

**Dlaczego warto włączyć organizacje pozarządowe w obręb działań i współpracy uniwersytetu? Ważny jest przede wszystkim efekt pozaekonomiczny, będący przeciwwagą dla dotychczasowych neoliberalnych rozwiązań.**

## **Budowania kapitału społecznego można się nauczyć**

*Anna M. Kola, Krzysztof Leja*

Prawie dwadzieścia lat temu ukazała się książka Billa Readingsa *The University in Ruins*, która zrewolucjonizowała myślenie o uniwersytecie jako instytucji pełniącej wobec społeczeństwa głównie rolę cywilizacyjną i kulturotwórczą. Mówi ona o tym, jak Humboldowski uniwersytet, mający dwa podstawowe zadania, jakim było kształcenie studentów i prowadzenie badań naukowych, stał się firmą, przedsiębiorstwem, „fabryką” (metafor jest więcej – „pralnią”, „szkołą” itp.), którego zyski zaczęto liczyć nie tyle w kategoriach społecznych, ile merkantylnych, biurokratycznych, biznesowych. Stąd też poszerzyło się znacznie pole oddziaływań uniwersytetu (oraz – na uniwersytet), do tej pory będącego jednostką autonomiczną i „dostojną” (jak chciał Kazimierz Twardowski). Przeszedł on być wieżą z kości słoniowej, a stał się instytucją z bilansującym się budżetem, działem PR-u, HR-u, wskaźnikami, miernikami, biznesowymi partnerami i koniecznie ze strategią rozwoju na kolejne dziesięć czy dwadzieścia lat.

### **Biznes (na) uczelni**

Badacze zajmujący się współczesnym uniwersytem często opisują jego działania o charakterze stricte biznesowym. Koncentrują się wówczas na relacjach i współzależnościach między uczelnią, państwem i rynkiem. Biznes jest w tych opracowaniach właściwie jedynym partnerem, odbiorcą i zewnętrznym katalizatorem działań uniwersytetu. Uniwersytet, jakkolwiek to brzmi, staje się narzędziem do zarabiania pieniędzy, pełni funkcje utylitarne i usługowe. Model ten jest jednak coraz częściej kwestionowany przez intelektualistów i uczonych. W odniesieniu do krajów skandynawskich pisze o tym Kazimierz Musiał w swojej książce *Uniwersytet na miarę swego czasu. Transformacja społeczna w dobie postindustrialnej zmiany w szkolnictwie wyższym krajów nordyckich*. Badacz dostrzega i rozróżnia dwa paradygmaty myślenia o uczelniach: jeden z nich to paradygmat rozwoju społecznego, drugi – paradygmat instrumentalny i utylitarny. Ten drugi dominuje dziś właściwie na całym świecie, co spowodowane jest przede wszystkim procesami globalizacji, a także zadaniami stawianymi tej instytucji. Od uniwersytetu oczekuje się obecnie „realizacji głównego celu strategicznego, jakim jest przyczynianie się do wzrostu gospodarczego kraju”. Konkurencyjny wobec tego model kierowania uczelniami zakłada harmonijny, zrównoważony wzrost nie tylko wskaźników ekonomicznych, lecz także społecznych. Innymi słowy, uniwersytet ma za zadanie pomóc obywatelom w społecznym funkcjonowaniu – edukować, wyjaśniać ważne zjawiska i procesy społeczne, pełnić cywilizacyjną i kulturotwórczą misję. Ważnym czynnikiem sprawczym i rozwojowym staje się wówczas odpowiedzialność społeczna uczelni wobec innych grup, sektorów, instytucji.

