

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2021, nr 2 (89)



Leja, K. i Pawlak, A. (2021). Uczelnia organizacją w odcieniu turkus – szansa czy iluzja? *e-mentor*, 2(89), 15–24. <https://doi.org/10.15219/em89.1507>



Krzysztof  
Leja



Aleksandra  
Pawlak

# Uczelnia organizacją w odcieniu turkus – szansa czy iluzja?

## The university with a shade of turquoise – an opportunity or an illusion?

### Abstract

After several years of discussions on the future shape of higher education in Poland, both at the systemic and institutional level, on July 20, 2018, “The Law on Higher Education and Science,” from now on referred to as the Law, was enacted. Together with a package of ordinances, this regulation broadened the autonomy of universities in terms of organization and management while substantiating the importance of their accountability. Strengthening the rector’s authority resulted in a change in the perception of universities as dispersed organizations (Weick, 1976) towards compact organizations (Brunsson and Sahlin-Andersson, 2000). The authors noticed that the concept of the university, in line with the letter and spirit of the Law, does not pay due attention to the relations between university employees. Therefore, the article aims to present a proposal to implement the elements of the turquoise organization concept (Laloux, 2015), which is more and more often described in the scientific literature – and at the same time evokes extreme emotions – into an academic institution. The article indicates the unused, in the authors’ opinion, possibilities of organizational and management changes created by the Law and describes selected features of the turquoise organization, relating them to an academic institution. It also compares the characteristics of a traditional university, entrepreneurial, and a university with a shade of turquoise. The research part analyzes interviews with deliberately selected employees of the Gdańsk University of Technology. During individual conversations, they expressed their opinions on new organizational and management solutions proposed by the article’s co-author. In summary, an attempt was made to answer the question formulated in the title.

**Keywords:** university management, turquoise organisation, teal management, innovative management, self-management

---

### Wprowadzenie

---

Poszukiwanie rozwiązań dotyczących organizacji i zarządzania współczesną uczelnią jest niekończącą się opowieścią. W dyskusjach nad przyszłością szkolnictwa wyższego ścierają się koncepcje liberalnego uniwersytetu Humboldta (por. np. Kern, 2010; Zakowicz, 2012) i uniwersytetu przedsiębiorczego (Clark, 1998). Idea wolności badań i nauczania w uniwersytecie Humboldta, jak pisze Jabłecka, ma instytucjonalne zabezpieczenie w postaci władzy kolegialnej, korporacyjnej władzy akademickiej w skali uniwersytetu i władzy profesora na katedrze (Jabłecka, 1993, s. 60), przyjmując przy tym słabą władzę rektora. Aktualne pozostaje pytanie, na ile nowe regulacje prawne wprowadzone w Polsce stanowią odejście od idei Humboldta (Sauerland, 2006).

Fundamentami uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka są: wzmocnienie centrum sterującego, stymulowanie przedsiębiorczości rdzenia akademickiego (najczęściej struktur wydziałowych oraz instytutowych), rozwijanie relacji uczelni z otoczeniem, dążenie do dywersyfikacji źródeł finansowania uczelni oraz budowanie kultury przedsiębiorczości (Kwiek, 2010).

W jednej i drugiej koncepcji, zdaniem autorów artykułu, brakuje głębszego wejścia w relacje wewnątrz instytucji akademickich, a nade wszystko propozycji takich

---

Krzysztof Leja, Politechnika Gdańska,  <https://orcid.org/0000-0001-5594-2204>  
Aleksandra Pawlak

działań, które umożliwią jak najlepsze wykorzystanie kapitału intelektualnego uczelni (por. Pokorska, 2020). Jednocześnie badania przeprowadzone w wybranych polskich uczelniach w latach 2018–2019 wskazują wyraźnie, że zdaniem przedstawicieli władz uczelni doskonalenie relacji oraz poszukiwanie nowego modelu motywowania nauczycieli akademickich są warunkami koniecznymi poprawy ich efektywności naukowej i dydaktycznej (Basińska i in., 2018). Dlatego za cel artykułu autorzy uznali przedstawienie propozycji wdrożenia do instytucji akademickiej wybranych elementów koncepcji organizacji turkusowej (Laloux, 2015), opartej na samoorganizowaniu, wzajemnym zaufaniu, szacunku i odpowiedzialności, której wszyscy członkowie, pełniąc różne role, mają taką samą podstawową wartość (Wzorek, 2019, s. 275), decyduje się są podejmowane z udziałem zainteresowanych, a wszyscy członkowie organizacji są w pełni za nią odpowiedzialni (Laloux, 2015, s. 276–277). Te nietypowe dla funkcjonowania dzisiejszych uczelni cechy mają uwolnić potencjał pracowników, tak często stłamszony ograniczeniami wynikającymi z feudalnej kultury akademickiej. Sytuacja ta, zdaniem autorów, tworzy bariery kulturowe i organizacyjne w dzieleniu się wiedzą – podstawie funkcjonowania instytucji akademickiej.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej omówiono niewykorzystane przez uczelnie możliwości, które stworzyła Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. (Ustawa, 2018). W drugiej przedstawiono zasady funkcjonowania organizacji turkusowej. W trzeciej zestawiono cechy uniwersytetu liberalnego Humboldta, przedsiębiorczego Clarka i uniwersytetu w odcieniu turkusowego, natomiast w czwartej przedstawiono wypowiedzi rozmówców oraz wnioski płynące z wywiadów. Rozmowy dotyczące propozycji wdrożenia nowego modelu zarządzania uczelnią zgodnego z założeniami turkusowych organizacji przeprowadzono na Politechnice Gdańskiej.

### Niewykorzystane możliwości współczesnych polskich uniwersytetów<sup>1</sup>

Ustawa o szkolnictwie wyższym i nauce (Ustawa, 2018) zapewniła polskim uczelniom szeroką autonomię organizacyjną, utrzymując wolność programową nadaną w 2011 r. w drodze nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. (Ustawa, 2011). Jednocześnie wprowadziła nowe zasady ewaluacji jakości osiągnięć badawczych, które wzmacniają znaczenie rozliczalności efektów działalności naukowej (Rozporządzenie, 2019). Zdaniem autorów artykułu doprowadziło to do zrównoważenia relacji pomiędzy znaczeniem autonomii uczelni oraz jej rozliczalności (por. Hoecht, 2006; Tripathi i Gupta, 2016). Ustawa z 2018 r. natomiast wskazała polskim uczelniom kierunek zmian od organizacji rozproszonych (Weick, 1976) do organizacji zwartych (Brunsson i Sahlin-Andersson, 2000).

