

Michał Zawadzki

Kilka uwag na temat autonomizacji jako patologii organizacyjnej uczelni państwowych w Polsce

Autor podejmuje próbę diagnozy autonomizacji jako patologii organizacyjnej uczelni państwowych w Polsce, będącej skutkiem erozji etosu akademickiego i osłabienia efektywności funkcjonowania uczelni jako instytucji o potencjale sprzeciwu.

Krytyce poddaje model uniwersytetu przedsiębiorczego ze względu na niebezpieczeństwo pogłębiania autonomizacji wynikające z wdrażania jego założeń. Do analiz wykorzystuje koncepcję badawczą patologii organizacyjnych, umożliwiającą wieloaspektowe spojrzenie na tytułowy problem.

Słowa kluczowe: uniwersytet, kultura organizacyjna uniwersytetu, patologie organizacyjne, modele uniwersytetu, uczelnie państwowe, uczelnie prywatne.

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie uczelni państwowych w Polsce charakteryzuje się gwałtownymi zmianami, które bezpośrednio oddziałują na sposób funkcjonowania tych instytucji. Postulaty zmian wynikające z *Deklaracji Bolońskiej*, a także wzrost masowości kształcenia na poziomie wyższym, stwarzają presję związaną z potrzebą doskonalenia zarządzania tymi organizacjami w kierunku prorynkowym. Jednocześnie w otoczeniu społecznym uczelni zauważalny jest postępujący zanik sfery publicznej, związany z coraz większą dominacją instrumentalizmu ekonomicznego jako typu racjonalności determinującego społeczne normy, wartości i postawy.

Zmiany w otoczeniu uczelni stają się przyczyną postępującej sprzeczności na gruncie kultury organizacyjnej uniwersytetów, będącej podstawą ich funkcjonowania i tożsamości: wartości stanowiące fundament dla realizacji głównego, kulturowego celu uniwersytetu jako instytucji o potencjale sprzeciwu znikają pod presją wartości dominujących w otoczeniu. Wskutek tego następuje – zauważalny już – proces erozji etosu akademickiego, stanowiącego wyznacznik jakości kultury organizacyjnej.

W niniejszym opracowaniu podejmuję próbę diagnozy tej sprzeczności oraz wynikających z niej konsekwencji dla sprawności funkcjonowania uczelni państwowych w Polsce. Sprzeczność ta została ukazana jako przyczyna autonomizacji tych instytucji, która dodatkowo może zostać pogłębiona ze względu na ewoluowanie uczelni w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego. Do analiz wykorzystuję koncepcję badawczą patologii organizacyjnych, umożliwiającą wieloaspektowe spojrzenie na problem.

Sfera patologii organizacyjnych w teorii organizacji i zarządzania

Jak zauważa Witold Kieżun (1971, s. 9), sfera patologii organizacji to wyraźnie wyodrębniona część teorii organizacji i zarządzania, „zajmująca się analizą funkcjonowania organizacji, wykazywaniem typowych dewiacji, a następnie teoretycznym ich uogólnianiem i określaniem środków zaradczych”. W literaturze z dziedziny organizacji i zarządzania niewiele jednak znajdziemy zainteresowania dla tak zdefiniowanej problematyki patologii organizacyjnych. Zagadnienie niesprawności w funkcjonowaniu organizacji wprawdzie *implicite* stanowi obszar zainteresowań tych nauk, ponieważ celem nauki o zarządzaniu jest „[...] diagnozowanie, wyjaśnianie i prognozowanie istniejących prawidłowości oraz tendencji zmian w zarządzaniu. Rozpatruje ona zatem obiekt badań z punktu widzenia sprawności jego funkcjonowania jako całości, a także poszczególnych podsystemów” (Kozuch 2005, s. 9).

Rozpoznawanie patologii zazwyczaj nie stanowi jednak celu badań diagnostycznych dotyczących organizacji.

Diagnoza patologii organizacyjnych wymaga holistycznego punktu widzenia, który wiąże się ze spojrzeniem na daną organizację z wielu perspektyw naraz, wykorzystujących potencjał merytoryczny zarówno wielu koncepcji organizacji i zarządzania, jak i innych dziedzin nauki (Stocki 2005, s. 26–35). Wprawdzie można wskazać autorów, którzy skutecznie badają organizacje i procesy zarządzania przy wykorzystaniu analizy wielowątkowej oraz wieloaspektowej (Kozuch 2004; Krzyżanowski 1999; Sułkowski 2005), jednak niesprawności i dysfunkcje w funkcjonowaniu organizacji niekoniecznie stanowią główny punkt ich zainteresowań. Z punktu widzenia oryginalności problemu badawczego podejmowanego w niniejszym opracowaniu ważne jest również to, że do tej pory perspektywa patologii organizacyjnych nie została wykorzystana do badań teoretycznych i empirycznych nad współczesnymi organizacjami publicznymi.