Musiał opisuje, jak w Skandynawii zjawiska te, w połączeniu z wartościami kulturowymi, sprawiły, że coraz częściej mówi się o nowym modelu zarządzania (publicznym zarządzaniu – good governance lub rządzeniu sieciowym – network governance). Do tego należy dodać, że coraz częściej pojawiają się też głosy i prace naukowe wskazujące konieczność zmiany paradygmatu w obrębie samego myślenia o zarządzaniu, np. wprowadzające tzw. zarządzanie humanistyczne (np. Moniki Kostery) czy nurt krytyczny w zarządzaniu (np. Michała Zawadzkiego). Gdy zaś połączy się takie myślenie z pracami o szkodliwych skutkach (neo)liberalizmu, pisanymi przez Marcina Króla czy Andrzeja Szahaja, czy też propozycjami zmian, jak np. w książce Jana Sowy *Inna Rzeczpospolita jest*

możliwa. *Widma przeszłości, wizje przyszłości*, to okaże się, że funkcje i sposoby istnienia uniwersytetu jako instytucji o wielowiekowej tradycji i strukturze winny być na nowo zdefiniowane (niekoniecznie poprzez propozycje ministerialne, czyli obecnie procedowaną Ustawę 2.0).

### **Uniwersytet w centrum, czyli o korzyściach społecznych trzeciej misji**

Współczesny uniwersytet, wypełniając misję edukacyjną i badawczą, zwraca coraz większą uwagę na budowanie i rozwijanie relacji z otoczeniem, nazywanych w literaturze trzecią misją. Trzecia misja obejmuje nie tylko kształtowanie relacji ekonomicznych z otoczeniem gospodarczym, ale również zaangażowanie uczelni w wymiarach: cywilizacyjnym, kulturowym i etycznym.

Znaczenie relacji uczelni z otoczeniem dostrzeżono już przed wieloma laty, czego przykładem jest trójkąt koordynacji zaproponowany przez Burtona Clarka w 1983 roku. Autor umieścił w wierzchołkach figury oligarchię akademicką, rynek i państwo, natomiast w jego wnętrzu pozycjonował systemy szkolnictwa wyższego poszczególnych krajów. Badacz zauważył, że usytuowanie systemu szkolnictwa wyższego względem wierzchołków trójkąta ma zasadniczy wpływ na postrzeganie roli szkolnictwa wyższego w danym kraju. Jest to jednak obraz statyczny, pomijający relacje między „wierzchołkami trójkąta”. Ben Jongbloed, starając się zdynamizować obraz Clarka, zwrócił uwagę na zmieniającą się rolę państwa. Państwo przestaje bowiem pełnić funkcję nadzorczą-kontrolną, a staje się dysponentem funkcji koordynującej i moderującej relacje z rynkiem i uniwersytetem.

Na ten podział nakładają się fazy rozwojowe współczesnego uniwersytetu, opisane przez H. Etzkovitz. Autor dostrzega trzy fazy rozwoju uniwersytetu, począwszy od końca lat 90. XX wieku. Pierwszą utożsamia z koncepcją uniwersytetu przedsiębiorczego zaproponowaną w 1998 r. przez B. Clarka. Drugą fazę charakteryzuje odgrywanie przez uniwersytet aktywnej roli w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej tworzonej przez pracowników i studentów uczelni. W trzeciej fazie uniwersytet aktywnie angażuje się w kształtowanie relacji z otoczeniem gospodarczym oraz państwem.

Ostatnie rozwiązanie jest najkorzystniejsze z punktu widzenia rozwoju społecznego, należałoby jednak podjąć działania mające na celu rozszerzenie owej trzeciej misji poprzez włączenie w otoczenie społeczne podmiotów III sektora. Tym samym tzw. trójkąt Clarka zmienia swoją postać, bowiem w jego środku umieszczony jest uniwersytet, a wierzchołkami są odpowiednio: sektor publiczny, prywatny i społeczny. Korzyści wynikające z tak pojmowanego rozwiązania są mierzone wskaźnikami „miękkimi”, których nie można w sposób jednoznaczny i bezpośredni przeliczyć na wskaźniki typowe dla (neo)liberalnie postrzeganej rzeczywistości.

Wspomniane relacje są szczególnie ważne, gdyż trudna dla uniwersytetów sytuacja demograficzna oraz permanentne niedofinansowanie badań naukowych powodują, że uczelnie angażują się bardziej w rozwijanie trzeciej misji z nadzieją, że spowoduje to podjęcie decyzji politycznych o zwiększeniu nakładów na badania i przyciągnięciu potencjalnych kandydatów na studia.