W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że ustawa skierowała uczelnie w stronę uniwersytetu przedsiębiorczego Burtona Clarka (1998). Wzmocniono bowiem władzę rektora, osłabiając jednocześnie znaczenie organów kolegialnych, a także powołano rady uczelni, jeden z trzech organów, któremu powierzono głównie zadania doradcze i opiniodawcze (Ustawa, 2018). Natomiast w ocenie efektów aktywności naukowej pominięto znaczenie uzyskiwanych stopni naukowych i tytułu profesora, a także opracowań recenzentkich prac naukowych, doceniając publikacje, patenty, środki pozyskiwane w ramach grantów naukowych oraz badań zleconych, a także wpływ aktywności naukowej uczelni na gospodarkę i społeczeństwo (Rozporządzenie, 2019). Istotnie zwiększono też wagę prac naukowych publikowanych w obiegu światowym, indeksowanych w międzynarodowych bazach Scopus i Web of Science, a także doniesień z międzynarodowych konferencji indeksowanych w bazie CORE oraz monografii publikowanych przez wydawnictwa o najwyższej światowej renomie (Komunikat, 2020).

Czy wprowadzone regulacje prawne przyniosą oczekiwane efekty, okaże się po wnikliwej analizie wyników ewaluacji jakości osiągnięć naukowych w 2022 roku. Natomiast obecnie zauważalna nadreprezentatywność publikacji krajowych autorów w niektórych czasopismach (Radosiński, 2021; Szczepaniak, 2021; Węgrzyn, 2021), a także niezamierzone efekty ewaluacji (Kulikowski i Antipow, 2020).

Po ponad dwóch latach od uchwalenia Ustawy można stwierdzić, że uczelnie nie wykorzystują w pełni autonomii w zakresie doskonalenia struktur organizacyjnych w kierunku ich uelastycznienia. Analizując statuty instytucji akademickich, które uzyskały status uczelni badawczych w programie *Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza*, stwierdzono, że wykorzystywały one możliwość transformacji organizacyjno-zarządczej, jakie stwarza ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce w umiarkowanym stopniu. Główne przyczyny tego stanu wynikają z (Leja, 2020):

1. Przywiązania do dotychczasowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych.
2. Obowiązujących zasad wyboru rektora.
3. Pojmowania autonomii przez część środowiska w oderwaniu od rozliczalności.
4. Nadmiernej hierarchii akademickiej.
5. Traktowania uczelni jako federacji wydziałów.
6. Niechęci wobec ingerowania w sprawy uczelni przez osoby z jej otoczenia.
7. Zbyt słabego ustawowego umocowania rad uczelni.

Trzeba jednak pamiętać o ważkich słowach Jerzego Woźnickiego wypowiedzianych podczas rozmowy z Łukaszem Sułkowskim 23 marca 2021 r., że uczelnie „nie skręcają pod kątem prostym” (Sułkowski, 2021). Instytucje akademickie są bowiem organizacjami długiego trwania, w których zmiany przebiegają

<sup>1</sup> Zgodnie z art. 16 ust. 3: Wyraz „uniwersytet” jest zastrzeżony dla nazwy uczelni akademickiej posiadającej kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej 6 dyscyplinach naukowych lub artystycznych, zwanych dalej „dyscyplinami”, zawierających się w co najmniej 3 dziedzinach nauki lub sztuki, zwanych dalej „dziedzinami” (Ustawa, 2018).

# Uczelnia organizacją w odcieniu turkusiu – szansa czy iluzja?

ewolucyjnie. W środowisku akademickim zauważalny jest też wyraźny opór wobec ich wprowadzania.

## Zasady funkcjonowania organizacji turkusowej<sup>2</sup>

Frederic Laloux, twórca koncepcji turkusowej organizacji twierdzi, że organizacje wyczerpały pomysły na doskonalenie zarządzania nimi, a kolejne próby prowadzą do nowych problemów i dodaje:

Coraz bardziej potrzebujemy nowych, radykalnie lepszych sposobów bycia w organizacjach. Czy jest to naprawdę możliwe? Czy jest to tylko myślenie życzeniowe? A jeśli okaże się, że tworzenie organizacji, które czerpią jeszcze bardziej z ludzkiego potencjału, jest możliwe, jak wówczas takie organizacje mają wyglądać? W jaki sposób powoływać je do istnienia? Jak je kształtować? (Laloux, 2015, s. 13)

Warto w tym miejscu dodać, że koncepcja organizacji turkusowej cieszy się coraz większym zainteresowaniem rodzimych badaczy (por. Blikle, 2017; Wyrzykowska, 2019; Wzorek, 2019). Opracowania naukowe publikowane w polskich periodykach dotyczą różnych aspektów działania firm turkusowych, w tym funkcji personalnych (Iwko i Pisarska, 2019), komunikacji (Kozina i Pieczonka, 2018; Mażul, 2016), coachingu (Tabaszewska-Zajbert i Sokołowska-Durkalec, 2018) a także zarządzania wiedzą (Powichrowska, 2018).

Laloux traktuje organizację jak żywe organizmy lub systemy. Gareth Morgan stosuje metaforę organizacji jako organizmu (1997, s. 41–84). Laloux, podobnie jak Morgan (1997, s. 33–40) uważa za anachroniczne posługiwanie się metaforą organizacji jako maszyny, gdyż ta jest ograniczająca i bezduszna (Laloux, 2015, s. 71).

Model organizacyjny nazywany przez Lalouxa ewolucyjnym turkusem, w piramidzie potrzeb Masłowa odnosi się do jej najwyższego poziomu, który mówi o samorealizacji. Na ten najwyższy poziom, zgodnie z hierarchią potrzeb Masłowa, składają się potrzeby poznawcze i estetyczne, potrzeby piękna, formułowania celów życiowych czy realizacji swoich zdolności.

Dlaczego zmieniamy swoje podejście i wchodzimy na wyższy etap świadomości? Zdaniem Lalouxa (2015), gdy pojawia się taka potrzeba, możemy rozwinąć się i otworzyć na nowe, bardziej złożone rozwiązania lub pozostać tam, gdzie byliśmy, co tak naprawdę bywa równoważne z cofaniem się do poprzedniego etapu. Ta pierwsza opcja nie jest prosta, nie jest domyślna dla ludzkiego umysłu – wymaga odwagi oraz wyjścia ze strefy komfortu. Co wydaje się jeszcze trudniejsze – to proces indywidualny. Jesteśmy w stanie stymulować ten proces, ale nigdy siłą nie wpłyniemy na drugą osobę, by zmienić jej nastawienie. Możemy natomiast zmienić samych siebie.

Trudno również określić, w jaki sposób ludzie mieliby przejść na kolejny etap świadomości, gdyż jest to kwestia indywidualna. Można jednak stwierdzić, czym cechują się pracownicy turkusowej organizacji, aby przyglądając się im, ocenić, na jakim są etapie, bądź poszukiwać pożądanych cech u osób starających się o posadę.

Pracowników organizacji, zdaniem Lalouxa (2015), można scharakteryzować pewnymi wspólnymi dla nich cechami. Nie przechodzą oni diametralnej metamorfozy, pracując przez pewien okres w jednej instytucji czy na danym stanowisku, jednak można pokusić się o stwierdzenie, że nowe środowisko, w którym się aklimatyzują, nie pozostaje bez wpływu na nich oraz ich cechy charakteru.

