

PIOTR SZTOMPKA\*

## Uniwersytet współczesny; zderzenie dwóch kultur

Od pewnego czasu w środowisku uniwersyteckim narasta niepokój o kierunek, w jakim zmierzają nasze uniwersytety, mówi się nawet o kryzysie tej instytucji. Coraz częściej ujawniają się patologie życia akademickiego, dawniej skutecznie powstrzymywane przez mechanizmy wewnętrznej, środowiskowej samokontroli. Obawy wyrażane są dość powszechnie w rozmowach prywatnych, w kuluarach konferencji naukowych, a także, choć rzadziej, w debacie publicznej. Na krytykach obecnych tendencji ciąży bowiem od razu odium konserwatyzmu, oporu wobec rzekomej „nowoczesności”, a oficjalna diagnoza zdaje się opierać na przekonaniu, że owej „nowoczesności” jest jeszcze za mało.

W artykule tym przedstawię diagnozę przeciwną, celowo przejaskrawioną, aby zmobilizować środowiskową autorefleksję i wywołać poważną debatę. Wierzę bowiem w siłę akademickiego *civil society* i w to, że sanacja obecnej sytuacji musi zacząć się od nas samych, a ukształtowanie się środowiskowego konsensusu stworzy wystarczający nacisk, aby zatrzymać i częściowo odwrócić obecne tendencje. W proponowanej diagnozie skupię się na tym obszarze, który moim zdaniem jest kluczowy dla funkcjonowania każdej instytucji, a mianowicie na przenikającej instytucję kulturze, na tych „miękkich” czynnikach, które wyznaczają sposoby myślenia i działania jej uczestników.

### Kultura akademicka

Kulturę, jako socjolog, rozumiem szeroko jako zbiór podzielanych w danej zbiorowości i akceptowanych przez jej członków idei (przekonań, poglądów, opinii), oraz, co szczególnie ważne, reguł postępowania (wartości wskazujących godne cele, norm dyktujących godne sposoby osiągania celów oraz wzorców osobowych pokazujących, kim warto być). A kultura akademicka to dla mnie tyle, co ramy ideowe i normatywne wyznaczające pole aktywności społeczności uniwersyteckiej. W tym sensie jest to pojęcie węższe od kultury naukowej, odnosi się bowiem do jednego tylko typu instytucji funkcjonujących w obszarze nauki. Do instytucji bardzo specyficznej i najbardziej ze wszystkich zakorzenionej w długiej historii.

Geneza kultury akademickiej jest dwojaka. Po pierwsze, stanowi skumulowany efekt wielowiekowego artykułowania i krystalizowania się tradycji uniwersyteckiej – idei uni-

---

\* Prof. dr hab. Piotr Sztompka, członek rzeczywisty PAN, Uniwersytet Jagielloński; Autor jest inicjatorem Kongresu Kultury Akademickiej i przewodniczącym jego Rady Programowej, Kraków 20-22 marca 2014 r. ([www.kongresakademicki.pl](http://www.kongresakademicki.pl))

wersytetu. Po drugie, ukształtowana zostaje przez aktualny szerszy kontekst funkcjonowania uniwersytetów: legislacyjny, polityczny, ekonomiczny, a w szczególności regulacje prawne czy administracyjne odgórnie wymuszające organizację życia uniwersyteckiego. Przenoszą się one na poziom kultury przez oportunistyczne adaptacje uczestników instytucji, którzy próbują z konieczności zmieścić swoje cele i aspiracje w narzuconym odgórnie biurokratycznym gorsecie.

Uniwersytet jest instytucją szczególną. Gdy powstawał w średniowieczu odróżniał się od razu od dworu monarszego, kościoła, zakonu rycerskiego, manufaktury. A później przez wieki był istotnie inny od urzędów państwowych, armii, przedsiębiorstw, innych rodzajów szkół. To, co go wyróżniało, to pewna centralna wartość: apoteoza rozumu, racjonalności. Jak głosi dewiza najstarszego polskiego uniwersytetu *Plus ratio quam vis*. Wartość ta dyktowała szczególne sposoby działania: odwoływanie się do faktów, logiczną argumentację, uzasadnianie twierdzeń, obiektywizm, odpowiedzialność za słowo. W innych instytucjach centralne są inne wartości: w politycznych – władza, w wojskowych – waleczność, w religijnych – wiara, w ekonomicznych – produkcja. I inne są także podporządkowane im normy.

Choć od początku uniwersytet podejmował misję edukacyjną, był zawsze szkołą szczególną. Podczas gdy wszelkie inne szkoły, także wyższe, realizują jedynie przekaz wiedzy zastanej, kładąc główny akcent na wiedzę praktycznie stosowaną, uniwersytet demonstrował zawsze integralny związek nauczania z własnymi badaniami, w których szukał prawdy, nawet wtedy gdy wydawała się całkowicie bezużyteczna. Głównym celem było ustalenie faktów, a potem ich wyjaśnienie, zrozumienie przyczyn i mechanizmów rządzących światem. Zastosowania praktyczne traktowano jako sprawę wtórną, która jest naturalną pochodną wiedzy podstawowej. Wierzono, jakże słusznie, że nie ma nic bardziej praktycznego jak wiedza prawdziwa, sprawdzona teoria naukowa, nawet gdy jej stosowalność nie jest natychmiastowa, lecz odroczonej niekiedy nawet o stulecia. Kopernik ani Kepler nie myśleli, że ich odkrycia znajdą dużo później zastosowanie w nawigacji morskiej czy astronautyce, a wielu noblistów otrzymuje dzisiaj nagrodę za odkrycia sprzed kilkudziesięciu lat.

