnerem było Draw the Words, a patronami Instytut Nauk o Informacji Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie oraz grupa Belfry Bazgroła.

Cel ogólnopolskiej konferencji stanowiło propagowanie myślenia wizualnego jako nowoczesnej metody sprzyjającej nauce oraz aktywizacja i inspiracja nauczycieli a także wszystkich, którzy interesują się myśleniem wizualnym na każdym z etapów edukacji.

Konferencja została otwarta przez prezesa wydawnictwa WiR – Aleksandra Jaglarza i Agnieszkę Suder, która prowadziła całe wydarzenie. Składała się z dwóch sesji plenarnych oraz sesji warsztatowej „Rusz głową i mazakiem”.

Pierwsza sesja plenarna obejmowała trzy wystąpienia (dr. Marka Kaczmarzyka, prof. UŚ, Agaty Baj i Agnieszki Jachymek). Wykład inauguracyjny pt. „Obrazy w mózgu – pamięć, słowo, wyobraźnia. O tym, jak mózg tworzy rzeczywistość” wygłosił dr Marek Kaczmarzyk, prof. UŚ. Agata Baj poruszyła w swoim wystąpieniu takie zagadnienia, jak np. zasoby wiedzy w zakresie myślografii, kroki i sposoby wykonywania sketchnotatek. Następnie głos zabrała Agnieszka Jachymek, wskazując zalety i wady notowania wizualnego.

W czasie drugiej sesji plenarnej wystąpili: Danuta Gierczak, Kamil Cyganik, dr Natalia Kajka, Bogusława Mikołajczyk i Agnieszka Halama. Poruszono między innymi zagadnienia takie jak: stosowanie myślenia wizualnego podczas nauki języka angielskiego, różne zastosowanie map myśli a także kwestie prawa autorskiego.

Po dwóch sesjach plenarnych rozpoczęto sesję warsztatową – uczestnicy mieli do wyboru, odbywające się równolegle, cztery warsztaty na temat tworzenia i wykorzystania w praktyce notatek wizualnych.

Konferencja zapewniła możliwość nabycia solidnej wiedzy z zakresu myślenia wizualnego w edukacji, ale także stanowiła szansę na spotkanie się pasjonatów i praktyków tego zagadnienia z całej Polski.