Osoba zatrudniona w turkusowej zarządzanej organizacji będzie traktowała pracę jako nieodłączną część życia. To w pracy człowiek chce się realizować i rozwijać. Dzieli się swoim życiem i w pełni angażuje każdą jego część – nadziejami, wątpliwościami, tym, co najlepsze, co go wyróżnia, ale też tym, co niedoskonałe czy słabe – wszystkim, czym tylko zechce. Temu pracownikowi nie może zabraknąć otwartości. Osoby zamknięte, ograniczające się jedynie do znanych im, sprawdzonych rozwiązań nie są złymi pracownikami, ale po prostu nieodpowiednimi dla organizacji turkusowej. Otwartość to nie tylko chęć poznawania nowych rzeczy, ale też słuchanie innych opinii, analizowanie ich, a nawet zmiana własnych przekonań zamiast upartego trwania przy tym, co wydaje nam się słuszne.

Osoba, która odnajdzie się w turkusowej organizacji, powinna być skłonna, a nawet chętna do wzięcia odpowiedzialności za swoje czyny. To spowoduje, że będzie mogła niezależnie wykonywać nie tylko drobne codzienne zadania, ale też będzie w stanie zrealizować samodzielnie większy zakres prac. Samodzielność nie oznacza natomiast, że ta osoba fizycznie musi uczestniczyć we wszystkich zadaniach składających się na część czy też cały etap prac, ale będzie potrafiła je zorganizować w określonym czasie, budżecie i zakresie oraz odpowiadać za nie. W organizacji turkusowej istnieje podział obowiązków i ktoś musi je przydzielać oraz zatwierdzać, jednak odbywa się to w warunkach wzajemnego zaufania i partnerstwa, a rolą lidera jest tworzyć przestrzeń do pracy i koordynować poszczególne działania.

Duża część wymienionych cech nie będzie mogła się uwidatnić, jeśli między współpracownikami zabraknie dobrej komunikacji. W rozmowach między sobą powinni być oni asertywni, muszą potrafić wyartykułować własne potrzeby i nie zachowywać swoich myśli czy przekonań wyłącznie dla najbliższych, lecz dzielić się nimi w pracy. Gdy wszyscy zaczną tak postępować, atmosfera w organizacji będzie sprzyjała otwieraniu się również nieco bardziej wycofanych jednostek. To w rezultacie przyczyni się do wypracowywania

<sup>2</sup> W pierwszej i drugiej części tego fragmentu artykułu wykorzystano elementy pracy magisterskiej Aleksandry Pawlak *Turkusowy uniwersytet odpowiedzią na współczesne problemy zarządzania uczelnia na przykładzie Politechniki Gdańskiej* (2019).

porozumień w zespole oraz wspólnego poszukiwania optymalnych rozwiązań pojawiających się problemów.

Dobrze, żeby pracownik organizacji turkusowej własne zdanie traktował na równi z opiniami innych, przy czym, oczywiście, powinien potrafić przyznać innym osobom rację, gdy przytoczone argumenty go przekonają. Ważne także, aby powierzane zadania oceniał racjonalnie i angażował się w ich realizację, konfrontując wymagania z własnymi umiejętnościami. Każdy problem napotkany w organizacji turkusowej jest zaproszeniem do uzupełniania brakującej wiedzy.

### Służebne przywództwo

Kolejną kwestią ważną dla pracownika turkusowej organizacji jest kierowanie. Zważywszy na inne znaczenie struktur kierowniczych w turkusowej organizacji, osoby wcielające się w tego typu role winny posiadać odpowiednie umiejętności. Charakterystyka turkusowej organizacji sprzyja postawie, którą Robert Greenleaf (2008) nazywa przywództwem służebnym. Służebne przywództwo jest także umieszczone w centrum modelu organizacji podporządkowanej wiedzy zaproponowanej przez Christinę Evans (2005, s. 58). Atrybutami służebnego przywództwa są m.in.: „wizja i system wartości sprzyjające różnorodności, bezwzględna uczciwość, delegowanie uprawnień, wspomaganie rozwoju osobistego podwładnych, inspirowanie ludzi i organizacji do zmian, a także wzajemne zaufanie” (Evans, 2005, s. 67).

Do pojęcia służebnego przywództwa nawiązuje także Barbara Czarniawska (2010, s. 94), twierdząc, że: „Kierownicy są potrzebni w profesjonalnych organizacjach nie tylko po to, aby robić reklamę na zewnątrz, ale również po to, aby organizować pracę dla innych raczej, niż organizować pracę innych” (2010, s. 94). Jak zauważa Czarniawska, idea ta nie jest nowa, o czym świadczą słowa Mary Parker Follet:

Nasza stara idea przywództwa głosiła, że polegało ono na tym, aby wywrzeć wpływ na innych. Ale przekonać ludzi, aby szli za tobą, a przekonać ich, aby pracowali z tobą, to dwie diametralnie różne idee. Dobry przywódca w dzisiejszych czasach nie chce mieć podwładnych, którzy są mu posłuszni, którzy pasywnie robią to, co im każe. Taki przywódca próbuje wychować ludzi będących dokładnym tego przeciwieństwem: ludzi, którzy sami są mistrzami w tym, co robią. Tylko tacy podwładni dowiodą tego, że byli dobrze przewodzeni. (Follet, 1927, za Czarniawska, 2010, s. 94)

Tak rozumiane przywództwo polega na tym, że lider w naturalny sposób dąży do tego, aby przede wszystkim służyć, w przeciwieństwie do pragnienia władzy, wpływów, sławy czy też bogactwa. Zgodnie z tą myślą osoby będące pod wpływem służebnego przywódcy same będą uczyć się od niego, by w przyszłości również pełnić podobną rolę. W celu zapewnienia współpracy niezbędne jest, aby każdy z pracowników był zaangażowany w ogólnie przyjętą

strategię firmy, dzięki temu cele obu stron – zarówno zarządzających, jak i pracowników – będą zbieżne.

W organizacji turkusowej istotne jest także nazewnictwo. Relacje: przełożony – podwładni zastępuje się relacjami przywódca lub lider – współpracownicy. Rolą lidera jest bowiem wspomaganie zespołu, szczególnie w sytuacjach wymagających podjęcia ważnych decyzji. Nie wykonuje on jednak zadań za członków tego zespołu, nie wywiera też na nich presji. Jest dostępny, służy radą. To do niego pracownicy mogą zgłaszać się z wątpliwościami oraz uwagami. Do jego umiejętności zaliczyć można słuchanie, organizowanie spotkań dyskusyjnych oraz dbałość o ich odpowiednią atmosferę i przebieg. Rolą takiego lidera jest również budowanie zaufania w zespole.