Definicja patologii organizacyjnej i autonomizacji

Interesującą definicję patologii organizacyjnej przytacza Ryszard Stocki (2005, s. 50): „Patologią organizacyjną jest każda dysfunkcja w organizacji, taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach”.

Jedną z form (objawów) patologii organizacji jest zjawisko autonomizacji, które Kieżun (1998, s. 376; por. też Kieżun 1971, s. 10) definiuje jako „zmianę celu głównego instytucji na uboczny lub inny cel główny, zmianę sposobu działania, czy wreszcie taką zmianę ce-

łów, w której środek działania (cel pośredni) staje się celem głównym". Z punktu widzenia dalszych rozważań podjętych w niniejszej pracy najbardziej interesującą egzemplifikacją zjawiska autonomizacji jest jej rozumienie jako realizacji zadań nie zmierzających bezpośrednio do osiągnięcia głównego celu instytucji (Kieżun 1998, s. 376), przy czym cel instytucji jest tu rozumiany jako cel wszystkich lub większości członków tej instytucji (Kieżun 1971, s. 12). Jak zostanie pokazane w dalszej części opracowania, tak rozumiane zjawisko autonomizacji może stanowić patologię organizacyjną uczelni państwowych w Polsce ze względu na omówione dalej przesłanki.

Model uniwersytetu przedsiębiorczego

Otoczenie uczelni państwowych w Polsce w ostatnich latach ulega bardzo szybkim zmianom. Szczególną rolę odgrywają tu procesy integracji europejskiej, w tym wstąpienie Polski do Unii Europejskiej. Zauważalny wpływ na ewolucję polskich uczelni ma przede wszystkim Proces Boloński związany z kształtowaniem się Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. *Deklaracja Bolońska*, podpisana w 1999 r. przez ministrów odpowiedzialnych za szkolnictwo wyższe z 29 krajów Europy, stała się podstawowym dokumentem określającym zmiany w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce, stanowiąc wiążące zobowiązanie do podjęcia odpowiednich działań. Działania te ukierunkowane są na realizację jednoznacznie określonego celu związanego ze zwiększaniem możliwości zatrudnienia i mobilności obywateli Europy oraz wzrostem międzynarodowej konkurencyjności europejskiego szkolnictwa wyższego (por. Wosik 2006, s. 132–133).

Jednocześnie polskie uczelnie państwowe stają przed problemami będącymi konsekwencją masowości kształcenia. Coraz większa liczba studentów wynikająca zarówno ze zmian demograficznych, jak i społeczno-kulturowych (wzrost świadomości potrzeby kształcenia na poziomie wyższym) powoduje wzrost kosztów utrzymania tych organizacji, dotowanych w głównej mierze z budżetu państwa. Jak zauważa Krzysztof Leja (2003, s. 9): „wyraźny wzrost nakładów budżetowych na szkolnictwo wyższe jest mało prawdopodobny. W tej sytuacji wyższe uczelnie, utrzymując liczbę kształconych, nie mogą liczyć na znaczący wzrost środków finansowych przypadających na statystycznego studenta”.

Reakcją na wzrost masowości kształcenia w uczelniach państwowych, przy jednoczesnym braku adekwatnych środków budżetowych przeznaczanych na rozwój tych organizacji, a także reakcją na konieczność implementacji strategii konkurencyjności wynikającej z postulatów *Strategii Bolońskiej* jest presja wywierana na uczelnie w zakresie doskonalenia funkcjonowania tych instytucji w kierunku prorynkowym. Pożądanym współcześnie kierunkiem rozwoju uczelni państwowych jest uniwersytet przedsiębiorczy, a więc funkcjonujący na wzór sprawnie zarządzanych przedsiębiorstw. Uniwersytety mają zatem stać się organizacjami elastycznymi, dostosowującymi się do zmieniającego się rynku, potrzeb, nowych wyzwań, jednocześnie traktując wszystkich interesariuszy jak klientów. Skrótowno rzecz ujmując, jak zauważa Maria Wójcicka (2006, s. 16–17), model uniwersytetu przedsiębiorczego, stanowiący pożądany współcześnie wzorzec dla rozwoju uczelni państwowych, zakłada następujące elementy: zorientowanie na potrzeby klienta i znajomość jego potrzeb; elastyczność struktury umożliwiająca reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku oparta na sprawnej organizacji; konkurencyjność rynkowa oparta na prawdziwym

marketingu, czyli właściwym rozpoznaniu i zrozumieniu potrzeb klienta. Jak podsumowuje Andrzej K. Koźmiński (1999, s. 240): „konieczność zaspokojenia zmiennych i zróżnicowanych wymagań oraz oczekiwań różnych kategorii nabywców wymusza na uczelniach porzucenie filozofii i zasad działania «wieży z kości słoniowej» na rzecz modelu «elastycznej firmy usługowej»”.

