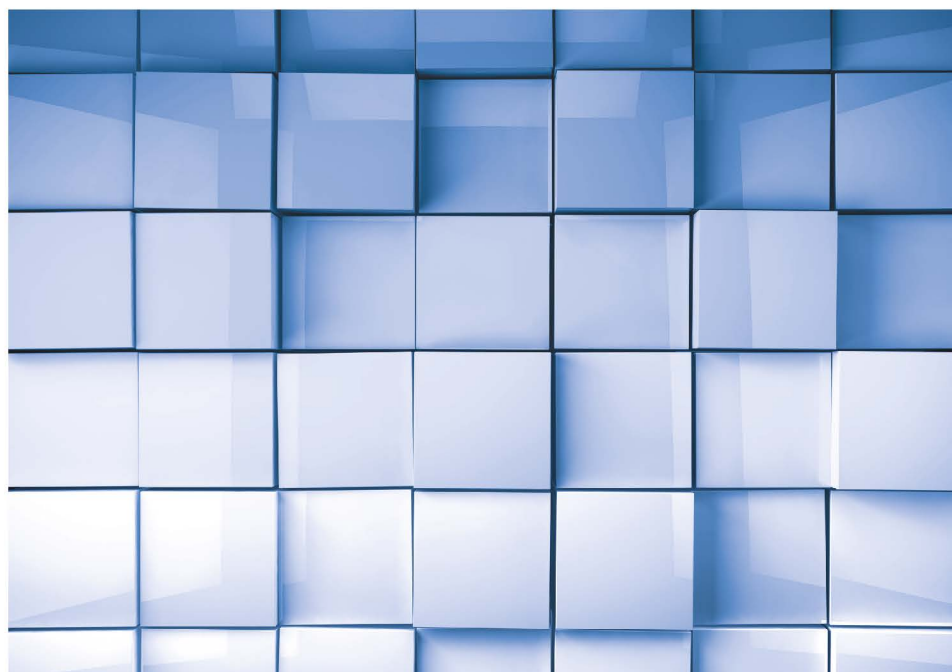


Zarządzanie

Rozproszenie władzy w uczelniach publicznych jako odpowiedź na wyzwania współczesności

Maria Czajkowska



**Rozproszenie władzy
w uczelniach publicznych
jako odpowiedź
na wyzwania
współczesności**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

Rozproszenie władzy w uczelniach publicznych jako odpowiedź na wyzwania współczesności

Maria Czajkowska



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

[Kup książkę](#)

Maria Czajkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Łukasz Sułkowski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Maria Czajkowska, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07191.15.0.M

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 13,125

ISBN 978-83-8088-355-0

e-ISBN 978-83-8088-356-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Warunki funkcjonowania współczesnych uczelni publicznych	15
1.1. Nowoczesność jako tło dla funkcjonowania organizacji	15
1.2. Wybrane warunki otoczenia współczesnych organizacji	22
1.3. Uczelnia publiczna jako organizacja	31
1.4. Model współczesnej uczelni a wyzwania otoczenia	37
Rozdział 2	
Założenia teorii zaufania	45
2.1. Pojęcie zaufania	45
2.2. Filozoficzne źródła zaufania	55
2.3. Społeczno-kulturowe funkcje zaufania	61
2.4. Rodzaje zaufania	67
2.5. Wymiary i modele zaufania	70
2.6. Rola zaufania w uczelni publicznej w kontekście sprawowania władzy	82
Rozdział 3	
Władza w organizacji	95
3.1. Pojęcie i źródła tradycyjnej władzy kierowniczej	95
3.2. Przeobrażenia istoty władzy w organizacji – od władzy skupionej w kierunku władzy rozproszonej	105
3.3. Przywództwo emocjonalne a przywództwo racjonalne	113
3.4. Koordynacja demokratyczna jako końcowy efekt przywództwa racjonalnego	129
3.5. Możliwości zastosowania koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią publiczną	136

Rozdział 4

**Badania empiryczne czynników społeczno-
-kulturowych wpływających na rozproszenie
władzy w organizacji****141**

4.1. Wartości jako kluczowy element badania postaw	141
4.2. Kultura organizacyjna uczelni publicznej sprzyjająca rozproszeniu władzy	145
4.3. Cel badań, przedmiot i opis metod badawczych	154
4.4. Wyniki badań empirycznych	161
Wnioski	189
Bibliografia	195
Spis rysunków i tabel	209

Wstęp

Ostatnie lata przyniosły kolejne zmiany ustrojowe i społeczne, które wymuszają dostosowywanie się organizacji do realiów, w których przyszło im funkcjonować. Społeczeństwa przechodzą ewolucję (od pokolenia X do Y, od Y do C), otwierają się granice organizacji, jedyną stałą jest zmienność, rozwija się koncepcja uczenia się przez całe życie, poradniki podpowiadają: „płyn ze zmianami, bo życie to płynąca rzeka”¹. Tym procesom podlegają również uczelnie wyższe.