### Samozarządzająca się organizacja

Jedną z cech organizacji turkusowej jest samoorganizacja (Laloux, 2015, s. 276). Warunek *sine qua non* stanowi zaufanie jako domyślny sposób budowania zobowiązań. Wolność (autonomia) jest nierozłączna z odpowiedzialnością, wszelkie decyzje są podejmowane w procesie doradczym, a wszyscy zaangażowani są w pełni odpowiedzialni za organizację (Laloux, 2015, s. 276).

Nawiązując do koncepcji Lalouxa, Andrzej Blikle uważa, że określeniem cechy organizacji turkusowej trafniejszym niż samozarządzanie jest samoorganizowanie (Blikle, 2017, s. 56). Blikle w kwestii dylematu: demokratyczne czy autokratyczne kierowanie organizacją, proponuje przyjęcie zasady, że „decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie” (Blikle, 2017, s. 52).

Gareth Morgan podkreśla, że samoorganizacja wymaga umiejętności uczenia się organizacyjnego na zasadzie podwójnej pętli (1997, s. 102), czyli rozwiązywania problemów po wnikliwej analizie ich źródeł, a nie wyłącznie „leczenia” skutków. Zdaniem Morgana warunkami koniecznymi ewolucji organizacji w kierunku samoorganizowania są (s. 102–107):

- zapewnienie w organizacji otwartości i refleksyjności,
- zrozumienie, że organizacje funkcjonują w warunkach zmienności, niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności otoczenia (Abidi i Joshi, 2018),
- docenianie różnych punktów widzenia i analizowanie różnych dróg rozwiązywania problemów, skłanianie członków organizacji do partycypacyjnego podejścia do procesu planowania i kolektywnego podejmowania decyzji,
- tworzenie struktur i procesów pozwalających wdrożyć w organizacji powyższe zasady.

Zdolność do samoorganizacji według Morgana (1997, s. 110–117) ułatwia respektowanie następujących zasad projektowania holograficznego:

- zasady redundancji funkcji, która mówi, że zdolności istotne dla funkcjonowania całości organizacji są wbudowane w jej poszczególne części, a w każdej części organizacji dostrzegamy nadmiar zdolności jej członków,



# Uczelnia organizacją w odcieniu turkusiu – szansa czy iluzja?

- zasady niezbędnej różnorodności Rossa Ashby'ego (1961), co oznacza zasadność tworzenia w organizacji wielofunkcyjnych i interdyscyplinarnych zespołów,
- zasady krytycznego minimum specyfikacji oznaczającej, że „układ organizacji musi być zdefiniowany tak jasno i tak precyzyjnie, jak to tylko możliwe (...) przy założeniu, że na ogół powinno się szczegółowo określać nie więcej niż to, co jest absolutnie konieczne”,
- zasady uczenia się jak się uczyć, z której wynika, że członkowie zespołów cenią działania, które podejmują, a jednocześnie są otwarci na uczenie się rozumiane jako kwestionowanie wzorców tych działań.

Zdaniem autorów artykułu zasadne jest sformułowanie pytania, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, współczesna uczelnia jest skłonna przyjąć niektóre elementy turkusowej organizacji, w tym, czy jest otwarta na stopniowe zastępowanie sztywnych struktur organizacyjnych otwartością na samoorganizowanie się zespołów.

## Od uniwersytetu Humboldta do uniwersytetu z domieszką turkusiu

Aby lepiej uzmysłowić różnice pomiędzy uniwersytem Humboldta, uniwersytem przedsiębiorczym Clarka oraz uniwersytem z elementami turkusowej organizacji, porównano ich cechy, przyjmując za punkty odniesienia cechy uniwersytetu przedsiębiorczego (tab. 1).

**Tabela 1**

Cechy uniwersytetu liberalnego, przedsiębiorczego oraz uniwersytetu z domieszką turkusiu

Wyszczególnienie	Uniwersytet liberalny Humboldta	Uniwersytet przedsiębiorczy Clarka	Uniwersytet organizacją z domieszką turkusiu
1	2	3	4
Rola centrum sterującego	Silna pozycja państwa. Słabe centrum uczelni, uniwersytet korporacją uczonych, organy kolegialne dominują nad jednoosobowymi. Kierownicy katedr podejmują kluczowe decyzje.	Samodzielność uniwersytetu. Rola centrum sterującego jest wzmocniona przy utrzymaniu znaczenia konsultacji z ciałami kolegialnymi pełniącymi rolę doradcze, a nie decyzyjne.	Silne i służebne przywództwo tworzące wspólną wizję uczelni zgodnie z systemem wartości sprzyjającym różnorodności, delegowanie uprawnień, budowanie z pracownikami relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i szacunku oraz odpowiedzialności za rozwój uczelni.
Struktura organizacyjna uczelni	Organizacja sztywna, katedra podstawową jednostką przypisaną do profesora.	Elastyczna, odejście od jednostek organizacyjnych (wydziałów) zorientowanych dyscyplinarnie na rzecz centrów badawczych i dydaktycznych. Struktura uczelni jest tworzona <i>ad hoc</i> .	Struktura uczelni oparta na samoorganizujących się, interdyscyplinarnych zespołach, partnerskich relacjach, współpracy, zaangażowaniu pracowników w sprawy uczelni oraz spójność ich wartości z wartościami uczelni.
Relacje uczelni z otoczeniem	Brak relacji, badania podstawowe są uważane za prawdziwą naukę. W procesie kształcenia dominuje wiedza teoretyczna.	Uczelnia rozwija relacje z otoczeniem. Badania stosowane nabierają znaczenia. W procesie kształcenia ważna jest wiedza praktyczna i teoretyczna.	Wszystkie rodzaje aktywności uczelni są ściśle związane z realizacją misji uczelni jako organizacji służącej otoczeniu. Uczelnia liderem zmian w otoczeniu.
Finansowanie	Państwo.	Dywersyfikacja źródeł finansowania.	Dywersyfikacja źródeł finansowania.
Rdzeń akademicki	Siła uniwersytetu zależy od pozycji profesorów – kierowników katedr.	Siła uniwersytetu budowana na sile zespołów badawczych i dydaktycznych. Transformacja uczelni wymaga konsensusu.	Osią organizacyjną uczelni są zespoły, tradycyjne struktury pełnią funkcje koordynacyjne. Rolą służebnego przywództwa jest orkiestracja.
Kultura przedsiębiorczości, wartości akademickie	Brak elementów kultury przedsiębiorczości, wartości akademickie Mertona.	Zintegrowana kultura przedsiębiorczości oparta na wspólnej wizji oraz wartościach akademickich Zimana.	Powszechna odpowiedzialność za rozwój uczelni, zaufanie i współpraca sprzyjają przedsiębiorczości i tworzeniu aliansów wiedzy typu win-win.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*, B. R. Clark, 1998, IAU Press/Pergamon; *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*, B. R. Clark, 2004, Society for Research into Higher Education & Open University Press; *Organizacja szkolnictwa wyższego w Polsce*, J. Tymowski, 1980, Państwowe Wydawnictwo Naukowe; *Szkice o szkolnictwie wyższym*, J. Szczepański, 1976, Wiedza Powszechna; *Życie naukowe w Polsce Odrodzonej*, B. Jaczewski, 1987, W B. Jaczewski (red.), *Życie naukowe w Polsce w drugiej połowie XIX i w XX wieku. Organizacje i instytucje* (s. 206–234), Polska Akademia Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich; „Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości”, J. Boguski, 2009, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(33), 25–33.

