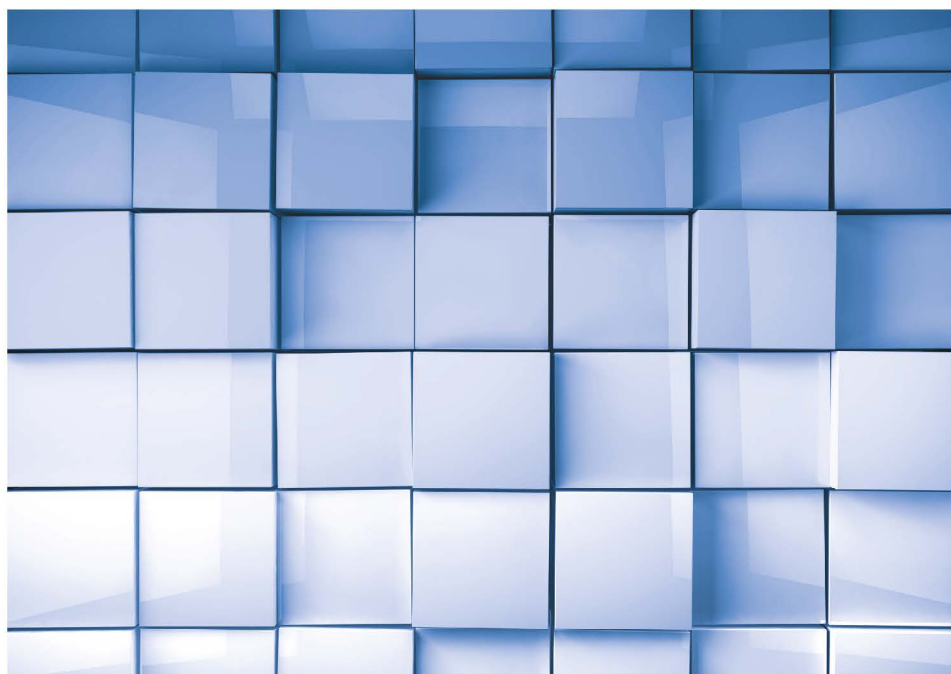


Zarządzanie

Rozproszenie władzy w uczelniach publicznych jako odpowiedź na wyzwania współczesności

Maria Czajkowska



**Rozproszenie władzy
w uczelniach publicznych
jako odpowiedź
na wyzwania
współczesności**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Rozproszenie władzy w uczelniach publicznych jako odpowiedź na wyzwania współczesności

Maria Czajkowska



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Maria Czajkowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Łukasz Sułkowski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Maria Czajkowska, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07191.15.0.M

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 13,125

ISBN 978-83-8088-355-0

e-ISBN 978-83-8088-356-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

<https://doi.org/10.18778/8088-355-0>

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Warunki funkcjonowania współczesnych uczelni publicznych	15
1.1. Nowoczesność jako tło dla funkcjonowania organizacji	15
1.2. Wybrane warunki otoczenia współczesnych organizacji	22
1.3. Uczelnia publiczna jako organizacja	31
1.4. Model współczesnej uczelni a wyzwania otoczenia	37
Rozdział 2	
Założenia teorii zaufania	45
2.1. Pojęcie zaufania	45
2.2. Filozoficzne źródła zaufania	55
2.3. Społeczno-kulturowe funkcje zaufania	61
2.4. Rodzaje zaufania	67
2.5. Wymiary i modele zaufania	70
2.6. Rola zaufania w uczelni publicznej w kontekście sprawowania władzy	82
Rozdział 3	
Władza w organizacji	95
3.1. Pojęcie i źródła tradycyjnej władzy kierowniczej	95
3.2. Przeobrażenia istoty władzy w organizacji – od władzy skupionej w kierunku władzy rozproszonej	105
3.3. Przywództwo emocjonalne a przywództwo racjonalne	113
3.4. Koordynacja demokratyczna jako końcowy efekt przywództwa racjonalnego	129
3.5. Możliwości zastosowania koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią publiczną	136

Rozdział 4

**Badania empiryczne czynników społeczno-
-kulturowych wpływających na rozproszenie
władzy w organizacji****141**

4.1. Wartości jako kluczowy element badania postaw	141
4.2. Kultura organizacyjna uczelni publicznej sprzyjająca rozproszeniu władzy	145
4.3. Cel badań, przedmiot i opis metod badawczych	154
4.4. Wyniki badań empirycznych	161
Wnioski	189
Bibliografia	195
Spis rysunków i tabel	209

Wstęp

Ostatnie lata przyniosły kolejne zmiany ustrojowe i społeczne, które wymuszają dostosowywanie się organizacji do realiów, w których przyszło im funkcjonować. Społeczeństwa przechodzą ewolucję (od pokolenia X do Y, od Y do C), otwierają się granice organizacji, jedyną stałą jest zmienność, rozwija się koncepcja uczenia się przez całe życie, poradniki podpowiadają: „płyn ze zmianami, bo życie to płynąca rzeka”¹. Tym procesom podlegają również uczelnie wyższe.

Już w latach 70. XX w. A. Toffler pisał: „Różne zorganizowane struktury wewnętrzne ulegają dzisiaj tak szybkim i gwałtownym zmianom, iż może to przyprawić o zupełny zawrót głowy. [...] Ogromne, zorganizowane struktury społeczne ulegają rozpadowi, by niebawem znowu połączyć się, ale już w nowe struktury, które z kolei niemal natychmiast ulegają reorganizacji”². Nie chodzi tylko o częstotliwość zmian, lecz także o ich głębokość. Nie są to jedynie zmiany kosmetyczne, ale mające nierzadko wręcz rewolucyjne skutki – odwracające istniejący porządek rzeczy o sto osiemdziesiąt stopni. Dziś te zmiany nie tylko nie osłabły, ale nastąpiła wręcz ich intensyfikacja. W związku z liczbą i jakością zmian wynikających z turbulentnego otoczenia organizacje zaczęły poszukiwać nowych sposobów, które pozwoliłyby im konkurować na globalnym rynku w warunkach niepewności³. Tradycyjne koncepcje zarządzania, w myśl których doszukiwano się przewagi konkurencyjnej w zasobach materialnych, takich jak surowce, kapitał

1 D. Gershon, G. Straub, *The art of creating your life as you want it*, Sterling, New York–London 2011, s. 62.

2 A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 131.

3 Szerzej na temat kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności zob. rozdział II w: Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

czy lokalizacja⁴, przestały mieć znaczenie w skutecznej walce konkurencyjnej. Obecnie zwraca się uwagę na związek wartości przedsiębiorstwa z zasobami niematerialnymi, uznawanymi za najcenniejsze i najbardziej odporne na działanie konkurencji⁵. Liderzy stoją przed wyzwaniem zarządzania organizacją, która nie istnieje w żadnym z istniejących do tej pory „sensów”⁶.

Zmiany, którym podlegają organizacje, dotyczą również systemu publicznego szkolnictwa wyższego w Polsce, który – podobnie jak w innych krajach europejskich – wszedł w etap gruntownych przeobrażeń. Są one pochodną ogólnej tendencji zmian organizacyjnych i dotyczą zarówno poziomu administrowania oraz samej organizacji instytucji akademickich, jak i podstawowych celów i funkcji uczelni wyższych we współczesnym społeczeństwie⁷. Współczesna uczelnia wyższa jest złożoną formą instytucjonalną, której ewolucja nieczęsto bywa badana, choć wydawać by się mogło, że to właśnie jej najbliższej do potencjalnych badaczy. Pojawia się problem bariery subiektywizmu, związany z uwikłaniem w procesy organizacyjne badaczy pełniących różne role i broniących różnorodnych interesów. Prowadzenie takich badań wymaga interdyscyplinarnego podejścia i połączenia wiedzy socjologicznej, ekonomicznej oraz psychologicznej⁸. W niniejszej monografii podjęto temat sposobu sprawowania władzy w organizacji. Jednak poszukując czynników społeczno-kulturowych, które mają wpływ na ów sposób sprawowania władzy we współczesnej wyższej uczelni publicznej, nie można odciąć się od innych – niż tylko zarządzanie – dziedzin wiedzy. W związku z tym rozprawa ma charakter interdyscyplinarny, gdyż „zarządzanie jest tym intelektualnym miejscem, gdzie ponownie spotykają się podzielone i sfragmentaryzowane dziedziny nauki, odmienne ontologie i założenia epistemologiczne. Oczywiście powoduje to wiele zamieszania i dyskusji, ale z tego chaosu

4 K. Malewska, *Strategia zasobowa jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1045, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 101.

5 Ibidem.

6 Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 44.

7 K. Biały, *Przemiany współczesnego uniwersytetu – od idei von Humboldta do modelu uczelni przedsiębiorczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 9.

8 S. Magala, *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)*, [w:] J. Chłopecki (red.), *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 7.

wyłąniać się mogą niezwykle interesujące, nowe idee”⁹, metodologia zarządzania zaś wymaga „twórczej refleksji, w której nie ma żadnych uniwersalnych reguł”¹⁰.

W środowisku akademickim panuje dzisiaj poczucie kryzysu samej idei uniwersytetu, nie mówiąc już o jego instytucji. Równocześnie w społeczeństwie widać dramatyczny spadek zaufania do uniwersytetów i profesury. Źródłem tych fatalnych tendencji jest erozja tradycyjnej kultury akademickiej wypieranej przez kulturę korporacyjną. [...] Dlaczego kultura akademicka jest tak ważna? Bo to ona jest istotą uniwersytetu. [...] Centralna dla tej kultury wartość to apoteoza rozumu, racjonalności, dobrze uzasadnionej prawdy, odpowiedzialności za słowo, wolności poszukiwań badawczych. A najważniejsze imperatywy moralne to: wzajemne zaufanie, lojalność, solidarność, prawdomówność, godność i honor¹¹.

Powyższe słowa P. Sztompki, choć zapewne mogą stanowić przyczynek do dalszej dyskusji i nie są wolne od subiektywizmu, zostały przytoczone jako jeden z silnych krytycznych głosów pojawiających się w środowisku akademickim w związku z zachodzącymi w uczelniach publicznych zmianami. Można je uznać za odzwierciedlenie nastroju środowiska akademickiego związanego z poczuciem kryzysu samej instytucji oraz kryzysu zaufania jako wartości, na której można budować kulturę organizacyjną. Trzeba zauważyć, że o kryzysie kultury akademickiej uczelni pisze P. Sztompka¹² – „ekspert od zaufania”, znany na

9 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 305.

10 Ł. Sułkowski, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 10.

11 P. Sztompka, *Zakład przerobu studentów*, „Gazeta Wyborcza”, „Gazeta Wyborcza”, Magazyn Świąteczny, 24–25.05.2014, s. 16.

12 Piotr Sztompka jest profesorem zwyczajnym Uniwersytetu Jagiellońskiego i Wyższej Szkoły Europejskiej im. J. Tischnera. Jest autorem kilkunastu książek z dziedziny socjologii, w większości opublikowanych w USA i Wielkiej Brytanii. Wielokrotnie przebywał za granicą jako *visiting professor* w uczelniach USA, Włoch, Meksyku, Australii oraz Belgii. Współpracuje z wieloma placówkami naukowymi na świecie. Nagrodzony m.in.: Nagrodą Wydziału I PAN im. Leona Krzywickiego (1975), Nagrodą I stopnia Ministra Edukacji Narodowej (sześciokrotnie), Nagrodą Naukową Prezesa Rady Ministrów (1995 i 2001), New Europe Prize (nagroda 6 centrów badań zaawansowanych w USA i w Europie dla uczonego z Europy Środkowej i Wschodniej, 1995). Odznaczony Medalem Komisji Edukacji Narodowej (1991), Złotym Krzyżem Zasługi (1989), Krzyżem Oficerskim Odrodzenia Polski (2000) oraz laureat nagrody Fundacji na rzecz Nauki Polskiej (2006). Jest doktorem *honoris causa* Rosyjskiego Państwowego Uniwersytetu Społecznego (RGSU) w Moskwie (2005). Od 2002 do 2006 r. był prezesem Międzynarodowego Stowarzyszenia

świecie i ceniony socjolog – który w następujący sposób ukazuje symptomy takiego stanu rzeczy¹³:

- poczucie wspólnoty pewnych wartości zostało zastąpione przez grę na rzecz indywidualnych interesów; brak bezinteresownych działań „dla sprawy”;
- członkowie uniwersyteckiej wspólnoty tracą podmiotowość, przestają samodzielnie decydować o kierunku, rytmie czy czasie pracy twórczej ze względu na konieczność dostosowywania się do Krajowych Ram Kwalifikacji w realizacji dydaktyki czy wyborze tematów badawczych, preferowanych przez reguły finansowania, a nie zainteresowania badawcze,
- w miejsce mistrzów naukowych i autorytetów przybywa majstrów, brygadzystów i kierowników; hierarchię osiągnięć i dorobku zastępuje hierarchia stanowisk służbowych,
- zaufanie zastąpił nieustanny audyt (ciągłe drobiazgowo sprawozdania),
- zamiast opinii środowiskowej i jakościowej oceny przez *academic peers* o statusie uczonego decydują punkty, przydzielane według arbitralnych kryteriów administracyjnych,
- bywa, że naukowy status wyznaczany tytułami naukowymi używany jest poza uniwersytetem, np. w mediach,
- zamiast badań podejmowanych z powodu ciekawości, dociekliwości i pasji poznawczej, lecz co do wyniku niepewnych i ryzykownych, wybiera się „bezpieczne” tematy, dające się zrealizować w wyznaczonych przez grant ramach czasowych,
- zamiast wychowanków, których chce się uformować na obywateli, pojawiają się klienci, którym świadczy się usługi edukacyjne,
- zamiast kształtować myślenie studentów, wielostronne zainteresowania, wyobraźnię, wrażliwość etyczną i estetyczną, dbałość o sprawy publiczne, dostarcza się wąskich zawodowych umiejętności, dopasowanych do dzisiejszego, ale już nie jutrzejszego rynku pracy.

Socjologicznego (ISA), przez dwie kadencje (od 1996 do 2003) był przewodniczącym Komitetu Socjologii PAN, ponadto jest członkiem wielu komitetów redakcyjnych czasopism naukowych na całym świecie. Za dwie ostatnio opublikowane książki: *Socjologia: analiza społeczeństwa* (Wydawnictwo Znak, Kraków 2002) oraz *Socjologia zmian społecznych* (Wydawnictwo Znak, Kraków 2005) otrzymał w roku 2006 najwyższą polską nagrodę naukową zwaną „Polskim Noblem” (Nagroda Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej) i najwyższe wyróżnienie Uniwersytetu Jagiellońskiego – Medal Merentibus. Źródło: <http://www.fnp.org.pl/prof-dr-hab-piotr-sztompka-laureat-nagrody-fnp-2006> [dostęp: 23.05.2015].

13 P. Sztompka, *Zakład przerobu studentów*, s. 16–17.

Warto zatem zastanowić się nad nowym kształtem kultury organizacyjnej, która z jednej strony będzie stanowiła antidotum na ten kryzys, a z drugiej – stwarzała możliwości takich zmian w uczelni, które dostosują ją do warunków wynikających z turbulentnego otoczenia. Literatura przedmiotu w dużej mierze milczy na temat znaczenia zaufania w instytucjach szkolnictwa wyższego, ale mimo to zaufanie pojawia się czasem jako ważny czynnik skutecznego wprowadzania planowanych zmian w tej dziedzinie¹⁴.

Rysuje się potrzeba zmian w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej oraz sposobu sprawowania władzy w tym szczególnym rodzaju organizacji, jakim jest wyższa uczelnia publiczna. W związku z tym główna oś monografii opiera się na dwóch elementach: na zaufaniu i jego roli w organizacji oraz na nowym sposobie sprawowania władzy, opartym na koncepcji koordynacji demokratycznej. Korzyści, jakie wynikają dla organizacji z kształtowania kultury zaufania to m.in.: wzrost znaczenia pracy zespołowej i efektywnej współpracy w epoce wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, wzrost lojalności pracowników¹⁵, wzrost elastyczności¹⁶, ograniczenie niepewności, mobilizacja pracowników do zwiększonej aktywności, ograniczenie kosztów kontroli¹⁷ oraz proces wprowadzania zmian do organizacji, w tym do uczelni¹⁸. Do korzyści wynikających z wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej należą m.in. te o charakterze społeczno-kulturowym¹⁹. Koordynacja demokratyczna spośród innych koncepcji sprawowania władzy najbardziej sprzyja rozwojowi człowieka oraz budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, intensyfikując procesy uczenia się i osiągnięcia dojrzałości społecznej.

Finalnym przedmiotem rozważań zawartych w niniejszym opracowaniu jest model macierzy kultur wyższej uczelni publicznej, sporządzony ze względu na czynniki rozproszenia władzy, powstały z połączenia wy-

14 J. Hoey, E. W. Nault, *Trust: The Missing Ingredient in Assessment*, "International Journal of Engineering Education" 2002, vol. 18, no. 2, s. 118.

15 T. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 308–311.

16 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 44.

17 I. Świątek-Barylska, Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach, [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 264–265.

18 J. Hoey, E. W. Nault, *op. cit.*, s. 118.

19 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michałak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 26–27.

miaru zaufania w organizacji oraz charakterystyki pracowników w koncepcji koordynacji demokratycznej. Każda z tych składowych złożona jest z mniejszych elementów, które z punktu widzenia wybranych koncepcji stanowią wartość dla organizacji i jako wartość będzie traktowana. Do wybranych czynników społeczno-kulturowych przyczyniających się do rozproszenia władzy w organizacji, jaką jest wyższa uczelnia publiczna, należą w sferze zaufania: kompetencja, otwartość i uczciwość, troska o pracowników, wiarygodność i identyfikacja, zaś w sferze koordynacji demokratycznej: indywidualizm, wolność, samorealizacja, adaptacyjność, wewnętrzne poczucie kontroli, pozytywna samoocena, proaktywność, umiejętność uczenia się. Należy jednak zaznaczyć, że choć na potrzeby badań przyjęto dla nich jednakowe wagi, nie wszystkie wymienione wartości wpływają w jednakowy sposób na rozproszenie władzy. Generalnie można wysnuć wniosek, że wartości związane z zaufaniem oddziałują raczej pośrednio na pracowników organizacji poprzez stworzenie im warunków, w których mogą oni rozwijać wartości związane z koncepcją koordynacji demokratycznej, co przygotowuje ich na rozproszenie władzy.

Rozproszenie władzy stanowi przeciwieństwo skupienia jej na szczycie hierarchii. Władza rozproszona nie jest władzą rozbitą, lecz włączającą wszystkich pracowników w proces jej sprawowania. To, paradoksalnie, wyższy stopień sprawowania władzy, gdyż wymaga od kierownictwa organizacji przygotowania odpowiednich warunków oraz przygotowania pracowników. Rozproszenie nie jest receptą na problemy współczesności dla wszystkich organizacji, ale stanowi jedną z dróg, którymi niektóre organizacje mogą podążać. Rozproszenie władzy nie jest wartością zerojedynkową (istnieje w całej organizacji albo nie ma go wcale). Rozproszenie to raczej oddolny proces, który przy wsparciu kierownictwa może uruchomić dodatkowe potencjały pracowników współczesnych organizacji.

Celem rozprawy jest opracowanie modelu kultury organizacyjnej, który warunkuje rozproszenie władzy we współczesnej uczelni. W pracy przyjęto następujące założenia:

1. Do uczelni publicznych można zastosować rozwiązania biznesowe.
2. Każdy wydział każdej uczelni ma odrębną kulturę organizacyjną.
3. Wysoki poziom zaufania znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie sprawowania władzy w organizacji.
4. Koordynacja demokratyczna jest odpowiednim sposobem sprawowania władzy we współczesnych wyższych uczelniach publicznych i może być wprowadzana w całej uczelni lub tylko w wybranych obszarach, uwarunkowanych specyfiką organizacji.

Następnie zgodnie z przyjętymi założeniami postawiono następujące hipotezy:

H1: Zmiany w otoczeniu i sposobie funkcjonowania uczelni publicznych znajdują odzwierciedlenie w niskim poziomie zaufania w relacjach władzy.

H2: We współczesnych wyższych uczelniach publicznych istnieją warunki do wprowadzenia koordynacji demokratycznej jako sposobu sprawowania władzy.

W celu weryfikacji powyższych hipotez przeprowadzono badania empiryczne, które miały charakter badań ankietowych. W toku tych badań podjęto próbę odpowiedzi na dwa pytania:

1. Czy w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi istnieje niski poziom zaufania w relacjach władzy?
2. Czy w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi istnieją warunki brzegowe pozwalające na wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią?

Wnioski zawarte w pracy zostały wysnute na podstawie wyników ankiety oraz obserwacji uczestniczącej. Badania obejmowały pracowników naukowych, dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych zatrudnionych na etacie lub jego części we wszystkich sześciu wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi. Dane zbierane były za pomocą metody ankietowej pośredniej bez udziału ankietera (ankieta internetowa)²⁰, której główne ograniczenia (konieczność posiadania poczty elektronicznej) nie odnoszą się do specyfiki badanych respondentów (wyższe wykształcenie, specyfika pracy polegająca na konieczności stosowania narzędzi elektronicznych), można więc było dokonać wyboru tej metody.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwsza dotyczyła zaufania organizacyjnego. Do badania zaufania został wykorzystany gotowy kwestionariusz badawczy²¹, który przetłumaczono na język polski. Wybór tego kwestionariusza wynikał z następujących względów: bada on zaufanie w relacjach władzy w organizacji, jest wystandaryzowany, stanowi sprawdzone rzetelne narzędzie i może być używany do przeprowadzania badań w międzynarodowym kontekście. Badania przeprowadzone przez autorów kwestionariusza wykonywane były również w organizacjach z branży edukacyjnej (np. Oklahoma City University czy University of Colorado at Colorado Springs). Druga część kwestionariusza badawczego to kwestionariusz własny autorki, zbudowany wokół teoretycznej

20 S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 227–228.

21 P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010.

koncepcji koordynacji demokratycznej. Operacjonalizacja modelu miała na celu weryfikację tego, czy można wyodrębnić czynniki pozwalające na wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania organizacją. Twierdzenia w kwestionariuszu zostały zbudowane na podstawie modelu zaczerpniętego z literatury przedmiotu, a wyboru tych najbardziej istotnych z punktu widzenia badania koncepcji dokonano, opierając się na opinii eksperta – twórcy koncepcji – Czesława Sikorskiego.

Procedurę przeprowadzenia dowodów potwierdzających lub negujących prawdziwość tak sformułowanych hipotez przedstawiono w czterech rozdziałach. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny, a czwarty – empiryczny. Rozdziały teoretyczne oparto na analizie literatury przedmiotu, a następnie za pomocą metody dedukcji wysnuto wnioski podsumowujące analizowany materiał. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w modelu kultury zawartym w rozdziale czwartym.

W rozdziale pierwszym opisano ogólne warunki funkcjonowania organizacji. Przedstawiono zmiany – zarówno w obszarze społecznym, kulturowym, jak i organizacyjnym – mające istotny wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji. Rozdział ten zawiera również charakterystykę tej szczególnej formy organizacyjnej, jaką jest wyższa uczelnia publiczna.

Rozdział drugi dotyczy zaufania. Został w nim zawarty opis tego pojęcia, wskazano źródła oraz rodzaje zaufania, jego wymiary i modele, a także funkcje zaufania w ujęciu społecznym i organizacyjnym. W tym miejscu przedstawiono też model Wskaźnika Organizacyjnego Zaufania, który stał się podstawą do przeprowadzania badań empirycznych. Pojawiła się tam również problematyka obszarów funkcjonalności zaufania z punktu widzenia publicznych uczelni wyższych.

W rozdziale trzecim zaprezentowano analizę koncepcji współczesnej władzy, dopasowanej do warunków funkcjonowania organizacji (opisanych w rozdziale pierwszym w kontekście przywództwa racjonalnego i elementów wspierających władzę rozproszoną). Zawiera on ponadto wnioski z analizy literatury przedmiotu dotyczące zastosowania koncepcji koordynacji demokratycznej jako władzy rozproszonej do kierowania wyższymi uczelniami publicznymi.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Zamieszczono w nim model kultury z punktu widzenia rozproszenia władzy, oparty na czynnikach społeczno-kulturowych wspierających rozproszenie oraz na przeprowadzonych badaniach empirycznych, których zadaniem było zilustrowanie badanego zjawiska. W rozdziale tym znalazły się również rekomendacje do stosowania tego modelu w praktyce.

Rozdział 1

Warunki funkcjonowania współczesnych uczelni publicznych

1.1. Nowoczesność jako tło dla funkcjonowania organizacji

Świat współczesny nie jest światem łatwym ani dla ludzi w nim żyjących, ani dla funkcjonujących w nim organizacji. A. Toffler¹ twierdzi, że jednym z podstawowych pytań socjologicznych jest pytanie o kształt tworzącego się społeczeństwa. Ów kształt w dużej mierze nadaje społeczeństwu epokę, w której ono funkcjonuje. W związku z tym należy przyjrzeć się bliżej charakterystyce epoki nowoczesności, która wyznacza kierunek zmian we współczesnym świecie.

Nowoczesność w socjologii funkcjonuje jako określenie pewnej ery w dwóch ujęciach: historycznym i analitycznym. W ujęciu historycznym odnosi się do miejsca i daty pojawienia się nowej koncepcji społecznej. Nie ma zgody badaczy co do konkretnego momentu powstania tej epoki², ale przyjmuje się, że jej początek wyznaczają trzy wielkie rewolucje: wojna secesyjna, konstytucyjna rewolucja amerykańska oraz Wielka Rewolucja Francuska. Podejście analityczne natomiast skupia się na konstytutywnych cechach nowego porządku społecznego. K. Kumar sformułował pięć fundamentalnych zasad nowoczesności. Są to: indywidualizm, dyferencjacja, racjonalność, ekonomizm i ekspansywność³. W literaturze socjologicznej funkcjonuje określenie „osobowości nowoczesnej”⁴, którą

1 A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006, s. 393.

2 Przykładowo, I. Wallerstein upatrywał narodzin nowoczesności już w XVI w., natomiast A. Giddens w XVII w., za: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. rozszerz., Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 558.

3 Ibidem, s. 563.

4 Ibidem, s. 565–566.

charakteryzują: otwartość na innowacje i zmiany, świadomość wielości opinii i poglądów, gotowość wypowiedzania i uzasadniania własnych opinii, perspektywna orientacja wobec czasu, poczucie mocy podmiotowej, planowanie przyszłych działań, zaufanie do porządku społecznego, poczucie „sprawiedliwości rozdzielczej”, samodoskonalenie, szacunek dla godności innych.

Brytyjski socjolog A. Giddens⁵ uważa, że zmiany w kształcie nowoczesności będą dążyły do zahamowania jej negatywnych skutków i będzie się tak działo z samej natury nowoczesności. Cechy charakterystyczne nowoczesności, takie jak: rozwój wiedzy naukowej, powszechna i głęboka edukacja czy łatwość komunikowania się, powodują powstanie w społeczeństwie kompetencji, którą autor nazywa refleksyjnością. Refleksyjność to „fakt, że wiedza i dokonywane przez ludzi interpretacje na temat własnych działań, działań innych czy sytuacji społecznych, w których są uwikłani, w istotny sposób wpływają na ich decyzje, sposób postępowania, a przez to na kształt społeczeństwa, w którym żyją”⁶. Polega ona na nieustannym przeglądzie i reformie praktyk społecznych w świetle napływających informacji o tych praktykach i wyraża się w swoistej zdolności społeczeństwa do krytycznego myślenia o sobie, dostrzegania zjawisk negatywnych oraz przyszłych zagrożeń i podejmowania na podstawie takiej diagnozy środków zaradczych powstrzymujących lub odwracających niekorzystne trendy⁷. Autor uważa refleksyjność za podstawowy aspekt każdego ludzkiego działania, gdyż to, w jaki sposób ludzie myślą o swoim działaniu, w jaki sposób je monitorują, a następnie poddają refleksji, ma fundamentalne znaczenie dla sposobu konstytuowania się społeczeństwa⁸.

Jednostka u Giddensa jest „istotą myślącą, o znacznym stopniu autonomii i samoświadomości przybierającej różne formy”⁹. Siła nowoczesności jawi się w tym, że zawiera ona w sobie mechanizm autokorekty. Przyczyniają się do tego sami krytycy nowoczesności. Poprzez głoszenie

5 Na potrzeby niniejszej pracy wybrano podejście Giddensa ze względu na opis cech nowoczesności, które mają znaczący wpływ na powstawanie zmian w organizacjach oraz na to, że traktuje on relacje oparte na zaufaniu jako jedną z charakterystyk współczesności. Dodajmy też, że wniósł on znaczący wkład do debaty nad nowoczesnością. Źródło: A. Giddens, *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 57 i n. oraz J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 571.

6 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 41.

7 Ibidem, s. 572–573 oraz A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 28.

8 A. Elliott, *Współczesna teoria społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 160.

9 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 572–573.

negatywnych skutków nowoczesności formułują oni swego rodzaju prognozy ostrzegawcze, które zgodnie z koncepcją samospełniających się prorocstw R. K. Mertona¹⁰ skutkują powstawaniem ruchów na rzecz przeciwdziałania tym zjawiskom i w konsekwencji one po prostu nie występują¹¹. Refleksyjność nie jest wszakże zjawiskiem wyłącznie jednostkowym, gdyż jest również głęboko zakorzeniona w procesach i organizacjach¹². Duże znaczenie w redefiniowaniu i reorganizowaniu działań ludzkich ma globalizacja, ponieważ jej procesy – zdaniem A. Giddensa – podnoszą osobistą i społeczną świadomość ryzyka, jednocześnie przekształcając lokalne konteksty w globalne konsekwencje¹³.

U. Beck¹⁴ refleksyjnością nazywa przejście od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa ryzyka – stworzył to pojęcie w 1986 r., a „odnosi się [ono] do pewnej epoki nowoczesnego społeczeństwa, które nie tylko porzuca tradycyjne formy życia, lecz przede wszystkim zмага się ze skutkami ubocznymi udanej modernizacji: z niepewnością życia i trudno uchwytnymi zagrożeniami, które dotyczą wszystkich i przed którymi nikt nie potrafi się już należycie zabezpieczyć”¹⁵. Współczesne organizacje funkcjonują i trwają w czasie niepewności, i choć wypracowano mechanizmy powiększające obszary bezpieczeństwa, to jednak wraz z nimi pojawiło się wiele nowych rodzajów ryzyka istniejącego w otoczeniu organizacyjnym¹⁶. Ryzyko stanowi wynik aktywności i decyzji ludzi, a ponieważ nie da się go we współczesnym świecie wyeliminować, to trzeba nauczyć się wraz z nim współistnieć lub – idąc dalej – wykorzystywać je do osiągnięcia korzyści, gdyż świadomość ryzyka przenika obecnie działania prawie każdego człowieka¹⁷.

Globalizacja to „proces zagęszczania i intensyfikowania się powiązań i zależności ekonomicznych, finansowych, politycznych, militarnych, kulturowych, ideologicznych między społecznościami ludzkimi, co prowadzi do uniformizacji świata w tych wszystkich zakresach, i odzwierciedla się w pojawieniu się nowych więzi społecznych i tożsamości w skali

10 R. K. Merton, *The Self-Fulfilling Prophecy*, „The Antioch Review” 1948, vol. 8, no. 2, s. 193–210.

11 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 572–573.

12 A. Elliott, *op. cit.*, s. 161.

13 Ibidem, s. 166.

14 U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Modernizacja refleksyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 17.

15 U. Beck, *Spółeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 21.

16 A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 88.

17 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 154.

ponadlokalnej i ponadnarodowej”¹⁸. Dla jednych globalizacja jest mile widzianym ograniczeniem państwowych granic i barier w kierunku wolnego handlu, dla innych – monolityczną, daleko idącą falą płynącą nad „bezbronnymi” miejscami. Jeszcze inni pod pojęciem globalizacji rozumieją pewien sposób, w jaki technologia ułatwia rozszerzanie się sieci i umożliwia dialog między społeczeństwami. Jedni są jej zwolennikami, inni ją krytykują¹⁹, ale też jakie by nie było do niej podejście, pozostaje faktem, że globalizacja to ważne zjawisko współczesnego świata, kształtujące otoczenie współczesnych organizacji. Sieci stanowią nową morfologię społeczną współczesnych społeczeństw, natomiast rozprzestrzenianie się logiki usieciowienia w sposób zasadniczy zmienia funkcjonowanie i wyniki w procesach produkcji, władzy i kultury²⁰. Należy przy tym rozróżnić dwa pojęcia: zjawiska globalizacji – konkretne, faktyczne, mierzalne itp. oraz dyskusję na temat globalizacji, która obejmuje idee, ujęcia, koncepcje, teorie itp.²¹ Z punktu widzenia niniejszych rozważań istotniejsze niż samo zjawisko globalizacji jest zatrzymanie się nad konsekwencjami, które ona wywołuje, a i pojęcie nowoczesności nie jest już, jakkolwiek paradoksalnie to zabrzmieć może, nowością, dlatego – podobnie – akcent zostanie położony na konsekwencje wynikające z nowoczesności i na kolejną epokę tzw. późnej nowoczesności²².

18 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 598.

19 A. Harrington, B. L. Marshall, H.-P. Müller, *Encyclopedia of social theory*, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2006, s. 227.

20 M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 491.

21 L. W. Zacher, *Uwarunkowania i implikacje globalizacji (problemy teoretyczne, ogólne, przykłady)*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999, s. 30.

22 Należy odróżnić terminy „późna nowoczesność” i „ponowoczesność”. Ponowoczesność oznacza, że „niczego nie możemy wiedzieć z pewnością, ponieważ okazało się, iż na istniejących dotąd «fundamentach» epistemologii nie można się oprzeć”. Ponowoczesność neguje i unieważnia wszystkie kryteria uznawane dotąd za obiektywne. Nie wierzy się już w obiektywne i wspólne dla wszystkich standardy w żadnej dziedzinie, odkrywając, że każda kulturowa formuła, wzór, sens czy wartość są jedynie konstrukcjami, a nie faktami obiektywnymi, zewnętrznymi wobec ludzi. A. Giddens sugeruje, aby terminu „ponowoczesność” (postmodernizm) używać w stosunku do stylów czy prądów w literaturze, malarstwie itd. Brak takich prawidłowości historycznych i społecznych, które dałoby się ująć w prawa. Koncepcja ta zaprzecza możliwości uprawiania naukowej (zmierzającej do wykrywania prawidłowości i formułowania praw) refleksji o społeczeństwie i jako taka nie będzie przedmiotem rozważań w niniejszej pracy. Źródło: A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 32–33; T. Paleczny, *Socjologia tożsamości*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008, s. 14; P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 573–574.

Jako trzy dominujące źródła dynamiki nowoczesności A. Giddens wyróżnia²³:

1. Rozdzielenie czasu i przestrzeni²⁴ (warunek oddalenia czasowo-przestrzennego w nieograniczonym zakresie – „wyznaczenie osobnych wymiarów «pustego» czasu i «pustej» przestrzeni umożliwiające uzewnętrznienie wykorzenionych relacji społecznych na nieograniczonych obszarach czasu i przestrzeni”²⁵).
2. Rozwój mechanizmów wykorzeniających („wyrrywają” one działania społeczne z kontekstu i na nowo organizują stosunki społeczne na znaczne odległości w czasie i przestrzeni; te mechanizmy wykorzeniające to np. zaufanie działające w sytuacjach ryzyka, w których poziom bezpieczeństwa bywa zmienny).
3. Refleksyjne zawłaszczanie wiedzy (wytworzenie systematycznej wiedzy o życiu społecznym staje się integralną częścią reprodukcji systemu, odsuwając życie społeczne od sztywnych ustaleń tradycji).

Pojęcie „późnej nowoczesności” zostało wprowadzone przez Giddensa dopiero na początku XX w. i oznacza czas, kiedy rysy nowoczesności przybierają skrajną postać. Autor ten twierdzi, że: „Życie w «świecie» wysoko rozwiniętej nowoczesności jest jak rozpadziony moloch. Nie chodzi już tylko o bezustannie zachodzące zmiany. Sedno sprawy polega na tym, że te zmiany wykraczają poza wszelkie oczekiwania człowieka i wymykają się jego kontroli”²⁶. Jednak nie chodzi tylko o szybkość i intensyfikację zachodzących zmian ani o ich charakter. W późnej nowoczesności żyje się „w innym sensie” niż w minionych epokach również z tego względu, że choć wszyscy funkcjonują w środowiskach lokalnych, to u większości ludzi doświadczane „światy” są tak naprawdę globalne. W związku z tym życie w świecie późnej nowoczesności niesie ze sobą rozmaite napięcia, problemy, i to zarówno na poziomie świata przeżywanego przez jednostkę, jak i na poziomie ogólnego środowiska działań społecznych, w którym toczy się zbiorowe życie²⁷.

„Późna nowoczesność” wyróżnia się czterema następującymi cechami²⁸:

1. Wymogiem zaufania do systemów technicznych i organizacyjnych o wielkim stopniu skomplikowania.

23 A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 38.

24 Niektórzy autorzy piszą nie tylko o rozdzieleniu czasu i przestrzeni, lecz także o wykraczaniu poza czas i przestrzeń, co jest związane z istnieniem kultury wirtualności. Źródło: M. Castells, *Koniec tysiąclecia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 350.

25 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 316–317.

26 Ibidem, s. 40.

27 Ibidem, s. 257–258.

28 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 575.

2. Nowymi wymiarami ryzyka, zwłaszcza „ryzyka wyprodukowanego” w toku zmian cywilizacyjnych i technologicznych.
3. Nieprzejrzystością, niepewnością i chaotycznością życia społecznego.
4. Postępującą globalizacją ekonomiczną, polityczną i kulturową.

W tym nowym świecie następuje zmiana pokoleniowa:

Badania wykazały, iż młodzi ludzie ani nie oczekują, ani też nie zależy im specjalnie na poczuciu bezpieczeństwa pracy, które dawała tradycyjna hierarchia organizacji dosłownie «od kołyski aż po grób». Młodym pracownikom zależy na środowisku, w którym mogą się rozwijać, zdobywać nowe umiejętności zawodowe i zwiększać wartość swojej pracy. Z innego punktu widzenia ludzie chcą mieć udział w pracy wymagającej rozwiązywania problemów w organizacji²⁹.

Pokolenie X charakteryzowało się dążeniem do równowagi między pracą a życiem osobistym, nastawieniem na pracę zespołową, lojalnością we wzajemnych związkach i niechęcią do przepisów³⁰. Kolejne pokolenie – pokolenie Y – akcentuje samodzielność, sukcesy finansowe, poleganie na sobie, ale też pracę zespołową oraz wygodne życie i poczucie wolności³¹. To pokolenie ludzi urodzonych w świecie całkowicie innym od tego, w którym żyli ich rodzice i dziadkowie³². Pokolenie Y charakteryzują: elastyczność stylów zachowań, pragmatyzm, brak uznawania zewnętrznych autorytetów, akceptacja rzeczywistości, maksymalne wykorzystywanie pojawiających się możliwości oraz otwartość, konsumpcjonizm, sieciowość i cyfryzacja, brak cierpliwości i częsta komunikacja³³. Przedstawiciele pokolenia Y oczekują, że ich szefowie będą znać imię każdego pracownika i każdemu poświęcać uwagę – pragną być traktowani indywidualnie, a nie zbiorowo³⁴.

Młodzi ludzie z dumą deklarują, że nie mają ani nie uznają żadnych autorytetów, co może wynikać z poczucia siły i indywidualizmu oraz potrzeby poczucia sprawstwa i wolności w podejmowaniu decyzji. Dążenie do emancypacji pracowników wymaga akceptowania takich ich wartości,

29 D. Miller, *Organizacja przyszłości*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 142.

30 S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 44.

31 Ibidem, s. 44–46.

32 Z. Bauman, *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011, s. 77.

33 R. Zydel, *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 92, s. 57–65 oraz J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-Mentor” 2008, nr 3 (25), s. 13–16.

34 *Five tips for managing' generation Y*, vol. 202, From the University of Queensland report “Generation Y As Hospitality Employees”, Caterer & Hotelkeeper, 24.08.2012.

jak indywidualizm (prawo do rozwoju i ochrony własnego stylu życia), wolność (prawo do dokonywania wyborów), samorealizacja (prawo do osobistych osiągnięć) oraz adaptacyjność (prawo do tworzenia warunków, które sprzyjają samorealizacji i własnemu rozwojowi)³⁵. Przedstawiciele tego pokolenia mają wysokie oczekiwania, przykładowo, po przepracowaniu sześciu tygodni w firmie spodziewają się awansu³⁶. Nazwa kolejnego pokolenia – pokolenia C³⁷ – pochodzi od angielskich słów: *connect, communicate, change*.

Umowna data powstania tego pokolenia jest różna w różnych częściach świata ze względu na to, że o przynależności do niego nie decyduje wiek, ale moment, w którym Internet i media społecznościowe stały się nieodłączną częścią życia jego członków. W Polsce czas ten przypada na lata po roku 1990, ale już w Stanach Zjednoczonych – po roku 1980³⁸. Pokolenie C tworzą przede wszystkim osoby, dla których nowoczesna technologia jest naturalnym elementem życia i które nie znają świata bez elektroniki, gdyż od zawsze były nią otoczone³⁹. To ludzie, którzy nowe technologie mają „w małym palcu” i są gotowe do podboju świata⁴⁰. Mają przyjaciół na całym globie, znają języki obce, dlatego podział polityczny nie stanowi dla nich bariery w przekraczaniu granic. Ostatecznym celem w planie kariery są dla nich niezależność i elastyczność.

Wybór przedstawicieli nowego pokolenia padnie na takiego pracodawcę, który przede wszystkim zapewni im możliwości rozwoju, dobrą atmosferę i elastyczną organizację pracy (zarówno w kontekście czasu, jak i miejsca pełnienia obowiązków)⁴¹. Nie zależy im na stabilności, szu-

35 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 37.

36 M. Buckingham, *Engaging Generation Y*, „T + D” 2006 (August), vol. 60, s. 27–30.

37 W Polsce określenia „pokolenie C” używa się wymiennie z określeniem „pokolenie Z” (powstałym, by zaznaczyć ciągłość nazewnictwa z poprzednimi pokoleniami X i Y) lub „pokolenie Sieci”.

38 K. Bodzioch, *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y?*, <http://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y> [dostęp: 13.04.2015].

39 J. Koc, *Pokolenie Z na rynku pracy. Jak jest i czego oczekuje nowe młode pokolenie pracowników*, <http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1372752,Pokolenie-Z-na-ryнку-pracy-Jakie-jest-i-czego-oczekuje-nowe-mlode-pokolenie-pracownikow> [dostęp: 13.04.2015].

40 M. Skorupa, *Pokolenie Z – generacja nastoletnich milionerów?*, http://zdrowie.gazeta.pl/Zdrowie/1,105806,16550329,Pokolenie_Z_generacja_nastoletnich_milionerow_.html [dostęp: 14.04.2015].

41 A. Klonowska-Szałek, *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy> [dostęp: 13.04.2015].

kają różnorodności, uciekają od rutyny. Chętnie komunikują się z innymi kulturami, chcą wyjeżdżać na zagraniczne staże, stale zmieniać i doskonalić ustalone procesy oraz próbować nowych metod pracy. Bardziej niż pracę samodzielną cenią sobie pracę w grupie⁴². Raport Booz & Company wskazuje, że dzięki generacjom Y i C na rynku pracy do 2014 r. ponad połowa siły roboczej na świecie stała się elastyczna⁴³.

To pokolenie *instant* – wszystko musi się dziać natychmiast. Pokolenie to potrzebuje prędkości i jest przyzwyczajone do natychmiastowych reakcji, a jeśli taka reakcja nie nastąpi, jest gotowe łamać utarte schematy, poszukując rozwiązań poza formalnymi drogami przewidzianymi w organizacji⁴⁴. Pokolenie C może przyczynić się do zmiany systemu komunikacji w firmach, gdyż cechuje je transparentność⁴⁵. Przeprowadzone badania ukazały osiem cech charakterystycznych dla pokolenia sieci. Będą to mianowicie⁴⁶:

- wolność,
- dopasowywanie do swoich potrzeb,
- baczna obserwacja,
- wiarygodność,
- współpraca,
- rozrywka,
- szybkie tempo,
- innowacyjność.

1.2. Wybrane warunki otoczenia współczesnych organizacji

Obecnie organizacje działają w warunkach turbulentnego i zmiennego otoczenia. Ryzyko, niepewność, odpowiedzialność i niezależność stanowią tło dla ich codziennego funkcjonowania, a jak twierdzi M. Hamer,

42 P. Rusak, *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezy-bac-sie-pokolenia-z> [dostęp: 13.04.2015].

43 A. Klonowska-Szałek, *Żegnaj X i Y...*

44 D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 287.

45 M. Pawłowska, *Generacja Z. Młodzi, otwarci, wychowani w dobrobycie, żyjący w świecie wirtualnym, skazani na kryzys*, <http://natemat.pl/55617,generacja-z-mlodzi-otwarci-wychowani-w-dobrobycie-zyjacy-w-swiecie-wirtualnym-skazani-na-kryzys> [dostęp: 13.04.2015].

46 D. Tapscott, *Cyfrowa dorosłość...*, s. 140–175.

„nie jest to otoczenie delikatne, ale jakże ludzkie”⁴⁷. Żadna organizacja nie jest oderwana od swego otoczenia. Jej kultura organizacyjna tworzy się poprzez nakładanie się i przenikanie różnych wpływów otoczenia organizacyjnego. Jednak w związku z tym, że cechy te mają przenikać organizację, można założyć, że stanowią one opis pewnych warunków społecznych, do których organizacja musi się dostosować, budując kapitał społeczny⁴⁸.

Definicja słownikowa podaje, że ryzyko jest to „możliwość, że coś się nie uda; też: przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny; odważenie się na takie niebezpieczeństwo; prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody”⁴⁹. Na gruncie nauk socjologicznych ryzyko traktowane jest jako „prawdopodobieństwo negatywnych konsekwencji działania podejmowanego w warunkach niepewności”⁵⁰. Wyróżnia się takie rodzaje ryzyka, jak np. ryzyko techniczne, naturalne, osobiste, społeczne, ekonomiczne czy polityczne⁵¹. Trzeba wszakże zaznaczyć, że na gruncie nauk o zarządzaniu ryzyko może też stanowić szansę⁵². W nauce organizacji i zarządzania istotne stają się dwa sposoby rozumienia tego terminu. Pierwszy wiąże się z teorią decyzji (ryzyko łączy się tutaj z wielością możliwych następstw – korzystnych lub nie – działania i prawdopodobieństwami ich wystąpienia), drugi – z praktyką kierowania (ryzyko łączy się tu tylko z niekorzystnymi następstwami i oznacza możliwość poniesienia straty oraz obawę przed nią)⁵³.

47 M. Hamer, *Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości...*, s. 47.

48 Na potrzeby niniejszej rozprawy opisany zostanie tylko aspekt społeczny, nieuwzględniający ryzyka czy niepewności postrzeganych z punktu widzenia innych aspektów funkcjonowania organizacji (np. finansowego). Jednocześnie autorka nie dokonuje personifikacji organizacji, a więc zakłada, że pewne elementy (takie jak np. odpowiedzialność jako cecha organizacji) będą konsekwencją odpowiedzialnych zachowań jej członków. Autorka skupia się na zagadnieniach dotyczących budowania kapitału społecznego przystającego do warunków funkcjonowania w społeczeństwie późnej nowoczesności i poszukuje odpowiedzi na problemy z nich wynikające.

49 *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 30.05.2015].

50 P. Sztompka, *Socjologia...* [2002], s. 326.

51 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 81.

52 Niniejszy tekst pomija jednak ten aspekt, skupiając się na ujęciu socjologicznym i jego zestawieniu z rzeczywistością funkcjonowania organizacji.

53 J. Supernat, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia Ltd., Wrocław 2005, s. 486–487.

A. Giddens przez kulturę ryzyka rozumie „fundamentalny, kulturowy wymiar nowoczesności, polegający na tym, że świadomość ryzyka staje się środkiem kolonizacji przyszłości”⁵⁴. Autor ten twierdzi, że pojęcie ryzyka jest tak ważne we współczesnym świecie, gdyż przyszłość jest „wchłaniana” przez teraźniejszość. Cechą charakterystyczną nowoczesności jest zmniejszenie ryzykowności niektórych sfer funkcjonowania człowieka i sposobów życia przy jednoczesnym wprowadzeniu nowych lub słabo znanych parametrów ryzyka. Do nowych rodzajów ryzyka zalicza on ryzyko wynikające z globalizacji, nazywane „ryzykiem na wielką skalę”. Giddens pod tym pojęciem rozumie „poważne ryzyko dotyczące wielkiej liczby ludzi”⁵⁵ (np. ryzyko załamania się globalnych mechanizmów rynkowych lub katastrofy ekologiczne). „Czynniki ryzyka na wielką skalę stanowią jeden z elementów ogólnej «atmosfery ryzyka», która cechuje późną nowoczesność z jej zapośredniczonymi przez systemy eksperckie nowinkami naukowymi”⁵⁶.

Ryzyko jest nieodzownym elementem współczesności. W dobie postępującej globalizacji pojęcie to nabiera tym istotniejszego znaczenia, im bardziej społeczeństwo zrywa z przeszłością, z tradycyjnymi sposobami postępowania i staje wobec nieznanej przyszłości. W rzeczywistości, w której zmiana jest zjawiskiem permanentnym, do której można odnieść słowa Heraklita⁵⁷ *pánta rhei*, w której trudno o stabilizację, zarówno świat współczesny, jak i organizacje będące jego elementami muszą nauczyć się żyć z podwyższonym poziomem ryzyka. Świadomość ryzyka przenika działania niemal każdego człowieka. Wszystko, co się dzieje, dzieje się w naturalnie niestabilnej „atmosferze ryzyka”⁵⁸. Giddens jest zdania, że ryzyko dotyczące współczesnego człowieka odnosi się do przyszłych zdarzeń i w związku z tym kolonizacja przyszłości⁵⁹ przynosi nowe (czasem zinstytucjonalizowane) sytuacje ryzyka. Autor ten uważa, że znacznie częściej te zinstytucjonalizowane obszary ryzyka występują w społeczeństwach nowoczesnych i dotyczą ich członków, np. przez uczestnictwo w konkurencji na rynku dóbr, siły roboczej, inwestycji czy pieniądza. Jeśli

54 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 315.

55 Ibidem, s. 6–7, 317.

56 Ibidem, s. 169–170.

57 „Heraklit uważał, że świat jest w nieustannym «przeptywie», wszystko bowiem zmienia się i nic nie trwa: *pánta rhei kai oudén ménei*. Istnieje tylko zmiana i ruch, wyrażone metaforyczną sentencją: «nie można do tej samej rzeki wstąpić dwa razy». Źródło: *Powszechna encyklopedia filozofii*, <http://ptta.pl/pef/pdf/a/aktim.pdf> [dostęp: 1.05.2015].

58 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 153–154, 158.

59 „Kolonizacja przyszłości – tworzenie obszarów przyszłych możliwości dzięki wnioskowaniu kontrfaktycznemu”. Źródło: ibidem, s. 315.

chodzi o ryzyko zinstytucjonalizowane, istotne jest to, że jego jednostkowy wymiar splata się z ryzykiem zbiorowym oraz to, że systemy zinstytucjonalizowanego ryzyka całe są z niego zbudowane, a nie stanowią – jak to się dzieje w przypadku innych parametrów ryzyka – ich dodatkowego aspektu⁶⁰. Na ryzyko składają się głównie uwarunkowania środowiskowe i to zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Jest to o tyle ważne, że mimo braku wpływu na istnienie ryzyka pojawia się możliwość jego minimalizowania⁶¹. Trzeba jednak pamiętać, że ryzyko nie zostało „stworzone” przez nieznane siły, ale jest efektem decyzji podejmowanych przez ludzi⁶². Podsumowując – profil ryzyka nowoczesności rysuje się następująco⁶³:

- globalizacja ryzyka w znaczeniu natężenia (np. wojna zagrażająca całej ludzkości),
- globalizacja ryzyka w znaczeniu powiększającej się liczby zdarzeń przypadkowych (np. zmiany w światowym podziale pracy),
- socjalizacja natury – ryzyko będące konsekwencją wytworzonego środowiska,
- zinstytucjonalizowane środowiska ryzyka (np. rynki inwestycyjne),
- ryzyko „luk w wiedzy” o ryzyku – świadomość ryzyka,
- równy rozkład świadomości ryzyka (szeroka świadomość),
- świadomość ograniczeń wiedzy eksperckiej.

Cztery pierwsze formy ryzyka łączą się z kategorią obiektywnego rozłożenia ryzyka w świecie, a kolejne trzy punkty dotyczą zmieniającego się doświadczenia ryzyka lub jego postrzegania. Współczesne społeczeństwo to jednak nie tylko „społeczeństwo ryzyka”, jak sugeruje U. Beck⁶⁴, ale również zaufania, gdyż jest ono nierozzerwalnie związane z istotną zmianą mechanizmów zaufania. W nowoczesności zaufaniem obdarza się systemy abstrakcyjne i wiedzę ekspercką, natomiast w późnej nowoczesności, w której instytucjonalna refleksyjność wiąże się z przesącaniem się produkowanych przez ekspertów teorii na poziom obywateli, wiedza ekspercka zostaje przez nich zakwestionowana, a zaufanie staje się „aktywne”⁶⁵. „Aktywne zaufanie” wymaga energicznego podtrzymywania, ponieważ stanowi źródło nowych form solidarności społecznej w kontekstach rozciągających się od intymnych więzów osobowych aż do globalnych systemów interakcji⁶⁶.

60 Ibidem, s. 161–162.

61 A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*, Key Text, Warszawa 2007, s. 78.

62 P. Sztompka, *Zaufanie...*, s. 82.

63 A. Giddens, *Konsekwencje...*, s. 88.

64 U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

65 U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *op. cit.*, s. 262–263.

66 Ibidem, s. 237–238.

Współcześnie ludzie muszą dokonywać wyborów spośród coraz większej liczby możliwości i kompulsywnych zachowań, nie mając przy tym nadziei na jakiegokolwiek ostateczne rozwiązania. Jednocześnie życie i działanie w warunkach niepewności staje się podstawową cechą istnienia⁶⁷. Niepewność jest ważną siłą wynikającą ze zmienności i złożoności, która wpływa na wiele aspektów funkcjonowania organizacji⁶⁸. W ogólnym znaczeniu niepewność to „takie przekonanie danej osoby, co do którego prawdziwości ma ona wątpliwości”⁶⁹, natomiast w teorii informacji przez niepewność rozumie się „stopień braku oddziaływania jakichkolwiek ograniczeń na wybory dostępne dla danej osoby lub na możliwe wyniki danej sytuacji”⁷⁰.

Opisując termin „niepewność”, J. Supernat zwraca uwagę na powiązanie tego terminu z teorią prawdopodobieństwa. Wymienia dwa typy prawdopodobieństwa: obiektywne („prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegoś zdarzenia ocenia się w kategoriach relatywnej częstości, z jaką dane zdarzenie występowało w podobnych warunkach w przeszłości”⁷¹) oraz osobiste czy, inaczej mówiąc, subiektywne (prawdopodobieństwo występowania jakiegoś zdarzenia „widzi się jako stopień wiary czy ufności (wewnętrznego przekonania) jednostki w wystąpienie jakiegoś zdarzenia, które (w skrajnym przypadku) mogło nawet jeszcze nigdy nie zaistnieć”⁷²). Autor ten sugeruje, że w zarządzaniu powinno się stosować pierwszy rodzaj prawdopodobieństwa wspomagany drugim.

Sam termin „niepewny” oznacza: „zawierający ryzyko lub trudny do przewidzenia; taki, którego zaistnienie budzi wątpliwości; taki, na którym nie można polegać; niepotwierdzony; niemający pewności co do czegoś; świadczący o wahaniu”⁷³. Złożoność otoczenia oraz szybkość zachodzących w nim zmian są źródłem niepewności dla członków organizacji. Niepewność w tym kontekście oznacza, że uczestnicy organizacji postrzegają otoczenie jako nieprzewidywalne⁷⁴. Organizacje, ze względu na turbulencje występujące w ich otoczeniu, funkcjonują w warunkach

67 Ibidem, s. 26.

68 R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 90.

69 A. S. Reber, E. S. Reber, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 438.

70 Ibidem.

71 J. Supernat, *op. cit.*, s. 565.

72 Ibidem.

73 *Słownik języka polskiego...*

74 A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 37.

tw. uogólnionej niepewności, w której przetrwanie wymaga rewolucji w sposobie zarządzania⁷⁵. Człowiekowi żyjącemu w czasach uogólnionej niepewności stale towarzyszy pytanie, jak ma sobie radzić z lękiem wynikającym z niepewności, skoro nie może usunąć jego przyczyn. Tak charakterystyczna dla ery przemysłowej potrzeba budowania stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa traci na znaczeniu z powodu przewartościowania systemu wartości. W dzisiejszym świecie liczą się elastyczność, mobilność, generalnie zmienność, a nie stabilność i właśnie niezmiennosc. Współczesny pracownik powinien być wolny nie tylko w kontekście braku stereotypów myślowych, ale również w sensie przywiązania do miejsca i czasu. Wzrost popularności telepracy czy e-learningu wydaje się potwierdzać te tendencje.

Kolejny powód odejścia od budowania stabilnego porządku stanowi fakt, że coraz częściej jest to przedsięwzięcie niemożliwe do realizacji. Pojawia się więc pytanie: jak zwalczyć poczucie niepewności i lęk z niego wynikający, skoro nie można zwalczyć jego przyczyn? Trzeba przyjąć, że niepewność stała się zjawiskiem permanentnym. Wciąż rosnąca konieczność samodzielnego radzenia sobie z lękiem to wyzwanie dla współczesnych ludzi. Jest to o tyle trudne, że dotychczasowe mechanizmy pomagające w tej walce przestają być skuteczne, gdyż jest ona nierówna i przypomina walkę z wiatrakami Don Kichota z La Manchy z powieści M. Cervantesa. „W społeczeństwie ryzyka obchodzenie się z lękiem i niepewnością staje się biograficznie i politycznie podstawą kwalifikacyjną, a kształcenie związanych z tym umiejętności – istotnym zadaniem instytucji pedagogicznych”⁷⁶. Nie chodzi więc już o unikanie niepewności, ale o umiejętność funkcjonowania w niej. Ten sam problem, który dotyka jednostek, wpływa też na organizacje.

Cz. Sikorski zwraca uwagę na źródło niepewności w ujęciu historycznym i współczesnym. Niepewność nie jest już generowana głównie przez dostawców i wewnętrzne procesy pracy. Teraz niepewność wywoływana jest przez odbiorców, konkurentów oraz procesy społeczno-kulturowe na rynkach światowych. Takie zmiany i wzrost niepewności niosą ze sobą konieczność wprowadzenia zmian lub zastosowania nowych sposobów zarządzania. Przy czym muszą one w jak największym stopniu uwzględnić istnienie zjawiska niepewności⁷⁷.

75 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 8.

76 U. Beck, *Spółczesność ryzyka...*, s. 98.

77 Cz. Sikorski, *Cechy organizacji epoki informacyjnej*, [w:] Z. J. Szczakowski (red.), *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku. Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004, s. 14.

Odpowiedzialność to „obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny”⁷⁸. Na gruncie filozoficznym⁷⁹ w powszechnym użyciu jest rozumienie odpowiedzialności w kontekście odgrywanej roli – czy to biologicznej, społecznej, czy też zawodowej. Odpowiedzialność ta dotyczy obowiązków, które wiążą się z pełnioną rolą, a ich niedopełnienie podlega ocenie, która w zależności od charakteru funkcji może być prawna lub moralna. Zagadnienie to nie jest nowe, lecz obecnie akcentuje się odpowiedzialność jako istotną wartość dla działań ludzkich, ponieważ w obliczu wszechogarniającej niepewności i braku możliwości kontroli wielu czynników ważne staje się zrozumienie natury przyczynowej odpowiedzialności za myśli i czyny ludzkie, gdyż stanowi to zasadnicze zadanie wszelkiej teorii działania⁸⁰. „Jeśli ludzie mają przejąć odpowiedzialność przywódczą, potrzebne im jest wsparcie i zachęta, a nie mechanizmy kontroli czy, co gorsza, kara. Rozwój odpowiedzialnego przywództwa powinien obejmować wszystkich ludzi w organizacji. Jeśli zatem program przywództwa dotyczy jedynie menedżerów i dyrektorów, istota zagadnienia pozostaje na uboczu”⁸¹. Odpowiedzialność jako jedna z wartości, na których zbudowana jest kultura organizacyjna, powinna dotyczyć wszystkich członków danej organizacji, gdyż potencjalnie każdy może pełnić funkcje kierownicze w bliższej lub dalszej przyszłości. W dzisiejszej rzeczywistości organizacyjnej „każdy musi zademonstrować zdolności przywódcze”⁸².

„Niezależny” oznacza „niepodporządkowany komuś, czemuś, decydujący o sobie; też: świadczący o braku podporządkowania komuś lub

78 Słownik języka polskiego...

79 T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 650.

80 S. Blackburn, *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 268.

81 I. Somerville, J. E. Mroz, *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości...*, s. 90.

82 Ibidem, s. 89. W niniejszym opracowaniu odpowiedzialność rozumiana jest jako indywidualna odpowiedzialność pracowników. Nie można jednak nie wspomnieć w tym miejscu o koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*), która zgodnie z definicją Komisji Europejskiej jest „odpowiedzialnością przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. Źródło: <http://www.mg.gov.pl/node/10892> [dostęp: 16.04.2015]. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że działania przedsiębiorstw w ramach CSR również przyczyniają się do zwiększenia poziomu odpowiedzialności u poszczególnych pracowników, np. poprzez integrację pracowników wokół tych samych etycznych wartości. Źródło: P. Wachowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859> [dostęp: 16.04.2015].

czemuś; niebędący wyznaczonym, zdeterminowanym przez coś; wygłaszający bezstronne opinie, niekierujący się interesem żadnej grupy społecznej”⁸³. Coraz bardziej we współczesnym świecie liczą się niezależność, zdolność do przystosowania się i radzenia sobie w trudnych warunkach⁸⁴. R. Kozielski⁸⁵ przez niezależność jako jeden z warunków funkcjonowania współczesnego biznesu rozumie wolność wyboru pracowników, inwestorów, klientów, firm, instytucji oraz konkurentów. Niezależni stają się pracownicy. Wynika to m.in. ze zmiany pokoleniowej (wkroczenie na rynek pracy pokolenia C), z wychodzenia z utrwalonego porządku, ze spłaszczania struktur, decentralizacji zwiększającej odpowiedzialność pracowników⁸⁶ oraz z przejścia od kontroli zewnętrznej w stronę samokontroli.

