

## Świątynia wiedzy czy sprawna organizacja?

**Podstawowym zadaniem wyższej uczelni jest kreowanie otoczenia,  
a nie jedynie dostosowywanie się i wykorzystywanie go.**

**Krzysztof leja**

Interesująca polemika między Panem Rektorem Krzysztofem Pawłowskim i Panem Redaktorem Grzegorzem Filipem na łamach „FA” i wcześniej „Rzeczpospolitej” skłoniła mnie do zabrania głosu w dyskusji nad wizją szkolnictwa wyższego. Mam wrażenie, że dyskusja osób dobrze znających problematykę szkolnictwa wyższego toczy się „wzdłuż prostych równoległych”. Nadzieja w tym, że nieprzystosowany, jak sam siebie określa, redaktor G. Filip, kończy swój ciekawy artykuł zdaniem: Działajmy tak, jakby wszystko zależało od nas. Stwierdzenie to nie oznacza przecież odwrócenia się plecami do otoczenia.

Czy myśl, którą można znaleźć w podręcznikach marketingu – zamiast patrzeć w lustro, spójrz przez okno – można odnieść również do współczesnego uniwersytetu? Konserwatyzm (w zakresie podatności na wpływy otoczenia) czy adaptabilność charakteryzuje współczesny uniwersytet? A może, jak niektórzy autorzy twierdzą, sprzeczność jest pozorna? Jednak trudno zaprzeczyć faktom i liczbom, które odnoszą się do instytucji akademickich (publicznych i niepublicznych) w ostatnich kilkunastu latach.

Dotychczasowy, spontaniczny rozwój wyższych uczelni (pod względem liczby studentów) nie wynikał z dbałości o jakość kształcenia ani systemowej analizy potrzeb rynku pracy dla przyszłych absolwentów. Był natomiast alternatywą dalszego wzrostu bezrobocia. Czynniki demograficzne spowoduje w najbliższych kilku latach istotne zmniejszenie liczby kandydatów na studia, a co za tym idzie – konieczność doskonalenia oferty edukacyjnej w trosce o byt uczelni.

Czy w czasach, gdy w segmencie usług edukacyjnych zauważalna jest konkurencja (przede wszystkim w dziedzinach zarządzania i nauk ekonomicznych, lecz nie tylko), postrzeganiu uczelni jako wieży z kości słoniowej lub świątyni wiedzy nie powinna towarzyszyć ocena skuteczności i sprawności jej działania na rzecz społeczeństwa? Uważam, że tak. Zgadzam się z tezą Krzysztofa Pawłowskiego, że wyższa uczelnia powinna łączyć elementy kultury wysokiej (wiedza, mądrość, umiłowanie prawdy) zawarte w programach kształcenia z dbałością o sprawność działania uczelni jako organizacji. Wynika to choćby z faktu, że, jak pisze profesor Małgorzata Bednarczyk w interesującej książce Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością, zarządzanie organizacjami publicznymi (a takimi są również wyższe uczelnie) znajduje się obecnie w fazie rozwoju orientacji konkurencyjnej. Nie wystarczy już przeświadczenie o konieczności kształtowania pozycji uczelni na rynku usług edukacyjnych. Zdolność do konkurowania musi być rozumiana jako zdolność do uczestnictwa w grze na rynku. Co to oznacza dla wyższych uczelni? Czy konieczność zmiany modelu zarządzania? Być może. Warto mieć jednak na uwadze fakt, że zmiany w instytucji akademickiej, jak pisała przed kilku laty

Fot. Stefan Ciechan



E. Wnuk-Lipińska, mają zwykle charakter „przyrostowy”, polegający na dodawaniu nowych elementów do już istniejących.

Trudno się nie zgodzić z redaktorem Grzegorzem Filipem, że językiem ekonomii w odniesieniu do instytucji akademickich trzeba posługiwać się z dużą ostrożnością. Nie nazywałbym go jednak zabawnym dialektem. Wyższe uczelnie nie przypominają w żadnej mierze supermarketu, co nie oznacza, że mówiąc o nich należy unikać terminologii zaczerpniętej z ekonomii. Przecież to również dziedzina wiedzy.