Już w latach 70. XX w. A. Toffler pisał: „Różne zorganizowane struktury wewnętrzne ulegają dzisiaj tak szybkim i gwałtownym zmianom, iż może to przyprawić o zupełny zawrót głowy. [...] Ogromne, zorganizowane struktury społeczne ulegają rozpadowi, by niebawem znowu połączyć się, ale już w nowe struktury, które z kolei niemal natychmiast ulegają reorganizacji”². Nie chodzi tylko o częstotliwość zmian, lecz także o ich głębokość. Nie są to jedynie zmiany kosmetyczne, ale mające nierzadko wręcz rewolucyjne skutki – odwracające istniejący porządek rzeczy o sto osiemdziesiąt stopni. Dziś te zmiany nie tylko nie osłabły, ale nastąpiła wręcz ich intensyfikacja. W związku z liczbą i jakością zmian wynikających z turbulentnego otoczenia organizacje zaczęły poszukiwać nowych sposobów, które pozwoliłyby im konkurować na globalnym rynku w warunkach niepewności³. Tradycyjne koncepcje zarządzania, w myśl których doszukiwano się przewagi konkurencyjnej w zasobach materialnych, takich jak surowce, kapitał

1 D. Gershon, G. Straub, *The art of creating your life as you want it*, Sterling, New York–London 2011, s. 62.

2 A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 131.

3 Szerzej na temat kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności zob. rozdział II w: Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

czy lokalizacja⁴, przestały mieć znaczenie w skutecznej walce konkurencyjnej. Obecnie zwraca się uwagę na związek wartości przedsiębiorstwa z zasobami niematerialnymi, uznawanymi za najcenniejsze i najbardziej odporne na działanie konkurencji⁵. Liderzy stoją przed wyzwaniem zarządzania organizacją, która nie istnieje w żadnym z istniejących do tej pory „sensów”⁶.

Zmiany, którym podlegają organizacje, dotyczą również systemu publicznego szkolnictwa wyższego w Polsce, który – podobnie jak w innych krajach europejskich – wszedł w etap gruntownych przeobrażeń. Są one pochodną ogólnej tendencji zmian organizacyjnych i dotyczą zarówno poziomu administrowania oraz samej organizacji instytucji akademickich, jak i podstawowych celów i funkcji uczelni wyższych we współczesnym społeczeństwie⁷. Współczesna uczelnia wyższa jest złożoną formą instytucjonalną, której ewolucja nieczęsto bywa badana, choć wydawać by się mogło, że to właśnie jej najbliższej do potencjalnych badaczy. Pojawia się problem bariery subiektywizmu, związany z uwikłaniem w procesy organizacyjne badaczy pełniących różne role i broniących różnorodnych interesów. Prowadzenie takich badań wymaga interdyscyplinarnego podejścia i połączenia wiedzy socjologicznej, ekonomicznej oraz psychologicznej⁸. W niniejszej monografii podjęto temat sposobu sprawowania władzy w organizacji. Jednak poszukując czynników społeczno-kulturowych, które mają wpływ na ów sposób sprawowania władzy we współczesnej wyższej uczelni publicznej, nie można odciąć się od innych – niż tylko zarządzanie – dziedzin wiedzy. W związku z tym rozprawa ma charakter interdyscyplinarny, gdyż „zarządzanie jest tym intelektualnym miejscem, gdzie ponownie spotykają się podzielone i sfragmentaryzowane dziedziny nauki, odmienne ontologie i założenia epistemologiczne. Oczywiście powoduje to wiele zamieszania i dyskusji, ale z tego chaosu

4 K. Malewska, *Strategia zasobowa jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1045, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 101.

5 Ibidem.

6 Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 44.

7 K. Biały, *Przemiany współczesnego uniwersytetu – od idei von Humboldta do modelu uczelni przedsiębiorczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 9.

8 S. Magala, *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)*, [w:] J. Chłopecki (red.), *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 7.

wyłaniać się mogą niezwykle interesujące, nowe idee”⁹, metodologia zarządzania zaś wymaga „twórczej refleksji, w której nie ma żadnych uniwersalnych reguł”¹⁰.