Krytyka modelu uniwersytetu przedsiębiorczego

Model uniwersytetu przedsiębiorczego, przyjmujący w swoich podstawowych założeniach konieczność reagowania uczelni na potrzeby otoczenia, w niedostatecznym stopniu bierze pod uwagę kulturową misję uniwersytetu jako instytucji kultury i edukacji, która wynika z założeń normatywnych fundujących tożsamość uniwersytetu. Jak zauważa Lech Witkowski (2008a, s. 44): „misja kulturowa uniwersytetu czy funkcja kulturowa edukacji wymagają lokowania ich w profilu jakości życia i dyspozycji do **przeobrażania otoczenia społecznego** (podkr. MZ) poprzez jakość zanurzenia w uniwersum symbolicznym”.

Uniwersytet to zatem „instytucja o potencjale sprzeciwu” (Giroux 2008, s. 220), która dzięki nieustannej krytycznej refleksji nad otoczeniem społeczno-kulturowym ingeruje w rzeczywistość, inicjując w niej zmiany. Narzędziem zmiany rzeczywistości są nabywane na uniwersytecie kompetencje kulturowe, w tym wiedza pracowników uniwersytetu i studentów, które decydują o interwencyjnym charakterze ich relacji z otoczeniem zewnętrznym.

Rynkowy model uniwersytetu pomija kulturową funkcję uczelni, ponieważ w myśl jego głównych założeń uniwersytet ma być organizacją zarządzaną w sposób menedżerski, elastycznie dostosowującą się do otoczenia, spełniającą potrzeby społeczne i rynkowe. Nawet w umiarkowanym (w kontekście ewolucji uniwersytetu w kierunku prorynkowym) modelu uniwersytetu przedsiębiorczego Burtona Clarka (2001) nacisk położony jest na funkcjonalny i adaptabilny względem otoczenia aspekt funkcjonowania uczelni¹. W konsekwencji proces tworzenia wiedzy ma zostać podporządkowany potrzebom klienta zewnętrznego, co może prowadzić do redukcji jej potencjału interwencyjnego i krytycznego, koniecznego do inicjowania pozytywnych zmian w otoczeniu, w tym zmian na płaszczyźnie rynkowej. Jak bowiem stwierdza Stanisław Kozyr-Kowalski (2005, s. 16): „[...] nauka przyczynia się do rozwoju gospodarczego i ogranicza procesy korupcyjne w gospodarce rynkowej i pracy zawodowej przede wszystkim wtedy, gdy nie jest służebnicą rynku i gdy zachowuje wobec niego maksymalną niezależność i suwerenność, gdy broni się skutecznie przed korupcją wiedzy naukowej oraz edukacji młodzieży”.

W modelu uniwersytetu przedsiębiorczego wiedza jest od rynku uzależniona, stając jedynie wartością instrumentalną, pragmatyczną, ocenianą z punktu widzenia odbiorcy. Oprócz psucia (korupcji) rynku sytuacja ta może skutkować korupcją kompetencji kulturowych członków uniwersytetu (zarówno pracowników naukowych, jak i studentów) stanowiących podstawę dla refleksyjnego odnoszenia się do rzeczywistości i jej zmiany. Jak zauważa Anna Murawska (2007, s. 316): „kompetencja kulturowa polega [...] nie tylko na

¹ Autor pragnie serdecznie podziękować żonie Burtona Clarka, pani Adele Clark, za udostępnienie maszynopisu stanowiącego zapis referatu konferencyjnego wygłoszonego w 2000 r. przez Burtona Clarka na konferencji we Francji.

przyswajaniu reguł, konwencji, wartości, symboli i umiejętności ich dekodowania, ale ma również charakter twórczy, wyrażający się w przekształcaniu zastanych wzorów i generowaniu nowych”.

Zdolność do krytycznego myślenia – pozwalająca na ingerowanie w rzeczywistość, będąca skutkiem rozwijania kompetencji kulturowych opartych na kapitale symbolicznym i kształtująca się na mocy długotrwałych procesów związanych z osobistym, opartym na pasji i nieuwarunkowanym pragmatycznym interesem kontaktu z wiedzą – może zaniknąć pod wpływem dążenia do spełniania żądań społecznych i rynkowych, które wymuszają działania instrumentalne o charakterze krótkoterminowym. Jak pisze w tym kontekście Teresa Bauman (2003, s. 64): „racjonalność rynkowa jest krótkodystansowa, dba o szybki efekt, natychmiastowy zysk; strategia natomiast uniwersytetu jest ze swej natury długodystansowa”. Innym zagrożeniem jest zahamowanie swobodnego rozwoju badań naukowych, które, w myśl komercjalizacji wyników badań, mają być przeprowadzane głównie na zamówienie. Jak zauważa Maria Wójcicka (2006, s. 19): „komercjalizacja wyniku naukowego stoi w opozycji wobec uprawomocnionych wartości instytucji, której celem jest powiększanie zasobu potwierdzonej wiedzy”.

