

## **Mierzenie osiągnięć za pomocą wskaźników ilościowych nie motywuje, lecz stresuje, gdyż powoduje skutki uboczne analogiczne do tych, które towarzyszą metodzie kija i marchewki.**

### **Kij i marchewka do lamusa**

*Krzysztof Leja*

Do opisu współczesnego uniwersytetu dobrze przystaje akronim VUCA: volatility (niestabilność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność) i ambiguity (niejednoznaczność), używany przez menedżerów w odniesieniu do przedsięwzięć biznesowych. Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność są bowiem cechami charakteryzującymi świat organizacji, niezależnie od typu własności, a zatem również uniwersytetów, dlatego też poszukiwanie nowych, akceleracyjnych metod zarządzania tymi organizacjami jest wyzwaniem czasu. Zmienność w przypadku uniwersytetu oznacza m.in. prognozowane zmniejszenie się liczby osób w wieku studenckim do roku 2050 w krajach UE o niemal jedną czwartą, a w Polsce i Bułgarii o 60%. W tej sytuacji petryfikacja uniwersyteckiej rzeczywistości jest wyłącznie spojrzeniem wstecz, gdyż rozwój uniwersytetu wymaga projekcji, a nie wyłącznie retrospekcji.

Niepewność wynika z przeregulowanego i szybko zmiennego systemu prawnego zarówno na poziomie systemu szkolnictwa wyższego, jak i instytucji, a także braku stabilnego finansowania uczelni ze środków publicznych. Niepewność jest również wynikiem niepełnej przynależności do organizacji, gdyż poza lojalnością wobec niej samej obowiązuje lojalność wobec reprezentowanej dyscypliny, co nie jest tożsame.

Złożoność zarządzania uczelnią wynika, oprócz mnogości centrów decyzyjnych, również z przerysowanej roli organów kolegialnych oraz znaczącej ich bezwładności decyzyjnej. Niezrozumiałe dla członków społeczności akademickiej są również procesy podejmowania decyzji w uniwersytecie, odbierane jako działania metodą prób i błędów. Wiele decyzji podejmowanych w uczelni ma marginalne znaczenie dla poszczególnych jej członków, gdyż ci „żyją własnym życiem”. Prowadzi to do inercji i powoduje istotne trudności w przeprowadzaniu zmian.

Niejednoznaczność w zarządzaniu uczelnią wynika stąd, że sformułowane cele poszczególnych jednostek organizacyjnych często są wewnętrznie sprzeczne i można je traktować raczej jak luźne propozycje określonych działań niż spójną strukturę. Dopóki cele pozostają w sferze werbalnej, są akceptowane, natomiast, gdy są konkretyzowane, pojawiają się wątpliwości i sprzeczne opinie. W efekcie prowadzi to do podejmowania przypadkowych decyzji nierozwiązujących problemu. Sprawy, których rozwiązanie wydaje się proste, urastają często do rangi poważnych problemów, co nie jest zrozumiałe dla osób spoza środowiska akademickiego.

### **W stronę adhokracji**

Przytoczonym cechom uniwersytetu towarzyszy wyraźna polaryzacja poglądów – widoczna zarówno w środowisku akademickim, jak i w jego otoczeniu – na temat jego miejsca i roli we współczesnym świecie. Oto kilka wybranych wypowiedzi, które to ilustrują.

Ewa Solska przytacza wypowiedź Alisdara MacIntyre, że „uniwersytet znajduje się obecnie w sytuacji wyboru między projektem komercyjnej «korporacji doskonalenia zawodowego» (z wydziałem filozoficznym jako modną ciekawostką kulturoznawczą), a deficytową kontynuacją zasady integralności i uniwersalności wiedzy”. W zderzeniu głosu humanistów i przedstawicieli nauk technicznych zwykle zwyciężają ci ostatni, a w uczelniach pogłębia się proces departamentyzacji oraz ewoluowanie uczelni w kierunku przedsiębiorstwa ekspertów. Rozdzwięk pomiędzy wyborami, o których pisze Solska, w polskich realiach akademickich narasta, czemu

sprzyjają permanentne niedofinansowanie nauki ze środków publicznych (ca 0,4% GDP) i porównywalne ze środków niepublicznych oraz skutki silnego zderzenia się kultury polskiego uniwersytetu osadzonego w humboldtowskiej tradycji z oczekiwaniami otoczenia, w tym głównie biznesu.