Już ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 r. zmniejszyła kompetencje ministra w dziedzinie zarządzania uczelniami na rzecz powiększenia autonomii uczelni oraz wchodzących w ich skład jednostek podstawowych (wydziałów), czemu niekiedy towarzyszy wprowadzenie elementów menedżerskich do zarządzania uczelnią⁸⁷. Decentralizacja autonomii i związanej z tym struktury zarządzania wpływa zaś na elastyczność uczelni w poszukiwaniu szans i możliwości do wykorzystania⁸⁸, choć niektórzy autorzy twierdzą, że hierarchia występująca na uczelni dotyczy głównie pionu administracji, natomiast w innych obszarach struktura akademicka jest zdecentralizowana⁸⁹. Mowa tu o niezależności rozumianej dwójako: jako niezależność od stałej posady w organizacji, z którą pracownik jest związany długoterminową umową⁹⁰ oraz jako niezależność sądów, opinii, podejmowanych decyzji. Ten drugi przypadek jest szczególnie istotny z punktu widzenia niniejszej monografii, gdyż posiadając pracowników z wysokim poziomem niezależności, organizacja może planować rozpraszanie władzy.

83 *Słownik języka polskiego...*

84 A. Toffler, *Trzecia fala*, s. 431.

85 R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 179.

86 M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 17.

87 *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2009, s. 11 i 16.

88 J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 1 (21), s. 8–11.

89 S. Krimsky, *Nauka skorumpowana*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006, s. 321.

90 *Niezależni pracownicy – nowy trend na rynku pracy*, PAP/„Rzeczpospolita”, 16.03.2013.

Można potraktować niezależność jako pewien skutek wyznawania takich wartości, jak wolność, indywidualizm, czy też posiadania takich umiejętności, jak wewnętrzne poczucie kontroli. Wymienione czynniki stanowią elementy współczesnej koncepcji sprawowania władzy, czyli koncepcji koordynacji demokratycznej. Ponieważ przy opisie współczesnego pracownika podaje się określenie „niezależny”, to jednocześnie można wnioskować, że będzie on wyznawał wartości czy posiadał kompetencje wymienione powyżej – jeśli nie wszystkie, to przynajmniej niektóre z nich.

R. Kozielski⁹¹, określając warunki, w których funkcjonują współczesne organizacje, poza niezależnością wymienia też: nieprzewidywalność, niestabilność i nieograniczoność. Nieprzewidywalność jako tło dla podejmowania decyzji wydaje się trudnym do przekucia w sukces warunkiem współczesnego otoczenia. Nieprzewidywalność nie zwalnia z planowania, przeciwnie – każe wyostrzyć zmysły, aby dostrzec to, co trudne do zauważenia na pierwszy rzut oka. Szybkość zmian właściwie nie pozwala przewidzieć przyszłości⁹², więc organizacje muszą się nauczyć funkcjonować w tych nowych warunkach, elastycznie się do nich dostosowując. Niestabilność, w praktyce oznaczająca mobilność, charakteryzuje brak przywiązania do miejsca pracy czy zamieszkania. Łatwość przenoszenia zasobów, rozprzestrzeniania się informacji czy technologii, a także mobilność klientów powodują niestabilność działań biznesowych objawiającą się atmosferą permanentnej zmiany.

Ostatnim warunkiem funkcjonowania współczesnych organizacji jest nieograniczoność, będąca efektem powszechnej dostępności zasobów: informacji, surowców, ludzi. Rozmywają się granice rynków, uelastyczniają się, ale i zanikają granice organizacji, usuwane są istniejące bariery powstawania organizacji i jej rozwoju. „Zamiast stosunkowo trwałych granic funkcjonujących w większości współczesnych organizacji, organizacja przyszłości będzie posiadała granice o dużym stopniu przepuszczalności przypominające elastyczne, ruchome błony żywego i rozwijającego się organizmu⁹³”. Należy zapewnić większą przepustowość m.in. granicom pionowym – między poziomami organizacyjnymi a szczeblami stanowisk, gdyż ich zwiększona przepuszczalność skutkuje zmniejszeniem znaczenia stanowisk w stosunku do posiadanych kompetencji⁹⁴. Jest to zgodne ze współcześnie występującym trendem, wynikającym z opisanej zmiany pokoleniowej.

91 R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości...*, s. 176–179.

92 A. Toffler, *Trzecia fala*, s. 21.

93 R. Ashkenas, *Nowe szaty organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości...*, s. 124.

94 Ibidem, s. 125.

1.3. Uczelnia publiczna jako organizacja

Ze względu na opisane warunki funkcjonowania współczesnych organizacji antidotum na problemy należy poszukiwać w zmianach, które – wprowadzane do organizacji na różnych poziomach – dostosują je choć w części do nowych wymogów. Kluczowe wydaje się budowanie nowych kultur organizacyjnych opartych na zaufaniu i uwzględniających nowe sposoby sprawowania władzy, tak aby pracownicy organizacji mogli we współczesnym świecie efektywnie pracować dla dobra swojego i organizacji. Nowe organizacje, jak pisał A. Toffler⁹⁵, różnią się znacząco od organizacji biurokratycznych, gdyż mają spłaszczony przekrój, elastyczną strukturę i składają się z niewielkich komponentów połączonych ze sobą w krótkotrwałe, przejściowe konfiguracje, a każdy z nich utrzymuje własne stosunki ze światem zewnętrznym bez potrzeby odwoływania się do centrali. Autor przytacza też takie cechy nowej organizacji, jak np. zastępowanie hierarchii poprzez intelektualne zespoły operacyjne do zadań specjalnych czy zjawisko „autokoordynacji” polegające na tym, że jednostki należące do sieci koordynują się same.

Następują też rewolucyjne zmiany w samym mechanizmie rządzenia. Warunki otoczenia wymuszają na dużych, biurokratycznych organizacjach tworzenie płynnych komórek, w których zanika podział na tych, którzy podejmują decyzje i tych, którzy je wykonują. Nowe formy organizacyjno-strukturalne muszą odrzucić metody biurokratyczne, unieruchamiające wszelką inwencję i przytępiające prawidłowe reakcje w obliczu nadchodzących zmian⁹⁶. T. Pszczołowski⁹⁷ definiuje organizację jako przedmiot złożony z elementów powiązanych ze sobą tak, że tworzą całość różną od każdego z elementów składowych⁹⁸.

Najnowszą i zarazem podsumowującą oraz najbardziej przystającą do obecnych warunków funkcjonowania definicją organizacji wydaje się ta sformułowana przez R. L. Dafta, który pod pojęciem organizacji rozumie: „(1) podmioty społeczne (2) nakierowane na cel, (3) mające postać ustrukturyzowanych i skoordynowanych systemów działań oraz (4) po-

95 A. Toffler, *Trzecia fala*, s. 302–303.

96 A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 140 i 145.

97 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 150.

98 Jest to definicja organizacji w znaczeniu przedmiotowym, ponieważ w tym ujęciu będzie rozpatrywana w niniejszej rozprawie. Pomijane są aspekty atrybutowy i czynnościowy.

wiązane ze środowiskiem zewnętrznym”⁹⁹. Powyższa definicja nie zawęży rozumienia organizacji poprzez określenie sposobu strukturyzacji lub rodzaju i siły więzi łączących organizację z otoczeniem, w związku z tym najbardziej przystaje do celów niniejszej rozprawy i w takim rozumieniu pojęcie organizacji będzie tutaj stosowane.

Jest sprawą powszechnie znaną i udowodnioną, że rozwój cywilizacji świata jest ściśle skorelowany z rozwojem nauki, ta zaś tradycyjnie związana była ze szkołami wyższymi. Współcześnie trudno sobie wyobrazić nowoczesne państwo pozbawione systemu szkół wyższych, których funkcją jest kształcenie i rozwój społeczeństwa, prowadzenie badań naukowych, dążenie do rozwoju technicznego i kulturalnego jego członków, ale również kształtowanie elit intelektualnych i politycznych¹⁰⁰. W literaturze z zakresu zarządzania upowszechniło się określenie „współczesna organizacja”, jednak od wielu już lat określenie to można spotkać w literaturze przedmiotu i często wiąże się ono z odmiennym postrzeganiem organizacji. Słowo „współczesny” oznacza „występujący, żyjący w tym samym czasie, w którym istniał ten, o kim mowa; charakterystyczny dla dzisiejszej epoki”¹⁰¹. Współczesna organizacja to zatem ta aktualna, która jest tu i teraz, inna niż „tradycyjne” organizacje.

Podobnie rzecz się ma z otoczeniem organizacyjnym. Nazywa się je (wraz z zespołem jego cech) współczesnym, gdy istnieje w tym samym okresie, w którym żyje autor opisu otoczenia. Z perspektywy czasu pod pojęciem „współczesne organizacje” możemy dostrzec cały wachlarz organizacji o zróżnicowanych cechach. Nie istnieje więc stała definicja „współczesnej organizacji”, gdyż funkcjonuje ona jedynie w czasie, w którym autor danej koncepcji, definicji, metody żyje i tworzy¹⁰².

Jednym z rodzajów organizacji są uczelnie publiczne. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym definiuje uczelnię publiczną jako „uczelnię utworzoną przez państwo reprezentowane przez właściwy organ władzy lub administracji publicznej”¹⁰³. Uczelnie publiczne należą do grupy jedno-

99 R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western Engage Learning, Mason 2010, s. 11.

100 St. Liszewski, *Kilka uwag i refleksji na temat obecnego stanu oraz przewidywanej przyszłości szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] R. Maciołek, W. Maika, K. Sikora (red.), *Problemy nauki i szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, s. 151.

101 *Słownik języka polskiego*...

102 Podział na organizacje tradycyjne, współczesne i przyszłości, a także cechy poszczególnych typów organizacji zostały opisane w publikacji: K. Januszkiewicz i zesp., *Zachowania ludzi w organizacjach. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

103 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r., poz. 572 z późn. zm.), art. 2, ust. 1, pkt 2.

stek sektora finansów publicznych¹⁰⁴, a więc ich zasady funkcjonowania w zakresie gospodarki finansowej podlegają regulacjom prawnym zawartym w ustawie o finansach publicznych. Są to organizacje, w myśl przytoczonej definicji organizacji, nastawione na cel¹⁰⁵, którym jest tworzenie wiedzy i kształcenie na poziomie wyższym studentów zgodnie ze standardami obowiązującymi zarówno w kraju, jak i za granicą. Są one wspólną wartością i celów¹⁰⁶. Nie można ich zatem traktować z tego punktu widzenia jako organizacji biznesowych, jednak coraz częściej do organizacji niebiznesowych stosuje się niektóre rozwiązania, które zostały wypracowane i sprawdzone dla biznesu. Uczelnia publiczna ze swojej istoty nie jest nastawiona na zysk, ale właśnie dlatego tym bardziej potrzebuje ona zarządzania, gdyż coraz częściej okazuje się, że nawet „czynienie dobra” nie zastąpi organizacji przywództwa, odpowiedzialności, skuteczności i dążenia do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów¹⁰⁷. Uzasadnione jest więc wdrożenie w uczelni publicznej niektórych rozwiązań sprawdzających się w organizacjach biznesowych i odpowiednie ich dostosowanie, uwzględniające specyfikę oraz warunki funkcjonowania tego typu organizacji.

Trwa dyskusja nad pożądanym – dostosowanym do warunków otoczenia – kształtem uczelni publicznej. Wymienić tu należy wypowiedzi rektorów Uniwersytetu Łódzkiego W. Nykiela¹⁰⁸ czy Politechniki Łódzkiej K. Bieleckiego¹⁰⁹. Takie pytania pojawiają się chociażby w tematach konferencji naukowych, seminariach, panelach oraz publikacjach. Jednak większość z tych wydarzeń jest zogniskowana wokół procesu kształcenia. Mniej uwagi do tej pory poświęcano w polskiej literaturze aspektowi zarządzania uczelnią publiczną. Powstaje więc pytanie, czy ukształtowany w kręgu XIX-wiecznych idei nowoczesny uniwersytet pozostaje „wieżą z kości słoniowej”, czy też podlega ustawicznym zmianom w różnych aspektach jego funkcjonowania. Ten dwugłos wynika z cech związanych

104 Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240 z późn. zm.), art. 9, pkt 11.

105 Z. Mikołajczyk, *Spółeczna odpowiedzialność uniwersytetu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, red. B. Kaczmarek, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 49.

106 J. Goćkowski, *Uniwersytet i tradycja w nauce*, Wydawnictwo i Drukarnia Secesja, Kraków 1999, s. 51.

107 P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 69–70.

108 P. Kieraciński, *Samodzielność wydziałów i jedność uniwersytetu*, <https://forum-akademickie.pl/fa/2015/04/samodzielosc-wydzialow-i-jednosc-uniwersytetu>, FA 04/2015 [dostęp: 29.04.2015].

109 P. Patora, *Stanisław Bielecki, rektor PŁ: Konsolidacja uczelni jest nieunikniona*, <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/1015153,stanislaw-bielecki-rektor-pl-konsolidacja-uczelni-jest-nieunikniona-wywiad,id,t.html>, „Dziennik Łódzki”, 13.10.2013 [dostęp: 20.01.2014].

z uczelnią w sposób nierozzerwalny: trwałości i adaptabilności¹¹⁰. Te dwie cechy – tworzące paradoks współczesnej uczelni publicznej – tylko pozornie pozostają ze sobą w sprzeczności.

R. Barnett¹¹¹ uważa, że uczelnia może pogodzić zarówno oczekiwania ze strony rynku, jak i tradycyjne wartości, ale konieczne jest znalezienie „punktu równowagi”, choć historia pokazuje, że czasami próba kompromisu pomiędzy ideałami świata nauki a zasadami sfery biznesu może kończyć się tym, iż naukowe ideały, mimo że w różnym stopniu, to jednak ustępują pola zasadom biznesu¹¹². Współczesny uniwersytet, tak jak wiele innych organizacji, nie posiada granic. To, co do tej pory oddzielało go od społeczeństwa, zniknęło i stał się jego integralną częścią. Współczesna kultura organizacyjna pozostaje silna co do wartości, a słaba co do symboli¹¹³ – elastyczna i otwarta – czyli nastąpiło osłabienie znaczenia zewnętrznych elementów kultury na rzecz jej jądra, które stanowią wartości¹¹⁴.

„Poczucie wspólnoty jest ważnym warunkiem sprawnej realizacji celów w każdym systemie organizacyjnym. Chodzi jedynie o to, aby była to wspólnota otwarta, ucząca się, a nie taka, która zazdrośnie strzegąc własnej tożsamości, często bezpowrotnie traci szansę swojego rozwoju”¹¹⁵. Analogicznie we współczesnej uczelni publicznej można odnaleźć działania utrwalające wartości ważne dla uczelni, utrwalające stosunki społeczne i budujące społeczność. Można posłużyć się tu alegorią uczelni jako strażnika stojącego na straży wiedzy i moralności. „Realia współczesnego świata zmieniają się nieustannie, stawiając coraz to nowe wyzwania etyczno-moralne przed każdym [...], we wszystkich aspektach [...] życia, w tym również w działalności akademickiej”¹¹⁶. Jednocześnie zaś, zwłaszcza w ostatnich latach, dostrzec można zdolności tych organizacji do przystosowywania się lub adaptacji poszczególnych swoich elementów do zmieniających się warunków zewnętrznych. Szkoły wyższe zmuszane są do dostosowywania się do istniejących uwarunkowań tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które w części są niezależne od uczelni i nie dają się kontrolować.

110 M. Wójcicka, *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 7.

111 R. Barnett, *Realizing the University in an Age of Supercomplexity*, Open University Press, Buckingham 2000, s. 30–33.

112 S. Krinsky, *op. cit.*, s. 322.

113 Cz. Sikorski, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6 (65), s. 46–47.

114 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 43.

115 Cz. Sikorski, *O zaletach...*, s. 47.

116 P. Krakowian, *Etyka akademicka – obowiązki, powinności i dylematy*, [w] Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), *Homo laborans. Etyka i deontologia zawodowa*, Studia i Monografie, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014, s. 177.

Uwarunkowania zewnętrzne dotyczą opisanych zmian społecznych, ale też problemów prawnych, technicznych, ekonomicznych, politycznych czy kulturowych. Uwarunkowania wewnętrzne natomiast wynikają np. z dotychczasowych relacji międzyludzkich w organizacji, stanu ekonomicznego i technicznego organizacji, tradycyjnej struktury uczelni, strategii działania, wartości socjokulturowych oraz pozycji związków zawodowych w szkole wyższej. Te siły zmian wewnętrznych i zewnętrznych ścierają się ze sobą i w efekcie ich synergii pojawiają się zmiany dwojakiego rodzaju: te, które można przewidzieć i zaplanować (proaktywne) oraz te, których przewidzieć się nie dało (reaktywne). Dla organizacji korzystne jest przechylenie szali proporcji liczby zachodzących zmian w kierunku zmian proaktywnych¹¹⁷. Opisywane zmiany pojawiają się w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, dotyczą jakości prowadzonych badań, a także zarządzania uczelnią publiczną. Paradoks polegający na istnieniu dwóch wykluczających się cech uczelni wyższej, jakimi są trwałość i adaptabilność, należy więc potraktować w kategoriach szansy, gdyż paradoksy stają się częścią współczesnego świata, a zaakceptowanie paradoksu jako elementu na stałe wpisanego w funkcjonowanie organizacji stanowi pierwszy krok do poradzenia sobie z tym problemem i życia z nim¹¹⁸.

Pracownikami uczelni publicznej na mocy ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym¹¹⁹ są nauczyciele akademicki oraz pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi. Pod pojęciem nauczycieli akademickich zajmujących się procesem naukowo-dydaktycznym rozumie się m.in.:

- 1) pracowników naukowo-dydaktycznych,
- 2) pracowników dydaktycznych,
- 3) pracowników naukowych.

Artykuł 109 ustawy¹²⁰ mówi o tym, że nauczycielem akademickim może zostać osoba, która:

- 1) posiada kwalifikacje określone w ustawie,
- 2) ma pełną zdolność do czynności prawnych,
- 3) nie została ukarana prawomocnym wyrokiem sądowym za przestępstwo umyślne,
- 4) nie została ukarana karą dyscyplinarną wymienioną w art. 140, ust. 1, pkt 4,
- 5) korzysta z pełni praw publicznych.

117 T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 72.

118 Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 23.

119 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 107 i 108.

120 Ibidem, art. 109.

Ustawa definiuje kilka typów uczelni publicznych. Są nimi:

- uczelnia akademicka – uczelnia prowadząca badania naukowe, w której co najmniej jedna jednostka organizacyjna posiada uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora¹²¹,
- uczelnia artystyczna – uczelnia publiczna nadzorowana przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego¹²²,
- uczelnia medyczna – uczelnia publiczna nadzorowana przez ministra właściwego do spraw zdrowia¹²³.

W Łodzi działa sześć publicznych uczelni wyższych. Są to: Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera w Łodzi, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Łódzki oraz Uniwersytet Medyczny w Łodzi. W rozumieniu ustawy¹²⁴ wymienione uczelnie są uczelniami akademickimi, dodatkowo Uniwersytet Medyczny jest uczelnią medyczną, a Akademia Muzyczna, Akademia Sztuk Pięknych oraz Łódzka Szkoła Filmowa są uczelniami artystycznymi.

Uniwersytet to „najstarszy, a zarazem podstawowy typ europejskiej wielowydziałowej wyższej uczelni, mającej prawo nadawania stopni naukowych i łączącej funkcje dydaktyczne (kształcenie najwyższej kwalifikowanych kadr zawodowych i pracowników nauki) z funkcjami naukowymi (prowadzenie prac badawczych)”¹²⁵. Ideę uniwersytetu można traktować jako archetyp dla wszystkich współczesnych instytucji szkolnictwa wyższego¹²⁶. Współczesny uniwersytet jest kontynuacją pierwszych wzorcowych ośrodków akademickich i jawi się jako most łączący przeszłość i teraźniejszość, tradycję i nowoczesność¹²⁷. „Wyraz «uniwersytet» uzupełniony innym przymiotnikiem lub przymiotnikami w celu określenia profilu uczelni może być używany w nazwie uczelni, której jednostki organizacyjne posiadają co najmniej sześć uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora, w tym co najmniej cztery w zakresie nauk objętych profilem uczelni”¹²⁸.

121 Ibidem, art. 2.1, pkt 22.

122 Ibidem, art. 2.1, pkt 26.

123 Ibidem, art. 2.1, pkt 27.

124 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

125 Hasło: *Uniwersytet*, [w:] *Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo PWN, [www.http://encyklopedia.pwn.pl](http://encyklopedia.pwn.pl) [dostęp: 30.04.2015].

126 C. Kochalski (red.), *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 50.

127 D. Hejwosz, *Edukacja uniwersytecka i kreowanie elit społecznych*, Impuls, Kraków 2010, s. 73.

128 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 3.3, pkt 3–5.

Politechnika, jak czytamy w encyklopedii, to „wielokierunkowa wyższa uczelnia techn. o poziomie uniwersyteckim”¹²⁹. Wyraz „politechnika” może być używany w nazwie uczelni, której jednostki organizacyjne posiadają uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora co najmniej w sześciu dyscyplinach, w tym co najmniej cztery w zakresie nauk technicznych¹³⁰.

Akademia to „instytucja nauczająca o charakterze wyższej uczelni, zwłaszcza specjalistycznej szkoły wyższej (np. akademie: sztuk pięknych, ekon., med., wojsk., sportowe), mających samorząd i prawo nadawania stopni naukowych”¹³¹. Wyraz „akademia” może być używany w nazwie uczelni, której jednostki organizacyjne posiadają co najmniej dwa uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora¹³². Z kolei Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera w Łodzi to „jedyna tego typu uczelnia w Polsce, podległa Ministerstwu Kultury oraz Ministerstwu Edukacji Narodowej”¹³³.

Tych sześć łódzkich uczelni reprezentuje różne typy uczelni publicznych funkcjonujących w Polsce. Uczelnie te podlegają wspólnej regulacji prawnej: ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawie o finansach publicznych. W 2013 r. uczelnie te zatrudniały łącznie 5725 pracowników naukowych, dydaktycznych lub naukowo-dydaktycznych. Wszystkie realizują (choć w różnych proporcjach) dwa postulaty uczelni, jakimi są nauka i dydaktyka.

1.4. Model współczesnej uczelni a wyzwania otoczenia

W literaturze przedmiotu istnieją różne koncepcje modeli instytucji szkolnictwa wyższego. Na uwagę, z punktu widzenia niniejszej pracy, zasługuje podział uczelni na dwa modele ze względu na koncentrację na właściwościach wewnętrznych organizacji (uniwersytet badawczy) oraz koncentrację na powiązaniach między uczelnią a otoczeniem rynkowym (uniwersytet przedsiębiorczy). Koncepcja uniwersytetu badawczego ma

129 Hasło: *Politechnika*, [w:] *Encyklopedia PWN...*

130 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 3.3, pkt 3–5.

131 Hasło: *Akademia*, [w:] *Encyklopedia PWN...*

132 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 3.3, pkt 3–5.

133 Hasło: *PWSFTViT*, [w:] *Encyklopedia PWN...*

swoje podłoże w koncepcji K. E. Weicka¹³⁴, który twierdzi, że koncepcja organizacji jako systemu luźno powiązanych elementów struktury może mieć istotny wpływ na istniejące perspektywy rozwoju organizacji edukacyjnych. Do trzech głównych cech uniwersytetu badawczego należą¹³⁵: prymat władzy uczonych, prymat wiedzy oraz podporządkowanie całej struktury organizacyjnej jej tworzeniu, przechowywaniu i przekazywaniu, a także rozproszenie władzy (wspierane przez strukturę organizacyjną uniwersytetu wyznaczaną przez dziedziny wiedzy) i jej podział. Rozproszenie władzy prowadzi do powstawania sieci niezależnych komórek, tworzącej zespół półautonomicznych wydziałów, departamentów, które działają suwerennie.

Z kolei upowszechniona przez B. Clarka koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego do cech uniwersytetu zalicza¹³⁶:

- wzmocnienie zarządzania uczelnią,
- poszerzanie obszaru rozwoju,
- dywersyfikację źródeł finansowania,
- stymulowanie akademickiego ducha przedsiębiorczości,
- zintegrowaną kulturę przedsiębiorczości.

Z punktu widzenia niniejszej pracy najistotniejsze znaczenie mają takie cechy, jak umacnianie zarządzania uczelnią i zintegrowana kultura przedsiębiorczości. W obu przypadkach Clark akcentuje potrzebę pogodzenia wartości akademickich z nowymi wartościami menedżerskimi. Umacnianie zarządzania uczelnią powinno odbywać się na poziomie zarówno centralnego zarządzania, jak i poszczególnych katedr. Natomiast zintegrowana kultura przedsiębiorczości ma przenikać wartości akademickie ugruntowane przez tradycję w społeczności uczelnianej i być wsparciem dla wartości ważnych dla uczelni, ale też dla działań menedżerskich, bo tylko takie połączenie pozwoli na uzyskanie efektu przedsiębiorczej uczelni.

Typowa dla instytucji akademickich tradycyjna hierarchia i kolegialność w zarządzaniu uczelnią w koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego zostają zastąpione na wszystkich szczeblach i poziomach organizacyjnych uczelni przez jednoosobowe organy zarządcze, charakterystyczne dla organizacji biznesowych. Oznacza to wzrost rangi pracowników

134 K. E. Weick, *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, "Administrative Science Quarterly" 1976 (March), vol. 21, issue 1, s. 16.

135 F. A. van Vught, *Innovations and Reforms in Higher Education*, [w:] F. A. van Vught (ed.), *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education. Higher Education Policy Series*, t. 7, Jessica Kingsley Publishers, London 1989, s. 52–54.

136 B. R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways to Transformation*, Pergamon Press for International Association of Universities, Oxford 1998, s. 5–8.

pełniących dotychczas funkcje pomocnicze w podstawowych obszarach działalności badawczej i dydaktycznej, czyli częściowe przejęcie przez nich władzy, którą dotychczas sprawowali uczeni. Uniwersytet musi stać się „płynną” organizacją, gdyż zmiana jest zjawiskiem permanentnym, a ponieważ uczelnie muszą wciąż realizować pojawiające się zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne potrzeby, uniwersytet nie może pozostać na nie zamknięty¹³⁷.

W przypadku koncepcji uniwersytetu badawczego zarządzanie pozostaje obok głównego celu, jakim jest tworzenie nauki. W koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego – wraz z rozwojem zarządzania jako dziedziny naukowej – zarządzanie staje się głównym celem i drogą kariery. Rzeczywistość pokazuje, że w uczelniach publicznych w Polsce na stanowiska rektorów wybierani są ludzie wywodzący się z grona pracowników tych uczelni, a nie (choć zmiany w prawie od 2011 r. dopuszczają taką ewentualność¹³⁸) w drodze otwartego konkursu. U. Mirowska-Łoskot w swoim artykule dowodzi, że jest to myślenie błędne i komentuje: „Miss, a nie menedżer, będzie zarządzać uczelnią”¹³⁹. Problem jest złożony, gdyż trzeba zgodzić się z tym, że do zarządzania uczelnią warunek konieczny stanowi posiadanie kompetencji z zakresu zarządzania, jednak równie ważne jest posiadanie wiedzy na temat specyfiki zarządzania publicznymi uczelniami wyższymi. Trudno zakładać, że każdy menedżer będzie spełniał drugi warunek, jak i nie sposób przyjąć, że każdy pracownik wyłoniony w konkursie nie będzie go spełniał.

Podobna dyskusja trwa w kontekście zarządzania organizacjami służby zdrowia. Menedżer szpitala nie musi się znać na leczeniu, ale „eksperci ostrzegają: to niebezpieczne”¹⁴⁰. Z drugiej strony w zachowaniach menedżerów wchodzących do organizacji o ustalonych tradycjach i zasadach pojawiają się błędy, zwłaszcza dotyczące tzw. miękkich aspektów zarządzania, takich jak np. budowanie zespołu czy próba kształtowania kultury organizacyjnej. Według J. Koca „Niezdrowa rywalizacja i mani-

137 G. Delanty, *Academic identities and institutional change*, [w:] R. Barnett, R. Di Napoli (eds.), *Changing Identities in Higher Education. Voicing Perspectives*, Routledge, New York 2008, s. 126–133.

138 Możliwość taką dopuściła 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 (Dz. U. z 2011 r., nr 84, poz. 455), co znalazło odzwierciedlenie w art. 72 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

139 U. Mirowska-Łoskot, *Miss, a nie menedżer, będzie zarządzać uczelnią*, <http://serwis.gazetaprawna.pl>, 30.03.2015 [dostęp: 24.04.2015].

140 K. Nowosielska, *Menedżer szpitala nie musi się znać na leczeniu*, 18.06.2012, http://archiwum.rp.pl/artukul/1151657_Menedzer-szpitala_nie_musi_sie_znac_na_leczeniu.html [dostęp: 24.04.2015].

pulacja źle wpływają na morale pracowników. Przekonanie o własnej nieomyślności może prowadzić do zamknięcia się przełożonego na krytykę i pomysły zespołu. W efekcie pracownicy stają się niesamodzielni i sfrustrowani”¹⁴¹. *Raport*¹⁴², ukazując problemy organizacji edukacyjnych, daje rekomendację: uczelnie są zbyt duże, złożone i scentralizowane oraz zarządzane bez koniecznych danych i bez profesjonalizmu.

W nowej epoce cywilizacyjnej zmianie ulegają sposoby zarządzania uczelniami publicznymi, jednak niezmiennie jest zadanie kształtowania trwałych wartości: „prawdę wspiera dobro i piękno, a punktem ich odniesienia jest wartość człowieka”¹⁴³. Tym samym pytanie, kto powinien rządzić uczelnią i czy ta uczelnia ma przybrać model uniwersytetu badawczego czy przedsiębiorczego, pozostaje otwarte. Biorąc po uwagę tradycje uczelni publicznych w Polsce, ich strukturę i hierarchię, raczej trudno oczekiwać rewolucyjnych zmian w tym zakresie i nie wiadomo, do jakich skutków takie zmiany by doprowadziły. Bariery wprowadzenia zasad rynkowych do zarządzania uczelnią wymienia K. Pawłowski: „Strach przed wprowadzeniem zasad konkurencji do systemu pokrywany jest uczonymi wywodami, że konkurencja zniszczy system, spowoduje wielkie straty i że nie można przenosić brutalnych zasad rynkowych do tak wzniosłego obszaru, jak kształcenie i badania naukowe”¹⁴⁴.

Nastąpiły również zmiany warunków funkcjonowania uczelni publicznych i można zauważyć tendencję do decentralizacji – przekazywania większej autonomii poszczególnym wydziałom, z których każdy – w zależności od swojego profilu czy osoby sprawującej w nim władzę – może wybierać zarówno model badawczy, jak i model przedsiębiorczy. Ze względu na wspomniane już najważniejsze cechy uczelni publicznej (trwałość i adaptabilność), opisane zmiany pokoleniowe, potrzebę elastyczności, przy jednoczesnym trwaniu na straży najważniejszych wartości, takich jak prawda, wolność¹⁴⁵ i wiedza oraz pewności, że siła tkwi

141 J. Koc, *Źle zarządzający menedżerowie wychowują nieefektywnych pracowników*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zle-zarzadzajacy-menedzerowie-wychowuja-nieefektywnych-pracownikow,19932,1.html>, 23.06.2014 [dostęp: 24.04.2015].

142 P. G. Altbach, L. Reisberg, L. E. Rumbley, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, Published with support from SIDA/SAREC, Paris 2009, s. 170.

143 A. Krajewska, *Jakość kształcenia uniwersyteckiego – ujęcie pedagogiczne*, Trans Humana, Białystok 2004, s. 224.

144 K. Pawłowski, *Dyskusja o zagrożeniach*, „Forum Akademickie” 2006, nr 3, http://forumakad.pl/archiwum/2006/03/24-dyskusja_o_zagrozeniach.html [dostęp: 25.04.2015].

145 Słowa: *VERITAS ET LIBERTAS* – prawda i wolność – wpisane są np. w godło Uniwersytetu Łódzkiego.

w różnorodności, a paradoksy są zjawiskiem naturalnym współczesności, należy się zastanowić, czy nie warto by w kontekście sprawowania władzy¹⁴⁶ połączyć elementów zarządzania przedsiębiorczego z elementami modelu uczelni badawczej i poszukać takich sposobów sprawowania władzy w uczelni publicznej, które przyniosą najlepsze efekty dla tego typu organizacji funkcjonujących w Polsce w nowych warunkach otoczenia. Należy przy tym zaznaczyć, że wartości obecne w społeczności akademickiej, takie jak wolność, poszanowanie prawdy oraz toczący się dyskurs o sprawach ważnych, jest istotny nie tylko dla rzeczoności społecznej, lecz także dla szerszych kręgów społecznych¹⁴⁷.

J. Woźnicki¹⁴⁸ twierdzi, że społeczeństwo poszukuje otwartego systemu edukacyjnego, a jest on otwarty, gdy gwarantuje podstawowe wolności zawarte w kilku postulatach: decentralizacji, autonomii, podmiotowości i wolnego rynku. Realizacja tych postulatów zbliżyłaby model edukacji w kierunku wolnego rynku wolnych szkół dla wolnych ludzi – zarówno uczących, jak i nauczanych. Wolności te jednak powinny być ograniczane przez wymóg poszanowania standardów edukacyjnych. Zmiany te mają szansę na wprowadzenie według partycypacyjnego cyklu zmian organizacyjnych¹⁴⁹, polegającego na tym, że usprawnienia organizacyjne są wynikiem dostarczenia nowej wiedzy członkom organizacji i to przez nich ta potrzeba jest dostrzegana. Cykl ten wykorzystuje się, gdy pracownicy są zintegrowani, wysoko wykwalifikowani i przygotowani do tego procesu.

Kadra akademicka jest wysoko wykwalifikowana, mobilna i otwarta na świat. Wielu nauczycieli akademickich ma doświadczenie badawcze i dydaktyczne zdobyte w innych niż macierzysta uczelniach. Kadra akademicka prowadzi w zrównoważonych proporcjach badania naukowe i działalność dydaktyczną, jest rzetelnie oceniana [...]. Dorobek polskich uczonych jest zauważalny w świecie naukowym¹⁵⁰.

146 W niniejszej pracy rozważany jest tylko aspekt sposobu sprawowania władzy i jej kształtu dla współczesnych uczelni publicznych w Polsce.

147 W. Sawczuk, *Szkoła wyższa – między wspólnotą, koniecznością i nadzieją (wybrane konteksty)*, [w:] J. Górniewicz, P. Piotrowski, M. Warmiński (red.), *Szkolnictwo wyższe. Przekroje współczesnych problemów*, Centrum Badań Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Katedra Teorii Wychowania UWM, Olsztyn 2013, s. 57.

148 J. Woźnicki, *O związkach pomiędzy płaszczyzną ideową i funkcjonalną uniwersytetu*, [w:] H. Żytkowicz (red.), *Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia*, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Warszawa 1997, s. 147.

149 A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 500–501.

150 *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku (drugi wariant)*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa–Gdańsk 2010, s. 42.

Za wprowadzeniem zmian w cyklu partycypacyjnym przemawia następująca charakterystyka uczelni publicznych¹⁵¹:

- środowisko akademickie łatwiej akceptuje ideę zmiany, którą samo wykreuje,
- właściwym adresatem zmiany powinien być poziom jednostek organizacyjnych uczelni, gdyż na tym poziomie istnieje większa łatwość określenia wspólnych, subiektywnie odczuwanych korzyści związanych z wprowadzeniem nowego rozwiązania,
- większe szanse powodzenia ma zmiana wprowadzana metodą małych kroków niż reforma systemowa.

W opracowanej *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*¹⁵² znajdują się opisane cele strategiczne dla uczelni. Są to m.in.:

- zwiększenie mobilności zarówno kadry akademickiej, jak i studentów, gdyż jej brak powoduje przywiązanie do zastanych rozwiązań oraz ułatwia tworzenie się (nie zawsze pozytywnych) układów personalnych; mobilność jest konieczna do pobudzenia kreatywności i tworzenia zespołów, które mogłyby konkurować z najlepszymi w świecie,
- otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze, która obok kształcenia studentów i badań naukowych staje się tzw. trzecią misją uczelni,
- przejrzystość – jawność, czyli publiczny dostęp do danych o działalności, zasobach i sytuacji finansowej uczelni oraz rozliczalność, czyli odpowiedzialność władz uczelni, przede wszystkim wobec właściciela i sponsorów, za wykorzystanie środków zgodnie z misją uczelni.

Ważnymi elementami przejrzystości są też klarowny podział kompetencji i stabilne, zrozumiałe dla interesariuszy kryteria podejmowania decyzji. W krajach wysoko rozwiniętych rozliczalność z wydatkowania środków, jak również przejrzystość zarządzania i jawność działań są dziś powszechnie uznawanym standardem funkcjonowania autonomicznych uczelni. Do szerokiego włączenia się nauczycieli akademickich i pozostałych zatrudnionych (promotorów zmian) do projektowania i wdrażania zmian powinna zachęcać pracowników władza kierownicza (rektorzy, kanclerze, dziekani, kierownicy), promując kulturę zmian m.in. poprzez: inwestowanie w ustawiczną edukację pracowników, tworzenie warunków ułatwiających inicjatywę i wychodzenie z propozycjami zmian oraz realizujących i utrzymujących dokonane zmiany przez doskonalenie, kreowanie zewnętrznych potrzeb zmian, a także tworzenie wewnętrz-

151 M. Wójcicka, *op. cit.*, s. 44.

152 *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego...*, s. 64–106.

nego zapotrzebowania na zmiany, położenie nacisku na współdziałanie przełożonych z zaangażowanymi podwładnymi i na proinnowacyjne myślenie w procesie decyzyjnym¹⁵³.

P. Drucker¹⁵⁴ twierdzi, że organizacje pozabiznesowe, takie jak np. uczelnie, są zdecydowanie mniej elastyczne niż przedsiębiorstwa biznesowe, bardziej zakorzenione we wczorajszych ideałach, a nawet w XIX-wiecznych – jak to określa: przedwczorajszych – tradycjach. Za słabe strony uczelni publicznych w Polsce twórcy *Raportu*¹⁵⁵ uznali m.in.: brak strategicznego zarządzania na poziomie systemu i poszczególnych uczelni oraz nieklarowny ład wewnętrzny uczelni publicznych, utrudniający dokonywanie oceny działania władz uczelni. W literaturze przedmiotu znaleźć można cechy tradycyjnej kultury organizacyjnej¹⁵⁶ uczelni, które jednocześnie mogą stać się barierami w jej rozwoju i dostosowywaniu się do współczesnych warunków. Wymienia się tu niski stopień identyfikacji pracowników z organizacją, niskie poczucie odpowiedzialności finansowej czy dominację norm kolegium i biurokracji. Choć cechy te stanowią pewne uogólnienie, to jednak trudno nie przyznać racji autorowi, że są one zauważalne w różnym stopniu w różnych uczelniach w Polsce. Należy wszakże zwrócić w tym miejscu uwagę na pewien brak obiektywizmu ze strony autora, gdyż na sześć cech aż pięć jest jednoznacznie negatywnych. Jego zdaniem pozytywne są cechy kultury przedsiębiorczej. Gdyby nazwać przyjęty podział: „wady kultury tradycyjnej, a zalety przedsiębiorczej”, byłoby to zgodne z tym, co zostało przedstawione. Trudno więc zgodzić się z autorem, że kultura przedsiębiorcza stanie się antidotum na wszelkie bolączki trapiące organizacje szkolnictwa wyższego.

Pojawiły się ponadto kontrowersje związane z nową oceną okresową pracowników – ocena merytoryczna dorobku, określenie wkładu danej osoby do systemu nauki konkuruje z prostymi danymi ilościowymi, czyniąc z nich jakby czynnik ważniejszy w awansie¹⁵⁷. Jednocześnie zaostrzył się konflikt pokoleniowy w środowisku akademickim: naturalny konserwatyzm środowiska profesorów w kwestii zachowania jak najwyższych standardów jakości kształcenia i prowadzenia badań naukowych przeła-

153 T. Wawak, *op. cit.*, s. 77–78.

154 P. F. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002, s. 8–9.

155 *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego...*, s. 37.

156 J. L. Davies, *The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities*, „Higher Education Management” 2001, vol. 13, no. 2, s. 25–42.

157 J. Górniewicz, *Szkolnictwo wyższe w Polsce po 1990 roku – sukces czy porażka systemu politycznego*, [w:] J. Górniewicz, P. Piotrowski, M. Warmiński (red.), *op. cit.*, s. 17.

mywany jest przez argumenty pozyskiwania środków z różnych źródeł, promowanie absolwentów, doktorantów, gdyż za tym płyną konkretne korzyści materialne, które we współczesnych czasach funkcjonowania uczelni są nie do przecenienia. Kolejną barierą jest mnogość przepisów, a także różne ich interpretacje. Jeszcze inną stanowi niewłaściwy dobór kandydatów do pracy naukowej – przyjmowane są również osoby o przeciętnych zdolnościach i umiejętnościach¹⁵⁸. Z jednej strony wymagana jest praca zespołowa, z drugiej zaś – systemy motywacyjne wspomagają działania indywidualne nakierowane na zdobycie punktów.

Wszystkie te problemy nie sprzyjają tworzeniu kultury organizacyjnej wokół wartości, raczej dzielą niż jednoczą środowisko – jest to szczególnie zauważalne na poziomie relacji: kadra kierownicza – pracownicy. Te ewidentnie słabe strony i problemy dotyczące uczelni publicznych wymagają zmiany podejścia do zarządzania nimi, w tym do sposobu sprawowania władzy, która powinna spełniać wymogi transparentności, elastyczności, wiarygodności, otwartości i uczciwości. Władzy, która w elastycznym świecie będzie się starała dochować wierności takim wartościom, jak prawda i wolność, a jednocześnie będzie ulegała stopniowemu rozproszeniu. Obecnie coraz częściej uznaje się, że nabywanie kompetencji menedżerskich i kierowniczych jest kluczowe w budowaniu niezależności instytucjonalnej i w kreowaniu nowego kształtu uniwersytetu¹⁵⁹ adekwatnego do współczesnych wymogów rynkowych¹⁶⁰, a jest to możliwe do realizacji tylko przy spełnionym warunku posiadania pracowników charakteryzujących się pewnymi określonymi wartościami.

158 Ibidem, s. 17–18.

159 W literaturze przedmiotu pojawiło się określenie „uniwersytet demokratyczny”. Jest to „model uniwersytetu oparty na założeniach, że uniwersytet to instytucja o potencjale sprzeciwu, której podstawową misją kulturową jest demokratyzacja życia społecznego na mocy procesów uczenia. Podstawowa funkcja uniwersytetu demokratycznego jest kształcenie, które oparte jest na dominacji racjonalności emancypacyjnej i prowadzi do wdrażania jednostek kształcenia do kultury symbolicznej umożliwiającej im nabywanie kompetencji do przyjmowania postaw obywatelskich”. Racjonalność emancypacyjna natomiast to typ racjonalności związany z radykalną zmianą rzeczywistości w kierunku demokratycznym. Źródło: M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014, s. 125–126.

160 A. Pellert, *Human resource management at universities*, [w:] K. Leja (ed.), *Management issues in knowledge-based university*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, s. 56.

Rozdział 2

Założenia teorii zaufania

2.1. Pojęcie zaufania¹

Zaufanie jest pojęciem tak złożonym i interdyscyplinarnym, że wymaga szerokiej, wielowymiarowej analizy. Zamieszczone tutaj rozważania mają na celu zasygnalizowanie istnienia różnych punktów widzenia i wybranie z nich do właściwego opisu i wyjaśnienia tych, które wpisują się w tematykę niniejszej pracy.

Słowo „zaufanie” spotyka się w różnych kontekstach i bywa ono rozpatrywane na płaszczyźnie różnych dziedzin nauki, tak że znalezienie wspólnego mianownika wydaje się trudne lub praktycznie niemożliwe. Zaufanie jest czymś naturalnym w obcowaniu z ludźmi. Jest elementarnym doświadczeniem każdego człowieka i taki rodzaj zaufania w psychologii nazywany jest „prazaufaniem”. Pod tym pojęciem rozumie się pierwotną ufność w trwałość świata². „Podstawowe zaufanie – wywiedzione z wczesnego dzieciństwa przekonanie o trwaniu innych i świata obiektywnego”³ J. H. Turner określa jako: „pierwszy etap rozwoju wedle teorii E. Eriksona, trwający do drugiego roku życia, podczas którego okazywanie dziecku miłości i opieki bądź jego brak prowadzi do wykształcenia się w nim poczucia zaufania lub nieufności wobec ludzi”⁴. Zgodnie z tym po-

1 Por. M. Czajkowska, *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu*, [w:] Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 204–232.

2 R. K. Sprenger, *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 64–69.

3 A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 316.

4 J. H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 261.

głędem zaufanie jest pierwszym etapem cyklu życia, pierwszym stadium rozwoju części psychospołecznej osobowości. Jest to według E. Eriksona „kamień węgielny zdrowej osobowości”⁵. W literaturze przedmiotu można też znaleźć określenie „impuls zaufania” lub „zaufanie podstawowe”⁶.

Zaufanie, tak jak nieufność, może kształtować procesy wczesnej socjalizacji, które powodując w fazie wczesnego dzieciństwa gotowość do obdarzania innych zaufaniem lub przeciwnie – do wykształcenia głęboko zakorzenionej nieufności – mogą prowadzić do zbytnej łatwowości czy nawet naiwności, a w drugim przypadku do skrajnej nieufności mimo braku racjonalnych przesłanek⁷. Ten rodzaj prauzafania jawi się jako utopijny stan idealny, gdyż zaufanie znacznie „skruszało” i obecnie funkcjonuje tylko w ograniczonym zakresie. Od tej pierwotnej ufności należy odróżnić zaufanie jako konwencję społeczną, która jest charakterystyczna dla współczesnych społeczeństw. Zaufanie zastępuje wtedy wiedzę i pozwala funkcjonować w społeczeństwie, tworząc relacje z innymi.

R. K. Sprenger traktuje zaufanie szeroko – jako zaufanie do ludzi, gospodarki, a nawet techniki. Biorąc pod uwagę warunki współczesności opisane w rozdziale pierwszym, należy podkreślić zmianę podejścia do tego zagadnienia. Powstała nowa forma zaufania. Jest to zaufanie skalkulowane i przemyślane – ani ślepe, ani naiwne. Zaufanie nie opiera się już tylko na długotrwałej relacji, ale może być też krótkie i intensywne (np. muzycy grający tzw. *jam session*⁸ czy pracownicy współczesnych krótkotrwałych zespołów ze zmiennym kierownikiem), co właśnie jest niezbędne w organizacjach, które muszą dostosowywać się do szybko zmieniających się rynków. Takie zaufanie jest w pełni świadome i jako takie może być kształtowane⁹. Istnieje wiele różnych definicji pojęcia zaufania. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz¹⁰ podają trzydzieści dwie definicje zaufania w podziale na dyscypliny. Wydaje się jednak kontrowersyjnym posunięciem wyodrębnianie zachowań organizacyjnych z zarządzania i traktowanie ich jako osobnej dyscypliny, choć niewątpliwie dokonany został w tym celu bogaty przegląd literatury

5 K.-J. Tillmann, *Teorie socjalizacji. Społeczność instytucja upodmiotowienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 195.

6 P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. rozszerz., Wydawnictwo Znaki, Kraków 2007, s. 315.

7 Ibidem.

8 *Jam session* – spotkanie muzyków jazzowych z różnych zespołów w celu wspólnego improwizowania na tematy ogólnie znanych melodii. Źródło: *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 30.05.2015].

9 R. K. Sprenger, *op. cit.*, s. 63–69.

10 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 33–35.

dotyczącej zaufania. Z kolei A. Sankowska¹¹ przedstawia przegląd trzydziestu jeden definicji zaufania. Z punktu widzenia niniejszej rozprawy zostaną przedstawione te definicje zaufania, które będą w pracy użyte ze względu na powiązanie z omawianymi zagadnieniami oraz wzbogacenie o rys kultury polskiej (za sprawą przeglądu definicji ukształtowanych na gruncie polskiej nauki). W wyżej opisywanych przypadkach jedynym przywoływanym polskim twórcą definicji zaufania był P. Sztompka. Warto się zastanowić, czym jest zaufanie i co jest potrzebne do jego zaistnienia. W tab. 2.1 zamieszczono różne definicje tego pojęcia.

Tabela 2.1. Definicje pojęcia zaufania

Definicja zaufania	Źródło
1. Przekonanie, że jakiejś osobie, instytucji można ufać. 2. Przekonanie, że czyjeś słowa, informacje itp. są prawdziwe. 3. Przekonanie, że ktoś posiada jakieś umiejętności i potrafi je odpowiednio wykorzystać.	J. Bralczyk (red.), <i>Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 989.
Całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś.	<i>Nowy słownik języka polskiego</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 1250 oraz E. Sobol (red.), <i>Ilustrowany słownik języka polskiego</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 1110.
„Zakład” (przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urządzeń czy instytucji będą dla nas korzystne.	P. Sztompka, <i>Zaufanie. Fundament społeczeństwa</i> , Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 99.
Zaufanie – wiara w prawość, charakter i zdolności drugiej osoby.	S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, <i>Podstawy zarządzania</i> , PWE, Warszawa 2002, s. 498.
Zaufanie odnosi się do stopnia, w którym osoba (fizyczna lub prawna) czyni się podatną na inną osobę (lub podmiot), mimo niepewności co do innych możliwych działań.	J. Martin, M. Fellenz, <i>Organizational Behavior & Management</i> , 4 th ed., Cengage Learning EMEA, United Kingdom 2010, s. 598.
Relacja łącząca dwóch ludzi (dwustronna albo jednostronna), która polega na pewności, że osoba obdarzona zaufaniem wykona powierzone zadanie z całą odpowiedzialnością i że nie zachowa się tak, jak by sobie tego osoba obdarzająca zaufaniem nie życzyła.	T. Pszczołowski, <i>Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji</i> , Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 293–294.

11 A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 31–33.

Tab. 2.1 (cd.)

Definicja zaufania	Źródło
Poleganie na osobach lub systemach abstrakcyjnych, oparte na zawierzeniu, które równoważy niewiedzę lub brak informacji.	A. Giddens, <i>Nowoczesność i tożsamość</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 318.
Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach.	F. Fukuyama, <i>Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.
Uczucie (stan afektywny, towarzyszący oczekiwaniu przyszłych działań innych podmiotów), jak i polityczna strategia (metoda radzenia sobie z faktem, że najważniejsze ludzkie interesy zależą w istotny sposób od przyszłych wolnych działań innych istot ludzkich).	R. E. Goodin, F. Pettit (red.), <i>Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej</i> , Książka i Wiedza, Warszawa 2002, s. 815.
Zaufanie interpersonalne to stałe, zgeneralizowane oczekiwanie jednostki dotyczące tego, że można polegać na słowie, przyrzeczeniu, powiedzianym lub napisanym stwierdzeniu drugiej osoby lub grupy.	J. B. Rotter, <i>A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust</i> , "Journal of Personality" 1967 (December), vol. 35, issue 4, s. 651.
To, czy jedna osoba darzy drugą zaufaniem, zależy najczęściej od tego, czy w danych warunkach uważa ją za wiarygodną, a to z kolei zależy od wiedzy o skłonności danej osoby do zachowań, których się oczekuje.	T. Honderich (red.), <i>Encyklopedia filozofii</i> , t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 1011.
Ufanie innym oznacza gotowość na narażenie się na ich niepożądane działania w oparciu o przekonanie, że są oni kompetentni, otwarci, wiarygodni i troskliwi.	A. Mishra, K. Mishra, <i>Trust Is Everything. Become the Leader Others Will Follows</i> , Aneil and Karen, Lavergne 2009, s. 8.
Gotowość organizacji zbudowana na kulturze i zachowaniach komunikacyjnych oraz transakcjach, które mają być we właściwy sposób zbudowane na wierze w to, że druga jednostka, grupa bądź organizacja jest kompetentna, otwarta i uczciwa, zaangażowana, wiarygodna oraz zorientowana na wspólne cele, normy i wartości.	P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, <i>Building the High-Trust Organization</i> , John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010, s. 4.
Zaufanie organizacyjne to obejmujące całość organizacji przekonanie, że organizacja w jej komunikacji i zachowaniach jest kompetentna, otwarta i uczciwa, troskliwa, wiarygodna oraz warta identyfikacji z jej celami, normami i wartościami.	P. S. Shockley-Zalabak, S. P. Morreale, M. Z. Hackman, <i>Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust</i> , IABC International Association of Business Communicators, Wiley, San Francisco 2010, s. 12.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Problematyka zaufania zainteresowała socjologów, jak twierdzi P. Sztompka, „pod koniec dwudziestego wieku [...]. Wiąże się to z [...] przesunięciem akcentu na «miękkie zmienne»¹² związane z kulturą, mentalnością zbiorową, więzią moralną, niuansami stosunków międzyludzkich»¹³. Ze względu na tematykę niniejszej pracy podwaliny rozważań nad zaufaniem daje właśnie wiedza socjologiczna, gdyż to ona może zostać najpełniej wykorzystana w tym zakresie przez naukę zarządzania w celu doskonalenia sprawności organizacji. Jednak aby uzupełnić rozważania z tej tematyki i nakreślić szerszy kontekst rozumienia pojęcia zaufania, zostaną uwzględnione także inne podejścia do omawianego zagadnienia.

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele różnych definicji zaufania. P. Sztompka traktuje zaufanie jako „oczekiwanie korzystnych [...] działań partnerów interakcji czy stosunków społecznych”¹⁴ – a zatem nie jako wiedzę, nie jako nadzieję, lecz jako zakład, który jest podejmowany na temat przyszłych działań innych ludzi. Zakład, który dotyczy niepewnej przyszłości. Zakład, który zawsze wiąże się z podjęciem jakiejś decyzji obarczonej mniejszym lub większym ryzykiem¹⁵. Inne ujęcie tego tematu znaleźć można u F. Fukuyamy: „zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych normach”¹⁶. Trzeba tu zaznaczyć, że autor ściśle wiąże pojęcie zaufania z pojęciem kapitału społecznego. Według niego „kapitał społeczny jest zdolnością, wynikającą z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa lub jego części”¹⁷. Autor zwraca uwagę na silne oddziaływanie kultury danego kraju na tworzenie zaufania i jego poziom w różnych społeczeństwach. Zaufanie jest więc bardzo mocno uwarunkowane kulturowo. Bardziej uniwersalną definicję podają St. P. Robbins i D. A. Decenzo: „Zaufanie – wiara w prawość, charakter i zdolności drugiej

12 „Miękkie zmienne – trudne do empirycznej operacjonalizacji, ale bardzo istotne czynniki życia społecznego z dziedziny kultury, mentalności zbiorowej, świadomości społecznej, tożsamości kolektywnej, więzi międzyludzkiej, emocji i nastrojów społecznych itp.” Źródło: P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 326.

13 Ibidem, s. 308.

14 Ibidem, s. 198.

15 P. Sztompka, *Zaufanie: podstawa relacji społecznych*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, seminaria: „Zaufanie: podstawa relacji społecznych”, „Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce. Ewolucja państwa opiekuńczego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 11.

16 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

17 Ibidem, s. 39.

osoby”¹⁸. W tym wypadku mówimy więc o zaufaniu, które może istnieć wśród dowolnych ludzi na dowolnym obszarze. Autorzy zauważają oczywiście występowanie pewnych czynników wpływających na zaufanie, ale nie wiążą bezpośrednio poziomu zaufania z kulturą czy kapitałem społecznym. Podobną definicję znajdujemy u W. Šmida. Autor ten również traktuje zaufanie jako „wiarę w prawdomówność danej osoby”¹⁹. Wydaje się jednak, że traktowanie zaufania tylko w kategoriach prawdomówności jest zbyt wąskim ujęciem tego tematu. R. Koch²⁰ postrzega zaufanie w kontekście zarządzania, nazywając je „istotnym spoiwem pracy zespołowej”²¹. St. P. Robbins podaje też inną definicję, według której zaufanie oznacza „pozytywne przeświadczenie”, „pozytywne oczekiwanie”, że druga strona nie będzie oszukiwać w słowach, działaniu lub decyzjach²².

Zaufanie jest to więc przekonanie, zakład, mechanizm, oczekiwanie, wiara, a nawet uczucie. Warto się zastanowić, które z tych określeń wydaje się najwłaściwsze. Wiara nie zakłada racjonalności wykorzystywanej w teorii zaufania. Zaufanie nie jest tożsame z wiarą²³, a przynajmniej „właściwe” zaufanie nie powinno takie być. Wiara nie wymaga racjonalnych przesłanek. Wiara, która zostaje poparta dowodami, staje się wiedzą. W wypadku wiedzy nie ma ryzyka albo jest ono minimalne, więc nie ma też miejsca na zaufanie. Dlatego najwłaściwsze wydaje się umiejscowienie zaufania między wiarą (pewien rodzaj bezgranicznego zaufania) a wiedzą. Rozwijając to zagadnienie, można stwierdzić, że zaufanie stanowi punkt na osi, której końcami są dogmatyzm²⁴ i krytycyzm²⁵. Zobrazowano to na rys. 2.1.

18 S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 498.

19 W. Šmid, *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003, s. 249.

20 R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 303.

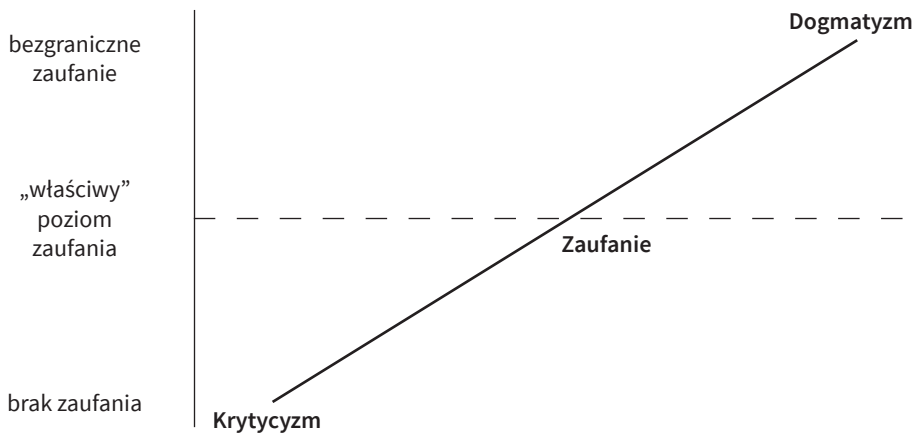
21 W. Šmid, *op. cit.*, s. 249.

22 S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 157 oraz idem, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 270.

23 Wiara – „przekonanie, że coś jest słuszne, prawdziwe, wartościowe lub że coś się spełni”. Źródło: J. Bralczyk (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 907.

24 Dogmatyzm – „bezkrytyczny stosunek do pewnych tez i poglądów, odrzucający możliwość poddania ich weryfikacji; stanowisko teoriopoznawcze proponujące przyjmowanie twierdzeń arbitralnie lub na zasadzie wiary”. Źródło: *Słownik języka polskiego...*

25 Krytycyzm – „postawa przeciwstawna dogmatyzmowi, postulująca kontrolę prawdziwości i zasadności twierdzeń przed ich uznaniem”. Źródło: *ibidem*.



Rys. 2.1. Zaufanie między krytycyzmem a dogmatyzmem

Źródło: opracowanie własne.

Określenie „mechanizm”²⁶ wydaje się zbyt „techniczne” i nie do końca przystające do tak złożonego pojęcia, które trudno jest włożyć w sztywne ramy. Zakład przyjmuje istnienie ryzyka, ale ogranicza „nieracjonalne” bodźce wzmacniające zaufanie. Uczucie²⁷ jest często nieracjonalne i nie ma się istotnego wpływu na jego wywołanie, zaś zaufanie może i powinno być budowane. Zostaje zatem określenie: przekonanie²⁸. Przekonania można zmieniać, można je kształtować. Każdy może je nabyć – nie trzeba do tego wyjątkowych wrodzonych cech osobowości. Oczywiście zawsze są osoby, które mają do czegoś większe niż inni zdolności, szybciej się uczą wykonywania nowych czynności. Tak też jest w przypadku zaufania: jedni ufają jak gdyby naturalnie i łatwiej im o to „przekonanie”, a inni muszą pokonać pewne bariery – ale jedni i drudzy mogą się go nauczyć. Proces zaufania jest więc konsekwencją aktu woli człowieka. Z tego względu można mówić o budowaniu zaufania, co może zostać efektywnie wykorzystane przez kierowników w sprawowaniu władzy w organizacji.

26 Mechanizm – „zespół współpracujących ze sobą części maszyny lub przyrządu, wykonujących jakąś pracę; sposób, w jaki coś powstaje, przebiega lub działa”. Źródło: ibidem.

27 Uczucie – „synteza wszystkich stanów emocjonalnych, stanowiąca główną motywację ludzkiego postępowania, zwykle przeciwstawiana logice i rozsądkowi; stan psychiczny odzwierciedlający stosunek do zdarzeń, do innych ludzi, otaczającego świata i siebie samego”. Źródło: ibidem.

28 Przekonanie – „sąd, zdanie oparte na przeświadczeniu o prawdziwości, słuszności czegoś”. Źródło: ibidem.

Wydaje się, że definicją, która obejmuje najszerszy zakres relacji międzyludzkich i uwzględnia najwięcej czynników, byłaby definicja skompilowana z przytoczonych powyżej. Otóż zaufanie związane jest silnie z przyszłością, z obiektem zaufania, tzn. z drugim człowiekiem, grupą ludzi lub innym obiektem (np. instytucją), z występowaniem ryzyka, z zachowaniami otwartymi, szczerymi, uczciwymi, kooperatywnymi itp. Można więc powiedzieć, że zaufanie jest przekonaniem o otwartości, szczerości, uczciwości, odpowiedzialności itd. jako charakterystykach działań podmiotu obdarzanego zaufaniem.