Uniwersytet z domieszką turkusku łączy cechy koncepcji uniwersytetu trzeciej generacji Wissemy (2009, s. 120–126), uniwersytetu społecznie odpowiedzialnego (Leja, 2013, s. 183–207) oraz organizacji podporządkowanej wiedzy (Evans, 2005, s. 58). Cechami charakterystycznymi takiego uniwersytetu są: wzajemny szacunek i zaufanie, odpowiedzialność za rozwój uczelni, powszechna samoorganizacja koordynowana przez rektora, powszechnie uznawany system wartości, a także zaangażowanie wszystkich pracowników w rozwój uczelni.

Zasadne jest w tym miejscu postawienie pytania: czy uczelnie powinny ewoluować w kierunku koncepcji organizacji turkusowej, czy pracownicy są do tego skłonni i przygotowani? Próbę odpowiedzi podjęto po przeprowadzeniu wywiadów w Politechnice Gdańskiej.

### **Czy Politechnika Gdańska powinna ewoluować w kierunku organizacji turkusowej?**

Aby odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie, w 2019 r. przeprowadzono wywiady z wybranymi nauczycielami akademickimi<sup>3</sup>. Dobór respondentów miał charakter celowy i dokonano go na podstawie informacji o pracownikach dostępnych na witrynie internetowej Politechniki Gdańskiej. Celem były rozmowy z dwoma przedstawicielami każdej z trzech dziedzin nauki reprezentowanych na uczelni (tj. nauk społecznych, nauk ścisłych i przyrodniczych oraz nauk inżynierskich i technicznych) zajmującymi stanowiska asystenta lub adiunkta. Pracownicy ci znają struktury funkcjonowania uczelni i mają styczność ze współczesnymi problemami zarządzania uczelnią. Osoby te charakteryzowały się kreatywnością i otwartością na zmiany. Znały obecną strukturę uczelni na tyle dobrze, że dostrzegały jej słabe i mocne strony. Te cechy pozwalały im obiektywnie spojrzeć na propozycję zmiany modelu zarządzania Politechniką Gdańską. Wywiady z respondentami przeprowadzane były z wykorzystaniem zaprojektowanego wcześniej scenariusza, w którym opisano podejmowaną tematykę oraz sformułowano konkretne pytania. Stworzyło to możliwość płynnego wprowadzenia rozmówcy w temat, co miało szczególnie duże znaczenie przy tak eksploracyjnym charakterze przedmiotu badań. Wszystkie pytania miały charakter otwarty. Dla porządku każdemu z respondentów przydzielono kod od R1 do R6, którym opatrzone fragmenty ich wypowiedzi wykorzystane w dalszej części artykułu.

Współautorka artykułu przeprowadzająca wywiady zachęcała rozmówców do wyobrażenia sobie macierzystej uczelni jako instytucji, w której zarządzanie

opiera się na służebnym przywództwie, wzajemnym zaufaniu będącym „domyślnym sposobem budowania zobowiązań” (Laloux, 2015, s. 276), współpracy i partnerstwie. Uczelni, w której decyzje podejmowane są w procesie doradczym, a zainteresowania pracowników nie ograniczają się wyłącznie do ich zakresu odpowiedzialności. Dostrzegany jest także wkład każdego członka społeczności w rozwój uczelni, z uwzględnieniem różnic wymagań i umiejętności w zależności od pełnionych ról, wykształcenia oraz charakteru pracy. Struktura uczelni turkusowej opiera się na samoorganizujących się zespołach, a nie sztywnych strukturach. Zadaniem rozmówców było odniesienie się do tej koncepcji.

### **Zalety i wady ewolucji uczelni w kierunku organizacji turkusowej**

Rozmówcy zostali poproszeni o wskazanie nasuwających się im zalet i wad zaproponowanego innowacyjnego sposobu zarządzania uczelnią. Oto wypowiedź jednego z nich, który dostrzegł w takiej zmianie szansę ułatwienia współpracy między pracownikami uczelni:

Wydaje mi się, że łatwiej byłoby nawiązywać współpracę i tworzyć dużo ciekawsze oraz zdecydowanie szersze niż dotychczas projekty badawcze (...). Otworzyłyby to wiele nowych możliwości i zlikwidowałyby obecne bariery. Również teraz teoretycznie istnieje nacisk na interdyscyplinarność, na współpracę, ale niestety obciążenia techniczne, ustawowe i wszelkie regulacje, które mamy, częściowo uniemożliwiają bądź utrudniają taką współpracę<sup>4</sup>. (R1)

Ten sam rozmówca zauważył, że przyjęcie w uczelni elementów charakterystycznych dla turkusowych organizacji może przyczynić się do spłaszczenia hierarchii i lepszych relacji między pracownikami: „Spłaszczenie hierarchii mogłoby mieć bardzo pozytywny efekt, ponieważ znikłyby bariery psychologiczne wynikające z tego, że nie wypada czegoś zrobić czy zaproponować na przykład profesorowi. Może to spowodowałoby większą otwartość i współpracę, ale trudno to stwierdzić z całą pewnością” (R1).

Rozmówcy dostrzegali również inne zalety proponowanych zmian: „Wzięcie pod uwagę wielu stanowisk i różnych perspektyw” (R4). „Zalety to na pewno przyjemniejsza atmosfera. Aczkolwiek ja osobiście nie jestem zwolennikiem takiego rozwiązania, więc trudno mi sobie jakieś inne zalety wyobrazić” (R5). „Przy bardziej dialogowym podejściu i dużo bardziej płaskiej strukturze łatwiej byłoby stworzyć warunki do tego, by pensa były bardziej płynne, albo żeby chociaż częściej takie problemy podnosić, naświetlać” (R3).

<sup>3</sup> Wywiady przeprowadzała współautorka artykułu i wykorzystała je w swojej dyplomowej pracy magisterskiej *Turkusowy uniwersytet odpowiedzi na współczesne problemy zarządzania uczelnią na przykładzie Politechniki Gdańskiej* (2019).

<sup>4</sup> Wszystkie wypowiedzi zaczerpnięte z wywiadów wykorzystane w tym artykule zostały poddane transkrypcji, której celem było uzyskanie jak największej czytelności przekazywanych treści oraz dostosowanie języka mówionego do potrzeb i wymagań publikacji.

