

**„Zwyklemu” studentowi nie w głowie myśl, żeby tak po prostu porozmawiać z wykładowcą czy żeby podejść do dziekana, skoro ten przyszedł na imprezę wydziałową.**

## Budowanie relacji partnerskich

**Emilia Nagucka, Waldemar Dzienisz**

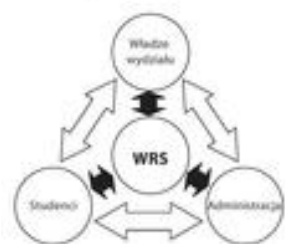
Obserwując zmiany zachodzące w społeczeństwie można zauważyć, iż wśród ludzi wzrasta świadomość znaczenia dobrych relacji wzajemnych. Trend ten przenosi się także w różne obszary gospodarki, kreując pozytywne reakcje otoczenia. Obszarem, w którym zaobserwowano wzrost zainteresowania tematyką relacji, są uczelnie wyższe. Uczelnia to instytucja, która u swoich podstaw ma potrzebę budowania i utrzymywania relacji, dlatego rzeczą niezwykle istotną jest to, aby wyodrębnić podstawowe rodzaje relacji przebiegających między podmiotami. Pod pojęciem „sztuka rzemieślnicza” należy rozumieć wszelkie działania zmierzające do budowania relacji. Można je określić jako bardzo podstawowe i powtarzalne, jednakowoż niezbędne, gdyż tworzą fundamenty kolejnych działań.



Rys. 1. Tradycyjna i nietradycyjna struktura organizacyjna uczelni

Źródło: Tłumaczenie: Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy, red. K. Leja. Wyd. Naukowe Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2006, s. 66.

### Podmioty relacji



Rys. 2. Trójkąt relacji: władze wydziału – studenci – administracja

W zależności od funkcjonującej w uczelni struktury organizacyjnej można określić przebieg relacji oraz wskazać podmioty, które w nich uczestniczą.

Na rysunku 1 widać różnicę w przebiegu relacji w zależności od funkcjonującej w uczelni struktury organizacyjnej. W strukturze tradycyjnej każdy podmiot pełni rolę nadrzędną w stosunku do studentów, co nie wpływa dobrze na jakość relacji, które należą do kluczowych, jeśli chodzi o funkcjonowanie uczelni. Z kolei w strukturze nietradycyjnej (zorientowanej kooperacyjnie) rola studentów jest zaakcentowana jako ważna, potrzebna, a przede wszystkim równorzędna, co służy budowaniu pozytywnych relacji z pozostałymi podmiotami. W kontaktach uczelnianych warto wiedzieć, z kim się rozmawia i na jakim poziomie. Na jednym z takich obszarów funkcjonują wydziałowe rady studentów, będące jednostkami samorządu studenckiego, działającego na rodzimym wydziale. WRS jest formalnym organem zrzeszającym studentów w celu inicjowania działań na rzecz wspólnego dobra. To czyni ją ważnym podmiotem istniejących relacji, które ze swojej strony inicjuje i wdraża.

W ramach działalności rady można wyróżnić dwa rodzaje relacji: formalne i nieformalne. Dotyczą one przede wszystkim podmiotów znajdujących się w najbliższym otoczeniu, ale również tych, które działają poza nim.

Tabela 1. Metody współpracy podejmowane przez WRS

| Podmiot            | Formalne                 | Nieformalne  |
|--------------------|--------------------------|--|
| Relacje wewnętrzne | Regularne spotkania      | Wspólne imprezy  |
|                    | Grupy robocze            | Posiłki  |
|                    | Wybory i głosowania      | Spotkania  |
| Władze wydziału    | Zaproszenia na spotkania | Obecność i wspólna zabawa na imprezach studenckich, np. juwenalia, dni wydziału, „połowinki” |
| Administracja      | Sprawy administracyjne   |  |
| Studenci           | Dyżury WRS               |  |
|                    | Szkolenia                | Codziennie życie studenckie  |
|                    | Konferencje              |  |

Analizie poddane zostaną jedynie główne podmioty tworzące trójkąt relacji, czyli: władze wydziału, studenci, administracja, WRS (w kontekście relacji panujących wewnątrz zespołu).

Na rysunku 2 przedstawiono przebieg relacji pomiędzy głównymi podmiotami będącymi jednocześnie filarami wydziału oraz WRS, kreującą własne relacje z każdym z nich. Centralne umiejscowienie WRS ma na celu ukazanie jej znaczącej roli w tworzeniu i utrzymywaniu kontaktów w ramach wydziału. Ponadto można zauważyć, iż rada jest podmiotem będącym z jednej strony adresatem komunikatów płynących z najbliższego otoczenia, a z drugiej strony nadawcą. Jej centralne położenie powoduje, iż jest ona w posiadaniu informacji płynących od każdego podmiotu, co czyni ją źródłem informacji dla wszystkich pozostałych. Podwójna rola, nadawcy i odbiorcy, nakłada na WRS z jednej strony bardzo odpowiedzialne zadanie, z którego musi wywiązywać się sumiennie. Z drugiej strony jednostka samorządu studenckiego staje się ważnym i potrzebnym uczestnikiem życia wydziałowego, regulując relacje zachodzące na wydziale.