Kontrowersyjną kwestią jest również – wynikający z założeń modelu uniwersytetu przedsiębiorczego – postulat wprowadzenia w uczelniach zarządzania o charakterze menedżerskim. Konieczność takiej zmiany argumentowana jest tym, że w wielu uczelniach państwowych (dodajmy: w prywatnych też) w Polsce dominuje „amatorski” styl zarządzania, który wynika z krańcowego rozproszenia władzy w tych organizacjach, co utrudnia sprawną realizację celów organizacyjnych. Jak stwierdza Krzysztof Leja (2006, s. 110–111): „Uczelnie na ogół są zorganizowane tradycyjnie, a zadania podzielone są pomiędzy poszczególne jednostki organizacyjne (wydziały, katedry itp.), których współpraca i jej efekty mają znaczenie drugoplanowe”.

Argumentacja ta wydaje się zasadna, jednak pytanie, które należy zadać w tym miejscu, dotyczy tego, czy współczesna edukacja menedżerska wyposaża menedżerów w odpowiednie kompetencje kulturowe, które pozwolą na sprawne zarządzanie organizacją mającą kluczowe znaczenie dla rozwoju demokracji i kultury? Biorąc pod uwagę wciąż przeekonomizowany charakter studiów menedżerskich – zarówno w Polsce, jak i na świecie – wynikający m.in. z usytuowania znacznej części dorobku nauk o zarządzaniu na wąskim paradygmacie pozytywistycznym, a także z instrumentalnego ukierunkowania studiów menedżerskich na wartości ekonomiczne, trudno być w tym względzie optymistą². Ewolucja uczelni państwowych w kierunku firmy usługowej na pewno tej sytuacji nie poprawi.

Ostatecznie zatem należy zauważyć, że wdrażanie założeń modelu uniwersytetu przedsiębiorczego na grunt uniwersytetów państwowych grozi autonomizacją: uniwersytety, będące z założenia organizacjami o potencjale sprzeciwu, przestaną spełniać swój podstawowy cel, który stanie się co najwyżej celem pobocznym. Innymi słowy, ekonomiczna funkcja uczelni, która do tej pory była jedynie środkiem do realizacji misji, może

² Na temat przeekonomizowanego, nie uwzględniającego perspektywy humanistycznej charakteru współczesnej edukacji menedżerskiej por. Czarniawska, Gagliardi (red.) 2006. Na temat potrzeby uwolnienia nauk o zarządzaniu z paradygmatu scjentyistycznego i pozytywistycznego pisze Łukasz Sułkowski (2005); por też Zawadzki 2009. Jest symptomatyczne, że uprawnienia habilitacyjne i doktorskie z nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu ma jedynie Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

wyprzeć ich funkcję kulturową, stając się celem samym w sobie. Podporządkowanie uniwersytetów doraźnym potrzebom społecznym i rynkowym grozi tym, że staną się one systemami zamkniętymi, niezdolnymi do krytycznego ingerowania w rzeczywistość.

Erozja etosu akademickiego jako przyczyna autonomizacji uczelni

Przedstawiona wyżej, może nieco przejawiskawiona, krytyka modelu uczelni przedsiębiorczej wypływa z przekonania o konieczności zachowania kulturowej misji uniwersytetu jako instytucji o potencjale zmiany rzeczywistości. Zasadność tej krytyki wynika stąd, że misja ta współcześnie coraz bardziej zanika z powodu erozji etosu akademickiego, co jest skutkiem przenikania z otoczenia społecznego do kultury organizacyjnej uczelni wartości stojących w konflikcie z wartościami etosowymi. Oprócz zmian instytucjonalnych, demograficznych i społeczno-kulturowych otoczenie polskich uczelni ulega głębokim zmianom o charakterze aksjologicznym, związanym z przekształceniami na płaszczyźnie wartości, które determinują rzeczywistość społeczną. Zmiany te prowadzą do dominacji wartości opartych na racjonalności instrumentalnej i ekonomicznej, które stoją w sprzeczności z tradycyjnymi wartościami uniwersytetu, kształtującymi jego tożsamość kulturową.

Jednym z bardziej widocznych zjawisk występujących we współczesnym otoczeniu społecznym uczelni jest technokratyczny konsumeryzm, który – jak zauważa Ewa Solska (2008, s. 81) – nakazując widzieć racjonalność ekonomiczną jako jedyną słuszną zasadę determinującą współczesny styl życia, jednocześnie „konstytuuje zamknięty *taxis* – super-racjonalny ład z jedynym *słownikiem* konsumenta-technokraty, w którym nie ma pojęcia wartości nieużytkowej, normy innej niż skuteczność, rachunku innego niż ekonomiczny czy towaru niepodlegającego parametryzacji ilościowej w analizie kosztów”.

