

# Zarządzanie paradoksami strategicznymi na uniwersytecie<sup>1</sup>

Dr inż. Krzysztof Leja | Politechnika Gdańska | kleja@zie.pg.gda.pl

## Abstrakt

Napięcia strategiczne, zwane paradoksami, pojawiają się w każdej organizacji, w tym również we współczesnym uniwersytecie. Autor artykułu, opierając się na pracy de Wita i Meyera (2007), podejmuje próbę identyfikacji paradoksów strategicznych na uniwersytecie, a także wskazania, jak nimi zarządzać. Stara się pokazać, że zarządzanie zidentyfikowanymi paradoksami strategicznymi pozwoli rozwiązać złożone problemy związane z zarządzaniem współczesnym uniwersytetem.

JEL: I 23

## Wprowadzenie

Tradycyjne rozumienie generowania wiedzy, które odnosi się do badań podstawowych, prowadzonych głównie na uczelniach i związane jest z określoną dyscypliną wiedzy oraz humboldtowskim modelem uniwersytetu, odchodzi w przeszłość (por. Gibbons et al. 1994; Bonaccorsi, Daraio 2007). Dyskusja nad przyszłością szkolnictwa wyższego jest prowadzona na forum wielu ważnych organizacji międzynarodowych, np. UNESCO (Altbach et al. 2009), OECD (np. Fulton et al. 2007) oraz European Universities Association. W Polsce dyskusja nabrała tempa po pojawieniu się w 2009 r. dwóch strategii rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010–2020. A zatem są pewne sygnały, że na uczelniach dojrzeva przekonanie, iż czas na zmiany, nie iluzoryczne czy kosmetyczne, lecz dotyczące fundamentów. Presja na instytucje szkolnictwa wyższego ze strony państwa, otoczenia gospodarczego oraz społeczeństwa wymaga, zdaniem autora artykułu, wyko-

<sup>1</sup> W artykule wykorzystano fragmenty przygotowywanej do druku monografii pod roboczym tytułem: *Koncepcje organizacji i zarządzania uniwersytetem*.

rzystania dorobku zarządzania strategicznego (por. Hardy et al. 1984: 169–210). Autor artykułu, jako cel pracy, postawił sobie wskazanie możliwości zarządzania strategicznymi paradoksami na uniwersytecie, które są faktem, a ich rozwiązanie – tym bardziej usunięcie jest niemożliwe *ex definitione*.

Odpowiedź na pytanie o strategię współczesnego uniwersytetu powinna być osadzona w modelowym spojrzeniu na instytucję akademicką. Wśród wielu modeli uniwersytetu autorowi najbliższa jest metafora zorganizowanej anarchii (Cohen et al. 1972: 1). Cechami jej są:

1. Niejednoznaczne, często wewnętrznie sprzeczne cele, które można traktować bardziej jak luźne propozycje określonych działań niż jak spójną strukturę.
2. Niezrozumiałość procesów podejmowania decyzji w uniwersytecie przez członków społeczności akademickiej i odbieranie ich jako działania metodą prób i błędów.
3. „Niepełność” przynależności do organizacji jest „niepełna”, gdyż poza lojalnością wobec niej samej obowiązuje lojalność wobec reprezentowanej dyscypliny, co nie jest tożsame. Prowadzi to do niejasności określenia granic organizacji oraz zasięgu jej oddziaływania.

Zainspirowany metaforą zorganizowanej anarchii i modelem kosza na śmieci (Cohen et al. 1972: 1), odrzucając „tyranię albo” i przyjmując „geniusz i” Collinsa i Porrasa (2003: 62–63), autor proponuje zarządzanie napięciami strategicznymi (paradoksami)<sup>2</sup> opisanymi przez de Wita i Meyera (2007) w kształcie odpowiadającym realiom współczesnego i przyszłego uniwersytetu. Czyni to w przekonaniu, że uzmysłowienie sobie istniejących paradoksów i zarządzanie nimi jest metodą doskonalenia organizacji, gdyż pozwala znaleźć odpowiedź na wiele podstawowych pytań (Lewis 2000: 760). Zdaniem autora paradoksy opisane przez de Wita i Meyera mogą stanowić inspirację do nieuniknionych zmian na uczelni, zwłaszcza w zakresie zarządzania strategicznego. Takie podejście do strategii organizacji (w tym uniwersytetu) zapewnia:

- 1) ogarnięcie całej skali poglądów w zakresie konkretnego elementu strategii;
- 2) identyfikację najważniejszych kwestii spornych;
- 3) ustalenie punktów wspólnych przez integrację poglądów odległych od siebie;
- 4) kreowanie innowacyjnych rozwiązań (de Wit, Meyer 2007: 37).