W środowisku akademickim panuje dzisiaj poczucie kryzysu samej idei uniwersytetu, nie mówiąc już o jego instytucji. Równocześnie w społeczeństwie widać dramatyczny spadek zaufania do uniwersytetów i profesury. Źródłem tych fatalnych tendencji jest erozja tradycyjnej kultury akademickiej wypieranej przez kulturę korporacyjną. [...] Dlaczego kultura akademicka jest tak ważna? Bo to ona jest istotą uniwersytetu. [...] Centralna dla tej kultury wartość to apoteoza rozumu, racjonalności, dobrze uzasadnionej prawdy, odpowiedzialności za słowo, wolności poszukiwań badawczych. A najważniejsze imperatywy moralne to: wzajemne zaufanie, lojalność, solidarność, prawdomówność, godność i honor¹¹.

Powyższe słowa P. Sztompki, choć zapewne mogą stanowić przyczynek do dalszej dyskusji i nie są wolne od subiektywizmu, zostały przytoczone jako jeden z silnych krytycznych głosów pojawiających się w środowisku akademickim w związku z zachodzącymi w uczelniach publicznych zmianami. Można je uznać za odzwierciedlenie nastroju środowiska akademickiego związanego z poczuciem kryzysu samej instytucji oraz kryzysu zaufania jako wartości, na której można budować kulturę organizacyjną. Trzeba zauważyć, że o kryzysie kultury akademickiej uczelni pisze P. Sztompka¹² – „ekspert od zaufania”, znany na

9 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 305.

10 Ł. Sułkowski, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 10.

11 P. Sztompka, *Zakład przerobu studentów*, „Gazeta Wyborcza”, „Gazeta Wyborcza”, Magazyn Świąteczny, 24–25.05.2014, s. 16.

12 Piotr Sztompka jest profesorem zwyczajnym Uniwersytetu Jagiellońskiego i Wyższej Szkoły Europejskiej im. J. Tischnera. Jest autorem kilkunastu książek z dziedziny socjologii, w większości opublikowanych w USA i Wielkiej Brytanii. Wielokrotnie przebywał za granicą jako *visiting professor* w uczelniach USA, Włoch, Meksyku, Australii oraz Belgii. Współpracuje z wieloma placówkami naukowymi na świecie. Nagrodzony m.in.: Nagrodą Wydziału I PAN im. Leona Krzywickiego (1975), Nagrodą I stopnia Ministra Edukacji Narodowej (sześciokrotnie), Nagrodą Naukową Prezesa Rady Ministrów (1995 i 2001), New Europe Prize (nagroda 6 centrów badań zaawansowanych w USA i w Europie dla uczonego z Europy Środkowej i Wschodniej, 1995). Odznaczony Medalem Komisji Edukacji Narodowej (1991), Złotym Krzyżem Zasługi (1989), Krzyżem Oficerskim Odrodzenia Polski (2000) oraz laureat nagrody Fundacji na rzecz Nauki Polskiej (2006). Jest doktorem *honoris causa* Rosyjskiego Państwowego Uniwersytetu Społecznego (RGSU) w Moskwie (2005). Od 2002 do 2006 r. był prezesem Międzynarodowego Stowarzyszenia

świecie i ceniony socjolog – który w następujący sposób ukazuje symptomy takiego stanu rzeczy¹³:

- poczucie wspólnoty pewnych wartości zostało zastąpione przez grę na rzecz indywidualnych interesów; brak bezinteresownych działań „dla sprawy”;
- członkowie uniwersyteckiej wspólnoty tracą podmiotowość, przestają samodzielnie decydować o kierunku, rytmie czy czasie pracy twórczej ze względu na konieczność dostosowywania się do Krajowych Ram Kwalifikacji w realizacji dydaktyki czy wyborze tematów badawczych, preferowanych przez reguły finansowania, a nie zainteresowania badawcze,
- w miejsce mistrzów naukowych i autorytetów przybywa majstrów, brygadzystów i kierowników; hierarchię osiągnięć i dorobku zastępuje hierarchia stanowisk służbowych,
- zaufanie zastąpił nieustanny audyt (ciągłe drobiazgowo sprawozdania),
- zamiast opinii środowiskowej i jakościowej oceny przez *academic peers* o statusie uczonego decydują punkty, przydzielane według arbitralnych kryteriów administracyjnych,
- bywa, że naukowy status wyznaczany tytułami naukowymi używany jest poza uniwersytetem, np. w mediach,
- zamiast badań podejmowanych z powodu ciekawości, dociekliwości i pasji poznawczej, lecz co do wyniku niepewnych i ryzykownych, wybiera się „bezpieczne” tematy, dające się zrealizować w wyznaczonych przez grant ramach czasowych,
- zamiast wychowanków, których chce się uformować na obywateli, pojawiają się klienci, którym świadczy się usługi edukacyjne,
- zamiast kształtować myślenie studentów, wielostronne zainteresowania, wyobraźnię, wrażliwość etyczną i estetyczną, dbałość o sprawy publiczne, dostarcza się wąskich zawodowych umiejętności, dopasowanych do dzisiejszego, ale już nie jutrzejszego rynku pracy.