Ta swoistość wartości centralnej i swoistość misji – zarówno edukacyjnej, jak i badawczej – prowadziła do wytworzenia się swoistych przekonań i swoistych reguł w społeczności uniwersyteckiej. Kultura akademicka przybrała kształt kultury wspólnoty: uczonych i terminatorów, wykładowców i studentów. Podobna do tej, jaka w innych obszarach życia występuje w rodzinie, kręgu przyjaciół, dobrym sąsiedztwie, zgranej drużynie sportowej.

### **Alternatywa: kultura korporacyjna**

Ale w naszych czasach, w których głównym tematem przenikającym całe życie społeczne jest produkcja i konsumpcja, fabrykowanie i kupowanie („ekonomia, głupcze!”),

teren uniwersytetu zaatakowała, niczym wirus, diametralnie przeciwna jego naturze kultura korporacyjna, której właściwe miejsce to firmy, przedsiębiorstwa, banki, urzędy administracyjne. W uniwersytecie pojawiły się obok siebie dwie kultury: wspólnotowa i korporacyjna, całkowicie ze sobą niezgodne. Ten dysonans to w moim przekonaniu źródło kryzysu instytucji uniwersytetu. Co gorsze, w rękach oszołomionych fetyszem nowoczesności administratorów, nadsluchujących chętnie bajek pseudouczonych o „uniwersytecie posttradycyjnym”, doszło do erozji modelu tradycyjnego, tego spontanicznie przez wieki wytworzonego ładu wspólnotowego, akademickiego *Gemeinschaft* i do apoteozy narzuconego odgórnie ładu korporacyjnego, modelu akademickiego przedsiębiorstwa. Wahadło odchyliło się w jedną stronę znacznie za daleko.

Diametralne przeciwieństwo kultury wspólnotowej i kultury korporacyjnej manifestuje się w każdym aspekcie ich obu. Przedstawię to w postaci dziesięciu opozycji. Po stronie kultury wspólnotowej wielu działających dzisiaj na uniwersytetach odnajdzie wspomnienia „raju utraconego”, a po stronie kultury korporacyjnej uświadomi sobie zagrożenia panoszącej się „nowoczesności”.

### **Uczeni czy pracownicy najemni? Studenci czy klienci?**

Aspekt pierwszy: uczestnictwo w instytucji. Kultura wspólnotowa to zintegrowana silnymi więziami społeczność złożona z mistrzów (uczonych), terminatorów (naukowców) i uczniów (doktorantów i studentów). W kulturze korporacyjnej uczestniczy natomiast personel: kierownicy i pracownicy (menedżerowie, robotnicy, urzędnicy itp.). Na zewnątrz, poza granicą instytucji, znajdują się klienci, którym firma coś sprzedaje lub którym dostarcza pewnych usług. Wkroczenie kultury korporacyjnej na teren uniwersytetu polega na tym, że zamiast mistrzów pojawiają się kierownicy, a studenci z partnerów w procesie edukacyjnym przekształcają się w klientów. O ich liczebność zabiega się technikami marketingowymi, a ich liczba przekłada się na zysk albo bezpośrednio w szkołach prywatnych, albo pośrednio przez dotację edukacyjną w szkołach publicznych. Warto zwrócić uwagę na termin „usługi edukacyjne”, który pojawia się coraz częściej w języku oficjalnym.

### **Więzi społeczne czy interesy?**

Aspekt drugi: charakter więzi integrującej instytucję. W kulturze wspólnotowej społeczność uniwersytecka jest powiązana więziami miękkimi o charakterze moralnym. Najważniejsze z nich to: zaufanie, lojalność wobec partnerów i całej wspólnoty, solidarność, wzajemność, odpowiedzialność, tożsamość, duma i honor. Dzięki takim więziom uniwersytet może być instytucją samorządną, samoregulującą się i autonomiczną. W kulturze korporacyjnej natomiast integracja przedsiębiorstwa, a więc powiązania między kierownikami, pracownikami i klientami, wynikają z przepisów prawnych i admi-

nistracyjnych, od ustaw po regulaminy czy statuty. Jest to regulacja zewnętrzna narzucona przez państwo i rynek. Przenikanie logiki biurokratycznej do wspólnoty uniwersyteckiej jest niestety coraz bardziej wyraźne. Usiłuje się regulować drobiazgowymi, kaźuistycznymi zarządzeniami wszelkie obszary działalności. Często przybiera to charakter humorystyczny, jak w tym kilkunastostronicowym rozporządzeniu na temat sposobu wysyłania listów, gdzie profesorom uniwersytetu wskazywano, ile centymetrów od prawego marginesu koperty i ile od górnego powinno się naklejać znaczek (autentyk!). Co gorsza, próbuje się rygorystycznie regulować nie tylko naklejanie znaczków, ale pracę naukową, z natury twórczą, i pracę dydaktyczną, z natury angażującą unikalną osobowość wykładowcy. I jedna, i druga ma sens tylko, o ile towarzyszy jej wolność wyboru problemów i metod badawczych oraz treści i strategii dydaktycznych.