Zastanawiając się nad strategią uniwersytetu, trzeba wziąć pod uwagę dwie kwestie:

1. Pierwsza – w jaki sposób podejmowane są decyzje w sytuacji, gdy cele nie są jednoznacznie sprecyzowane i rozwiązywanie problemów z pominięciem negocjacji z zainteresowanymi stronami praktycznie nie jest możliwe.
2. Druga – odnosi się do faktu, że w zorganizowanej anarchii wiele osób uczestniczy w podejmowaniu decyzji – często są to osoby przypadkowe w tym sensie, że niezorientowane w przedmiocie dyskusji – (de Wit, Meyer 2007: 2). Uniwersytety jako przykłady organizo-

<sup>2</sup> Paradoks (gr. *parádoksos* – *nieoczekiwany, nieprawdopodobny, zadziwiający*) to twierdzenie sprzeczne z opinią powszechną, myśl błyskotliwie sformułowana i wyrażająca pogląd przeciwstawiający się powszechnie przyjętemu (Lam 1939: 1516). Paradoks – podane w błyskotliwej oryginalnej formie twierdzenie albo rozumowanie sprzeczne (czasem tylko pozornie) z tym, co jest ogólnie uznane za prawdę (Kopaliński 2007: 55).

wanej anarchii lub profesjonalnej biurokracji (Mintzberg 1989) są organizacjami, w których związek pracowników akademickich ze strukturą jest względnie słaby (Beyenet et al. 2000: 67). Tworzy to pole do samoorganizacji (Morgan 2005) z jednej strony, a konfliktu interesów z drugiej (Beyenet et al. 2000: 68). To z kolei prowadzi do paradoksu, polegającego na tym, że uczelnia jako całość jest otwarta na świat i potrzeby społeczne, natomiast wewnątrz organizacji – jest zbiorem „szuflad” (ibidem).

Napięcia strategiczne (paradoksy) mogą odgrywać rolę przypisywaną przez Petera Senge (2003: 174–180) napięciu twórczemu, rozumianemu jako rozdźwięk pomiędzy wizją (organizacji), a rzeczywistością.

Marianna Lewis analizuje naturę paradoksów i ich źródła, wskazując, w jaki sposób wykorzystać je jako atuty organizacji (Lewis 2000: 760). Lewis pisze, aby nie dostrzegać w paradoksach „obosiecznego miecza”, który zaostry kwestie sporne (stanie się inhibitorem zmian), lecz będzie odgrywać rolę „języka spustowego zmian” (Lewis 2000: 763). Istotne jest pytanie, w jaki sposób wykorzystać pozytywny potencjał tkwiący w paradoksach. Nie chodzi tu o ich rozwiązywanie ani ich racjonalizowanie, lecz zarządzanie nimi (Lewis 2000: 764 za: Farson 1996). Lewis (2000: 764–765) proponuje trzy drogi:

1. **Akceptację** – uszanowanie autonomii i wolności własnych poglądów przez lidera i silnego przywództwa przez członków zespołu. Takie podejście jest charakterystyczne dla zespołów twórczych, których siła wynika m.in. z odrębności poglądów poszczególnych jej członków, a próba „standaryzacji” poglądów tłumi kreatywność.
2. **Konfrontację** – podjęcie dyskusji (i twórczej krytyki) w celu wzajemnego zrozumienia stanowisk, co może stworzyć szansę na ich „pokojowe współistnienie”.
3. **Transcendencję** – szukanie rozwiązań niestandardowych, odbiegających od powszechnie przyjętych i akceptowanych warunkowane myśleniem drugiego rodzaju (*second-order thinking*). Takie refleksyjne podejście do paradoksu umożliwia głębsze zrozumienie jego istoty i złożoności, dzięki czemu dostrzeżone zostają powiązania pomiędzy „biegunami” paradoksu i możliwy stanie się ich komplementarny ogląd. Okazuje się, że wbrew logice osoby kreatywne potrafią jednocześnie formułować sprzeczne poglądy lub wykorzystywać sprzeczne pomysły.