Zaufanie jest stopniowalne. Gdyby podejść do tego racjonalnie – ufa się różnym ludziom w różnym stopniu. Inny jest więc poziom zaufania do polityków, inny do przypadkowych osób spotkanych na przystanku, inny do sąsiadów, jeszcze inny do przyjaciół i rodziny. Niekoniecznie większy, ale inny. P. Sztompka²⁹ pisze o rozszerzających się koncentrycznych kręgach zaufania, których centrum stanowi zaufanie interpersonalne³⁰, a zewnętrzny krąg – zaufanie społeczne³¹ (czy publiczne). Nie ma zgody wśród autorów co do tego, czy zaufanie jest całkowite, czy też może być częściowe. Niektórzy autorzy (W. Šmid³² czy R. Koch³³) traktują to zagadnienie w kategoriach binarnych – istnieje tylko całkowite zaufanie lub nie ma go wcale. Inny pogląd na ten temat prezentuje Sztompka. Wprawdzie nie podaje on poziomów zaufania jako takich, ale w swojej koncepcji prezentuje możliwość stopniowania zaufania w zależności od typu oczekiwań wobec drugiej strony. Jeśli traktuje się zaufanie jako „zakład” podejmowany na temat przyszłych działań innych ludzi, to gradacji podlegają typy oczekiwań wobec partnerów. Autor wymienia trzy grupy oczekiwań³⁴:

1. Efektywnościowe – dotyczące instrumentalnych właściwości działań podejmowanych przez partnerów:
 - oczekiwanie regularności, prawidłowości, konsekwencji, przewidywalności w działaniach,

29 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 104.

30 Zaufanie interpersonalne – oczekiwania kierowane wobec konkretnych osób, z którymi wchodzimy w bezpośredni kontakt. Źródło: ibidem, s. 147.

31 Zaufanie społeczne – oczekiwania pod adresem kategorii społecznych, grup społecznych i ról społecznych, niezależnie od indywidualnych cech konkretnych osób. Źródło: ibidem, s. 148.

32 W. Šmid, *op. cit.*, s. 249.

33 R. Koch, *op. cit.*, s. 303.

34 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 310–311; idem, *Zaufanie: podstawa...*, s. 12–13 oraz idem, *Prolegomena do teorii zaufania*, [w:] E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego. Księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999, s. 96.

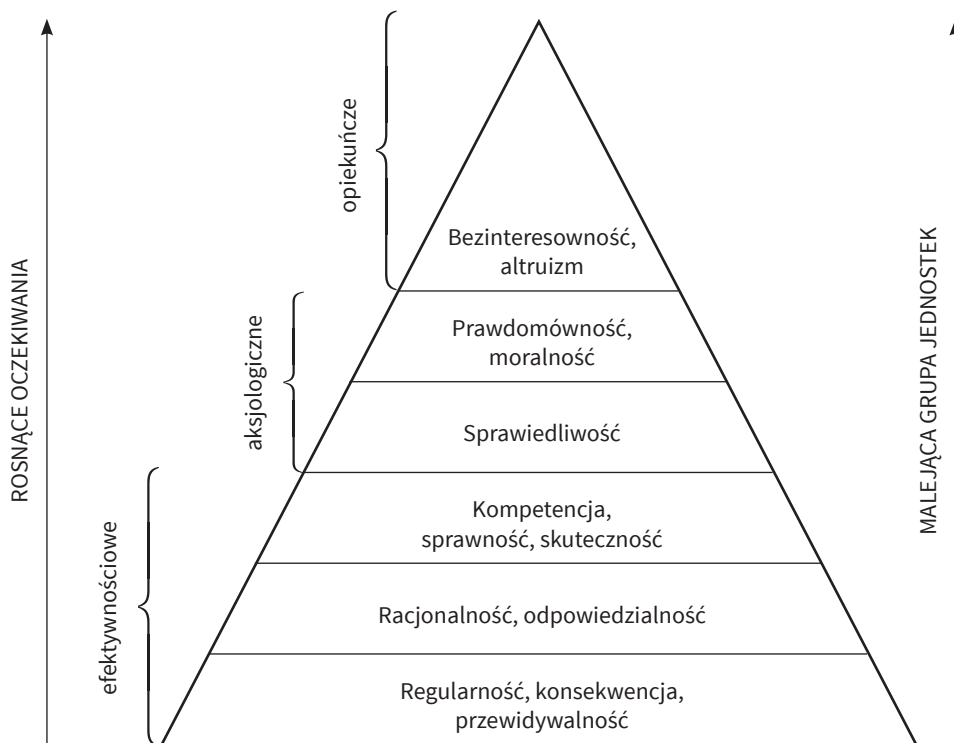
- oczekiwanie racjonalności w działaniach,
 - oczekiwanie odpowiedzialności, kompetencji, sprawności, skuteczności w działaniach.
2. Aksjologiczne – dotyczące moralnych właściwości działań:
- oczekiwanie odpowiedzialności, pryncypialności, prawdomówności, sprawiedliwości, godności w działaniach.
3. Opiekuncze – związane z działaniami „reprezentacyjnymi”, „powierniczymi”:
- oczekiwanie bezinteresowności w dbaniu o sprawy partnera, szlachetności, pomocy, altruizmu.

Typy oczekiwań uszeregowane od tych najsłabszych do tych najmocniejszych, czyli wiążących się z najmocniejszymi zakładami, przedstawiono na rys. 2.2. Zamieszczona tam skala zaufania związana jest również z liczbą ludzi znajdujących się w każdej kategorii oczekiwań. Stosunkowo największą grupę stanowią ludzie na pierwszym poziomie – to znaczy najwięcej jest tych, których działania odznaczają się m.in. regularnością. Mniejszą grupę stanowią osoby kierujące się racjonalnością itd., aż do szczytu piramidy. W miarę przesuwania się w ku górze rośnie ryzyko działania, gdyż szansa doznania zawodu wzrasta wraz ze stawianiem partnerom coraz większych wymagań. Wydaje się, że osiągnięcie wierzchołka piramidy jest praktycznie niemożliwe, gdyż wymaga przełamania w sobie tak wielu uprzedzeń, pokonania bariery własnej asekuracji i tzw. zasady ograniczonego zaufania, że praktycznie jest sytuacją idealną, ale w rzeczywistości mało realną. Nie można założyć, że nie ma ludzi działających całkowicie altruistycznie, lecz można stwierdzić, że jest ich bardzo mało. Skoro tak, to z zasady ogranicza się zaufanie, bojąc się zbytnio ryzykować i obawiając się konsekwencji. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że całkowite zaufanie jest sytuacją, do której należy dążyć, ale którą w praktyce bardzo trudno osiągnąć.

Większość ludzi pozostaje na poszczególnych szczeblach oczekiwań. Jeśli tak, to można mówić o częściowym zaufaniu. Nie można więc zgodzić się z autorami sugerującymi, że zaufanie jest tylko całkowite lub nie ma go w ogóle. Między tymi elementami „bieli” (zaufanie) i „czerni” (brak zaufania – nieufność) istnieje cała gama szarości. Przy założeniu, że zaufanie jest całkowite albo nie ma go wcale, łatwo popaść w niebezpieczeństwo szybkiej rezygnacji z wysiłków budowania zaufania. P. Sztompka twierdzi, że „szybciej i łatwiej można zawieść się w wyrażanym zaufaniu, niż przełamać zakładaną nieufność [...] zaufanie to dobro bardzo kruche”³⁵. Wynika z tego, że jedno działanie, np. egoistyczne, może skutkować nieufnością. Jeśli dopuszczamy różne poziomy zaufa-

35 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 312.

nia, to takie działanie obniży jedynie poziom zaufania, ale go nie zlikwiduje. Wskazanie na istnienie poziomów może motywować więc do prób budowania zaufania.



Rys. 2.2. Skala zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. rozszerz., Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 310–311; idem, *Zaufanie: podstawa relacji społecznych*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, semina: „Zaufanie: podstawa relacji społecznych”, „Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce. Ewolucja państwa opiekuńczego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 12–13; idem, *Prolegomena do teorii zaufania*, [w:] E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzenie świata społecznego. Księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999, s. 96.

F. Fukuyama również wskazuje na istnienie poziomów zaufania, ale różnicuje je w zależności od kulturowego podłoża istnienia zaufania w społeczeństwie. Wymienia kraje o wysokim i niskim współczynniku zaufania. Można więc stwierdzić, że także on nie traktuje zaufania w kategoriach binarnych, ale jako zmienną, która może przyjmować pośrednie

wartości. Podobnie St. P. Robbins twierdzi, że zaufanie powstaje w sposób przyrostowy i kumulacyjny³⁶.

Również W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz³⁷ traktują zaufanie jako stopniowalne. Poziom (stopień) zaufania jest funkcją subiektywnej pewności dotyczącej odpowiednich przekonań. Jeśli miara ta jest znormalizowana w przedziale $[0, 1]$, to można stopień zaufania przedstawić jako funkcję $Z(A, B, \emptyset) \rightarrow [0, 1]$, gdzie wartość 0 oznacza brak zaufania, zaś 1 – pełne zaufanie. Określanie poziomu zaufania jest użyteczne przy podejmowaniu przez A racjonalnych decyzji dotyczących polegania na B . Właśnie dzięki takiemu podejściu i na podstawie powszechnie uznanych stopniowości zaufania opracowane zostały metody jego pomiaru.

2.2. Filozoficzne źródła zaufania³⁸

Zaufanie ze swej natury najczęściej bywa przypisywane socjologii, jednak jego źródła należy poszukiwać w filozofii. Pierwsze zarysy zagadnienia zaufania pojawiają się już w 399 r.³⁹ przed Chrystusem w poglądach Sokratesa, którego rozważania (ponieważ nie pozostawił po sobie dzieł pisanych) znane są z pism Platona. Samo pojęcie zaufania nie występuje u Sokratesa, wymienia on wszakże czynniki należące do jednej z trzech kategorii oczekiwań⁴⁰, takie jak np. sprawiedliwość. Sokrates w swojej hierarchii wyżej od pojęcia władzy stawiał zagadnienie prawdy. Taki porządek hierarchiczny obu pojęć pozwalał wysnuć wniosek, że zaufanie do prawdy było dla niego ważniejsze niż zaufanie do władzy. Znaczyło to, że zaufanie do przywódcy jest tylko wtedy uzasadnione, gdy przywódca stoi po stronie prawdy. Bezbożność, o jaką oskarżono Sokratesa (poza demoralizacją młodzieży), związana była z nieprzestrzeganiem obowiązujących kultów, w tym „przede wszystkim w odniesieniu do bogów państwowych” i miała sens polityczno-prawny⁴¹. Ze zdania Sokratesa:

36 S. P. Robbins, *Zasady zachowania...*, s. 271.

37 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach...*, s. 40.

38 Por. M. Czajkowska, *Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 409–420.

39 J. Didier, *Słownik filozofii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1996, s. 367.

40 P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 310–311.

41 Platon, *Obrona Sokratesa*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003, s. 11.

„człowiek, który rzeczywiście walczy o sprawiedliwość, i zamierza trochę pożyć, musi prowadzić żywot prywatny, a nie publiczny”⁴² – wynikają następujące wnioski: „a) władza postępuje arbitralnie, co nierzadko oznacza działanie niesprawiedliwe, b) władza nie tylko postępuje niesprawiedliwie, ale zmusza obywateli, by tę niesprawiedliwość akceptowali [...]”⁴³.

Tę walkę Sokratesa o sprawiedliwość (przy czym zagadnienie sprawiedliwości rozważane jest szeroko i na różnych płaszczyznach) należy rozumieć w kategoriach relacji międzyludzkich i ich poprawy, a nie zaś jako poprawę moralności jednostki⁴⁴. Sokrates skupia się na kształtowaniu relacji międzyludzkich w kontekście władzy i jednostki. Należy zwrócić szczególną uwagę na jedność między czynem a tym, co nazywane jest przez Sokratesa „moralną intuicją”⁴⁵ – czyli konsekwencją w postępowaniu sprawiedliwym. Konsekwencja zaś jest wymieniana jako jeden z wymiarów zaufania⁴⁶. Sprawiedliwy (zdaniem Sokratesa) „jeśli słucha rządzących naprawdę, dba o interes rządzonych, słabszych”⁴⁷. „Kiedy Sokrates mówi o «rządzących naprawdę», ma na myśli takich rządzących, jacy być powinni, choćby ich nie było w świecie konkretnym”⁴⁸. Odnaleźć tu można pewne odwołania do kategorii oczekiwań aksjologicznych (sprawiedliwość, prawdomówność). Według Sokratesa sama efektywność władzy nie wystarcza, aby zakładać, że spełnia ona założenia doskonałego państwa.

Kolejnym przedstawicielem myśli filozoficznej, uwzględnionym w niniejszych rozważaniach, będzie Platon. Zakładał on, że doskonałe państwo to takie, w którym „idealni władcy stanowić mieli gwarancję praworządności i sprawiedliwości”⁴⁹. Platon podchodzi do pojęcia władzy od strony formalnej – zastanawia się, który z możliwych systemów będzie najlepszy z punktu widzenia sprawowania władzy. Stąd nie można doszukiwać się u niego twierdzeń dotyczących osobowego zaufania do przywódcy. Przywódca powinien mieć pewne cechy, aby być przywódcą idealnym w państwie idealnym⁵⁰. W pracach Platona brak jest wzmianki o zaufaniu jako oddzielnej kategorii czynów, można natomiast znaleźć odniesienie do wiary⁵¹. Według niego wiara (mniemanie) to „zdolność do trafnego

42 Ibidem, s. 61.

43 Ibidem, s. 157.

44 Ibidem, s. 160.

45 Ibidem, s. 162.

46 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, s. 271–272.

47 Platon, *Państwo, Prawa*, Antyk, Kęty 1997, s. 31.

48 Ibidem, s. 36.

49 Ibidem, s. 3.

50 Ibidem, s. 248 oraz s. 126–132.

51 Jedną z definicji zaufania brzmi: „całkowite zawierzenie komuś, wiara w kogoś”. Źródło: *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

oceniania przedmiotów konkretnych bez żadnego wnikania w ich istotę, w rzeczywistość postać rzeczy”⁵². Pogląd ten przypomina „ślepe zaufanie”⁵³, czyli zaufanie nieoparte na epistemologicznie ugruntowanych przesłankach, ale może stanowić punkt odniesienia w poszukiwaniu filozoficznych korzeni tego zagadnienia.

Kolejnym filozofem, którego prace wnoszą nowe światło do rozważań na temat zaufania, jest Arystoteles. Słowo πίστις w jego dziełach ma kilka znaczeń. Oznacza „wiarę” w sensie ścisłym, tj. przyjęcie za prawdę jakiegoś twierdzenia na podstawie świadectwa osoby, która nam je podaje, lecz może jeszcze częściej słowo πίστις wyraża „siłę przekonania”, w jakikolwiek zresztą sposób byłoby ono osiągnięte: zmysłami czy doświadczeniem, indukcją czy dedukcją itd. Wreszcie nie brak miejsc w pismach Arystotelesa (zwłaszcza moralnych i politycznych), w których słowo πίστις oznacza wzajemne zaufanie między ludźmi⁵⁴. Arystoteles, używając greckiego słowa πίστις w sensie zaufania, ma na myśli zaufanie do rozmówcy, wiarygodność czy wręcz wiarę. Filozof w swoich rozważaniach nad retoryką odnosi się do wiarygodności i podaje sposoby komunikacji (jak można określić ówczesne słowo „mowa”), które mogą zwiększyć tę wiarygodność.

Środki przekonywania, uzyskane za pośrednictwem mowy, dzielą się na trzy rodzaje. Jedne z nich zależą od charakteru mówcy, inne od nastawienia, w jakie wprawia słuchacza, inne jeszcze od samej mowy ze względu na rzeczywiste lub pozorne dowodzenie. Przekonanie dzięki charakterowi mówcy rodzi się wówczas, gdy mowa wypowiedzana jest w sposób, który czyni mówcę wiarygodnym. Jesteśmy bowiem skłonni łatwiej i szybciej wierzyć we wszystkim ludziom uczciwym, a zwłaszcza w sprawach niejasnych i spornych. [...] Nieprawdą jest [...] że szlachetność mówiącego nie ma żadnego wpływu na siłę przekonywania. Wprost przeciwnie – można powiedzieć – charakter mówcy daje największą wiarygodność (jego argumentom)⁵⁵, [...] łatwiej bowiem wierzymy mówcy, jeśli okazuje się on szlachetny lub życzliwy dla nas, albo jeśli łączy obie te cechy⁵⁶.

2002, s. 1250; E. Sobol (red.), *Ilustrowany słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 1110.

52 Platon, *Państwo...*, s. 218.

53 K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 102.

54 Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, t. 3, s. 272.

55 Ibidem, t. 6, s. 306.

56 Ibidem, s. 334.

Takie spojrzenie na zaufanie, które powinno być poparte doświadczeniem, Arystoteles potwierdza w swojej *Polityce* („poznanie podnosi wzajemne zaufanie”⁵⁷) i w traktacie *O duszy* („każdemu mniemaniu towarzyszy wiara, wierze zaufanie (w prawdę), zaufaniu rozumowe poznanie”⁵⁸). Przedstawione stanowisko zawiera odniesienie do całości relacji, do jej kontekstu i osoby przekazującej informację, a nie tylko sposobu przekazywania informacji. Ważne są reputacja, wiedza, doświadczenie, jakie jedna strona posiada w kontaktach z drugą. Według P. Sztompki ocena wiarygodności osób lub obiektów zależy m.in. od kryteriów immanentnych (dotyczących bezpośrednio obiektów lub osób), jakie bierzemy pod uwagę przy ocenie wiarygodności⁵⁹. Prawość również jest uważana za jeden z wymiarów zaufania⁶⁰. Arystoteles stwierdza, że człowiekiem prawym jest ten, „kto takie czyny postanawia i takich zwykł dokonywać i kto nie obstać uparcie przy swoim prawie na niekorzyść drugiego, lecz pozwala się ukrócić, nawet wtedy, gdy ma prawo po swojej stronie; trwała dyspozycja do takiego postępowania jest prawością; jest ona pewnym rodzajem sprawiedliwości, a nie różną od niej cechą charakteru”⁶¹. Arystoteles podnosi też problem nieufności oraz wykorzystania zaufania do celów manipulacyjnych. „Człowiek niegodziwy jest nieufny i złośliwie nastawiony względem wszystkich, gdyż własną miarę stosuje do innych. Dlatego łatwiej oszukać ludzi dobrych, chyba że z powodu doświadczenia nie ufają”⁶².

Z kolei Seneka tak przedstawia podejście do zaufania w życiu społecznym: „ufać wszystkim i nie ufać nikomu – jest błędne”⁶³. Zaufanie bezgraniczne, bez racjonalnych przesłanek, to opisywany już wcześniej dogmatyzm, który może mieć negatywne konsekwencje dla obdarzającego zaufaniem. Nieufność (krytycyzm) w miejscu pracy zaś prowadzi m.in. do braku zaangażowania, braku otwartej komunikacji, niewielkiej satysfakcji pracownika oraz może skutkować zwiększeniem kosztów prowadzenia działalności gospodarczej o około 50%⁶⁴.

„Wiara i prawda, *fides et veritas*, w stosunku do wszystkich ludzi, była-by cnotą zaufania do ludzi i szczerością”⁶⁵. To zdanie św. Tomasza z Akwi-

57 Ibidem, s. 163.

58 Ibidem, t. 3, s. 121.

59 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 313.

60 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, s. 271–272.

61 Arystoteles, *op. cit.*, t. 5, s. 190.

62 Ibidem, s. 462–463.

63 L. A. Seneka, *Listy moralne do Lucyliusza*, PWN, Warszawa 1961, s. 8.

64 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 66 oraz K. Zimniewicz, *op. cit.*, s. 101.

65 Św. Tomasz z Akwinu, *Suma teologiczna*, Praed Mews, Londyn 1967, t. 18, s. 232.

nu pozwala znów spojrzeć na zaufanie przez pryzmat dwóch towarzyszących mu określeń: wiary i prawdy. Filozof ten, podobnie jak Platon, łączy te dwa pojęcia, jednak dodaje do nich jeszcze szczerość, która związana jest z otwartością komunikacyjną i prawością (dwoma innymi wymiarami zaufania występującymi w literaturze⁶⁶).

M. Machiavelli (w dziele *Księżę* opisuje władcę obdarzonego silną wolą, ale nade wszystko pozbawionego skrupułów i realizującego swoje plany niezależnie od środków, jakich wymaga ich wykonanie⁶⁷) podnosi problem zaufania nieopartego na przesłankach racjonalnych. Zdanie: „Księżęta, zwłaszcza zaś księżęta nowi, większą znaleźli wierność i korzyść dla siebie w tych, którzy zrazu wydali się im podejrzani, niż w tych, których od początku obdarzyli zaufaniem”⁶⁸ pokazuje skutki „ślepego” zaufania (dogmatyzm), nieopartego doświadczeniem i ze względu na te skutki traktowanego jako zjawisko negatywne. Machiavelli zwraca też uwagę na niebezpieczeństwa, które są konsekwencją utraty zaufania, przytaczając przykład Savonaroli, który „zginął pod gruzami własnych innowacji, z chwilą, gdy stracił zaufanie tłumu, a nie miał żadnego pod ręką środka, by zachwianą wiarę utwierdzić, a niewierzących do wiary zmusić”⁶⁹. Autor przedstawia możliwości kształtowania zaufania za pomocą – jak to sam określa – pewnych „środków”. We wspomnianym fragmencie nie precyzuje tego pojęcia, ale świadczy to o przekonaniu, że zaufanie można kształtować i władca, przywódca, powinien to czynić, aby – mówiąc językiem ówczesnym – nie narazić się na niebezpieczeństwa.

O zaufaniu w innym kontekście wspomina T. Hobbes w swoim dziele *Lewiatan* – ten filozof-materialista, którego jednym z najbardziej rozpowszechnionych stwierdzeń (choć jako pierwszy użył go Titus Maccius Plautus) jest: *Homo homini lupus*⁷⁰. Uważa on ponadto, że zaufanie to wynik wymowności i pochlebstwa jako pozornej mądrości i życzliwości. Podkreśla, że zaufanie do innych „wypływa też z nieznanomości przyczyn naturalnych oraz z braku rozumu”⁷¹. Zaufanie jawi się tu jako przymus życia w społeczeństwie i dotyczy głównie ludzi pozbawionych mądrości lub wiedzy. Zaufanie wypełnia lukę, która powstaje przy tych niedoborach, jest więc koniecznością, która daje możliwość manipulowania innymi⁷². Hobbes zgadza się więc na konieczność istnienia zaufania, ale przedsta-

66 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, s. 271–272.

67 J. Didier, *op. cit.*, s. 212.

68 M. Machiavelli, *Księżę*, Altaya Polska & De Agostini, Warszawa 2001, s. 88.

69 Ibidem, s. 24.

70 *Homo homini lupus (est)* – „Człowiek człowiekowi wilkiem”. Źródło: J. Didier, *op. cit.*, s. 154.

71 T. Hobbes, *Lewiatan*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Kraków 1954, s. 89.

72 Ibidem, s. 89.

wia inne jej powody. W dalszej części Lewiatana autor przestrzega przed negatywnymi konsekwencjami braku zaufania: „Z równości wynika brak zaufania; z braku zaufania wynika wojna”⁷³.

Według kolejnego filozofa, J. Locke’a, niemożliwe jest sprawowanie władzy silną ręką. Twierdzi on, że władzę sprawuje cała wspólnota, która powierzyła rządzącym tylko pewne uprawnienia, i w związku z tym szeroko opisuje relacje zaufania, które muszą istnieć między władzą a społeczeństwem⁷⁴. Głównie zaś skupia się na relacji zaufania społeczeństwa do władzy oraz naruszaniu zaufania w tej relacji oraz konsekwencjach takiego postępowania⁷⁵. Warto zwrócić uwagę, że J. Locke sądzi, iż obdarzanie zaufaniem daje pewnego rodzaju władzę wynikającą z oczekiwania od osoby, w której pokładane jest zaufanie, zachowania zgodnego z oczekiwaniami tych, którzy obdarzyli ją zaufaniem oraz z wyciągania konsekwencji z postępowania z nim niezgodnego⁷⁶. Locke uważa, że społeczeństwo przekazuje władzę „rządzącym, których [...] powołało nad sobą, na mocy wyrażonego im w ten sposób milczący bądź wyraźny zaufania”⁷⁷, co potwierdza powszechnie przyjmowany pogląd, że „obywatele muszą ufać władzy, jeśli władza ta ma działać sprawnie”⁷⁸.

Również współczesny filozof R. Spaemann dotyka problemu osobowego zaufania. Zakłada, że jednostki ludzkie mogą obiecywać, a więc tworzyć związki z innymi członkami społeczności na podstawie „obiecującego oczekiwania i roszczenia do spełnienia tego oczekiwania”⁷⁹, a zaufanie to właśnie „oczekiwanie korzystnych [...] działań partnerów interakcji czy stosunków społecznych”⁸⁰ – z tym, że te oczekiwania opierają się na doświadczeniu oraz na założeniu, że prawidłowość funkcjonowania świata (ogólnych praw przyrody, cech gatunkowych określonych rzeczy) nie zmienia się nagle. Jeśli takie oczekiwanie zawodzi, przyczyny należy szukać w osobie, która miała takie oczekiwanie, choć właściwą przyczyną oczekiwania spełnienia obietnicy jest sama obietnica⁸¹. W zależności od poziomu trudności spełnienia obietnicy nasze oczekiwania będą zróżnicowane.

73 Ibidem, s. 108.

74 J. Locke, *Dwa traktaty o rządzie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, § 134–243.

75 Ibidem, § 134, 136, 155, 226–227, 231, 239, 240.

76 Ibidem, § 134–243.

77 Ibidem, §171.

78 R. Hardin, *Zaufanie*, Sic!, Warszawa 2009, s. 169.

79 R. Spaemann, *Osoby. O różnicy między czymś a kimś*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 272.

80 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 198.

81 R. Spaemann, *op. cit.*, s. 272–273.

2.3. Społeczno-kulturowe funkcje zaufania

Zaufanie samo w sobie nie jest ani dobre, ani złe. Aby określić rodzaj relacji opartych na zaufaniu, trzeba odnieść się do szerszego kontekstu, w którym pojawiają się sieci relacji opartych na zaufaniu, wspólnoty „przeziąknięte” zaufaniem, a także kultury zaufania. Dopiero na metapoziomie szerszego systemu społecznego, na poziomie całego społeczeństwa można oceniać funkcjonalność zaufania. Pojawia się jednak problem, które wartości można uznać za ważne z punktu widzenia społeczeństwa, ponieważ nie ma wartości obiektywnych. Sztompka za wartościowe stany społeczeństwa przyjmuje takie, które są pokojowe, harmonijne i tworzą harmonijną całość⁸². Takie też założenie przyjęte zostało w niniejszej pracy. Należy jednak zauważyć, że wartości takie, jak „uczciwość i zaufanie – stanowią wspólny element wszystkich religii świata, uniwersalne cnoty moralne świadomych społeczeństw, kanon moralności”⁸³, a w związku z tym pozwalają udzielić pozytywnej odpowiedzi na pytanie o istnienie uniwersalnych standardów moralnych i etycznych umożliwiających przywrócenie prawości w życiu społecznym i gospodarczym.

„Na skutek rozwoju technologii, na skutek rozwoju możliwości destrukcyjnych, na skutek odkrywania negatywnych, czarnych stron nowoczesności”⁸⁴ obecnie występuje kryzys zaufania. Wysiłki zmierzające do przywrócenia ładu we współczesnym świecie można określić jako nieustanne próby budowania instytucjonalnych podstaw zaufania poprzez tworzenie stabilnych reguł inwestowania ufności i poprzez uwiarygodnianie przekonania, że cenione dzisiaj wartości w przyszłości nadal będą cenione i pożądane, a zasady ich realizowania pozostaną niezmiennie i odporne na wpływ czasu⁸⁵.

F. Fukuyama zaś z zaufania tworzy podstawę kapitału społecznego⁸⁶. Kapitał społeczny ma istotny wpływ na charakter gospodarki przemysłowej, którą dane społeczeństwo może wytworzyć. „Społeczeństwa dysponujące dużym kapitałem społecznym będą o wiele bardziej skłonne do adaptowania nowych form organizacji w miarę występowania zmian technologicznych i rynkowych niż te, w których występuje deficyt kapitału społecznego”⁸⁷. Jeśli pomiędzy współpracownikami zaangażowanymi

82 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 326.

83 L. V. Ryan, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, R. LVIII, z. 1, s. 50.

84 P. Sztompka, *Dyskusja*, [w:] *Krytyczna teoria...*, s. 55.

85 Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2000, s. 256.

86 B. Szlachta (red.), *Słownik społeczny*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004, s. 499.

87 F. Fukuyama, *op. cit.*, s. 43.

w jakieś przedsięwzięcie istnieje wzajemne zaufanie, to jego realizacja jest mniej kosztowna, a sama społeczność bardziej innowacyjna⁸⁸. Funkcja zaufania jest tu oczywista – tworzy ona kapitał społeczny, który opiera się na takich cechach społecznych, jak lojalność⁸⁹, uczciwość i rzetelność. „Zaufanie między ludźmi staje się zaufaniem do szerokiej struktury instytucji społecznych, wreszcie zaś – częścią wartości, cnót i oczekiwań społeczeństwa jako całości”⁹⁰.

W. Dyduch⁹¹, badając składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji, również potwierdził, że zaufanie jest jednym ze składników kapitału społecznego, choć – jak skonstatował – najmniej istotnym. Jednak mimo pewnych różnic w podejściu do relacji zaufania i kapitału społecznego (jedni autorzy – np. F. Fukuyama – uważają, że zaufanie i kapitał społeczny to tożsame pojęcia, inni – np. R. D. Putnam – że zaufanie jest źródłem kapitału społecznego, a jeszcze inni – np. J. Coleman – że jest jego składnikiem)⁹² pojęcia te są ze sobą związane, gdyż można przypuszczać, że ukształtowanie właściwego, epistemologicznie ugruntowanego zaufania pozwoli społeczeństwu stawać się bardziej otwartym, może powodować jego wzrost gospodarczy czy ogólny rozwój. Jest to oczywiście sytuacja idealna, nieuwzględniająca zakłóceń wynikających z istnienia negatywnych czynników. Fukuyama zwraca uwagę na silne oddziaływanie kultury danego kraju w procesie tworzenia i istnienia różnych poziomów zaufania w różnych społeczeństwach.

O zaufaniu lub jego braku można mówić w sposób uogólniony i nazywać je kulturą zaufania lub kulturą nieufności⁹³. W kulturach zaufania niektóre reguły mogą mieć bardzo ogólny charakter, wymagając swego rodzaju pewności co do dobrych intencji innych, wynikającej z ogólnego poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego⁹⁴. Wytworzenie kultury zaufania jest sytuacją korzystną dla społeczeństwa, gdyż prowadzi do działań bardziej otwartych, innowacyjnych, spontanicznych. Zaufanie zwiększa też poziom wolności społeczeństwa, wzmacnia oraz wzmacnia interakcje między jego członkami, wzmacnia więzi społeczne i scala wspólnoty⁹⁵.

88 Ibidem, s. 40.

89 Zaufanie jest również jednym z czynników, których wypadkowa tworzy lojalność pracowników w organizacji. J. Mrzygłód, *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 15/16, s. 77.

90 B. Szlachta (red.), *op. cit.*, s. 500.

91 W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 48–49, 55.

92 Ibidem, s. 49.

93 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 313.

94 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 146.

95 Ibidem, s. 324.

Należy dodać, że ukształtowanie się w społeczeństwie kultury zaufania wpływa pozytywnie na jej własne uwarunkowania strukturalne i w ten sposób prowadzi do samonapędzającego się mechanizmu, utrwalającego i poszerzającego zaufanie w społeczeństwie. „Zaufanie społeczne łatwo generuje błędne koła (lub kręgi dobra), kiedy [...] opinie na temat wiarygodności innych wpływają na naszą wiarygodność, która z kolei oddziałuje na zachowania innych”⁹⁶.

„Probierzem kapitału społecznego jest zasada uogólnionej wzajemności – zrobię coś dla ciebie teraz, nie oczekując natychmiast niczego w zamian, a nawet cię nie znając, ufając jednak, że za jakiś czas ty lub ktoś inny odwzajemni mi tę przysługę”⁹⁷, a „uogólniona wzajemność i uczciwość stanowią swoistego rodzaju «smar» istotnie ułatwiający funkcjonowanie maszyny społecznej”⁹⁸. Zaufanie jest cennym zasobem społecznym. Ludzie ufający innym są zarazem dobrymi obywatelami, a jako że bardziej angażują się w życie swojej społeczności, są jednocześnie bardziej ufni i bardziej wiarygodni. Podstawowym składnikiem kapitału społecznego jest, według Putnama, nie tyle samo zaufanie, co jeden z jego wymiarów – wiarygodność, a uczciwość i zaufanie łagodzą tarcia występujące w codzienności życia społecznego⁹⁹. Zaufanie ma więc pozytywny wpływ na funkcjonowanie społeczeństw. Jednak jest ono funkcjonalne nie tylko globalnie, ale i z punktu widzenia organizacji. M. Pedler i K. Aspinwall twierdzą, że zaufanie „stanowi podstawę wielu codziennych transakcji handlowych”¹⁰⁰, zaś organizacje, które charakteryzują się wysokim poziomem zaufania w relacjach interpersonalnych, zarówno w poszczególnych oddziałach, jak i we wszystkich warstwach hierarchii i statusu zauważają korzyści w postaci zmniejszenia kosztów transakcji¹⁰¹. Ostatnimi laty nastąpił wzrost zainteresowania tym pojęciem¹⁰², od nie tak dawna odkrytym jako wartość, na której organizacja może budować przewagę konkurencyjną.

96 R. D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 235–236.

97 Ibidem, s. 226.

98 Ibidem, s. 238.

99 Ibidem, s. 228–231.

100 M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 120.

101 T. Hall, K. Janman, *The Leadership Illusion. The Importance of Context and Connections*, Palgrave Macmillan, London 2010, s. 50; A. K. Koźmiński, P. Sztompka, *Rozmowa o wielkiej przemianie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 56.

102 F. Lyon, G. Möllering, M. N. K. Saunders, *Introduction: the variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust*, [w:] F. Lyon, G. Möllering, M. N. K. Saunders (eds.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar, Cheltenham 2012, s. 2.

R. K. Sprenger¹⁰³ ze względu na potrzeby społeczne proponuje następujące przesłanki dla kształtowania zaufania:

- we współczesnym świecie jest deficyt zaufania,
- zaufanie umożliwia istnienie elastycznych organizacji,
- zaufanie umożliwia dokonywanie reorganizacji,
- zaufanie przywiązuje klientów,
- zaufanie ułatwia szybkie działanie,
- zaufanie umożliwia transfer wiedzy i przedsiębiorczość,
- zaufanie umożliwia kreatywność i innowacyjność,
- zaufanie pozwala redukować koszty,
- zaufanie wzmacnia więzi między pracownikami i wspiera ich motywację wewnętrzną,
- zaufanie umożliwia skuteczne zarządzanie.

Funkcjonalność zaufania może być rozpatrywana nie tylko w skali całego społeczeństwa, lecz także dla indywidualnych partnerów interakcji. W zależności od tego, z jakiego punktu widzenia dokonywana jest analiza, wybrane funkcje, jakie może pełnić zaufanie dla indywidualnych osób, zaprezentowano na rys. 2.3. Ważne jest, iż zaufanie jest korzystne – jak pisze Sztompka¹⁰⁴ – zarówno dla obdarzającego, jak i dla obdarzanego zaufaniem.

Warto w tym miejscu wskazać również na funkcjonalność zaufania w organizacjach. Dynamicznie rozwijające się badania nad zaufaniem odzwierciedlają jego ogromne znaczenie dla praktyki¹⁰⁵. Podobnie jak w skali społeczeństwa może być ono interpersonalne lub grupowe, może tutaj chodzić o zaufanie do organizacji jako instytucji lub też może ono przenikać kulturę organizacyjną organizacji. Permanentne zmiany, wobec których codziennie stają organizacje, powodują, że muszą one nauczyć się działać w warunkach niepewności. „Niepewność w organizacji określa się jako nieadekwatną wiedzę o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu”¹⁰⁶. G. Hofstede twierdzi, że natężenie niepewności i sposoby jej opanowywania są częścią dziedzictwa kulturowego społeczeństwa¹⁰⁷. Odpowiedzią na to może być kapitał społeczny, jakim jest zaufanie. Nawet w zhierarchizowanych strukturach zaufanie może odegrać rolę uelastyczniającą: „Społeczeń-

103 R. K. Sprenger, *op. cit.*, s. 17–61.

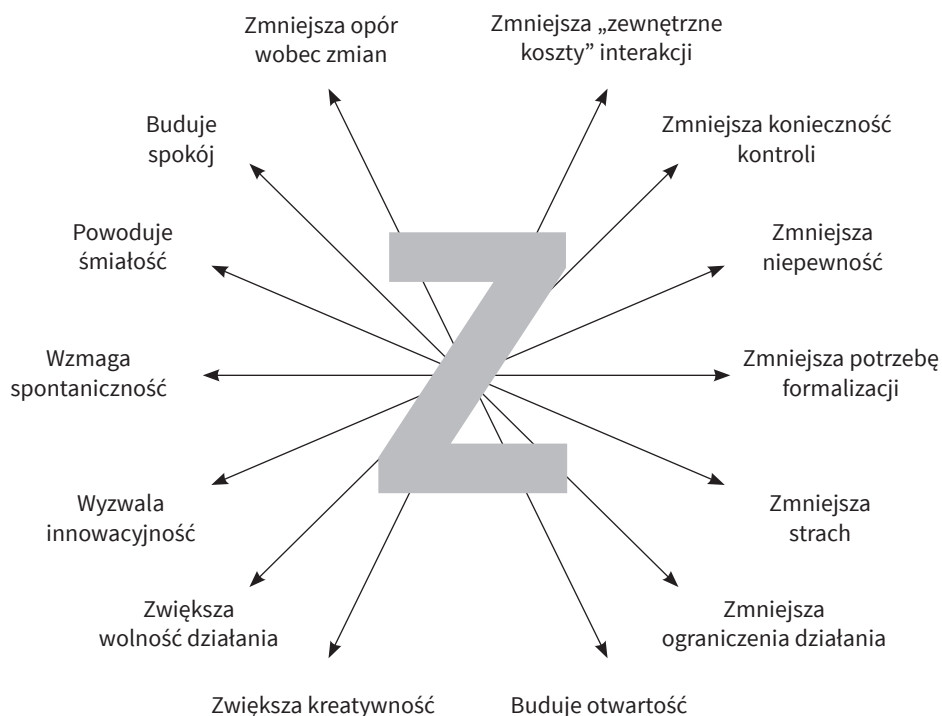
104 P. Sztompka, *Prolegomena...*, s. 105.

105 R. Bachmann, A. Zaheer, *Introduction*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (eds.), *Handbook of Advances in Trust Research*, Edward Elgar, Cheltenham 2013, s. 1.

106 Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 43.

107 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 178.

stwo o wysokim poziomie zaufania potrafi urządzić swoje środowisko pracy w bardziej elastyczny i wygodny sposób, przenosząc część odpowiedzialności na niższe poziomy organizacji¹⁰⁸.



Rys. 2.3. Funkcje zaufania dla indywidualnych osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sztompka, *Prolegomena do teorii zaufania*, [w:] E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego. Księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999, s. 105; idem, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. rozszerz., Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 321–324; M. Bratnicki, P. Kordel, *Budowanie zaufania w celu przezwyciężenia poczucia zagrożenia wobec zmian organizacyjnych*, [w:] [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 842, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Obecnie wielu autorów prac z zakresu zarządzania, również autorów polskich, dostrzega możliwości, jakie otwierają się przed firmą, w której panuje tzw. klimat zaufania, twierdząc, że zaufanie poprawia sprawność

108 F. Fukuyama, *op. cit.*, s. 44.

funkcjonowania organizacji, ale też i relacje międzyludzkie, zwiększając humanizację. Inni wskazują na ograniczenia tego „narzędzia” i podejmują dyskusję, czy można instrumentalnie traktować wartość, jaką jest zaufanie. Jednak prawie wszyscy poruszający tę problematykę są zgodni co do jednego: zaufanie jest istotnym czynnikiem, którego we współczesnych organizacjach nie można pominąć czy zignorować.

T. M. R. Covey i R. R. Merrill¹⁰⁹ na podstawie badań określają tzw. siedem dywidend od wysokiego zaufania, które wpływają pozytywnie na organizację w porównaniu z organizacjami charakteryzującymi się niskim poziomem zaufania. Do dywidend wysokiego poziomu zaufania należą:

- zwiększona wartość (wzrasta zarówno wartość udziałów, jak i wartość dla klienta),
- przyspieszony i korzystny wzrost (wzrastają wielkość sprzedaży i osiągnięte zyski),
- większa innowacyjność (wzrastają innowacyjność i kreatywność, które mogą rozwijać się tylko w warunkach wytworzonych za sprawą wysokiego poziomu zaufania),
- lepsza współpraca (wzrastają znaczenie pracy zespołowej i efektywna współpraca w epoce wysoko wykwalifikowanej siły roboczej),
- ściślejsze partnerstwo (wzrasta wysokość dywidend z umów, które powstały w wyniku współpracy opartej na zaufaniu),
- lepsze wykonanie (wzrasta możliwość realizacji zaplanowanej strategii),
- większa lojalność (wzrasta lojalność pracowników, klientów, dostawców i dystrybutorów oraz inwestorów).

Funkcję zaufania polegającą na umożliwieniu pracownikom funkcjonowania w warunkach niepewności podkreśla I. Świątek-Barylska, według której zaufanie¹¹⁰:

- ogranicza niepewność oraz stanowi podstawę podejmowania decyzji i towarzyszących im działań,
- mobilizuje do szeroko rozumianej aktywności – od udzielenia pomocy do dzielenia się wiedzą,
- skłania do nawiązywania kontaktów i pozwala na otwartość, spontaniczność i kreatywność,

109 T. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 308–311.

110 I. Świątek-Barylska, *Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach*, [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 264–265.

- jest jednym z elementów zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa wśród pracowników, polegającej na stworzeniu podstawy do przekonania o pozytywnych intencjach innych członków organizacji,
- jest jednym z warunków spójności między- i wewnątrzspółowej,
- ogranicza koszty kontroli, weryfikacji, egzekwowania informacji i zachowań.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono też, że organizacje o wyższym poziomie zaufania cechowały się bardziej elastycznymi strukturami organizacyjnymi i bardziej elastycznym rodzajem działalności niż organizacje charakteryzujące się niskim poziomem zaufania¹¹¹. Zarówno gwałtowny wzrost liczby i różnorodności stosunków wymiany, jak i większa złożoność oraz niepewność otoczenia biznesu nie mogą obyć się bez obecności zarówno zaufania interpersonalnego, jak i interorganizacyjnego¹¹².

Podsumowując – nawet jeśli w literaturze przedmiotu napotyka się argumenty przeciwne potrzebie kształtowania zaufania w organizacji, nawet jeśli krytykuje się swego rodzaju „modę” na zaufanie, nawet jeśli czyjes osobiste doświadczenia przeczą niektórym teoriom, to parafrazując słowa Zakładu Pascala¹¹³, jeśli ktoś będzie kierował się zaufaniem w swoich codziennych wyborach i w zgodzie z tym układał swoje życie, a zaufanie okaże się dobrem ważnym i cennym, zdobędzie nagrodę w postaci zwiększonej efektywności i lepszych relacji międzyludzkich, jeśli natomiast zaufanie nie jest aż tak kluczowe, jak dowodzi tego obecnie wielu twórców koncepcji z tego zakresu, to traci się niewiele, jeśli w ogóle cokolwiek.

2.4. Rodzaje zaufania

W literaturze przedmiotu znajdują się różnorodne opisy rodzajów zaufania¹¹⁴. Warto zatrzymać się nad analizą wybranych rodzajów w zależności od kryteriów stanowiących podstawę podziału. Poniżej zaprezentowano

111 P. Kordel, *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2 (108), s. 83.

112 Ch. Lane, *Introduction: theories and issues in the study of trust*, [w:] Ch. Lane, R. Bachmann (eds.), *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, New York 2002, s. 1.

113 T. Honderich (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 671.

114 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie...*, s. 38–48.

rodzaje zaufania wyróżnione ze względu na: rodzaj obiektu obdarzanego zaufaniem, zasięg zaufania i powiązane z tym kryterium zasięgu promienia oraz podstawę zaufania. Podział rodzajów zaufania ze względu na rodzaj obiektu, do którego kierowane jest zaufanie, obejmuje następujące rodzaje zaufania¹¹⁵:

- osobiste – do konkretnych osób,
- pozycyjne – do ról społecznych,
- komercyjne – do towarów (pośrednio tylko dotyczące wytwórców danych dóbr),
- technologiczne – do systemów technicznych,
- instytucjonalne – do złożonych bytów organizacyjnych.

P. Sztompka¹¹⁶ zauważa jednak, że za tymi wszystkimi rodzajami kryje się pierwotna forma zaufania: do ludzi i ich działań, gdyż wszystkie wymienione obiekty można zredukować do ludzkich działań.

Ze względu na zasięg zaufania można mówić o zaufaniu wybiórczym¹¹⁷ (zogniskowanym tylko na pewnych osobach lub obiektach) oraz na zaufaniu całkowitym (obejmującym wszystkie obiekty – w praktyce tak wysoki poziom zaufania właściwie nie występuje, gdyż zaufanie zostaje ograniczone przez takie czynniki, jak np. racjonalizm). Biorąc pod uwagę liczbę osób, które są skłonne obdarzyć kogoś/coś zaufaniem, można wyróżnić zaufanie indywidualne lub zaufanie zbiorowe. W tym drugim przypadku można już mówić o swoistym „klimacie zaufania” lub o wytworzeniu się „kultury zaufania”¹¹⁸.

R. D. Putnam, przykładowo, przywołuje podział zaufania na zagęszczone i rozproszone¹¹⁹. Zaufanie zagęszczone to takie, które zostało osadzone w relacjach osobistych (mocnych, częstych, wbudowanych w szersze sieci) i odnosi się do zaufania o krótkim promieniu, sięgającym tylko tych, którzy są bliscy ufającemu (w socjologicznym znaczeniu). Zaufanie rozproszone natomiast odnosi się do zaufania o długim promieniu, sięgającym ludzi, których od ufającego dzieli większy dystans społeczny. Ten rodzaj zaufania społecznego wykazuje silny związek z wieloma innymi formami obywatelskiego zaangażowania oraz kapitału społecznego, a przy zachowaniu pozostałych warunków bez zmian ludzie, którzy ufają innym członkom danej społeczności, częściej angażują się w wolontariat, włączają się w działanie organizacji lokalnych, są bardziej tolerancyjni, hojni we wspieraniu organizacji charytatywnych

115 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 312.

116 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 111.

117 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 312.

118 Ibidem, s. 313.

119 R. D. Putnam, *op. cit.*, s. 230–231.

i przejawiają wiele innych cnót obywatelskich. O zaufaniu rozproszonym pisał też Sztompka¹²⁰.

Zaufanie może być kierowane do pojedynczych adresatów – i wtedy jest nazywane „zaufaniem ukierunkowanym” – lub może przyjmować bardziej ogólną postać, tj. „zaufania rozproszonego”. Do rozproszenia zaufania dochodzi, gdyż ma ono „zaraźliwy” charakter, a więc udziela się innym członkom społeczności. W wielu wypadkach zaufanie wydaje się rozprzestrzeniać z wyższego poziomu na niższe, na pozycje i role społeczne istniejące w ramach danych instytucji (zaufanie do porządku społecznego rozprzestrzenia się na zaufanie do instytucji edukacyjnych, zaś dalej – na zaufanie do pełniących role profesorów i następnie na konkretnego profesora „X”).

Ze względu na podstawę zaufania można mówić o zaufaniu epistemologicznie¹²¹ ugruntowanym i genealogicznie¹²² ugruntowanym¹²³. Pierwszy typ zaufania jest ściśle związany z oceną wiarygodności postępowania innych. Możliwe jest wtedy popełnienie błędu epistemologicznego, który może prowadzić bądź do łatwowierności (naiwnej, sprzecznej z istniejącymi faktami), bądź do nieuzasadnionych obaw, hamujących działania. Zaufanie genealogicznie ugruntowane istnieje wtedy, gdy podstawą zaufania są predyspozycje osobiste (obecne orientacje indywidualne) albo nakazy kulturowe (obecne orientacje podzielane przez zbiorowość). W tym wypadku można mówić o błędzie inercji (bezwładności, bierności¹²⁴). Polega on na tym, że współczesność radykalnie się zmienia i wymaga dostosowań w dziedzinie zaufania, a tradycja zaufania lub braku zaufania trwa nadal, mimo zmiany istniejących warunków. „Gdy brakuje spójności między deklarowanym systemem wartości a rzeczywistym postępowaniem, misja firmy i deklarowane wartości służą tylko podsycaniu cynizmu i erozji zaufania”¹²⁵.

T. Borkowski zwraca uwagę, że w podejściu do ulokowania zaufania między cynizmem a naiwnością ważny jest poziom wykształcenia¹²⁶. Ludzie z wyższym wykształceniem trafniej oceniają sytuację, podejmując

120 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 117.

121 Epistemologia – nauka o wiedzy (poznaniu); *filoz. gnoseologia*, teoria poznania, zajmująca się możliwościami, granicami i zasięgiem poznania ludzkiego oraz jego prawdziwością. Źródło: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego*, <http://www.slownik-online.pl> [dostęp: 1.05.2015].

122 Genealogia – rodowód, historia rodu; nauka badająca pochodzenie, związki rodzinne, dzieje rodzin; pochodzenie, początek czegoś, geneza. Źródło: *ibidem*.

123 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 316.

124 Hasło: *Inercja*, [w:] *Słownik wyrazów obcych...*

125 S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 84.

126 T. Borkowski, *Dyskusja*, [w:] *Krytyczna teoria...*, s. 53.

decyzję o obdarzeniu kogoś zaufaniem, gdyż osiągnięcie wyważonego zaufania w warunkach możliwości manipulowania opisanymi kryteriami zaufania (np. wyglądem zewnętrznym) wymaga szczegółowych kompetencji intelektualnych i moralnych: przenikliwości poznawczej i wrażliwości etycznej. Uniknięcie bowiem zarówno naiwnego, ślepego zaufania, jak i cynicznej, uogólnionej podejrzliwości jest zadaniem trudnym¹²⁷.

Inny podział ze względu na podstawę zaufania proponuje P. Kordel¹²⁸. Wyróżnia on cztery profile zaufania oparte na:

- 1) empatii,
- 2) współuczestnictwie,
- 3) wartościach, motywacji i strukturach,
- 4) tożsamości i zaangażowaniu.

Z kolei R. J. Lewicki i B. B. Bunker¹²⁹ wyróżniają zaufanie:

- kalkulacyjne (oparte na rachunku zysków i strat istnienia zaufania),
- kompetencyjne (oparte na wiedzy i kompetencjach osób obdarzanych zaufaniem),
- emocjonalne (oparte na identyfikacji wspólnych wartości i celów z osobami obdarzanymi zaufaniem).

Należy pamiętać, że „w świecie biznesu problem nie polega na tym, czy niektórzy ludzie są bardziej lub mniej predysponowani do zaufania innym ludziom, ale na tym, czy instytucje i ich menedżerowie opierają się na zaufaniu w prowadzonych przez siebie interesach”¹³⁰.

2.5. Wymiary i modele zaufania

W literaturze przedmiotu istnieje opis wymiarów zaufania jako pojęć komplementarnych, które razem składają się na status zaufania. Model trójskładnikowy traktuje zaufanie jako¹³¹:

127 P. Sztompka, *Zaufanie: podstawa...*, s. 15.

128 P. Kordel, *op. cit.*, s. 84.

129 R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, [w:] R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, Sage Publications, London 1996, s. 119–124.

130 Cyt. za: A. Ariño, J. de la Torre, P. Smith Ring, *Relational quality. Managing trust in corporate alliances*, „California Management Review” 2001, vol. 44, no. 1, s. 110, w: A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 146.

131 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 134–153.

- relację (nawet jeśli na początku jest oczekiwanie i oparte na nim działanie, to ostatecznie skutkiem jest zawsze relacja – zaufanie ma podstawy epistemologiczne i opiera się na ocenie wiarygodności oraz wiedzy na temat partnera; jego podstawą jest odzwierciedlona wiarygodność),
- tendencję osobowościową (przymiot osoby obdarzającej zaufaniem – wspomniane już w tym rozdziale „zaufanie podstawowe” czy „impuls zaufania”; zaufanie ma podstawy genealogiczne i opiera się na biograficznej historii wcześniejszych relacji z innymi; podstawą jest podmiotowa ufność),
- regułę kulturową (reguły normatywne istniejące w kontekście kulturowym popychają jednostkę do zaufania lub ją od niego powstrzymują – zaufanie ma podstawy genealogiczne, choć w innej skali niż poprzednie i opiera się na regułach kulturowych, które skłaniają ludzi do zaufania lub nieufności; podstawą jest kultura zaufania).

Wydaje się, że najlepiej można opisać zaufanie poprzez wymiary zaufania (S. P. Robbins) czy poprzez czynniki, które to zaufanie pozwalają budować (P. Sztompka, W. Šmid). Szukając odpowiedzi na pytanie: „Co wpływa na fakt, że ktoś obdarza drugą stronę zaufaniem?”, znajdujemy w literaturze różne kryteria oceny wiarygodności osoby lub podmiotu, ale trzeba zdawać sobie sprawę z subiektywizmu oceny osoby, która obdarza zaufaniem. Tak więc ocena wiarygodności osób lub obiektów zależy nie tylko od pewnego, ważnego dla oceniającego zbioru kryteriów, od jego subiektywnego systemu wartości, od doświadczeń życiowych. Czasem to, czy ktoś obdarza wybrany podmiot zaufaniem, może zależeć w jakimś stopniu nawet od intuicji¹³². Jednak można wyodrębnić pewne kryteria wspólne dla wszystkich obdarzających zaufaniem. Sztompka wyróżnia dwa takie kryteria¹³³:

- 1) immanentne,
- 2) pośrednie.

Do kryteriów immanentnych (dotyczących bezpośrednio obiektów lub osób) autor zalicza reputację, osiągnięcia i fizjonomię. Reputacja rozumiana jest jako historia wcześniejszych działań osoby lub instytucji. Im wiedza na ten temat jest obszerniejsza, im horyzont czasowy jest szerszy, tym pewniejsza jest reputacja danego podmiotu zaufania. Jest to kryterium najbardziej niezawodne. Aktualne osiągnięcia to drugie kryterium immanentne. Jest ono bardziej zawodne niż poprzednie. Na jego podstawie

132 P. Sztompka, *Socjologia...* [2007], s. 313.

133 Ibidem, s. 312–315 oraz P. Sztompka, *Prolegomena...*, s. 98–99.

można z mniejszym prawdopodobieństwem zakładać przyszłe działania partnera, gdyż aktualne osiągnięcia nie muszą być ciągłe, mogą być sporadyczne lub przypadkowe. Trzecim, najbardziej zawodnym, kryterium są fizjonomia oraz symbole świadczące o statusie i inne rekwizyty zewnętrzne stosowane przez osoby lub instytucje (np. symbole będące elementem kultury organizacyjnej). Takie podstawy do udzielania zaufania są na tyle słabe, że trudno o jakiekolwiek przewidywanie dotyczące przyszłego zachowania danego podmiotu. Należy też dodać, że często symbole i rekwizyty są wykorzystywane w celu manipulacji, co również osłabia ich znaczenie w szacowaniu przyszłych zachowań jednostki. Do drugiej grupy kryteriów – pośrednich – zalicza się kontekst strukturalny (sytuacyjny), w którym działa podmiot zaufania. Kontekst strukturalny wiąże się z istnieniem „agend wymuszających” (np. niezawisłe sądy, prokuratura), które monitorują, kontrolują oraz stosują sankcje w razie naruszenia zaufania.

Zaufanie jest najczęściej traktowane jako zjawisko wielowymiarowe. Choć zdarzają się modele posiadające jeden wymiar (np. Tan & Lim¹³⁴), to jednak zdecydowana ich większość składa się z kilku wymiarów zaufania¹³⁵. Na tej podstawie w literaturze przedmiotu powstało wiele modeli budowy zaufania. Dotyczą one bardzo różnych obszarów funkcjonowania organizacji – od zaufania w organizacjach wirtualnych, zaufania między organizacjami a klientami, relacji zaufania z uczestnikami otoczenia organizacyjnego, poprzez zaufanie do organizacji jako całości, aż po zaufanie między pracownikami lub między pracownikami a kadrą kierowniczą.

Jednym z modeli budowy zaufania jest model ROCC¹³⁶. Nazwa pochodzi od słów: *Reliability, Openness, Competence, Compassion*. Jest to model czterowymiarowy oparty o kompetencje, otwartość, wiarygodność i troskę. Jeszcze innym przykładem jest podział wymiarów zaufania R. C. Mayera, J. H. Davisa i F. D. Schoormana¹³⁷ na: umiejętności/zdolności, życzliwość/dobroć oraz uczciwość/prawość. Zwracają oni uwagę na pokrywanie się znaczenia niektórych terminów w wybranych

134 H. H. Tan, A. K. H. Lim, *Trust in Coworkers and Trust in Organizations*, "The Journal of Psychology" 2009, no. 143 (1), s. 47.

135 Por. J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 53–55.

136 A. Mishra, K. Mishra, *Trust Is Everything. Become the Leader Others Will Follows*, Anil and Karen, Lavergne 2009, s. 8–10 oraz iidem, *Becoming a Trustworthy Leader. Psychology and Practice*, Routledge, New York 2013, s. 17–22.

137 R. C. Mayer, J. H. Davis, F. D. Schoorman, *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Journal" 1995, no. 20 (3), s. 715–723.

modelach zaufania. Różni autorzy wymiennie stosują określenia: „kompetencja”, „zdolność”¹³⁸, następnie „życzliwość”, „otwartość”, „troska”, a także „uczciwość”, „niezawodność”, „konsekwencja” czy „sprawiedliwość”. Kompetencja to „zakres posiadanych uprawnień oraz pełnomocnictw do wykonywania określonych czynności, zakres odpowiedzialności; również zakres wiedzy z danej dziedziny”¹³⁹. Umiejętność „to praktyczna znajomość czegoś, biegłość w czymś”¹⁴⁰. Otwarty to człowiek „szczery, nieobłudny, prostolinijny”¹⁴¹, „jawny i wyraźny, [...] taki, który jest gotów na przyjęcie nowych idei lub propozycji; też: o poglądach i postawie takiej osoby, [...] taki, który nie ukrywa swoich myśli i uczuć”¹⁴². Prawy człowiek to ktoś „odznaczający się licznymi zaletami charakteru, wieloma cnotami; szlachetny, uczciwy, cnotliwy”¹⁴³, konsekwentny zaś to człowiek „postępujący zgodnie z ustalonym porządkiem, działający logicznie i stanowczo od początku do końca; nacechowany konsekwencją”¹⁴⁴. Człowiek uczciwy to osoba rzetelna w postępowaniu, szanująca cudzą własność, niezdolna do oszustwa¹⁴⁵. Człowiek życzliwy to ktoś życzliwie nastawiony¹⁴⁶.

Z kolei model zaufania ABCD¹⁴⁷ ukazuje zachowania zwiększające zaufanie, gdyż został zbudowany na założeniu, że zaufanie jest funkcją zachowań. Model ten opiera się na czterech wymiarach: zdolności, wiarygodności, bliskości i niezawodności. Użyteczność modelu jest tym większa, że mogą go wprowadzać w życie wszyscy menedżerowie, bez względu na zajmowane miejsce w hierarchii organizacyjnej. Jest to model badania zaufania między pracownikami a kierownictwem.

138 Takie podejście dziwi o tyle, że te dwa określenia mają inne źródło, mianowicie zdolności są wrodzone, a więc niezmiennie, natomiast kompetencje są nabywane w toku rozwoju człowieka. Z punktu widzenia zarządzania coraz częściej mówi się o umiejętnościach, kompetencjach, a nie zdolnościach, ponieważ takie podejście zakłada predestynację, a przecież menedżerem może stać się każdy.

139 I. Kamińska-Szmaj (red.), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Europa, Warszawa 2001.

140 *Słownik języka polskiego...*

141 E. Sobol (red.), *op. cit.*, s. 576.

142 J. Bralczyk (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 525.

143 E. Sobol, *op. cit.*, s. 691.

144 I. Kamińska-Szmaj (red.), *op. cit.*

145 *Słownik języka polskiego...*

146 *Ibidem*.

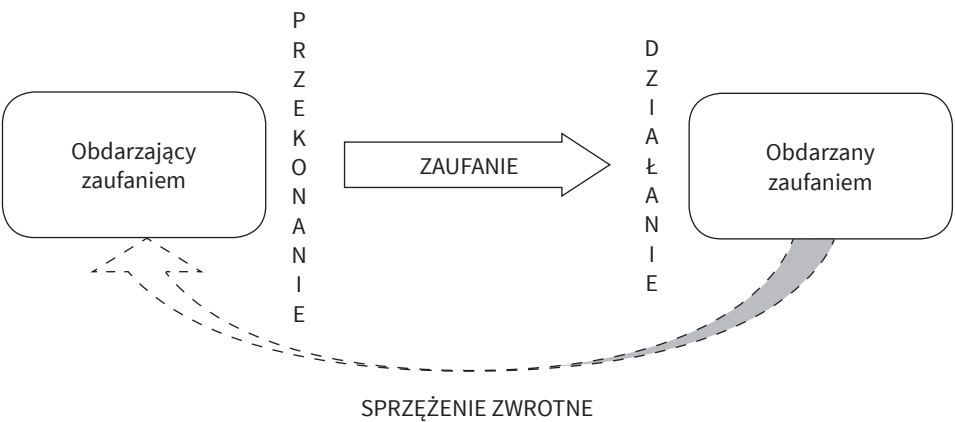
147 K. Blanchard, C. Olmstead, M. Lawrence, *Trust Works. Four Keys to Building Lasting Relationships*, HarperCollins Publishers, London 2013, s. 58.