### **Czy uczelni „opłaca” się współpraca z III sektorem?**

Dlaczego warto włączyć organizacje pozarządowe w obręb działań i współpracy uniwersytetu? Ważny jest przede wszystkim efekt pozaekonomiczny, będący przeciwwagą dla dotychczasowych rozwiązań neoliberalnych. Organizacje pozarządowe są instytucjonalną ramą dla społeczeństwa obywatelskiego, bez którego niemożliwa byłaby prawdziwa, poprawnie funkcjonująca demokracja. Uzupełniają one różne formy edukacji, która nie jest w stanie samodzielnie zapewnić społeczeństwu faktycznie demokratycznego, równościowego ustroju. Możemy mieć zatem w Polsce bardzo dobrze wykształconych ludzi, ale gdy nie podejmą się oni działań na rzecz innych,



wspólnoty, nie osiągniemy celów, jakie zamierzeliśmy. Dlatego na uczelniach należy stwarzać warunki rozwoju społecznego jednostek, wprowadzając perspektywę dialogu pomiędzy różnego typu instytucjami działającymi w obszarze gospodarki: biznesu, samorządu (sektora publicznego) oraz NGO. Ma to fundamentalne znaczenie dla pojawienia się zjawiska społecznej synergii.

Zapewne współpraca z jednostkami III sektora, a więc fundacjami czy stowarzyszeniami, nie jest obecnie powszechna. Można zapytać dlaczego, ale też spróbować zadać sobie pytania o korzyści i trudności takiej współpracy? Korzyści wprowadzają pozytywną zmianę w życiu ludzi, w tym np. podniesienie jakości życia, poziomu ich zadowolenia, bardziej optymalnych standardów pracy. Z drugiej strony takie działania zapobiegają wykluczeniu społecznemu, marginalizacji, dyskryminacji i innym negatywnym zjawiskom społecznym, które tylko pozornie dotyczą grup gorzej sytuowanych.

Do podstawowych zalet łączenia obu perspektyw uniwersytetu z trzecim sektorem należy wzmocnienie kadr obu stron, co ma znaczenie także w kontekście społeczeństwa sieci. Organizacje pozarządowe tworzą nowy rynek pracy, oferujący miejsca pracy w stowarzyszeniach, fundacjach, ale też w spółdzielniach socjalnych (w ramach praktyk studenckich, a także w formie zatrudnienia na stałe). Tak utworzone miejsca pracy zaspokajają popyt na usługi społeczne, którego nie są w stanie wypełnić swymi działaniami ani samorządy, ani firmy prywatne. To zaś tworzy i rozbudowuje kapitał społeczny wszystkich uczestników współpracy – uczelni, organizacji, pracowników naukowych, osób zarządzających uczelnią, studentów, ale też społeczności lokalnej, w której funkcjonuje uniwersytet, a w sytuacji problemowej (związanej np. z kryzysem finansowym czy niżem demograficznym) może przyczynić się do szybszego i mniej kosztownego rozwiązania problemu – poprzez wykorzystanie istniejącego kapitału społecznego, ale dzięki innowacyjności działania (organizacje społeczne działają bowiem w sposób mniej zbiurokratyzowany).

Współpracując z organizacjami pozarządowymi, uczelnia poznaje i wdraża elastyczne, innowacyjne i często tańsze formy i wzorce funkcjonowania (tak się dzieje np. w Finlandii). Organizacje pozarządowe pracują zwykle w sposób projektowy, zdobywając fundusze na swoje kolejne działania. Sam system grantowy być może nie jest tu walorem, należy jednak podkreślić korzyści związane z celowym, zaplanowanym kierowaniem zadaniami, umotywowanymi potrzebą społeczną lub/ i koniecznością wywołania zmiany społecznej.

Współpraca organizacji pozarządowych i uczelni umożliwia także wyjście poza technokratyczne rozwiązania uniwersytetu, co wpływa na szanse rozwoju lokalnego dzięki sprawniejszemu i skuteczniejszemu diagnozowaniu potrzeb regionu, województwa, miasta czy społeczności lokalnych.