## | Paradoksy strategiczne na uniwersytecie – jak nimi zarządzać?

Sprzeczności i paradoksy w zarządzaniu strategicznym pojawiają się w każdej, a z pewnością w każdej złożonej organizacji. Sprzeczności występują między celami członków organizacji, a ich postawami i skłonnością do zmian (Tabatoni 2002: 8). Odnoszą się zarówno do relacji wewnętrznych organizacji, jak i relacji z otoczeniem. Tworzy to dialektyczny wymiar zarządzania. Sprzeczności wywołują napięcia na różnych poziomach strategii instytucjonalnej, tworząc paradoksy, czyli sytuacje konfrontowania różnych postaw, stanowisk, z których każde ma racjonalne uzasadnienie. Aby nie doprowadzić do konfliktu, liderzy organizacji pozwalają na różne (kolidujące ze sobą) postawy (ibidem) i starają się w każdej z nich wychwycić to, co jest cenne dla

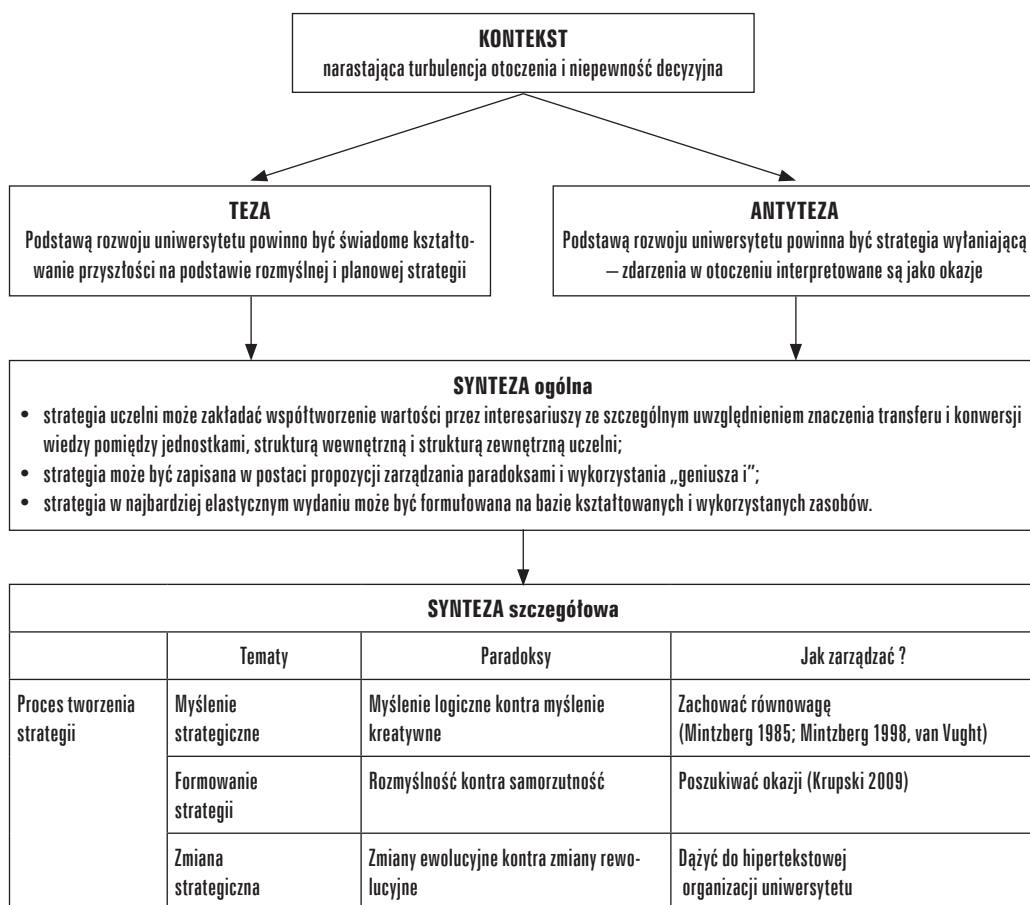


rozwoju organizacji. Sztuką jest wykorzystać napięcia strategiczne (paradoks) na korzyść organizacji. Zarządzanie paradoksami może wzbogacić strategię organizacji i zachęcić pracowników do wyrażania swoich opinii nawet wtedy, gdy są one w sprzeczności z przyjętą strategią.

Czy na uczelni możliwe jest opracowanie strategii będącej długofalowym planem wykorzystania okazji (Krupski 2009: 203)? Autor skłania się do propozycji Krupskiego, który do tworzenia strategii organizacji (w tym przypadku uczelni) sugeruje wykorzystanie dialektycznej triady (rysunek 1); teza – antyteza – synteza (ibidem).

Zarządzanie paradoksami na uniwersytecie wymaga ich wcześniejszej identyfikacji. Ciekawą obserwacją, wynikającą z doświadczeń autora artykułu, jest dostrzeżenie podobnych napięć, niezależnie od poziomu ekonomicznego czy też kultury kraju. W opracowaniu ograniczono się do opisu napięć strategicznych na uniwersytecie, sformułowanych na podstawie pracy de Wita i Meyera (2007), opisanych na rysunku 1, oraz zaproponowania, w jaki sposób można nimi zarządzać.