Stefan Kwiatkowski, twórca pierwszej w świecie katedry przedsiębiorczości intelektualnej, stawia pytanie: „Szkoly wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych?”, zauważając, że współczesne instytucje akademickie są traktowane jak czarne skrzynki, w których ważne są jedynie wejścia i wyjścia, co dalece upraszcza postrzeganie roli uczelni, sprowadzając jej ocenę do mnożących się wskaźników. Towarzyszy temu przekonanie decydentów, że najlepszymi miernikami osiągnięć w zakresie dydaktyki, badań oraz współpracy z otoczeniem społecznym są wskaźniki ilościowe. Prowadzi to do sytuacji, w której wielu uczonych koncentruje się na tym, aby uzyskać jak największy impact factor, index Hirscha czy liczbę cytowań. Wskaźniki te są ważne, jednak nie mogą przesłaniać głównego celu uniwersytetu, jakim jest odkrywanie i wyjaśnianie nowych zjawisk, niezależnie od reprezentowanej dyscypliny naukowej.

Mats Alvesson, współtwórca krytycznego nurtu zarządzania (Critical Management Science) dostrzega inflację wykształcenia na poziomie wyższym, którego celem w coraz większym stopniu jest „uzyskanie listów uwierzytelniających” niezbędnych do wykonywania atrakcyjnego zawodu, zamiast rozwijania umiejętności do: krytycznej refleksji, komunikowania się w mowie i piśmie, a także doskonalenia zdolności kognitywnych. Masowość kształcenia (w Polsce ok. 40% osób w wieku 19-24 lata studiuje) spowodowała spadek jakości kształcenia, wynikający również stąd, że – jak pisze Michał Zawadzki: „uniwersytet przedsiębiorczy uniemożliwia realizację procesów kształcenia, prowadząc do ich skorumpowania, i tym samym nie realizuje funkcji kulturowej konstytutywnej dla uniwersytetu, jakim jest demokratyzacja życia społecznego”.

Wypowiedzi te pośrednio wskazują na ułomność opisu osiągnięć uniwersytetu za pomocą wskaźników ilościowych, co jest powszechną metodą w uczelniach europejskich. Takie podejście do oceny osiągnięć, zdaniem autora artykułu, ma korzenie w mechanistycznym opisie uczelni jako organizacji. Stoi to w sprzeczności do modelu organizacji jako żywego organizmu, a także zasad projektowania holograficznego (redundancji funkcji, krytycznego minimum specyfikacji, niezbędnej różnorodności oraz zasady uczenia, jak się uczyć), ułatwiających samoorganizację. I dalej prowadzi do postrzegania uczelni jako organizacji biurokratycznej, co jest sprzeczne z naturą uniwersytetu, która najbliższa jest biurokracji profesjonalnej i zmierza w kierunku adhokracji (organizacji o charakterze tymczasowym).

Jak rozsupłać ten gordyjski węzeł? Autor artykułu proponuje podejście zgodne z istotą pozytywnego zarządzania, przez co rozumie traktowanie uniwersytetu zgodnie z metaforą żywego organizmu. To z kolei będzie wspierać proces uczenia się, wzbudzając ciekawość i kreatywność, tworząc kapitał społeczny. Uniwersytet o takich cechach stworzy warunki do swobodnego przepływu i konwersji wiedzy między pracownikami, środowiskiem wewnętrznym i otoczeniem, a także naturalną chęć pracowników do dzielenia się wiedzą.