### **Pasja czy posada?**

Aspekt trzeci: motywacje uczestnictwa w instytucji. Tu występuje opozycja radykalna. W kulturze wspólnotowej dominują motywacje autoteliczne, w przypadku uniwersytetu, takie jak: pasja naukowa, ciekawość poznawcza, dociekliwość, impuls twórczy czy prospołeczne ambicje dzielenia się wiedzą i własnymi odkryciami ze współpracownikami, studentami, a także przez publikacje i popularyzację skierowane do szerokiego kręgu odbiorców. Motywacje instrumentalne, czyli zarobek, są we wspólnocie uniwersyteckiej wtórne. Symbolicznie mówi o tym przysięga doktorska. Gdyby było inaczej, przy obecnej strukturze płac nikt o zdrowych zmysłach na uniwersytecie by się nie zatrudnił, wybierając pracę w biznesie, a uniwersytet stałby się oazą życiowych nieudaczników.

Tymczasem w kulturze korporacyjnej, w firmie, przedsiębiorstwie zatrudniamy się z motywacji instrumentalnych po to, aby uzyskać płacę zapewniającą środki godziwego życia. Klimat kapitalizmu i konsumpcjonizmu dociera jednak także do kultury uniwersyteckiej. Coraz częściej przy wyborze problemu badawczego zastanawiamy się, czy to się opłaci, zawyżamy sztucznie koszty we wnioskach o grant, domagamy się wynagrodzenia za każdy przeprowadzony egzamin. Spotkałem się kiedyś z wnioskiem grantowym, gdzie kandydat domagał się sporej sumy za „czytanie literatury przedmiotu” (niestety także autentyk!).

### **Samoregulacja czy sankcje?**

Aspekt czwarty: sposoby egzekwowania reguł panujących w instytucji. We wspólnotowej kulturze uniwersyteckiej decydująca jest opinia środowiska naukowego. W pozytywny sposób manifestuje się przez różne formy uznania naukowego, czy to symboliczne (od pochwały szefa po Nagrodę Nobla), czy to bardziej realne, jak na przykład awanse na ścieżce kariery, aż po sławę. W negatywny sposób wyraża się w środowiskowym potępieniu, izolacji, a nawet banicji. Egzekwowanie reguł ma więc charakter wewnętrzny i opiera się na psychologicznych mechanizmach dumy i wstydu.

Zupełnie inaczej jest w korporacji, gdzie kontrola pracowników opiera się przede wszystkim na formalnej dyscyplinie i sankcjach za jej nieprzestrzeganie oraz w mniejszym stopniu na ustalonych z góry premiach, awansach i nagrodach. Egzekwowanie reguł ma tutaj charakter zewnętrzny i opiera się na psychologicznym mechanizmie konformizmu, oportunistycznym, adaptacji i obawy przed karą. I w tym obszarze logika korporacyjna trafia do uniwersytetu. Przykład to wyróżnienia przyznawane każdemu, kto wystarczająco długo pracował na uniwersytecie za to, że wytrwał na etacie. Nawet, gdy to jest jego jedyne „osiągnięcie”.

### Wolność czy dyscyplina?

Aspekt piąty: warunki i tryb pracy. W kulturze akademickiej występuje znaczny wymiar wolności. Wyraża się to w nieregulowanym czasie pracy, samodzielnym określaniu rytmu pracy, samodzielnym wyznaczaniu zadań badawczych według tego, „co uczonemu w duszy gra”, samodzielnym formułowaniu strategii i treści edukacyjnych, a także dużej roli przypadku (*serendipity*) w sukcesie badawczym czy edukacyjnym. Jak ujął to kiedyś twórca polskiej socjologii Florian Znaniecki, „uczony musi być trzymany na bardzo długiej smyczy”<sup>1</sup>. W kulturze korporacyjnej rzecz wygląda zupełnie inaczej: smycz musi być bardzo krótka. Organizacja pracy opiera się na precyzyjnej i rygorystycznej dyscyplinie. Czas pracy jest kontrolowany, rytm pracy drobiazgowo wyznaczony, a efekty z góry zaplanowane. Przeniesienie tej logiki na teren uniwersytetu zagraża akademickiej wolności i nie może przynieść oczekiwanych rezultatów. Spotkałem się kiedyś z intratną ofertą pracy w uczelni prywatnej, pod warunkiem że co rok będę „wyrabiał” dla nich sto punktów ministerialnych za osiągnięcia badawcze. Czy na taki pomysł mógłby wpaść ktoś, kto rozumie rytm pracy naukowej i ważnych osiągnięć, gdzie raz zdarzają się one częściej, a kiedy indziej trzeba na nie długo czekać? (O absurdzie liczenia odkryć w punktach będzie jeszcze mowa). Terenem działań pozornych staje się planowanie zadań we wnioskach grantowych, ów harmonogram i kosztorys, gdzie trzeba z góry przewidzieć, jakie i kiedy będą efekty, jakie po drodze podejmie się czynności i ile będą kosztować. Wszystko to wypełnia się „z sufitu”, bo w nauce przewidzenie i zaplanowanie twórczego rezultatu jest po prostu niemożliwe. Nie można zaplanować odkrycia ani wycenić geniuszu w punktach. Kopernik, Galileusz, Newton, Maria Curie i Albert Einstein nie mieliby żadnych szans w konkursie o granty. Mechanizm ten promuje prace standardowe, rutynowe, powtarzalne, sprawozdawcze i opisowe, bo tu można w miarę pewnie zaplanować osiągnięcie rezultatu, mniejsza o to, że bezwartościowego. Sprzeczne z istotą pracy twórczej są także narzucane z zewnątrz tematy, kiedyś zwane „proble-