# Uczelnia organizacją w odcieniu turkus – szansa czy iluzja?

„Wyobrażam sobie politechnikę działającą w takim systemie. Jest to dobre rozwiązanie, ponieważ osoby tu pracujące zajmują się szerokim spektrum tematów i są ciekawe, czym zajmują się inni oraz chętne do współpracy” (R4).

Jednocześnie rozmówcy nie bagatelizowali dostrzeżonych wad: „Stosując takie rozwiązanie, tracimy kontrolę nad pracownikami” (R5). „Czas niezbędny na decyzje i rozłożenie odpowiedzialności na wiele osób. Może wtedy byłoby trudniej podjąć (...) radykalniejsze kroki, jeśli odpowiedzialność byłaby rozłożona na kilka osób” (R4). „Na pewno zapanowałby pewien chaos. Nie wiem czy ten naturalny podział nie prowadziłby do spolaryzowania społeczności w tym sensie, że byłyby osoby trochę wykluczone i „przodownicy pracy”, tak określając osoby najbardziej zaangażowane” (R1).

Zmiana sposobu zarządzania to jest długotrwały proces. Tego się trzeba nauczyć. Muszą wytworzyć się pewne nowe struktury i sposoby działania, a to na początku zajmuje bardzo dużo czasu. Nie dla wszystkich, szczególnie dla tych, którzy mają władzę, jest oczywiście, że efekty nie nastąpią natychmiast. (R2)

Z wypowiedzi rozmówców wynika, że propozycję uznają za ciekawą, a nade wszystko stwarzającą możliwość doskonalenia relacji w uczelni. Z drugiej strony dostrzegane są jej istotne wady, a zwłaszcza to, że wymaga zmiany mentalności i przyzwyczajeni społeczności akademickiej, co w praktyce może okazać się trudne, a nawet niemożliwe.

## Współpraca i podejmowanie decyzji

Rozmówców poproszono o ustosunkowanie się do następującego zdania: „Ja i moi współpracownicy różnimy się, ale darzymy się szacunkiem, zaufaniem i łatwo byłoby nam wspólnie podejmować decyzje”.

Interlokutorzy, którzy odnosili się do tego zdania pozytywnie, przytaczali następującą argumentację: „To, że się różnimy, jest oczywiście, my wszyscy jako ludzie się różnimy, jako pracownicy, naukowcy, koledzy – również, ale z pewnością darzymy się szacunkiem. Jak w każdej społeczności są wyjątki, ale generalnie – zgadzam się z tym stwierdzeniem” (R1).

Wydaje mi się, że jest to właściwe określenie zespołu, w którym obecnie pracuję. Na pewno darzymy się szacunkiem, widać też wzajemne zainteresowanie tematami, którymi się zajmujemy. (...) Decyzje są podejmowane przez kierownika katedry, ale pyta on o zdanie bardziej doświadczonych pracowników. Kierownik jest zainteresowany, co inni mają do powiedzenia. (R4)

Ja i moi współpracownicy różnimy się – to znaczy, że mamy odmienne pomysły, jak coś zrobić i te pomysły nie są spójne, ale darzymy

się wzajemnym szacunkiem i uważamy, że każdy ma coś do powiedzenia. Jesteśmy w stanie o tym dyskutować, wypracować jakiś konsensus, a potem potrafimy spotkać się gdzieś na przysłowiowym piwie i rozmawiać jak ludzie. (R3)

Odmienny był pogląd rozmówcy R5, który argumentował to następująco: „Zgodnie z tą nową ustawą praktycznie zamiast spłaszczenia struktury nastąpi sytuacja odwrotna. Uczelnia będzie zarządzana jednoosobowo przez rektora, więc będzie on jednowładcą z praktycznie bardzo małą kontrolą nad sobą”.

W wypowiedziach pojawiły się także obawy, czy w nowej strukturze doceniany będzie wkład w rozwój organizacji wszystkich jej pracowników:

To dotyczy wszystkich, nie tylko pracowników naukowych, dydaktycznych, ale też pracowników administracji, technicznych, infrastruktury? Mówimy o tym samym poziomie szacunku do pani, która sprząta, jak do pana, który jest dziekanem tego wydziału, a także do studentów? Ja znam wielu profesorów, którzy się wypowiadają i robią badania na temat tego, że pracodawcy powinni się odnosić z szacunkiem do pracowników, ale to, jak oni sami traktują studentów, to jest po prostu zatracające. (R2)

## Cechy pracowników turkusowej uczelni

Rozmówcy zwrócili uwagę na następujące cechy pracownika turkusowej uczelni:

Powinien być empatyczny w tym sensie, że jeżeli doszłoby do płaskiego zarządzania, to wtedy wszyscy jedziemy na tym samym wózku i dbanie o siebie nawzajem powinno iść w parze z dbaniem o nasz wspólny interes. Oczywiście takie kwestie jak uprzejmość – to jest pewne minimum. (R3)

„Trzeba mieć świadomość, że uczelnia to często miejsce pracy ludzi specyficznych, jeśli chodzi o sposób bycia. Ja bym nie szedł w stronę wymagania, że muszą to być osoby komunikatywne, bo ktoś niekomunikatywny i tak może być świetnym pracownikiem” (R6).

Uwagę zwraca również inna wypowiedź wskazująca na to, co powinno wyróżniać osoby zarządzające turkusową uczelnią:

Uważam, że osoby bezpośrednio zaangażowane w rządzenie uczelnią i mające coś do powiedzenia powinny posiadać szerokie horyzonty. Oczekiwanie, że będą to ludzie renesansu może jest utopijną wizją, ale jeżeli człowiek ma szersze horyzonty i widzi coś poza swoją dziedziną badań, wie co się dzieje dookoła, czy to w nauce, czy w kulturze (...), to (...) może podejmować właściwsze decyzje przez wzgląd chociażby na humanizm. (R3)



## Podsumowanie

Wywiady przeprowadzono z niewielką liczbą celowo dobranych rozmówców – nauczycieli akademickich Politechniki Gdańskiej, dlatego nie są możliwe jakiegokolwiek uogólnienia. Przytoczone wypowiedzi składają się natomiast do refleksji oraz wskazują, iż przystępując do dyskusji nad zasadnością i celowością wprowadzenia zmian w uczelni tak, aby pojawiły się w niej elementy turkusowej organizacji, należy bardzo dokładnie poznać organizację oraz jej pracowników. Nie można zapominać również o złożoności takiej instytucji, jaką jest uczelnia. To organizacja akademicka, co wiąże się z określoną kulturą instytucjonalną i zakorzenionymi tradycjami. To organizacja długiego trwania.

Intencją autorów było to, aby artykuł stanowił zaproszenie do podjęcia dyskusji o wdrożeniu pewnych elementów turkusowej organizacji na uczelniach. Do tej pory taki sposób zarządzania znany jest głównie w teorii, a przypadki wprowadzania go w życie, choćby częściowo, mają miejsce głównie w korporacjach (Blikle, 2017, s. 67–85; Wzorek, 2019, s. 205–256).