Aby osiągnąć te korzyści, uniwersytet jest zmuszony pokonać pewne bariery i trudności. Przede wszystkim musi przestać definiować siebie jako wieżę z kości słoniowej, a włączyć się w procesy rozwojowe, w tym w procesy świadomego budowania kapitału społecznego. W procesach tych mogą się ujawniać również ujemne strony kapitału – związane z działaniami na szkodę dobra publicznego: gdy służy on nepotyzmowi, korupcji, jest wykorzystywany do celów nieuczciwej konkurencji (tzw. zjawisko kapitalizmu politycznego) czy wręcz przestępczości. Kapitał ponadto może ograniczać indywidualną wolność, przedsiębiorczość i innowacyjność.

We współpracy uniwersytetu z otoczeniem społecznym mogą się również pojawić przeszkody prawne, związane z działaniami ustawodawcy, a co za tym idzie – bariery finansowe. By rozwinąć współpracę między uniwersytetem a sektorem pozarządowym, trzeba byłoby zmienić sposób finansowania nauki i kształcenia, i przeznaczyć na nią dodatkowe środki.



Poza regulacjami prawnymi i niskimi nakładami należy zauważyć także przeszkody mentalnościowe, które uniemożliwiają utrzymanie dialogu obywatelskiego. Nakłada się na to zbyt słaba reprezentacja sektora pozarządowego w grupach decyzyjnych (samorządy, ministerstwa, grupy przedsiębiorstw), zbyt mała rozpoznawalność środowisk pozarządowych i brak ich wpływu na procesy decyzyjne. Ci zaś, którzy są rozpoznawalni i funkcjonują w przestrzeni publicznej, nie mogą wypowiadać się we wszystkich kwestiach.

### **Jak współpracować z organizacjami pozarządowymi, czyli dobre praktyki**

Korzyści (i trudności) współpracy warto zilustrować przykładami dobrych praktyk. Mamy tu na myśli te inicjatywy i organizacje, które związane są z funkcjonowaniem uniwersytetu i jego szczegółowymi zadaniami oraz z kształceniem akademickim. Można je potraktować jako wzór do replikacji przez inne instytucje. Podejmują się one zadań związanych z procesem kształcenia czy też diagnoz społecznych i badań naukowych. Ich rola, mimo pełnienia różnych funkcji wobec wspólnoty akademickiej na przestrzeni ponad 25 lat wolnej Polski, jest nie do przecenienia.

Na pewno należy wskazać tu stowarzyszenie Collegium Invisibile, założone w 1995 roku, kierujące swoje działania do wybitnych polskich studentów wszystkich uczelni i dyscyplin naukowych. Oferuje im ono wsparcie naukowe i dydaktyczne poprzez uczestnictwo w tutorialach. Dzięki temu wsparciu, także finansowemu, studenci mogą doświadczyć edukacji ze wszech miar elitarnej, opartej na bezpośredniej relacji typu mistrz-uczeń. Buduje to kapitał symboliczny i społeczny studentów, wzmacnia ich kompetencje, przyczynia się do powstania szkół naukowych w środowiskach akademickich. Należy zaznaczyć, że działalność Collegium nawiązuje z jednej strony do XVIII-wiecznego Collegium Nobilium, kształcącego polskie elity, a z drugiej strony do tradycji najlepszych europejskich uniwersytetów – w Oksfordzie i Cambridge.

Pomoc wybitnie zdolnym i utalentowanym studentom oferowana jest także przez inne instytucje, które dostrzegają kapitał intelektualny i potencjał naukowy młodych ludzi. Szczególnie ciekawą inicjatywą (choć pewnie niejedyną) jest fundacja założona przez Zuzannę Lewandowską – The Kings Foundation, wysyłająca polskich studentów na studia do renomowanych uczelni świata. Podobnie funkcjonuje Harvard Club of Poland, organizujący konkurs „Droga na Harvard”. Jego celem jest promowanie idei studiowania na najlepszych światowych uniwersytetach. Działalność fundacji wzmacnia i poszerza możliwości udziału w programach stypendialnych Polaków, którzy nie mogą sobie pozwolić na studia za granicą.