---

<sup>1</sup> F. Znaniecki, *The Social Roles of the Men of Knowledge*, New York 1940; Columbia University Press.

mami węzłowymi”, a dzisiaj „projektami zamawianymi”. Pół biedy, gdy są zakresowo szerokie, bo wtedy uczeni mogą i tak robić swoje, ornamentując wyniki tytułami odpowiadającymi zamawiającemu. Inny przykład wirusa korporacyjnego, który zatruwa organizm uniwersytecki, tym razem w obszarze dydaktyki to słynne Krajowe Ramy Kwalifikacji, wyliczone w setkach punktów i podpunktów i wskazujące drobiazgowo efekty dydaktyczne. Wypełniamy te absurdalne tabelki, śmiejąc się do rozpuku, bo zamiast nich wystarczyłoby proste sformułowanie: „nauczyć studentów myśleć”.

### **Wybitność czy tylko rzetelność?**

Aspekt szósty: wymagania roli społecznej i kariery. Uczony uniwersytecki i pracownik przedsiębiorstwa różnią się pod tym względem diametralnie. W roli społecznej uczonego (podobnie jak we wszystkich zawodach twórczych) mieści się obowiązek nieustannego dążenia do wybitności, do bycia lepszym od siebie jeszcze z wczoraj i bycia lepszym od innych pracujących w jego dziedzinie. W dziedzinie badawczej chodzi o coraz głębszą wiedzę. W dziedzinie dydaktycznej – o ciągłe aktualizowanie przekazywanych treści, unowocześnianie metod przekazu, dbałość o coraz większą jasność i precyzję wykładu. Ten typ aspiracji jest konstytutywny dla dwoistej roli uniwersyteckiej i nie kończy się na żadnym z osiągniętych szczebli kariery. Jak mawiał mój mistrz naukowy, amerykański socjolog Robert Merton *there is no repose at the top* (nie ma odpoczynku na szczytach)<sup>2</sup>, bo zawsze jest jeszcze coś więcej, co można osiągnąć, a dążenie ku temu nie jest kaprysem, zachcianką, lecz powinnością. Kryteria osiągnięć w pracy uniwersyteckiej to dodana wartość poznawcza, przyczynek do puli wiedzy w danej dziedzinie, nowatorstwo, oryginalność i innowacyjność efektu, a w pracy dydaktycznej – skuteczność przekazu wiedzy i akademickich wartości. Wyznacznikiem kariery jest dorobek naukowy i osiągnięcia w kształceniu. Te drugie to też wartość dodana, tyle że trudniej uchwytne, bo zamknięta w głowach studentów, magistrantów czy doktorantów.

Zupełnie inaczej wymagania roli i przebieg kariery wyglądają w przedsiębiorstwie. Motorniczy zatrudniony w MPK musi umieć dobrze i bezpiecznie prowadzić tramwaj. I tyle. Pewien poziom kompetencji jest wszystkim, czego wymaga jego rola. Jeśli osiągnie coś więcej, wymyśli jakąś innowację techniczną, usprawni tramwaj, to będzie to naddatek, nieoczekiwany, nieobowiązkowy i dodatkowo nagradzany. Kryterium dobrej, zdyscyplinowanej i użytecznej pracy – przeważnie powtarzalnej, rutynowej – jest najważniejsze. Wyznacznikiem powolnej kariery, sprowadzającej się przeważnie do awansu w drabinie zarobków, jest zawodowa kompetencja i doświadczenie praktyczne. Ważnym czynnikiem jest tzw. wysługa lat. Przejawem przenoszenia takiej logiki korporacyjnej do wspólnoty uniwersyteckiej jest liberalizm w ocenianiu dorobku twórczego, omijanie

---

<sup>2</sup> Korespondencja prywatna.

mechanizmu rotacji czy zastępowanie wkładu poznawczego wysługą lat. Zapewne każdy spotkał się z sytuacją, gdy formułuje się wniosek profesorski pracownika, który już dawno zamknął swój etap twórczy i jedynie odczytuje na wykładach notatki sprzed lat, bowiem zbliża się do emerytury i trzeba „zdążyć” przed Panem Bogiem.