Socjologicznego (ISA), przez dwie kadencje (od 1996 do 2003) był przewodniczącym Komitetu Socjologii PAN, ponadto jest członkiem wielu komitetów redakcyjnych czasopism naukowych na całym świecie. Za dwie ostatnio opublikowane książki: *Socjologia: analiza społeczeństwa* (Wydawnictwo Znak, Kraków 2002) oraz *Socjologia zmian społecznych* (Wydawnictwo Znak, Kraków 2005) otrzymał w roku 2006 najwyższą polską nagrodę naukową zwaną „Polskim Noblem” (Nagroda Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej) i najwyższe wyróżnienie Uniwersytetu Jagiellońskiego – Medal Merentibus. Źródło: <http://www.fnp.org.pl/prof-dr-hab-piotr-sztompka-laureat-nagrody-fnp-2006> [dostęp: 23.05.2015].

13 P. Sztompka, *Zakład przerobu studentów*, s. 16–17.

Warto zatem zastanowić się nad nowym kształtem kultury organizacyjnej, która z jednej strony będzie stanowiła antidotum na ten kryzys, a z drugiej – stwarzała możliwości takich zmian w uczelni, które dostosują ją do warunków wynikających z turbulentnego otoczenia. Literatura przedmiotu w dużej mierze milczy na temat znaczenia zaufania w instytucjach szkolnictwa wyższego, ale mimo to zaufanie pojawia się czasem jako ważny czynnik skutecznego wprowadzania planowanych zmian w tej dziedzinie¹⁴.

Rysuje się potrzeba zmian w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej oraz sposobu sprawowania władzy w tym szczególnym rodzaju organizacji, jakim jest wyższa uczelnia publiczna. W związku z tym główna oś monografii opiera się na dwóch elementach: na zaufaniu i jego roli w organizacji oraz na nowym sposobie sprawowania władzy, opartym na koncepcji koordynacji demokratycznej. Korzyści, jakie wynikają dla organizacji z kształtowania kultury zaufania to m.in.: wzrost znaczenia pracy zespołowej i efektywnej współpracy w epoce wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, wzrost lojalności pracowników¹⁵, wzrost elastyczności¹⁶, ograniczenie niepewności, mobilizacja pracowników do zwiększonej aktywności, ograniczenie kosztów kontroli¹⁷ oraz proces wprowadzania zmian do organizacji, w tym do uczelni¹⁸. Do korzyści wynikających z wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej należą m.in. te o charakterze społeczno-kulturowym¹⁹. Koordynacja demokratyczna spośród innych koncepcji sprawowania władzy najbardziej sprzyja rozwojowi człowieka oraz budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, intensyfikując procesy uczenia się i osiągnięcia dojrzałości społecznej.

Finalnym przedmiotem rozważań zawartych w niniejszym opracowaniu jest model macierzy kultur wyższej uczelni publicznej, sporządzony ze względu na czynniki rozproszenia władzy, powstały z połączenia wy-

14 J. Hoey, E. W. Nault, *Trust: The Missing Ingredient in Assessment*, "International Journal of Engineering Education" 2002, vol. 18, no. 2, s. 118.

15 T. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 308–311.

16 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 44.

17 I. Świątek-Barylska, Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach, [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 264–265.