Rysunek 1 | Dialektyka strategii uczelni



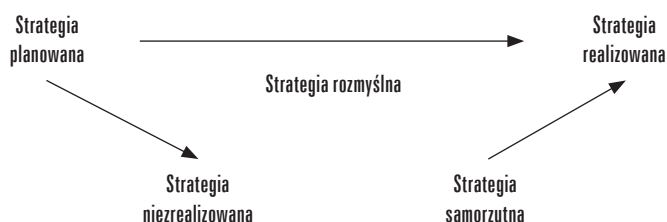
Treść strategii	Strategia na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych	Zasoby własne kontra zasoby globalne	Indywidualizować ofertę, korzystając z globalnych zasobów (N=1; R=6) (Prahalad, Krishnan 2010)
	Strategia na poziomie uniwersytetu	Centralizacja kontra decentralizacja	Wzmocnić centrum tworząc warunki do samoorganizacji (Morgan 2001; Morgan 2005)
	Strategia na poziomie sieci	Rywalizacja kontra współpraca	Kooperacja (kooperacja) (Brandenburger, Nabeluff 1996)
Kontekst strategiczny	Kontekst wewnętrzny	Tradycyjna organizacja kontra samoorganizacja	Wykorzystać ideę organizacji bipolarnej (oburęcznej) (Tushman, O'Reilly 1996), uniwersytet III generacji (Wissema 2005)
	Kontekst zewnętrzny	Globalizacja kontra regionalizacja	Rozszerzać ofertę dzięki aliansom z innymi podmiotami
	Cel istnienia uniwersytetu	Społeczna odpowiedzialność kontra maksymalizacja przychodów	Zmieniać uniwersytet w kierunku organizacji służącej otoczeniu (Wawrzyniak 1999)
Źródło: opracowanie własne na podstawie Krupski (2009: 205); de Wit, Meyer (2007: 32).			

Na rysunku 1 przedstawiono paradoksy związane z procesem tworzenia strategii, treścią strategii, kontekstem strategicznym, a także celem istnienia uniwersytetu. Ze względu na ograniczone ramy artykułu omówiono w nim wybrane paradoksy w każdym z obszarów, pomijając cel istnienia uniwersytetu, gdyż to zagadnienie, ze względu na wyjątkową złożoność, wymaga odrębnego opracowania.