### **Stan „optymalnego doświadczenia”**

We współczesnych uniwersytetach zaobserwować można dążenie do algorytmizowania działalności, czego wyrazem są próby mierzenia wszelkich osiągnięć. Dostrzec to można w działalności badawczej, o czym wspomniano wcześniej, a także w dydaktyce przy wdrażaniu krajowych ram kwalifikacji, na co składa się m.in. ocena poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskanych przez studentów. Takie podejście kształtuje u studentów zdolności do rozwiązywania zadań rutynowych, gdyż wymaga ukierunkowania w zgodzie



z algorytmem. Alternatywą byłoby sprzyjanie samoukierunkowaniu, tj. tworzeniu wewnętrznej motywacji, która sprzyja twórczości w odróżnieniu od nadzorującej motywacji zewnętrznej, która jest dla motywacji szkodliwa.

W praktyce pracownik nauki jest skazany na ścisłe trzymanie się zasady „publish or perish”, a student na osiąganie założonych efektów. Metoda ta jest jednak nieskuteczna, gdyż nie uwzględnia faktu, że o sukcesie decyduje wewnętrzna, a nie narzucona motywacja. Uczeni nie są zaprogramowanymi robotami ukierunkowanymi na osiąganie określonych wskaźników mierzących jakość pracy naukowej. A ta z definicji jest, a przynajmniej powinna być, twórcza i kierowana przez samych uczonych.

Daniel Pink, autor nowego spojrzenia na motywację, opisanego w książce pt. *Drive*, wymienia siedem wad zarządzania i motywowania wg filozofii „kija i marchewki”, wśród których na szczególną uwagę zasługują: zgubny wpływ na wewnętrzną motywację, tłumienie kreatywności, zachęcanie do nieetycznych zachowań oraz sprzyjanie myśleniu krótkowzrocznemu.

Zdaniem autora opracowania, konieczne jest odrzucenie tej filozofii, gdyż nie sprzyja ona budowaniu pozytywnych relacji między członkami społeczności akademickiej. Takie podejście pozwoli, jak pisze Michal Csikszentmihalyi, aby pracownicy nauki osiągnęli stan „optymalnego doświadczenia”, gdy „ciało i umysł rozciągają się do granic możliwości we własnowolnym wysiłku, by osiągnąć coś trudnego i wartego zachodu”. Temu może służyć poszukiwanie niekonwencjonalnych metod zarządzania uczelniami i motywowania pracowników.

Autor artykułu, korzystając z myśli Pinka, proponuje, aby na motywowanie pracowników składało się zapewnienie im autonomii, sprzyjanie ich dążeniu do mistrzostwa oraz wspieranie dążenia do maksymalizacji celu.

### **Jak motywować pracowników nauki?**

Zarządzanie współczesnym uniwersytetem lub jego podstawową jednostką organizacyjną sprowadzać się powinno do tworzenia przestrzeni aktywności nauczycieli akademickich, by inspirować ich do twórczej pracy, a także wzmacniać wzajemne relacje. Wymaga to nowego podejścia do motywowania, które zastąpi filozofię kija i marchewki. Pink wskazuje trzy elementy decydujące o sukcesie motywowania:

zapewnienie pracownikom autonomii (przydatny może być empowerment, czyli wzmocnienie i uppełnomocnienie pracowników) – nauczyciele akademicy cieszą się znaczną autonomią w czterech aspektach pracy naukowej, to znaczy: w tym, co robią, kiedy to robią, jak to robią i z kim to robią, z ograniczeniami wynikającymi z reprezentowanej dyscypliny oraz organizacji zespołów badawczych. Pytanie, czy uczeni potrafią korzystać z autonomii?;

przekonanie pracowników, że najważniejsze jest dążenie do mistrzostwa, dzięki czemu człowiek nie koncentruje się na rezultacie działania, lecz podejmuje je, gdyż sprawia mu to przyjemność i satysfakcję, a w efekcie wpływa na zwiększenie wydajności – zasadne jest przywołanie credo Williama McKnighta: „zatrudnij dobrych ludzi i zostaw ich w spokoju”. Dlatego tak ważne jest zatrudnianie w uczelni osób z pasją tworzenia, dla których praca naukowa ma wartość autoteliczną, co zapewnia pozytywne, nowatorskie i kreatywne podejście do życia, nazywane przez psychologów stanem przepływu. Dążenie do mistrzostwa jako sposobu myślenia, a także pragnienie podejmowania wyzwań intelektualnych to cechy pracowników nauki. Mistrzostwa nie osiąga się bez wysiłku, stąd nieprzypadkowo Pink twierdzi, że „mistrzostwo to ból”. Dążenie do mistrzostwa ma charakter asymptotyczny, gdyż jest to długa droga i stopniowe zbliżanie się do nieosiągalnego celu;