## **KONKURENCJA**

Jaką drogę wybiorą polskie wyższe uczelnie? Ich dążenie do rozszerzania autonomii jest zrozumiałe. Trudno mówić jednak o autonomii własnej Alma Mater w oderwaniu od tego, co się dzieje w innych instytucjach akademickich, finansowanych głównie ze środków budżetowych. W ostatnich kilku latach nasiliła się bowiem konkurencja organizacji oraz instytucji non-profit w zakresie pozyskiwania środków budżetowych. Dotyczy to również publicznych wyższych uczelni. Potęguje ją globalizacja otoczenia (zarówno przedsiębiorstw, jak i organizacji publicznych), która ma (lub w najbliższym czasie będzie miała) wpływ na zarządzanie instytucjami akademickimi.

Jakie są tego reperkusje dla poszczególnych uczelni? Co to oznacza w praktyce ich funkcjonowania? Przede wszystkim konieczność budowania strategii uczelni w powiązaniu z potrzebami rynku szerszego niż lokalny czy krajowy. Poza tym konieczność wykorzystywania otoczenia uczelni jako źródła szans aktywnego uczestnictwa w grze konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu. Nieuchronność zmian bardzo trafnie podkreślił Peter Drucker, twierdząc, że w organizacji jedyną stałą rzeczą jest zmiana. Uwaga ta odnosi się do każdej organizacji. Do wyższej uczelni również. Instytucja akademicka powinna być bowiem kreatorem zmian, a nie wyłącznie ich biernym obserwatorem i odbiorcą. Jeżeli twierdzenie to przyjąć za warunek konieczny rozwoju, podstawowym zadaniem władz uczelni stanie się budowanie bazy informacyjnej koniecznej do konkurowania o wyobrażenie o przyszłości sektora szkolnictwa wyższego. Wyobrażenie to jest niezbędne z kilku powodów. Po pierwsze, aby odpowiedzieć na pytanie, jakie nowe rodzaje korzyści powinniśmy zaoferować odbiorcom naszej oferty za kilka czy kilkanaście lat? Po drugie, aby uzmysłwić sobie, jakie cechy konkurencyjności decydować będą o tym, że oferta stanie się korzystna. I wreszcie – co jest ściśle związane z poprzednią uwagą – w jakim kierunku powinien być modyfikowany kontakt uczelni z odbiorcami jej oferty.

Spełnienie tych warunków oznacza konieczność określenia misji wyższej uczelni oraz ściśle z nią związanej strategii. Opracowanie misji i strategii uczelni jest zadaniem wyjątkowo złożonym. Uproszczenie drogi do celu byłoby ryzykowne, gdyż zamiast sukcesu merytorycznego osiągnięto by pewnie jedynie sukces retoryczny.

Uczestnictwo w grze konkurencyjnej oznacza z pewnością silniejsze niż dotychczas powiązanie celów działalności uczelni z oczekiwaniami otoczenia. Nie jest to w żadnym razie równoznaczne z poddaniem się jego presji. Zgadzam się w pełni z Grzegorzem Filipem, który odrzuca dogmat nieuchronności przystosowania się uczelni do narzuconych warunków. W tym kontekście znamienne są następujące słowa wypowiedziane przez Akio Moritę, wizjonerskiego przywódcę Sony: Nasz plan polega na prowadzeniu społeczeństwa za pomocą naszych produktów, a nie pytaniu go, jakiego produktu sobie życzy. Społeczeństwo nie wie, co jest możliwe, a co nie, ale my to wiemy. Sens tej wypowiedzi można odnieść również do realiów instytucji akademickiej. Często podkreśla się, mówiąc językiem marketingu, że celem uczelni jest satysfakcja klientów (czy, jak kto woli, osób korzystających z oferowanych tu usług), a podstawą osiągnięcia sukcesu uczelni jest zorientowanie działań na potrzeby klienta. Czy owe podręcznikowe stwierdzenia należy przyjmować bezkrytycznie? Zdecydowanie nie.



Orientacja na klienta jako bezwzględna zasada obowiązująca w wyższej uczelni jest błędna. Dlaczego? Gdyż nie wszyscy potencjalnie zainteresowani ofertą uczelni korzystają z jej usług. Często z powodu braku wiedzy lub informacji na ten temat. Co więcej, nie wszyscy potencjalni odbiorcy oferty każdej firmy, a wyższej uczelni (ze względu na jej specyfikę) w szczególności, potrafią swoje potrzeby wyartykułować. W rezultacie wykorzystywana jest jedynie część możliwości oferowanych przez instytucję akademicką. G. Hamel i C.K. Prahalad w książce Przewaga konkurencyjna jutra zilustrowali tę sytuację (odnosząc ją do firm komercyjnych) na rysunku zatytułowanym: Wykraczając poza orientację klienta.