## Rozmyślność kontra samorzutność tworzenia strategii

W jakim stopniu strategia uczelni może (powinna) być rozmyślna, tj. oparta na planowaniu i definiowaniu celów strategicznych, a na ile może (powinna) być tworzona inkrementalnie i być spontaniczna (rysunek 2), tj. oparta na poszukiwaniu okazji oraz otwarta na sygnały z otoczenia? Koźmiński stawia tezę, że klasyczne pojmowanie strategii traci rację bytu w warunkach niepewności (Koźmiński 2004: 36–39), a zatem jaka strategia – samorzutna czy/i rozmyślna?

Rysunek 2 | Typy strategii



Źródło: Mintzberg, Waters (1985: 258).

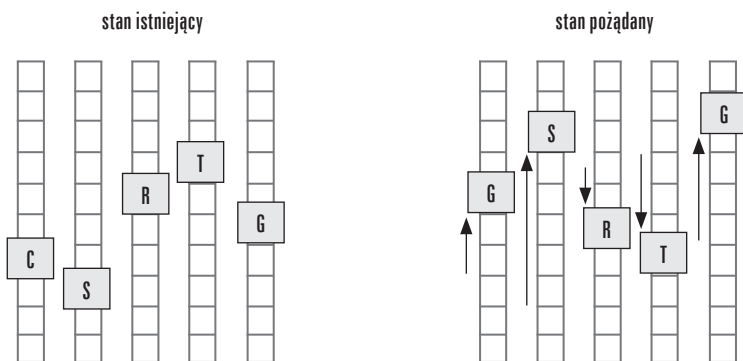


Paradoks samorzutności i rozmyślności na uczelni jest bardziej czytelny, gdy spojrzymy na niego, posługując się propozycją Stuarta Harta (1992: 334), który przedstawia pięć sposobów formowania strategii organizacji z wykorzystaniem:

- 1) poleceń wydawanych przez wąskie kierownictwo (*command mode – C*);
- 2) misji i wizji organizacji (*symbolic mode – S*);
- 3) struktur formalnych i systemu planowania (*rational mode – R*);
- 4) procesów wewnętrznych, głównie negocjacji (*transactive mode – T*);
- 5) inicjatyw poszczególnych członków organizacji (*generative mode – G*).

W strategiach polskich uczelni – technicznych uczelni, analizowanych przez autora niniejszej pracy w ramach projektu badawczego, akcenty związane z wizją i misją (S) są widoczne, jednak brakuje wyraźnych odniesień oraz wskazania interakcji misji i strategii, stąd na rysunku zaznaczono stan pożądany jako ten, gdzie rola misji będzie wykraczała poza „rolę dekoracji” wynikającą z obowiązku i nadążania za trendami światowymi. Racjonalność (R) to relatywnie silna cecha strategii polskich uczelni, jednak w opinii autora wynika to m.in. z faktu, że strategia opiera się na posiadanych zasobach (podejście statyczne) w znacznie większym stopniu niż na antycypowanych okazjach, stąd przewrotna propozycja „obniżenia” racjonalności i stworzenia większego pola do samoorganizacji i twórczości na bazie zasobów globalnych. Obniżenie „racjonalności” powinno odbyć się przy zapewnieniu powszechnej informacji co do podstawowych kwestii związanych z formowaniem i wdrażaniem strategii uczelni.

Rysunek 3 | Cechy strategii uniwersytetu



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Fried (2006).

Przyjmując wzmocnienie roli centrum zarządzającego w formowaniu strategii uczelni, należałoby ograniczyć znaczenie ciał kolegialnych, co najprawdopodobniej przy obecnych zasadach wyboru rektora (na polskich uczelniach publicznych) byłoby trudne. Jednocześnie należałoby doskonalić relacje niezinstytucjonalizowane, z pominięciem struktur organizacyjnych uczelni, które mogą utrudniać przepływ wiedzy na uczelni (T).