Relacje wewnątrz WRS. Fundamentalne znaczenie dla sukcesu każdej organizacji ma stworzenie zintegrowanej, sprawnie działającej grupy. Na czele WRS stoi przewodniczący, którego głównym zadaniem jest budowanie zespołu poprzez podjęcie działań zmierzających do zawiązania jak najsilniejszych relacji, aby wszyscy czuli „jedność” i przywiązanie wobec jednostki i siebie nawzajem. Budowanie trwałych relacji w grupie jest bardzo trudne, tym bardziej, iż członkowie rady działają na zasadzie non-profit i nie przywiązują się do miejsca realizacji własnych celów, jak np. pracownicy do firmy, którzy dostają wynagrodzenie za wykonywaną pracę. Można w tej sytuacji dopatrywać się plusów i minusów, jednak faktem jest, że czynnikami przyciągającymi ludzi do działania w ramach WRS są głównie: pasja, chęć poznania nowych ludzi, możliwość zdobycia nowego doświadczenia, potrzeba sprawdzenia się czy po prostu satysfakcja z działania. Powodów jest znacznie więcej i są one bardzo indywidualne, natomiast jest rzeczą niezwykle istotną, aby wszystkim członkom rady wydziałowej przyświecała idea pracy na rzecz ogółu. Dzięki temu możliwe jest zachowanie ciągłości w przekazywaniu wiedzy i doświadczeń młodszemu kolegom, tworzącym to „zaczne grono”.

Relacje z władzami wydziału. Najistotniejsze relacje WRS, w ramach najbliższego otoczenia, przebiegają z władzami wydziału (podstawa relacji formalnych WRS), czyli kolegium dziekańskim, które podejmuje decyzje związane z udostępnianiem środków na działalność rady oraz stopniem i zakresem współdziałania w ramach podejmowanych inicjatyw. Budowanie dobrych relacji jest niezwykle ważne, ale również długotrwałe, dlatego przy ocenie relacji należy brać pod uwagę dłuższy okres. WRS jest odbierana przez władze na dwa sposoby – jako



kierowana i przypisana do osoby charyzmatycznego lidera, który bierze pełną odpowiedzialność za wszelkie działania jej członków lub jako rozproszona grupa studentów odpowiedzialnych za powierzone im zadania. Aby relacje były poprawne, członkowie każdej kadencji muszą pokazać, że są wiarygodni, mają pomysły na działalność i wyraźny potencjał do ich realizacji. Władze wydziału powinny ze swojej strony, jako sprzężenie zwrotne, dawać margines zaufania nawet „świeżej” ekipie oraz wspierać ich działania.

Relacje z administracją. Idąc dalej, WRS współpracuje z administracją, przez którą rozumie się dziekanat oraz sekcję finansową wydziału. Istotną rzeczą jest, aby w ramach tych relacji nie powstał chaos oraz przesyt informacji i działań, dlatego za kontakty odpowiedzialne są wyznaczone osoby. Niektórzy pytają, po co starać się budować relacje z administracją, skoro ma się dobre relacje np. z dziekanem? Trzeba pamiętać, że najlepiej zasięgnąć wiedzy u źródła, czyli pytać kompetentne osoby. Rzeczą niepotrzebną i w pewnym sensie irytującą jest zwracanie się z każdą niejasnością do władz. Opieranie się jedynie na opinii kolegium dziekańskiego zdecydowanie „nadwęża” relacje. Dobrą praktyką jest więc utrzymywanie także nieformalnych relacji z pracownikami administracji, tak aby „małe rzeczy” (uśmiech, miłe słowo) dały podstawę do budowania relacji partnerskich.

Relacje ze studentami. Budowanie relacji ze studentami paradoksalnie jest najtrudniejsze. Jest „sztuką rzemieślniczą” zachowanie poprawnych stosunków z osobami, z którymi np. zaczynało się studia. Gdy wszyscy jednakowo realizują się w pisaniu kolokwiów i egzaminów, panuje harmonia, nikt się nie wybija, każdy jest taki sam. Jednak w momencie, gdy ktoś zaczyna działać na rzecz wydziału czy uczelni, stosunki ulegają zmianie. Nie jest to zasadą zawsze obowiązującą, niemniej obserwuje się odmienne nastawienie „zwykłych” studentów w stosunku do działaczy studenckich. Kiedy ktoś pije kawę z pracownikiem naukowym czy idzie po raz kolejny na spotkanie z dziekanem, rodzi się niepokój, często też zazdrość i padają pytania – kim on czy ona jest, że pozwala sobie na takie zachowanie? Jest to przykład, niestety jeszcze ciągle obecnego, myślenia stereotypowego, któremu obca jest idea partnerstwa we wzajemnych relacjach studentów i pracowników. Dlatego sztuką jest zachowanie dobrych relacji z „bracią studencką”, ponieważ zakłada ono promowanie wśród studentów postawy otwartej w stosunku do: dziekana, pracownika naukowego, pracownika administracji i przede wszystkim każdego studenta. Tak naprawdę nie ma różnicy między działaczem studenckim a „zwykłym” studentem, poza tą jedyną, którą jest chęć budowania relacji i robienia czegoś nie tylko dla siebie, ale też dla innych.