Tabela 2.2. Model ABCD budowy zaufania

ZDOLNOŚĆ Pokaż, że jesteś kompetentny	WIARYGODNOŚĆ Pokaż, że jesteś rzetelny
• uzyskuj dobre rezultaty, • rozwiązuj problemy, • rozwijaj swoje umiejętności, • zdobywaj doświadczenie, • wykorzystuj swoje umiejętności, aby pomagać innym, • bądź najlepszy w tym, co robisz	• dochowuj tajemnic, • przyznawaj, gdy nie masz racji, • bądź godny zaufania, • nie obmawiaj nikogo za plecami, • bądź szczery, • nikogo nie osądzaj, • okazuj innym szacunek
BLISKOŚĆ Udowodnij, że troszczysz się o innych	NIEZAWODNOŚĆ Udowodnij, że można na tobie polegać
• słuchaj uważnie, • chwal, • okazuj swoje zainteresowanie, • dziel się informacjami na swój temat, • współpracuj, • okazuj empatię, • proś innych o uwagi i opinie	• zawsze dotrzymuj słowa, • bądź punktualny, • odpowiadaj na prośby innych, • bądź dobrze zorganizowany, • bądź odpowiedzialny za swoje czyny, • rób to, co zapowiesz, • bądź konsekwentny

Źródło: K. Blanchard, C. Olmstead, M. Lawrence, *Trust Works. Four Keys to Building Lasting Relationships*, HarperCollins Publishers, London 2013, s. 57.

Uproszczony model zaufania interpersonalnego obrazuje rys. 2.4. Model ten nie uwzględnia wymiarów, a jedynie wskazuje na kluczowe elementy procesu.



Rys. 2.4. Uproszczony model procesu zaufania interdyscyplinarnego

Źródło: opracowanie własne.

W modelu tym zawarte są kluczowe elementy zaufania, takie jak: minimum dwie osoby – obdarzający zaufaniem (ufający) oraz obdarzany zaufaniem; przekonanie, które jest zaufaniem i rodzi konkretne działania. Obdarzany zaufaniem może (choć nie musi) to zaufanie odwzajemnić (zasada wzajemności) i w ten sposób poprzez sprzężenie zwrotne uczestnicy procesu zamieniają się rolami, zaś sytuacja się powtarza. W tym modelu nie zostały zawarte czynniki wpływające na kształtowanie się zaufania oraz te, na które zaufanie oddziałuje. Model zwraca uwagę na sprzężenie zwrotne jako kluczowy element spirali zaufania, która przyczynia się do powstania „obywatelstwa organizacyjnego”, wyrażającego się większym przywiązaniem do firmy¹⁴⁸ bądź cyklu zaufania¹⁴⁹, w którym zaufanie rodzi otwartość.

S. P. Robbins podaje, że wymiarami, które można uznać za podstawę zaufania do innych osób, są¹⁵⁰: prawość, kompetencja, konsekwencja, lojalność, otwartość. Należy zaznaczyć, że te wymiary zostały wyznaczone na podstawie badań pracowników, dotyczą więc wyłącznie ludzi. Nie można ich odnieść do innych obiektów, które obdarza się zaufaniem, gdyż wtedy zostałaby dokonana ich personifikacja. Te wymiary zaufania są niezwykle znaczące, ponieważ zakres zainteresowań badawczych obejmuje właśnie relacje władzy w organizacji, czyli relacje interpersonalne. Robbins wyodrębnia powyższe czynniki na podstawie badań i nazywa je „wymiarami zaufania” bądź „kluczowymi czynnikami leżącymi u podłoża koncepcji zaufania”¹⁵¹.

Wyróżnione czynniki to: *competence, consistency, integrity, loyalty, openness*, czyli: kompetencja, konsekwencja, prawość, lojalność, otwartość. Na podstawie badań uszeregowano te czynniki według ważności: prawość > kompetencja > lojalność > konsekwencja > otwartość. Warto przybliżyć w tym miejscu znaczenie pojęciowe tych wymiarów. Niektóre z nich występują zarówno jako rzeczownik (kompetencja), jak i przymiotnik (kompetentny). Ponadto, opisując wymienione wyżej „kamienie węgielne” zaufania, nie można zapomnieć o tym, że są to cechy ludzkie. Z tego względu można rozważać wymiary zaufania jako charakterystykę osoby, którą obdarza się zaufaniem. Taki człowiek powinien być prawy, kompetentny, lojalny, konsekwentny, otwarty.

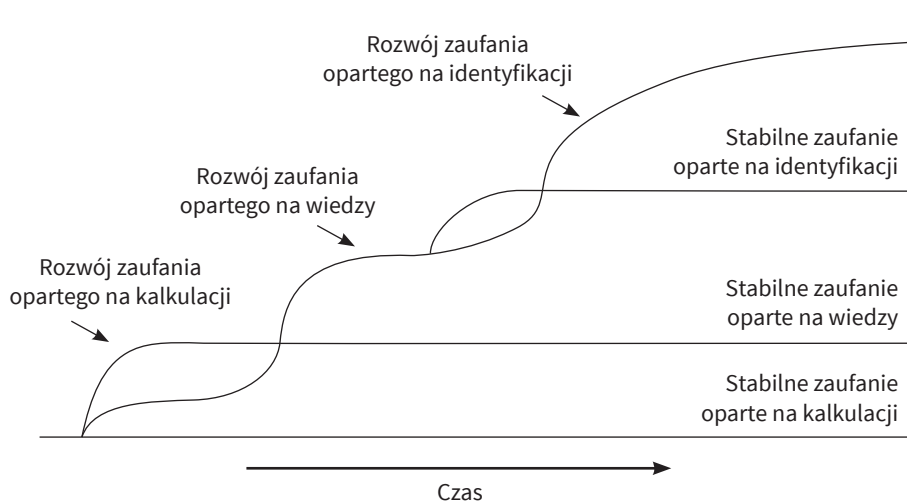
148 D. Hirsch, *Budowanie zaufania jako podstawa funkcjonowania społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2010, s. 19. Źródło: <http://dhirsch.pl/publications/article> [dostęp: 2.05.2015].

149 B. Nooteboom, *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2002, s. 98.

150 S. P. Robbins, *Zasady zachowania...*, s. 158 oraz idem, *Zachowania w organizacji*, s. 271–272.

151 P. L. Schindler, C. C. Thomas, *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace*, „Psychological Reports” 1993 (October), s. 563–573.

W modelu R. J. Lewickiego i B. B. Bunker¹⁵² poszczególne etapy budowania zaufania są rozłożone sekwencyjnie. Autorzy posługują się trzema typami zaufania: opartym na kalkulacji (występującym w najwcześniejszych etapach relacji i wynikającym z tego, co jest dostrzegalne na ich początkowym etapie oraz porównywania rezultatów tworzenia zaufania do ponoszonych kosztów, w tym kosztów ekonomicznych – kalkulacja), opartym na wiedzy (wynikającym z przewidywalności, którą daje posiadanie informacji, takich jak znajomość podzielanych wartości czy preferencji) i opartym na identyfikacji (wynikającym z wysokiego stopnia identyfikacji z intencjami i życzeniami drugiej strony, tak że mogą działać wymiennie w ramach występujących wzajemnych oddziaływań). W obrębie tych trzech typów zaufanie w organizacji rozwija się stopniowo oraz zmienia się w czasie, ewoluując od zaufania opartego na kalkulacji do zaufania opartego na identyfikacji. Nie wszystkie fazy muszą wystąpić i jest to uzależnione od danego przypadku, np. gdy nastąpiło nadużycie zaufania. Często organizacje nie osiągają fazy wiedzy, pozostając w fazie identyfikacji. Poszczególne etapy rozwoju zaufania, ukazujące trzy jego wymiary: kalkulację, wiedzę i identyfikację, przedstawiono na rys. 2.5.

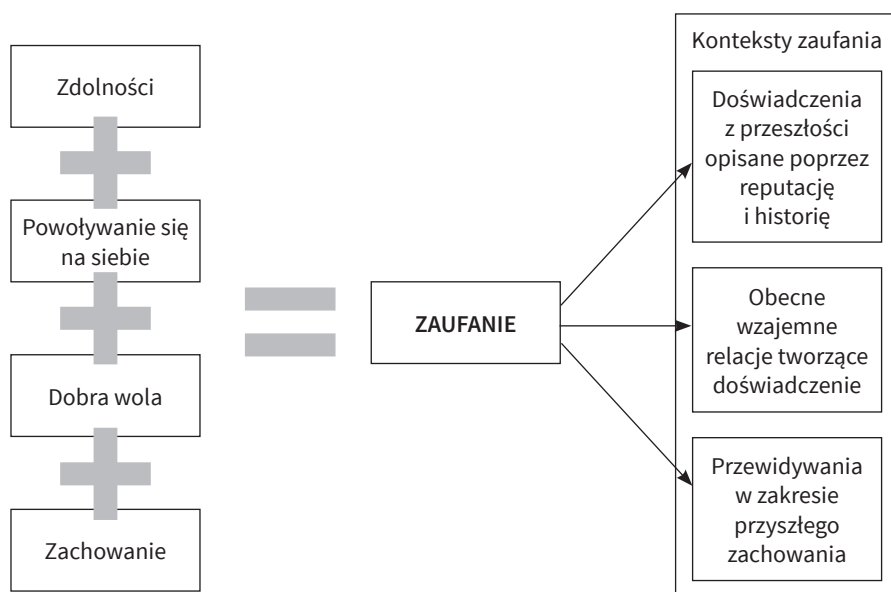


Rys. 2.5. Etapy rozwoju zaufania

Źródło: R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, [w:] R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, Sage Publications, London 1996, s. 124.

152 R. J. Lewicki, B. B. Bunker, *op. cit.*, s. 119–125.

Model systemu zaufania według Blomqvista¹⁵³ (rys. 2.6) jest modelem w ujęciu dynamicznym. Obejmuje on wymiar zdolności (m.in. umiejętności, *know-how*), powoływania się na siebie, czyli na system implikujący zdolności organizacji do autonomii i zależności, odnoszący się do świadomości: tożsamości, wartości, celów, jak i zdolności w tej organizacji. Ostatnim wymiarem jest wymiar dobrej woli, rozumianej jako odpowiedzialność organizacji i jej pozytywne zamiary w stosunku do otoczenia. W konsekwencji ukształtowane zaufanie powiązane jest z przeszłymi doświadczeniami, wpływa na obecne relacje tworzące doświadczenie oraz zwiększa prawdopodobieństwo, że przyszłe zachowania będą oparte na zaufaniu.



Rys. 2.6. Model systemu zaufania według Blomqvista w ujęciu dynamicznym

Źródło: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 74.

Kolejny aspekt, który należy brać pod uwagę, dotyczy kontekstowości badań nad zaufaniem. Powstało wiele szczegółowych modeli budowy zaufania, skupiających się na wybranych relacjach zarówno wewnątrz organizacji (np. zaufanie w ramach zespołu lub zaufanie w relacji: przełożony – podwładny), jak i na zewnątrz niej (np. zaufanie w relacji: klient

153 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach...*, s. 74.

– organizacja). Warto zaznaczyć, że chcąc kształtować zaufanie w organizacji jako jedną z kluczowych wartości kultury organizacyjnej (czyli w najszerszym rozumieniu tego pojęcia), należy zadbać o wielokierunkowość działań obejmujących tworzenie wizji w organizacji, promowanie wartości korespondujących z zaufaniem, które stanowią trzon kultury organizacyjnej: system wynagradzania pracowników (sprawiedliwy i przewidywalny), środowisko pracy (w tym atmosfera), klimat stworzony przez czyny, a nie deklaracje, polityka zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniająca wyżej wspomniane wartości czy sposób sprawowania władzy i podejmowania decyzji (bardziej sprzyja tworzeniu zaufania system demokratyczny niż autokratyczny)¹⁵⁴.

Wybór właściwej drogi badania zaufania w konkretnej organizacji powinien być dopasowany do jej potrzeb. Trudno mówić o jednym właściwym podejściu do wymiarów zaufania, choć najbardziej rozpowszechniony wydaje się podział na pięć wymiarów, takich jak: kompetencja, konsekwencja, lojalność, otwartość i prawość¹⁵⁵, i to te wymiary w różnych konfiguracjach oraz z różnym nasileniem pojawiają się w większości istniejących typologii¹⁵⁶.

Na potrzeby tej pracy został wybrany pięciowymiarowy model budowy zaufania interdyscyplinarnego w relacji władzy w organizacji: Wskaźnik Organizacyjnego Zaufania¹⁵⁷ (OTI – *Organizational Trust Index*). Wskaźnikiem Organizacyjnego Zaufania (OTI) mierzy się zaufanie organizacyjne w pięciu wymiarach, do których należą:

- 1) kompetencja,
- 2) otwartość/uczciwość,
- 3) troska o pracowników,
- 4) wiarygodność,
- 5) identyfikowanie się z firmą.

Wskaźnik Organizacyjnego Zaufania pomaga różnej wielkości organizacjom zrozumieć kluczowe obszary zaufania w ich konkretnym otoczeniu. Dostarcza on specjalistom od komunikacji oraz przywództwa informacje konieczne do planowania w zakresie komunikowania wizji, celów, różnorodnych szkoleń i polityki rozwojowej. W opisywanym modelu zaufanie organizacyjne traktuje się jako zagadnienie:

154 W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie...*, s. 85–86.

155 P. L. Schindler, C. C. Thomas, *op. cit.*, s. 563–573.

156 Przeglądu i zestawienia różnorodnych wymiarów zaufania dokonała A. Sankowska w pracy: *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 37–41.

157 P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010, 2010, s. 1–7.

- wielopoziomowe, co oznacza, że zaufanie jest wynikiem interakcji, które łączą współpracowników, zespoły, departamenty i organizacje,
- zakorzenione w kulturze, co oznacza, że jest to koncept ciasno powiązany z normami, wartościami i przekonaniami dotyczącymi kultury organizacyjnej,
- oparte na komunikacji, co oznacza, że zaufanie jest wynikiem zachowań komunikacyjnych, takich jak dostarczanie dokładnych informacji, tłumaczenie podjętych decyzji oraz okazywanie szczerzej i odpowiedniej otwartości,
- dynamiczne, co oznacza, że zaufanie podlega ciągłej zmianie, ponieważ przechodzi przez fazy tworzenia, stabilizacji i rozpadu,
- wielowymiarowe, co oznacza, że zaufanie składa się z wielu czynników na poziomach poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym, które wszystkie wpływają na postrzeganie zaufania przez jednostkę.

Zaufanie organizacyjne nie jest prostym i jednolitym pojęciem. Wymaga ono wzięcia pod uwagę wielu czynników. Aby oszacować zaufanie organizacyjne, należy obliczyć pięć odrębnych wymiarów, z których cztery pochodzą z Modelu Organizacyjnego Zaufania Mishra¹⁵⁸. Zawierają one pojęcia kompetencji, otwartości i szczerości, troski oraz odpowiedzialności. Piątym wymiarem, który został dołączony w tym modelu, jest „identyfikowanie się z firmą/organizacją”. Model testowany w tym badaniu wykazał związki pomiędzy zaufaniem, satysfakcją z pracy i efektywnością organizacyjną. Korelacje tych czynników były statystycznie istotne i są ze sobą silnie związane.

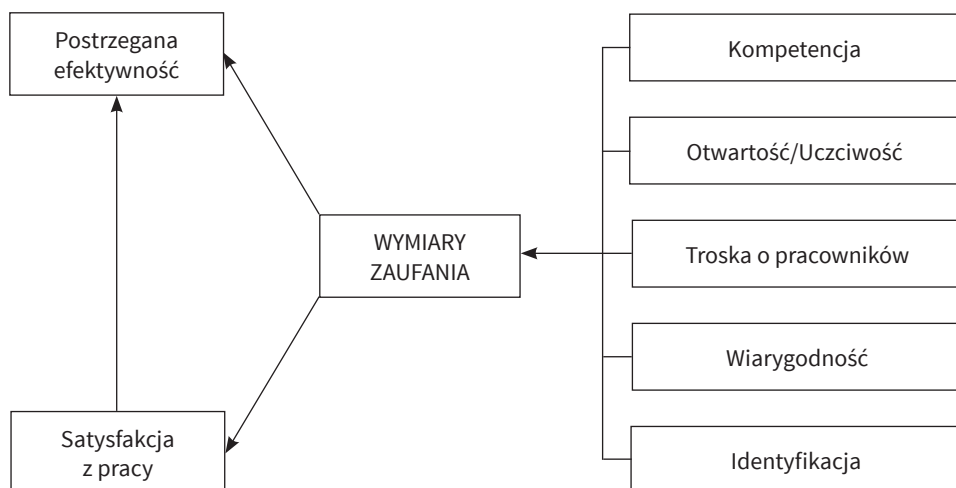
Jeśli chodzi o rodzaj opisywanego zaufania, to podobnie jak poziom zaufania w organizacji może on wahać się od poziomu nieufności do optymalnego poziomu zaufania, tak samo zaufanie może być kruche lub odporne¹⁵⁹. Kruche zaufanie zakłada krótkoterminowość relacji, natomiast odporne zaufanie opiera się na historii oraz długiej współpracy i uczciwości między stronami.

W modelu OTI zaufanie definiowane jest poprzez wymiary. Definicja zaufania, która została skonstruowana przez twórców modelu i przytoczona w podrozdziale wyjaśniającym pojęcie zaufania, brzmi następująco: gotowość organizacji zbudowana na kulturze i zachowaniach komunikacyjnych oraz transakcjach, które mają być we właściwy sposób zbudowane na wierze w to, że druga jednostka, grupa bądź organizacja jest kompetentna, otwarta i uczciwa, zaangażowana, wiarygodna oraz zorientowana na wspólne cele, normy oraz wartości.

158 A. Mishra, K. Mishra, *Trust Is Everything...*

159 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, s. 273–275.

Model OTI łączy zaufanie organizacyjne wyrażone poprzez pięć wymiarów z satysfakcją z pracy i postrzeganą efektywnością, aczkolwiek te dwa ostatnie pojęcia nie stanowiły głównego przedmiotu zainteresowania w niniejszej pracy.



Rys. 2.7. Model zaufania organizacyjnego OTI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010, s. 8.

Kompetencja – to „zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia”¹⁶⁰. Jako wymiar zaufania, kompetencja obejmuje nie tylko obszar skuteczności pracowników i kierowników danej organizacji, lecz także organizację jako całość. Wymiar ten wskazuje, jak mocna jest wiara w to, że nasza organizacja będzie konkurować z innymi na rynku i że ma realną szansę na przetrwanie.

Otwartość i uczciwość – otwarty to „taki, który jest gotów na przyjęcie nowych idei lub propozycji; też: o poglądach i postawie takiej osoby; taki, który nie ukrywa swoich myśli i uczuć”¹⁶¹, uczciwy zaś to: „rzetelny w postępowaniu, szanujący cudzą własność, niezdolny do oszustwa; też: świadczący o takich cechach; zgodny z przyjętymi zasadami lub prawem; zgodny z rzeczywistością lub prawdą”¹⁶². Jako wymiar

¹⁶⁰ *Słownik języka polskiego...*

¹⁶¹ *Ibidem*.

¹⁶² *Ibidem*.

zaufania¹⁶³ wymienione cechy obejmują nie tylko ilość i dokładność informacji udostępnianych wszystkim pracownikom organizacji, ale też uwzględniają uczciwość w ich przekazywaniu. „Otwartość” i „uczciwość” są jednymi z najczęściej używanych słów występujących w odpowiedziach na pytania o przyczyny wzrostu zaufania w organizacji.

Troska o pracowników – troska to „dbałość o kogoś”¹⁶⁴. Jako wymiar zaufania, troska o pracowników obejmuje uczucia troski, empatii, tolerancji i bezpieczeństwa, które towarzyszą ryzyku działań biznesowych. Oznacza szczere wysiłki czynione w organizacji, aby zrozumieć uczucia innych i przyczynić się do wysokiego poziomu zaufania w każdej relacji.

Wiarygodność – wiarygodny to „godny wiary, zasługujący na zaufanie”¹⁶⁵. Jako wymiar zaufania wiarygodność obejmuje konsekwentne i niezawodne działania pracowników, zespołów, dostawców lub całej organizacji – a zatem brak rozbieżności między deklaracjami a czynami.

Identyfikacja – oznacza „utożsamianie się jednostki lub grupy z przekonaniami albo wartościami innych ludzi lub innej grupy”¹⁶⁶. Jako wymiar zaufania określa stopień, w którym wszyscy pracownicy organizacji dzielą wspólne cele, normy, wartości i przekonania związane z istniejącą w organizacji kulturą organizacyjną. Wymiar ten wskazuje stopień powiązania z kierownictwem i współpracownikami.

Model stosujący Wskaźnik Organizacyjnego Zaufania (OTI) został zweryfikowany w badaniach, w wyniku których potwierdzono związki pomiędzy zaufaniem, satysfakcją z pracy i postrzeganiem efektywności organizacyjnej. Powiązania między czynnikami były statystycznie istotne i są ze sobą silnie związane¹⁶⁷. Wyniki badań przeprowadzonych przez twórców modelu OTI wspierają jego założenia, że kompetencje, otwartość i uczciwość, troska o pracowników, wiarygodność i identyfikacja z firmą silnie wzmacniają satysfakcję z pracy, co zwiększa efektywność firmy¹⁶⁸.

163 Uczciwość stanowi też element lojalności pracowników współczesnych organizacji, gdzie jest interpretowana zgodnie z podstawowymi definicjami tego pojęcia i wyraża się w takich zachowaniach, jak m.in.: postępowanie zgodnie z deklaracjami czy szczerść, otwarte wyrażanie swoich opinii i przekonań. Źródło: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 233.

164 *Słownik języka polskiego...*

165 Ibidem.

166 Ibidem.

167 P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *op. cit.*, s. 8.

168 Ibidem, s. 11.

2.6. Rola zaufania w uczelni publicznej w kontekście sprawowania władzy

Opisywane w rozdziale pierwszym zmiany, które dotyczą uczelni publicznych w Polsce, powodują zauważalny spadek zaufania zarówno w nich samych, jak i do nich. Zmiany te obejmują różne obszary działania uczelni, a każde modyfikacje, które mocno ingerują w istniejący system, odciskają swoje piętno na poczuciu bezpieczeństwa pracowników tych organizacji. „Trauma zmiany”, jak ją określa P. Sztompka¹⁶⁹, ma charakter kulturowy, ponieważ dotyczy kulturowej interpretacji potencjalnie traumatycznych sytuacji i zdarzeń. Trauma kulturowa trwa dłużej niż inne rodzaje traumy. Sprowadza się nie tylko do wspomnianej zmiany społecznej, ale też sposobów finansowania uczelni, prowadzenia i finansowania badań oraz ich internacjonalizacji, podejścia rynkowego zarówno w nauczaniu, jak i w zarządzaniu uczelnią oraz parametryzacji. Zmiany prawne i konieczność przekształcania programów studiów w celu realizacji Deklaracji Bolońskiej¹⁷⁰, a także projekty konsolidacji¹⁷¹ uczelni czy nowe systemy oceny pracowników, nowe ścieżki zdobywania tytułów naukowych – wszystkie te elementy destabilizują strukturę społeczną uczelni wyższych. Słowa minister L. Kolarskiej-Bobińskiej sugerują, że nie jest to koniec, ale zaledwie początek istotnych przeobrażeń: „Szkolnictwo wyższe musi się zmieniać. Europa i świat szukają najlepszych rozwiązań, żeby podnosić jakość kształcenia i jak najlepiej przygotować absolwentów do potrzeb rynku pracy. Polska potrzebuje «Uczelni przyszłości», które będą kształcić twórczych obywateli, otwartych na nowe wyzwania rynku pracy i zmieniające się otoczenie”¹⁷².

Każda z opisanych przykładowych zmian dotyczących publicznych uczelni wyższych znajdzie swoje odzwierciedlenie w zmianie wartości i zachowań pracowników naukowo-dydaktycznych, gdyż najwięcej zmian odnosi się właśnie do tej grupy pracowników w trzech obszarach: naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym. Zmian jest tak wiele i występują na tak różnych polach, że trudno – mimo najlepszych chęci ze

169 P. Sztompka, *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2000, s. 29.

170 www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html [dostęp: 22.05.2015].

171 Działania w ramach „uczelni przyszłości” w 2016 r. Źródło: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/uczelnie-przyszlosci-5-miliardow-zlotych-dla-polskich-uczelni-i-studentow.html> [dostęp: 22.05.2015].

172 „Uczelnie przyszłości”: 5 miliardów złotych dla polskich uczelni i studentów, www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/uczelnie-przyszlosci-5-miliardow-zlotych-dla-polskich-uczelni-i-studentow.html [dostęp: 22.05.2015].

strony kierownictwa na różnych szczeblach uczelni – o przygotowanie do nich wszystkich pracowników. Brak przejrzystości i otwartej komunikacji rodzi często napięcia i frustracje wśród pracowników¹⁷³, co staje się powodem lawinowego wzrostu publikacji osób protestujących przeciwko wybranym obszarom zmian i może stać się powodem zwiększonej fluktuacji¹⁷⁴ kadry akademickiej. „W środowisku akademickim panuje dzisiaj poczucie kryzysu samej idei uniwersytetu, nie mówiąc już o jego instytucji. Równocześnie w społeczeństwie widać dramatyczny spadek zaufania do uniwersytetów i profesury”¹⁷⁵.

Brak poczucia bezpieczeństwa i pewności, czy pracownicy sprostają nowej sytuacji, w której „reguły gry” wciąż się zmieniają, rodzi strach. Takie sytuacje stają się dowodami otwartego sprzeciwu przeciwko realiom, w których przyszło funkcjonować uczelniom. Problem niskiego zaufania społecznego dotyczy całego społeczeństwa. Według słów J. A. Majcherka: „O katastrofalnie niskim poziomie zaufania społecznego Polaków wiedzą wszyscy. Mimo to, a może właśnie dlatego, tabuny chętnych garną się do jego dalszego dewastowania”¹⁷⁶. „Brak zaufania między ludźmi obniża poczucie komfortu obcowania, zmniejsza poczucie zadowolenia z pracy, negatywnie wpływa na obieg informacji w zakładzie pracy, zmienia charakter stosunków między kierownikiem i jego podwładnymi, zaostrzając konieczność kontroli”¹⁷⁷. Jeśli na spadek zaufania w uczelniach publicznych w Polsce nałoży się niski poziom zaufania społecznego Polaków, to okazuje się, że sytuacja wymaga radykalnych środków poprawy relacji na linii pracownik – kierownik w tych obszarach w uczelniach publicznych. Istnieje więc potrzeba budowania platformy dialogu i otwartości w środowisku akademickim. Potrzeba realnej troski kierownictwa o pracowników. Potrzeba poczucia jedności z organizacją, polegającej na identyfikacji celów i wartości wszystkich pracowników organizacji niezależnie od

173 „Gdy nie ma zaufania, szerzą się plotki. Gdy nie ma zaufania, brakuje otwartej komunikacji. Gdy nie ma zaufania, pojawiają się wątpliwości i rozczarowanie”. Źródło: J. Gitomer, *Turkusowa książeczka zaufania. Jak je zdobyć, wzmacniać i utrzymać, by stać się zaufanym doradcą w biznesie i w życiu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 143.

174 „Gdy nie ma zaufania, rotacja pracowników jest wysoka”. Źródło: J. Gitomer, *op. cit.*

175 P. Sztompka, *Zakład przerobu studentów*, „Gazeta Wyborcza”, Magazyn Świąteczny, 24–25.05.2014, s. 16.

176 J. A. Majcherek, *Wszystko sfalszowane*, „Gazeta Wyborcza”, 2.12.2014, http://wyborcza.pl/1,75968,17060389,Wszystko_sfalszowane.html#ixzz3at5fno2K [dostęp: 15.05.2015].

177 Z. Ratajczak, *Zaufanie interpersonalne*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1983, s. 85.

zajmowanego stanowiska. Potrzeba wreszcie kompetencji, rozumianych szeroko jako umiejętności, ale i wiary w to, że uczelnie poradzą sobie z wprowadzaniem zmian, zaś te, które tego dokonają, dostosowując się do wymogów rynku i jednocześnie budując kulturę organizacyjną opartą na wspomnianych wartościach, nie tylko przetrwają, ale w nowym kształcie będą konkurencyjne na rynku.

Z drugiej strony uczelnie muszą zdawać sobie sprawę z konsekwencji niedopasowania do wymogów współczesnego otoczenia. W przypadku szkół wyższych według danych Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan do 2020 r. z około trzystu prywatnych uczelni zostanie zaledwie pięćdziesiąt¹⁷⁸. Na koniec potrzeba do tego wszystkiego uczciwości¹⁷⁹ jako warunku budowania długotrwałych relacji. Wszystkie wymienione wartości, będące wymiarami zaufania, wydają się kluczowe we współczesnej rzeczywistości, z którą musi sobie radzić uczelnia wyższa.

Zaufanie, jak to już zostało wcześniej zasygnalizowane, opiera się na trzech filarach, które z punktu widzenia zaufania do nauki należy potraktować następująco: filary poznawczy i kulturowy to obszary, na które można mieć wpływ i je kształtować, natomiast trzeci filar – osobowościowy – trzeba tutaj uznać za stały, gdyż tzw. impuls ufności rozdzielany jest równomiernie na różne obiekty i jako taki może zostać pominięty w analizie¹⁸⁰. Zaufanie oparte na obu wspomnianych filarach uległo w ostatnim czasie znacznej erozji ze względu na przemiany, które dokonały się w nauce jako instytucji i jako społeczności naukowej. Należą do nich¹⁸¹:

- fiskalizacja nauki,
- prywatyzacja nauki,
- komercjalizacja nauki,
- biurokratyzacja nauki,
- obniżenie ekskluzywności i autonomii naukowej.

Wszystkie wymienione aspekty dotyczą działania ludzkiego, gdyż ufność w stosunku do wiedzy sprowadza się do zaufania działaniom uczonych, którzy dokonali odkryć. Za każdą metodą naukową, wynikami przeprowadzonych badań stoją konkretni ludzie i to ku ich działaniom kierowana jest ufność; również ufność do instytucji sprowadza się do ufności do ludzi, którzy w nich pracują, w tym do kierujących tymi instytucjami. Społeczność naukowa to społeczność badaczy odgrywających role

178 R. Kozielski, *W Polsce zniknie 250 szkół wyższych*, <http://biznes.pl/magazyny/marketing/w-polsce-zniknie-250-szkol-wyzszych/n2w1pw> [dostęp: 15.04.2015].

179 Uczciwość jest jedną z zasad pracy naukowej, która stanowi warunek konieczny uzyskania reputacji „dobrego naukowca”. Źródło: R. P. Feynman, *Pan raczej żartować, panie Feynman!*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1996, s. 343.

180 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 368.

181 Ibidem, s. 373–375.

naukowe: badaczy empirycznych, teoretyków, eksperymentatorów. Chodzi tutaj o zaufanie, że ludzie ci będą pełnić swoje role w sposób kompetentny, sprawiedliwy, uczciwy, racjonalny, twórczy, krytyczny i bezstronny. Ostatecznie więc „zaufanie do nauki” sprowadza się do zaufania do działań uczonych, gdyż oczekiwania kierowane są wobec konkretnych osób, z którymi wchodzimy w bezpośredni kontakt: badaczy i organizatorów życia naukowego, którzy wspólnie tworzą środowisko naukowe.

Od pracowników uczelni wyższych wymaga się więcej niż od członków organizacji biznesowych, ponieważ mają oni być wzorem, kształtować innych, a w związku z tym społeczeństwo stawia im większe wymagania. Każde fałszerstwo, oszustwo, nieuczciwość ze strony jednego uczestnika tej społeczności będzie rzutować na wiarygodność wszystkich i tym samym naruszać interesy każdego z pozostałych pracowników. Dlatego też w środowisku naukowym różne formy patologii, takie jak plagiat, naciąganie wyników czy nieuzasadnione twierdzenia, spotykają się z ostrą reakcją społeczną, która nieraz pociąga za sobą dotkliwe sankcje¹⁸². Z tego punktu widzenia można dostrzec, jak ważna jest homogeniczność pracowników naukowych pod względem wartości, takich jak uczciwość, kompetencja czy wiarygodność.

Spółeczeństwo polskie żyje w systemie demokracji i kapitalizmu, jednak następuje rozmycie norm społecznych, które wyraża się w tym, iż pewne naganne zachowania bywają traktowane już nie jako łamanie norm, lecz stają się standardem. Jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy jest nasilający się brak zaufania w ogóle, a brak zaufania do władzy w szczególności, zaś uogólniony brak zaufania może obniżać efektywność i racjonalność decyzji podejmowanych na różnych szczeblach władzy, podwyższając koszty transakcyjne¹⁸³.

Na poziom zaufania w uczelni publicznej mają więc wpływ zarówno niski poziom zaufania społeczeństwa polskiego, jak i trauma spowodowana przeprowadzanymi zmianami. Przyczyny spadku zaufania są zatem w uczelniach częściowo inne niż w przypadku innych organizacji, gdyż wynikają z ich specyfiki. Jeśli natomiast chodzi o budowę zaufania i obszary organizacyjne, w których zaufanie może okazać się funkcjonalne, to uczelnie publiczne można potraktować podobnie do innych organizacji i na podstawie literatury przedmiotu wyróżnić kilka obszarów w funkcjonowaniu organizacji, w których zaufanie może odegrać kluczową rolę, ukazując jednocześnie korzyści płynące z takiego stanu rzeczy.

182 Ibidem, s. 365

183 M. Ziółkowski, *Utowarowienie stosunków społecznych a rozchwanie systemów wartości we współczesnej Polsce*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, R. XLVIII, nr 2, Warszawa, s. 13.

A. Sankowska¹⁸⁴ podkreśla wielowątkowość rozważań dotyczących wpływu zaufania na zarządzanie organizacją, wskazując konkretne obszary pozytywnego wpływu zaufania na funkcjonowanie organizacji. Do tych obszarów należą m.in.: twórcze działanie, rozwiązywanie problemów, jakość, innowacje, komunikacja, harmonia, redukcja kosztów transakcyjnych, wprowadzanie zmian, współpraca, zarządzanie zasobami ludzkimi, sprawowanie władzy w organizacji (*empowerment*), satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy, produktywność i – w konsekwencji – pośrednio również zyskowność. Ze względu na wieloaspektowość tego zagadnienia bliższej analizie zostaną poddane te obszary, które mogą stanowić wartość w rozważaniach nad rozpraszaniem władzy w uczelniach publicznych w Polsce. Do takich obszarów należą: sprawowanie władzy, w tym demokratyzacja uczelni, tworzenie zespołów opartych na współpracy, a także budowanie indywidualnych relacji między poszczególnymi pracownikami.

Aby organizacja dobrze prosperowała, konieczny jest odpowiedni poziom zaufania. Koszty braku zaufania obciążają proces gospodarczy zbędnymi tarciami i stratą czasu. „Zaufanie jest jak klej dla wielu najważniejszych działań gospodarczych”¹⁸⁵, pozwala na decentralizację procesów decyzyjnych, a co za tym idzie – udział każdego członka zespołu we wspólnym działaniu. Zaufanie stanowi podstawę wszelkiej współpracy¹⁸⁶. Przy coraz większym rozproszeniu społecznym, atomizacji, rozpadzie więzi, indywidualizmie, braku tożsamości grupowej oraz w sytuacji niskiego poziomu ogólnego zaufania dużą rolę w uczeniu budowania relacji opartych na zaufaniu odgrywa szkoła¹⁸⁷. „Pomimo wagi zagadnienia zaskakująco mało publikacji poświęconych jest problematyce zaufania w szkołach wyższych”¹⁸⁸. Wynikać to może z faktu, iż skutki braku zaufania czy korzyści wynikające z jego istnienia w organizacji okazują się takie same lub bardzo zbliżone niezależnie od rodzaju rozpatrywanej organizacji. Wyższa uczelnia publiczna kontynuuje naukę zgodnie ze swoim misyjnym charakterem i według wyznaczników Krajowych Ram Kwalifikacyjnych¹⁸⁹, nie tylko

184 A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem...*, s. 75.

185 S. Harrison, *op. cit.*, s. 81.

186 R. Hardin, *op. cit.*, s. 99.

187 E. Bochno, *Szkolne zasoby zaufania*, [w:] M. Dudzikowa et al. (red.), *Kapitał społeczny w szkołach różnego szczebla. Diagnoza i uwarunkowania*, Impuls, Kraków 2011, s. 124.

188 A. Sankowska, *Zaufanie w szkole wyższej*, [w:] M. Kaczmarczyk (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – Marketing – Public relations*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2012, s. 115.

189 *Krajowe Ramy Kwalifikacji dla Polskiego Szkolnictwa Wyższego*, <http://www.nauka.gov.pl/krajowe-ramy-kwalifikacji-dla-szkolnictwa-wyzszego> [dostęp: 13.05.2015].

dostarczając wiedzę i ucząc umiejętności, ale również kształtując postawy nazwane w efektach kształcenia „kompetencjami społecznymi”.

P. Sztompka wskazuje powody wzrostu roli zaufania we współczesności i zalicza do nich:

globalny, ponadnarodowy zasięg nauki, rozbudowane sieci współpracy i komunikacji między badaczami oddalonymi od siebie w przestrzeni, którzy dawniej nie mieliby szans się poznać (globalne «niewidzialne wspólnoty»), multidyscyplinarny charakter wielu badań, możliwość wykorzystania odkryć naukowych do niegodnych celów, ich niezamierzone efekty (nowa skala ryzyka wywołanego przez technologie oparte na naukowych odkryciach) czy wreszcie ogromne nakłady państwa przeznaczone na naukę (co wymaga szczegółowej kontroli i egzekwowania zaufania). Gdy zaufanie jest nauce potrzebne bardziej niż kiedykolwiek, paradoksalnie obserwujemy obecnie erozję zaufania do nauki, rozczarowanie nią szerszej opinii publicznej i rodzącą się nieufność do tego obszaru¹⁹⁰.

Sztompka traktuje naukę jako obiekt zaufania, mając na myśli cztery jej aspekty¹⁹¹:

- 1) wiedzę naukową,
- 2) metodę naukową,
- 3) instytucje naukowe,
- 4) społeczność naukową.

Zaufanie polega na dzieleniu się władzą. Oddając część władzy, paradoksalnie zyskuje się więcej, gdyż wzrasta zaufanie¹⁹². Zaufanie pozostaje w relacji z systemem demokratycznym w takim sensie, że działania demokratyczne rodzą zaufanie, ale też kultura zaufania pomaga podtrzymać demokrację. Zjawiska te wzajemnie się więc stymulują. Sztompka twierdzi nawet, że „istnieje większe prawdopodobieństwo, że kultura zaufania pojawi się w demokracji niż w jakimkolwiek innym systemie politycznym”¹⁹³. Wynika to z dwóch przesłanek: demokracja jest nierozzerwalnie związana z odpowiedzialnością, dostarczając bogatego kontekstu odpowiedzialności oraz stwarzając kontekst samoograniczania możliwości działania. Demokracja charakteryzuje się pewnymi praktykami, które wymagają istnienia określonego stopnia zaufania. Wymaga komunikacji między uczestnikami interakcji, wymaga tolerancji – dostrzegania i uznania różnic opinii, stylów życia, gustów i prefe-

190 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 361.

191 Ibidem, s. 362–363.

192 S. Harrison, *op. cit.*, s. 82.

193 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 344.

rencji. Demokracja preferuje kompromis i konsensus, wymaga pewnego poziomu kultury w debacie publicznej oraz partycypacji obywateli, którzy są wyedukowani i zaopatrzeni w zasoby wiedzy, umiejętności oceny oraz spostrzegawczości¹⁹⁴. Znaczenie zaufania w utrwalaniu systemu demokratycznego polega również na tym, że jego funkcjonowanie jest możliwe przy założeniu, że wszystkie zaangażowane siły dotrzymają demokratycznych reguł gry¹⁹⁵.

Trzeba jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu można napotkać stanowisko, w którym nie postrzega się hierarchii i zaufania jako kategorii antagonistycznych¹⁹⁶. Podkreśla się w nim, że w czasach współczesnych, charakteryzujących się istnieniem obok siebie stabilności i niestabilności, istnieje potrzeba zarówno hierarchii dla zadań rutynowych, jak i samoorganizacji wyrażającej się w luźnych, nieformalnych i niestabilnych zależnościach. Samoorganizacja koresponduje z heterarchią¹⁹⁷, w której ośrodek władzy jest zmienny i zależny od danego stanu oraz kluczowych dla niego kompetencji. Jednak ani samoorganizacja, ani heterarchia nie są możliwe bez zaufania. „Uppełnomocnienie dotyczy zarówno jednostek biznesu, jak i zespołów pracowniczych i poszczególnych pracowników, którzy, obdarzeni zaufaniem, samodzielnie wykonują swoje zadania i sami się kontrolują”¹⁹⁸.

W nowym modelu otwartego przywództwa sprawowania władzy przywódca działa jak katalizator zmian¹⁹⁹, który wzbudza zaufanie poprzez zaangażowanie oraz tworzy kulturę zaufanego dzielenia się informacjami²⁰⁰, a pracownicy nie angażują się w pracę, jeśli nie mają zaufania do współpracowników ani do kierownictwa²⁰¹.

Nie ma takiego kontekstu organizacyjnego, w którym uczciwość odgrywałaby rolę mniej istotną niż inne zasady przewodzenia. Osoby, którym lider przewodzi, muszą ufać liderowi i wierzyć nie tylko w jego uczciwość, ale

194 Ibidem, s. 323.

195 M. Frykowski, *Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 17.

196 A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem...*, s. 86.

197 J. A. Ogilvy, *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, Oxford University Press, New York 2002, s. 145–148.

198 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 145.

199 E. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 85.

200 Ch. Li, *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych. Strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 190.

201 K. W. Chan, R. Mauborgne, *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (marzec), s. 116.

także w to, że jest on rzeczywiście zainteresowany nimi i ich aspiracjami. Ponadto lider musi być sprawiedliwy, zarówno w sferze publicznej, jak i prywatnej²⁰².

W stosunku do uczestników organizacji, jak i w stosunku do jej otoczenia przywódca odgrywa rolę gwaranta zaufania²⁰³.

K. Koźmiński podkreśla istotną rolę zaufania w funkcjonowaniu zespołu: „podstawową strukturą, w której ogniskuje się zaufanie, jest zespół”²⁰⁴. Ma to szczególne znaczenie właśnie dzisiaj, gdy zmiany w składach zespołów następują bardzo szybko. W takim przypadku zaufanie zwiększa prawdopodobieństwo większej otwartości i kreatywności wśród członków nawet nowo utworzonego zespołu. „Najbardziej naturalnym i najpowszechniejszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest wymiana”²⁰⁵, zaufanie bowiem pociąga za sobą swobodę obiegu informacji w firmie i przejrzystość²⁰⁶. Ludzie, tworząc zespoły, poszukują uczciwości w działaniach innych²⁰⁷, a zespoły oparte na zaufaniu są bardziej produktywne, wydajne, innowacyjne oraz lepiej zmotywowane²⁰⁸. Zaufanie jest związane z wszelkimi elastycznymi formami działalności, a zespołowe formy pracy są mocno związane z występowaniem zjawiska zaufania²⁰⁹.

Demokracja wymaga też współpracy, kultura zaufania zaś skłania do współpracy i wspólnego działania²¹⁰. Ludzie często działają w obecności innych i w połączeniu z działaniami wielu osób. Do współpracy dochodzi, gdy

działając wspólnie, zmierzają razem ku jakiemuś celowi, którego nie da się osiągnąć samodzielnie. W takich sytuacjach sukces jednostki zależy od działań podejmowanych przez innych. W znacznym stopniu zwiększa to niepewność i ryzyko, zwielokrotniane jeszcze przez liczbę partnerów, z których każ-

202 R. E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 204–205.

203 A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 23.

204 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 147.

205 R. Hardin, *op. cit.*, s. 26.

206 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 144.

207 K. Blanchard, J. P. Carlos, A. Randolph, *The 3 Keys to Empowerment. Release the Power within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009, s. 5.

208 D. Hirsch, *op. cit.*, s. 19.

209 W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2 (3), s. 15.

210 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament...*, s. 323.

dy jest wolnym i z gruntu nieprzewidywalnym podmiotem. Dlatego właśnie zaufanie staje się w tej sytuacji tak istotne. Jest ono warunkiem koniecznym, a jednocześnie produktem udanej współpracy²¹¹.

Zarazem jednak istnieje strach przed nowym i nieznanym. Pracownicy są rozproszeni czasowo i terytorialnie. Często kierowanie zespołem sprowadza się do kierowania ludźmi, których się nie widzi. By sprostać warunkowi zaufania, niezbędnemu w funkcjonowaniu organizacji, tworzy się zespoły do realizacji określonego zadania z osób, które znają się wzajemnie i bez problemów się rozumieją, a zaufanie do przywództwa wiąże się z zaufaniem w zespołach i grupach²¹². Przywództwo staje się funkcją rozdzielczą, którą mogą przyjmować różne osoby, w miarę jak różne umiejętności zaczynają odgrywać pierwszoplanową rolę²¹³. „Jeśli w firmie zabraknie kolektywnej prawdomówności i uczciwości, to na nic się zdadzą nawet najbardziej przemyślane gesty, czynione w jak najlepszych intencjach”²¹⁴. Jednocześnie relacje oparte na zaufaniu można także rozpatrywać jako skuteczne antidotum na strach²¹⁵.

Samokontrola zwiększa zaufanie. Ludzie, którzy panują nad swoimi uczuciami i impulsami, są w stanie stworzyć atmosferę zaufania i uczciwości²¹⁶. W warunkach niepewności, w których przyszło funkcjonować uczelniom publicznym, zaufanie do podwładnych, współpracowników, partnerów, przełożonych stanowi warunek szybkości, elastyczności i innowacyjności działania²¹⁷. „Zaufanie jest czynnikiem zapewniającym integralność”²¹⁸, dlatego staje się tym ważniejszym zasobem organizacji. Pomiedzy biegunami cynizmu i naiwności istnieje zaufanie tzw. uza-

211 Ibidem, s. 138.

212 K. T. Dirks, *Three fundamental questions retarding trust in leaders*, [w:] *Three fundamental questions retarding trust in leaders*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (eds.), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar, Cheltenham 2006, s. 19.

213 M. Lewandowski, *Przywództwo a praca w sieci w dobie gospodarki cyfrowej*, [w:] A. Matczewski (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego” MCCXLIX, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 84.

214 S. Harrison, *op. cit.*, s. 178–179.

215 M. Juchnowicz, *Zaufanie organizacyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2, s. 27.

216 D. Goleman, *Co czyni Cię przywódcą?*, [w:] *Harvard Business Review. Atrybuty przywódcy*, Helion, Gliwice 2006, s. 15.

217 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 143.

218 E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 144.

sadnione²¹⁹, oparte na racjonalnych kryteriach. Zaufanie jest więc wynikiem racjonalnego osądu. Koncepcja racjonalnego zaufania sprawdza się w praktyce²²⁰. Zasadne jest obdarzanie zaufaniem tych, którzy na to zasługują, ale równie zasadna jest odmowa zaufania tym, którzy zostają ocenieni jako niegodni zaufania na podstawie racjonalnych przesłanek. Taki racjonalny i wyważony rachunek zaufania stanowi społeczną wartość, czynnik podmiotowości społeczeństwa, a w konsekwencji – również społeczności organizacyjnej uczelni publicznej. Rozważania na temat zaufania zostają więc ograniczone w niniejszej pracy do zaufania racjonalnego jako epistemologicznie ugruntowanego, kompetencyjnego, opartego na racjonalnych kryteriach. Pomija się w analizie kryteria osobowościowe jako podlegające kształtowaniu w organizacji w niewielkim stopniu.

Analiza sytuacji zmierzająca do oceny zaufania polega na ocenie trzech zasadniczych zmiennych²²¹:

- 1) sposobności (sytuacji),
- 2) ryzyka (związanego z tym działaniem),
- 3) wiarygodności (charakter, kompetencje obdarzanych zaufaniem).

Autorzy opisanego wcześniej modelu OTI²²² podkreślają wagę zaufania dla międzynarodowego biznesu. Jednak nawet jeśli organizacje nie angażują się w międzynarodowe działania, to większość z nich wymaga wzmocnionych sieci zaufania, gdyż struktura współczesnych organizacji musi być elastyczna i posiadać umiejętność adaptacji. Trudno wyobrazić sobie współczesną uczelnię, która nie działałaby na arenie międzynarodowej. Interdyscyplinarne zespoły badawcze zaczynają być standardem, tak jak organizowanie międzynarodowych konferencji. W związku z tym model uwzględniający aspekt międzynarodowy i sprawdzony w badaniach w środowisku wielokulturowym może zostać również zaadaptowany na potrzeby badania organizacji w Polsce.

M. Frykowski²²³ zbadał mieszkańców Łodzi pod kątem zaufania. W badaniach wzięło udział 788 respondentów. Wskaźnik zaufania mieszkańców Łodzi okazał się nieco niższy niż w innych dużych miastach w Polsce, a należy zaznaczyć, że udział osób z wyższym wykształceniem był w próbie wyższy niż w całej badanej populacji. Jednak trzeba dodać, że dla zmiennej, jaką jest zaufanie, nie ma jednej,

219 T. Borkowski, *op. cit.*, s. 13.

220 E. Gobillot, *op. cit.*, s. 148

221 S. M. R. Covey, G. Link, R. R. Merrill, *Mądre zaufanie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 90.

222 P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *op. cit.*, s. 7.

223 M. Frykowski, *op. cit.*, s. 144–145.

uznanej przez wszystkich, operacjonalizacji. Rodzi to problemy w porównywaniu wyników badań, które na poziomie teoretycznym dotyczą tej samej zależności, ale zostały zgromadzone z wykorzystaniem innych operacjonalizacji zmiennych. Brak standardowych operacjonalizacji wynika w tym wypadku z natury badanych zjawisk²²⁴. Zaufanie we współczesnych organizacjach jest tworzone społecznie, nie stanowi „daru bogów”, może więc i powinno być kształtowane we współczesnej uczelni publicznej²²⁵. Istotą tworzenia wartości staje się zatem zaufanie, a nie prawo własności, wzajemny szacunek i synergia, która występuje, gdy wszystkim stronom zależy na skonstruowaniu układu dającego obustronne korzyści²²⁶.

Powstaje więc pytanie, jak powinno się budować zaufanie. Należy formalne standardy regulujące zachowanie pracowników zastępować standardami niesformalizowanymi, ukierunkowującymi ich sposób myślenia i zachowania²²⁷. W ciągle zmieniającym się i zarazem trudnym otoczeniu, w jakim funkcjonują organizacje, jeśli chcą się rozwijać, muszą umieć kreować taką kulturę organizacyjną, która umożliwi im dostosowanie się do potrzeb tego otoczenia²²⁸. Modyfikacja założeń kulturowych to proces trudny i powolny. Na zmianę tych założeń mają wpływ konkurencja, edukacja pracowników oraz refleksja etyczna, możliwa m.in. dzięki uprawianiu etyki biznesu²²⁹. Pojawia się potrzeba zarządzania przez wartości, którego podstawowe zasady to: precyzowanie wartości, skuteczne ich propagowanie oraz dostosowywanie działań poprzez zmiany w nawykach, postawie i zachowaniach²³⁰. Kluczową wartością dla uczelni publicznych podlegających zmianom jest zaufanie, które poprzez rozmaite wymiary można budować w organizacji.

224 J. Wierziński, *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 41–42.

225 A. Giddens, *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 25.

226 I. Somerville, J. E. Mroz, *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 93.

227 A. Oniszczyk-Jastrząbek, *Kultura organizacyjna a przedsiębiorczość w warunkach globalnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego InfoGlobMar, Gdańsk 2010, s. 121.

228 Ibidem.

229 L. Karczewski, *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 228.

230 K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie przez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998, s. 118.

Budowanie zaufania w organizacji, które ma sprzyjać wdrażaniu zmian, musi się opierać na kilku istotnych zasadach²³¹:

1. Budowanie zaufania jest długofalowym procesem – nic nie jest trudniejsze od zmiany utrwalonych nastawień.
2. Działania powinny być uzależnione od „stopnia dojrzałości” organizacji – za pomocą różnych instrumentów diagnozowania możliwe jest określenie kultury organizacji według skali sięgającej od silnej nieufności do wyraźnego zaufania w stosunkach między pracownikami a przełożonymi (np. badania ankietowe).
3. Niezbędna jest współpraca między działami w organizacji, zwłaszcza między kierownictwem na różnych szczeblach struktury organizacyjnej – możliwe jest powołanie zespołu zadaniowego, który znajdzie środki poprawy zaufania w konkretnej organizacji.
4. Instrumenty kierowania ludźmi (np. oceny czy rozmowy mobilizujące podwładnych) powinny być traktowane przez przełożonych nie jako obciążenie, lecz jako działania służące ułatwieniu ich własnych zadań.

Wzajemny szacunek, niezbędny w budowaniu zaufania, oznacza otwartość, uczciwość, konsekwencję, kompetencję, sprawiedliwość i integralność²³². Zaufanie nie oddziałuje bezpośrednio – jak w przypadku wartości ważnych dla koordynacji demokratycznej – na rozproszenie władzy, ale wpływa na nią poprzez stworzenie warunków, tj. kultury zaufania, w której te sprzyjające rozproszeniu wartości mogą się rozwijać. Kompetencja, otwartość i uczciwość, troska o pracowników, wiarygodność oraz identyfikacja z organizacją tworzą pewnego rodzaju „atmosferę” dla rozwoju i emancypacji pracowników, dla tworzenia wartości, takich jak wolność, samorealizacja czy adaptacyjność. Nie da się bowiem wyznawać wartości ważnych z punktu widzenia koordynacji demokratycznej w kulturze nieufności, która niesie ze sobą podejrzliwość i kontrolę.

Do rozproszenia władzy potrzeba więc wysokiego poziomu zaufania, wyrażonego w poszczególnych jego wymiarach tak, aby można było na tych wartościach „zasiewać” wartości ważne dla koordynacji demokratycznej, aby wyemancypowani pracownicy mogli się rozwijać. Używając metafory, można powiedzieć, że zaufanie jest przejrzyste jak powietrze – nie widać go i na co dzień się o nim zapomina, ale skutki jego braku mogą okazać się śmiertelne.

231 P. Nieder, *Kontrolle ist teuer, Vertrauen ist besser*, „Blick durch die Wirtschaft” 1998, s. 102, za: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 163–164.

232 M. Kets de Vries, *The Leadership Mystique. Leading Behavior in the Human Enterprise*, Pearson Education, Glasgow 2006, s. 162.

Podsumowując – ludzie w realizowaniu potrzeb życiowych, przyjemności, obcowaniu z innymi, w przyjaźni, miłości, współpracy są uzależnieni od innych²³³. Zaufanie jest więc elementem codzienności zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego każdego człowieka. Zaufanie może przyczynić się do efektywnego uczenia się organizacji oraz eliminować bariery²³⁴ organizacyjnego uczenia się, takie jak: bariera technokratyczna (traktowanie funkcjonowania organizacji jako współzależności technicznych, niedostrzeganie probabilistycznego charakteru procesów społecznych), bariera samoobrony (nacisk na zdobywanie i obronę składników pomyślności osobistej), bariera podporządkowania (sceptycyzm co do celowości zmian i ich torpedowanie), bariera indywidualizmu (tworzenie osobistych, samodzielnych terytoriów uniemożliwiających współdziałanie z innymi członkami organizacji, którzy traktowani są raczej jak przeszkoda niż pomoc), bariera rywalizacji (traktowanie stosunków społecznych jako gry sił, a organizacji jako pola walki o władzę i wpływy).

W XXI w. budowanie zaufania jest istotną umiejętnością. Organizacje podejmują aktywne kroki na rzecz kształtowania kultury zaufania, gdyż to pomaga w osiągnięciu lepszych wyników. Dzięki zaufaniu, budowanemu codziennie, wzrasta m.in. kreatywność, zwiększa wydajność, przeszkody są pokonywane, a relacje stają się głębsze. Zaufanie nie jest więc opcjonalne, lecz staje się warunkiem koniecznym sukcesu organizacji²³⁵. Zaufanie jest podstawową „walutą” sukcesu: sukces każdej organizacji jest bezpośrednio związany ze stopniem zaufania do członków kadry kierowniczej w organizacji²³⁶.

W finalnym rozrachunku

chodzi [...] o znalezienie takiej formuły, w której nowoczesność nie oznacza pogrzebania wspólnotowej tradycji, a tradycja nie odgradza się od nowoczesności, lecz jest dla niej kotwicą i fundamentem. [...] chodzi o [...] odrodzenie uniwersytetu jako obdarzonego szczególnym zaufaniem ośrodka, z którego na całe społeczeństwo promieniuje szacunek dla prawdy, uznanie dla autorytetów, kultura debaty, tolerancja, racjonalność decyzji²³⁷.

233 E. Winnicka, *Towar tłukliwy*, „Polityka”, 11–18.08.2007, nr 32/33, s. 33.

234 J. Batorski, *Organizacja efektywnie ucząca się*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2002, s. 48–49.

235 K. Blanchard, C. Olmstead, M. Lawrence, *op. cit.*, s. 1.

236 M. Kets de Vries, *op. cit.*, s. 161.

237 P. Sztompka, *Zakład przerobu studentów*, s. 17.

Rozdział 3

Władza w organizacji

3.1. Pojęcie i źródła tradycyjnej władzy kierowniczej

Tradycyjne podejście do organizacji zakłada nierówności jako standard, a nawet warunek konieczny istnienia władzy w organizacji. Organizacje¹ tego typu w przeważającej większości oparte są na strukturach hierarchicznych², w których zadania dzielone pomiędzy poszczególnych uczestników organizacji są dokładnie określone i względnie trwałe. Podział pracy jest ścisły, a specjalizacja najczęściej głęboka. Organizacje funkcjonujące w stabilnym i mało złożonym otoczeniu organizacyjnym tworzą liczne i szczegółowo opisane procedury zachowań, gdyż mają one szansę pozostać aktualnymi przez dłuższy czas. Stosunki podporządkowania i zależności przejawiają się tutaj w hierarchicznych, pionowych więziach służbowych ze scentralizowanymi uprawnieniami do decydowania i odpowiedzialności. Istniejące w organizacji szczeble (nierzadko wiele szczebli) oraz biurokracja w sposób naturalny skutkują wprowadzaniem kolejnych regulacji, ułatwiających funkcjonowanie i reakcję na pojawiające się sytuacje. Utrwalanie istniejącej struktury, której funkcją – podobnie jak szkieletu kostnego człowieka – było utrzymywanie organizacji w niezmienionym stanie oraz jasne, klarowne zasady regulujące wszystkie możliwe obszary są standardem. Wzmocniona kontrola zewnętrzna, często wielopoziomowa, prowadzi

1 M. Kołodziejczak, *Perspektywa organizacji*, [w:] K. Januszkiewicz i zesp., *Zachowania ludzi w organizacjach. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 17–18.

2 M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 216–220.

do przesunięcia akcentów z poczucia odpowiedzialności pracowników w kierunku odpowiedzialności władzy. To władza podejmuje decyzje i to ona formułuje cel organizacji, tym samym eliminując z tego procesu pracowników niższych szczebli, którzy ograniczają się jedynie do wykonywania z góry określonych procedur.

W tego typu organizacjach przeszłość stanowi wyznacznik przyszłych działań, a osiągnięcie ich przewidywalności jest dominującą wartością, gdyż zmiana to zjawisko niepożądane. Poprzednie pokolenia stosunkowo łatwo podporządkowywały się takim regułom w stabilnym świecie, w którym zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa przez umowy na czas nieokreślony, stabilne więzi międzyludzkie i jasne reguły „gry” były normą.

W literaturze przedmiotu istnieją różne definicje władzy w zależności od rozważanego zjawiska, np. władza opiekuńcza, władza dyskrecyjna lub władza organizacyjna, która właśnie jest tematem niniejszych rozważań. Przedstawione poniżej definicje zostały dobrane w taki sposób, aby można je było zastosować w nauce organizacji i zarządzania. Niektóre są bardzo ogólne, zaś inne odnoszą się wprost do władzy organizacyjnej i podają jej charakterystykę. Najbardziej znaną i jedną z wcześniejszych jest definicja władzy organizacyjnej M. Webera³. Autor ten swoimi rozważaniami obejmuje nie wszystkie rodzaje władzy, lecz jedynie te występujące w organizacjach gospodarczych i administracji państwowej⁴. Weber definiuje władzę jako „prawdopodobieństwo, że pewne lub wszystkie polecenia, pochodzące z danego źródła, znajdą posłuch w danej grupie osób”. Wskazuje jednak, że „nie każdy sposób wywierania presji czy wpływu na inne osoby można objąć tym pojęciem”, gdyż „kryterium prawdziwego stosunku władzy jest pewne minimum dobrowolnego podporządkowania, a zatem – zainteresowanie w zachowaniu posłuszeństwa (oparte na ukrytych motywach lub otwartej akceptacji)”⁵. *Encyklopedia organizacji i zarządzania* traktuje władzę organizacyjną jako: „możność takiego oddziaływania na ludzi i (lub) inne zasoby danej organizacji, aby ci ludzie zachowywali się i (lub) inne zasoby funkcjonowały zgodnie z wolą wykonujących władzę. Władza jest koniecznym warunkiem każdego procesu kierowania”⁶. Z kolei

3 M. Weber, *Typy władzy prawomocnej*, [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, za: idem, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Berlin 1922, s. 317.

4 Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993, s. 156.

5 M. Weber, *op. cit.*, za: idem, *Wirtschaft und Gesellschaft*, s. 317.

6 *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 585.