Czy, posługując się propozycją Harta, uczelnie należy jednoznacznie przypisać do organizacji twórczych (G), gdzie planowanie strategii i rola kierownictwa są drugorzędne, natomiast głównymi aktorami są nauczyciele akademicki jako potencjalni twórcy? Autor niniejszej pracy jest daleki od podpisania się pod takim stwierdzeniem, mając na uwadze jedną z cech uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka (1998), tj. silne centrum sterujące, „rozdające karty”, dostrzegające atuty poszczególnych jednostek organizacyjnych i poszukujące sposobów synergii zasobów oraz atutów. A zatem paradoks silnej roli centrum i kluczowej roli pracowników uniwersytetu (twórców) trzeba widzieć w następujący sposób – kierownictwo tworzy przestrzeń do swobodnej działalności i możliwości samoorganizacji, a pracownicy, którzy zechcą z niej skorzystać, pozyskują środki finansowe na działalność, w której są najlepsi.

## | Zasoby własne kontra zasoby globalne

Z punktu widzenia wszystkich rodzajów działalności uczelni, kluczowe napięcie strategiczne dotyczy tego, czy uniwersytet powinien korzystać z posiadanych zasobów, czy też sięgać po zasoby zewnętrzne. Paradoks polega na tym, że w pierwszym przypadku doceniamy zasoby własne i staramy się je optymalnie wykorzystać, w drugim oferta może być szersza, na co pozwalają zasoby zewnętrzne, jednak pojawia się syndrom „złe, bo nie nasze”, czyli sygnał, że zasoby własne są niewystarczające lub niedoskonałe. Gdy wzorujemy się na transformacji biznesu, rozwiązaniem wydaje się transformacja uczelni, zaproponowana przez Prahalada i Krishnana (2010), nazywana hasłowo  $N=1, R=G$  – zaadaptowana do realiów uniwersytetu. Oczekiwania interesariuszy, w tym przypadku studentów i potencjalnych nabywców usług związanych z prowadzoną działalnością badawczo-rozwojową, powinny być indywidualizowane, przy wykorzystaniu zasobów globalnych. Przeszkody w korzystaniu z zasobów globalnych mają obecnie głównie naturę finansową, jednak w przyszłości nie powinny one ograniczać możliwości wymiany nauczycieli akademickich, jeśli masowości kształcenia ma towarzyszyć doskonalenie jej jakości. Słabością tej propozycji jest mniejsza – niż obecnie – ochrona posiadanych zasobów, jednak takie podejście nie doprowadzi do poprawy oraz indywidualizacji oferty uczelni.

W zarządzaniu tym paradoksem pomocna jest teoria interesariuszy. W wymiarze deskrypcyjnym teoria pokazuje organizację (uniwersytet) jako współistniejący zbiór rywalizujących i współpracujących podmiotów. Spójnik „i” ma tu istotne znaczenia, gdyż oznacza, że uniwersytet jest organizacją, gdzie dominuje współkonkurowanie. Teoria interesariuszy ma również wymiar instrumentalny, ułatwiający badanie relacji między uczestnikami gry, a zwłaszcza między kierownictwem uczelni/wydziałów, które mają największy wpływ na budowanie tych relacji. Kluczowy w teorii interesariuszy jest wymiar normatywny, czyli przekonanie członków organizacji, że interesariusze (grupy i osoby) są uprawnieni do współuczestniczenia w tworzeniu wartości przez uniwersytet i jest to w ich interesie, podobnie jak w interesie uniwersytetu (Donaldson, Preston 1995: 66–67).

Ewolucję udziału klientów we współtworzeniu oferty uczelni ilustruje rysunek 4 (a i b). Rysunek 4a odnosi się do przeszłości, a rysunek 4b – do terażniejszości i przyszłości uniwersytetów.