### **Rzemieślnicza sztuka budowania relacji**

„Rzemieślniczą sztukę” budowania relacji można porównać do rytmicznych i celnych uderzeń kowala w obrabianą stal, która w rezultacie przekształca się w pożądany obiekt. Potrzeba wielu godzin pracy i wielu takich uderzeń, aby efekt można było nazwać sztuką. Ideą „rzemieślniczego” charakteru przedsięwzięć WRS jest ciągłe próbowanie, sprawdzanie, a przez to i doskonalenie, aby w dalszej perspektywie owe działania można było nazwać sztuką budowania relacji.

Należałoby wyjaśnić, iż w ramach realizowania idei „sztuki rzemieślniczej” pojawia się wiele trudności, które przedstawiają różny charakter, w zależności od podmiotu, w stronę którego skierowane jest działanie. Jednocześnie każda pojawiająca się trudność generuje potrzebę stworzenia metod współpracy, które doprowadziłyby do eliminacji problemów i zacieśnienia istniejących więzi.

W tabeli 1 przedstawiono metody współpracy podejmowane przez WRS w ramach istniejących relacji wewnątrz organizacji oraz z władzami wydziału, administracją i studentami. W wyniku pełnienia przez WRS funkcji ambasadora studenckiego na forum wydziału można wyróżnić dwa typy relacji: formalne oraz nieformalne. Co ciekawe, oba aspekty są realizowane w relacjach z każdym podmiotem, prowadząc w konsekwencji do integracji



pracowników i studentów wydziału. Można się pokusić o stwierdzenie, że WRS jest kreatorem stosunków panujących między podmiotami, gdyż tworzy swego rodzaju obszar, na polu którego dochodzi do zacieśniania więzi między władzami wydziału, kadrami naukowymi, administracją i studentami. Promuje się tym samym wspomnianą wcześniej postawę otwartości wobec wszystkich pracowników i studentów.

### **Wartość dodana**

Relacje tworzące środowiska akademickie są zróżnicowane i do tej pory jeszcze nie do końca zidentyfikowane, bo też i niedoceniane. Pozytywnym aspektem jest jednak to, że coraz głośniej mówi się o nich w środowisku. Rodzi się więc potrzeba poznania i nazwania relacji panujących w uczelniach.

Logiczny wydaje się być podział relacji na formalne i nieformalne, ze względu na to, iż dotyczą one zarówno jednostek, jak i zorganizowanych grup społecznych. Przekładając powyższe na realia akademickie: relacje formalne i nieformalne dotyczą zarówno pojedynczego studenta, jak i zorganizowanej grupy studenckiej.

„Zwykłemu” studentowi nie w głowie myśl, żeby tak po prostu porozmawiać z wykładowcą czy podejść do dziekana, skoro ten przyszedł na imprezę wydziałową. Ogólna niepewność i wszechobecny formalizm zdecydowanie utrudniają budowanie pozytywnych, partnerskich relacji w uczelni. Członkowie WRS, jak również innych organizacji studenckich, przewyciężają tę „przepaść” pokazując, że nie trzeba obawiać się kontaktów z kadrą akademicką czy nawet z dziekanem, gdyż z każdym z nich można porozmawiać jak z partnerem. Niejednokrotnie takie nieformalne relacje trwają jeszcze długo po zakończeniu studiów, a zawiązane znajomości przeradzają się w przyjaźnię. Powstaje przy tym rzecz niezwykle pożądana, a jednak ciągle rzadka, a mianowicie wartość dodana w postaci studenta silnie związanego z uczelnią, który po opuszczeniu jej murów staje się jej najlepszym ambasadorem. To właśnie doskonalenie się w „rzemieślniczej sztuce” budowania relacji tworzy te długotrwałe więzi studentów z kadrą, wydziałem i uczelnią. Sytuacja, która w zdecydowanej większości polskich uczelni jest wciąż ewenementem, w uczelniach zagranicznych stała się normą. Obecnie relacje partnerskie pomiędzy władzami uczelni, kadrą naukową, administracją i studentami są już nie tylko jedną z kilku alternatyw, ale po prostu koniecznością.

Emilia Nagucka i Waldemar Dzieńsz są członkami Wydziałowej Rady Studentów Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.