### Opinia środowiska czy liczenie punktów?

Aspekt siódmy: miary efektów pracy. Tutaj inwazja kultury korporacyjnej jest widoczna bardzo wyraźnie. W tradycji uniwersyteckiej podstawą oceny wyników badawczych jest jakościowa opinia „równych” (*peer review*), czyli innych członków wspólnoty, tutaj rozumianej szerzej, nie jako społeczność jednego uniwersytetu, lecz całego środowiska danej dyscypliny, krajowego, a dzisiaj nawet globalnego. Wyrazem tej opinii jest krytyka naukowa, recenzje, rekomendacje innych uczonych. Pośrednio ważnym wskaźnikiem jest miejsce publikacji wyników, ranga czasopisma czy wydawnictwa naukowego. Zdajemy się w tym przypadku pośrednio na opinie redaktorów i recenzentów wydawniczych owych *gate keepers* zapewniających rzetelną selekcję. Jest oczywiste, że wiarygodność publikacji zamieszczonej w wydawnictwie, gdzie kwalifikuje się pięć procent zgłoszonych tekstów, jest większa niż w innym, w którym strony zapełnia się każdym tekstem, jaki ktoś zgłosi, a co gorsza, gdy autor publikacji jest członkiem komitetu redakcyjnego (znów autentyk!).

Logika kultury korporacyjnej jest odmienna, nie jakościowa, lecz ilościowa. Liczy się „przerób”, efekt produkcyjny, wydajność, zyskowność. Kontrolę zapewnić ma drobiazgową sprawozdawczość (bywa to nazywane „kulturą audytu” w odróżnieniu od „kultury zaufania”)<sup>3</sup>. Ten sposób myślenia zaczął wkraczać na teren uniwersytetu, gdy zaczęto liczyć publikacje bez względu na to, jakie i gdzie umieszczone, a tym bardziej, czy wniosły coś do nauki. Długie listy miały legitymować status naukowy autora, a liczba stron rangę publikacji. Miałem kiedyś w ręku wniosek profesorski, do którego dołączony był dokument o tytule „Bibliografia docenta X” zawierający 178 pozycji. Jako pozycja 178 widniało: „Bibliografia docenta X”. Rzeczywiście miała 15 stron więc czemu nie potraktować jej jako kolejnej publikacji. Takie absurdy straciły rację bytu, gdy rozwój technik informatycznych i baz danych pozwolił na korektę wskaźników czysto ilościowych o elementy jakościowe: *impact factor*, liczby cytowań i inne miary naukometryczne czy bibliometryczne. Od tego nie ma odwrotu, a ciągle kontrowersje budzi przykładanie tych samych miar do nauk przyrodniczych i nauk humanistycznych. Ciągły wysiłek w kierunku doskonalenia takich wskaźników mieszanych – ilościowych i jakościowych – może nadać im większą wiarygodność. Ale koniec końców najważniejszą pozostanie opinia środowiska. Bez względu na wskaźniki, w ramach jednego uniwersytetu, czy

<sup>3</sup> M. Power, *Audit Society; Rituals of Verification*, New York 1997: Oxford University Press.

w ramach jednej dyscypliny, i tak dobrze wiemy, kto jest kto. Podobnie niezależnie od ilościowej oceny całych instytucji, która przebiega pod nazwą parametryzacji, i tak środowisko potrafi odróżnić uniwersytet prawdziwy od uniwersytetu tylko z nazwy.

### **Mistrzowie czy kierownicy?**

Aspekt ósmy: relacje hierarchiczne. Uniwersytet jest ze swej istoty instytucją elitarną. Mądrość bowiem, talent, pasja do pracy, samodyscyplina nie są we wspólnocie uniwersyteckiej rozdzielone równo. A także nierówne są naukowe osiągnięcia i dydaktyczne wyniki. W kulturze akademickiej konstytutywną relacją hierarchiczną jest stosunek mistrza, sprawdzonego i autentycznego autorytetu naukowego (*guru*), do młodszych pracowników i doktorantów, oraz stosunek profesora-wykładowcy do studentów. A także w całym uniwersytecie wyłania się spontanicznie elita tych najlepszych, najbardziej zasłużonych i utytułowanych. Jest to całkowicie naturalne i sprawiedliwe, o ile hierarchia zbudowana jest według rzeczywistych zasług, według kryteriów merytokracyjnych. Przejrzystości hierarchii służy rozbudowana drabina stopni i tytułów naukowych, pod warunkiem że odzwierciedlają one i symbolizują drabinę rzeczywistych osiągnięć. Gdy mechanizmy selekcji i wyróżniania, kontrolowane wewnętrznie przez samo środowisko, funkcjonują prawidłowo, status tych ulokowanych wyżej jest uznany i akceptowany przez tych ulokowanych niżej, którzy w autorytetach widzą wzorce osobowe, które chcą naśladować, aby zająć takie same pozycje w przyszłości. Oczywiście często mamy do czynienia z grą pozorów, wykorzystywaniem niejednoznaczności terminu „profesor”, od nauczyciela w w szkole, przez stanowisko pracy w uczelni, po rzeczywisty tytuł profesorski nadawany przez prezydenta. Kiedyś w jednej z uczelni krakowskich padł na senacie taki postulat (jako lekarstwo na błąd), aby każdy profesor na tabliczce przed swoim gabinetem napisał krótko, co jest jego największym osiągnięciem naukowym.