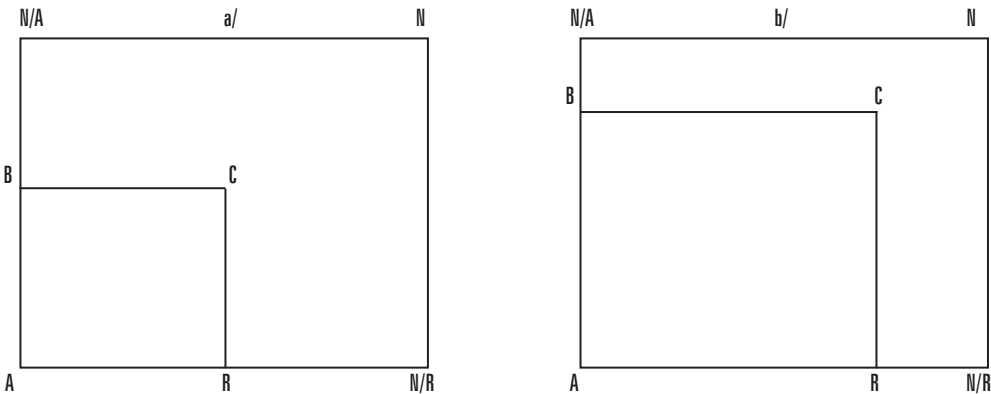


Na osiach rzędnych zaznaczono wyartykułowane (A-B) i niewyartykułowane (B-N/A) potrzeby klientów, na osiach odciętych klientów, których potrzeby są realizowane (A-R) i tych, których potrzeby nie są realizowane (R-N/R). Pole ABCR powiększa się w wyniku coraz pełniejszej artykułacji potrzeb przez klientów uczelni, co nie oznacza, że uniwersytety powinny koncentrować się wyłącznie na potrzebach klientów. Jest to efektem:

- 1) po pierwsze – upowszechnienia wykształcenia wyższego;
- 2) po drugie – powszechnego dostępu do źródeł internetowych;
- 3) po trzecie – demokratyzacji szkół wyższych;
- 4) po czwarte – rosnącej presji ze strony otoczenia wywieranej na instytucje szkolnictwa wyższego;
- 5) po piąte – rosnącej konkurencji wśród instytucji szkolnictwa wyższego;
- 6) po szóste – demonopolizacji uczelni jako głównego źródła tworzenia wiedzy.

Tym samym pole (N/A-N-N/R-R-C-B), obrazujące klientów, których potrzeby nie są realizowane, jest coraz mniejsze.

Rysunek 4 | Wykraczając poza orientację klienta



Typy klientów

Legenda: N/A – nieartykułowane; N/R – nierealizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hamel, Prahalad (1999: 84).

## Organizacja kontra samoorganizacja

Gareth Morgan (2001: 13) twierdzi, że „kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna się epoka, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji”. Samoorganizowanie opiera się na następujących zasa-





dach projektowania holograficznego: redundancji funkcji, niezbędnej różnorodności, krytycznego minimum specyfikacji oraz uczenia się, jak się uczyć (Morgan 2005: 110–117). Zdaniem autora artykułu można je zastosować do projektowania nowej organizacji uczelni (por. Leja 2006: 17–18), gdyż tradycyjne struktury wydziałowo-katedralne nie są w stanie sprostać rozwojowi interdyscyplinarności kształcenia i działalności badawczej (Enders 2001: 3–24). Ciekawą propozycją jest koncepcja uniwersytetu trzeciej generacji, w którym osiami organizacyjnymi są zespoły badawcze, dydaktyczne i inne, natomiast osiami koordynacyjnymi są wydziały (Wissemma 2005: 52). Wissemma przyjmuje, że uczelnią będzie kierował zarząd wybierany przez radę nadzorczą, co jest zbieżne z postulatami zawartymi w dokumencie Manifesto (Empower European Universities). Koncepcja uniwersytetu III generacji stwarza możliwość kształtowania struktur uczelni z wykorzystaniem elementów organizacji hipertekstowej, w której ważną rolę będzie odgrywało tradycyjne centrum, a działalność podstawowa będzie odbywała się w interdyscyplinarnych zespołach realizujących projekty.