18 J. Hoey, E. W. Nault, *op. cit.*, s. 118.

19 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 26–27.

miaru zaufania w organizacji oraz charakterystyki pracowników w koncepcji koordynacji demokratycznej. Każda z tych składowych złożona jest z mniejszych elementów, które z punktu widzenia wybranych koncepcji stanowią wartość dla organizacji i jako wartość będzie traktowana. Do wybranych czynników społeczno-kulturowych przyczyniających się do rozproszenia władzy w organizacji, jaką jest wyższa uczelnia publiczna, należą w sferze zaufania: kompetencja, otwartość i uczciwość, troska o pracowników, wiarygodność i identyfikacja, zaś w sferze koordynacji demokratycznej: indywidualizm, wolność, samorealizacja, adaptacyjność, wewnętrzne poczucie kontroli, pozytywna samoocena, proaktywność, umiejętność uczenia się. Należy jednak zaznaczyć, że choć na potrzeby badań przyjęto dla nich jednakowe wagi, nie wszystkie wymienione wartości wpływają w jednakowy sposób na rozproszenie władzy. Generalnie można wysnuć wniosek, że wartości związane z zaufaniem oddziałują raczej pośrednio na pracowników organizacji poprzez stworzenie im warunków, w których mogą oni rozwijać wartości związane z koncepcją koordynacji demokratycznej, co przygotowuje ich na rozproszenie władzy.

Rozproszenie władzy stanowi przeciwieństwo skupienia jej na szczycie hierarchii. Władza rozproszona nie jest władzą rozbitą, lecz włączającą wszystkich pracowników w proces jej sprawowania. To, paradoksalnie, wyższy stopień sprawowania władzy, gdyż wymaga od kierownictwa organizacji przygotowania odpowiednich warunków oraz przygotowania pracowników. Rozproszenie nie jest receptą na problemy współczesności dla wszystkich organizacji, ale stanowi jedną z dróg, którymi niektóre organizacje mogą podążać. Rozproszenie władzy nie jest wartością zerojedynkową (istnieje w całej organizacji albo nie ma go wcale). Rozproszenie to raczej oddolny proces, który przy wsparciu kierownictwa może uruchomić dodatkowe potencjały pracowników współczesnych organizacji.

Celem rozprawy jest opracowanie modelu kultury organizacyjnej, który warunkuje rozproszenie władzy we współczesnej uczelni. W pracy przyjęto następujące założenia:

1. Do uczelni publicznych można zastosować rozwiązania biznesowe.
2. Każdy wydział każdej uczelni ma odrębną kulturę organizacyjną.
3. Wysoki poziom zaufania znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie sprawowania władzy w organizacji.
4. Koordynacja demokratyczna jest odpowiednim sposobem sprawowania władzy we współczesnych wyższych uczelniach publicznych i może być wprowadzana w całej uczelni lub tylko w wybranych obszarach, uwarunkowanych specyfiką organizacji.

Następnie zgodnie z przyjętymi założeniami postawiono następujące hipotezy:

H1: Zmiany w otoczeniu i sposobie funkcjonowania uczelni publicznych znajdują odzwierciedlenie w niskim poziomie zaufania w relacjach władzy.

H2: We współczesnych wyższych uczelniach publicznych istnieją warunki do wprowadzenia koordynacji demokratycznej jako sposobu sprawowania władzy.

W celu weryfikacji powyższych hipotez przeprowadzono badania empiryczne, które miały charakter badań ankietowych. W toku tych badań podjęto próbę odpowiedzi na dwa pytania:

1. Czy w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi istnieje niski poziom zaufania w relacjach władzy?
2. Czy w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi istnieją warunki brzegowe pozwalające na wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią?

Wnioski zawarte w pracy zostały wysnute na podstawie wyników ankiety oraz obserwacji uczestniczącej. Badania obejmowały pracowników naukowych, dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych zatrudnionych na etacie lub jego części we wszystkich sześciu wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi. Dane zbierane były za pomocą metody ankietowej pośredniej bez udziału ankietera (ankieta internetowa)²⁰, której główne ograniczenia (konieczność posiadania poczty elektronicznej) nie odnoszą się do specyfiki badanych respondentów (wyższe wykształcenie, specyfika pracy polegająca na konieczności stosowania narzędzi elektronicznych), można więc było dokonać wyboru tej metody.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwsza dotyczyła zaufania organizacyjnego. Do badania zaufania został wykorzystany gotowy kwestionariusz badawczy²¹, który przetłumaczono na język polski. Wybór tego kwestionariusza wynikał z następujących względów: bada on zaufanie w relacjach władzy w organizacji, jest wystandaryzowany, stanowi sprawdzone rzetelne narzędzie i może być używany do przeprowadzania badań w międzynarodowym kontekście. Badania przeprowadzone przez autorów kwestionariusza wykonywane były również w organizacjach z branży edukacyjnej (np. Oklahoma City University czy University of Colorado at Colorado Springs). Druga część kwestionariusza badawczego to kwestionariusz własny autorki, zbudowany wokół teoretycznej

20 S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 227–228.

21 P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010.

koncepcji koordynacji demokratycznej. Operacjonalizacja modelu miała na celu weryfikację tego, czy można wyodrębnić czynniki pozwalające na wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania organizacją. Twierdzenia w kwestionariuszu zostały zbudowane na podstawie modelu zaczerpniętego z literatury przedmiotu, a wyboru tych najbardziej istotnych z punktu widzenia badania koncepcji dokonano, opierając się na opinii eksperta – twórcy koncepcji – Czesława Sikorskiego.