W przedsiębiorstwie czy urzędzie, gdzie panuje kultura korporacyjna, sprawy wyglądają inaczej. W zależności od mód organizacyjnych struktura może być też hierarchiczna, w kształcie klasycznej piramidy stanowisk, lub bardziej spłaszczona. Ale tak czy inaczej jest to hierarchia formalna, zewnętrzna, oparta na biurokratycznych ustaleniach, która wyznacza drabinę stanowisk – od kierowniczych, przez podporządkowane do wykonawczych. Nie wymaga akceptacji i uznania dla przełożonych, bo ich władza opiera się nie na osobistym autorytecie, nie na charyzmie mistrza, a tylko na prerogatywach do decydowania nadanych przez administracyjne przepisy. Niestety, coraz bardziej rozbudowana struktura biurokratyczna uniwersytetów sprawia, że także w czysto naukowym sektorze pojawiają się kierownicy zamiast autorytetów, zwierzchnicy zamiast mistrzów, a relacje hierarchiczne opierają się nie na uznaniu i dobrowolnym podporządkowaniu, lecz na wymuszaniu i stosowaniu sankcji. Taka sytuacja skutecznie podważa środowiskową wspólnotę, która jest wyróżnikiem kultury akademickiej.



### **Kształcenie następców czy zatrudnianie personelu?**

Aspekt dziewiąty: strategia reprodukcji i kontynuacji instytucji. Los człowieczy polega na tym, że ludzie – także uczeni – rodzą się i umierają. A instytucje – także uniwersytety – trwają przez wieki. Uniwersytet Jagielloński w tym roku dokładnie już przez sześć i pół wieku, kilka uniwersytetów europejskich jeszcze trochę dłużej. We wspólnotowej kulturze akademickiej występuje bardzo swoisty mechanizm zapewniający reprodukcję i kontynuację. W języku urzędniczym nazywa się to kształceniem młodej kadry naukowej, a polega na tym, że obowiązkiem starszych i wyżej ulokowanych w hierarchii jest przygotowanie swoich własnych następców. A dokładniej chodzi o to, aby dzielić się własnymi osiągnięciami badawczymi, pokazywać warsztat naukowy, techniki i metody badawcze, uczyć odnajdywania, selekcjonowania i interpretowania informacji, wdrażać do samodzielnego stawiania i rozwiązywania problemów, wpajać pasję naukowych poszukiwań i ciekawość poznawczą.

W kulturze korporacyjnej podobny mechanizm występował w przypadku rzemiosła i długiego okresu zdobywania kwalifikacji mistrza. Dzisiaj jednak w przedsiębiorstwach czy urzędach o masowym personelu typowa jest raczej prostsza droga zatrudniania pracownika o kwalifikacjach podstawowych dokumentowanych jakimś dyplomem szkoły czy praktyką zawodową i co najwyżej krótkie wdrażanie go do stanowiska pracy. Kluczem do reprodukcji uniwersytetu są ukształtowani przez sam uniwersytet przyszli uczeni. Infrastruktura, budynki, wyposażenie odgrywają rolę wtórną. Kluczem do reprodukcji firmy jest raczej infrastruktura, schemat organizacyjny, zasoby kapitałowe, a personel jest przygotowywany przez zewnętrzne instytucje edukacyjne i nieustannie zmienny.

### **Obywatele czy pracownicy?**

Aspekt dziesiąty: misja edukacyjna. Uniwersytet to także szkoła i trzeba jasno wiedzieć, kogo chcemy wykształcić. W kulturze akademickiej i mocnej tradycji kształtującej się od czasów Wilhelma von Humboldta celem uniwersytetu jest formacja osobowości wychowanka (*Bildung*) i ukształtowanie świątłych obywateli. Mamy nauczyć samodzielnego i krytycznego myślenia, odwagi w mierzeniu się z trudnymi problemami, szerokich horyzontów i bogatej wyobraźni, innowacyjności i kreatywności, selekcji ziarna od plew w zalewie informacji medialnej i internetowej, umiejętności komunikacji pisemnej i ustnej, mamy wyrobić poczucie obywatelskie i gotowość do udziału w życiu publicznym, wrażliwość etyczną, czyli zdolność rozróżniania tego, co dobre i złe, godne i niegodne, a także wrażliwość estetyczną, umiejętność odróżnienia kiczu od piękna. Przekaz pamięciowej wiedzy, informacji o faktach musi być jedynie tłem, na którym te podstawowe zadania uniwersytetu są realizowane, zwłaszcza dzisiaj, gdy każdy student ma przy sobie pamięć zewnętrzną w laptopie czy smartfonie i nieograniczony dostęp do informacji. W tej misji kształtowania świątłych obywateli nikt uniwersytetu nie zastąpi. A misja to

ogromnie ważna, bo demokracja to ustrój, który funkcjonować może dobrze tylko w społeczeństwie ludzi mądrych, w pełnym sensie obywateli, a nie tylko mieszkańców.