## Podsumowanie

Jak pokazują badania (Jasiczak et al. 2010) zarządzanie strategiczne nie jest najsilniejszą stroną funkcjonowania uczelni publicznych. Autor proponuje refleksję nad napięciami strategicznymi (paradoksami), gdyż one są faktem w każdej złożonej organizacji, w tym również w uczelni, której rozwój wymaga, aby sprawnie nimi zarządzać. Autor uważa, że identyfikacja, a następnie zarządzanie paradoksami strategicznymi mogą sprawić, że zorganizowanej anarchii, jaką jest uniwersytet, uda się pogodzić różne centra decyzyjne, co przyniesie satysfakcję, a w efekcie sukces na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

### B i b l i o g r a f i a

**Altbach Ph., Resberg L., Rumbley L.** (2009) *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Paris.

**Bayenet B., Feola C., Tavernier M.** (2000) Strategic management of universities: evaluation policy an policy evaluation. *Higher Education Management*, OECD, Vol. 12, No. 2.

**Bonaccorsi A., Daraio C.** (red.) (2007) *Universities and strategic knowledge creation*. Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd.

**Clark B.R.** (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon for IAU Press.

**Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P.** (1972) A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, s. 1–25, <http://www.jstor.org> (25.01.2004).

**Collins J.C., Porras J.I.** (2003) *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*. Warszawa: SPM Project.

**Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W.** (2008) Strategie kooperacji – nowe formy dynamiki międzyorganizacyjnej. *Przegląd Organizacji*, nr 6.

**De Wit, B., Meyer, R.** (2007) *Synteza strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

**Donaldson, Th., Preston, L.E.** (1995) The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, s. 65–91, <http://www.jstor.org/stable/258887> (28.04.2008).

**Enders J.** (2001) A chair system in transition: appointments, promotions, and gate keeping in German higher education. *Higher Education*, Vol. 41, No. 1–2, s. 3–25.

**Fried J.** (2006) *Government – University – Interfaces*, Annual Conference on Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe, 26–28.11.2006, <http://www.donau-uni.ac.at> (4.03.2007).

**Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow, M.** (1994) *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: SAGE.

**Hamel G., Prahalad C.K.** (1999) *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.

**Hardy C., Langley A., Mintzberg H., Rose J.** (2001) Strategy Formation in the university setting. W: Jenniskens I. (ed.) *Management and decision-making in higher education institutions. A reader*. Utrecht: CHEPS Twente, Enschede, Nederland, CHERI, Open University, London, Lemma Publishers.

- Hart S.** (1992) An integrative framework for strategy – making process. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, s. 327–351, <http://search.ebscohost.com> (25.08.2010).
- Jasiczak J., Kochalski C., Sapała M.** (2010) *Raport: Wyniki badań nad projektowaniem i wdrażaniem strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, materiał niepublikowany z konferencji pt.: *Zarządzanie strategiczne publiczną szkołą wyższą – teoria i praktyka*, 28 maja 2010, Poznań.
- Kopaliński W.** (2007) *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, cz. 2. Warszawa: Rzeczpospolita.
- Koźmiński A.K.** (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.
- Krupski R.** (2009) Strategie elastyczne. W: Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lam S.** (red.) (1939) *Trzaski, Everta i Michalskiego słownik wyrazów obcych*. Warszawa.
- Leja K.** (2006) Uniwersytet – tradycyjny, przedsiębiorczy, oparty na wiedzy. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 2/28, s. 7–26.
- Lewis M.** (2000) Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4.
- Manifesto. Empower European Universities**, <http://empower.eu.org/manifesto/> (28.03.2011).
- Mintzberg H., Waters T.** (1985) Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, s. 257–272, <http://search.ebscohost.com> (11.08.2010).
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.** (1998) *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Morgan G.** (2001) *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*. Warszawa: WN PWN.
- Morgan G.** (2005) *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Nalebuff B.** (1996) *Co-opetition*, <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf> (11.09.2010).
- Prahalad C.K., Krishnan M.S.** (2010) *Nowa era innowacji*. Warszawa: WN PWN.
- Senge P.** (2003) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tabatoni P.** (2002) Strategic management, a tool of leadership – concepts and paradoxes. W: Tabatoni P., Davies J., Barblan A., *Thema. Strategic management and universities' institutional development*. European University Associates.
- Van Vught F.** (red.) (2009) *Mapping the higher education landscape. Towards a European classification of higher education*. Springer.
- Wawrzyniak B.** (1999) *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*. Warszawa. Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Wissema J.** (2005) *Technostarterzy. Dlaczego i jak?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