Skutkuje to – jak diagnozuje Frank Furedi (2008) – rozprzestrzenieniem się etosu filisterskiego w przestrzeni publicznej, który wiąże się z redukcją horyzontów życiowych do spraw materialnych i przyziemnych.

Trudno w tym kontekście nie zgodzić się z drastyczną krytyką współczesnego, zglobalizowanego społeczeństwa konsumentów przeprowadzoną przez Lecha Witkowskiego (2008b), który diagnozuje zanik kultury uczenia się oraz erozję sfery publicznej pod wpływem narastającego syndromu konsumeryzmu, przyczyniającego się do redukcji postaw obywatelskich do postaw konsumenckich. W podobnym tonie wypowiada się Zbigniew Kwieciński (2008, s. 13), który zauważa, że: „kapitalizm zwyciężył we wszystkich obszarach naszego życia, zdolności do krytycznego myślenia są minimalne, zanika sfera publiczna, zdominowana przez globalne media sterowane przez ponadnarodowe korporacje i przez ich perswazyjną kulturę reklamy”.

Omówione powyżej zmiany w otoczeniu społecznym uczelni nie pozostają bez znaczenia dla wartości, które konstytuują tożsamość uniwersytetu. Jednym z zauważalnych procesów dokonujących się na płaszczyźnie kultury organizacyjnej współczesnych uniwersytetów jest postępująca erozja podstawowych wartości stanowiących fundament dla ich tożsamości, w tym erozja etosu akademickiego. Podstawowym wyznacznikiem tego procesu jest „osłabienie lub zanik myślenia wedle wartości i uznanie nadrzędności wartości instrumentalnych («interesów») nad autotelicznymi: poznawczymi i moralnymi” (Chmielecka 2008, s. 23).

Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy może być postawa bezrefleksyjnego zadowolenia społeczności akademickiej, wynikająca ze spełniania wymagań proceduralnych związanych z międzynarodowymi dyrektywami (np. procedury zapewnienia jakości wynikające z *Deklaracji Bolońskiej*), skutkująca obojętnym stosunkiem względem wartości etosowych lub ich porzuceniem (por. Chmielecka 2008, s. 30, 35). Inną, aczkolwiek powiązaną z wyżej wymienioną przyczyną może być przenikanie wartości o charakterze instrumentalnym z otoczenia społecznego na grunt kultury organizacyjnej uczelni. Zasadność tego twierdzenia wynika z faktu, iż – jak zauważa Leszek Krzyżanowski (1999, s. 40–41) – ludzie tworzący każdą organizację jednocześnie partycypują w jej otoczeniu społecznym, a zatem dla kształtu i charakteru wartości konstytuujących kulturę organizacyjną nie są bez znaczenia wartości znajdujące się na zewnątrz organizacji. Jednocześnie, jak pisze Gareth Morgan (1997, s. 158), każda „organizacja w dużym stopniu opiera się na wspólnych schematach interpretacyjnych, które inspirują działanie”. Wartości wyznawane przez członków organizacji – kształtowane również dzięki ich partycypacji w otoczeniu społecznym – determinują ich motywacje oraz sposób myślenia o celach organizacji, a także wpływają na sposób realizacji tych celów. Można zatem stwierdzić, że cele organizacyjne uniwersytetu – rozumiane jako określone, przyszłe, pożądane stany rzeczy, dla których osiągnięcia pracownicy naukowcy uczelni i studenci gotowi są podjąć działanie – wywodzą się z wartości przez nich wyznawanych, przy czym wartości te są również kształtowane na mocy interakcji z otoczeniem uniwersytetu.