Wniosek stąd, że aby wypełnić pole zaznaczone na rysunku w stopniu większym niż dotychczas, konieczne jest uzyskanie dodatniego sprzężenia między sygnałami docierającymi z otoczenia i działaniami wyższej uczelni, zależnymi i niezależnymi od tych sygnałów. Może się to okazać czynnikiem decydującym o pozycji uczelni w grze o uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

### **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ WARUNKIEM SUKCESU**

Wyższe uczelnie niejednokrotnie szczycą się wielowiekową historią. Tradycje i zwyczaje akademickie stanowią swoisty kod genetyczny wdrukowany w mury tych szacownych instytucji. W jaki sposób można modyfikować ten kod, nie naruszając ich struktury, zapewniając jednocześnie, że uczelnia sprosta wyzwaniom zmieniającego się otoczenia? Relacje z otoczeniem, zarówno bliższym, jak i dalszym, zadecydują o tym, czy działania uczelni we wszystkich obszarach będą proaktywne czy jedynie dostosowawcze. Oddziaływanie, a szerzej – zarządzanie proaktywne, oznacza podejmowanie działań mających wpływ na inne podmioty rynku i siły w otoczeniu, a nie jedynie ich obserwowanie i podejmowanie reakcji jako działania wtórnego. Takie podejście jest konieczne.

Podstawowym zadaniem wyższej uczelni jest, jak już wcześniej stwierdzono, kreowanie otoczenia, a nie jedynie dostosowywanie się i wykorzystywanie go. Oznacza to m.in. konieczność wykształcenia absolwentów posiadających umiejętność posługiwania się wiedzą już istniejącą do zdobywania innej. S. Kwiatkowski w książce Przedsiębiorczość intelektualna, wyróżnił dwie kategorie uczonych: „czeladników”, którzy powtarzają to, czego się nauczyli i dostosowują się do oczekiwań rynku, oraz „mistrzów”, stale wprowadzających innowacje, co w praktyce oznacza robienie rzeczy, „której właściwie robić nie umieją, a przynajmniej nie umieją do końca”. Czeladnicy i mistrzowie kształcą studentów.

Jaka jest zatem droga zmian, którą mogą podążać wyższe uczelnie jako organizacje publiczne? Wydaje się, że jest nią postawienie na przedsiębiorczość, co oznacza zwiększenie wrażliwości na zmiany w otoczeniu, promowanie innowacyjności oraz gotowość do podejmowania ryzyka. W praktyce jest to równoznaczne z poszukiwaniem nowoczesnych metod zarządzania uniwersytetem. Kluczem do sukcesu będzie z pewnością osobowość rektora uczelni jako lidera zmian wspierającego racjonalną przedsiębiorczość.

Wdrożenie racjonalnej przedsiębiorczości implikuje stopniowe eliminowanie czynników zarządzania biurokratycznego (w zakresie struktur, procesów organizacyjnych, systemów motywacyjnych oraz zarządzania zasobami ludzkimi) i zastępowanie ich elementami zarządzania przedsiębiorczego. Oznacza to w praktyce m.in.: powoływanie jednostek funkcjonalnych i centrów kompetencji w miejsce wydziałów i działów, integrację zarządzania ze strategią uczelni, rozszerzanie autonomii w wynagradzaniu oraz promowanie kreatorów pomysłów zamiast kierowników i specjalistów.

Krótką kadencja władz wyższych uczelni nie sprzyja podejmowaniu tak odważnych decyzji, zwłaszcza że ich skutki mogą być odczuwalne po dłuższym czasie. Wygrają liderzy z „wyobraźnią biznesową”, którzy potrafią zaszczyć ducha przedsiębiorczości w uczelni.



Tempo i kierunek wprowadzenia zmian zdecyduje o tym, które instytucje akademickie przetrwają, a może nawet wzmocnią swoją pozycję, które zaś utracą dotychczasową rangę uczelni uniwersyteckich.

W otoczeniu rynkowym wyższe uczelnie, oferując usługi edukacyjne, badawcze, eksperckie czy konsultingowe, powinny ewoluować w kierunku coraz sprawniej funkcjonujących organizacji, nie wyzbywając się atrybutów świątyni wiedzy.

Dr inż. Krzysztof Leja pracuje w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

W artykule wykorzystano fragmenty referatu przygotowanego na międzynarodową konferencję Zarządzanie edukacją a kreowanie społeczeństwa wiedzy, zorganizowaną przez Politechnikę Gdańską w dniach 7-8 czerwca 2002.