J. Zieleniewski definiuje władzę jako „faktyczną możliwość powodowania, aby ludzie działali zgodnie z zamiarem tego, kto ma ją nad nimi”⁷. M. P. Follett natomiast traktuje władzę jako „zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmian”⁸. Definicja Follett jest o tyle interesująca, że kładzie akcent na podmiot sprawowania władzy. Osoba sprawująca władzę ma mieć „władzę własną” (nad samym sobą)⁹, gdyż władza jest najsilniejsza, gdy jest „władzą z innymi”, nie zaś „władzą nad innymi”¹⁰, jak można przeczytać w większości przytoczonych definicji (np. M. Webber, J. Zieleniewski, J. Pfeffer czy R. W. Griffin).

Opisane definicje zawierają takie określenia, jak np.: „znalezienie posłuchu”, „oddziaływanie”, „powodowanie działania” czy „bycie sprawcą”. Jeśli przyjąć, że wpływ to „działania lub przykłady zachowań, powodujące zmianę postaw lub zachowań innej osoby lub grupy”¹¹, to można zauważyć, że opisane definicje władzy organizacyjnej łączył właśnie element wpływu. Wielu autorów (zob. tab. 3.1) wprost utożsamia władzę z wpływem.

Należy również pamiętać, że władza sama w sobie nie jest wartością, a jedynie instrumentem, który ma służyć skutecznemu wywieraniu wpływu (jeśli odnieść się do większości przytaczanych definicji)¹². G. Morgan twierdzi, że aż do 1986 r., mimo rosnącej potrzeby uznawania znaczenia władzy do wyjaśniania rozmaitych spraw w organizacjach, „nie pojawiła się żadna naprawdę jasna i spójna definicja władzy”¹³. Należy zaznaczyć, że przedstawione definicje władzy mają interdyscyplinarne źródła. Niektóre mają swoje źródło w teorii organizacji i zarządzania, inne – w psychologii społecznej czy socjologii.

Podsumowując informacje uzyskane z przytoczonych powyżej definicji, można stwierdzić, że istnieją pewne poglądy czy punkty wspólne tych tradycyjnych podejść:

1. Relacja władzy wymaga przynajmniej dwu stron.
2. Pojęcie władzy dotyczy wyłącznie ludzi.

7 J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 469.

8 *Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1972, s. 44–45.

9 Z. Martyniak, *op. cit.*, s. 208.

10 *Organizacja przedsiębiorstwa...*, *op. cit.*, s. 45.

11 J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 631.

12 Cz. Sikorski, *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 1.

13 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 183.

Tabela 3.1. Porównanie różnych tradycyjnych definicji władzy kładących główny akcent na władzę jako wywieranie wpływu

Nr	Definicja władzy	Autor
1.	„oznacza wszelkiego rodzaju wzajemne wpływanie na siebie jednostek czy grup, w tym i takie, które polega na oddziaływaniu w ramach transakcji wymiany, gdy jedna osoba nakłania drugą do postępowania zgodnego za swoją wolą poprzez nagradzanie jej za to” ^a	P. Blau ^b
2.	„zdolność danej jednostki do wywierania wpływu na decyzje”	S. P. Robbins i D. A. DeCenzo ^c
3.	„jest potencjalną zdolnością wpływania na czyjeś zachowanie w celu zmiany biegu jakichś zdarzeń, przełamania oporu i skłaniania ludzi do robienia rzeczy, których sami by nie zrobili”	J. Pfeffer ^d
4.	„zdolność wpływania na zachowania innych”	R. W. Griffin ^e
5.	„zdolność wpływania osoby A na zachowania osoby B w ten sposób, że osoba B nie może się zachowywać inaczej, niż chce tego osoba A”	J. F. Terelak ^f
6.	„obejmuje cechy osobiste lub związane z pozycją, które są podstawą potencjalnego wpływu przywódcy – wywierającego wpływ”	R. A. Webber ^g
7.	„potencjalny wpływ, zwykle oparty na środkach umożliwiających zapewnienie posłuszeństwa”	D. Katz, R. L. Kahn ^h
8.	„stosunek społeczny między dwiema jednostkami lub dwiema grupami społecznymi, polegający na tym, że jedna ze stron może w sposób trwały i uprawniony zmuszać stronę drugą do określonego postępowania i ma środki zapewniające kontrolę tego postępowania”	<i>Encyklopedia PWN</i> ⁱ

^a P. M. Blau jest jednym z czołowych przedstawicieli klasycznej teorii wymiany. Szeroki kontekst instytucji, norm, stosunków społecznych, w obrębie których dochodzi do interakcji międzyludzkich, „warunkuje nierówność wyjściowych pozycji partnerów i wpływa na przebieg transakcji”. Źródło: P. Sztompka, *Współczesne orientacje socjologiczne*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia. Problemy podstawowe*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991, s. 44. Teoria wymiany jest według H. Turnera – obok konfliktowej, funkcjonalnej i interakcjonistycznej – jedną z orientacji ogólnej teorii socjologicznej. Źródło: P. Sztompka, *Współczesne orientacje...*, s. 17.

^b B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 405, za: P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.

^c S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 231.

^d Cz. Sikorski, *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2, za: J. Pfeffer, *Managing with Power*, Harvard Business School Press, Boston 1992, s. 30.

^e R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 556.

^f J. F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999, s. 113.

^g R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990, s. 144–145.

^h W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Uniwersytet Śląski, Warszawa–Kraków–Katowice 1985, s. 205, za: D. Katz, R. L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.

ⁱ *Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl>.

Źródło: opracowanie własne.

3. Władza traktowana jest przez większość autorów jako instrument wywierania wpływu.
4. Władza (według większości autorów) wiąże się z relacją wymiany. Można więc mówić o dwukierunkowym wpływie w relacjach władzy.
5. Pojęcie władzy wydaje się ściśle związane z mechanizmem zmiany zachowań oraz kontroli członków organizacji.

W tradycyjnych organizacjach władza opierała się więc na¹⁴:

- hierarchii służbowej, wyraźnie i formalnie określającej relacje oraz zakres podległości jednych pozycji i ról innym pozycjom i rolom,
- kulturze organizacyjnej, zbudowanej wokół takich wartości, jak jedność i jednolitość kierownictwa, subordynacja, wspólnota,
- osobistej charyzmy przywódców traktowanych przez swoich podwładnych jako jednostki wyjątkowe.

„Źródłem władzy jest to, co jednocześnie nadaje siłę, moc pozwalającą na wywieranie wpływu. Podstawą posiadania władzy jest posiadanie wyróżniających się, społecznie wysoko wartościowanych cech wyznaczających pozycję. Może to być wiedza, stanowisko czy nawet wygląd zewnętrzny”¹⁵. W tym kontekście źródła władzy upatrywane są w specyficznych umiejętnościach. Pojawiają się one w literaturze przedmiotu w różnych konfiguracjach. Niektórzy autorzy mają bowiem tutaj na myśli pewne osobiste cechy czy umiejętności. Jest to podejście jednostronne. Inni podchodzą do rozważań nad źródłami władzy w organizacji bardziej kompleksowo. Typy władzy w literaturze często opisywane są na podstawie źródeł władzy. I tak, według M. Webera źródłem władzy mogą być „zwyczaj, więzy uczuciowe, zainteresowania materialne lub względy ideowe”¹⁶. Autor podaje trzy elementy konieczne do sprawowania władzy organizacyjnej, takie jak¹⁷:

- 1) elementy materialne,
- 2) elementy uczuciowe i idealistyczne,
- 3) wiara w prawomocność władzy.

14 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 52.

15 W. Wosińska, *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Uniwersytet Śląski, Warszawa–Kraków–Katowice 1985, s. 206, za: D. J. Lawless, *Effective management. Social psychological approach*, Prentice Hall, New Jersey 1972.

16 M. Weber, *op. cit.*, za: idem, *Wirtschaft und Gesellschaft*, s. 318.

17 Ibidem.

Jednym z najbardziej znanych źródeł władzy¹⁸ jest podział dokonany przez J. R. P. Frencha i B. Ravena¹⁹ w 1959 r. Do podstawowych źródeł władzy²⁰ zaliczają oni:

- 1) władzę uprawnioną, prawomocną, opartą na legitymizacji (*Legitimate Power*),
- 2) władzę nagradzania, opartą na nagradzaniu (*Reward Power*),
- 3) władzę wymuszania opartą na przymusie, na karze (*Coercive Power*),
- 4) władzę ekspercką, opartą na wiedzy i zdolnościach (*Expert Power*),
- 5) władzę odniesienia, opartą na identyfikacji (*Referent Power*).

Ad 1) Władza oparta na legitymizacji (władza uprawniona) – podstawą tej władzy jest „przestrzeganie przez ludzi tkwiących w strukturze władzy pewnych norm społecznych, które przyswoili sobie jeszcze w okresie dzieciństwa [...] ta podstawa władzy występuje szczególnie silnie w grupach mających strukturę formalną, chociaż norma dotycząca akceptowania hierarchii działa również w grupach nieformalnych”²¹.

Władza ta na podstawie formalnej umowy nadaje przełożonemu prawo do wydawania poleceń. Podstawą jest akceptacja obowiązujących norm i wartości, które mówią o możliwości oddziaływania jednych osób, zajmujących pewne pozycje, na inne osoby. Władza ta, ze względu na duży jej zakres, zwykle nie wystarcza do wywierania zamierzonego wpływu i musi być wzbogacana innymi typami władzy²².

18 Cz. Sikorski, przedstawiając typologię J. R. P. Frencha i B. Ravena, zwraca uwagę, że autorzy wymienili pięć źródeł władzy, które jednocześnie mogą stanowić jej typy. Źródło: Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 4.

19 H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 431–433; Cz. Sikorski, *Organizacje...*; S. Mika, *Psychologia społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 466–469; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 556–558, za: J. R. P. French, B. Raven, *The Bases of Social Power*, [w:] D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, s. 150–167.

20 Niektórzy autorzy podają w tej klasyfikacji jeszcze typ nazwany „władzą informacyjną” (*Information Power*). Według H. Steinmanna i G. Schreyogga typ „władzy informacyjnej” został sformułowany później jako szóste źródło władzy. Dodają oni, że „myślano przy tym o wyprzedzeniu informacyjnym przełożonego w pewnych sytuacjach”. W wypadku władzy informacyjnej podporządkowanie wynika z kontrolowania informacji, których inni potrzebują, ażeby osiągnąć ważny cel. Źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 433, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_french_raven_bases_social_power.html [dostęp: 2.05.2015].

21 S. Mika, *op. cit.*, s. 466–467, za: J. R. P. French, B. Raven, *op. cit.*

22 H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 431.

Ad 2) Władza oparta na nagradzaniu (władza nagradzania) – podstawą tego typu władzy jest nagroda, „a dokładniej mówiąc, możliwość nagradzania osoby zajmującej niższą pozycję przez osobę zajmującą wyższą pozycję w hierarchii władzy [...] kontroluje się zachowania innych osób, używając głównie nagród, zwiększa się prawdopodobieństwo, że u osoby w ten sposób kontrolowanej wytworzy się pozytywny stosunek do osoby sprawującej władzę”²³. Istniejąca w perspektywie gwarancja otrzymania nagrody utrzymuje tę podstawę władzy. W wypadku powtarzających się naruszeń tej gwarancji władza taka przestaje istnieć²⁴.

Ad 3) Władza oparta na przymusie (władza wymuszania)²⁵ – władza ta jest przeciwstawna władzy nagradzania. Jej podstawą jest więc kara.

Osoba stojąca niżej w hierarchii władzy poddaje się kontroli osoby stojącej w hierarchii wyżej, ponieważ poprzednio w procesie uczenia się stwierdziła, że jeżeli tego nie czyniła, to otrzymywała karę, wywołującą przykrość czy strach [...] tego rodzaju władza prowadzi do osłabienia pozytywnego stosunku osoby stojącej niżej w hierarchii do osoby sprawującej władzę za pomocą kar²⁶.

Wpływ kierownika na pracownika jest wywierany za pomocą zagrożenia karą. Stosowanie kar związane jest z ryzykiem, jakie ponosi przełożony²⁷. Jeśli „pracownik nie podejmie oczekiwanego działania, przełożony sam skrupuje się zapowiedzianą wcześniej karą. Jeżeli natomiast kierownik nie chce lub nie może ukarać opornego podwładnego, obniża tym samym wartość swych przyszłych grózb. Tracą one na wiarygodności”²⁸.

Ad 4) Władza oparta na wiedzy i zdolnościach (władza ekspercka) – podstawą tego rodzaju władzy jest wiedza. Pozwolenie na kontrolowanie zachowań jednych przez innych, nazywanych ekspertami, wynika z przyjęcia założenia, że rzeczywiście są to osoby kompetentne, mające wiedzę, którą poprawnie wykorzystują²⁹. „Władza eksperta oparta na znawstwie w jakiejś dziedzinie wiedzy jest z natury ograniczona do pewnego okre-

23 S. Mika, *op. cit.*, s. 467–468, za: J. R. P. French, B. Raven, *op. cit.*

24 H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 432.

25 Opisy źródeł władzy opartej na nagradzaniu i opartej na przymusie w pewnym sensie „przenikają się wzajemnie, bowiem brak nagrody może być rozumiany jako kara, a brak kary jako nagroda”. Źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 432.

26 S. Mika, *op. cit.*, s. 468, za: J. R. P. French, B. Raven, *op. cit.*

27 H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*

28 Ibidem.

29 S. Mika, *op. cit.*, s. 467, za: J. R. P. French, B. Raven, *op. cit.*

ślonego zakresu spraw, do którego odnosi się posiadana przez niego wiedza³⁰. W wypadku tego typu wiedzy istotny nie jest jej obiektywny poziom, tylko poziom, jaki jest subiektywnie oceniany przez podwładnych. „Nawet duża wiedza, gdy nie zostanie dostrzeżona przez pracowników, nie wpłynie na potencjał oddziaływania”³¹.

Ad 5) Władza oparta na identyfikacji (władza odniesienia) – podstawą, na której opiera się ten typ władzy, jest

identyfikacja osoby stojącej niżej w hierarchii władzy z osobą stojącą wyżej w hierarchii [...] osoba stojąca niżej w hierarchii władzy może mieć wobec osoby stojącej wyżej w tej hierarchii bardzo silną pozytywną postawę lub, mówiąc jeszcze inaczej, bardzo lubi osobę sprawującą nad nią władzę, jest z nią silnie uczuciowo związana³².

Podstawa tego typu władzy jest trudniejsza do ukształtowania, gdyż jest uwarunkowana indywidualnie, tzn. jest „uzależniona od osobistych odczuć, sympatii albo respektu”³³.

Wśród omówionych wyżej źródeł władzy trzy pierwsze są to typy władzy, które zostały narzucone przez organizację. Wywodzą się one z formalnej struktury organizacyjnej i zostały przez nią określone. Kolejne dwa typy są efektem postrzegania przez podwładnych cech liderów³⁴.

W literaturze przedmiotu można też spotkać inne podziały źródeł władzy. W jednym z nich dzieli się te źródła na³⁵:

- 1) możliwość legalnego zastosowania przymusu opartego na obowiązujących normach prawnych lub innych wzorcach działań („rządzienie”),
- 2) własność zasobów potrzebnych kierowanym do zaspokojenia swoich potrzeb lub delegacja uprawnień do dysponowania nimi dokonana przez właściciela na rzecz innych osób (zarządzanie),
- 3) możliwość wywarcia nielegalnego przymusu, np. przemoc fizyczna (wymuszanie),
- 4) dysponowanie kwalifikowaną wiedzą z określonej dziedziny,

30 Ibidem.

31 H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 433.

32 S. Mika, *op. cit.*, s. 468, za: J. R. P. French, B. Raven, *op. cit.*

33 H. Steinmann, G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 432.

34 D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 254.

35 *Encyklopedia organizacji...*, s. 586 oraz J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 469–470.

- 5) możliwość zmuszenia partnera, by wykonał przyjęte na siebie zobowiązanie przez odwołanie się do wyegzekwowanego wyroku sądowego (egzekwowanie roszczeń),
- 6) dobrowolne podporządkowanie się podwładnych kierownikowi, wynikające ze źródeł innych niż przekonanie o legalności zarządzeń, np. z zaufania, miłości, sympatii.

Cz. Sikorski twierdzi, że późniejsze typologie źródeł władzy wywodzą się z typologii opisanej powyżej i „różnią się albo pominięciem motywacyjnych aspektów władzy, albo uszczegółowieniem któregoś z powyższych źródeł”³⁶ (najczęściej władzy odniesienia). Autor ten przywołuje typologię R. L. Peabody’ego³⁷, który wyróżnia zwierzchnictwo oparte na prawomocności, pozycji społecznej, kompetencjach i osobowości, a także typologię autorstwa A. Williamsa, P. Dobsona i M. Waltersa³⁸, którzy dzielą źródła władzy na legitymizację, nagradzanie, przymus, wiedzę i powołanie.

Różni autorzy szeroko opisują różnorodne źródła władzy w organizacji. Sikorski³⁹ zwraca jednak uwagę na pewne kryteria wspólne dla większości typologii. Są to:

- źródła władzy związane z celem, jaki stawia sobie podwładny (władza nagradzania i wymuszania),
- źródła władzy związane z przekonaniem podwładnego, że przełożony posiada pewne cechy, które zagwarantują podwładnemu osiągnięcie tego celu (władza legalna, ekspercka i odniesienia)⁴⁰,
- emocjonalne źródła władzy wynikające z cech osobowości, charyzmy, uczucia; zgodnie z nimi sprawowanie władzy jest przede wszystkim procesem społecznym, którego celem jest utrzymanie i poszerzanie możliwości wzajemnego wpływania na siebie ludzi lub grup społecznych,
- racjonalne źródła władzy wynikające z prawomocności, pozycji, wiedzy i umiejętności zawodowych; zgodnie z nimi sprawowanie władzy związane jest przede wszystkim z procesem realizacji zadań, w których władza pełni funkcje pomocnicze.

36 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 4.

37 Ibidem, za: R. L. Peabody, *Postrzeganie zwierzchnictwa w organizacji: analiza porównawcza*, [w:] W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 2, Warszawa 1983, s. 145.

38 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, za: A. Williams, P. Dobson, M. Walters, *Changing Culture. New Organisational Approaches*, Institute of Personnel Management, London 1989, s. 100.

39 Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 104 oraz idem, *Organizacje...*

40 Rozróżniając powyższe typy, Cz. Sikorski twierdzi, że „rzeczywistym źródłem władzy jest więc zawsze jakiś rodzaj połączenia typów władzy z obu tych grup”. Źródło: Cz. Sikorski, *Organizacje...*

Jako jedno ze źródeł władzy w literaturze przedmiotu wymieniana się również autorytet. „Autorytet jest jednym ze źródeł władzy”⁴¹, jest tą podstawą, która jest nadawana przywódcy przez funkcjonariuszy organizacji⁴². J. Zieleniewski opisuje to pojęcie w następujący sposób: „autorytet kierownika polega na tym, że kierowani oceniają pozytywnie walory jego charakteru i umysłu, i wskutek tego są z góry nastawieni na posłuszeństwo nie z obawy przed represjami, tylko z przekonania o słuszności i trafności otrzymywanych zleceń”⁴³. Jeszcze inna definicja określa autorytet jako „jedną z postaci władzy, często rozumianą jako zdolność sprawowania władzy w wyniku dysponowania określonymi wartościami, np. wiedzą lub tytułami”⁴⁴.

Ze względu na rodzaj źródła władzy, które w danym wypadku biorą pod uwagę podwładni, rozróżniono dwa typy autorytetu: formalny i osobisty⁴⁵. Taki podział opisuje W. Ratyński⁴⁶, który twierdzi, że autorytet formalny związany jest z zajmowanym stanowiskiem, natomiast osobisty związany jest z cechami, umiejętnościami danej osoby. Według niego autorytety te wzajemnie się uzupełniają: „Sam autorytet formalny nie wystarcza jednak do zdobycia zaufania pracowników i przekonania, że nadaje się na stanowisko kierownika. Potrzebny jest do tego jeszcze autorytet osobisty”⁴⁷. W literaturze przedmiotu można znaleźć jeszcze inne wyróżnione typy autorytetu, np. autorytet formalny i funkcjonalny⁴⁸. Autorytet formalny wynika z zajmowanego przez kierownika stanowiska i uprawnia go do wydawania, kontrolowania oraz egzekwowania poleceń. Autorytet funkcjonalny (merytoryczny) zaś wynika z wiedzy fachowej kierującego.

Rozwinięcie tych podstawowych typologii przedstawia J. F. Terelak. Według niego można rozróżnić trzy typy autorytetu, a mianowicie⁴⁹:

1. Autorytet administracyjny – związany z formalnym kryterium zajmowania najwyższego miejsca w strukturze grupy zadaniowej.
2. Autorytet profesjonalny – związany z postrzeganiem przez innych pozycją w grupie, która jest określana na podstawie wiedzy i doświadczenia zawodowego.

41 *Encyklopedia organizacji...*, s. 43.

42 R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990, s. 145.

43 J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 457–458.

44 J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *op. cit.*, s. 608.

45 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 6.

46 W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 72.

47 *Ibidem*.

48 A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 104–105.

49 J. F. Terelak, *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999, s. 108.

3. Autorytet charyzmatyczny – związany z wybitnymi cechami moralnymi, intelektualnymi i osobowymi jednostki.

J. Adair wymienia inne typy autorytetu, zaliczając do nich⁵⁰:

- autorytet pozycji i stanowiska,
- autorytet wiedzy,
- autorytet osobowości,
- autorytet moralny.

Autor zaznacza też, że „w przeszłości przywódcy skłonni byli polegać na pierwszym rodzaju autorytetu, czyli sprawowali władzę jako wyznaczeni szefowie. Obecnie muszą w znacznie większym stopniu korzystać z drugiego i trzeciego rodzaju”⁵¹.

Inny podział prezentuje J. Zieleniewski, który wyróżnia autorytet zewnętrzny i rzeczywisty. Przez autorytet zewnętrzny, „który można i trzeba uzyskać na podstawie formalnych insygniów władzy”, autor rozumie: „1) ceremonie wprowadzania w urząd, 2) insygnia i publiczne oznaki rangi, 3) tytuły i nazwy urzędów [...] można by tu dodać: samochód służbowy, obszerny gabinet do pracy, mundury, odznaczenia itp.”⁵². Autorytet rzeczywisty jest oparty na wiedzy i kompetencjach kierowniczych. Obejmuje on też cechy charakteru, osobowość, kulturę i styl zachowań oraz wartości cenione przez zespół⁵³.

3.2. Przeobrażenia istoty władzy w organizacji – od władzy skupionej w kierunku władzy rozproszonej

Z. Bauman⁵⁴, opisując zmianę w relacjach władzy w organizacji, wskazuje na czasy minione, gdy sprawujący władzę byli przywiązani do miejsca, pozbawieni możliwości przemieszczania się i odgradzeni od świata grubymi, pilnie strzeżonymi murami – wręcz przykuci do swoich stanowisk. Był to model zaangażowania i konfrontacji dwóch stron relacji władzy:

50 J. Adair, *Być liderem*, Petit, Warszawa 1998, s. 14 oraz idem, *Przywództwo i motywacja*, [w:] D. M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 164.

51 J. Adair, *Przywództwo...*, s. 164.

52 J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 458.

53 E. Czarnecka-Wójcik, M. Wójcik, *Władza menedżerska i przywództwo*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004, s. 31.

54 Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2000, s. 17–24.

nadzorców i nadzorowanych. Koniec tej ery związany jest z końcem ery obustronnego zaangażowania: kontrolujących i kontrolowanych, kapitału i siły roboczej, a także przywódców i ich zwolenników. Jedną z cech nowoczesności jest rozpad więzi społecznych, który jednak nie jest tylko skutkiem, ale i warunkiem nowego sposobu sprawowania władzy. W nowym świecie, aby móc sprawować władzę w nowy sposób, konieczne jest usunięcie punktów kontrolnych, granic, szlabanów. Każda ciasno spleciona sieć więzi społecznych jest przeszkodą, którą należy usunąć z drogi. Zmiana społeczna, która nastąpiła ostatnimi czasy, powstanie pokolenia C – odpornego na wpływ bardziej niż jakiekolwiek pokolenie dotychczas – powodują, że kolejny raz warto zastanowić się nad sposobem definiowania władzy w organizacji.

We współczesnym świecie, w którym paradoksalnie jedynym pewnikiem jest niepewność, zmiana to zjawisko permanentne, a tradycyjne organizacje stają się rzadkością. Oczywiście są obszary, w których takie organizacje funkcjonują, ale nawet one – podlegając tym samym wpływom otoczenia, co wszystkie organizacje – dokonują pewnych zmian czy to w swoich strukturach, czy w sposobie zarządzania, o czym była mowa w rozdziale pierwszym. Organizacje tradycyjne albo podejmą drogę w kierunku elastyczności, albo przestaną istnieć (jest to pewne uogólnienie, gdyż wiele zależy tu od branży, w której organizacja funkcjonuje, ale z pewnością zmiany w większym lub mniejszym stopniu dotyczą wszystkich organizacji).

W turbulentnym otoczeniu organizacje⁵⁵ oparte na strukturach organicznych⁵⁶, w których czynnikiem integrującym nie jest już podsystem struktury, lecz podsystem celów i wartości, zastępują rozwiązania tradycyjne – nowoczesnymi, które mają skłonić ludzi do działania, rozbudzić ich kreatywność⁵⁷ i zwiększyć przedsiębiorczość w aktywności na rzecz organizacji. Zadania są przydzielane elastycznie oraz dostosowane do aktualnych okoliczności i oczekiwań zarówno przełożonych, jak i współpracowników. Nowe warunki wymuszają wyższe i bardziej uniwersalne kwalifikacje ludzi, niż ma to miejsce w organizacjach tradycyjnych. Szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym wymaga decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, co skutkuje powstaniem sieci ośrodków decyzyjnych. Więzy między ludźmi są elastycz-

55 M. Kołodziejczak, *op. cit.*, s. 18–19.

56 M. Bielski, *op. cit.*, s. 225–227.

57 Obecnie przedsiębiorczość musi bardziej niż dotychczas wykazać się kreatywnością, by dorównać tempu zmian w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu. Źródło: M. J. Hatch, M. Kostera, A. K. Koźmiński, *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 15.

ne i wielostronne. Większa jest też świadomość pracowników dotycząca otoczenia organizacji, samej organizacji i procesów w niej zachodzących, jak i indywidualnej kariery rozwoju.

We współczesnych organizacjach akcentowane są: zespołowość, gotowość do zmian w zakresie zadań, norm, pozycji i ról w grupie⁵⁸, kreatywność i otwartość, odwaga, autonomia pracowników, koncentracja rozdrobnionych zadań w bardziej złożone, co czyni pracę wielopodmiotową i interdyscyplinarną, permanentny proces uczenia się pracowników oraz podnoszenie i poszerzanie kwalifikacji. Tempo zmian społecznych czy technologicznych wymusza zmiany w różnych obszarach działania organizacji, do których należy też sprawowanie władzy.

Ponieważ takie określenia, jak „przywództwo charyzmatyczne” czy „delegowanie uprawnień” przestają przystawać do większości nowych warunków, w których przyszło funkcjonować organizacjom, to poszukuje się terminów, które wychodzą poza utrwalone schematy i nie wpisują się w istniejące kategoryzacje, jak np. centralizacja – decentralizacja⁵⁹ w przypadku organizacji sieciowej. Można mówić o całkowitej decentralizacji lub braku jakiegokolwiek hierarchii, ale zasadne wydaje się szukanie nowych określeń, które będą przystawały do tych zmian, ukazując nowe rozumienie pojęcia władzy i nową jej rolę we współczesnej organizacji⁶⁰.

Wracając do przytaczanego już podziału źródeł władzy skonstruowanego przez Cz. Sikorskiego⁶¹, można wyróżnić te, które odpowiadają współczesnym warunkom. Nie oznacza to, że inne źródła, np. władza nagradzania czy wymuszania, zupełnie nie mają zastosowania, podobnie jak władza legalna (tzw. z mocy prawa), jednak dla współczesnych pokoleń (Y i C) są one mniej istotne. Opisane w rozdziale pierwszym cechy tych pokoleń, takie jak: niezależność, elastyczność, poczucie wolności, indywidualizm, pragmatyzm i wymagania stawiane otoczeniu, w zestawieniu z cywilną odwagą i brakiem ograniczeń powodują, że wymienione źródła władzy są dla przedstawicieli tych generacji mniej skuteczne, a siła

58 I. Świątek-Barylska używa określenia „sztafetowy”, opisując charakter odgrywanych ról, aby oddać specyfikę nowej sytuacji, w której tradycyjne przywiązanie do miejsca w strukturze organizacyjnej będzie musiało ulec osłabieniu. Źródło: I. Świątek-Barylska, *Permanentna elastyczność jednostki*, [w:] K. Januszkiewicz i zesp., *op. cit.*, s. 194.

59 A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 290.

60 Przykładowo, koncepcja przywództwa służebnego, w której ceni się troskę, szczerść, rzetelność i odpowiedzialność. Źródło: K. Blanchard, G. Ridge, *Jak zwyciężać w pracy. Przywództwo wyższego stopnia w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 48; K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 225–231.

61 Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, s. 4.

przywództwa przejawia się w zdolności przewyższania obiektywnych i subiektywnych ograniczeń, którym podlegają przywódcy⁶². Na pierwszy plan wysuwają się (zresztą w pewnym stopniu pozostające w związku ze sobą) władza ekspercka i władza racjonalna, gdyż wynikają one z pracomocności, pozycji, wiedzy i umiejętności zawodowych, a nie emocji. W tym kontekście sprawowanie władzy związane jest przede wszystkim z procesem realizacji zadań, w którym władza pełni funkcje pomocnicze.

W społeczeństwie sieci władza nie jest już skoncentrowana w instytucjach (państwie), organizacjach (kapitalistycznych formach) czy symbolicznych kontrolerach (korporacyjne media, kościoły), ale jest rozsiana w globalnych sieciach bogactwa, informacji i obrazów, które krążą i przeobrażają się w systemie zmiennej geometrii oraz zdematerializowanej geografii. Nie oznacza to jednak jej zaniku.

Ta władza jest jednocześnie wieczna i znikająca. Jest wieczna, ponieważ ludzie są i będą drapieżnikami. Ale w swojej obecnej formie istnienia zanika: sprawowanie tego rodzaju władzy jest coraz bardziej nieskuteczne z punktu widzenia interesów, którym ma służyć. [...] Nowa władza tkwi w kodach informacyjnych i obrazach reprezentacji, wokół których społeczeństwo organizuje swoje instytucje, a ludzie budują swoje życie i decydują o swoim zachowaniu. Umieszczeniem tej władzy są ludzkie umysły. Właśnie dlatego w wieku informacji władza jest jednocześnie możliwa do zidentyfikowania i rozproszona. Wiemy, czym ona jest, ale nie możemy jej przejąć, ponieważ władza jest funkcją niekończącej się bitwy wokół kulturowych kodów społeczeństwa⁶³.

W strukturach sieciowych o luźnej konfiguracji elementów trudno dostrzekać się jednolitych i względnie trwałych struktur, hierarchii i formalnych statutow czy kultur organizacyjnych, które podlegają ciągłym zmianom, wstrząsom i procesom wzajemnego przenikania się. Tej nieciągłości sprzyjają tymczasowe związki ludzi z organizacjami, migracje nie tylko pojedynczych pracowników, ale i całych organizacji zmieniających rynki, na których funkcjonują. Na czoło wysuwa się skuteczność, którą osiąga się – w zależności od warunków – w różny sposób i przy różnych konfiguracjach osób i ról. W związku z tym nie ma czasu na budowanie trwałych kultur organizacyjnych aprobujących relacje podległości. Charyzma nie kształtuje się w warunkach permanentnej zmiany

62 A. K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 26.

63 M. Castells, *Siła tożsamości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 383–384.

oraz relatywizmu norm, wynikającego bezpośrednio ze zmienności celów, zadań i sytuacyjnych uwarunkowań ich realizacji. Role przywódcze ulegają banalizacji i desakralizacji, a w konsekwencji delegitymizacji ze względu na brak możliwości przestrzegania sztywnych zasad i kodeksów postępowania.

Gdy podstawowego znaczenia nabiera przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy, źródłem władzy staje się wiedza wraz z umiejętnościami posługiwania się nią.

Jest to jednak władza rozproszona w systemie policentrycznym⁶⁴ i stale zmieniającym zarówno swoje granice, jak i skład oraz wewnętrzną strukturę. Co więcej, jest to władza, którą uzyskuje się na krótko, bez żadnych gwarancji instytucjonalnych lub społecznych. Jest bowiem sytuacyjna, czyli związana z konkretnym układem zmiennych sił na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Trzeba o nią stale zabiegać i stale zamieniać ją na zasoby ważne dla jednostki i organizacji: kapitał, wiedzę, technologię i informacje. Jest to więc samonapędzający się układ działający na zasadzie sprzężenia zwrotnego: kapitał, wiedza, technologia i informacje leżą u podstaw władzy, a władza u podstaw akumulacji kapitału, wiedzy technologii i informacji. [...] ryzyko utraty i dezaktualizacji wiedzy i władzy stale rośnie wraz ze wzrostem niepewności. Możliwość oddziaływania na ludzi we współczesnych organizacjach to wielka niewiadoma, to coś, czego z góry zakładać już nie można. Władza zostaje więc ubezwłasnowolniona i rozerwana na kawałki. Bardzo wielu aktorów ma szansę uchwycić na jakiś czas któryś z tych jej kawałków. Nikt jednak nie może jej już mieć w całości⁶⁵.

We współczesnych organizacjach procesy kierownicze charakteryzują się⁶⁶:

- rezygnacją z zasady hierarchii,
- tymczasowością i zmiennością funkcji kierowniczych,
- demokratyzacją procesów formułowania wizji organizacji i podejmowania decyzji.

Władza skupiona najczęściej dotyczy tradycyjnych organizacji opartych na strukturze hierarchicznej. Władza rozproszona stanowi odpowiedź na nowe wyzwania otoczenia organizacyjnego oraz przemiany

64 Policentryzm: „zasada organizacji życia społecznego oparta na rozproszeniu ośrodków kierowniczych”. Źródło: *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 30.05.2015]

65 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 52–53.

66 Cz. Sikorski, *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 161.

społeczne, jednak może zostać wprowadzona do organizacji dopiero, gdy zostaną spełnione pewne warunki – gdy organizacja zacznie się przekształcać z tradycyjnej struktury w sieciową, gdy jej pracownicy będą wysoko i interdyscyplinarnie wykwalifikowani, a także będą posiadać takie umiejętności, jak: kompetencje zawodowe, wewnętrzne poczucie kontroli, pozytywna samoocena, proaktywność i umiejętność uczenia się. Będzie to wreszcie możliwe, gdy w organizacji kształtowana będzie kultura organizacyjna oparta na wartościach wspierających rozproszenie władzy. Do takich wartości należą: otwartość, uczciwość, troska o pracowników, wiarygodność, identyfikacja z organizacją, indywidualizm, wolność, samorealizacja i adaptacyjność⁶⁷.

Słowo „rozproszenie” ma wiele różnorodnych znaczeń. Według *Słownika języka polskiego* oznacza ono m.in. „rozmieszczenie w różnych miejscach, daleko od siebie; rozdzielenie na części czegoś jednorodnego; też: roztrwonienie czegoś; rozsypanie, rozrzucenie lub rozniesienie na wszystkie strony”⁶⁸. Przeniesione na grunt zarządzania i użyte w związku frazeologicznym: „rozproszenie władzy” wydaje się paradoksalne, gdyż zaprzecza wiedzy na temat tradycyjnego pojmowania władzy w organizacji. W najprostszym rozumieniu rozproszenie to tyle co przeciwieństwo skupienia władzy w przysłowiowym „jednym ręku” na szczycie hierarchii organizacyjnej. Władza rozproszona to jednak nie władza zagubiona czy rozbita, ale włączająca wszystkich pracowników w proces jej sprawowania. To – paradoksalnie – wyższy stopień sprawowania władzy, gdyż wymaga od kierownictwa organizacji przygotowania warunków (kultury organizacyjnej wspierającej proces rozpraszania), a także przygotowania pracowników.

Rozproszenie nie jest receptą na problemy współczesności dla wszystkich organizacji, ale stanowi jedną z dróg, którymi niektóre organizacje spełniające wymogi rozproszenia mogą iść. Rozproszenie władzy nie jest też wartością zero-jedynkową, a zatem nie jest tak, że istnieje ono w całej organizacji albo nie ma go wcale. Rozproszenie to raczej oddolny proces, który przy wsparciu kierownictwa może uruchomić dodatkowe potencjały pracowników współczesnych organizacji.

W rozdziale tym była już mowa o sztafetowości ról w organizacji, o ich elastyczności i szybkości zachodzących zmian. Kierownikiem się nie „jest”,

67 Część elementów stanowi wymiary zaufania, a druga część to warunki wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej, która stanowi przykład władzy rozproszonej. Niektóre z nich zostały już poruszone podczas omawiania nowych warunków funkcjonowania organizacji, gdyż indywidualizm, wiarygodność, otwartość, samokontrola, samorealizacja czy wolność to atrybuty współczesnego pokolenia. Źródło: P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *op. cit.*, s. 1.

68 *Słownik języka polskiego...*

a raczej się „bywa”⁶⁹. W niedalekiej przyszłości „przywództwo stanie się jedną z ról organizacyjnych, która jest przekazywana kolejnym osobom w związku z realizacją kolejnych projektów”⁷⁰. W skrajnych przypadkach w organizacjach sieciowych, których zespoły spotykają się, tworząc określoną konstelację z wysoko wykwalifikowanych pracowników, z których ktoś pełni funkcje koordynatora, można sobie wyobrazić rozproszenie jako cechę władzy. Zespoły te po wykonaniu projektu rozpadają się, tworząc nowe konstelacje w nowym układzie pracowników pełniących często inne role.

W zależności od sytuacji, osoby będą pełnić funkcje lidera zespołu, równoprawnego członka w innym zespole, a podwładnego w trzecim, gdyż funkcje określać będzie charakter wykonywanych zadań. Nadal istotny i pożądanym będzie duży wysiłek jednostki pod warunkiem, że stanowi on wkład do wyników uzyskanych z pracy zespołowej. Przejmowanie różnych ról wymaga zupełnie innych umiejętności niż te, które stanowią podstawę funkcjonowania organizacji tradycyjnej⁷¹.

Rozproszenie władzy wynika m.in. z rozproszenia wiedzy w systemie organizacyjnym, gdyż przełożeni nie są w stanie znać wszystkich szczegółów pracy swoich podwładnych i co jest konsekwencją takiego stanu rzeczy – nie mogą o tej pracy decydować. Ponieważ zaś praca staje się coraz bardziej złożona, jej wykonawcy – w ścisłej współpracy – zmuszeni są do brania odpowiedzialności za całą organizację, a nie tylko za swój wycinek⁷². Już sama świadomość czasowości sprawowania władzy wymusza zmianę zachowań osób ją sprawujących. Organizacje tradycyjne, o bogatej historii, które próbują dostosować się do wymogów otoczenia (do takich organizacji należą uczelnie publiczne), nie muszą wprowadzać rozproszenia w całej organizacji, ale mogą zapoczątkować drobne zmiany, które być może będą mogły być kontynuowane w miarę kolejnych przemian dokonywanych w innych obszarach organizacji, takich jak np. spłaszczanie struktury czy łączenie jednostek oraz tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych.

Jednak słowo „rozproszenie” ma też inne znaczenie, nie tak pejoratywne jak przywoływane „roztrwonienie” czy „rozrzucenie”, gdyż choć wciąż chodzi o rozbicie, to efekty tego rozbicia bywają pozytywne, a nawet piękne.

69 B. Reeves, T. W. Malone, T. O’Driscoll, *Internetowe kuźnie liderów*, „Harvard Business Review Polska” 2009 (luty), s. 78.

70 W. Bennis, D. Goleman, J. O’Toole, *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 161.

71 D. Miller, *Organizacja przyszłości*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 143.

72 Cz. Sikorski, *Stereotypy samobójcze...*, s. 160.

Słowo „rozproszenie” wywodzi się z łacińskiego *dispersio*⁷³, czyli „rozproszenie” i w takiej formie przeniknęło na grunt fizyki, gdzie oznacza „rozkład widmowy światła złożonego (np. białego) na składowe jedno-barwne w wyniku dyfrakcji, interferencji lub załamania”⁷⁴. Wskutek rozproszenia wiązki światła białego powstaje różnokolorowa, piękna tęcza. Podobnie pojęcie to zostało wprowadzone na grunt zarządzania, gdzie rozproszenie to nie tylko rozbicie starych schematów myślenia („Nie da się opracować nowych sposobów organizowania i zarządzania, a jednocześnie nadal myśleć po staremu”⁷⁵), lecz także nadanie nowej jakości sposobom sprawowania władzy w organizacji, gdzie „barwy” – umiejętności, wartości, doświadczenia wzajemnie się przenikają, tworząc różnorodny i kolorowy kolaż.

Współcześnie postrzega się różnorodność jako szansę dla organizacji, a nie – jak to było do niedawna – jako zagrożenie⁷⁶. Nowa władza działa inaczej niż tradycyjna. Wykonywana jest przez wielu. Jest otwarta i uczestnicząca, napędzana przez wzajemne kontakty. Władza przesyła i dystrybuuje, podobnie jak prąd elektryczny czy woda. Posiada największą energię wtedy, gdy wrze. Celem nowej władzy nie jest więc gromadzenie zasobów, lecz dystrybuowanie ich⁷⁷.

Pojęcie rozproszenia władzy pojawia się coraz częściej w różnych kontekstach również w polskiej literaturze naukowej. Zostało ono zaadaptowane na gruncie teorii społecznych: „Władza rozproszona w sieć relacji stanowi mechanizm podtrzymywania ładu społecznego”⁷⁸. O rozproszeniu władzy w organizacjach sieciowych pisał cytowany już A. K. Koźmiński⁷⁹. Ten sam autor, powołując się na D. S. Pugha, D. J. Hicksona i C. Hinningsa, przy opisie systemów otwartych, adaptacyjnych i organicznych, charakteryzuje je w następujący sposób: „nieformalnie ustruk-

73 *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego, <http://www.slownik-online.pl> [dostęp: 30.05.2015].

74 *Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl>.

75 G. Morgan, *Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 15.

76 Takie postrzeganie różnorodności staje się powszechne nie tylko na gruncie zarządzania, ale wpisuje się w trend przemian społecznych i kulturowych obserwowanych na świecie. Źródło: *Drugi Światowy Raport nt. Różnorodności i Dialogu Kulturowego*, UNESCO 2009, <http://www.unesco.pl/rok-zblizenia-kultur/raport-o-roznorodnosci-kulturowej> [dostęp: 10.05.2015].

77 J. Heimans, H. Timms, *Understanding “New Power”*, “Harvard Business Review” 2014 (December), <https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power> [dostęp: 5.05.2015].

78 E. Bińczyk, *O czym szepcze władza (w ujęciu Michela Foucaulta)*, „Przegląd Artystyczno-Literacki” 1999, nr 9, s. 68.

79 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 53.

turyzowane organizacje, rozproszona władza, kontrola”⁸⁰. Odnosiłki do rozproszenia można znaleźć na różnych polach zarządzania, żeby zacząć od ogólnych dywagacji na temat władzy: „władza powinna być jak najbardziej rozproszona w sieci równoległe i hierarchicznie uszeregowanych wspólnot”⁸¹.

Rozproszenie władzy nie jest więc pojęciem nowym, choć na gruncie polskiej literatury z zakresu zarządzania stosunkowo rzadko spotykamy. O niebezpieczeństwie wynikającym z braku rozproszenia władzy na gruncie prawa pisał natomiast B. Opaliński:

Dokonane w ten sposób rozproszenie władzy ma na celu zapobieżenie jej kumulacji w rękach jednego podmiotu *ergo* oddalenie niebezpieczeństwa rządów despotycznych. [...] Wskazane rozproszenie należy pojmować *sensu largo* nie tylko jako podział na trzy segmenty władzy, ale także rozproszenie wewnątrz tych segmentów, tj. wewnątrz legislatury, egzekutywy oraz [...] wewnątrz judykatury⁸².

Na gruncie politologii rozproszenie jest bowiem traktowane jako zjawisko pożądane i konieczne w systemach demokratycznych: „W państwach demokratycznych władza jest rozproszona”⁸³. Może więc warto przenieść je również na grunt sprawowania władzy w tak szczególnej organizacji, jaką jest uczelnia publiczna.

3.3. Przywództwo emocjonalne a przywództwo racjonalne

Z pojęciem władzy nierozdzielnie związane jest pojęcie przywództwa. „Przez „kierowanie ludźmi” [...] rozumiemy [...] (w organizacji formalnej) działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi

80 A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 58.

81 G. van der Leun, *Bo władza nie może być technokratyczna*, [www.jagiellonski24.pl](http://jagiellonski24.pl), 5.09.2014, <http://jagiellonski24.pl/2014/09/05/m-suskiwicz-bo-wladza-nie-moze-byc-technokratyczna> [dostęp: 10.05.2015].

82 B. Opaliński, *Trybunał Stanu w polskim porządku ustrojowym. Zagadnienia wybrane*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego” 2011, nr 2, s. 111–112.

83 R. Walenciak, *100 najbardziej wpływowych Polaków*, „Przegląd”, 20.01.2003, www.tygodnikprzeglad.pl/100-najbardziej-wplywowych-polakow-0 [dostęp: 12.05.2015].

zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywa się przewodzeniem⁸⁴. Od czasu powstania tej definicji wiedza z zakresu przywództwa ulegała permanentnym przeobrażeniom, dostosowując się do zmieniającego się otoczenia organizacyjnego, do zmieniających się samych organizacji oraz do zmieniających się pracowników. Zastanawiając się nad źródłami przywództwa, warto prześledzić jego ewolucję⁸⁵, skupiając się na ostatnim etapie, który jest istotny z punktu widzenia niniejszych rozważań.

Pierwotnie podstawą przywództwa był emocjonalny stosunek między osobą przywódcy a jego „zwolennikami”. O przywództwie emocjonalnym pisał już Platon, przestrzegając przed przemianą przywódcy w dyktatora:

każdy przywódca ludu, któremu lud bezwzględnie ufa, jeżeli się nie powstrzyma od krwi bratniej, ale niesprawiedliwie skargi wnosi, jak oni to lubią, i ludzi do sądów wlecze, i tam się wala krwią, bo życie człowiekowi odbiera, językiem i ustami bezbożnymi kosztuje bratniej krwi, bierze na siebie czyjeś wygnanie i śmierć, a z daleka pokazuje umorzenie długów i nowy rozdział gruntów – coś takiemu potem nieuchronnie zostaje innego jak albo zginąć z ręki wrogów, albo sięgnąć po dyktaturę i stać się z człowieka wilkiem?⁸⁶

Interesujący przegląd stylów przywództwa przedstawiają R. Goffee i G. Jones, tworząc chronologiczną mapę tych stylów (rys. 3.1). Autorzy⁸⁷ wyróżniają kilka „kamieni milowych” w ewolucji przywództwa organizacyjnego. Według nich opisywany współcześnie kryzys władzy sięga rewolucji racjonalistycznej XVIII w. Główne przesłanie opierało się na stwierdzeniu z okresu oświecenia, że posługując się tylko rozumem, można sprawować kontrolę nad własnym przeznaczeniem. W XIX w. na gruncie tego poglądu wyodrębniono dwa przekonania: wiarę w postęp i wiarę w możliwość osiągnięcia przez człowieka doskonałości. Ten dość optymistyczny obraz świata został zaburzony dopiero pod koniec XIX w., kiedy to M. Webber i Z. Freud podważyli wiarę człowieka w postęp i racjonal-

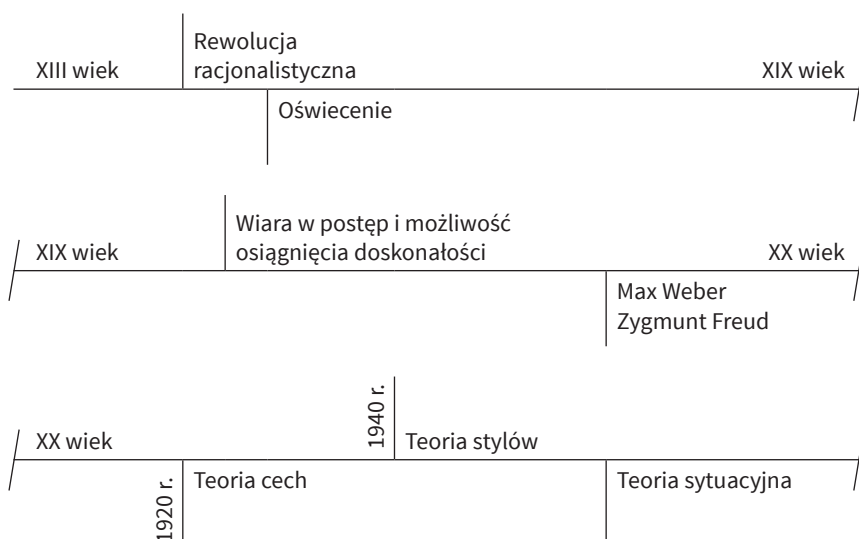
84 J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 451.

85 Opis ewolucji istoty przywództwa nie uwzględnia wszystkich koncepcji przywództwa, a jedynie ogranicza się do dwóch biegunów przywództwa ze względu na źródło sprawowania władzy. W przypadku koncepcji przywództwa charyzmatycznego podstawą łączącą przywódcę z pracownikami jest emocjonalność, natomiast w wypadku koncepcji empowermentu – racjonalność. Opracowanie nie zawiera opisu przeglądu wszystkich koncepcji przywództwa, tylko skupia się na wybranych, istotnych z punktu widzenia niniejszych rozważań.

86 Platon, *Państwo, Prawa*, Antyk, Kęty 1997, s. 275.

87 R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swojego przywódcę?*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 88–90.

ność. Głoszono wtedy, że pod powierzchnią racjonalnego umysłu kryje się nieświadomość, która jest odpowiedzialna za sporą część ludzkich zachowań. Dodatkowo zwracano uwagę na tzw. racjonalność techniczną, czyli racjonalność bez moralności, która ucieleśniając się w biurokracji jako formie organizacyjnej, stanowiła zagrożenie dla życia społecznego, gdyż mogła prowadzić do dehumanizacji człowieka.



Rys. 3.1. Style przywództwa

Źródło: R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swojego przywódcę?*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 89.

Ratunku zaczęto poszukiwać więc w skrajnie przeciwnych rozwiązaniach, uważano bowiem, że jedyną siłą zdolną przeciwstawić się biurokracji jest koncepcja przywództwa charyzmatycznego. Tu jednak też pojawiły się rysy, jako że do przywódców charyzmatycznych XX w. zaliczano również Hitlera czy Stalina, a nie tylko osoby krzewiące dobro. W związku z tym w XX w. artykułowano dalsze wątpliwości co do siły rozumu i zdolności człowieka do ciągłego osiągania postępu. Wtedy to nastąpił wzrost zainteresowania koncepcją przywództwa. Na podstawie przeprowadzanych badań w latach 20. powstała teoria cech, która sprowadzała się do założenia, że istnieje pewien wspólny dla wszystkich przywódców zestaw cech. Jednak brak możliwości znalezienia jednoznacznego ich zestawu spowodował w latach 40. odwrót od tej teorii w kierunku poszukiwania pewnej grupy zachowań pozwalających osiągnąć idealne przywództwo.

W teorii stylów wyróżniono kilka, z których jeden odznaczał się według twórców największym potencjałem. Styl demokratyczny, bo o nim mowa, przeniknął do kierowania organizacjami w postaci wzmózonej liczby kursów i szkoleń, które miały wyposażać przywódców w odpowiedni zestaw zachowań. Jednak teoria ta, która swoje największe triumfy święciła w Stanach Zjednoczonych, okazała się nieprzystająca do istniejących warunków, co powodowało dezorientację wynikającą z braku jej skuteczności. Powstała więc, na gruncie krytyki poprzedniej teorii, sytuacyjna teoria przywództwa, która zakładała zróżnicowane zachowanie przywódcy, nie wskazując jednego stylu czy konkretnych cech, które mogły być różne w zależności od sytuacji.

Trudno nie oddać słuszności tej teorii, nie stanowi ona wszakże jednoznacznej wskazówki postępowania dla przywódców, gdyż w życiu istnieje nieskończenie wiele sytuacji, a co za tym idzie – również nieskończenie wiele odmian przywództwa. Jednak teoria ta zwraca uwagę na potrzebę zdawania sobie sprawy z tego, jakich umiejętności należy używać w rozmaitych okolicznościach.

Różne koncepcje przywództwa pojawiały się i wciąż się pojawiają na gruncie nauk o zarządzaniu. W efekcie tych rozważań powstawało wiele definicji, które często były ze sobą sprzeczne. Spoiwem łączącym współczesne koncepcje przywództwa jest koncentracja na sprawczych cechach przywódcy⁸⁸. Ryzykowne wydaje się mówienie w tym kontekście o „cechach”, gdyż może się to kojarzyć z teorią cech przywódczych⁸⁹, od której zaczęto odchodzić, jak to zostało wspomniane, już w latach 40. XX w. Mimo to trzeba podkreślić, że wciąż można spotkać w literaturze z tego zakresu pogląd, że istnieje pewien zbiór wrodzonych cech wyróżniających przywódcę⁹⁰. Konsekwencją takiego stanowiska jest przekonanie, że przywódcą trzeba się urodzić, że tylko nieliczni mogą odgrywać rolę przywódców w organizacjach, gdyż są oni do tego w pewien sposób predestynowani. Przeciwwstawiane jest mu współczesne stanowisko, że przywódcą może być każdy⁹¹, choć nie każdemu osiągnięcie pewnego poziomu przywództwa zajmie tyle samo czasu. Wyniki przeprowadzonych badań „kwestionują zasadność powszechnie obowiązującego przekonania, że przywództwo to domena nielicznych osób obdarzonych niezwykłą charyzmą. Przywództwo nie jest zapisane w genach i nie można go

88 R. W. Griffin, *op. cit.*, s. 560.

89 S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 471.

90 Ibidem, s. 472.

91 „Nie ma urodzonych liderów, aczkolwiek każdy [...] rodzi się wyposażony w wyjątkowe, mocne strony, które mogą [...] pomóc podczas [...] podróży ku przywództwu”. Źródło: D. Taylor, *Lider bez maski. Prawdziwa droga do sukcesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 56.

nikomu przekazać – to zbiór określonych cech i umiejętności dostępnych dla wszystkich. Teorie, według których charyzma jest nieodzownym elementem przywództwa, są błędne⁹².

Według *Ilustrowanego słownika języka polskiego*⁹³ słowo „przewodzić” oznacza kierować kimś, czyjaś działalnością, stać na czele, dowodzić, dyrygować, rządzić kimś, okazywać swoją wyższość, rozkazywać, narzucać komuś swoją wolę. Wydaje się, że nigdy jeszcze istota przywództwa nie miała tak mało wspólnego z samym jego słownikowym pojęciem. Tradycyjne ujęcie przywództwa określa je jako rodzaj społecznego wpływu, polegającego na oddziaływaniu jednej osoby na inne poprzez powodowanie pożądanego przez tę osobę zachowania kogoś innego, kto ulega jej z powodu więzi, jaka ich łączy lub z powodu autorytetu, jakim obdarzył przywódcę⁹⁴. Pojęcie przywództwa tradycyjnie związane jest z nierównością pozycji⁹⁵ (zawsze w stronę wyższości przywódcy czy to ze względu na jego miejsce w strukturze organizacyjnej, czy też na ilość „posiadanych” informacji) i wpływem (dwustronnym, co prawda, ale zwykle skuteczniejszym w kierunku od przywódcy⁹⁶ do podwładnych). Kilka wybranych definicji przywództwa w ujęciu tradycyjnym przedstawiono w tab. 3.2.

Tabela 3.2. Wybrane definicje przywództwa w tradycyjnym ujęciu

Nr	Definicja	Źródło
1.	„zdolność wskazywania drogi; dalekosiężna wizja, umiejętność organizacji zespołów, twórczość – równie rzadkie w biznesie jak wszędzie indziej”	R. Koch ^a
2.	„jest tym aspektem zarządzania, który pozwala menedżerowi przekonywać innych, by entuzjastycznie dążyli do określonych celów [...] wyrasta z połączenia wrodzonego talentu i wyuczonej umiejętności wykorzystywania akceptowanej przez innych władzy i wpływu w dążeniu do osiągnięć i celów organizacji”	L. R. Bittel ^b
3.	„oznacza proces wpływania na członków grupy poprzez ich motywowanie do działań na rzecz celów grupy oraz koordynowanie tych działań”	W. Wosińska ^c

92 J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 20.

93 E. Sobol (red.), *Ilustrowany słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

94 A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 392.

95 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 25.

96 Pojęcia „przywódca” i „lider” są tożsame (słowo polskie oraz jego odpowiednik angielski) i jako takie w niniejszym opracowaniu są stosowane zamiennie (Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 7).

Tab. 3.2 (cd.)

Nr	Definicja	Źródło
4.	„jest procesem, w którym jednostka wpływa na członków grupy podczas urzeczywistniania celów grupowych czy organizacyjnych”	V. Shackleton, P. Wale ^d
5.	„jest procesem wpływania na ludzi tak, aby osiągnęli oni pożądane cele – albo swoje własne, albo przywódcy”	A. J. DuBrin ^e
6.	„oddziaływanie przywódcy na członków grupy nieformalnej, dzięki czemu zachowują się oni tak, jak podwładni kierowani przez przełożonego w obrębie organizacji rzeczywistej, ale nie odbiegającej od założeń organizacji formalnej [...] odbywa się na podstawie autorytetu posiadanego przez przywódcę; chodzi w tym przypadku o autorytet osobisty lub autorytet techniczny, nie zaś o autorytet władzy, czyli formalny”	T. Pszczółowski ^f
7.	„wykonywanie władzy, wywieranie znaczącego wpływu na daną grupę społeczną. Także prawo do wydawania rozkazów w organizacji, realizowane za zgodą i przy współpracy osób, które wykonują swe zadania na rzecz owego przywódcy”	W. Śmid ^g
8.	„zdolność do nakłaniania ludzi do robienia tego, czego wcale nie chcą i do polubienia tego”	H. Truman ^h
9.	„proces kierowania i wpływania na działalność członków grupy lub całej organizacji, związaną z wykonywaniem zadań”	J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert ⁱ
10.	„jako proces jest to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji [...] jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy”	R. W. Griffin ^j

^a R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 204–205.

^b L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Londyn 1998, s. 187.

^c W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 283.

^d V. Shackleton, P. Wale, *Przywództwo i zarządzanie*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 308.

^e A. J. DuBrin, *Praktyczna psychologia zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 49.

^f T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 200–201.

^g W. Śmid, *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003, s. 189.

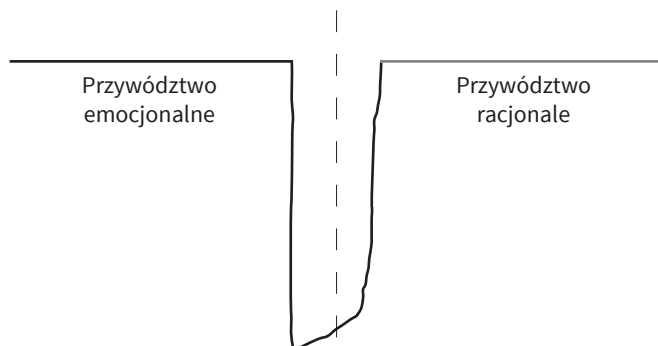
^h A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 760.

ⁱ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 623.

^j R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 554.

Źródło: opracowanie własne.

Przywoływany już podział źródeł władzy według Cz. Sikorskiego⁹⁷ wprowadza pojęcia emocjonalnego i racjonalnego źródła władzy. Ten podział stał się podstawą rozróżnienia typów przywództwa na emocjonalne i racjonalne. Między przywództwem emocjonalnym a racjonalnym powstaje więc przepaść wynikająca z diametralnie innych źródeł jego powstawania (rys. 3.2).



Rys. 3.2. Przywództwo emocjonalne a racjonalne

Źródło: opracowanie własne.

Tradycyjne emocjonalne źródła władzy wynikają z cech osobowości lub posiadanej charyzmy i są związane z autorytetem charyzmatycznym. Sprawowanie władzy jest więc przede wszystkim procesem społecznym, który ma na celu utrzymanie i poszerzanie możliwości wzajemnego wpływu na siebie ludzi. Możliwość kształtowania zachowań innych stanowi główny rodzaj satysfakcji wynikającej z tego rodzaju władzy⁹⁸. Charakterystyczne dla tego typu sprawowania władzy są: hierarchia, silne zewnętrzne poczucie kontroli, duży dystans władzy, dążenie do poczucia bezpieczeństwa, którego źródła poszukuje się w sytuacjach zewnętrznych czy osobach, podatność na zewnętrzne wpływy oraz potrzeba poszukiwania poczucia pewnej predestynacji. Nieadekwatność dopasowania emocjonalnego stylu przywództwa do współczesnych organizacji wynika m.in. z:

- 1) zmian w społeczeństwie,
- 2) zmian w strukturze organizacyjnej,
- 3) negatywnych moralnie skutków relacji społecznych wynikających z tego przywództwa.

⁹⁷ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, s. 104 oraz idem, *Organizacje...*, s. 4.

⁹⁸ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, s. 104.

We współczesnym przywództwie zachodzą więc liczne zmiany, m.in.:

- w fundamencie przywództwa – z emocjonalności w kierunku racjonalności,
- w zmianie punktu ciężkości – z orientacji na szefa ku orientacji na pracownika,
- w postrzeganiu przywódcy – z „marmurowego posągu” ku przejrzystości,
- w postrzeganiu pracownika – z bezwolnej jednostki ku jednostce dojrzałej.