Odpowiadając na pytanie postawione w tytule artykułu, trzeba podkreślić, że rozmówcy dostrzegli istotne trudności, które towarzyszyłyby hipotetycznemu wdrażaniu wybranych elementów koncepcji turkusowej organizacji w Politechnice Gdańskiej, a także wyrażali wątpliwości co do możliwości przeprowadzenia takich zmian. Oto przykłady: „Nie wydaje mi się, żeby to w ogóle w organizacji tej wielkości co Politechnika Gdańska, było to możliwe” (R5). „Zmiana z obecnego systemu na zaproponowany byłaby szalenie trudna ze względu na to, jakie osoby w tym systemie teraz egzystują. Trudno mi sobie wyobrazić współpracę zupełnie płaską na PG, ponieważ mamy tak mocno utarte zasady, w których żyjemy teraz” (R1).

Natomiast o tym, że zasadne byłoby podjęcie dyskusji o możliwościach wdrożenia elementów turkusowego zarządzania przekonują autorów artykułu następujące wypowiedzi: „Wyobrażam sobie politechnikę działającą w takim systemie. Jest to dobre rozwiązanie, ponieważ osoby tu pracujące zajmują się szerokim spektrum tematów i są ciekawe, czym zajmują się inni oraz chętne do współpracy” (R4).

Ja bardzo pozytywnie odnoszę się do takiej zmiany. Znane są mi koncepcje związane z turkusową organizacją czy inne tego typu koncepcje współpracy i nie hierarchicznego, lecz bardziej demokratycznego, zarządzania firmami. Jestem przekonana, że to może działać nie tylko w różnych firmach, ale także w takiej instytucji jak Politechnika Gdańska. Uważam, że byłoby to z korzyścią dla uczelni. (...) Taka jest tendencja światowa. (R2)

Ważny jest również argument jednego z rozmówców, który uważa, że przyjęcie w uczelni elementów charakterystycznych dla turkusowych organizacji może przyczynić się do spłaszczenia hierarchii

i lepszych relacji między pracownikami: „Spłaszczenie hierarchii mogłoby mieć bardzo pozytywny efekt, ponieważ znikłyby bariery psychologiczne wynikające z tego, że może nie wypada czegoś zrobić czy zaproponować na przykład profesorowi. Może to spowodowałoby większą otwartość i współpracę, ale trudno to stwierdzić z całą pewnością” (R1).

Zmiana jest nieodłącznym atrybutem każdej współczesnej organizacji, również instytucji akademickiej. Poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjno-zarządczych w uczelniach, zdaniem autorów opracowania jest zasadne, gdyż redundancji kapitału intelektualnego uczelni nie towarzyszy jego optymalne wykorzystanie. Dotyczy to zarówno kapitału ludzkiego, organizacyjnego, jak i relacyjnego. Dlatego podjęcie dyskusji nad przedstawioną, z pewnością kontrowersyjną, propozycją, uważamy za celowe.

## Bibliografia

- Abidi, S. i Joshi, M. (2018). *The VUCA learner. Future-proof your relevance*. SAGE. <http://dx.doi.org/10.4135/9789353280772>
- Ashby, W. R. (1961). *Wstęp do cybernetyki*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Basińska, B., Leja, K. i Szuflita-Żurawska, M. (2019). Positive management of universities: A model of motivation to strive for scientific excellence. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 237–250. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070313>
- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydawnictwo Helion.
- Boguski, J. (2009). Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(33), 25–33.
- Brunsson, N. i Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4), 721–746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. IAU Press/Perгамon.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*. Society for Research into Higher education & Open University Press.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Wydawnictwo Poltext.
- Evans, Ch. (2005). *Zarządzanie wiedzą*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hoecht, A. (2006). Quality assurance in UK higher education: Issues of trust, control, professional autonomy and accountability. *Higher Education*, 51, 541–563. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2533-2>
- Iwko, J. i Pisarska, A. (2019). Realizacja funkcji personalnej w organizacji turkusowej. *Problemy Jakości*, 5, 2–10. <https://doi.org/10.15199/46.2019.5.1>
- Jablecka J. (1993). Niezależność, autonomia i wolność akademicka a modele koordynacji szkolnictwa wyższego. Na marginesie artykułu C. Kerra. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1, 58–77.

# Uczelnia organizacją w odcieniu turkusiu – szansa czy iluzja?

Jaczewski, B. (1987). Życie naukowe w Polsce Odrodzonej. W B. Jaczewski (red.), *Życie naukowe w Polsce w drugiej połowie XIX i w XX wieku. Organizacje i instytucje* (s. 206–234). Polska Akademia Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Kern, H. (2010). *Humboldt's educational ideal and modern academic education*. 26th Annual Meeting of the Danube Rectors Conference, 04–06.02.2010, Novi Sad, Serbia. [http://www.drc.uns.ac.rs/presentations/05\\_DS/03-Prof.Dr.HeinrichKern.pdf](http://www.drc.uns.ac.rs/presentations/05_DS/03-Prof.Dr.HeinrichKern.pdf)

Komunikat Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 29 września 2020 r. w sprawie wykazu wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe (2020). [http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2020\\_09/1e07e3553c78f5d9ebb48c9210bc0520.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2020_09/1e07e3553c78f5d9ebb48c9210bc0520.pdf)

Kozina, A. i Pieczonka, A. (2018). Turkusowe podejście do zarządzania konfliktami organizacyjnymi. *Marketing i Zarządzanie*, 1(51), 207–214. <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-20>

Kulikowski, E. i Antipow, E. (2020). Niezamierzone konsekwencje punktozy jako wartości kulturowej polskiej społeczności akademickiej. *Studia Socjologiczne*, 3(238), 207–236. <https://doi.org/10.24425/sts.2020.132476>

Kwiek, M. (2010). *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*. Wydawnictwo Naukowe UAM.

Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Wydawnictwo Studio Emka.

Leja, K. (2013). *Zarządzanie uczelnia. Koncepcje i współczesne wyzwania*. Wolters Kluwer.

Leja, K. (2020). *Analiza rozwiązań statutowych wybranych (czołowych) polskich uczelni przygotowana w ramach projektu „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów na rzecz doskonalenia działania uczelni”* [materiał niepublikowany].

Mażul, E. (2016). Czerwień czy turkus: opresyjna i nieopresyjna komunikacja w zarządzaniu zespołem. *Personel i Zarządzanie*, 12, 48–51.

Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pawlak, A. (2019). *Turkusowy uniwersytet odpowiedzi na współczesne problemy zarządzania uczelnia na przykładzie Politechniki Gdańskiej* [praca dyplomowa magisterska – materiał niepublikowany].

Pokorska, A. (2020). Co liczyć i z kim się liczyć? Produktowa i nieproduktowa aktywność naukowa w kontekście uczelni badawczej – perspektywa kluczowych grantobiorców. *Przegląd Socjologiczny*, 69(4), 65–90. <https://doi.org/10.26485/PS/2020/69.4/3>

Powichrowska, B. (2018). Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkusiu. *Przedsiębiorstwo i Finanse*, 1, 95–104.