Przedstawione wyżej rozumienie wartości ma doniosłe znaczenie dla diagnozy autonomizacji jako patologii organizacyjnej uczelni państwowych w Polsce. Po pierwsze, należy zauważyć, że etos akademicki jest zbiorem wartości, „którym podporządkowane jest życie szkoły wyższej we wszystkich jego wymiarach, przyjętych jako aksjologiczne uzasadnienie postaw i działań w środowisku akademickim” (Chmielecka 2008, s. 23). Jeżeli zatem etos akademicki ulega erozji pod wpływem presji otoczenia uczelni (a erozja ta jest dodatkowo wzmacniana przez brak refleksyjnego odniesienia się do wartości akademickich, co wynika z postawy zadowolenia po wypełnieniu nakazów proceduralnych), to możemy postawić hipotezę o postępującej sprzeczności na płaszczyźnie systemu aksjologicznego odniesionego wprost do motywacji, postaw i działań społeczności akademickiej. W takim wypadku kultura organizacyjna – rozumiana jako stopień świadomego udziału ludzi w funkcjonowaniu organizacji i realizowaniu przez nią jej celów (por. Pająk 1996, s. 9) – będzie zanikać: sprzeczność wartości organizacyjnych wyznawanych przez ludzi tworzących uniwersytet będzie prowadzić do zjawiska niedostatecznego stopnia orientacji w celu głównym uczelni, braku zgodności w kwestii sposobu definiowania tego celu i w konsekwencji do podejmowania sprzecznych ze sobą działań. Brak zgody w kwestii wyznawanych wartości organizacyjnych i sposobów definiowania celu głównego uniemożliwi realizację zadań zmierzających bezpośrednio do osiągnięcia głównego celu instytucji, co jest jednym z objawów autonomizacji (por. Kieżun 1998, s. 376).

Podsumowanie i przedstawienie środków zaradczych

Z punktu widzenia kulturowej misji uniwersytetu jego zadaniem jest ingerowanie w rzeczywistość, związane z krytycznym oglądem otoczenia społecznego w celu inicjowania

w nim zmian. Tak sformułowana misja wynika także z charakteru funkcjonowania organizacji publicznej jako takiej, której celem jest dostarczanie usług publicznych, a więc takiego rodzaju usług, które „służą osiągnięciu celów wyższych, stanowiąc o być albo nie być wspólnoty obywateli” (Kožuch 2008, s. 66). Diagnoza erozji wartości konstytuujących sferę publiczną w Polsce, która w coraz większym stopniu jest zdeterminowana racjonalnością ekonomiczną, i związany z tym zanik postaw obywatelskich wskazuje na konieczność wzmocnienia tożsamości uniwersytetu jako instytucji o potencjale sprzeciwu. Jak zauważa Zbigniew Kwieciński (2007), współczesna rzeczywistość społeczna wymaga krytycznej alfabetyzacji, co jest warunkiem dalszego rozwoju demokracji i sfery publicznej.

Pułapką, w którą można łatwo wpaść w kontekście myślenia o reformie uniwersytetów jest cynizm, definiowany przez Petera Sloterdijka (2008) jako „oświecona fałszywa świadomość”, który być może nakazywałby widzieć w racjonalizacji ekonomicznej uniwersytetów negatywną, aczkolwiek nieuniknioną konieczność wynikającą ze zmian zachodzących zarówno na gruncie uczelni, jak i w jej otoczeniu. Dlatego refleksja nad tak istotną z punktu widzenia rozwoju demokracji i kultury instytucją, jaką jest uniwersytet, wymaga przewyciężenia podporządkowania myślenia „zasadzie rzeczywistości”. Myśląc o współczesnej roli uniwersytetu, trzeba pamiętać, że „spór o współczesny uniwersytet jest sporem o kulturę i funkcję w życiu społeczeństw; o to, czy wyłącznie ma schlebiać gustom «konsumentów», czy ma także dostarczać alternatywy dla racjonalności ekonomicznej, czy ma stanowić także krytykę tej racjonalności” (Bauman 2003, s. 62).

Model uniwersytetu przedsiębiorczego w swoich podstawowych założeniach niebezpiecznie pomija kulturową misję uniwersytetów, skazując je na uzależnienie od gustów rynkowych i konsumenckich.

Podsumowując refleksje zawarte w niniejszym artykule, warto się posłużyć interesującą typologią metafor Garetha Morgana (1997), pozwalających na diagnozowanie organizacji. Zgodnie z tą typologią możemy powiedzieć, że model uniwersytetu przedsiębiorczego konstituowany jest przez założenia charakterystyczne dla metafory organizacji jako organizmu. Uniwersytet ma być systemem otwartym, elastycznie dostosowującym się do otoczenia i od niego zależnym. Kluczowe w kontekście refleksji nad skutkami ewolucji uniwersytetów w kierunku przedsiębiorczym jest to, że słabością metafory organizacji jako organizmu jest „dążenie do ujednoczenia sposobu myślenia i działania wewnątrz organizacji, zgodnie z wymogiem funkcjonalnej zależności, co może ograniczać orientację na wiedzę i innowacyjność” (Sułkowski 2005, s. 123).