Koncepcje przywództwa ewoluowały, ale ich elementy pozostawały w organizacjach i umysłach pracowników. Jeszcze w 1996 r. P. Drucker pisał, że: „Jedną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników. Jedni przywódcy są myślicielami, inni prorokami. Obie funkcje są bardzo ważne i niezwykle potrzebne. Jednakże bez zwolenników nie ma mowy o liderach”⁹⁹. Koncepcja przywództwa charyzmatycznego była czystym przykładem emocjonalnego przywództwa, gdyż wiązała się z nieomylnością przywódcy, z jego wyjątkowymi i wrodzonymi (co należy wyraźnie podkreślić) cechami, ze ślepym zaufaniem, którym był obdarzany przez podwładnych. Podejście to najczęściej też było powiązane z wysokim miejscem w strukturze organizacyjnej. Przywódca traktowany był jako ktoś ponadprzeciętny, kto ma monopol na prawdę i aby utrzymać ten monopol racji, musi wyraźnie wyróżniać się na tle otoczenia. Wraz ze zmniejszaniem dystansu między podwładnymi a przywódcą, maleje jego siła oddziaływania i w efekcie następuje koniec przywództwa¹⁰⁰. Koncepcja ta jednak poza problemem etycznym, związanym z pytaniem, czy wszystko, co skuteczne, jest również dobre oraz czy świadome wpływanie na nieświadomych pracowników jest działaniem, które można przyjąć z punktu widzenia etyki, zaczęła budzić wątpliwości natury prakseologicznej.

Wątpliwe wydaje się stwierdzenie, że tradycyjnie rozumiana koncepcja przywództwa charyzmatycznego w stosunku do coraz bardziej świadomych pracowników, coraz szerzej wykwalifikowanych, a w związku z tym coraz chętniej przyjmujących odpowiedzialność, wciąż ma uzasadnienie. Zaczęły pojawiać się publikacje, w których rozpatrywano model współczesnego przywództwa dostosowany do nowych warunków, w jakich organizacje funkcjonują. Z punktu widzenia niniejszych rozważań najważniejsza wydaje się zmiana, jaka zaszła w pracownikach. Trudno wszak

99 P. Drucker, *Przedmowa. Zbyt wielu generatów uszło z życiem*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997, s. 14.

100 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*

mówić wciąż o przywódcach, gdy zabrakło ich zwolenników. Opisywane już pokolenia Y czy C – pragmatyczne i przywiązujące dużą wagę do poczucia wolności i wygodnego życia¹⁰¹, charakteryzujące się elastycznością stylów zachowań, które nie definiują ich tożsamości i postaw, nieposiadające zewnętrznych autorytetów, akceptujące rzeczywistość i maksymalne wykorzystywanie pojawiających się możliwości, otwarte, sieciowe, działające zespołowo, niecierpliwie – nie będą w relacjach władzy kierowały się emocjami, lecz racjonalnością.

O pokoleniu C tak pisze M. Richtel:

Ich mózgi są nagradzane nie za skupienie się na jakimś zadaniu, tylko za przetrzucenie się z jednego na drugie – twierdzi profesor wydziału medycznego Uniwersytetu Harvarda Michael Rich, który kieruje Center on Media and Child Health w bostońskim szpitalu dziecięcym. – Skutki mogą być trwałe, istnieje groźba, że wychowujemy młode pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgami¹⁰².

Pozostaje wciąż wiele niewiadomych, ale to, co już wiadomo, to to, że cechy charakterystyczne pokoleń Y czy C wykluczają istnienie przywództwa w tradycyjnym ujęciu. Pracownicy wchodzący na rynek pracy poszukują samorealizacji, samodoskonalenia się, samokontroli. Wśród ważnych dla nich wartości nie dominuje już poczucie bezpieczeństwa, wynikające z patriarchalnego stylu sprawowania władzy, który ma źródło w emocjach i z którego wynika potrzeba ślepego zaufania autorytetowi.

Współcześni pracownicy nie posiadają już więc autorytetów (a jeśli już się pojawiają, to są one przechodnie i wynikają wyłącznie z wiedzy czy kompetencji). Zaufanie do autorytetu jeszcze do niedawna mogło być związane z jego trzema typami: administracyjnym, profesjonalnym i charyzmatycznym¹⁰³. Można zauważyć wyraźną tendencję do eliminowania podstaw autorytetu wynikających z miejsca zajmowanego w strukturze grupy czy związanych z wybitnymi cechami intelektualnymi, moralnymi i osobowymi jednostki. Tylko autorytet profesjonalny, budowany na wiedzy, kompetencjach i doświadczeniu ma szansę przetrwać w przyszłości. Osobowe podejście do przywódcy przestaje więc mieć znaczenie. A. K. Koźmiński nie wiąże już nawet pojęcia przywództwa wyłącznie z osobą przywódcy, lecz traktuje je szerzej, jako pewien ważny dla organi-

101 S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 44–46.

102 M. Richtel, *Pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgami*, „Gazeta Wyborcza”, http://wyborcza.pl/1,75402,8864748,Pokolenie_z_inaczej_rozwinietymi_mozgami.html?as=2#ixzz1f8LnBgeR [dostęp: 22.12.2010].

103 J. F. Terelak, *op. cit.*, s. 108.

zacji zasób jej społecznego potencjału, rozumiany jako „suma zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja”¹⁰⁴. Wiąże się to z przechodnością ról i założeniem, że każdy może stać się przywódcą w rozumieniu racjonalnego przywództwa, bo „w każdej osobie tkwi potencjalny przywódca”¹⁰⁵, a wyzwanie kierownicze stoi przed każdym członkiem zespołu¹⁰⁶. Nowe spojrzenie ukazało przepaść między tym, co było (przywództwo oparte na emocjach), a tym, co jest (przywództwo oparte na racjonalizmie).

Cz. Sikorski¹⁰⁷ zauważa, że przywództwo (jakkolwiek nie byłoby definiowane i interpretowane) związane było i jest z osobą przywódcy. Nawet jeśli padają stwierdzenia, że „przywództwo jest relacją”¹⁰⁸, to jest to relacja pomiędzy osobami oparta na wzajemnym zaufaniu i szacunku. Trudno wyobrazić sobie istnienie organizacji bez przywództwa, ale bez „wodzów”¹⁰⁹, natchnionych liderów stojących na postumencie i pokazujących się chętnie światu, by być podziwianym – już tak. Osoba przywódcy nie znika, zmieniają się natomiast motywy jej działania, sposób sprawowania władzy oraz ogólny wizerunek. Należy jednak zaznaczyć, że sama kosmetyczna zmiana wizerunku bez zastosowania radykalnego reengineeringu w stosunku do osoby przywódcy nie sprawdzi się we współczesnych realiach organizacyjnych (choć R. J. Leider¹¹⁰ twierdzi, że nie można dokonać reengineeringu innych ludzi, to w stosunku do własnej osoby to określenie wydaje się właściwe, gdyż chodzi o całkowite przewartościowanie podejścia do roli przywódcy w organizacji).

Racjonalne źródła władzy paradoksalnie polegają na nieposiadaniu władzy nad innymi w tradycyjnym sensie, a raczej na stwarzaniu określonych warunków, dzięki którym pojawia się szansa pomocy innym w ich rozwoju¹¹¹. Racjonalne źródła władzy skutkują stopniową emancypacją podwładnych i są związane z autorytetem profesjonalnym. Dzięki nim pracowni-

104 A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności...*, s. 151.

105 Ch. Li, *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych. Strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 190.

106 J. S. Czarnecki, *Stereotypy w zarządzaniu szkołą*, [w:] [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 101.

107 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 10.

108 J. M. Kouzes, B. Z. Posner, *op. cit.*, s. 21.

109 Cz. Sikorski, *Organizacje...*

110 R. J. Leider, *Ostateczne zdanie przywódcy: Przewodzenie samemu sobie*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider...*, s. 192.

111 E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 125.

cy dojrzewają do samodzielności i niezależności. Współcześnie pojawiają się takie określenia, jak choćby „przywództwo bez władzy”¹¹², które mają ukazać przepaść między jednym a drugim stylem sprawowania władzy. Trudno jednak zakładać, że każdy kierownik jest w stanie przekroczyć tę przepaść i że tego dokona. Można nawet wnioskować, że niewielu obecnym kierownikom się to uda. Wyrasta wszakże nowe pokolenie wchodzące do organizacji, które w przeważającej większości myśli w jednakowy racjonalny sposób. Organizacje, by dostosować się do nowych realiów, również w tym względzie powinny zastanawiać się nad obszarami, w których mogą uracjonalnić przywództwo lub choć częściowo je odemocjonalnić.

Wydaje się, że choć pracownicy uczelni publicznej zdobywają kolejne szczeble w strukturze, to jednak nie wynika to wyłącznie z szerszego zakresu odpowiedzialności, lecz jest związane ze zdobywaniem wiedzy, umiejętności i kompetencji, czyli wymogów autorytetu profesjonalnego. Taka sytuacja powinna w naturalny sposób prowadzić do osiągnięcia etapu racjonalnego przywództwa. „Organizacja przywódcza na miarę XXI wieku będzie po części oparta na nowoczesnej technice, po części zorientowana na zapewnienie klientom odpowiednich usług i po części funkcjonująca jako placówka edukacyjna dla dorosłych. Najbardziej wyróżniającą cechą będzie z pewnością wytworzenie pewnej kultury ustawicznego procesu uczenia się wszystkich jej współpracowników”¹¹³, a te warunki uczelnia publiczna spełnia, gdyż stanowią one o jej istocie.

Racjonalne źródła władzy¹¹⁴ wynikają z prawomocności, pozycji, wiedzy i umiejętności zawodowych. Zgodnie z nimi sprawowanie władzy związane jest przede wszystkim z procesem realizacji zadań, w których władza pełni funkcje pomocnicze, a jest ona źródłem satysfakcji o tyle, o ile przyczynia się do realizacji tych zadań¹¹⁵. Działanie racjonalne to takie działanie, które „opiera się na należycie uzasadnionych (spełnionych) przesłankach. W takich właśnie warunkach są duże szanse, że działanie oceniane jako racjonalne *ex ante* okaże się również działaniem racjonalnym *ex post*. Nazwiemy je wtedy działaniem skutecznym, ponieważ osiągnięte zostały cele, które wcześniej sformułowano na solidnej (prawdziwej) podstawie”¹¹⁶.

112 R. E. Boyatzis, A. McKee, *Przywództwo bez władzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

113 G. R. Jones, *Tworzenie organizacji przywódczej z misją uczenia się*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja...*, s. 148.

114 Por. M. Czajkowska, *Contemporary tendencies in developing organizational leadership, in view of individual freedom*, [w:] M. Chodorek (ed.), *Intra-Organizational Conditions for Shaping Positive Organizational Potential*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, s. 45–53.

115 Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, s. 104.

116 Cz. S. Nosał, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, AKADE, Kraków 2001, s. 51.

Przywódcą racjonalnym może być potencjalnie każdy. Przywódca został sprowadzony z piedestału na ziemię, obalone zostały mity na jego temat, nie uchodzi za nieomylnego, nie wywołuje silnych emocji¹¹⁷. W. Bennis¹¹⁸ pisze o demistyfikacji roli lidera. Tym, co wyróżnia przywódcę, jest paradoksalnie brak wyróżniania się. Prawdziwy przywódca nie powinien być zauważalny¹¹⁹, można go dostrzec tylko poprzez jego działanie: „Kiedy najlepszy przywódca kończy pracę, ludzie mówią: «Zrobiliśmy to sami!»”¹²⁰, bo najlepiej spędzona minuta to minuta zainwestowana w ludzi¹²¹. Uzasadnione jest więc używanie określenia „transparentny” w stosunku do lidera. Chodzi o taką transparentność zachowania przywódcy, aby z jednej strony nie były potrzebne i konieczne dodatkowe wyjaśnienia czy zapewnienia (np. na temat swojej wiarygodności), zaś z drugiej – aby działania przywódcy były dostrzegane przez pryzmat zmian zachowań innych. Przejrzysty lider to lider przewidywalny dla innych, będący ucieleśnieniem konsekwencji i uczciwości, które stanowią podstawę przywództwa niezależnie od kontekstu organizacyjnego¹²². A od transparentności zależy zaufanie¹²³. Wykonując swoje funkcje, przywódca racjonalny¹²⁴:

- motywuje swoich podwładnych do rozwoju zawodowego,
- formuje ich sposób myślenia i zachowania sprzyjający przedsiębiorczości oraz proinnowacyjności,
- zwiększa stopień ich kulturowego otwarcia.

Samo sformułowanie: „przywództwo” sugeruje nierówność pozycji, hierarchię, podział na tego, który władzę posiada i tych, którzy są jego „wyznawcami”. Tymczasem przywództwo racjonalne polega na tym, że „przywódcy nie mają władzy nad ludźmi, lecz dysponują możliwościami, by pomagać ludziom w rozwoju”¹²⁵, sami nie ustając w doskona-

117 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 45.

118 W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, *op. cit.*, s. 161.

119 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*

120 K. Blanchard, P. Zigarmi, D. Zigarmi, *Jednominutowy Menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony – podwładny*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 74.

121 K. Blanchard, S. Johnson, *The One Minute Manager*, HarperCollins Publishers, London 2011, s. 61.

122 R. E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 204.

123 S. A. Di Piazza Jr., R. G. Eccles, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 179.

124 Cz. Sikorski, *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 123.

125 E. Gobillot, *op. cit.*, s. 125.

leniu¹²⁶. Określenie „nieprzewodzący przywódca” stanowi więc kolejny paradoks współczesnego zarządzania. Przywódcy powinni posiadać umiejętność racjonalnego myślenia, która zapewni widoczny porządek rzeczy, stanie się gwarancją wiarygodności i poczucia bezpieczeństwa u podwładnych¹²⁷. W nowym modelu władzy przywódca nie tylko nie musi mieć naśladowców, ale wręcz nie powinien¹²⁸. W działaniu racjonalnym, czyli opartym na racjonalnym stosunku do kierowniczego autorytetu, lidera zastępują koordynatorzy ułatwiający komunikację między grupami i jednostkami¹²⁹.

Przywództwo racjonalne charakteryzuje się stopniową emancypacją podwładnych. Dzięki niemu podwładni dojrzewają do samodzielności¹³⁰. Dla pracowników pokolenia Y czy C niektóre wartości ulegną zmianie w stosunku do poprzednich pokoleń, a jeśli jakieś pozostaną, to będą osiągane w inny sposób – np. bezpieczeństwo osiąga się już nie poprzez ochronę pracowników „pod skrzydłami lidera” (jak to miało miejsce w przywództwie charyzmatycznym), ale poprzez przewidywalność zachowań, możliwość polegania na sobie i innych. Dążenie do emancypacji pracowników wymaga akceptowania takich wartości, jak ich indywidualizm (prawo do rozwoju i ochrony własnego stylu życia), wolność (prawo do dokonywania wyborów), samorealizacja (prawo do osobistych osiągnięć) oraz adaptacyjność (prawo do tworzenia warunków, które sprzyjają samorealizacji i własnemu rozwojowi)¹³¹.

M. De Pree¹³² pisze: „racjonalizm ceni zaufanie i ludzką godność, zapewniając możliwości rozwoju osobistego i samorealizacji w dążeniu do osiągnięcia celów organizacyjnych”. Twierdzi on, że przywódcy powinni obdarzać pracowników wolnością, rozumianą jako stworzenie warunków do wykorzystywania posiadanych talentów. Trzeba stworzyć przestrzeń, w której następowałaby wymiana takich wartości, jak m.in. otwartość, godność, zaangażowanie. Z kolei J. Welch o potrzebie wolności w relacjach władzy pisze tak: „Aby dać ludziom władzę, trzeba [...] dać pełną wolność”¹³³. Jednak takie zachowanie przywódcy będzie możliwe, gdy pracownicy będą się charakteryzować określonymi cechami. Współcze-

126 B. Kaplan, R. Kaiser, *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 198.

127 M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 7.

128 J. Smith, *Empowerment*, Helion, Gliwice 2006, s. 20.

129 Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, s. 103.

130 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 27.

131 Ibidem, s. 37.

132 M. De Pree, *op. cit.*, s. 7–8.

133 R. Slater, *Jack Welch: 31 sekretów przywódcy*, K.E. Liber, Warszawa 1999, s. 92.

śni pracownicy chcą być traktowani jak partnerzy¹³⁴. Chodzi o to, aby pracownicy mieli rozwiniętą samokontrolę, samoświadomość, aby byli wiarygodni, godni zaufania, aby stawali się przywódcami dla samych siebie. Taki stan jest stanem pożądanym. Rolą przywódcy jest stworzenie takiego klimatu, wykształcenie takich wartości w kulturze organizacyjnej, aby do niego dążyć, gdyż przywództwo racjonalne to właściwie stopniowy proces unicestwiania przywództwa¹³⁵.

Narzędziem przywództwa racjonalnego jest koncepcja empowermentu. Badania dowodzą jednak, że firmy stosujące empowerment mają wyższe osiągnięcia niż ich mniej demokratyczne i bardziej zbiurokratyzowane odpowiedniki¹³⁶. *To empower sb to do sth* znaczy uprawnianć kogoś do robienia czegoś¹³⁷. *Empower*¹³⁸ oznacza więc umożliwiać, pomagać ludziom rozwinąć wiarę w siebie, przezwyciężyć poczucie bezsilności lub bezradności. Sformułowanie to oznacza też pobudzanie ludzi do podejmowania aktywności oraz motywowanie ich do realizacji zadań. Słowo *empowerment* było często stosowane w takich dziedzinach, jak np. polityka czy opieka społeczna¹³⁹. *Empowerment* jest to proces „udzielania” władzy lub pozycji jakiejś osobie lub grupie osób¹⁴⁰. Na gruncie nauk o zarządzaniu *empowerment* oznacza zapewnienie pracownikom narzędzi, zasobów oraz wolności do działania¹⁴¹. *Empowerment* to „proces wyzwala- nia władzy drzemącej w pracownikach – ich wiedzy, doświadczenia i motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiąganie wyników [...], utworzenie klimatu organizacyjnego, który uwalnia drzemące w pracownikach: wiedzę, doświadczenie i motywację”¹⁴².

Z tych różnorodnych definicji można wnioskować, że najlepiej jest definiować *empowerment* opisowo, gdyby jednak chcieć użyć jednego słowa, to najbardziej odpowiednie wydaje się „upełnomocnienie”¹⁴³. Jest ono możliwe dzięki uczeniu innych ludzi tego, że mogą być mniej

134 M. Goldsmith et al., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 211.

135 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 27.

136 P. H. Werhane, R. E. Freeman, *Business Ethics*, [w:] C. L. Cooper (ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. II, Blackwell Publishing, 2005, s. 167.

137 W. Collins, *English Dictionary*, HarperCollins Publisher, London 1997, s. 541.

138 D. A. Whetten, K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2007, s. 449.

139 N. Nicholson, P. G. Audia, M. M. Pillutla, *Organizational behavior*, [w:] C. L. Cooper (ed.), *op. cit.*, vol. XI, s. 103.

140 W. Collins, *op. cit.*, s. 541.

141 N. Nicholson, P. G. Audia, M. M. Pillutla, *op. cit.*, s. 103.

142 K. Blanchard, *Przywództwo...*, s. 58.

143 K. Blanchard, J. P. Carlos, A. Randolph, *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*, Helion, Gliwice 2012, s. 92.

zależni od swoich kierowników. Jednak sam lider nie może „upełnomocnić” pracownika, gdyż to, czy tak się stanie, zależy od samych pracowników. Skuteczny przywódca może jedynie ułatwić ten proces pracownikom, kultywując i wspierając środowisko, w którym ludzie podejmujący decyzje czuliby się swobodnie oraz zapewniając pracownikom narzędzia i wiedzę potrzebną im do podjęcia działań wynikających z tych decyzji¹⁴⁴. *Empowerment* nie polega więc tylko na dawaniu władzy. Przywódcy stosujący filozofię empowermentu (P. F. Drucker uznaje za zasadne użycie określenia „filozofia” do takich działań menedżerów, które zachowują wolność jednostki i oparte są m.in. na samokontroli¹⁴⁵) dążą do eliminacji kontroli zewnętrznej pracowników oraz ograniczają przymus. Skupiają się bardziej na motywowaniu i pobudzaniu do działania¹⁴⁶ siebie i innych. *Empowerment* może pomóc każdemu przywódcy „dotknąć” wiedzy, umiejętności, doświadczenia i zaangażowania każdej osoby w firmie¹⁴⁷. W empowermentcie ustala się granice dla pracowników, ale są one odmienne od tych występujących w tradycyjnych, zhierarchizowanych strukturach. Przypominają one „gumowe taśmy, które mogą się rozciągać, pozwalając pracownikom brać na siebie większą odpowiedzialność, w miarę jak rozwijają się i dojrzewają”¹⁴⁸. Odpowiedzialność jest związana z poczuciem sprawczości – osoba jest odpowiedzialna za swoje czyny, ponieważ posiada zdolność odpowiadania wolą na wyznawane wartości¹⁴⁹. Częsty błąd¹⁵⁰ polega na mylnym przekonaniu przywódców, że w empowermentcie ludzie mogą robić, co tylko chcą. K. Blanchard¹⁵¹ podaje główne obszary (wartości, cele, role, motywatory oraz wzorce zachowań), które wyznaczają elastyczne, co prawda, ale jednak granice działania pracowników. Tworzenie kultury empowermentu nie jest łatwe – oznacza działanie siłą w obliczu przeciwności, gdy próbuje się zrównoważyć odpowiedzialność i wolność¹⁵².

144 M. Goldsmith, C. L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *op. cit.*, s. 212.

145 P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 192–193.

146 D. A. Whetten, K. S. Cameron, *op. cit.*, s. 447.

147 K. Blanchard, J. P. Carlos, A. Randolph, *The 3 Keys to Empowerment. Release the Power within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009, s. 5.

148 K. Blanchard, *Przywództwo...*, s. 67.

149 R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 314.

150 K. Blanchard, *Empowerment through boundaries*, “Executive Edge Newsletter” 1996 (July), vol. 27, issue 7, s. 2.

151 Ibidem.

152 K. Blanchard, J. P. Carlos, A. Randolph, *The 3 Keys to Empowerment...*, s. 4.

W literaturze przedmiotu można znaleźć opis głównych wymiarów empowermentu. Są to warunki, które przywódcy w organizacji zobowiązani są zapewnić pracownikom. Należą do nich¹⁵³:

- 1) poczucie posiadania zdolności i kompetencji (*self-efficacy*),
- 2) poczucie posiadania możliwości decydowania o sobie (*self-determination*),
- 3) wiara w możliwość wywierania wpływu (*personal consequence*),
- 4) poczucie, że to, co się robi, jest wartościowe (*meaning*),
- 5) poczucie bezpieczeństwa (*trust*).

Kultura empowermentu opiera się na wyżej wymienionych wymiarach. P. F. Drucker twierdzi, że: „Nie «zarządza się» ludźmi. Zadanie polega na prowadzeniu ludzi. Celem jest produktywnie wykorzystanie szczegółowych zalet i wiedzy każdej osoby”¹⁵⁴. Autor odchodzi od pojęcia zarządzania ludźmi w kierunku ich prowadzenia. Pomocne jest rozwinięcie kultury uczenia się, do której podstawowych cech należą¹⁵⁵: *empowerment* (zamiast nadzoru), samodzielność w uczeniu się (zamiast instrukcji) oraz budowanie długoterminowych kompetencji (zamiast krótkoterminowych ustaleń).

E. H. Schein¹⁵⁶ pisał na początku lat 90. XX w. o cechach liderów przyszłości. Dwie z nich to chęć i umiejętność angażowania innych oraz dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli. Obecne realia organizacyjne pokazują, że nie wystarczy już tylko dzielić się władzą, ale trzeba przekazać ją pracownikom w całości, zgodnie z koncepcją empowermentu. *Empowerment* oznacza zapewnienie pracownikom narzędzi, zasobów oraz wolności do działania¹⁵⁷ poprzez stawianie na zaufanie, które jest jedną z kluczowych umiejętności w tej koncepcji¹⁵⁸. „Miarą przywództwa nie jest bowiem jakość umysłu, ale postawa wobec innych”¹⁵⁹. Dobry przywódca to paradoksalnie ten, który potrafi oddać władzę w ręce odpowiednio do tego przygotowanych pracowników.

Koncepcja empowermentu ma tym samym przygotowywać pracowników organizacji do uczynienia kolejnego kroku w kierunku koncepcji koordynacji demokratycznej, stanowiącej końcowy efekt stosowania przywództwa racjonalnego.

153 D. A. Whetten, K. S. Cameron, *op. cit.*, s. 451.

154 P. F. Drucker, *Myśli przewodnie...*, s. 128.

155 M. Armstrong, *A handbook of human resources management*, 10th ed., London-Philadelphia 2006, s. 609.

156 E. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider...*, s. 89.

157 N. Nicholson, P. G. Audia, M. M. Pillutla, *op. cit.*, s. 103.

158 P. Block, *The Empowered Manager. Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1987, s. 138–139.

159 M. De Pree, *op. cit.*, s. 4.

3.4. Koordynacja demokratyczna jako końcowy efekt przywództwa racjonalnego

Naturalnym następstwem rozwijania przywództwa racjonalnego jest stworzona przez Cz. Sikorskiego koncepcja koordynacji demokratycznej¹⁶⁰ (rys. 3.3). Zakłada ona, że pracownicy to ludzie dojrzały, ponoszący odpowiedzialność za samodzielnie i świadomie dokonane wybory. To osoby, które poczucia bezpieczeństwa i pewności poszukują we własnych działaniach oraz we współpracy opartej na partnerstwie. To wreszcie osoby zaangażowane w ciągły proces uczenia się i doskonalenia. Sikorski¹⁶¹ zadaje pytanie, jakie wartości mają skłonić pracowników do samodzielności oraz jakie cechy charakteru i umysłu powinni oni rozwijać, aby popełnić jak najmniej błędów. Zwraca uwagę na indywidualność, wolność, samorealizację i adaptacyjność. Jednak akceptacja tych wartości może nastąpić tylko przy założeniu braku egoizmu, a mianowicie, że ich realizacja nie utrudni innym ludziom realizacji wartości, które oni cenią.

Wydaje się, że *empowerment* jako filozofia działania współczesnych przywódców gwarantuje choć w części ten warunek. Stwarzając pewien klimat organizacyjny oparty na głównych przesłankach *empowermentu* – czyli na zaufaniu, poczuciu wartości i poczuciu możliwości decydowania – przywódcy kształtują pewne warunki funkcjonowania jednakowe dla każdego pracownika.

Podstawowym założeniem koncepcji koordynacji demokratycznej jest więc istnienie niezależnych, jak to określa Sikorski¹⁶², dojrzałych, wyemancypowanych pracowników, u których ta koncepcja przejawia się w sferze wartości poprzez:

- indywidualizm, rozumiany jako prawo do ochrony swojego stylu życia,
- wolność, rozumianą jako prawo do dokonywania wyborów,
- samorealizację, rozumianą jako prawo do osobistych osiągnięć,
- adaptacyjność, rozumianą jako prawo do tworzenia warunków sprzyjających własnemu rozwojowi i samorealizacji.

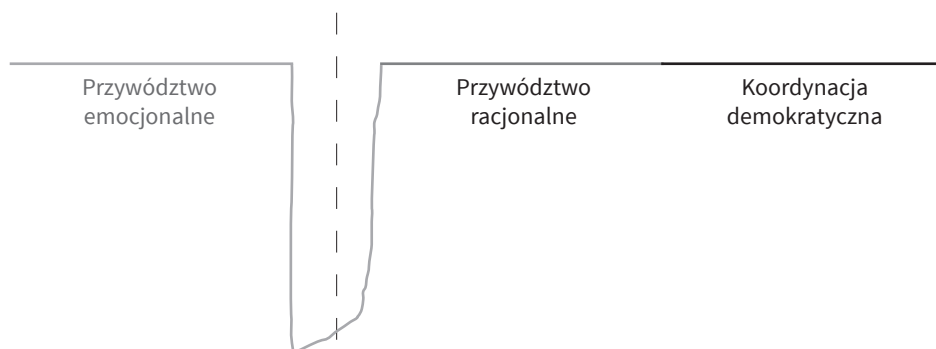
Koncepcja analizy transakcyjnej, która zakłada, że każdy człowiek może przyjmować jedną z trzech ról, zwanych „stanami ego”: dziecka, rodzica i dorosłego, dowodzi, że tylko „transakcje dorosły do dorosłego” wiążą się z wymianą informacji, oceną i racjonalnym podejmowaniem

160 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 62.

161 Ibidem.

162 Ibidem.

decyzji”¹⁶³. Powyższe wartości są więc pożądane, ale tylko w kontekście przyjęcia na siebie roli nieegoistycznego dorosłego, kierującego się racjonalnością i respektującego prawo innych do wyznawania takich samych wartości. W koncepcji tej osobę przywódcy zastępuje koordynator, a w relacjach koordynacji autorytet osobisty i sama osoba przełożonego mają mniejsze znaczenie niż w relacji przywództwa. Wynika to z różnych źródeł władzy: w przypadku przywództwa źródło władzy jest na ogół emocjonalne, natomiast w przypadku koordynacji – racjonalne¹⁶⁴.



Rys. 3.3. Koordynacja demokratyczna jako kontinuum przywództwa racjonalnego

Źródło: opracowanie własne.

Słowo „koordynacja” oznacza: organizowanie działań wykonywanych wspólnie przez wiele osób¹⁶⁵. Koordynator to: „czynnik warunkujący harmonijne funkcjonowanie czegoś”¹⁶⁶, podczas gdy przywódca to „osoba, która przewodzi innym”¹⁶⁷. Określenie „koordynator” lepiej oddaje charakter sposobu myślenia i funkcjonowania osób w koordynacji demokratycznej, gdyż działanie kierowników tak dalece odbiega od tradycyjnych zadań kierowniczych, że określenia „kierownik” czy „przywódca” lepiej zastąpić tym nowym – skromniejszym i bardziej adekwatnym. Działanie koordynatora polega bowiem na „odbieraniu informacji z otoczenia, przekazywaniu ich pracownikom, ułatwianiu komunikacji między grupami i jednostkami, wysyłaniu wiadomości i integrowaniu

163 T. P. Czapla, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 147–149.

164 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 16.

165 *Słownik języka polskiego...*

166 Ibidem.

167 Ibidem.

napływających odpowiedzi. Jest to zatem głównie działalność w sferze komunikacji społecznej, mająca na celu nieustanny proces uczenia się organizacji¹⁶⁸.

Z kolei „demokracja” to m.in.: „forma organizacji życia społecznego, w której wszyscy uczestniczą w podejmowaniu decyzji i szanują prawa i wolność innych ludzi”¹⁶⁹. Koordynacja demokratyczna jest to więc taka forma sprawowania władzy, która zakłada wspólne organizowanie działań przez wszystkich członków grupy, któremu towarzyszy respektowanie różnorodności, indywidualizmu i wolności każdego z nich.

Koncepcja koordynacji demokratycznej, zmuszając ludzi do samodzielnego zaspokajania potrzeb pewności i bezpieczeństwa oraz identyfikacji, zasługuje, zdaniem Sikorskiego¹⁷⁰, na upowszechnienie zarówno w rzeczywistości organizacyjnej, jak i w życiu społecznym, w którym bardziej powszechną jej nazwą jest demokracja liberalna. Koordynacja demokratyczna zakłada, że pracownicy to ludzie dojrzały, którzy ponoszą odpowiedzialność za samodzielnie i świadomie dokonane wybory. To osoby, które poczucia bezpieczeństwa i pewności poszukują we własnych działaniach i w opartej na partnerstwie współpracy z innymi. To wreszcie osoby zaangażowane w ciągły proces uczenia się i doskonalenia¹⁷¹. Koordynacja demokratyczna opiera się na ciągłej komunikacji koordynatora z innymi uczestnikami zespołu i wymaga wyraźnego rozdzielenia obszarów odpowiedzialności, gdyż nie ma w niej miejsca na odpowiedzialność zbiorową¹⁷².

W organizacji spotyka się dwojakiego rodzaju oczekiwania związane z relacjami władzy. Z jednej strony kierownictwo oczekuje, że każdy z pracowników będzie kierował przynajmniej sobą, a w przyszłości i innymi ludźmi pracującymi w zespołach, z drugiej zaś – pracownicy oczekują wolności, wiarygodności, rozwijania indywidualizmu czy „ukierunkowania, zaufania, nadziei”¹⁷³. Funkcje koordynowania zamykają się w pewien powtarzalny cykl, który tworzą¹⁷⁴:

- decydowanie – szeroko rozumiane, łącznie z formułowaniem celów i planowaniem ich realizacji,
- komunikowanie, dotyczące zarówno przekazu informacji w pionie, jak i w poziomie struktury organizacyjnej,
- utrzymywanie stanu równowagi zarówno między organizacją a jej otoczeniem, jak i między elementami systemu organizacyjnego.

168 Cz. Sikorski, *Stereotypy samobójcze...*, s. 162.

169 *Słownik języka polskiego...*

170 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 26.

171 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 62.

172 Ibidem, s. 18.

173 M. Goldsmith, C. L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *op. cit.*, s. 297.

174 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 23.

Z koordynacją demokratyczną wiąże się mały dystans władzy, co stanowi podstawę kształtowania społeczeństwa obywatelskiego. Do korzyści wynikających z tej formy sprawowania władzy należą te o charakterze¹⁷⁵:

- społeczno-kulturowym – koordynacja demokratyczna najbardziej spośród różnych koncepcji sprawowania władzy sprzyja rozwojowi człowieka i budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, intensyfikując procesy uczenia się i osiągania dojrzałości społecznej,
- ekonomiczno-organizacyjnym – koordynacja demokratyczna angażuje i aktywizuje przedsiębiorczość i kreatywność wszystkich pracowników, a nie tylko wąskiej grupy liderów, co w warunkach turbulentnego otoczenia na globalnym rynku może zapewnić organizacji odpowiednią efektywność i konkurencyjność działania,
- etyczno-moralnym, gdyż ten sposób sprawowania władzy radykalnie ogranicza liczbę bezmyślnych wykonawców poleceń, zwolnionych z odpowiedzialności moralnej za skutki swego działania oraz zmniejsza podatność ludzi na działania manipulacyjne.

Koncepcja koordynacji demokratycznej może więc być rozpatrywana dwupłaszczyznowo, gdyż wymaga ona:

- od pracowników – autonomii¹⁷⁶ oraz określonych charakterystyk: indywidualizmu, wolności, samorealizacji, adaptacyjności, wewnętrznego poczucia kontroli, pozytywnej samooceny, proaktywności, umiejętności uczenia się,
- od kierownictwa – tworzenia warunków sprzyjających wykształcaniu opisanych charakterystyk u wszystkich pracowników, w tym u siebie, przez budowanie kultury organizacyjnej opartej na tych wartościach.

Do opisywanych wartości (indywidualizm, wolność, samorealizacja, adaptacyjność), a także cech charakteru i umysłu (wewnętrzne poczucie kontroli, pozytywna samoocena, proaktywność, umiejętność uczenia się) niezbędnych do wprowadzenia koordynacji demokratycznej zgodnie z jej koncepcją należą:

1. Indywidualizm – „ogólnie poczucie niezależności i odrębności osobistej”¹⁷⁷; niepowtarzalność osoby ludzkiej¹⁷⁸. „Pojęcie «czą-

175 Cz. Sikorski, *Przywództwo emocjonalne...*, s. 26–27.

176 Cz. Sikorski, *Stereotypy samobójcze...*, s. 162.

177 *Encyklopedia PWN...*

178 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 62.

- steczkowy» czy «indywidualny» zastępuje dotychczasowy termin – klucz: «masowy» we wszelkich aspektach życia i działalności gospodarczej¹⁷⁹.
2. Wolność – „możliwość podejmowania decyzji zgodnie z własną wolą”¹⁸⁰; jako wartość obiektywna będąca podstawą demokracji liberalnej¹⁸¹. Do pełnej idei wolności dochodzi się, porównując wyniki obserwacji (sposób badania wolności innych) z wynikami refleksji (sposób badania własnej wolności)¹⁸².
 3. Samorealizacja – „stałe dążenie do pełnego rozwinięcia swych wrodzonych możliwości; uznawane przez C. R. Rogersa, A. H. Masłowa i in. za podstawowy, choć nie zawsze osiągalny, cel ludzkiej egzystencji, spełnienie indywidualności”¹⁸³; poszukiwanie w pracy zadań trudnych, nowych i różnorodnych¹⁸⁴. Samorealizacja w najwyższym stopniu może być nagrodą tylko dla pracowników samodzielnych¹⁸⁵.
 4. Adaptacyjność – „przystosowanie organizmów do warunków środowiska”¹⁸⁶; wartość stanowiąca środek do realizacji trzech pierwszych wartości: indywidualizmu, wolności, samorealizacji¹⁸⁷. Jednym z podstawowych źródeł zmiany społecznej jest potrzeba dostosowania się społeczeństw do zmieniającego się otoczenia¹⁸⁸.
 5. Wewnętrzne poczucie kontroli – przekonanie, że wyniki działań ludzi zależą od nich samych, a nie od zdarzeń pozostających poza ich kontrolą¹⁸⁹; stanowi przejaw dojrzałości emocjonalnej, ponieważ człowiek posiadający wewnętrzne poczucie kontroli ma poczucie wpływu na rezultaty swojego działania i w konsekwencji ma poczucie odpowiedzialności za nie oraz jest nastawiony na poszukiwanie nowych, skutecznych sposobów osią-

179 D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998, s. 61.

180 *Słownik języka polskiego...*

181 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 63.

182 J. Tischner, *Spór o istnienie człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 300.

183 *Encyklopedia PWN...*

184 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 65.

185 B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 40.

186 *Słownik języka polskiego...*

187 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 65–66.

188 M. Granovetter, *The idea of advancement in theories of social evolution and development*, "The American Journal of Sociology" 1979 (November), vol. 85, no. 3, s. 489.

189 Ph. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 446.

gania cenionych wartości¹⁹⁰. Wewnętrzne poczucie kontroli charakteryzuje ludzi, którzy wierzą, że to, co się zdarzyło, to, co się dzieje w danej sytuacji i to, co może się zdarzyć jest bezpośrednio związane z tym, co robili, robią lub zamierzają zrobić¹⁹¹.

6. Pozytywna samoocena – samoocena to uogólniona oceniająca postawa wobec samego siebie, która może silnie wpływać na myśli, nastroje i zachowania człowieka¹⁹², w związku z tym ważne jest, aby ta samoocena była pozytywna, ale jednocześnie realna: „chodzi tu oczywiście o zaufanie we własne siły, a nie przekonanie o swojej nieomyślności”¹⁹³. Samoocena nie może więc być zaniżona ani zawyżona¹⁹⁴. Pozytywna samoocena związana jest z poczuciem skuteczności, które jest pojęciem węższym i nastawionym na wydajność¹⁹⁵. Pracownicy charakteryzujący się wysoką skutecznością oddziaływania na przebieg ich zawodowego samorozwoju są otwarci na innowacje oraz czynią swoje zawodowe życie bardziej wydajnym i satysfakcjonującym przez restrukturyzację ról pracowniczych i procesów, za pośrednictwem których ich praca jest wykonywana¹⁹⁶.
7. Proaktywność – działania mające powodować zmiany, a nie będące tylko reakcją na nie¹⁹⁷; osoba proaktywna poszukuje okazji do dokonywania pożądanych zmian, wykazuje inicjatywę, podejmuje działania oryginalne i nowatorskie, i podtrzymuje je do momentu osiągnięcia celu – dokonania zmian w otoczeniu; łatwiej też podejmuje ryzyko i jest nastawiona na przyszłość¹⁹⁸. Proaktywność jest związana z samoświadomością – człowiek proaktywny „nie jest produktem kultury, uwarunkowań i otoczenia, lecz wyznawanego systemu wartości, postaw i zachowań – rzeczy, które kontroluje”¹⁹⁹.

190 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 67.

191 X. Gliszczyńska, *Poczucie sprawstwa*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1983, s. 135–136.

192 Ph. G. Zimbardo, *op. cit.*, s. 542.

193 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 67.

194 A. Cabak, *Badanie nadmiernej pewności siebie oraz preferencji ryzyka wśród profesjonalnych i nieprofesjonalnych uczestników rynku wraz z próbą wskazania powiązań badanych fenomenów*, „Polish Journal of Economic Psychology” 2013, no. 4, s. 25–26.

195 B. J. Zimmerman, *Self-efficacy and educational development*, [w:] A. Bandura (ed.), *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, New York 1995, s. 218.

196 A. Bandura, *Toward a Psychology of Human Agency*, „Perspectives on Psychological Science” 2006. vol. 1, no. 2, s. 176.

197 W. Collins, *op. cit.*, s. 1310.

198 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 68.

199 S. R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Wydawnictwo Medium, Gdańsk 2004, s. 37 i 268.

8. Umiejętność uczenia się – to proces przyswajania wiedzy, zdobywania umiejętności, wdrażania się do czegoś, wyciąganie wniosków z doświadczeń²⁰⁰; ten permanentny proces²⁰¹ sprzyja obiektywizmowi oraz chroni przed kurczowym trzymaniem się niezmiennych norm i wartości, skłaniając do przyjęcia założenia o potrzebie ciągłego rekonstruowania wiedzy o otaczającej rzeczywistości i krytycyzmu²⁰². W wyniku uczenia się aktywność przesuwana stopniowo ze sfery świadomej uwagi do podświadomego, automatycznego sterowania²⁰³. Nawyki myślowe wspierające proces ciągłego uczenia się to: podejmowanie ryzyka, pokorna autorefleksja, pozyskiwanie opinii innych, uważne słuchanie, otwartość na nowe pomysły²⁰⁴.

Opisane charakterystyki łącznie składają się na wzór postawy pracownika w koncepcji koordynacji demokratycznej, mającego określone cechy i wyznające określone wartości. Sikorski²⁰⁵, opisując charakterystykę pracowników w koordynacji demokratycznej, mówi o wartościach, a także o cechach charakteru i umysłu. Należy tu jednak odróżnić cechy wrodzone od cech nabytych. Autor, używając w opisie słowa „cechy”, nie zakłada ich wrodzonego charakteru, ale traktuje to pojęcie zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego* jako „element odróżniający lub charakteryzujący istoty żywe lub przedmioty, ich czynności i stany oraz zjawiska”²⁰⁶. Cechy te na potrzeby operacjonalizacji modelu zostały potraktowane jako wartości istotne z punktu widzenia procesu kształtowania kultury organizacyjnej, wspierającej wprowadzanie koordynacji demokratycznej jako formy sprawowania władzy w organizacji. Model konceptualny koncepcji koordynacji demokratycznej przedstawiono na rys. 3.4.

Biorąc pod uwagę stan ciągłej zmiany opisany w rozdziale pierwszym, wydaje się, że koordynacja demokratyczna jest przyszłościową formą sprawowania władzy we wszystkich organizacjach w przyszłości, a podstawową już teraz w organizacjach rozwijających struktury sieciowe, np. w organizacjach wirtualnych²⁰⁷, gdzie koordynacja demokratyczna oparta jest na samoorganizacji jednostek autonomicznych.

200 *Słownik języka polskiego...*

201 *The Lifelong Learning Programme*, http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm [dostęp: 10.05.2015].

202 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 69–70.

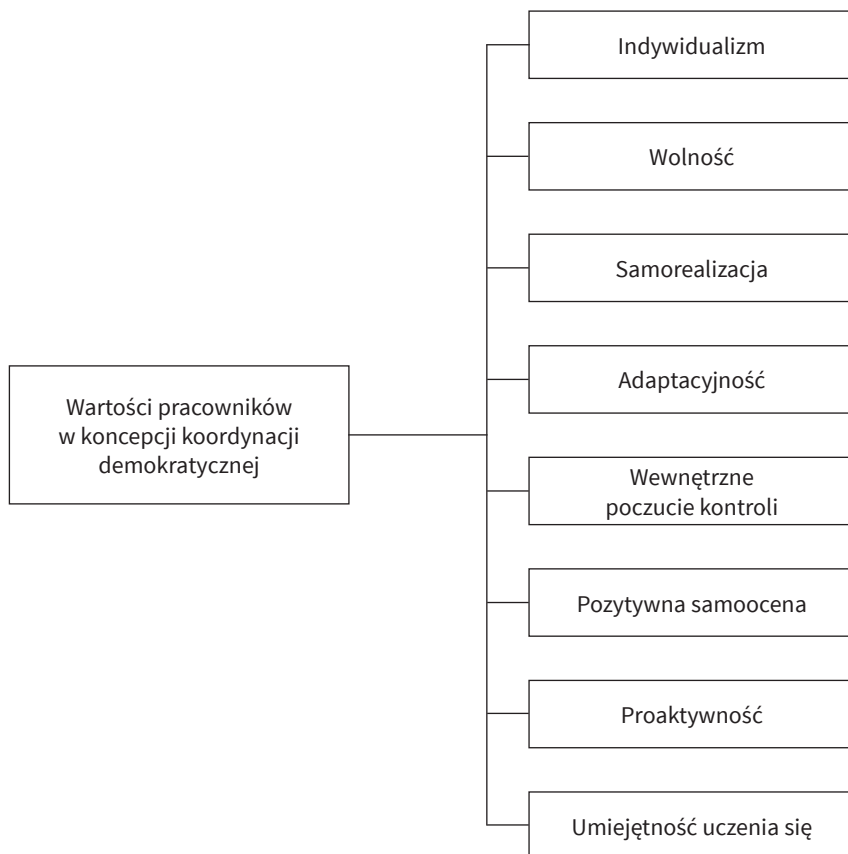
203 P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 188.

204 J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston 2012, s. 191.

205 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 62–70.

206 *Słownik języka polskiego...*

207 Cz. Sikorski, *Stereotypy samobójcze...*, s. 162.



Rys. 3.4. Model konceptualny koncepcji koordynacji demokratycznej

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Możliwości zastosowania koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią publiczną

Komisja Europejska zwraca uwagę, że potrzebny jest nowy model szkoły wyższej, w którym podkreślone będzie znaczenie przywództwa, zarządzania i przedsiębiorczości, a nie tylko wolności akademickiej i wewnętrznej demokracji. Uczelnie powinny mieć autonomię i jednocześnie być zobowiązane do

większej odpowiedzialności (rozliczalności) wobec interesariuszy. Uczelnie powinny być profesjonalnie zarządzane – na podstawie priorytetów strategicznych ustalanych w ramach nowego ładu wewnętrznego. Uczelnie powinny przewyższać fragmentację wewnętrzną na wydziały, instytuty itp., a także rozwijać współpracę: stwarzać multilateralne konsorcja, wspólne kursy, wspólne dyplomy, tworzyć sieci współpracy²⁰⁸.

Wizja współczesnej uczelni zakłada jej szeroką autonomię²⁰⁹. Tworzone przez uczelnie programy nauczania i badań mają uwzględniać potrzeby rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego kraju. Uczelnie powinny współpracować z systemem szkolnictwa średniego i instytucjami kształcenia ustawicznego. Kierując się wieloletnimi strategiami rozwoju, uwzględniającymi cele strategiczne szkolnictwa wyższego w skali kraju, organizacje te mają za zadanie kształcić kadrę naukowo-dydaktyczną, tworząc warunki do jej mobilności geograficznej, instytucjonalnej i międzysektorowej. „Uniwersytet musi mieć charakter demokratyczny, oparty na dominacji racjonalności emancypacyjnej, aby mógł wykonywać zadanie kształcenia i realizować swoją misję kulturową”²¹⁰.

Przywoływana już wizja kadry akademickiej współczesnej uczelni oraz cele strategiczne uczelni, jak i zawarta powyżej wizja uczelni ukazują potrzebę zmian w sposobie sprawowania władzy w tych organizacjach. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce*²¹¹ powinna być zgodna z długookresowymi celami rozwojowymi Polski, do których należą m.in.: zaangażowanie w rozwój kształcenia ustawicznego (co będzie istotne nie tylko ze względu na realizację celów strategicznych kraju w zakresie budowy kapitału intelektualnego i aktywizacji osób starszych, lecz także z powodu zmieniającej się struktury demograficznej społeczeństwa), świadczenie wysokiej jakości usług w obszarze edukacji, badań, zarządzanie szkolnictwem wyższym (prowadzące do efektywnego kosztowo wykorzystania środków publicznych), aktywne uczestnictwo szkolnictwa wyższego w realizacji strategicznych celów rozwoju kraju i poszczególnych regionów, wsparcie wykorzystania wiedzy w działal-

208 *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową 2009, s. 17.

209 *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku (drugi wariant)*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa–Gdańsk 2010, s. 42. M. Wójcicka, *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 42.

210 M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014, s. 126.

211 *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego...*, s. 42. M. Wójcicka, *op. cit.*, s. 18–20.

ności gospodarczej i społecznej poprzez rozwijanie kapitału ludzkiego oraz budowanie fundamentów, rozpowszechnianie, gromadzenie i przechowywanie wiedzy.

W świetle art. 4 ust. 1–4 ustawy o szkolnictwie wyższym:

1. Uczelnia jest autonomiczna we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie.
2. Uczelnie kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej.
3. Uczelnie, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki.
4. Uczelnie współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w szczególności w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych [...], a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym²¹².

Uczelnia publiczna ma więc za zadanie poprzez proces kształcenia przyczyniać się do budowania nastawionego na rozwój i otwartego²¹³ społeczeństwa obywatelskiego, a wprowadzenie koordynacji demokratycznej jako formy sprawowania władzy może przyczynić się do osiągnięcia zamierzonych efektów, jest więc odpowiednim sposobem sprawowania władzy w tym typie organizacji.

Kluczowym warunkiem umożliwiającym wprowadzenie koordynacji demokratycznej do organizacji są autonomia i przedsiębiorczość pracowników²¹⁴. Struktura, strategia czy obowiązujące prawo mają istotny wpływ na sposób sprawowania władzy, gdyż mogą go ograniczać lub stymulować. Jednak w wypadku tej koncepcji bez „właściwych” ludzi nie istnieje możliwość jej wprowadzenia w żadnym zakresie. Ponieważ koncepcja nie zawiera wskazówek dotyczących zakresu jej wprowadzenia do organizacji, można na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu założyć, że może ona obejmować całą organizację lub też być wprowadzana fragmentami w wybranych obszarach, jeśli tylko najważniejszy warunek zostanie spełniony. Do wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej konieczni są odpowiedni pracownicy. Jeśli

212 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r., poz. 572 z późn. zm.), art. 4, ust. 1–4.

213 A. Harrington, B. L. Marshall, H.-P. Müller, *Encyclopedia of social theory*, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2006, s. 408.

214 Cz. Sikorski, *Stereotypy samobójcze...*, s. 162.

jednak mają oni dominującą potrzebę bezpieczeństwa, należy kształtować ich zachowania poprzez²¹⁵:

- stwarzanie sytuacji wzmacniających wiarę we własne siły i zaufanie do samego siebie,
- stopniowe uczenie jednostek umiejętności podejmowania decyzji,
- stwarzanie sytuacji, w których jednostki mogłyby się zachować w sposób niezależny i podejmować samodzielnie decyzje,
- zachęcanie podwładnych do przyjmowania zarówno dobrych, jak i złych ocen wykonania pracy,
- stwarzanie sytuacji, w których jednostki musiałyby stanąć twarzą w twarz z konfliktem,
- ukierunkowanie jednostek na działania wymagające twórczości i inicjatywy.

Po przeanalizowaniu literatury przedmiotu, na podstawie warunków, w których przyszło funkcjonować uczelniom publicznym, opisów uczelni, a także obserwacji uczestniczącej autorki niniejszej rozprawy można wnioskować, że pracownicy w uczelni publicznej charakteryzują się cechami, które umożliwiają wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do zarządzania uczelnią. Jednak nie oznacza to, że koncepcja ta może i powinna być wprowadzona jako metoda zarządzania całą uczelnią na wszystkich jej poziomach i we wszystkich jej jednostkach organizacyjnych. Wydaje się wręcz, że takie rozwiązanie w obecnej rzeczywistości, strukturze, uregulowaniach byłoby niemożliwe. Jednak koncepcja koordynacji demokratycznej nie jest koncepcją zero-jedynkową. Można wprowadzać ją w wybranych obszarach funkcjonowania organizacji i może odbywać się to oddolnie, zmierzając w kierunku wyższych szczebli.

Struktura akademicka uczelni wyższej jest dualna, gdyż zawiera dwie powiązane ze sobą, ale odmienne struktury: akademicką, profesjonalną, w której odbywają się procesy dydaktyki, badań i rozwoju kadry naukowej oraz menedżerską, w której realizują się procesy formalno-administracyjne i dysponowanie środkami materialnymi²¹⁶. Wydaje się, że możliwy i realny jest wybór obszarów, w których (jeśli warunki brzegowe na to zezwalają) można wprowadzać koncepcję koordynacji demokratycznej. Istnieją obszary funkcjonowania uczelni, takie jak np. nadawanie tytułów i stopni naukowych, które z oczywistych powodów muszą zachować swoją hierarchiczną strukturę, ale wiąże się ona raczej z posiadanymi kompetencjami niż z miejscem w strukturze organizacyjnej.

Obecnie, gdy nowe systemy oceny pracowniczej zakładają mnogość różnorodnych aktywności, m.in. osiągnięcia w zakresie badań nauko-

215 B. Kożusznik, *op. cit.*, s. 40.

216 A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 25.

wych i kształcenia kadry naukowej, publikacje (np. patenty, konferencje naukowe, granty, udziały w sieciach badawczych, redakcje czasopism, recenzje), osiągnięcia w zakresie dydaktyki (np. liczba przeprowadzonych godzin dydaktycznych, liczba prac licencjackich czy magisterskich, kierowanie studiami podyplomowymi) czy osiągnięcia organizacyjne (pełnienie różnorodnych funkcji na uczelni, członkostwo w organach kolegialnych uczelni, udział w działaniach promujących naukę, współpraca z biznesem)²¹⁷, praca pracownika naukowego uczelni wymaga umiejętności pracy w zespole, współpracy z innymi ośrodkami zarówno w kraju, jak i za granicą, interdyscyplinarności i elastyczności. Tworzą się zespoły badawcze w celu pisania projektów finansowanych z Narodowego Centrum Nauki, tworzone są zespoły osób współprowadzących przedmioty w ramach cyklu dydaktycznego, często interdyscyplinarne, w których każdy jest profesjonalistą nierzadko w innej dziedzinie.

Zespoły są tworzone na czas realizacji danego projektu, np. finansowanego z działalności statutowej katedry, i trwają tyle, ile potrzeba czasu na jego realizację. Niekiedy w ramach jednego projektu rolę koordynatora mogą przyjmować różne osoby, gdyż różne fazy realizacji zadania mogą wymagać różnych umiejętności, doświadczenia, wiedzy koordynatora, którego zadaniem jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału pozostałych członków zespołu²¹⁸. Równocześnie członkowie jednego zespołu często są członkami innych zespołów. Takie zespoły powstają również nieformalnie w celu zmiany norm kultury organizacyjnej lub np. integracji subkultur istniejących w ramach jednej kultury²¹⁹. Wydaje się więc uzasadnione stwierdzenie, że koordynację demokratyczną można wprowadzić do uczelni publicznej we wszystkich trzech obszarach: naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym, jednak w tym momencie głównie do zespołów zadaniowych, które ze swej istoty zakładają elastyczność, krótkotrwałość i zmienność ról. Jednak to, które konkretnie będą to obszary, zależeć będzie od specyfiki danej uczelni oraz realizowanych w niej aktualnych zadań.

217 Kwestionariusz oceny okresowej pracowników naukowo-dydaktycznych, naukowych i dydaktycznych, Nauki humanistyczne i społeczne, Załącznik nr 1 do uchwały nr 231 Senatu UŁ z dnia 18 listopada 2013 r.

218 Cz. Sikorski, *Organizacje...*, s. 19.

219 Przykładem takiej oddolnej inicjatywy jest grupa ANOMALIA (Andrzejkowa Nieformalna Oddolna Multikatedralna Autonomiczna Liga Inicjatyw Akademickich) powstała na Wydziale Zarządzania UŁ w 2013 r. w celu jednoczenia subkultury pracowników administracyjnych z subkulturą pracowników dydaktycznych, naukowo-dydaktycznych i naukowych Wydziału Zarządzania, której autorka jest członkiem. Cel był realizowany poprzez organizowanie wspólnych płaszczyzn spotkań obu subkultur na gruncie nieformalnym, jednak z pełną akceptacją projektu przez władze uczelni. Projekt zakładał promowanie równości wśród pracowników i ich integrację.

Rozdział 4

Badania empiryczne czynników społeczno-kulturowych wpływających na rozproszenie władzy w organizacji

4.1. Wartości jako kluczowy element badania postaw¹

Jednym z elementów kultury organizacyjnej, przez wielu badaczy przedstawianym jako kluczowy jej składnik, są wartości. Można tu przytoczyć chociażby model kultury odnoszący się do jej przejawów na różnych poziomach głębokości. W modelu tym, nazwanym „diagramem cebuli”², wartości stanowią jądro kultury, jej centrum, wokół którego toczą się inne zdarzenia i występują inne jej elementy nazywane praktykami. Również E. H. Schein³ w swojej powszechnie znanej definicji podkreśla, że aby podstawowe założenia podzielane przez członków grupy zaczęły być wpajane jej nowym członkom, muszą najpierw zostać uznane za wartościowe. O istocie kultury stanowią więc wartości jako najważniejszy jej element. Wartość, według *Słownika języka polskiego*⁴, jest to:

- cecha tego, co jest dobre pod jakimś względem,
- posiadanie zalet,
- zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych.

Z punktu widzenia niniejszych rozważań najistotniejsze wydają się określenia pierwsze i trzecie. G. Hofstede definiuje wartości jako „skłon-

1 Por. M. Czajkowska, *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu*, [w:] Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 204–232.

2 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 43.

3 E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th ed., San Francisco 2010, s. 18.

4 *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 30.05.2015].

ności do dokonywania określonego wyboru”⁵. W słowniku filozofii i etyki wartość oznacza „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń”⁶, natomiast w *Oksfordzkim słowniku filozoficznym*⁷ za kryterium uznawania cechy lub rzeczy za wartość uważa się to, czy uwzględnia się ją przy podejmowaniu decyzji. Wartości stanowią najważniejszy element kultury organizacyjnej również dlatego, że można i należy podejmować próby ich kształtowania, przynajmniej w pewnym stopniu. W kontekście budowania kultury warto zauważyć analogię między łatwością jej identyfikacji a kształtowaniem. Im coś jest bardziej widoczne, tym łatwiej to zmienić.

Powołując się na model góry lodowej E. H. Scheina – najłatwiej jest kształtować symbole, trudniej normy i wartości, zaś kształtowanie podstawowych założeń (często nieuświadomianych sobie przez członków danej kultury) jest prawie niemożliwe, a w każdym razie bardzo trudne i długofalowe. Warto więc, by kierownictwo organizacji skupiło swoją uwagę na tym najważniejszym według wielu autorów⁸ elemencie kultury organizacyjnej⁹. G. Hofstede jest zdania, że wartości są wnoszone do organizacji wraz z jej poszczególnymi członkami, a pewna wspólnota w systemach wartości wynika z tego, że w procesie rekrutacji wyszukuje się pracowników z pożądanymi dla danej organizacji wartościami. Ponieważ jednak kultura organizacyjna jako całość kształtuje się czasem ewolucyjnie, a czasem rewolucyjnie, ale zawsze permanentnie pod wpływem zewnętrznych i wewnętrznych czynników¹⁰, to w odniesieniu do wartości, które stanowią jej kluczowy element, można założyć, że również one mogą kształtować się pod wpływem tych dwóch składowych.

Wpływ czynników zewnętrznych i wewnętrznych na kształtowanie systemu wartości jest zrównoważony i mniej więcej podobny co do siły oddziaływania. Oddziaływanie organizacji na kulturotwórcze czynniki zewnętrzne, takie jak np. system polityczny, prawny czy ekonomiczny,

5 G. Hofstede, *op. cit.*, s. 44.

6 B. Działoszyński (red.), *Filozofia i etyka – słowniki tematyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 176.

7 S. Blackburn, *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 424.

8 Por. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 9.

9 Innego zdania jest Hofstede, który zauważa, że na pracowników silniej niż system wartości założycieli-przywódców oddziałują praktyki (rytuały, bohaterowie, symbole), jednak i u niego tymi nowymi praktykami pracowników stają się wartości założycieli-przywódców. G. Hofstede, *op. cit.*, s. 271.

10 Cz. Sikorski, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 38.

jest znikome. Do czynników wewnętrznych Sikorski zalicza interakcje społeczne występujące w organizacji (nad którymi kierownictwo posiada kontrolę w bardzo ograniczonym zakresie), zmiany formalnych rozwiązań organizacyjnych (na które kierownictwo w organizacji ma największy wpływ) oraz kulturotwórczy wpływ kierownictwa (nad którym kierownictwo ma pełną kontrolę, jeśli tylko te działania są świadomie wprowadzane i kontrolowane oraz, co ważne, spójne dla różnych osób pełniących funkcje kierownicze w danej organizacji)¹¹. Należy też dodać, że wszystkie te czynniki wzajemnie się przenikają. Byłoby zatem wskazane, by organizacja skupiła swoją uwagę na tych czynnikach, które może i powinna kształtować, chcąc w sposób świadomy i konsekwentny budować kulturę organizacyjną firmy.

Jednak tu pojawia się problem, jak rozróżnić wartości deklarowane od tych faktycznie obowiązujących w organizacji. A. Kozak proponuje:

Pracę z wartościami należy rozpocząć od jasnej definicji danej wartości, a następnie przełożyć ją na zachowanie – same deklaracje odnośnie wartości określonych działań nie wystarczą. Wartości, by miały moc wiązania pracowników z organizacją, muszą być wyrażane w przejrzystych i czytelnych zachowaniach¹².

Pracownicy mogą wtedy stworzyć przejrzyste organizacje, czyli takie, które w sposób otwarty i szczery komunikują się z otoczeniem¹³. Kolejnym problemem w interpretacji deklarowanych wartości jest konieczność odróżniania wyobrażeń ludzi dotyczących świata idealnego od ich faktycznych oczekiwań w stosunku do istniejącej rzeczywistości¹⁴.