Radośniński, E. (2021). Uczelnie w czasach punktozy. *Forum Akademickie*, 4. <https://miesiecznik.forumakademickie.pl/czasopisma/fa-4-2021/uczelnie-w-czasach-punktozy/>

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości

działalności naukowej (Dz. U. 2019 poz. 392). <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000392/O/D20190392.pdf>

Sauerland, K. (2006). Idea uniwersytetu: aktualność tradycji Humboldta? *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(28), 89–96.

Sułkowski, Ł. (gospodarz). (2021). *LUMEN 1 na 1, czyli prof. Łukasz Sułkowski o szkolnictwie wyższym z liderami zarządzania* [Wideo podcast]. PCG Akademia. <https://www.youtube.com/watch?v=GKthV3dtoK8>

Szcześniak, J. (2021). Potencjalnie drapieżne w wykazie czasopism. *Forum Akademickie*, 4. <https://miesiecznik.forumakademickie.pl/czasopisma/fa-4-2021/potencjalnie-drapiezne-w-wykazie-czasopism/>

Szcześniński, J. (1976). *Szkice o szkolnictwie wyższym*. Wiedza Powszechna.

Tabaszewska-Zajbert, E. i Sokołowska-Durkalec, A. (2018). Coaching jako narzędzie wsparcia turkusowego modelu organizacji. W E. Stroińska i M. Geraga (red.), *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(8), 617–629. <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIX-8-1.pdf>

Tripathi, K. i Gupta, R. (2016, 21 grudnia). Autonomy and accountability in higher education. *Journal of Human and Work Management*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3092012>

Tymowski, J. (1980). *Organizacja szkolnictwa wyższego w Polsce*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>

Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20110840455/U/D20110455Lj.pdf>

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

Węgrzyn, G. (2021). Czy stworzymy silną drużynę. *Forum Akademickie*, 4. <https://miesiecznik.forumakademickie.pl/czasopisma/fa-4-2021/czy-stworzymy-silna-druzyne/>

Wissem, J. (2009). *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*. Wydawnictwo ZANTE.

Wyrzykowska, B. (2019). Teal organizations: Literature review and future research directions. *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.12>

Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii do turkusiu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*. Wydawnictwo Helion.

Zakowicz, I. (2012). Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch? *Ogrody Nauk i Sztuk*, 2, 62–74. <https://doi.org/10.15503/onis2012.62.74>

**Krzysztof Leja** jest profesorem Politechniki Gdańskiej. Prowadzi badania, które koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Autor dwóch monografii i ponad 100 publikacji. Większość z nich umieszczono w serwisie ResearchGate pod adresem: [https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof\\_Leja](https://www.researchgate.net/profile/Krzysztof_Leja). Od 2010 r. prowadzi blog poświęcony tej problematyce <http://www.zie.pg.gda.pl/quo-vadis-academia>. Od 2013 r. członek Komitetu Naukoznawstwa PAN. Od 2014 r. członek Komisji Zarządzania Kulturą PAU. W latach 2014–2020 r. reprezentował Polskę w projektach ETER (European Tertiary Education Register). Ekspert Fundacji Rektorów Polskich. W latach 2016–2018 członek Rady Narodowego Kongresu Nauki. W latach 2018–2020 członek Komitetu Polityki Naukowej.

**Aleksandra Pawlak** jest magistrem zarządzania, absolwentką Wydziału Zarządzania i Ekonomii na Politechnice Gdańskiej. Jej zainteresowania naukowe dotyczą m.in. tematyki zarządzania wiedzą, uczenia się przez całe życie oraz zarządzania organizacją. Obecnie kontynuuje naukę na kierunku informatyka na Wydziale Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej.

## POLECAMY

### Co się dzieje z uniwersytetem? Cykl seminariów

Seminarium zainicjowali twórcy platformy OEES EduLab (<https://oees.pl/edu-lab/>) w lutym 2021 roku.

Koordinatorami cyklu są: prof. dr hab. Andrzej Blikle, prof. dr hab. Anna Giza-Poleszczuk, prof. dr hab. Jerzy Hausner i dr Łukasz Stankiewicz.

W semestrze letnim w roku akademickiego 2020/21 zorganizowano pięć spotkań – nagrania z seminariów oraz dodatkowe materiały można znaleźć na stronie OEES pod adresem: <https://oees.pl/seminarium-uniwersyteckie/>



Robocze tematy spotkań zaplanowanych w roku akademickim 2021/22:

**Październik:** *Refleksje o doświadczeniu wdrażania reformy*, głos wprowadzający: prof. dr hab. Anna Karwińska

**Listopad:** *O przywództwie akademickim*, głos wprowadzający: dr hab. Michał Łuczewski oraz Piotr Czekierda

**Grudzień:** *Uniwersytet jako system polityczny*, głos wprowadzający: prof. dr hab. Jacek Raciborski.

Spotkania odbywają o godz. 17.00 w trybie zdalnym. Zainteresowani po zarejestrowaniu się pod adresem [www.oees.pl/uniwersytet/](http://www.oees.pl/uniwersytet/) otrzymają elektroniczne zaproszenie na seminarium.



### Szkoła ponownie czy szkoła od nowa? Jak wygląda powrót do stacjonarnej edukacji? Raport Centrum Edukacji Obywatelskiej

W raporcie przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród nauczycieli i uczniów w pierwszych dniach po powrocie do szkoły po okresie nauczania zdalnego. Badanie, w którym wzięło udział prawie 4000 uczennic i uczniów oraz ponad 1600 nauczycielek i nauczycieli, pozwala na sformułowanie wielu ważnych stwierdzeń dotyczących obecnej sytuacji w szkołach.

Najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją szkoły to: odbudowa motywacji i zaangażowania uczniów zniechęconych do powrotu do szkoły; praca nad wyrównywaniem większych niż dotychczas różnic w poziomie wiedzy pomiędzy uczniami; zapewnienie dostępności psychologów i pedagogów szkolnych dla dzieci i młodzieży oraz elementów wsparcia psychologicznego dla nauczycieli, odpowiedź na potrzeby tych grup nastolatków, którzy docenili elastyczność edukacji zdalnej, a teraz sceptycznie patrzą na powrót do szkoły.

Autorzy raportu sformułowali również szereg rekomendacji skierowanych do nauczycielek i nauczycieli, dyrekcji szkół oraz władz oświatowych wszystkich szczebli. Mogą być one przydatne w ostatnich tygodniach pracy przed wakacjami, podczas przygotowywania się do nowego roku szkolnego oraz w długoterminowej perspektywie.

Raport można pobrać bezpłatnie ze strony CEO: <https://ceo.org.pl/publikacje/rozwoj-szkoly-i-doskonalenie/szkola-ponownie-czy-szkola-od-nowa-jak-wyglada-powrot-do>