Procedurę przeprowadzenia dowodów potwierdzających lub negujących prawdziwość tak sformułowanych hipotez przedstawiono w czterech rozdziałach. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny, a czwarty – empiryczny. Rozdziały teoretyczne oparto na analizie literatury przedmiotu, a następnie za pomocą metody dedukcji wysnuto wnioski podsumowujące analizowany materiał. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w modelu kultury zawartym w rozdziale czwartym.

W rozdziale pierwszym opisano ogólne warunki funkcjonowania organizacji. Przedstawiono zmiany – zarówno w obszarze społecznym, kulturowym, jak i organizacyjnym – mające istotny wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji. Rozdział ten zawiera również charakterystykę tej szczególnej formy organizacyjnej, jaką jest wyższa uczelnia publiczna.

Rozdział drugi dotyczy zaufania. Został w nim zawarty opis tego pojęcia, wskazano źródła oraz rodzaje zaufania, jego wymiary i modele, a także funkcje zaufania w ujęciu społecznym i organizacyjnym. W tym miejscu przedstawiono też model Wskaźnika Organizacyjnego Zaufania, który stał się podstawą do przeprowadzania badań empirycznych. Pojawiła się tam również problematyka obszarów funkcjonalności zaufania z punktu widzenia publicznych uczelni wyższych.

W rozdziale trzecim zaprezentowano analizę koncepcji współczesnej władzy, dopasowanej do warunków funkcjonowania organizacji (opisanych w rozdziale pierwszym w kontekście przywództwa racjonalnego i elementów wspierających władzę rozproszoną). Zawiera on ponadto wnioski z analizy literatury przedmiotu dotyczące zastosowania koncepcji koordynacji demokratycznej jako władzy rozproszonej do kierowania wyższymi uczelniami publicznymi.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Zamieszczono w nim model kultury z punktu widzenia rozproszenia władzy, oparty na czynnikach społeczno-kulturowych wspierających rozproszenie oraz na przeprowadzonych badaniach empirycznych, których zadaniem było zilustrowanie badanego zjawiska. W rozdziale tym znalazły się również rekomendacje do stosowania tego modelu w praktyce.

Rozdział 1

Warunki funkcjonowania współczesnych uczelni publicznych

1.1. Nowoczesność jako tło dla funkcjonowania organizacji

Świat współczesny nie jest światem łatwym ani dla ludzi w nim żyjących, ani dla funkcjonujących w nim organizacji. A. Toffler¹ twierdzi, że jednym z podstawowych pytań socjologicznych jest pytanie o kształt tworzącego się społeczeństwa. Ów kształt w dużej mierze nadaje społeczeństwu epokę, w której ono funkcjonuje. W związku z tym należy przyjrzeć się bliżej charakterystyce epoki nowoczesności, która wyznacza kierunek zmian we współczesnym świecie.

Nowoczesność w socjologii funkcjonuje jako określenie pewnej ery w dwóch ujęciach: historycznym i analitycznym. W ujęciu historycznym odnosi się do miejsca i daty pojawienia się nowej koncepcji społecznej. Nie ma zgody badaczy co do konkretnego momentu powstania tej epoki², ale przyjmuje się, że jej początek wyznaczają trzy wielkie rewolucje: wojna secesyjna, konstytucyjna rewolucja amerykańska oraz Wielka Rewolucja Francuska. Podejście analityczne natomiast skupia się na konstytutywnych cechach nowego porządku społecznego. K. Kumar sformułował pięć fundamentalnych zasad nowoczesności. Są to: indywidualizm, dyferencjacja, racjonalność, ekonomizm i ekspansywność³. W literaturze socjologicznej funkcjonuje określenie „osobowości nowoczesnej”⁴, którą

1 A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006, s. 393.

2 Przykładowo, I. Wallerstein upatrywał narodzin nowoczesności już w XVI w., natomiast A. Giddens w XVII w., za: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. rozszerz., Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 558.