Badanie wartości jest bardziej skomplikowane niż badanie faktów, gdyż dotyczy stanu umysłu i ma wieloaspektowy charakter¹⁵. Składnikami systemów wartości są postawy, które z kolei determinują zachowania. Postawy mogą ulegać wzmocnieniu poprzez przekonania i są często związane z silnymi uczuciami, które rodzą się z określonych zachowań. Na potrzeby pomiaru postawę można traktować jako skłonność do reagowania w określony sposób na określone bodźce. Postawy są zjawiskiem

11 Ibidem, s. 39–40.

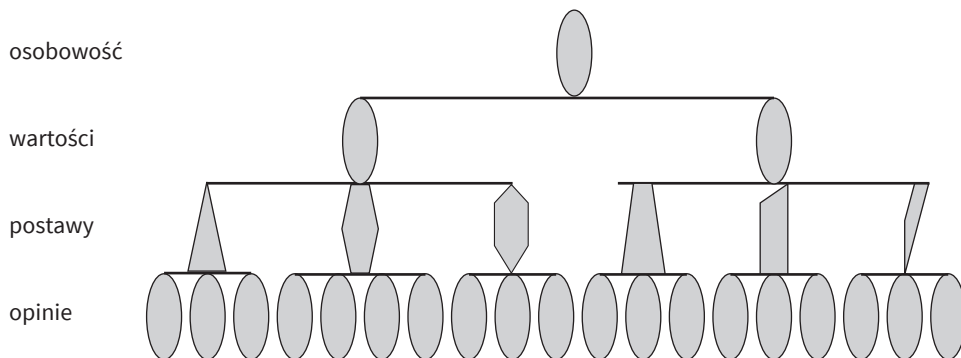
12 A. Kozak, *Zatrzymać pracownika poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej*, www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/zatrzymac-pracownika-poprzez-ksztaltowanie-kultury-organizacyjnej [dostęp: 16.04.2014].

13 T. J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 120.

14 G. Hofstede, *op. cit.*, s. 45.

15 A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 175.

złożonym, wielowymiarowym i o różnym stopniu trwałości¹⁶. Relacje pomiędzy opiniami, postawami, wartościami i osobowością przedstawiono na rys. 4.1.



Rys. 4.1. Hipotetyczne drzewo poziomów postaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 206.

Dokonując próby badania wartości za pomocą opinii, należy spodziewać się błędu pomiaru. Respondenci zapytani o to, czy mają zaufanie do swoich współpracowników, zwykle deklarują, że tak, często jednak okazuje się, że wartości deklarowane różnią się od wartości, które faktycznie stanowią podstawę podejmowania codziennych decyzji. Pytanie, czy wartości deklarowane w misji organizacji są takimi, które kierownictwo może kształtować. Na przykład misja Uniwersytetu Łódzkiego zawiera następujące wartości deklarowane: wspólnota, otwartość, jedność w różnorodności, innowacyjność dla rozwoju i elitarność. Praktycznie wszystkie z wymienionych wartości kierownictwo UŁ może kształtować, np.: wspólnotowość poprzez tworzenie wydarzeń jednoczących członków, otwartość poprzez permanentną i efektywną komunikację – zarówno wertykalną, jak i horyzontalną, czy też elitarność poprzez działania zmierzające ku wykształceniu ludzi mądrych, odpowiedzialnych i tolerancyjnych.

Wartości należy zatem badać poprzez postawy, gdyż – jak twierdził Hofstede – ludzie często mówią o świecie w sposób życzeniowy, wyznając wartości, jakie chcieliby, aby ich otaczały, a nie jakie są naprawdę. Badając wartości, należy też pamiętać o skłonności umysłu do blokowania informacji zagrażających samoocenieniu. Samooszukiwanie się (*self-deception*)

¹⁶ Ibidem, s. 203–206.

polega na oszukiwaniu samego siebie w celu podtrzymania pozytywnego obrazu własnej osoby¹⁷. Człowiek wyżej ocenia siebie i chętniej przypisuje sobie wartości pozytywne oraz pożądane społecznie, takie jak prawdomówność czy uczciwość. Ten problem uniemożliwia wręcz badanie wartości, np. zaufania, poprzez badanie opinii. Na postawione pytanie: „Czy można mieć do Pani/Pana zaufanie?” – większość osób odpowiedziałaby twierdząco, a mogłoby zdarzyć się i tak, że osoby, które odpowiedziały przecząco, są godne zaufania, ale ich odpowiedź wynika z zaniżonej samooceny.

Na ocenę wpływa nie tylko poziom samooceny, lecz także – w wypadku oceny innych – to, czy ktoś jest przez daną osobę lubiany czy nie (efekt aureoli polega na tym, że osobę lubianą ocenia się wyżej¹⁸). Właściwie skonstruowane kwestionariusze badające zaufanie nie pytają o zaufanie wprost, ale poprzez jego składowe (wymiarowe). W związku z tym respondenci często nie są świadomi, jaka wartość jest badana, gdyż to mogłoby zniekształcić odpowiedź.

4.2. Kultura organizacyjna uczelni publicznej sprzyjająca rozproszeniu władzy

Organizacje wymyślają coraz to nowe sposoby, aby działać bardziej efektywnie; zwracając się ku tak zwanym miękkim aspektom zarządzania, próbują gromadzić kapitał społeczny, który zaczyna się, zdaniem J. S. Czarneckiego, od komunikatu fundamentalnego i poprzez przywództwo, zespoły, kulturę organizacyjną, a ostatecznie *public relations* tworzy spiralę zdarzeń, które dzięki powtarzalności tworzą mechanizm gromadzenia tego kapitału w organizacji¹⁹. Jednak żadne zmiany nie spowodują spodziewanych efektów, jeśli kultura organizacyjna tych organizacji nie ulegnie zmianie, jeśli nie zmienią się obowiązujące w niej: system wartości, sposób myślenia czy styl zarządzania²⁰.

Kultura organizacyjna, choć często nie jest tak wyrazista jak inne elementy organizacji, stanowi kluczowy jej element i jako taka „powinna

17 Ph. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 272.

18 Ibidem, s. 723.

19 J. S. Czarnecki, *Tworzenie kapitału społecznego*, „Master of Business Administration” 2007, no. 3 (86), s. 40–45.

20 K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19.

podlegać zmianom dostosowującym ją do podstawowych zmian w otoczeniu²¹. Jest ona fundamentem, na którym można budować zmiany w innych obszarach. Kultura stanowi

zbiór wspólnych, podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów dotyczących jej wewnętrznej integracji i zewnętrznego przystosowania, które funkcjonują na tyle dobrze, aby zostały uznane za wartościowe i dlatego są one wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych problemów²².

Kultura organizacyjna zwiększa skuteczność pracy oraz zaangażowanie członków danej organizacji. Współpraca między ludźmi świata akademickiego jest niezwykle istotna dla rozwoju nauki, a relacja z „mistrzem”, obserwacja zachowań kolegów itd. wpływają na chęć do współpracy z pozostałymi członkami społeczności akademickiej.

Kultura obejmuje wspólne świętowanie sukcesów i przeżywanie porażek. Jednak współczesna kultura uczelni opiera się nie tylko na współpracy, ale też na konkurencji w ramach tej samej grupy i jest to kolejny paradoks współczesnej organizacji. Nie będzie to jednak stanowić problemu, gdy reguły współpracy i konkurowania zostaną jasno sformułowane i będą dostępne dla wszystkich²³. Dziś cywilizacje przemieszczają się, mieszają i przenikają. Różne poglądy istnieją obok siebie, tworząc kolaż wartości, znaczeń, tradycji i obyczajów. Jest to proces wzbogacający doświadczenie każdej kultury, ale równocześnie budzący obawy i reakcje obronne, często gwałtowne²⁴.

Model uczelni w podziale na typ kultury organizacyjnej prezentuje I. McNay²⁵ (rys. 4.2). Wyróżnia on, ze względu na zdefiniowanie polityki firmy jako całości (od swobodnej do rygorystycznej) oraz kontrolę wdrażania polityki (od swobodnej do rygorystycznej), cztery grupy: kulturę kolegium, biurokracji, przedsiębiorstwa i korporacji. W kulturze kolegium kluczowa jest wolność, w kulturze biurokracji istotne są regulacje, w korporacji – władza, a w przedsiębiorstwie – klient. Autor twierdzi,

21 Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 94.

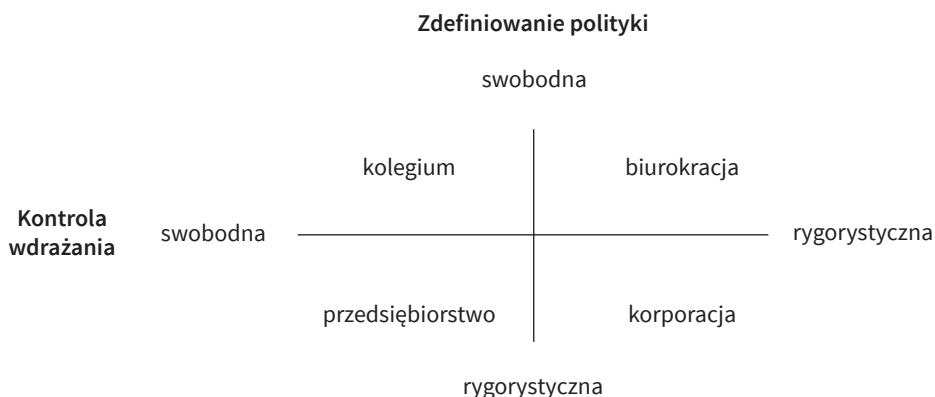
22 E. H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 18.

23 D. Hejwosz, *Edukacja uniwersytecka i kreowanie elit społecznych*, Impuls, Kraków 2010, s. 87.

24 C. Magris, *Targowisko tolerancji*, „Gazeta Wyborcza”, 10.11.2001, s. 8.

25 I. McNay, *From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities*, [w:] T. Schuller (ed.), *The Changing University?*, Taylor & Francis, Institution Society for Research into Higher Education Ltd., London 1995, s. 105–107.

że wszystkie cztery typy kultur współistnieją w większości uczelni, jednak w różnych proporcjach. Należy však zastrzec, że i kultura organizacyjna może być przyczyną problemów organizacji, jeśli obowiązujący w niej system wartości zachęca do myślenia w kategoriach doraźnych zysków, przedkładania celów indywidualnych ponad cele organizacyjne. W takich wypadkach kultura z cennego zasobu organizacji może stać się główną przeszkodą, uniemożliwiającą sprawne funkcjonowanie na rynku²⁶. Istotne jest więc nie tylko istnienie wartości i postępowanie członków organizacji zgodne z deklarowanym przez nich systemem, ale też jakie są to wartości. Na podstawie powyższego stwierdzenia można przyjąć, że jeśli wartości, na których buduje się kulturę organizacyjną, są powszechnie i społecznie uznawane za etyczne²⁷, to organizacja ma szansę uniknąć opisanego zagrożenia.



Rys. 4.2. Modele uczelni ze względu na typ kultury organizacyjnej

Źródło: I. McNay, *From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: the Changing Cultures of Universities*, [w:] T. Schuller (ed.), *The Changing University?*, Taylor & Francis, Institution Society for Research into Higher Education Ltd., London 1995, s. 106.

Wydaje się, że we współczesnych realiach kultura organizacyjna uczelni publicznej jawi się jako kultura współdziałania²⁸. Jest to typ kultury stworzony ze zbioru nieantagonistycznych subkultur, których zróżnicowanie

26 G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1, s. 10.

27 Etyka – ogół zasad i norm postępowania przyjętych w danej epoce i w danym środowisku. Źródło: *Słownik języka polskiego...*

28 Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna...*, s. 110–111.

wynika z odmiennych doświadczeń środowiskowych różnych grup pracowników lub zróżnicowanych wymagań związanych z różnymi obszarami działania organizacji. Wśród jej członków istnieje przekonanie, że różnorodność kulturowa stanowi korzyść, a nie zagrożenie. Pluralizm kulturowy pozwala na zróżnicowanie reakcji na zmiany w otoczeniu, zwiększając zdolność przystosowawczą tego typu kultury. Kultura ta wymaga stosowania szerokiego repertuaru wzorów kulturowych²⁹, które we współczesnych kulturach traktowane są instrumentalnie³⁰, a nie emocjonalnie, w związku z tym zwiększa to elastyczność działań jej członków nie tylko w ich sposobach zachowania, lecz także myślenia oraz kształtuje otwartość.

W warunkach kultury współdziałania kierownik nie upowszechnia jednego słusznego modelu kultury, ale traktując organizację jako system społeczny, pozwala na istnienie różnorodnych wzorów kulturowych. W kulturze współdziałania nie przywiązuje się już tak dużej wagi do roli symboli organizacyjnych jako elementów kultury (świadczy to o słabej kulturze pod względem wzorów kulturowych), ponieważ nie one są wyznacznikiem tożsamości jej członków, których łączy pewien wspólny zestaw wartości (świadczy to o silnej kulturze pod względem wartości). Jest to więc kultura silna co do wartości, ale słaba co do zewnętrznych jej przejawów (symboli). Trzeba znaleźć wspólny mianownik dla zróżnicowania kulturowego w organizacji i takim mianownikiem może być kultura rozumiana jednak wyłącznie jako normy, wartości i założenia, przy jednoczesnej akceptacji różnic w sposobach ich przejawiania³¹. „Chodzi jedynie o to, aby była to wspólnota otwarta, ucząca się, a nie taka, która zazdrośnie strzegąc własnej tożsamości, często bezpowrotnie traci szansę swojego rozwoju. Uzyskanie upragnionej jedności w różnorodności polega na poszukiwaniu tego, co łączy, a nie eliminowaniu tego, co dzieli”³².

W literaturze z zakresu zarządzania istnieje określenie „organizacje fraktalne”. Fraktal to „rodzaj figury geometrycznej, płaskiej lub przestrzennej, zazwyczaj charakteryzującej się własnością samopodobieństwa – małe fragmenty fraktala, oglądane w odpowiednim powiększeniu, wyglądają tak samo jak obiekt pierwotny”³³. Fraktale mają dwie charaktery-

29 Wzory kulturowe odzwierciedlają założenia, wartości i normy danej kultury organizacyjnej. Źródło: Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 49.

30 Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna...*, s. 142.

31 B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 281.

32 Cz. Sikorski, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6 (65).

33 *Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo PWN, [www. http://encyklopedia.pwn.pl](http://encyklopedia.pwn.pl) [dostęp: 11.05.2015].

styczne cechy: samopodobieństwo i samoorganizację³⁴. Samopodobieństwo polega na tym, że w strukturach fraktalnych każda część struktury fraktala odzwierciedla strukturę całości. Samoorganizacja zaś polega na dynamicznej odbudowie i rozpadzie z ciągłą powtarzalnością procesu samoorganizacji oraz wymaga autonomii w stosowaniu właściwych metod dla każdorazowego zadania. Użycie fraktali jako miary dla struktur o wysokiej złożoności daje jednak możliwość nowego całościowego spojrzenia na organizację, tworząc nowy obraz całości³⁵.

Kulturę organizacyjną uczelni publicznej można więc porównać do struktury fraktalnej, gdyż opiera się ona na czynnikach społeczno-kulturowych, ważnych z punktu widzenia budowania zaufania w organizacji w relacjach władzy, a także z punktu widzenia wprowadzania koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią. Jest ona oparta na wspólnych wartościach w całości i w każdym powstającym zespole – jest to więc kultura charakteryzująca się samopodobieństwem pod względem wartości. Zespoły są elastyczne i powstają na pewien czas (niekiedy krótki), nie wykształcają zatem swoich odrębnych wartości, które stanowiłyby fundament ich funkcjonowania, choć oczywiście z założenia są różnorodne, natomiast opierają się na wartościach wspólnych dla wszystkich członków organizacji. Jednocześnie zespoły te nieustannie powstają, przekształcają się, uelastyczniając kulturę organizacyjną i czyniąc ją w pewnym stopniu samoorganizującą się. Kultura taka, mimo ciągłych przekształceń, jest przejrzysta i może stwarzać warunki do podnoszenia poziomu zaufania oraz do wprowadzenia koordynacji demokratycznej w organizacji.

Kultura organizacyjna uczelni publicznej powinna być funkcjonalna, a co za tym idzie – przejrzysta, ale też zdolna się dostosować, zachęcająca do krytycyzmu postrzeganego jako źródło nowości i antidotum na niewłaściwe, nieaktualne założenia oraz modele myślowe. Trudno jest wszakże utrzymać siłę kultury organizacyjnej i jej przejrzystość, jednocześnie godząc to z nieszablonowym zachowaniem jednostek³⁶. Jeśli jednak deklaracje wyznawanych wartości nie są umocowane w czymś więcej niż tylko w pięknych słowach i pustych intencjach, to mają małą lub wręcz żadną siłę oddziaływania³⁷. Dlatego tak ważne jest dla organizacji

34 H.-J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 103–113.

35 B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 24.

36 A. Deering, R. Dilts, J. Russell, *Przywództwo Alfa. Narzędzia dla liderów biznesu, którzy oczekują więcej od życia*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 174.

37 S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 85.

kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach ważnych z punktu widzenia danej organizacji, gdyż wtedy przechodzi się z poziomu deklaratywnego na praktyczny.

Kształtowanie kultury organizacyjnej „polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów”³⁸. Chodzi więc o stworzenie kultury organizacyjnej opartej na takich wartościach, które nadają pracy poczucie sensu i które pozwalają pracownikom w pełni wykorzystać ich możliwości, stymulując wyobraźnię oraz kreatywność³⁹. Do wartości pożądanых w kulturze organizacyjnej pracownicy zaliczają: lojalność, uczciwość, skuteczność, otwartość, troskę, równość⁴⁰. Jeśli zostawi się kulturę organizacyjną samej sobie, żeby się ukształtowała, to istnieje niebezpieczeństwo, że „cofnie się ona do najmniejszego wspólnego dzielnika i stworzy własny restrykcyjny, leniwy i antyproduktywny kodeks”⁴¹. Wartości należy kształtować w sposób świadomy i na nich opierać kulturę organizacyjną, a następnie wzmacniać ustalony system wartości poprzez nieustające uczenie się⁴². „Pomostem między kodeksami postępowania, deklaracjami systemu wartości i okresowymi ocenami wyników cytowanymi przez pracodawców a prawdziwą kulturą etyczną jest skuteczne przywództwo”⁴³. Rolą władzy we współczesnej organizacji jest więc m.in.⁴⁴:

- budowanie zaangażowania i zaufania poprzez autentyczne włączanie uczestników w dane procesy,
- tworzenie otoczenia, w którym wyszukuje się talenty i inteligentnie je ukierunkowuje, a także zachęca ludzi do doskonalenia się,
- wspieranie innowacji i zachęcanie do podejmowania ryzyka.

Połączenie tego, co wspólne, z tym, co różnorodne jest współcześnie zasadniczym zadaniem przywództwa⁴⁵. Jak twierdzi W. Bennis: „Przy-

38 Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność...*, s. 95.

39 M. Kets de Vries, *Lider na kozetce*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 353.

40 H. von Weltzien Hoivik, *Accessing, managing and sustaining moral values in organizations: A case study*, [w:] H. von Weltzien Hoivik (ed.), *Moral Leadership in Action. Building and Sustaining Moral Competence in European Organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003, s. 117.

41 J. Hoover, A. Valenti, *Uwolnić potencjał liderów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 329.

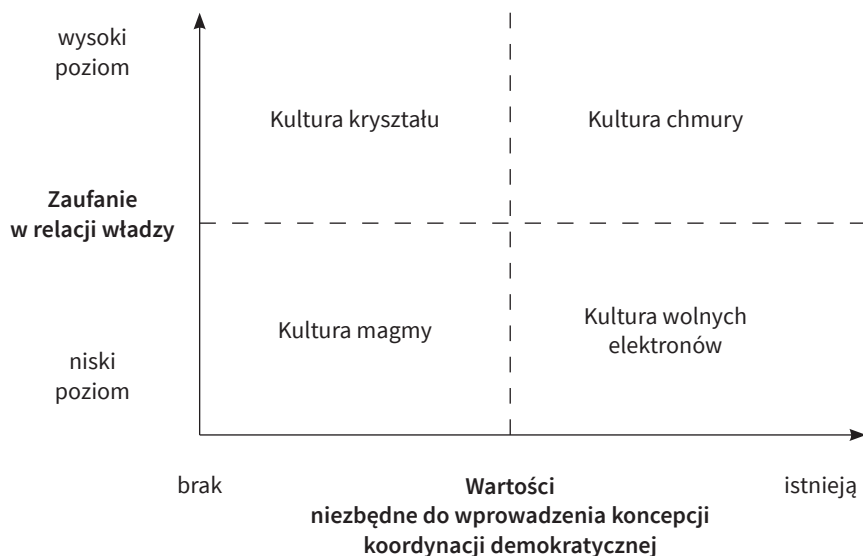
42 Ibidem.

43 S. Harrison, *op. cit.*, s. 95.

44 M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka menedżerów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 85.

45 F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 16.

wództwo bez wzajemnego zaufania jest sprzecznością pojęć⁴⁶. Warto więc połączyć te dwa elementy w macierzy, która wyznaczy cztery pola kultury organizacyjnej z punktu widzenia poziomu zaufania w relacjach władzy w organizacji z jednej strony i wartości, które są wyznawane przez pracowników organizacji z punktu widzenia koncepcji koordynacji demokratycznej – z drugiej (rys. 4.3).



Rys. 4.3. Macierz kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy

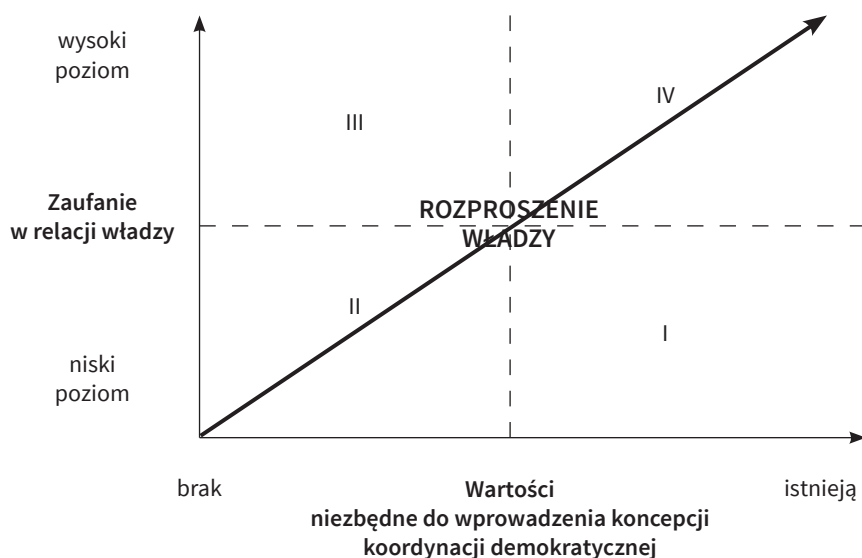
Źródło: opracowanie własne.

W wyniku połączenia dwóch wymiarów: zaufania i koordynacji demokratycznej powstały cztery pola, które zostały nazwane następująco⁴⁷:

- I. kultura wolnych elektronów,
- II. kultura magmy,
- III. kultura kryształu,
- IV. kultura chmury.

46 S. M. R. Covey, R. R. Merrill, *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 272.

47 Schemat ten stanowi pewne uproszczenie rzeczywistości, gdyż wymaga dokonania kategoryzacji w celu przyporządkowania badanych obiektów do danej kategorii. Kultura organizacyjna jest tu analizowana tylko z punktu widzenia wybranych aspektów.



Rys. 4.4. Wektor rozproszenia władzy w macierzy kultur uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy

Źródło: opracowanie własne.

Kultura I charakteryzuje się niskim poziomem zaufania w relacjach władzy i jednocześnie istnieniem wartości pozwalających na wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do zarządzania uczelnią. W organizacjach o takiej charakterystyce kultury organizacyjnej pracownicy są gotowi na rozproszenie władzy, brak jednak „kleju”, który przygotowałby organizację na nadchodzące zmiany. Rekomenduje się więc podniesienie poziomu zaufania w relacjach władzy w organizacji, by można było wprowadzić jej rozproszenie.

Kultura II charakteryzuje się niskim poziomem zaufania w relacjach władzy i jednocześnie brakiem wartości pozwalających na wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do zarządzania uczelnią. W organizacjach o takiej charakterystyce kultury organizacyjnej nie ma warunków do rozpraszania władzy w organizacji.

Kultura III charakteryzuje się wysokim poziomem zaufania w relacjach władzy i jednocześnie brakiem wartości pozwalających na wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do zarządzania uczelnią. W organizacjach o takiej charakterystyce kultury organizacyjnej kierownictwo może poprzez komunikację, nieformalne spotkania, własny przykład, aktywizowanie albo – jeśli to nie przyniesie efektów – poprzez

proces selekcji⁴⁸ mobilizować kadry pracownicze do zmiany struktury wartości i dopiero wtedy można wprowadzać rozproszenie władzy.

Kultura IV charakteryzuje się wysokim poziomem zaufania w relacjach władzy i jednocześnie istnieniem wartości pozwalających na wprowadzenie kultury organizacyjnej opartej na koncepcji koordynacji demokratycznej do zarządzania uczelnią. W organizacjach o takiej charakterystyce kultury spełnione są warunki pozwalające na rozpraszanie władzy.

Na podstawie analizowanej literatury przedmiotu można przypuszczać, że uczelnie publiczne w Polsce powinny znaleźć się w kategorii III lub IV, w zależności od istniejącego poziomu zaufania. Specyfika pracy pracowników naukowo-dydaktycznych wyznacza pewne bariery wejścia do tego zawodu. Jednocześnie poziom zaufania w relacji władzy może oscylować poniżej średniej wyznaczonej dla przedsiębiorstw, gdyż wszechobecne zmiany na wielu polach, dotyczące kadry wyższych uczelni publicznych, mogły spowodować spadek zaufania, jak to często ma miejsce w przypadku gwałtownych zmian społecznych⁴⁹ czy organizacyjnych. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na poziom zaufania w społeczeństwie polskim. W raporcie z badań przeprowadzonych w 2014 r. podano, że średnia wartość uogólnionego indeksu zaufania jest niezmiennie ujemna.

Oznacza to, że w społeczeństwie polskim nieufność i ostrożność w nastawieniu do innych przeważa nad otwartością i ufnością. Co więcej, w ostatnich dwóch latach wartość prezentowanego wskaźnika dość istotnie zmalała. Wskazuje to na dodatkową intensyfikację zdystansowania Polaków w relacjach z innymi. Obecnie grupa osób cechujących się najwyższym stopniem ostrożności w stosunkach międzyludzkich jest trzykrotnie większa niż tych, które prezentują postawę całkowitej otwartości na innych (25% wobec 8%)⁵⁰.

48 Wydaje się tu zasadne użycie słowa „selekcja”, choć sugestia dokonywania zwolnień z powodu niedopasowania pracowników do wybranego sposobu sprawowania władzy w organizacji może spotkać się ze słusznym sprzeciwem. Jeśli jednak proces szkoleń nie przyniesie wymiernych efektów, warto zastanowić się nad tym radykalnym posunięciem, gdyż niedopasowanie pracownika do koncepcji koordynacji demokratycznej niesie ze sobą niewystępowanie u niego wartości będących we współczesnym świecie organizacyjnym i akademickim podstawą, bez której trudno sobie wyobrazić pracownika jutra.

49 P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, [w:] P. Sztompka (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 266.

50 R. Boguszewski (oprac.), *Zaufanie w relacjach międzyludzkich*, Komunikat Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej nr 29/2014, Warszawa 2014, s. 12.

W celu weryfikacji modelu przeprowadzono badania empiryczne wśród pracowników naukowo-dydaktycznych wszystkich łódzkich uczelni publicznych.

4.3. Cel badań, przedmiot i opis metod badawczych

Celem badań empirycznych była próba potwierdzenia lub zakwestionowania hipotez. W toku tych badań podjęto próbę odpowiedzi na dwa pytania:

1. Czy w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi istnieje niski poziom zaufania w relacjach władzy?
2. Czy w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi istnieją warunki brzegowe pozwalające na wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią?

Badania miały charakter ilustracyjny – miały przedstawić *status quo* wyższych uczelni publicznych na terenie Łodzi w celu odpowiedzi na pytania badawcze. Ankieta skierowana była do pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych pracujących w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi. Nie badano pracowników pracujących w filiach uczelni. Ogólną liczbę pracowników otrzymano z działów kadr poszczególnych uczelni, a liczba pracowników według tytułów zawodowych, stopni naukowych (doktor i doktor habilitowany) oraz tytułów naukowych (profesor) została pobrana z bazy POL-on⁵¹. Liczbę magistrów otrzymano, odejmując dane pozyskane z systemu POL-on od całkowitej liczby pracowników.

Przeprowadzone badania miały charakter ilościowy. Nie dokonano losowego doboru próby, gdyż ze względu na obowiązującą ustawę o ochronie danych osobowych nie było możliwości uzyskania adresów mailowych wylosowanych do próby respondentów. Zbadana została cała populacja.

Dane zbierane były za pomocą metody ankietowej pośredniej bez udziału ankietera (ankieta internetowa)⁵². Ankieta internetowa to jeden

51 POL-on – zintegrowany system informacji o szkolnictwie wyższym, który wspiera pracę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a także Głównego Urzędu Statystycznego oraz Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów. Źródło: <http://polon.nauka.gov.pl> [dostęp: 20.06.2013].

52 S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 227–228.

z najnowszych sposobów zbierania danych. Jej zaletą jest możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów w stosunkowo krótkim czasie. Do wad tej metody należy zaliczyć ograniczenie wynikające z konieczności posiadania poczty elektronicznej⁵³. Biorąc pod uwagę charakterystykę respondentów – osoby z wyższym wykształceniem pracujące na uczelniach publicznych na etacie lub jego części – można było zastosować tę metodę, gdyż pracownik naukowy, dydaktyczny czy naukowo-dydaktyczny poddawany badaniu korzysta z poczty elektronicznej jako podstawowego narzędzia komunikowania się z władzami, współpracownikami czy studentami. W ankiecie tej trudno również sprawdzić losowość, jednak jako że badaniu poddani byli wszyscy pracownicy łódzkich uczelni, to problem braku ustalenia losowości w tym wypadku został wyeliminowany.

Ankieta była umieszczona na serwerze zewnętrznym. Ze względu na specyfikę pracy respondentów i ich wyższe wykształcenie (minimum magister) oraz na dużą liczebność populacji generalnej zrezygnowano z papierowej wersji ankiety na korzyść ankiety w formie elektronicznej. Link do ankiety został rozesłany wraz z listem do respondentów przez system informatyczny (w przypadku jednej uczelni, która taki system posiadała) oraz poprzez rektoraty poszczególnych uczelni, wykorzystując model kaskadowej komunikacji do dziekanatów poszczególnych wydziałów, które wysyłały wiadomość do katedr, a te rozsyłały wiadomość do poszczególnych pracowników (w przypadku pozostałych uczelni).

Ponieważ uzyskano zgody władz wszystkich uczelni na przeprowadzenie badań (pod warunkiem podania wyników w opracowaniach zbiorowych⁵⁴), badaniu poddano pracowników wszystkich sześciu wyższych uczelni publicznych z terenu Łodzi, w tym pracowników trzech uczelni o profilu artystycznym oraz trzech reprezentujących profile: humanistyczny, techniczny i medyczny. Lista uczelni, które uczestniczyły w badaniu ułożona w kolejności alfabetycznej:

- 1) Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi,
- 2) Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi,
- 3) Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera w Łodzi,
- 4) Politechnika Łódzka,
- 5) Uniwersytet Łódzki,
- 6) Uniwersytet Medyczny w Łodzi.

53 Ibidem, s. 231–234.

54 Poszczególne uczelnie na potrzeby opracowania wyników badań oznaczono w sposób losowy literami od A do F w celu zaszyfrowania wyników.

Konstrukcja narzędzia badawczego

Kwestionariusz badawczy składa się z dwóch części, które na potrzeby opisu i wykonywania wykresów zostały nazwane OTI (Wskaźnik Zaufania Organizacyjnego) oraz WKD (Wartości Koordynacji Demokratycznej, czyli wartości niezbędne do wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią). Pierwsza część dotyczy zaufania organizacyjnego. Do badania zaufania został wykorzystany gotowy kwestionariusz badawczy⁵⁵, który przetłumaczono na język polski i dopasowano językowo do grupy respondentów tak, aby nie stracić sensu twierdzeń oryginalnych. Wybór tego kwestionariusza wynikał z następujących powodów: pozwala badać zaufanie w relacjach władzy w organizacji, jest wystandaryzowany, jest to rzetelne narzędzie i może być używane do przeprowadzania badań w międzynarodowym kontekście, zaś przeprowadzane przez autorów kwestionariusza badania wykonywane były również w organizacjach z branży edukacyjnej (np. Oklahoma City University czy University of Colorado w Colorado Springs).

Na podstawie wcześniejszych badań wykazano, że opisywane pięć wymiarów zaufania: kompetencje, otwartość i uczciwość, troska o pracowników, wiarygodność i identyfikacja, określają zaufanie w różnych typach kultur, typach i wielkościach organizacji, językach i lokalizacjach⁵⁶. Otrzymano zgodę autorów narzędzia na jego wykorzystanie w prowadzonych badaniach oraz zakupiono licencję, zgodnie z którą można było użyć kwestionariusza w badaniu internetowym. W mailu wysłanym z prośbą do respondentów o wypełnienie kwestionariusza nie użyto słów: „zaufanie” i „władza”, gdyż zwiększało to szansę na uzyskanie bardziej szczerych odpowiedzi, niesugerujących tematu badawczego⁵⁷.

Kwestionariusz zawiera dwudziestu dziewięciu twierdzeń i została w nim zastosowana skala Likerta w celu zestandaryzowania kategorii odpowiedzi⁵⁸. Do wszystkich twierdzeń dostosowana została jedna skala, z następującymi możliwościami wyboru odpowiedzi:

1	2	3	4	5
Bardzo małym	Małym	Średnim	Dużym	Bardzo dużym

55 P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010.

56 P. S. Shockley-Zalabak, S. Morreale, M. Hackman, *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, IABC International Association of Business Communicators, Wiley, San Francisco 2010, s. 44.

57 A. N. Oppenheim, *op. cit.*, s. 209–110.

58 E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 552.

Drugą część kwestionariusza badawczego stanowił kwestionariusz własny autorki, zbudowany wokół teoretycznej koncepcji koordynacji demokratycznej. Operacjonalizacja modelu teoretycznego miała na celu weryfikację tego, czy można wyodrębnić czynniki, które pozwalają na wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania organizacją. Twierdzenia w kwestionariuszu zostały zbudowane na podstawie modelu zaczerpniętego z literatury przedmiotu⁵⁹. Kwestionariusz został zbudowany wokół ośmiu wartości, ważnych z punktu widzenia wprowadzenia koordynacji demokratycznej na uczelni, do których należą: indywidualizm, wolność, samorealizacja, adaptacyjność, wewnętrzne poczucie kontroli, pozytywna samoocena, proaktywność, umiejętność uczenia się. Twierdzenia do kwestionariusza zostały zbudowane z trzydziestu trzech twierdzeń, a wybór ostatecznych, najistotniejszych z punktu widzenia badanej koncepcji, które zostały umieszczone w kwestionariuszu, został dokonany po zasięgnięciu opinii eksperta – twórcy metody – Cz. Sikorskiego. Każdą wartość określają trzy twierdzenia, które mają postać twierdzeń normatywnych ze względu na większą szansę uzyskania szczerzej odpowiedzi.

Kwestionariusz w takiej formie został przedstawiony osobom z wyższym wykształceniem w różnych specjalnościach (fizyka, chemia, socjologia) w celu weryfikacji sposobu formułowania pytań. Po uzyskaniu informacji zwrotnej wprowadzone zostały niezbędne korekty. Pytania zostały następnie przetasowane i w takiej postaci trafiły do kwestionariusza. Należy dodać, że niektóre twierdzenia definiowane były w taki sposób, że odpowiedzi na nie wymagały odwrócenia skali i te pytania w taki sposób poddano analizie.

Kwestionariusz zawiera dwadzieścia cztery twierdzenia i została w nim także zastosowana skala Likerta w celu zestandaryzowania kategorii odpowiedzi⁶⁰. Do wszystkich twierdzeń dostosowana została jedna skala, z następującymi możliwościami wyboru odpowiedzi:

1	2	3	4	5
Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam

Na potrzeby badań dokonano założenia, że nie wszystkie osiem wartości musi być wyznawanych przez pracowników, aby można było wpro-

59 Cz. Sikorski, *Organizacje bez wódzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 62–70.

60 E. Babbie, *op. cit.*, s. 552.

wadzać koncepcję koordynacji demokratycznej. Na podstawie konsultacji eksperckich uznano, że wszystkie wartości są równie ważne, więc nie nadawano im wag, a do każdej wartości przypisano jednakową liczbę twierdzeń. Dokonano więc delimitacji kilku przedziałów na podstawie najczęściej występujących wartości:

- 1) 8 wartości – idealne warunki umożliwiające wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią,
- 2) 6–7 wartości – dobre warunki umożliwiające wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią,
- 3) 4–5 wartości – dostateczne warunki pozwalające na częściowe wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią,
- 4) poniżej 4 – trudne warunki, praktycznie uniemożliwiające wprowadzenie koncepcji koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią lub całkowity brak tych warunków.

Każda z wartości oceniana była w skali od 1 do 5. Wyliczone zostały więc średnie wartości dla każdej cechy. Założono, że średnia równa bądź przekraczająca poziom 3 jest traktowana jako istnienie wartości w organizacji, natomiast średnia poniżej poziomu 3 oznacza brak danej wartości w organizacji.

Zmienne niezależne, takie jak płeć, funkcja kierownicza, uczelnia, zostały zbudowane na skalach nominalnych. W przypadku tytułu naukowego cecha jest skalą porządkową. Oceny jako zmienne zależne w pytaniach ankiety miały charakter ilościowy, ale również mogły być traktowane jako zmienne porządkowe. „Pomiar polega na przyporządkowaniu określonych symboli cechom mierzonych obiektów”⁶¹. Ponieważ dla cech niemierzalnych kategorie wyrażone są opisem słownym, dokonano zakodowania zebranych informacji⁶².

Zastosowane metody statystyczne

Przed przystąpieniem do analiz statystycznych potwierdzających bądź odrzucających przyjęte hipotezy przeprowadzono analizę rzetelności skali (zmiennych wykorzystanych w badaniu) z wykorzystaniem testu Alfa Cronbacha. Podczas interpretacji wyników zastosowano miary tendencji centralnej oraz rozproszenia, takie jak: średnia,

61 S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 18.

62 E. Wasilewska, *Statystyka opisowa od podstaw. Podręcznik z zadaniami*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 18.

mediana, odchylenie standardowe. Istotną procedurą analityczną było sprawdzenie normalności rozkładu zmiennych ilościowych za pomocą testu Kołmogorowa-Smirnowa. Ponieważ okazało się, że cechy mają rozkład daleki od normalnego, przy analizie średnich wykorzystano test U Manna-Whitneya dla dwóch prób (np. uczelnia: 1 – artystyczna, 2 – nieartystyczna) oraz Kruskala-Wallisa dla więcej niż dwóch prób (np. stopień naukowy: 1 – magister, 2 – doktor, 3 – doktor habilitowany, 4 – profesor).

Pierwszy test jest nieparametrycznym odpowiednikiem T-Studenta, natomiast drugi jest odpowiednikiem jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA. Do wyliczeń zależności liniowych wykorzystano korelację rho-Spearmana. Podjęto również próbę zastosowania analizy regresji metodą wprowadzania. Wszystkie związki są istotne z punktu widzenia statystycznego, gdy $p < 0,05$. Analiza statystyczna została przeprowadzona za pomocą programu SPSS.

W celu sprawdzenia rzetelności narzędzia badawczego dokonano analizy rzetelności skali dla wskaźników z ankiety OTI i WKD. Dla kwestionariusza OTI została potwierdzona rzetelność kwestionariusza. Współczynnik Alfa Cronbacha wyniósł 0,92, co wskazuje na bardzo wysoki stopień rzetelności⁶³. Sprawdzone też dopasowanie wskaźników w kwestionariuszu. Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu poszczególnych pytań z ankiety pokazuje, jaką wartość rzetelności można uzyskać. Po usunięciu jakiegokolwiek pytania ten współczynnik nie zwiększyłby się lub zwiększyłby się znikomo w stosunku do tego, który został opisany na wstępie, można więc wnioskować, że wszystkie pytania w obrębie wskaźników należących do ankiety standaryzowanej pasują do siebie. W opracowaniu przyjęto, że N oznacza liczbę respondentów, a średnia to średnia arytmetyczna.

Z kolei analiza rzetelności skali dla wskaźników z kwestionariusza WKD wykazała, że współczynnik Alfa Cronbacha wyniósł 0,50, co wskazuje na umiarkowany stopień rzetelności. Sprawdzone też dopasowanie wskaźników w kwestionariuszu. Współczynnik Alfa Cronbacha po usunięciu poszczególnych pytań z ankiety pokazuje, jaką wartość rzetelności można uzyskać. Po usunięciu jakiegokolwiek pytania ten współczynnik nie zwiększyłby się lub zwiększyłby się znikomo w stosunku do tego, który został opisany na wstępie, można więc wnioskować, że wszystkie pytania w obrębie wskaźników należących do ankiety standaryzowanej pasują do siebie. Wyniki opisanej analizy zawiera tab. 4.1.

63 Współczynnik równy 1 oznacza 100% rzetelność.

Tabela 4.1. Analiza rzetelności narzędzia WKD

Statystyki rzetelności

Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
,496	8

Statystyki pozycji

	Średnia	Odchylenie standardowe	N
Indywidualizm	3,5087	,46180	744
Wolność	3,8898	,48690	744
Samorealizacja	4,1971	,47503	744
Adaptacyjność	2,4832	,51920	744
Wewnętrzne poczucie kontroli	3,3014	,52572	744
Pozytywna samoocena	3,3973	,57693	744
Proaktywność	3,8544	,49903	744
Umiejętność uczenia się	3,8379	,55096	744

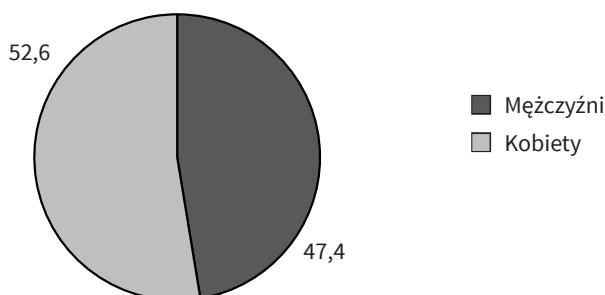
Statystyki pozycji ogółem

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Indywidualizm	24,9610	3,186	,197	,473
Wolność	24,5799	2,958	,316	,429
Samorealizacja	24,2726	3,147	,208	,469
Adaptacyjność	25,9865	3,395	,031	,535
Wewnętrzne poczucie kontroli	25,1682	2,972	,262	,448
Pozytywna samoocena	25,0723	2,906	,246	,454
Proaktywność	24,6153	2,836	,380	,402
Umiejętność uczenia się	24,6318	3,047	,194	,476

Źródło: wyniki badań własnych.

4.4. Wyniki badań empirycznych

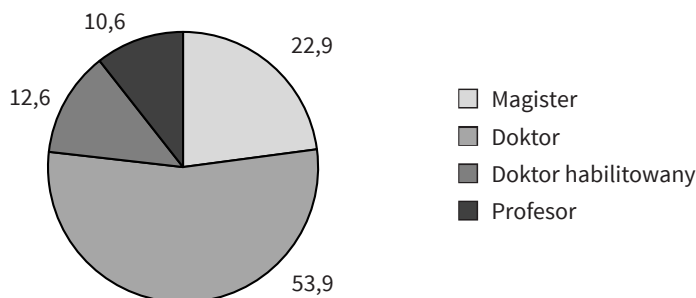
W badaniu udział wzięło 744 respondentów, co przy populacji generalnej (pracownicy naukowcy, dydaktyczni i naukowo-dydaktyczni pracujący na etacie lub jego części w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi) wynoszącej 5725 osoby stanowi 12,99% wszystkich pracowników. Wśród badanych przeważały kobiety, które stanowiły 52,6% wszystkich respondentów (rys. 4.5).



Rys. 4.5. Struktura liczby respondentów według płci

Źródło: wyniki badań własnych.

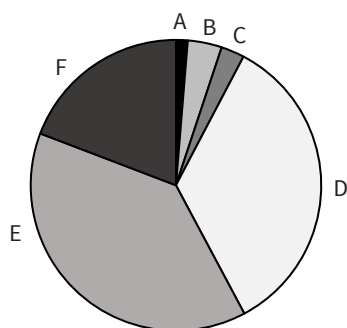
Następnie określono udział procentowy poszczególnych grup respondentów ze względu na tytuł/stopień naukowy. Najmniej liczną grupę stanowili profesorowie (10,6%), następnie doktorzy habilitowani (12,6%). Liczniejszą grupę stanowiły osoby z dyplomem magistra (22,9%), zaś najliczniejszą ze stopniem doktora, która to grupa stanowiła ponad połowę wszystkich uczestników badania (53,9%). Powyższe dane przedstawione zostały na wykresie zamieszczonym na rys. 4.6.



Rys. 4.6. Struktura liczby respondentów według stopnia/tytułu naukowego

Źródło: wyniki badań własnych.

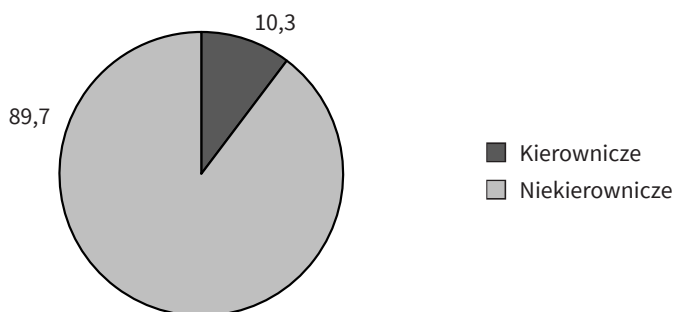
Biorąc pod uwagę udział respondentów reprezentujących poszczególne uczelnie, najczęściej reprezentowaną wśród badanych była uczelnia E (38,6%), a następnie uczelnia D (34,5%). Znacznie rzadziej badanymi byli pracownicy uczelni F (19,2%). Pozostałe uczelnie reprezentowane były przez niewielu pracowników: B (3,8%), C (2,6%) i A (1,3%). Należy jednak zaznaczyć, że uczelnie A, B i C są uczelniami o profilu artystycznym i liczba osób tam zatrudnionych w stosunku do osób pracujących w uczelniach D, E, F jest mniejsza i wynosi: od 581 do 5144 (11,3%). Taki podział znajduje swoje odzwierciedlenie w liczbie respondentów reprezentujących każdy typ uczelni: od 57 do 687 (8,3%). Strukturę liczby respondentów w podziale na poszczególne uczelnie prezentuje rys. 4.7.



Rys. 4.7. Struktura liczby respondentów według uczelni

Źródło: wyniki badań własnych.

Wśród respondentów 77 badanych pełniło w uczelniach funkcje kierownicze. Stanowi to 10,3% liczby wszystkich badanych. Pozostałych pracowników niepełniących funkcji kierowniczych było 89,7%. Dane te zostały przedstawione na rys. 4.8.



Rys. 4.8. Struktura respondentów według zajmowanego stanowiska (kierownicze/niekierownicze)

Źródło: wyniki badań własnych.

W całej populacji (sześć łódzkich uczelni) profesorowie stanowili 11,4%, doktorzy habilitowani 15,4%, doktorzy 55,1%, a magiŝtrowie 18,1%. W próbie 744 badanych, którzy ŝanowią niemal 13% wszystkich zatrudnionych pracowników naukowych, było 10,7% profesorów, 12,6% doktorów habilitowanych, 53,9% doktorów i 22,8% magiŝtrów. Wskaźnik podobieństwa struktur wynosi 95,2%, co ŝwiadczy o bardzo dużym podobieństwie próby i populacji pod względem tytułów naukowych (tab. 4.2).

Tabela 4.2. Wskaźnik podobieństwa struktur: populacji i próby

Tytuł naukowy	Populacja		Grupa respondentów	
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
Profesor	654	11,4	79	10,7
Doktor habilitowany	882	15,4	94	12,6
Doktor	3152	55,1	401	53,9
Magister	1037	18,1	170	22,8
Razem	5725	100,0	744	100,0
Wskaźnik podobieństwa struktur	$W_{ij} = 95,2\%$			

Źródło: wyniki badań własnych.

Respondenci zostali pogrupowani na dwie kategorie – pracujący w uczelniach artystycznych (trzy uczelnie) oraz nieartystycznych (trzy uczelnie). Wyliczony został błąd z próby dla populacji badanych w uczelniach artystycznych i nieartystycznych. Wyniki analizy przedstawiono w tab. 4.3.

Tabela 4.3. Błąd z próby dla populacji w uczelniach artystycznych i nieartystycznych

Uczelnie	Całkowita liczba pracowników	Liczba respondentów <i>N</i>	Błąd z próby dla poziomu ufności $p = 0,05$
Artystyczne (A + B + C)	581	57	12%
Nieartystyczne (D + E + F)	5144	687	3,50%

Źródło: wyniki badań własnych.

Na podstawie wielkości próby badanych oraz liczby pracowników uczelni artystycznych oraz nieartystycznych obliczono maksymalny błąd, z jakim wyniki badań mogą odbiegać od rzeczywistości. W wypadku uczelni artystycznych dla poziomu ufności $p = 0,05$ błąd wyniósł $\pm 12\%$,

natomiast dla uczelni nieartystycznych $\pm 3,5\%$. Jest to błąd maksymalny, co oznacza, że może być niższy.

Po dokonaniu analizy struktury liczby respondentów wyliczenia prowadzone były na możliwie najwyższych poziomach pomiaru, dlatego dla zmiennych na skalach ilościowych na wstępie sprawdzono założenia dotyczące analiz parametrycznych, gdyż jest to jeden z warunków stosowania testów o najwyższej mocy obliczeniowej. Zamieszczona poniżej tab. 4.4 informuje o braku normalności rozkładu zmiennych, wobec tego w niektórych wypadkach testy parametryczne zastępowane były ich nieparametrycznymi odpowiednikami, które nie wymagają spełnienia tego warunku. Test Kołmogorowa-Smirnowa⁶⁴ wykazał, że rozkład zmiennych ma charakter daleki od rozkładu normalnego $p < 0,001$ (tab. 4.4).

Tabela 4.4. Test normalności rozkładu dla zmiennych wchodzących w skład narzędzia OTI i narzędzia WKD

	Kołmogorow-Smirnow		
	Statystyka	df	Istotność
Kompetencja	,120	744	,000
Otwartość/Uczciwość	,085	744	,000
Troska o pracowników	,096	744	,000
Wiarygodność	,103	744	,000
Identyfikacja	,104	744	,000
OTI – ogólny	,059	744	,000
Indywidualizm	,184	744	,000
Wolność	,142	744	,000
Samorealizacja	,151	744	,000
Adaptacyjność	,147	744	,000
Wewnętrzne poczucie kontroli	,150	744	,000
Pozytywna samoocena	,120	744	,000
Proaktywność	,135	744	,000
Umiejętność uczenia się	,155	744	,000
WKD – ogólny	,052	744	,000

Źródło: wyniki badań własnych.

⁶⁴ Test Kołmogorowa-Smirnowa wykorzystywany jest dla prób powyżej 100 respondentów i służy do oszacowania, czy rozkład zmiennej zależnej jest zbliżony do normalnego. Źródło: J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa 1995, s. 190–191.

Wyznaczając miary na podstawie danych indywidualnych dla danych z kwestionariuszy OTI i WKD, skoncentrowano się na analizie średnich ze względu na możliwość doboru większej liczby technik statystycznych, w tym korelacji. Na podstawie wyników analizy statystycznej zawartych w tab. 4.5 można wywnioskować, że wszystkie badane zmienne zostały ocenione na podobnym poziomie⁶⁵. Największe zróżnicowanie badanej cechy dla kwestionariusza OTI występuje dla wiarygodności, a najmniejsze dla kompetencji. Stosunkowo mniejsze zróżnicowanie odpowiedzi respondentów wykazały wyniki badania kwestionariuszem WKD. Największe zróżnicowanie zbiorowości ze względu na badaną cechę wystąpiło w przypadku pozytywnej samooceny, a najmniejsze dla indywidualizmu. Najwyższą wartość w obu testach w przypadku wyliczenia średniej osiągnął współczynnik samorealizacji: 4,2 przy odchyleniu standardowym $\pm 0,48$, a najniższą – adaptacyjności: 2,5 przy odchyleniu standardowym $\pm 0,52$.

Tabela 4.5. Miary położenia dla danych zebranych z kwestionariuszy OTI i WKD

OTI	N	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Kompetencja	744	2,9526	3,0000	,78203	1,00	5,00
Otwartość/Uczciwość	744	3,1388	3,2200	,84751	1,00	4,89
Troska o pracowników	744	2,9697	3,1400	,83405	1,00	4,86
Wiarygodność	744	3,2799	3,5000	,97143	1,00	5,00
Identyfikacja	744	3,3570	3,4000	,82692	1,00	5,00
OTI – ogólny	744	3,1397	3,2400	,74180	1,00	4,80
WKD	N	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Indywidualizm	744	3,5087	3,3300	,46180	2,00	5,00
Wolność	744	3,8898	4,0000	,48690	1,33	5,00
Samorealizacja	744	4,1971	4,3300	,47503	2,00	5,00
Adaptacyjność	744	2,4832	2,6700	,51920	1,00	4,67
Wewnętrzne poczucie kontroli	744	3,3014	3,3300	,52572	1,67	5,00

65 Odchylenie standardowe jest miarą dyspersji i oznacza średnie odchylenie wartości cechy od średniej arytmetycznej. Im mniejsze jest odchylenie, tym bardziej wyniki skupione są wokół średniej, a im większa wartość odchylenia standardowego, tym silniejsze jest zróżnicowanie zbiorowości ze względu na badaną cechę. Jeśli odchylenie jest wysokie, odczytuje się wówczas medianę, jednak analiza wykazała dość niewielkie odchylenia, więc interpretacja oparta o średnie arytmetyczne będzie jak najbardziej wiarygodna. Źródło: E. Wasilewska, *op. cit.*, s. 163.

Tab. 4.5 (cd.)

WKD	N	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Pozytywna samoocena	744	3,3973	3,3300	,57693	1,67	5,00
Proaktywność	744	3,8544	4,0000	,49903	1,00	5,00
Umiejętność uczenia się	744	3,8379	4,0000	,55096	1,67	5,00
WKD – ogólny	744	3,5598	3,5800	,24117	2,29	4,46

Źródło: wyniki badań własnych.

Przystępując do interpretacji wyników analizy statystycznej, warto na wstępie zaznaczyć, że opisano wszystkie przeprowadzone analizy, ale interpretacji dokonano tylko dla tych zależności, które są istotne statystycznie⁶⁶.

Analiza statystyczna testem U Manna-Whitneya nie wykazała zależności istotnych statystycznie między płcią a wymienionymi zmiennymi (wskaźnikami obu testów). Brak opisanej zależności ilustruje tab. 4.6. Oznacza to, że wartości badane w obu testach w grupie respondentów są jednakowo ważne dla każdej osoby pracującej na uczelni na stanowisku naukowym, dydaktycznym lub naukowo-dydaktycznym bez względu na płeć.

Analiza statystyczna wykonana testem Kruskala-Wallisa wykazała niewielkie zależności pomiędzy otwartością/uczciwością, troską o pracowników oraz umiejętnością uczenia się a stopniem naukowym. Nieznacznie wyżej otwartość/uczciwość oceniają badani z wyższym stopniem naukowym (doktor habilitowany, profesor), natomiast troskę o pracowników nieznacznie gorzej oceniają pracownicy ze stopniem doktora. W zestawieniu ze stopniami naukowymi (tab. 4.7) poziom otwartości/uczciwości ($3,35 \pm 0,83$) i troska o pracowników ($3,08 \pm 0,76$) okazały się wartościami ocenionymi najwyżej wśród grupy profesorów. Ponadto w grupie doktorów najniżej ze wszystkich ocenione zostały wymiary: otwartości i uczciwości ($3,06 \pm 3,22$) i troski o pracowników ($2,89 \pm 0,81$).

Lepiej umiejętność uczenia się oceniają badani z wyższym stopniem naukowym. Najwyżej umiejętność uczenia się oceniają osoby ze stopniem naukowym doktora habilitowanego ($3,96 \pm 0,55$), następnie z tytułem profesora ($3,90 \pm 0,59$), a najniżej osoby ze stopniem doktora ($3,78 \pm 0,55$). W przypadku pozostałych zmiennych nie zaobserwowano związków istotnych statystycznie (tab. 4.7).

66 Poziom istotności to próg, według którego można ocenić, z jakim prawdopodobieństwem zaobserwowane różnice są dziełem przypadku. W badaniach społecznych umownym progiem poziomu istotności jest 0,05. Gdy istotność dla danego wyniku jest mniejsza niż 0,05, oznacza to, że istnieją istotne statystycznie różnice w ocenach ze względu na płeć, rodzaj uczelni, pełnione funkcje kierownicze czy stopień/tytuł.

Tabela 4.6. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na płeć

Płeć		Kompetencja	Otwartość/ Uczciwość	Troska o pracowników	Wiarygodność	Identyfikacja	OTI – ogółem	Indywidualizm	Wolność	Samorealizacja	Adaptacyjność	Wewnętrzne poczucie kontroli	Pozytywna samocena	Proaktywność	Umiejętność uczenia się	WKD – ogółem
Kobieta	Średnia	2,96	3,10	2,95	3,26	3,35	3,12	3,51	3,88	4,19	2,48	3,27	3,41	3,88	3,84	3,56
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,23	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,58
	N	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391
	SD	0,77	0,87	0,85	0,99	0,83	0,75	0,47	0,51	0,49	0,51	0,52	0,56	0,50	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,17	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	2,33	2,29
	Maksimum	5,00	4,78	4,86	5,00	5,00	4,69	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00	5,00	5,00	4,33
Mężczyzna	Średnia	2,94	3,18	2,99	3,30	3,36	3,16	3,51	3,90	4,20	2,48	3,34	3,39	3,82	3,83	3,56
	Mediana	3,00	3,33	3,14	3,50	3,40	3,25	3,33	4,00	4,33	2,33	3,33	3,33	3,67	4,00	3,54
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
	SD	0,80	0,82	0,82	0,95	0,82	0,73	0,46	0,46	0,46	0,53	0,53	0,60	0,50	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,33	2,33	2,33	1,00	1,67	2,00	2,33	1,67	2,88
	Maksimum	4,75	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
Ogółem	Średnia	2,95	3,14	2,97	3,28	3,36	3,14	3,51	3,89	4,20	2,48	3,30	3,40	3,85	3,84	3,56
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,24	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,58
	N	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744
	SD	0,78	0,85	0,83	0,97	0,83	0,74	0,46	0,49	0,48	0,52	0,53	0,58	0,50	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	1,67	2,29
	Maksimum	5,00	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
p U Manna-Whitneya		0,77	0,18	0,56	0,69	0,84	0,64	0,54	0,89	0,95	0,77	0,10	0,51	0,07	0,66	0,82

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4.7. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na tytuł/stopień naukowy

Tytuł\stopień	Kompetencja	Otwartość/ Uczciwość	Troska o pracowników	Warygodność	Identyfikacja	OTI - ogółem	Indywidualizm	Wolność	Samorealizacja	Adaptacyjność	Wewnętrzne poczucie kontroli	Pozytywna samocena	Proaktywność	Umiejętność uczenia się	WKD - ogółem
	Średnia	3,15	3,05	3,39	3,33	3,19	3,51	3,93	4,15	2,49	3,34	3,35	3,87	3,86	3,57
Magister	Mediana	3,25	3,29	3,50	3,60	3,33	3,33	4,00	4,17	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,56
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
	SD	0,82	0,91	1,03	0,87	0,81	0,46	0,49	0,49	0,50	0,55	0,64	0,50	0,52	0,26
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,20	1,24	2,33	2,00	2,33	1,00	2,00	2,00	2,67	1,67	2,88
	Maksimum	4,75	4,89	5,00	5,00	4,70	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	4,67	4,33
Doktor	Średnia	2,90	2,89	3,24	3,31	3,08	3,50	3,88	4,19	2,46	3,26	3,43	3,84	3,78	3,54
	Mediana	3,00	3,22	3,00	3,25	3,40	3,33	4,00	4,33	2,33	3,33	3,33	3,67	3,67	3,54
	N	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401
	SD	0,77	0,83	0,81	0,94	0,72	0,47	0,48	0,46	0,55	0,50	0,54	0,49	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,12	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	2,33	2,29
Doktor habilito- wany	Maksimum	5,00	4,89	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,00	4,67	4,67	5,00	5,00	4,21
	Średnia	3,00	3,26	3,04	3,29	3,48	3,51	3,83	4,25	2,56	3,38	3,38	3,87	3,96	3,59
	Mediana	3,13	3,33	3,07	3,38	3,60	3,50	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,61
	N	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
	SD	0,78	0,80	0,78	0,94	0,77	0,42	0,52	0,52	0,43	0,52	0,55	0,48	0,55	0,22
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,33	2,33	2,33	1,67	2,00	2,00	2,67	2,00	3,17
	Maksimum	4,25	4,78	4,43	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,67	5,00	4,67	4,67	5,00	4,08

Profesor	Średnia	3,01	3,35	3,08	3,21	3,50	3,23	3,55	3,92	4,28	2,46	3,32	3,34	3,91	3,90	3,59
	Mediana	3,00	3,44	3,14	3,25	3,60	3,30	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,54
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	SD	0,76	0,83	0,86	1,01	0,79	0,74	0,47	0,48	0,45	0,51	0,58	0,64	0,56	0,59	0,24
	Minimum	1,00	1,56	1,29	1,00	1,40	1,45	2,67	3,00	3,00	1,00	1,67	2,00	2,67	2,33	3,17
	Maksimum	4,75	4,89	4,86	5,00	5,00	4,64	5,00	5,00	5,00	3,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
Ogółem	Średnia	2,95	3,14	2,97	3,28	3,36	3,14	3,51	3,89	4,20	2,48	3,30	3,40	3,85	3,84	3,56
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,24	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,58
	N	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744
	SD	0,78	0,85	0,83	0,97	0,83	0,74	0,46	0,49	0,48	0,52	0,53	0,58	0,50	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	1,67	2,29
	Maksimum	5,00	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
p Kruskala-Wallisa		0,12	0,02	0,04	0,20	0,07	0,08	0,88	0,33	0,15	0,37	0,18	0,28	0,72	0,01	0,35

Źródło: wyniki badań własnych.