W kulturze korporacyjnej zadania edukacyjne są zdefiniowane diametralnie inaczej; chodzi po prostu o przyuczenie do zawodu, wykształcenie prostych i konkretnych umiejętności wykonywania zadań w danym miejscu pracy. To może dokonywać się już w samej firmie, przedsiębiorstwie, korporacji w toku zawodowej praktyki. Ale jeśli taką praktykę podejmie osoba bez owych walorów osobowościowych wymienianych wcześniej, to będzie zdolna jedynie do zadań rutynowych, odtwórczych, słowem nie wymyśli iPada, a tylko potrafi go skleić z prefabrykowanych części.

Przeniknięcie kultury przedsiębiorstwa na teren uniwersytetu jest szczególnie niebezpieczne. Idea, że uniwersytet ma kształcić zawodowo pracowników na zamówienie aktualnego rynku pracy, oparta jest na kompletnym nieporozumieniu. Światłym obywatelom potrzebne jest wykształcenie szerokie, bogate także w treści humanistyczne i kompetencje w dziedzinie nauk społecznych. Co ciekawe, rozumieją to menedżerowie wielkich firm i korporacji. Badania kilkuset liderów amerykańskiego przemysłu przeprowadzone w roku 2013 przez Association of American Colleges and Universities pokazują, że 75% szuka pracowników po studiach humanistycznych i społecznych raczej niż zawodowych, a 94% postuluje, aby także w uczelniach o profilu zawodowym studenci otrzymywali szerokie wykształcenie społeczne, humanistyczne, a nawet filozoficzne. A o tym, że szerokie wykształcenie humanistyczne i społeczne sprawdza się na tamtejszym rynku pracy, świadczy to, że 84% absolwentów takich kierunków w USA stwierdza, że dobrze wybrali bo zapewniło im to doskonałą pracę. I to bynajmniej nie w zawodach „humanistycznych”, tylko szerokiej gamie najróżniejszych firm: 56% na stanowiskach menedżerskich, 15% w urzędach i administracji, 14% w handlu, 9% w usługach<sup>4</sup>. A my w Polsce, pchając dzisiaj uniwersytety w stronę „uzawodowienia”, myślimy, że jesteśmy bardzo nowocześni.

### **W pogoni za „nowoczesnością”**

Tak się w Polsce składa, że goniąc uciekającą „nowoczesność” krajów bardziej rozwiniętych, zostajemy ciągle na peronie, spóźnieni o kilka lat. Wprowadzanie na uniwersytety kultury korporacyjnej to moda już miniona. Wśród uczelni, które w rankingach mieszczą się w pierwszej dwudziestce na świecie, a nie – jak nasze – w trzeciej setce, widać wyraźnie korektę tej tendencji i powrót do tradycji, do kultury wspólnotowej, starej idei uniwersytetu badawczego. American Academy of Arts and Sciences, bardzo prestiżowa reprezentacja amerykańskiej nauki, powołała kilkudziesięcioosobową komisję złożoną z uczonych, polityków i czołowych dziennikarzy. Obszerny raport Komisji opubli-

---

<sup>4</sup> Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences, Summer 2013; [www.humanitiesindicators.org](http://www.humanitiesindicators.org)

kowany został w 2013 roku). Ostra krytyka dotyka w raporcie kilku zjawisk, o których była wcześniej mowa, jako przejawach szkodliwej kultury korporacyjnej: dominacji ekonomicznego i fiskalnego myślenia w uniwersytetach, przerostu znaczenia jednostronnych ocen bibliometrycznych i naukometrycznych, wąskiego, zawodowego profilu kształcenia, marginalizacji dyscyplin o małej bezpośredniej użyteczności (historii, filozofii, archeologii, literaturoznawstwa), fetyszyzacji techniki<sup>5</sup>. Autorzy raportu piszą o tych tendencjach jako poważnym zagrożeniu nie tylko dla uniwersytetów, ale co ważniejsze dla „siły, innowacyjności i konkurencyjności” całego społeczeństwa. Publicysta „New Republic” idzie dalej i nazywa to „zbrodnią przeciwko dobru narodowemu”<sup>6</sup>. Krytyka ta prowadzi do takiej między innymi konkluzji: „Zdolność do adaptowania się i sukcesu w zmieniającym się szybko świecie opiera się nie tylko na wyuczeniu konkretnych zawodów dnia dzisiejszego, ale na ukształtowaniu profesjonalnej elastyczności i zawsze aktualnych cnót umysłu: ciekawości, spostrzegawczości, zdolności używania odziedziczonej wiedzy i umiejętności w nowy sposób oraz zdolności do tworzenia nowych idei razem z innymi”<sup>7</sup>.