Ważną funkcję, łączącą różne sektory gospodarki z uniwersytetem, pełnią fundacje i stowarzyszenia absolwentkie, powoływane przez władze uczelni wraz z jej absolwentami. Cele tych organizacji są wielorakie, ich zadaniem jest głównie podtrzymanie sieci powiązań między uczelnią a jej byłymi studentami. Wymiar tych związków bywa często jedynie symboliczny, choć tradycją najlepszych uniwersytetów (zwykle prywatnych) są silne związki finansowe jej absolwentów z Alma Mater. Istotne jest również wspieranie kultury studenckiej – co sprzyja integracji środowisk akademickich – oraz promowanie osiągnięć osób związanych z uniwersytetem w kraju i poza jego granicami. Fundacje wspierają finansowo badania naukowe, tworzą kierunki studiów, organizują praktyki studenckie, ale też pomagają gorzej sytuowanym osobom w utrzymaniu się w trakcie studiów (poprzez fundowanie stypendiów na opłacenie kosztów studiowania i życia). Zajmują się również fundraisingiem, czyli pozyskiwaniem środków finansowych na badania i projekty uniwersytetu (w tym projekty społeczne, lokalne, skierowane do społeczności, o charakterze charytatywnym czy socjalnym).

Budowania kapitału społecznego można się nauczyć, choćby poprzez realizację projektów z organizacjami pozarządowymi lub na ich rzecz. Uczelnie coraz częściej decydują się na umieszczenie w programach studiów



przedmiotów praktycznych, które nazywane są projektami. Dotyczy to nie tylko kierunków „społecznych”, takich jak praca socjalna, socjologia, polityka społeczna, zarządzanie, lecz także praktyk na kierunkach, które nie są typowe w tym względzie – np. na bałkanistyce. Wydziały czy instytuty współpracują z organizacjami non profit oferującymi praktyki i staże, podczas których można się nauczyć przygotowywania i prowadzenia projektów, nabywając tym samym uniwersalne kompetencje. Wiele organizacji oferuje ponadto możliwość uczestniczenia w wolontariacie zagranicznym, np. europejskim (European Voluntary Service).

Kompetencje badawcze i wiedzę naukową można wykorzystać w think tankach, czyli pozarządowych organizacjach eksperckich zajmujących się analizami z zakresu spraw publicznych oraz organizowaniem publicznej debaty wokół określonych problemów i rozwiązań. Think tanki początkowo miały charakter akademicki, ale nie kształciły studentów. Zmieniał się także profil ich zainteresowań, co związane jest z wydarzeniami społeczno-politycznymi, takimi jak wojny czy kryzys ekonomiczny. W Polsce działa obecnie wiele ośrodków eksperckich o różnym zakresie zainteresowań i wątków badawczych, m.in: Centrum im. Adama Smitha (powstałe w 1989 r.), Krytyka Polityczna (2002), Think Tank Feministyczny (2005) czy Forum Obywatelskiego Rozwoju (2007).

Na koniec warto zadać sobie pytania: co będzie, jeśli nie uruchomimy potencjału organizacji obywatelskich, w tym tych, których korzenie tkwią w uniwersytetach. Socjolog, a obecnie minister kultury Piotr Gliński w książce z 2006 roku pt. *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* diagnozuje możliwe rozwiązania: „W takiej sytuacji czeka Polskę stagnacja i narastający kryzys kulturowy i społeczny, którego nie powstrzyma nawet ewentualny rozwój gospodarczy. Byłby to świat kulturowej nędzy i narastania społecznych problemów, świat smutny, w którym sformatowany urzędnik i zniewolony konsument zdominowałby wolnego obywatela”. Czy te słowa nie obrazują dylematów dzisiejszego uniwersytetu? *Dr Anna M. Kola, adiunkt w Katedrze Pracy Socjalnej na Wydziale Nauk Pedagogicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, magister socjologii i filologii polskiej, członkini PKA na lata 2016-2019, członkini ruchu społecznego Obywatele Nauki.*

*Dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG, absolwent Wydziału Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej, doktor habilitowany nauk o zarządzaniu. Obecnie prodekan ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jest członkiem ruchu społecznego Obywatele Nauki.*

*Tekst jest popularną wersją artykułu naukowego, który ukazał się w czasopiśmie „e-mentor” nr 4(61)/2015.*