3 Ibidem, s. 563.

4 Ibidem, s. 565–566.

charakteryzują: otwartość na innowacje i zmiany, świadomość wielości opinii i poglądów, gotowość wypowiedzania i uzasadniania własnych opinii, perspektywna orientacja wobec czasu, poczucie mocy podmiotowej, planowanie przyszłych działań, zaufanie do porządku społecznego, poczucie „sprawiedliwości rozdzielczej”, samodoskonalenie, szacunek dla godności innych.

Brytyjski socjolog A. Giddens⁵ uważa, że zmiany w kształcie nowoczesności będą dążyły do zahamowania jej negatywnych skutków i będzie się tak działo z samej natury nowoczesności. Cechy charakterystyczne nowoczesności, takie jak: rozwój wiedzy naukowej, powszechna i głęboka edukacja czy łatwość komunikowania się, powodują powstanie w społeczeństwie kompetencji, którą autor nazywa refleksyjnością. Refleksyjność to „fakt, że wiedza i dokonywane przez ludzi interpretacje na temat własnych działań, działań innych czy sytuacji społecznych, w których są uwikłani, w istotny sposób wpływają na ich decyzje, sposób postępowania, a przez to na kształt społeczeństwa, w którym żyją”⁶. Polega ona na nieustannym przeglądzie i reformie praktyk społecznych w świetle napływających informacji o tych praktykach i wyraża się w swoistej zdolności społeczeństwa do krytycznego myślenia o sobie, dostrzegania zjawisk negatywnych oraz przyszłych zagrożeń i podejmowania na podstawie takiej diagnozy środków zaradczych powstrzymujących lub odwracających niekorzystne trendy⁷. Autor uważa refleksyjność za podstawowy aspekt każdego ludzkiego działania, gdyż to, w jaki sposób ludzie myślą o swoim działaniu, w jaki sposób je monitorują, a następnie poddają refleksji, ma fundamentalne znaczenie dla sposobu konstytuowania się społeczeństwa⁸.

Jednostka u Giddensa jest „istotą myślącą, o znacznym stopniu autonomii i samoświadomości przybierającej różne formy”⁹. Siła nowoczesności jawi się w tym, że zawiera ona w sobie mechanizm autokorekty. Przyczyniają się do tego sami krytycy nowoczesności. Poprzez głoszenie

5 Na potrzeby niniejszej pracy wybrano podejście Giddensa ze względu na opis cech nowoczesności, które mają znaczący wpływ na powstawanie zmian w organizacjach oraz na to, że traktuje on relacje oparte na zaufaniu jako jedną z charakterystyk współczesności. Dodajmy też, że wniósł on znaczący wkład do debaty nad nowoczesnością. Źródło: A. Giddens, *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 57 i n. oraz J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 571.

6 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 41.

7 Ibidem, s. 572–573 oraz A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 28.

8 A. Elliott, *Współczesna teoria społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 160.

9 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 572–573.

negatywnych skutków nowoczesności formułują oni swego rodzaju prognozy ostrzegawcze, które zgodnie z koncepcją samospełniających się prorocstw R. K. Mertona¹⁰ skutkują powstawaniem ruchów na rzecz przeciwdziałania tym zjawiskom i w konsekwencji one po prostu nie występują¹¹. Refleksyjność nie jest wszakże zjawiskiem wyłącznie jednostkowym, gdyż jest również głęboko zakorzeniona w procesach i organizacjach¹². Duże znaczenie w redefiniowaniu i reorganizowaniu działań ludzkich ma globalizacja, ponieważ jej procesy – zdaniem A. Giddensa – podnoszą osobistą i społeczną świadomość ryzyka, jednocześnie przekształcając lokalne konteksty w globalne konsekwencje¹³.

U. Beck¹⁴ refleksyjnością nazywa przejście od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa ryzyka – stworzył to pojęcie w 1986 r., a „odnosi się [ono] do pewnej epoki nowoczesnego społeczeństwa, które nie tylko porzuca tradycyjne formy życia, lecz przede wszystkim zмага się ze skutkami ubocznymi udanej modernizacji: z niepewnością życia i trudno uchwytnymi zagrożeniami, które dotyczą wszystkich i przed którymi nikt nie potrafi się już należycie zabezpieczyć”¹⁵. Współczesne organizacje funkcjonują i trwają w czasie niepewności, i choć wypracowano mechanizmy powiększające obszary bezpieczeństwa, to jednak wraz z nimi pojawiło się wiele nowych rodzajów ryzyka istniejącego w otoczeniu organizacyjnym¹⁶. Ryzyko stanowi wynik aktywności i decyzji ludzi, a ponieważ nie da się go we współczesnym świecie wyeliminować, to trzeba nauczyć się wraz z nim współistnieć lub – idąc dalej – wykorzystywać je do osiągnięcia korzyści, gdyż świadomość ryzyka przenika obecnie działania prawie każdego człowieka¹⁷.