### Diagnoza i terapia

W artykule tym proponuję diagnozę przyczyn kryzysu współczesnego uniwersytetu. Twierdę, że źródłem złych nastrojów, niepokoju i niepewności w środowisku uniwersyteckim jest postępująca erozja tradycyjnej idei uniwersytetu, akademickiej kultury wspólnotowej i coraz mocniejsze ingerowanie w życie uniwersyteckie całkowicie obcej tej tradycji kultury korporacyjnej. To jest w moim przekonaniu źródło zjawisk takich, jak: upadek etosu akademickiego, zarówno w relacjach między uczonymi, jak i między wykładowcami i studentami, egoistyczny indywidualizm i ostra konkurencyjność w środowisku, rozmycie standardów osiągnięć, biurokratyzacja, „finansjalizacja”, edukacyjna bylejakość i poszerzenie marginesu rzeczywistych patologii: plagiatu, fałszowania wyników, pisania prac na zamówienie, „koleżeńskich” recenzji, nepotyzmu, korupcji. Czy to może być przypadek, że jeszcze w połowie poprzedniego stulecia wybitni socjologowie nauki stwierdzali, że rozmiary dewiacji w nauce są nieporównanie mniejsze niż w innych dziedzinach życia i innych środowiskach<sup>8</sup>, a dzisiaj skandale naukowe coraz to trafiają na czołówki tabloidów.

<sup>5</sup> *The Heart of the Matter* [w:] Bulletin of AAAS, vol. LXVI, No. 4 ([www.humanitiescommission.org](http://www.humanitiescommission.org)). W bardzo podobnym kierunku idzie raport Academia Europaea (Londyn) pt. *On the Situation of the Humanities and Social Sciences in Europe*, Londyn 2013 ([www.acadeuro.org](http://www.acadeuro.org)), a także *Universities in Crisis* (<http://www.isa-sociology.org/universities-in-crisis>).

<sup>6</sup> Leon Wieseltier [w:] „New Republic”, September 3, 2013.

<sup>7</sup> *The Heart of the Matter*, s. 11.

<sup>8</sup> H. Zukerman, *Deviant behavior and social control in science*, [w:] *Deviance and Social Change*, pod red. E. Sagarina, New York 1977: Sage, ss. 87-138.

Skoro przyjmujemy taką diagnozę, to terapia prowadzić powinna do powrotu w nowych warunkach, w zmienionym kontekście ekonomicznym i politycznym do fundamentalnych, konstytutywnych pryncypiów tradycyjnej kultury akademickiej, które starałem się zrekonstruować w tym artykule. Nie chodzi tu jednak o powrót do średniowiecza, lecz odrodzenie kultury akademickiej na nowe czasy, z modyfikacjami ze względu na trzy nowe czynniki: masowość edukacji uniwersyteckiej, dużą kosztowność kształcenia i badań, oraz fenomen globalizacji środowiska uniwersyteckiego. Czy jest to możliwe bez pewnych koncesji na rzecz kultury korporacyjnej? Jedną z opcji byłaby ścisła segregacja pionu naukowo-dydaktycznego w uniwersytecie, regulowanego przez kulturę akademicką oraz pionu administracyjno-organizacyjnego, w którym rządziłaby kultura korporacyjna. Między nimi istnieć by musiała mocna bariera zapobiegająca przenikaniu jednej do drugiej. Środowisko uczonych, terminatorów i studentów byłoby tradycyjną wspólnotą i podjęło wysiłek odbudowy tkanki zaufania, lojalności, solidarności, wzajemności, odpowiedzialności, dumy i honoru. Środowisko menedżerów, urzędników i służb uniwersyteckich dbałoby profesjonalnie o twarde ramy dla dobrego funkcjonowania wspólnoty: o infrastrukturę, *fund raising*, wyposażenie bibliotek i laboratoriów, godne warunki finansowe itp. Być może są inne możliwe rozwiązania, być może także przedstawiona diagnoza jest kontrowersyjna i spotka się z krytyką.

Wszystko to wymaga szerokiej środowiskowej debaty: artykulacji niepokojów i niezadowolenia z aktualnej sytuacji i wytworzenia pewnego stopnia konsensusu, który z jednej strony stanowi warunek poczucia siły uniwersyteckiego *civil society*, a z drugiej strony – warunek skutecznego nacisku na prawodawców i rządzących w kierunku przywrócenia ram prawnych i administracyjnych sprzyjających tradycyjnej, wspólnotowej kulturze akademickiej. Wierzę, że opinia środowiska uniwersyteckiego zweryfikuje i potwierdzi tezy tego artykułu.

### **Contemporary university: the clash of two cultures**

The widely expressed anxiety concerning the direction in which the institution of the university is currently evolving is due to the clash of traditional academic culture (values, ethos, standards, aspirations) with the completely opposite corporate culture typical of firms, enterprises, corporations. The opposition of these two cultures is to be found at ten dimensions. The erosion of the traditional academic culture and its replacement by corporate culture – bureaucratization, fiscalization, quantitative measures of effects, profit criteria, competitive individualism – undermines academic community and results in numerous pathologies. The remedy is the reactivation of the idea of the university and restoring the balance between its principles and the necessities of late modernity and globalized society.

**Key words:** idea of university, academic culture, corporate culture, academic community