Dlatego w procesie dalszej diagnozy patologii organizacyjnej w postaci autonomizacji uczelni i refleksji nad kierunkami zmian w uniwersytecie, które pozwoliłyby na jej przewyciężenie, o wiele bardziej adekwatne byłoby wykorzystanie metafory organizacji jako mózgu i jako kultury. Chcąc zachować swoją podstawową tożsamość kulturową, opartą na sprzeciwie względem otoczenia, działanie uniwersytetu nie może mieć charakteru jedynie reaktywnego, adaptabilnego, ale także musi być – podobnie jak w przypadku mózgu – świadome, oparte na aktywnym i krytycznym przetwarzaniu informacji z otoczenia, i dzięki temu przewidujące i wyprzedzające zmiany wewnątrz organizacji, a przede wszystkim w jej otoczeniu. Wyprzedzanie zmian musi jednocześnie wiązać się z aktywną rolą uczelni względem otoczenia, związaną z generowaniem nowych wartości, norm czy wzorów społecznych, co charakteryzuje metaforę ukazującą organizację jako kulturę.

Należy zatem wyraźnie podkreślić, że realizacja kulturowej misji uniwersytetów nie ma polegać na zamykaniu ich w „wieży z kości słoniowej”, otoczonej murem przed barbarzyńskim społeczeństwem. Autonomia uniwersytetów, związana z możliwością nieskrępowanego sprzeciwu względem rzeczywistości, nie ma stanowić celu samego w sobie, ale ma być środkiem do realizacji ich misji kulturowej. Wprawdzie uniwersytet musi umieć się obronić przed gwałtem symbolicznym ze strony rynku i społeczeństwa konsumpcyjnego, ale opór ten ma się wiązać z jednoczesną ingerencją w rzeczywistość. Co warto jednak podkreślić, interwencja ta nie ma polegać na perswazyjnym narzucaniu otoczeniu społecznemu jedynie słusznych wartości. Jak słusznie zauważa Anna Murawska za Lechem Witkowskim: „wspólnota, która istniałaby po to, aby z większą siłą zgłaszać roszczenia do znalezienia obowiązującej innej prawdy, jest obca duchowi uniwersytetu” (Murawska 2007, s. 322).

Realizowanie kulturowej misji uniwersytetu ma się odbywać na mocy nieustannego, krytycznego dialogu między członkami uniwersytetów a ich środowiskiem zewnętrznym. Jest to pierwszorzędna powinność w kontekście negocjowania wartości definiujących interes publiczny, a także negocjowania roli uniwersytetu we współczesnym świecie. Dlatego w procesie reformy uczelni właściwe może być wykorzystanie dorobku teoretycznego modelu nowej służby publicznej (*New Public Service*) jako modelu zarządzania publicznego (por. Denhardt, Denhardt 2003; Kożuch 2008; 2009). Model ten zakłada wysoki stopień humanizmu organizacyjnego, ponieważ interes publiczny rozumiany jest tutaj jako rezultat dialogu wokół podzielanych wartości. Ponadto model ten traktuje powołanie do służby publicznej jako podstawowy motywator oddziałujący na menedżerów i pracowników, a niewątpliwie to obywatelska, a nie konsumencka postawa jest kluczem do podnoszenia efektywności pracy uczelni.

Od jakości dialogu uniwersytetów z otoczeniem społecznym może zatem zależeć kondycja i efektywność tych organizacji, które do kształtowania własnej tożsamości wymagają dialektycznego związku z otaczającym światem (por. Bauman 2003, s. 61). Od jakości dialogu zależy też kondycja sfery publicznej i procesów demokratyzacji. Jakość ta będzie zależała od stopnia rozwoju kompetencji kulturowych i etosu członków uniwersytetu – zarówno kadry nauczającej, jak i studentów – które zwrótnie będą oddziaływały na resztę społeczeństwa. Dlatego należy zgodzić się z sugestią Teresy Bauman (2003, s. 66), że „uniwersytety, aby zachować swą tożsamość, muszą pozostać elitarne w myśleniu [...]”. Nie chodzi tu zatem o elitaryzm mierzony miejscem zajmowanym w strukturze społecznej, ale o elitaryzm wynikający z wysokiego poziomu kapitału symbolicznego, który pozwala na krytyczne odnoszenie się do rzeczywistości, a zwłaszcza na opór wobec oczywistości społecznych, które nierzadko – tak jak konsumeryzm oparty na racjonalności ekonomicznej – ukrywają niedostrzegane przez większość patologie kulturowe.

Literatura

Bauman T. 2003

Zagrożona tożsamość uniwersytetu, w: A. Ładażyński, J. Raińczuk (red.): *Uniwersytet – między tradycją a wyzwaniem współczesności*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, s. 53–68.

Chmielecka E. 2008

Kilka uwag o etosie i kodeksach akademickich oraz o odpowiedzialności uczelni, w: K. Leja (red.): *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Katedra Zarządzania Wiedzą i Informacją, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 23–36.

Clark B.R. 2000

The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement, Keynote Address presented at General Conference 2000, „Beyond the Entrepreneurial University: Global Challenges and Institutional Responses”, OECD Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE), September 11–13, 2000, Paris, France.

Czarniawska B., Gagliardi P. (red.) 2006

Management Education and Humanities, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.