Globalizacja to „proces zagęszczania i intensyfikowania się powiązań i zależności ekonomicznych, finansowych, politycznych, militarnych, kulturowych, ideologicznych między społecznościami ludzkimi, co prowadzi do uniformizacji świata w tych wszystkich zakresach, i odzwierciedla się w pojawieniu się nowych więzi społecznych i tożsamości w skali

10 R. K. Merton, *The Self-Fulfilling Prophecy*, „The Antioch Review” 1948, vol. 8, no. 2, s. 193–210.

11 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 572–573.

12 A. Elliott, *op. cit.*, s. 161.

13 Ibidem, s. 166.

14 U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Modernizacja refleksyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 17.

15 U. Beck, *Spółczesność światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 21.

16 A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 88.

17 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 154.

ponadlokalnej i ponadnarodowej”¹⁸. Dla jednych globalizacja jest mile widzianym ograniczeniem państwowych granic i barier w kierunku wolnego handlu, dla innych – monolityczną, daleko idącą falą płynącą nad „bezbronnymi” miejscami. Jeszcze inni pod pojęciem globalizacji rozumieją pewien sposób, w jaki technologia ułatwia rozszerzanie się sieci i umożliwia dialog między społeczeństwami. Jedni są jej zwolennikami, inni ją krytykują¹⁹, ale też jakie by nie było do niej podejście, pozostaje faktem, że globalizacja to ważne zjawisko współczesnego świata, kształtujące otoczenie współczesnych organizacji. Sieci stanowią nową morfologię społeczną współczesnych społeczeństw, natomiast rozprzestrzenianie się logiki usieciowienia w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki w procesach produkcji, władzy i kultury²⁰. Należy przy tym rozróżnić dwa pojęcia: zjawiska globalizacji – konkretne, faktyczne, mierzalne itp. oraz dyskusję na temat globalizacji, która obejmuje idee, ujęcia, koncepcje, teorie itp.²¹ Z punktu widzenia niniejszych rozważań istotniejsze niż samo zjawisko globalizacji jest zatrzymanie się nad konsekwencjami, które ona wywołuje, a i pojęcie nowoczesności nie jest już, jakkolwiek paradoksalnie to zabrzmieć może, nowością, dlatego – podobnie – akcent zostanie położony na konsekwencje wynikające z nowoczesności i na kolejną epokę tzw. późnej nowoczesności²².

18 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 598.

19 A. Harrington, B. L. Marshall, H.-P. Müller, *Encyclopedia of social theory*, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2006, s. 227.

20 M. Castells, *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 491.

21 L. W. Zacher, *Uwarunkowania i implikacje globalizacji (problemy teoretyczne, ogólne, przykłady)*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999, s. 30.

22 Należy odróżnić terminy „późna nowoczesność” i „ponowoczesność”. Ponowoczesność oznacza, że „niczego nie możemy wiedzieć z pewnością, ponieważ okazało się, iż na istniejących dotąd «fundamentach» epistemologii nie można się oprzeć”. Ponowoczesność neguje i unieważnia wszystkie kryteria uznawane dotąd za obiektywne. Nie wierzy się już w obiektywne i wspólne dla wszystkich standardy w żadnej dziedzinie, odkrywając, że każda kulturowa formuła, wzór, sens czy wartość są jedynie konstrukcjami, a nie faktami obiektywnymi, zewnętrznymi wobec ludzi. A. Giddens sugeruje, aby terminu „ponowoczesność” (postmodernizm) używać w stosunku do stylów czy prądów w literaturze, malarstwie itd. Brak takich prawidłowości historycznych i społecznych, które dałoby się ująć w prawa. Koncepcja ta zaprzecza możliwości uprawiania naukowej (zmierzającej do wykrywania prawidłowości i formułowania praw) refleksji o społeczeństwie i jako taka nie będzie przedmiotem rozważań w niniejszej pracy. Źródło: A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 32–33; T. Paleczny, *Socjologia tożsamości*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 14; P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 573–574.