maksymalizacja celu, którym nie jest zysk, gdyż „maksymalizacji bogactwa jako emocjonalnemu katalizatorowi brak mocy, by w pełni zmobilizować energię człowieka”, dlatego że korelacja pomiędzy pieniędzmi a szczęściem jest słaba. W każdej organizacji niezwykle ważna jest identyfikacja z nią pracowników (moja organizacja, zamiast ta organizacja). W uniwersytecie nabiera to wyjątkowego wymiaru, gdyż o sukcesie decyduje umiejętność synergii zasobów wiedzy, czemu może sprzyjać, ale i utrudniać, kultura organizacyjna. Wartością dodaną dla uczonych są odkrycia nowych zjawisk lub wyjaśnienie już poznanych, lecz niewyjaśnionych. Ważniejsze są tu wewnętrzne aspiracje (głód wiedzy i ciekawość świata) niż zewnętrzne (osiągnięcie sławy). Uczeni stale poszukują celu, dążąc do jego maksymalizacji, gdyż jeśli przyjmą, że cel osiągnęli, ich naukowa aktywność dobiegnie końca.

### **Dążenie do równowagi**

W artykule starałem się wykazać, że motywowanie pracowników zgodnie z filozofią „kija i marchewki” jest nieskuteczne. Jednym ze źródeł sukcesu uniwersytetu jest wzmacnianie odporności na wstrząsy, opisane akronimem VUCA. Istotę wzmocnienia odporności oddaje pojęcie „antykruchości” zaproponowane przez Nassima Nicholasa Taleba. Oznacza to w praktyce identyfikację tych elementów działalności, które mogą wpłynąć na wykorzystanie zmienności, niepewności, złożoności, niejednoznaczności, przypadkowości jako szans, a nie zagrożeń dla uczelni.

Temu z kolei może służyć nowatorskie podejście do motywowania zaproponowane przez Pinka, składające się z trzech elementów. Pierwszym motywatorem jest zapewnienie autonomii pracownikom nauki. Sprowadza się to do odejścia od sztywnych na rzecz luźnych struktur organizacyjnych i wspierania samoorganizacji uczonych. Drugim motywatorem jest sprzyjanie dążeniu pracowników do mistrzostwa jako sposobu myślenia, któremu towarzyszy ból związany z wysiłkiem i determinacją. Mistrzostwo jest procesem o naturze asymptotycznej, co powoduje paradoksalne zderzenie frustracji i entuzjazmu. Trzecim elementem motywacji jest maksymalizacja celu. W uczelniach zarysowała się tendencja do nadużywania twardych, odhumanizowanych określeń przy opisie celu, który chcemy osiągnąć. Problem w tym, że mierzenie osiągnięć za pomocą wskaźników ilościowych nie motywuje, lecz stresuje, gdyż powoduje skutki uboczne analogiczne do tych, które towarzyszą metodzie kija i marchewki.

W przekonaniu autora artykułu zaproponowane metody motywowania pracowników nauki powiększą przestrzeń do twórczej aktywności i sprawią, że w uczelniach zapanuje równowaga pomiędzy dążeniem do osiągnięć i do dobrostanu, posługując się określeniem twórcy psychologii pozytywnej Martina Seligmana.

*W artykule wykorzystano fragmenty tekstu opublikowanego w wersji anglojęzycznej w „J. Positive Management” (2015), Vol 6, No 2, pp. 59-71.*



Fot. Stefan Ciechan

Fot. Stefan Ciechan