Denhardt J.V., Denhardt R.B. 2003

The New Public Service. Serving, not Steering, M.E. Sharpe, Armonk, New York.

Ferudi F. 2008

Gdzie się podzieli wszyscy intelektualiści?, przekład K. Makaruk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Giroux H. 2008

Odzyskiwanie uniwersytetu jako demokratycznej sfery publicznej (by to, co pedagogiczne było bardziej polityczne), w: M. Jaworska-Witkowska, Z. Kwieciński (red.): *Ku integralności edukacji i humanistyki. Księga Jubileuszowa dla Lecha Witkowskiego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 219–239.

Kieżun W. 1971

Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kieżun W. 1998

Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Kozyr-Kowalski S. 2005

Uniwersytet a rynek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań.

Koźuch B. 2004

Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Koźuch B. 2005

Zarządzanie. Zagadnienia wstępne, w: A. Koźuch, B. Koźuch, B. Plawgo (red.): *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków, s. 7–19.

Koźuch B. 2008

Dobro wspólne w koncepcjach zarządzania, w: A. Czech (red.): *Stowarzyszenia i towarzystwa a społeczeństwo obywatelskie, życie gospodarcze i przestrzeń społeczna*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice, s. 62–77.

Koźuch B. 2009

Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.): *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań, s. 161–169.

Koźmiński A.K. 1999

Misje i strategie szkół wyższych, w: J. Woźnicki (red.): *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 237–245.

Krzyżanowski L.J. 1999

O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kwieciński Z. 2007

Potrzeba alfabetyzacji krytycznej, w: D. Kubinowski, M. Nowak, J. Rutkowiak (red.): *Edukacja. Moralność. Sfera publiczna. Materiały z VI Ogólnopolskiego Zjazdu Pedagogicznego PTP*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin, s. 27–33.

Kwieciński Z. 2008

Przedmowa, w: M. Jaworska-Witkowska (red.): *Jaka kultura? Jaki dyskurs? Sfera publiczna a spory o edukację, pedagogikę i zarządzanie*, „Pedagogium” – Wydawnictwo Ośrodka Regionalnego Towarzystwa Wiedzy Powszechniej w Szczecinie, Szczecin, s. 13–15.

Leja K. 2003

Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość, Wydawnictwo Gdańskie, Gdańsk.

Leja K. 2006

Zarządzanie wiedzą w uczelni publicznej, w: G. Praweńska-Skrzypek (red.): *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Kraków, s. 101–120.

Morgan G. 1997

Obrazy organizacji, przekład Z. Wiankowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Murawska A. 2007

Uniwersytet jako przestrzeń kultury – płonne nadzieje, niespełnione obietnice?, w: D. Kubinowski, M. Nowak, J. Rutkowiak (red.): *Edukacja. Moralność. Sfera publiczna. Materiały z VI Ogólnopolskiego Zjazdu Pedagogicznego PTP*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin, s. 316–327.

Pająk J. 1996

Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria – praktyka – stymulacja, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.

Sloterdijk P. 2008

Krytyka cynicznego rozumu, przekład P. Dehnel, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.

Solska E. 2008

Zmierzch kultury uniwersytetu?, w: K. Leja (red.): *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Katedra Zarządzania Wiedzą i Informacją, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 73–87.

Stocki R. 2005

Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Sułkowski Ł. 2005

Epistemologia w naukach o zarządzaniu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wosik D. 2006

Strategia jakości w zarządzaniu szkołą wyższą w świetle postulatów Procesu Bolońskiego oraz kryteriów akredytacji środowiskowej – doświadczenia Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, w: K. Leja (red.): *Problemy zarządzania w uczelni opartej*

na wiedzy, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 131–145.

Wójcicka M. 2006

Uniwersytet i jego otoczenie – dwa sposoby podejścia i ich możliwe konsekwencje, w: K. Leja (red.): *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 15–24.

Witkowski L. 2008a

Jaka kultura? (tezy, wypowiedzenia i podsumowanie), w: M. Jaworska-Witkowska (red.): *Jaka kultura? Jaki dyskurs? Sfera publiczna a spory o edukację, pedagogikę i zarządzanie*, „Pedagogium”, Szczecin, s. 19–49.

Witkowski L. 2008b

Koniec kultury uczenia się? Edukacja w dobie presji „simulacrum” konsumpcji (dyskusja nie tylko z Zygmuntem Baumanem), w: M. Jaworska-Witkowska (red.): *Jaka kultura? Jaki dyskurs? Sfera publiczna a spory o edukację, pedagogikę i zarządzanie*, „Pedagogium”, Szczecin, s. 213–242.

Zawadzki M. 2009

O potrzebie autokrytyki w naukach o zarządzaniu, „Zarządzanie Kulturą”, nr 2, s. 310–313.