W pracy nie zamieszczono analizy wskaźników dla każdej badanej uczelni, gdyż warunkiem możliwości przeprowadzenia badań było przedstawienie wyników wyłącznie w opracowaniach zbiorczych.

Biorąc pod uwagę podział respondentów na kierownictwo i niekierownictwo, analiza statystyczna testem U Manna-Whitneya wykazała, że z punktu widzenia wymiarów zaufania wymiar otwartości/uczciwości lepiej oceniają badani pełniący funkcje kierownicze ($3,35 \pm 0,79$ w stosunku do osób niepełniących funkcji kierowniczych $3,11 \pm 0,85$). W przypadku WKD jedna ze zmiennych wykazała zróżnicowanie istotne statystycznie i jest nią proaktywność. Proaktywność nieznacznie lepiej oceniają osoby pełniące funkcje kierownicze ($3,99 \pm 0,49$ w stosunku do osób niepełniących stanowisk kierowniczych $3,84 \pm 0,5$). Z tego można wysnuć wniosek, że najważniejsze dla kierownictwa spośród badanych wartości są otwartość/uczciwość i proaktywność. Dla pozostałych zmiennych (wskaźników) nie zaobserwowano związków istotnych statystycznie (tab. 4.8).

Jeśli chodzi o ocenę zależności pomiędzy rodzajem uczelni (w podziale na uczelnie artystyczne i nieartystyczne) a badanymi wskaźnikami, to analiza statystyczna testem U Manna-Whitneya wykazała, że kompetencje ($3,18 \pm 0,86$ do $2,93 \pm 0,77$) oraz troskę o pracowników ($3,14 \pm 0,88$ do $2,96 \pm 0,83$) oceniają nieznacznie wyżej badani z uczelni artystycznych niż z pozostałych uczelni. Respondenci z uczelni artystycznych również oceniają wyżej niż pozostali pięć na osiem wskaźników WKD. Należą do nich: indywidualizm ($3,65 \pm 0,48$ do $3,50 \pm 0,46$), samorealizacja ($4,30 \pm 0,41$ do $4,19 \pm 0,48$), adaptacyjność ($2,72 \pm 0,56$ do $2,46 \pm 0,51$), wewnętrzne poczucie kontroli ($3,51 \pm 0,55$ do $3,28 \pm 0,52$), umiejętność uczenia się ($4,03 \pm 0,56$ do $3,82 \pm 0,55$) oraz wynik ogólny WKD ($3,69 \pm 0,22$ do $3,55 \pm 0,24$). W przypadku pozostałych zmiennych (wskaźników) nie zaobserwowano związków istotnych statystycznie (tab. 4.9).

Tabela 4.8. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na pełnienie funkcji kierowniczej

Czy pełni Pan\Pan na uczelni którą z następujących funkcji: rektor\kancierz\kwestor\dziekan\kierownik katedry, instytutu itp.		Kompetencja	Otwartość/Uczciwość	Troska o pracowników	Wiarygodność	Identyfikacja	OTI - ogółem	Indywidualizm	Wolność	Samorealizacja	Adaptacyjność	Wewnętrzne poczucie kontroli	Pozytywna samoocena	Praktywność	Umiejętność uczenia się	WKD - ogółem
Tak	Średnia	3,03	3,35	3,05	3,24	3,51	3,24	3,55	3,89	4,28	2,50	3,22	3,36	3,99	3,89	3,58
	Mediana	3,00	3,44	3,14	3,50	3,60	3,38	3,67	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,58
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	SD	0,69	0,79	0,80	0,97	0,83	0,71	0,43	0,52	0,47	0,51	0,48	0,62	0,49	0,62	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,33	3,00	2,33	1,00	2,33	2,00	2,67	2,33	3,17
Nie	Maksimum	4,50	4,78	4,86	5,00	5,00	4,58	5,00	5,00	5,00	3,67	4,67	5,00	5,00	5,00	4,13
	Średnia	2,94	3,11	2,96	3,28	3,34	3,13	3,50	3,89	4,19	2,48	3,31	3,40	3,84	3,83	3,56
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,23	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	3,67	4,00	3,54
	N	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
	SD	0,79	0,85	0,84	0,97	0,83	0,75	0,47	0,48	0,47	0,52	0,53	0,57	0,50	0,54	0,24
Ogółem	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	1,67	2,29
	Maksimum	5,00	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
	Średnia	2,95	3,14	2,97	3,28	3,36	3,14	3,51	3,89	4,20	2,48	3,30	3,40	3,85	3,84	3,56
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,24	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,58
	N	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744
p U Manna-Whitneya	SD	0,78	0,85	0,83	0,97	0,83	0,74	0,46	0,49	0,48	0,52	0,53	0,58	0,50	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	1,67	2,29
	Maksimum	5,00	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
	N	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
	SD	0,79	0,85	0,84	0,97	0,83	0,75	0,47	0,48	0,47	0,52	0,53	0,57	0,50	0,54	0,24

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4.9. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na rodzaj uczelni (artystyczna/nieartystyczna)

Uczelnie		Kompetencja	Otwartość/ Uczciwość	Troska o pracowników	Wiarygodność	Identyfikacja	OTI - ogółem	Indywidualizm	Wolność	Samorealizacja	Adaptacyjność	Wewnętrzne poczucie kontroli	Pozytywna samocena	Proaktywność	Umiejętność uczenia się	WKD - ogółem
Artystyczne	Średnia	3,18	3,20	3,14	3,42	3,47	3,28	3,65	3,99	4,30	2,72	3,51	3,39	3,93	4,03	3,69
	Mediana	3,25	3,44	3,43	3,50	3,60	3,45	3,67	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,67
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	SD	0,86	0,96	0,88	1,08	0,76	0,79	0,48	0,45	0,41	0,56	0,55	0,52	0,49	0,56	0,22
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,40	1,36	2,67	3,33	2,67	1,67	2,33	2,00	2,67	2,67	3,17
Nie-artystyczne	Maksimum	5,00	4,78	4,57	5,00	4,80	4,64	5,00	4,67	5,00	4,67	5,00	4,33	5,00	5,00	4,29
	Średnia	2,93	3,13	2,96	3,27	3,35	3,13	3,50	3,88	4,19	2,46	3,28	3,40	3,85	3,82	3,55
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,23	3,33	4,00	4,33	2,33	3,33	3,33	3,67	4,00	3,54
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687
	SD	0,77	0,84	0,83	0,96	0,83	0,74	0,46	0,49	0,48	0,51	0,52	0,58	0,50	0,55	0,24
Ogółem	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	1,67	2,29
	Maksimum	5,00	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
	Średnia	2,95	3,14	2,97	3,28	3,36	3,14	3,51	3,89	4,20	2,48	3,30	3,40	3,85	3,84	3,56
	Mediana	3,00	3,22	3,14	3,50	3,40	3,24	3,33	4,00	4,33	2,67	3,33	3,33	4,00	4,00	3,58
	N	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744
p U Manna-Whitneya	SD	0,78	0,85	0,83	0,97	0,83	0,74	0,46	0,49	0,48	0,52	0,53	0,58	0,50	0,55	0,24
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00	1,67	1,67	1,00	1,67	2,29
	Maksimum	5,00	4,89	4,86	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	4,46
		0,03	0,46	0,04	0,13	0,28	0,08	0,03	0,11	0,04	0,00	0,00	0,90	0,20	0,01	0,00

Źródło: wyniki badań własnych.

Do analizy korelacji wykorzystano nieparametryczny test rho-Spearmana⁶⁷. Dokonano wyliczeń zależności między rodzajem uczelni (artytyczne/nieartytyczne) a poszczególnymi wartościami obu testów. Analizy za pomocą rho-Spearmana w grupie uczelni artystycznych wykazały bardzo wysoki stopień korelacji poszczególnych wskaźników wchodzących w skład wyników kwestionariusza OTI. Oznacza to, że badani oceniający wysoko jedną zmienną również wysoko oceniali drugą zmienną itp. – przykładowo, występuje wysoka korelacja między kompetencjami a otwartością/uczciwością, co oznacza, że badani wysoko oceniający kompetencje również wysoko oceniali otwartość/uczciwość.

W przypadku drugiego kwestionariusza WKD bardzo wysoko korelują wolność oraz proaktywność z wynikiem ogólnym. Korelacje oznaczone pogrubieniem wskazują na umiarkowany związek identyfikacji z samorealizacją, indywidualizmu z wynikiem ogólnym, wolności z wewnętrznym poczuciem kontroli oraz proaktywnością, adaptacyjnością a umiejętnością uczenia się (w tym wypadku wraz ze wzrostem oceny jednej zmiennej malała wartość drugiej zmiennej), pozytywnej samooceny z proaktywnością i wynikiem ogólnym oraz umiejętnością uczenia się a wynikiem ogólnym. W przypadku uczelni nieartytycznych (tab. 4.10) korelacje rho-Spearmana wykazały bardzo wysoki stopień korelacji poszczególnych wskaźników wchodzących w skład wyników OTI. W przypadku drugiego narzędzia (WKD) bardzo wysoko korelują pozytywna samoocena oraz proaktywność z wynikiem ogólnym. Również wynik ogólny umiarkowanie koreluje z indywidualizmem, wolnością, samorealizacją, wewnętrznym poczuciem kontroli oraz umiejętnością uczenia się (tab. 4.11).

67 Test ten można stosować, gdy zmienne mają niespełniony warunek normalności rozkładu (sprawdzono – rozkład zmiennych jest daleki od rozkładu normalnego). Korelacje istotne statystycznie, świadczące o wysokim stopniu zależności (od 0,5 do 1) oznaczono czcionką pochyłą, natomiast umiarkowane (na poziomie od 0,3 do 0,49) – pogrubieniem. Wszystkie związki są istotne statystycznie, gdy $p < 0,05$. Współczynniki są standaryzowane i wynoszą od 0 do 1 oraz od -1 do 0, gdzie znak minus świadczy o odwrotnej korelacji. Przy dodatniej korelacji wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej wzrastają wartości drugiej zmiennej, natomiast przy korelacji ujemnej wraz ze wzrostem wartości jednej zmiennej maleją wartości drugiej zmiennej.

Wolność	Współczynnik korelacji	-,075	-,168	-,202	-,082	-,199	-,180	,099	1,000								
	Istotność (dwustronna)	,581	,211	,132	,543	,138	,180	,465	.								
Samorealizacja	N	57	57	57	57	57	57	57	57								
	Współczynnik korelacji	,174	,288*	,195	,060	,355**	,271*	-,032	-,007	1,000							
Adaptacyjność	Istotność (dwustronna)	,195	,030	,146	,656	,007	,042	,814	,956	.							
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57							
Wewnętrzne poczucie kontroli	Współczynnik korelacji	-,227	-,114	-,056	-,018	-,009	-,112	-,118	,271*	-,090	1,000						
	Istotność (dwustronna)	,090	,400	,678	,896	,944	,408	,383	,041	,507	.						
Pozytywna samoocena	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57						
	Współczynnik korelacji	-,150	-,176	-,150	-,129	-,088	-,209	,048	,397**	-,117	,233	1,000					
Proaktywność	Istotność (dwustronna)	,266	,190	,266	,340	,515	,118	,722	,002	,387	,080	.					
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57					
Umiejętność uczenia się	Współczynnik korelacji	-,005	-,046	-,112	-,023	-,230	-,087	,124	,171	-,231	,067	,031	1,000				
	Istotność (dwustronna)	,968	,732	,405	,866	,085	,521	,359	,204	,084	,623	,822	.				
WKD – ogólne	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57				
	Współczynnik korelacji	,183	,145	,094	,076	-,059	,111	,160	,400**	,067	-,155	,118	,325*	1,000			
	Istotność (dwustronna)	,172	,281	,488	,575	,662	,411	,236	,002	,622	,248	,382	,014	.			
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57			
	Współczynnik korelacji	,046	,199	,201	,214	,173	,199	,136	,121	,117	-,384**	,015	-,005	,178	1,000		
	Istotność (dwustronna)	,736	,138	,133	,110	,199	,138	,314	,369	,388	,003	,909	,971	,185	.		
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57		
	Współczynnik korelacji	-,065	,015	-,054	,032	-,083	-,049	,409**	,716**	,114	,169	,477**	,446**	,589**	,371**	1,000	
	Istotność (dwustronna)	,629	,913	,689	,816	,540	,719	,002	,000	,399	,208	,000	,001	,000	,005	.	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).
** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4.11. Korelacje w grupie uczelni nieartystycznych między wynikami OTI i WKD

Uczelnie nieartystyczne

		Kompetencja	Otwartość/ Uczciwość	Troska o pracowników	Wiarygodność	Identyfikacja	OTI – ogółem	Indywidualizm	Wolność	Samorealizacja	Adaptacyjność	Wewnętrzne poczucie kontroli	Pozytywna samocena	Proaktywność	Umiejętność uczenia się	WKD – ogółem
Kompetencja	Współczynnik korelacji	1,000														
	Istotność (dwustronna)	.														
Otwartość/ Uczciwość	N	687														
	Współczynnik korelacji	,589**	1,000													
Troska o pracowników	Istotność (dwustronna)	,000	.													
	N	687	687													
Troska o pracowników	Współczynnik korelacji	,552**	,846**	1,000												
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	.												
Wiarygodność	N	687	687	687												
	Współczynnik korelacji	,477**	,772**	,821**	1,000											
Identyfikacja	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	.											
	N	687	687	687	687											
Identyfikacja	Współczynnik korelacji	,556**	,727**	,732**	,703**	1,000										
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	.										
OTI – ogólne	N	687	687	687	687	687										
	Współczynnik korelacji	,719**	,912**	,918**	,881**	,859**	1,000									
Indywidualizm	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,000	,000	,000	.									
	N	687	687	687	687	687	687									
Indywidualizm	Współczynnik korelacji	-,081*	-,070	-,097*	-,075*	-,121**	-,103**	1,000								
	Istotność (dwustronna)	,034	,067	,011	,050	,001	,007	.								
Indywidualizm	N	687	687	687	687	687	687	687								
	Współczynnik korelacji	-,081*	-,070	-,097*	-,075*	-,121**	-,103**	1,000								
Indywidualizm	Istotność (dwustronna)	,034	,067	,011	,050	,001	,007	.								
	N	687	687	687	687	687	687	687								

Wolność	Współczynnik korelacji	-,110**	-,052	-,092*	-,098**	-,065	-,093*	,166*	1,000								
	Istotność (dwustronna)	,004	,174	,016	,010	,090	,014	,000	.								
	N	687	687	687	687	687	687	687	687								
Samorealizacja	Współczynnik korelacji	,135**	,164**	,125**	,072	,187**	,153**	,066	,200**	1,000							
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,001	,061	,000	,000	,086	,000	.							
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687							
Adaptacyjność	Współczynnik korelacji	-,078*	-,030	-,023	-,006	-,050	-,033	,019	-,045	-,159**	1,000						
	Istotność (dwustronna)	,040	,434	,555	,866	,186	,389	,618	,243	,000	.						
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687						
Wewnętrzne poczucie kontroli	Współczynnik korelacji	-,062	,019	-,006	-,025	-,012	-,016	,153*	,122**	,003	,150**	1,000					
	Istotność (dwustronna)	,102	,611	,870	,507	,758	,674	,000	,001	,943	,000	.					
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687					
Pozytywna samoocena	Współczynnik korelacji	-,096*	-,051	-,040	-,032	-,034	-,058	,145**	,130**	,047	,092*	,169**	1,000				
	Istotność (dwustronna)	,011	,186	,300	,409	,369	,128	,000	,001	,222	,016	,000	.				
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687				
Proaktywność	Współczynnik korelacji	,012	,064	,024	-,044	,020	,018	,059	,170**	,284**	,053	,154**	,214**	1,000			
	Istotność (dwustronna)	,747	,095	,525	,246	,595	,633	,122	,000	,000	,163	,000	,000	.			
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687			
Umiejętność uczenia się	Współczynnik korelacji	,058	,110**	,120**	,018	,142**	,100**	,058	,159**	,264**	-,104**	,089*	,065	,242**	1,000		
	Istotność (dwustronna)	,131	,004	,002	,647	,000	,009	,131	,000	,000	,007	,020	,089	,000	.		
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687		
WKD – ogólne	Współczynnik korelacji	-,059	,037	-,001	-,056	,007	-,015	,403**	,498**	,423**	,263**	,479**	,521**	,563**	,479**	1,000	
	Istotność (dwustronna)	,121	,337	,980	,145	,860	,703	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687	687

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).
** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: wyniki badań własnych.

Do analizy regresji została wykorzystana metoda wprowadzania⁶⁸. W opisywanym przypadku test obliczony dla reszt nie jest zbliżony do normalnego (tab. 4.12), ponadto modele nie są praktycznie wcale wyjaśniane przez predyktory, które zostały wskazane: płeć, tytuł, rodzaj uczelni oraz pełnienie funkcji kierowniczej. Wszystkie analizowane modele (R-kwadrat standaryzowane) były wyjaśniane w nie więcej jak w 2–3%. Reasumując, w chwili gdy tak dużo warunków analizy parametrycznych nie jest spełnionych oraz reszty nie mają rozkładu normalnego, błędne są analiza oraz wyciąganie wniosków z analizy regresji, więc zostały one pominięte.

Tabela 4.12. Test normalności rozkładu

	Kolmogorow-Smirnow		
	Statystyka	df	Istotność
Unstandardized Residual	,083	744	,000
Unstandardized Residual	,074	744	,000
Unstandardized Residual	,080	744	,000
Unstandardized Residual	,088	744	,000
Unstandardized Residual	,086	744	,000
Unstandardized Residual	,060	744	,000
Unstandardized Residual	,171	744	,000
Unstandardized Residual	,113	744	,000
Unstandardized Residual	,105	744	,000
Unstandardized Residual	,122	744	,000
Unstandardized Residual	,086	744	,000
Unstandardized Residual	,106	744	,000
Unstandardized Residual	,085	744	,000
Unstandardized Residual	,106	744	,000
Unstandardized Residual	,036	744	,024

Źródło: wyniki badań własnych.

68 Kluczowe jest w tym przypadku – jak dla każdego zmiennych ilościowych – sprawdzenie normalności rozkładu; jest on w szczególności niezbędny do zidentyfikowania tzw. wartości odstających, które mogłyby zaburzać model. Przy analizie regresji kluczowa jest liniowość modelu, wariancja reszt jest taka sama dla wszystkich obserwacji, jak również składniki losowe (reszty) są nieskorelowane i mają rozkład normalny – tutaj istotne jest uzyskanie normalności rozkładu.

Analiza wyników OTI

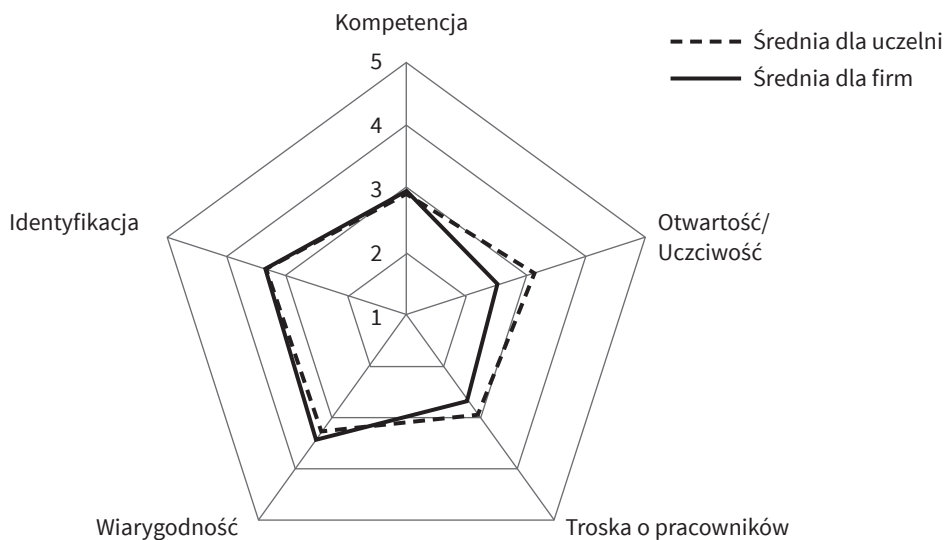
Dokonano porównania wyników uzyskanych z kwestionariusza OTI i zestawiono je z wynikami, które uzyskali twórcy modelu. Ponieważ narzędzie było wystandaryzowane, uwzględniało aspekt kulturowy oraz przeprowadzone badania uwzględniały również uczelnie wyższe. Wyniki zestawienia średnich z tych dwu badań zaprezentowano w tab. 4.13.

Tabela 4.13. Porównanie wyników wymiarów OTI dla średnich obliczonych dla publicznych uczelni wyższych w Łodzi oraz wyników międzynarodowych badań wtórnych według tego samego kwestionariusza

Wymiar	Porównanie średnich uczelni do średnich firm	Uczelnie – średnia	Odchylenie standardowe uczelnie	Liczba respondentów uczelnie	Firmy – średnia	Odchylenie standardowe firmy	Liczba respondentów firmy
Kompetencja	0,9801	2,95	0,78	744	3,01	0,78	3383
Otwartość/Uczciwość	1,2362	3,14	0,85	744	2,54	0,72	3590
Troska o pracowników	1,1082	2,97	0,83	744	2,68	0,89	3098
Wiarygodność	0,9563	3,28	0,97	744	3,43	0,97	288
Identyfikacja	1,0000	3,36	0,83	744	3,36	0,93	287
OTI – ogólny	1,1630	3,14	0,74	744	2,7	0,66	3592

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych oraz P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010, s. 17–23.

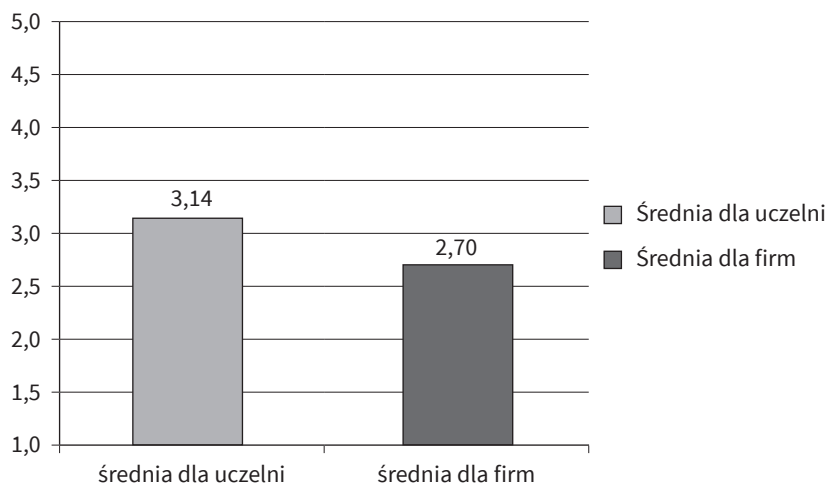
Z porównania wynika, że w dwu na pięć wymiarów (kompetencja i wiarygodność) wartości uzyskane w badaniu przeprowadzonym w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi są nieznacznie niższe od wyników uzyskanych z badań wtórnych (różnica bliska jedności). Wymiar identyfikacji jest na identycznym poziomie, zaś dwa wymiary: otwartość/uczciwość oraz troska o pracowników są w przeprowadzonych badaniach na poziomie wyższym niż w badaniach wtórnych. Największa różnica była zauważalna w wymiarze otwartość/uczciwość. Większość wymiarów uzyskała wynik powyżej 3. Na potrzeby analizy przyjęto, że wartość 5 odpowiada wysokiemu poziomowi zaufania, wartość 3 – średniemu poziomowi zaufania, zaś wartość 1 – niskiemu poziomowi zaufania. Porównanie wyników badań własnych OTI z wynikami badań wtórnych ukazano na rys. 4.9.



Rys. 4.9. Porównanie wyników badań własnych OTI z wynikami badań wtórnych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych oraz P. Shockley-Zalabak, K. Ellis, R. Cesaria, *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010, s. 17–23.

Zestawienie ogólnych wyników OTI dla uczelni i firm przedstawiono na rys. 4.10.



Rys. 4.10. Ogólne OTI dla uczelni i firm

Źródło: jak do rys. 4.9.

Liczba i udział procentowy respondentów ze względu na poziom wyniku ogólnego wskaźnika OTI przedstawiono w tab. 4.14.

Tabela 4.14. Liczba i udział procentowy respondentów ze względu na poziom wyniku ogólnego wskaźnika OTI

Wynik ogólny OTI	Liczba respondentów	Odsetek respondentów
≥ 3	458	61,56%
< 3	286	38,44%
suma	744	100,00%

Źródło: wyniki badań własnych.

Na podstawie przeanalizowanych danych można stwierdzić, że zaufanie w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi u 61,56% badanych jest równe bądź wyższe od przyjętej średniej wartości. W związku z tym hipoteza H1 – mówiąca, że zmiany w otoczeniu i sposobie funkcjonowania uczelni publicznych znajdują odzwierciedlenie w niskim poziomie zaufania w relacjach władzy – nie znalazła potwierdzenia w wynikach przeprowadzonych badań empirycznych. Badania zostały przeprowadzone w publicznych uczelniach wyższych na terenie Łodzi i ich wyniki nie muszą pokrywać się z wynikami badań przeprowadzonych w skali kraju. W celu weryfikacji otrzymanych wyników należałoby przeprowadzić reprezentatywne badania w skali ogólnopolskiej, które pozwoliłyby na przyjęcie lub odrzucenie hipotezy.

Analiza wyników WKD

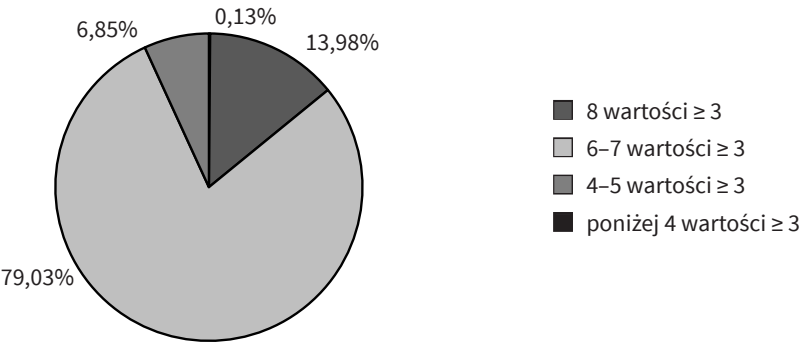
Do celów dalszej analizy wyników uzyskanych z kwestionariusza WKD dokonano podziału wyników na grupy pod względem liczby wyznawanych wartości istotnych z punktu widzenia wprowadzania do kierowania organizacją koncepcji koordynacji demokratycznej. Do analizy wzięto tylko te wartości, których średni poziom jest ≥ 3 . Otrzymane wyniki przedstawiono w tab. 4.15.

Na podstawie wyników badań uzyskanych z kwestionariusza WKD można wysnuć wniosek, że 99,87% badanych spełnia warunki konieczne do wprowadzenia koordynacji demokratycznej, w tym aż 93,01% na poziomie idealnym lub bardzo dobrym. Jedynie 0,13% (jedna osoba) nie posiada badanych wartości. Udział procentowy grup respondentów znajdujących się w poszczególnych przedziałach w ogólnej liczbie respondentów zaprezentowano na rys. 4.11.

Tabela 4.15. Zmienne niezależne a wyróżnione grupy wartości WKD

	8 wartości (≥ 3 każda)	6–7 wartości (≥ 3 każda)	4–5 wartości (≥ 3 każda)	Poniżej 4 wartości (≥ 3 każda)
Płeć – liczba respondentów				
Kobiety	57	308	25	1
Mężczyźni	47	280	26	0
Tytuł/stopień – liczba respondentów				
Magister	27	130	13	0
Doktor	56	322	22	1
Doktor habilitowany	13	72	9	0
Profesor	8	64	7	0
Stanowisko kierownicze/niekierownicze – liczba respondentów				
Kierownicze	10	60	7	1
Niekierownicze	94	528	44	0
Typ uczelni: artystyczne/nieartystyczne – liczba respondentów				
Artystyczne	12	42	48	0
Nieartystyczne	92	546	3	1
Ogółem	104	588	51	1
Liczba respondentów	744	744	744	744
Udział procentowy grupy w ogólnej liczbie respondentów	13,98%	79,03%	6,85%	0,13%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 4.11. Udział procentowy grup respondentów znajdujących się w poszczególnych przedziałach wartości WKD w ogólnej liczbie respondentów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Liczba respondentów, których odpowiedzi wskazują na poziom ogólnego wskaźnika WKD powyżej i poniżej średniej oraz ich udział procentowy w grupie badanych przedstawiono w tab. 4.16.

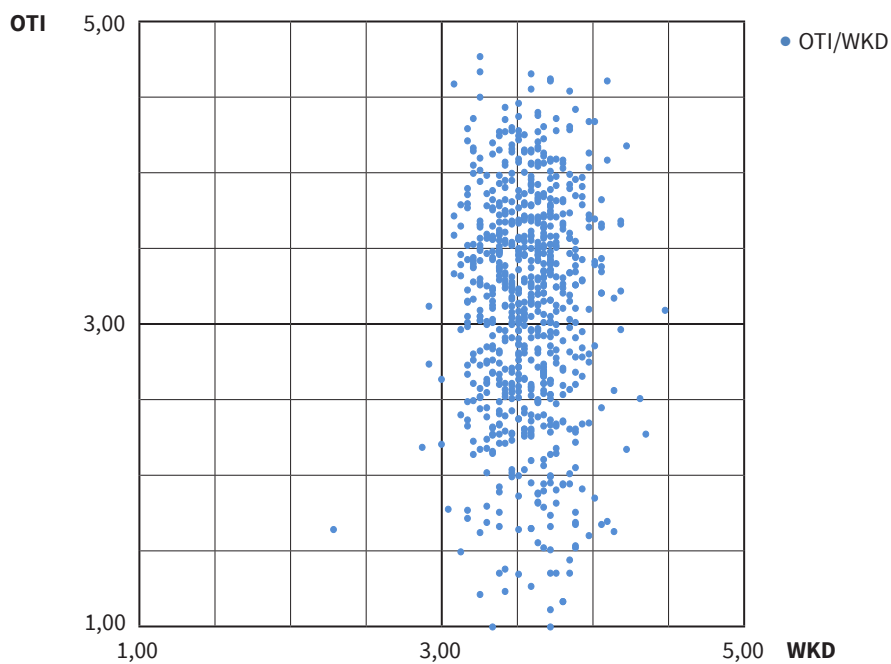
Tabela 4.16. Wyniki WKD w podziale na odpowiedzi respondentów znajdujące się poniżej i powyżej średniej

Wynik ogólny WKD	Liczba respondentów	Odsetek respondentów
≥ 3	740	99,46%
< 3	4	0,54%
Suma	744	100,00%

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można wnioskować, że we współczesnych wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi jest możliwe wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią, co nie pozwala na odrzucenie hipotezy H2, która brzmi: we współczesnych wyższych uczelniach publicznych istnieją warunki do wprowadzenia koordynacji demokratycznej jako sposobu sprawowania władzy. W celu przyjęcia hipotezy należałoby przeprowadzić reprezentatywne badania w wyższych uczelniach publicznych na terenie Polski.

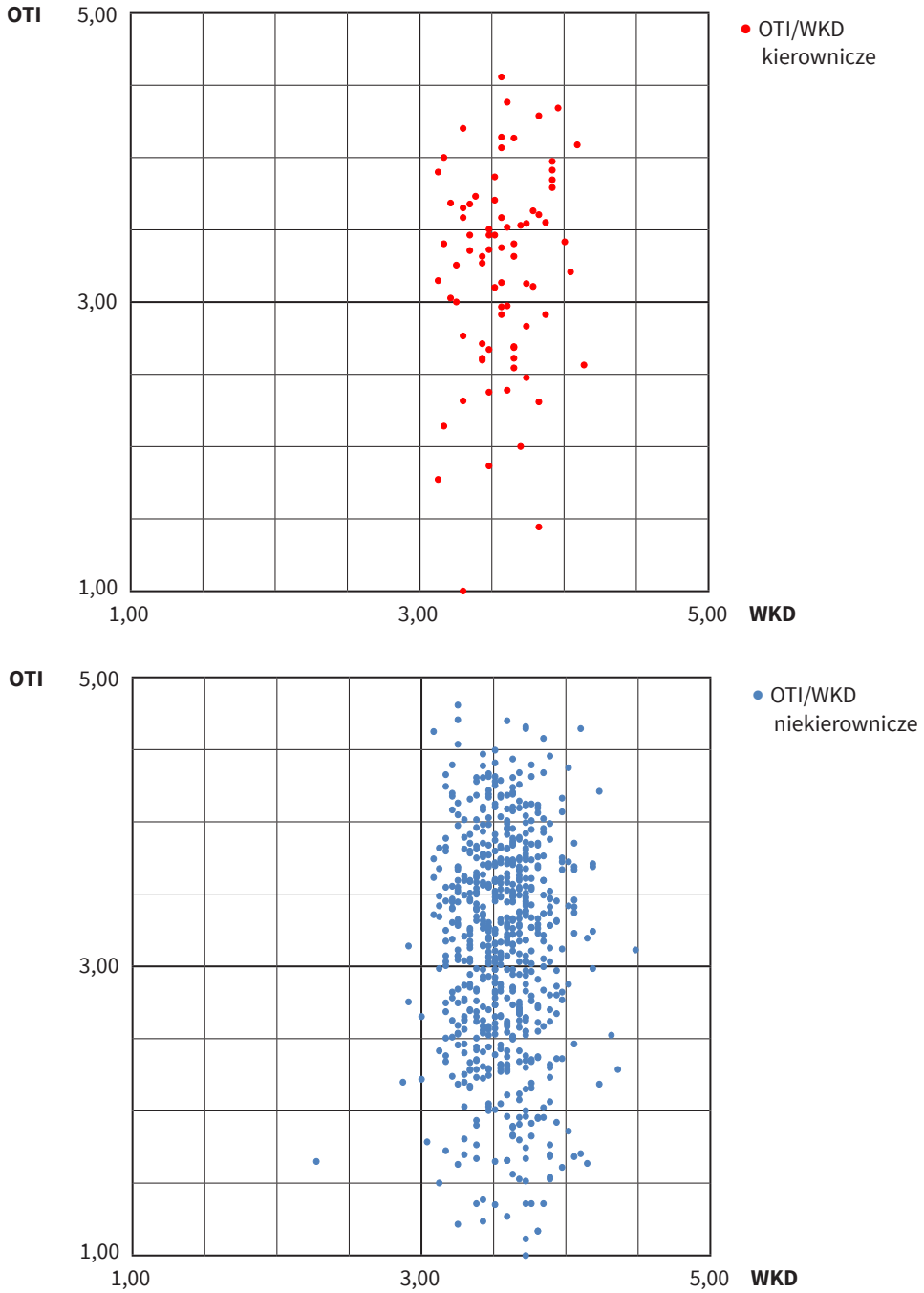
Kolejnym krokiem analizy było zestawienie wyników otrzymanych z obu kwestionariuszy: OTI i WKD. Na osi X umieszczono wyniki otrzymane z kwestionariusza WKD, a na osi Y – z kwestionariusza OTI. Przyjęto skalę 1–5 odpowiadającą wartościom minimalnym i maksymalnym obu kwestionariuszy. Środek przedziałów wyznacza wartość 3. Następnie naniesiono otrzymane dane na macierz kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy. Wyniki w zestawieniu zbiorczym i ze względu na wyodrębnione kryteria przedstawiono na wykresie (rys. 4.12).

Rozkład odpowiedzi respondentów w podziale na pracowników pełniących funkcje kierownicze i niepełniących funkcji kierowniczych przedstawiono na rys. 4.13, zaś ogólne wyniki OTI/WKD dla respondentów według stopni/tytułów naukowych na rys. 4.14.



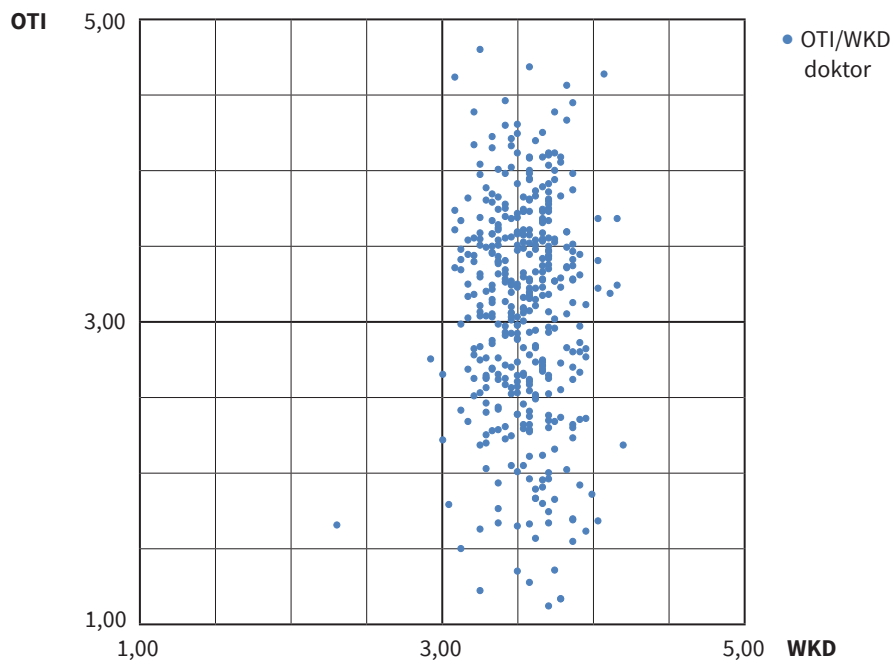
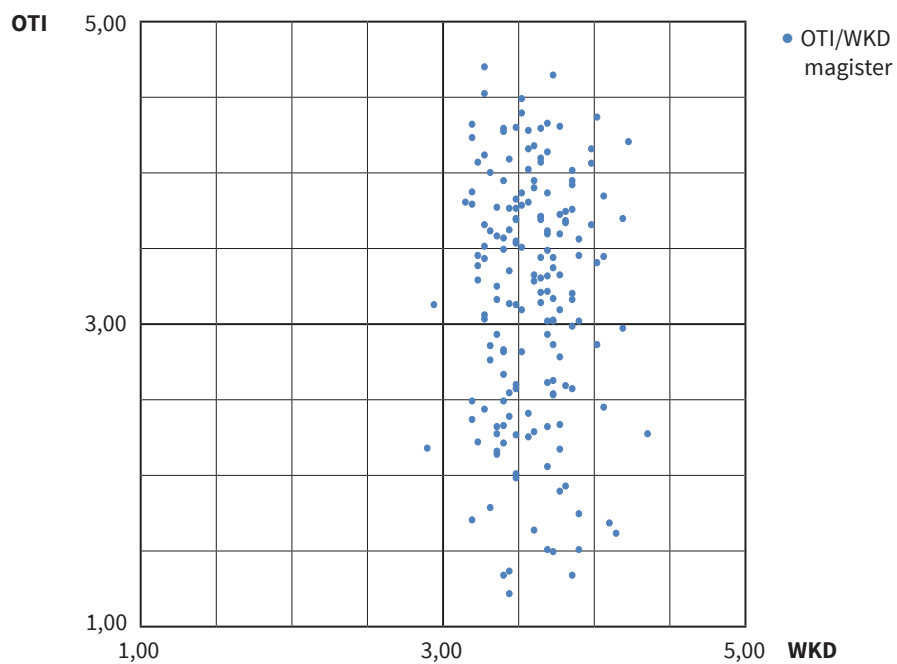
Rys. 4.12. Ogólne wyniki OTI/WKD dla wszystkich respondentów

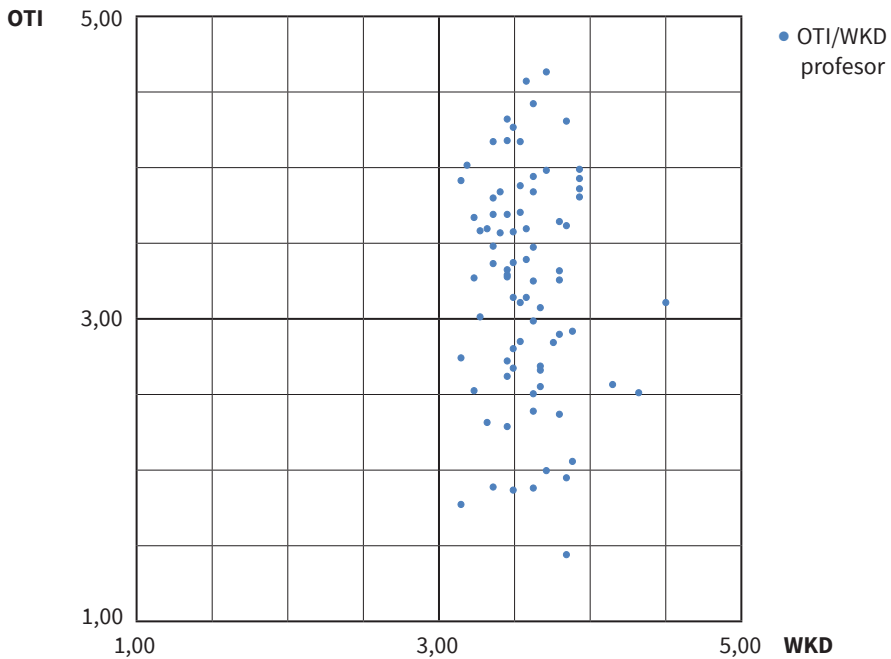
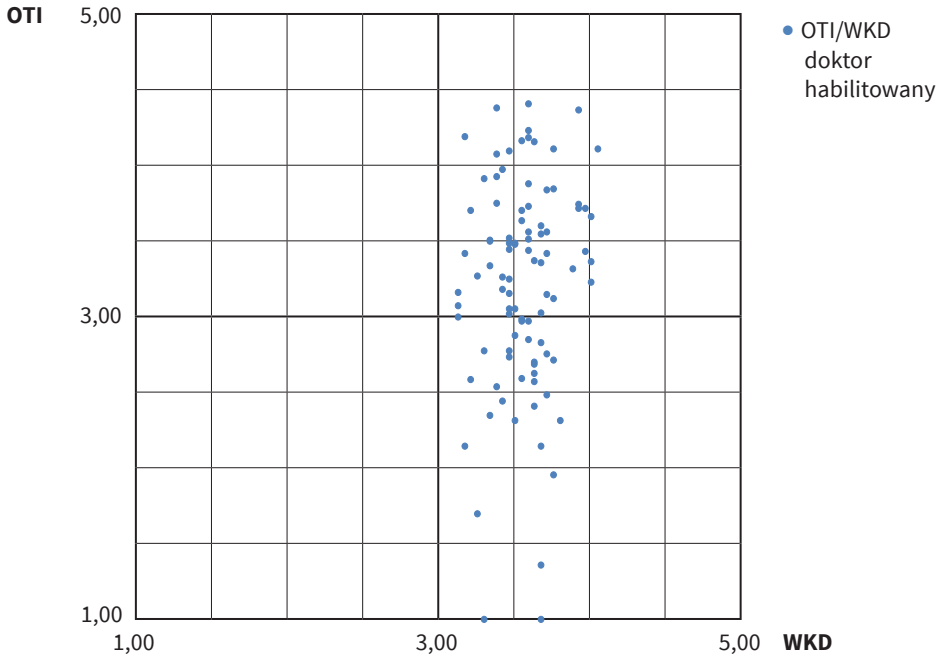
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 4.13. Ogólne wyniki OTI/WKD dla respondentów w podziale na pełnione funkcje kierownicze

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.





Rys. 4.14. Ogólne wyniki OTI/WKD dla respondentów według stopni/tytułów naukowych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Liczbę respondentów oraz ich udział procentowy w poszczególnych ćwiartkach macierzy kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy przedstawiają odpowiednio tab. 4.17 i 4.18.

Tabela 4.17. Liczba respondentów w poszczególnych ćwiartkach macierzy kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy

Liczba respondentów		WKD	
		< 3	≥ 3
OTI	≥ 3	1	457
	< 3	3	283

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 4.18. Udział procentowy respondentów w poszczególnych ćwiartkach macierzy kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy

Procent ogólnej liczby respondentów		WKD	
		< 3	≥ 3
OTI	≥ 3	0,13%	61,43%
	< 3	0,40%	38,04%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W związku z powyższym poszczególnym kulturom macierzy odpowiada następujący odsetek respondentów:

I. kultura wolnych elektronów – 38,04%,

II. kultura magmy – 0,40%,

III. kultura kryształu – 0,13%,

IV. kultura chmury – 61,43%.

Dla wszystkich badanych uczelni poza uczelnią A (której respondenci znaleźli się wyłącznie w ćwiartce IV) respondenci znaleźli się w ćwiartkach I i IV. Dla uczelni, której część pracowników znalazła się w ćwiartce I, rekomendacje wiążą się z podnoszeniem poziomu zaufania w organizacji. Dla uczelni A spełnione są warunki pozwalające na rozpraszanie władzy, gdyż pracownicy tych uczelni wyznają wartości będące warunkiem koniecznym do wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej oraz charakteryzują się minimum średnim poziomem zaufania w relacjach władzy. Wśród pozostałych badanych we wszystkich uczelniach takie warunki spełniło 60,08%, co stanowi ponad połowę badanych pracowników wyższych uczelni publicznych na terenie Łodzi.

Wnioski

Kultura organizacyjna zwiększa skuteczność pracy i zaangażowanie członków danej organizacji. Współpraca między ludźmi świata akademickiego jest niezwykle istotna dla rozwoju nauki, a relacja z „mistrzem”, obserwacja zachowań kolegów itd. wpływają na chęć współpracy z pozostałymi członkami społeczności akademickiej. Kultura obejmuje wspólne świętowanie sukcesów oraz przeżywanie porażek. Jednak współczesna kultura uczelni opiera się nie tylko na współpracy, lecz także na konkurencji w ramach tej samej grupy i jest to kolejny paradoks współczesnej organizacji. Nie będzie to wszakże stanowić problemu, gdy reguły współpracy i konkurowania zostaną jasno sformułowane oraz będą dostępne dla wszystkich¹.

Na opisywane w niniejszej publikacji społeczno-kulturowe czynniki rozproszenia władzy w uczelni składają się wartości ważne z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej rozproszeniu. System wartości znacząco wpływa na efektywność przedsiębiorstwa, przesądza o sposobie podejmowania decyzji oraz o sposobie reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Kultura organizacyjna może więc ograniczać lub też promować i wzmacniać wartości poprzez działanie kierownictwa². Wątpliwości może budzić fakt pojawienia się pokusy traktowania wartości, takiej jak np. zaufanie, czysto instrumentalnie. W celu rozwiania tych wątpliwości warto odwołać się do paradygmatów kultury organizacyjnej³.

1 D. Hejwosz, *Edukacja uniwersytecka i kreowanie elit społecznych*, Impuls, Kraków 2010, s. 87.

2 M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 126–128.

3 Ł. Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 12–24.

Najbardziej rozpowszechnionym nurtem jest funkcjonalizm, który pojawia się na styku regulacji (preferowana orientacja społeczna) oraz obiektywizmu (założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki). Nurt ten prezentuje dość instrumentalne traktowanie kultury organizacyjnej, gdyż u jego podstaw leży założenie, iż celem zarządzania jest organizacja i optymalizacja procesów prowadząca do największej skuteczności i efektywności. W celu uniknięcia instrumentalizacji kultury, a więc i wartości, które są jej elementem, na styku radykalnej zmiany (preferowana orientacja społeczna) oraz obiektywizmu (założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki) powstał nurt krytyczny. Nurt ten wiąże się z demystyfikacją instrumentalizmu oraz kultury organizacyjnej. Głównym celem nie jest poprawa efektywności i skuteczności (choć wciąż odgrywają one ważną rolę), lecz zmiana porządku społecznego. Emancypacja kultury organizacyjnej jest modelem jej zmiany na gruncie paradygmatu krytycyzmu. Celem projektu emancypacyjnego jest wykazanie i poddanie analizie zachowań dehumanizacyjnych, ograniczających podmiotowość, jak i zwiększenie obecności pracowników w strukturach menedżerów oraz demokratyzacja organizacji dzięki wzrostowi świadomości pracowników.

Zaproponowany model macierzy kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy, realizujący cel rozprawy, zaliczyć można do nurtu krytycznego. Na podstawie badań przeprowadzonych w wyższych uczelniach publicznych na terenie Łodzi można stwierdzić, że poszczególnym kulturom macierzy odpowiada następujący odsetek respondentów:

- I. kultura wolnych elektronów – 38,04%,
- II. kultura magmy – 0,40%,
- III. kultura kryształu – 0,13%,
- IV. kultura chmury – 61,43%.

Dla pracowników uczelni wyższych na terenie Łodzi, którzy uplasowali się w IV ćwiartce macierzy, odpowiadającej kulturze chmury, spełnione są warunki pozwalające na rozpraszanie władzy, gdyż pracownicy ci wyznają wartości będące warunkiem koniecznym do wprowadzenia koncepcji koordynacji demokratycznej oraz charakteryzują się minimum średnim poziomem zaufania w relacjach władzy. Wśród respondentów, którzy zajmują I ćwiartkę macierzy, odpowiadającą kulturze wolnych elektronów, sugeruje się podniesienie poziomu zaufania. W obu przypadkach konieczna jest zmiana kulturowa utrwalająca wartości OTI i WKD, które stanowią czynniki społeczno-kulturowe sprzyjające rozpraszaniu władzy w uczelniach.

Jak w przypadku każdej wprowadzanej zmiany, tak i w tym występuje zjawisko oporu wobec zmian, które może wynikać z konieczności wprowadzenia radykalnych przeobrażeń ingerujących w interesy osób

sprawujących władzę. Łatwiej więc o zmiany progresywne, ewolucyjne, w wyniku których wzrasta humanizacja pracy⁴. Zmianę kultury organizacyjnej w paradygmacie krytycznym, której etapy mogą posłużyć jako wskazówki dla praktyki, opisano w tabeli W1.

Tabela W1. Zmiana kultury organizacyjnej w paradygmacie krytycznym

Opis działania	Etapy/metody zmian	Efekty
Denaturalizacja zastanej kultury organizacyjnej	Krytyczny/wywiady, analizy dyskursu, obserwacje	Zniwelowane poczucie sprawiedliwości organizacyjnej i naturalności wśród pracowników
Odkrywanie wzorów kulturowych utrzymujących <i>status quo</i>	Krytyczny/wywiady, analizy dyskursu, obserwacje	Uzyskanie większej świadomości, odkrycie mitów służących władzy
Ujawnienie ideologii, indoktrynacji i fałszywej świadomości	Krytyczny/wywiady, analizy dyskursu, obserwacje	Dostęp do wiedzy na temat socjotechnik oraz manipulacji stosowanych w organizacji
Demistyfikacja przemocy symbolicznej	Krytyczny/wywiady, analizy dyskursu, obserwacje	Zwiększenie wiedzy pracowników dotyczącej mechanizmów funkcjonowania kontroli organizacyjnej
Wzrost partycypacji pracowniczej, demokracja organizacyjna	Emancypacyjny/modyfikacja misji i strategii oraz wzorów i stylów kierowania; edukacja i szkolenia	Realizacja nowej strategii po uwzględnieniu humanizacji i emancypacji
Modyfikacja zarządzania kapitałem ludzkim i modyfikacja struktur organizacyjnych	Emancypacyjny/zmiana systemu ZZL i struktur organizacyjnych; edukacja i szkolenia	Funkcjonowanie nowej struktury uwzględniającej humanizację, partycypację pracowniczą i emancypację
Utworzenie kultury emancypacyjnej	Emancypacyjny/zmiana wzorów kulturowych i wartości; edukacja i szkolenia	Wdrożenie kultury, do której wartości można zaliczyć: podmiotowość pracownika, sprawiedliwość, równość
Zakorzenienie kultury emancypacyjnej	Emancypacyjny/zarządzanie znaczeniami i tożsamością organizacyjną; edukacja i szkolenia	Partycypacja pracowników w dalszym rozwijaniu kultury emancypacyjnej

Źródło: Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 290–291 oraz idem, *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014, s. 24–25.

4 Ibidem, s. 24–25.

W przypadku obu rodzajów uczelni (artystycznych i nieartystycznych) analizy wyników wykazały bardzo wysoki stopień korelacji poszczególnych wskaźników wchodzących w skład wyników kwestionariusza OTI. Dla WKD zmienne korelujące ze sobą różniły się w uczelniach artystycznych i nieartystycznych. Analiza wyników wykazała, że w ramach wartości OTI otwartość/uczciwość wyżej oceniają badani z wyższym stopniem naukowym oraz kadra kierownicza uczelni. Troskę o pracowników niżej oceniają badani ze stopniem naukowym doktora, natomiast wyżej w stosunku do pozostałych – pracownicy uczelni artystycznych, którzy wyżej niż inni oceniają też wartość kompetencji. Dla WKD wartości takie jak indywidualizm, samorealizacja, adaptacyjność, wewnętrzne poczucie kontroli, umiejętność uczenia się oceniają wyżej pracownicy uczelni artystycznych. Również ogólny wynik WKD jest w tej grupie respondentów wyższy niż u pozostałych. Poza tym umiejętność uczenia się oceniają lepiej pracownicy z wyższym stopniem naukowym, zaś proaktywność nieznacznie lepiej oceniają osoby pełniące funkcje kierownicze.

Na podstawie wyników analizy statystycznej oraz po dokonaniu obliczeń ogólnej wartości OTI i porównaniu jej z wynikami uzyskanymi ze źródeł wtórnych, a także po policzeniu wskaźnika WKD można stwierdzić, że hipoteza H1, która brzmi: zmiany w otoczeniu i sposobie funkcjonowania uczelni publicznych znajdują odzwierciedlenie w niskim poziomie zaufania w relacjach władzy – nie znalazła potwierdzenia w wynikach przeprowadzonych badań empirycznych. Nie musi to jednak oznaczać jej nieprawdziwości, gdyż nie przeprowadzono reprezentatywnych badań na skalę ogólnopolską. Natomiast w wypadku hipotezy H2: we współczesnych wyższych uczelniach publicznych istnieją warunki do wprowadzenia koordynacji demokratycznej jako sposobu sprawowania władzy – na tej samej podstawie można wnioskować, że jest możliwe wprowadzenie koordynacji demokratycznej do kierowania uczelnią we współczesnych publicznych uczelniach wyższych w Łodzi, co nie pozwala na odrzucenie tej hipotezy. Niemożliwe jest jednak jej przyjęcie ze względu na brak reprezentatywnych badań w tym zakresie.

Dalszym krokiem byłoby przeprowadzenie badań pozwalających na weryfikację uzyskanych wyników w skali kraju. Należy jednak zaznaczyć, że stwierdzenie faktu istnienia wartości ważnych z punktu widzenia wprowadzenia do sprawowania władzy koncepcji koordynacji demokratycznej nie musi oznaczać, że zadziała ona w sposób automatyczny. W związku z tym na podstawie badań można uznać, że kultura chmury stanowi odpowiedź na potrzeby i problemy, z którymi borykają się wyższe uczelnie publiczne. Kultura ta opiera się na czynnikach społeczno-kultu-

rowych sprzyjających rozpraszaniu władzy, czyli na wartościach ważnych z punktu widzenia kształtowania zaufania i koordynacji demokratycznej. Można wysnuć wniosek, że kultura chmury może zmniejszyć negatywne skutki zmian oraz pozwoli na dopasowanie się wyższych uczelni publicznych do nowych warunków wynikających z turbulentnego otoczenia, w jakim przyszło im funkcjonować.

Bibliografia

- Adair J., *Być liderem*, Petit, Warszawa 1998.
- Adair J., *Przywództwo i motywacja*, [w:] D. M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E., *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, Published with support from SIDA/SAREC, Paris 2009.
- Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
- Ariño A., Torre J. de la, Smith Ring P., *Relational quality. Managing trust in corporate alliances*, “California Management Review” 2001, vol. 44, no. 1.
- Armstrong M., *A handbook of human resources management*, 10th ed., London–Philadelphia 2006.
- Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 1–6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Ashkenas R., *Nowe szaty organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Bachmann R., Zaheer A., *Introduction*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (eds.), *Handbook of Advances in Trust Research*, Edward Elgar, Cheltenham 2013.
- Bandura A., *Toward a Psychology of Human Agency*, “Perspectives on Psychological Science” 2006, vol. 1, no. 2.
- Barnett R., *Realizing the University in an Age of Supercomplexity*, Open University Press, Buckingham 2000.
- Batorski J., *Organizacja efektywnie ucząca się*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2002.
- Bauman Z., *44 listy ze świata płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2000.
- Beck U., *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- Beck U., *Spółeczeństwo światowego ryzyka. W poszukiwaniu utraconego bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- Beck U., Giddens A., Lash S., *Modernizacja refleksyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Bennis W., Goleman D., O’Toole J., *Przejrzystość w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Biały K., *Przemiany współczesnego uniwersytetu – od idei von Humboldta do modelu uczelni przedsiębiorczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bińczyk E., *O czym szepcze władza (w ujęciu Michela Foucaulta)*, „Przegląd Artystyczno-Literacki” 1999, nr 9.

- Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Londyn 1998.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Blackburn S., *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Blanchard K., *Empowerment through boundaries*, "Executive Edge Newsletter" 1996 (July), vol. 27, issue 7.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Blanchard K., Carlos J. P., Randolph A., *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*, Helion, Gliwice 2012.
- Blanchard K., Carlos J. P., Randolph A., *The 3 Keys to Empowerment. Release the Power within People for Astonishing Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009.
- Blanchard K., Johnson S., *The One Minute Manager*, HarperCollins Publishers, London 2011.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
- Blanchard K., Olmstead C., Lawrence M., *Trust Works. Four Keys to Building Lasting Relationships*, HarperCollins Publishers, London 2013.
- Blanchard K., Ridge G., *Jak zwyciężać w pracy. Przywództwo wyższego stopnia w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Jednominutowy Menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony – podwładny*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Blau P. M., *Exchange and Power in Social Life*, J. Wiley, New York 1964.
- Block P., *The Empowered Manager. Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1987.
- Bodzioch K., *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y?*, <http://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y> [dostęp: 13.04.2015].
- Bochno E., *Szkolne zasoby zaufania*, [w:] M. Dudzikowa, S. Jaskulska, R. Wawrzyniak-Beszterda, E. Bochno, I. Bochno, K. Knasiecka-Falbierska, M. Marciniak (red.), *Kapitał społeczny w szkołach różnego szczebla. Diagnoza i uwarunkowania*, Impuls, Kraków 2011.
- Boguszewski R. (oprac.), *Zaufanie w relacjach międzyludzkich*, Komunikat Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej nr 29/2014, Warszawa 2014.
- Borkowski T., *Dyskusja*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, seminaria: „Zaufanie: podstawa relacji społecznych”, „Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce. Ewolucja państwa opiekuńczego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Boyatzis R. E., McKee A., *Przywództwo bez władzy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Bralczyk J. (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Bratnicki M., Kordel P., *Budowanie zaufania w celu przezwyciężenia poczucia zagrożenia wobec zmian organizacyjnych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 842, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Buckingham M., *Engaging Generation Y*, "T + D" 2006 (August), vol. 60.

- Cabak A., *Badanie nadmiernej pewności siebie oraz preferencji ryzyka wśród profesjonalnych i nieprofesjonalnych uczestników rynku wraz z próbą wskazania powiązań badanych fenomenów*, "Polish Journal of Economic Psychology" 2013, no. 4.
- Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Castells M., *Koniec tysiąclecia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Castells M., *Siła tożsamości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Chan K. W., Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (marzec).
- Clark B. R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways to Transformation*, Pergamon Press for International Association of Universities, Oxford 1998.
- Collins W., *English Dictionary*, HarperCollins Publisher, London 1997.
- Covey S. M. R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Wydawnictwo Medium, Gdańsk 2004.
- Covey S. M. R., Merrill R. R., *Szybkość zaufania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- Covey S. M. R., Link G., Merrill R. R., *Mądre zaufanie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
- Czajkowska M., *Contemporary tendencies in developing organizational leadership, in view of individual freedom*, [w:] M. Chodorek (ed.), *Intra-Organizational Conditions for Shaping Positive Organizational Potential*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
- Czajkowska M., *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu*, [w:] Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
- Czajkowska M., *Zaufanie w organizacji – filozoficzny zarys podstaw zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- Czapla T. P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Czarnecka-Wójcik E., Wójcik M., *Władza menedżerska i przywództwo*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004.
- Czarnecki J. S., *Stereotypy w zarządzaniu szkołą*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Czarnecki J. S., *Tworzenie kapitału społecznego*, „Master of Business Administration” 2007, no. 3 (86).
- Daft R. L., *Organization Theory and Design*, South-Western Engage Learning, Mason 2010.
- Davies J. L., *The Emergence of Entrepreneurial Cultures in European Universities*, „Higher Education Management” 2001, vol. 13, no. 2.
- Dąbrowski T. J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
- De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
- Deering A., Dilts R., Russell J., *Przywództwo Alfa. Narzędzia dla liderów biznesu, którzy oczekują więcej od życia*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Delanty G., *Academic identities and institutional change*, [w:] R. Barnett, R. Di Napoli (eds.), *Changing Identities in Higher Education. Voicing Perspectives*, Routledge, New York 2008.
- Di Piazza S. A. Jr., Eccles R. G., *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2009.
- Didier J., *Słownik filozofii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1996.

- Dirks K. T., *Three fundamental questions retarding trust in leaders*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (eds.), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- Drucker P. F., *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.
- Drucker P. F., *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Drucker P. F., *Przedmowa. Zbyt wielu generatów uszło z życiem*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Drugi Światowy Raport nt. Różnorodności i Dialogu Kulturowego, UNESCO 2009, <http://www.unesco.pl/rok-zblizenia-kultur/raport-o-roznorodnosci-kulturowej> [dostęp: 10.05.2015].
- DuBrin A. J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
- Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115).
- Działoszyński B. (red.), *Filozofia i etyka – słowniki tematyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Elliott A., *Współczesna teoria społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.
- Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo PWN, [www. http://encyklopedia.pwn.pl](http://encyklopedia.pwn.pl).
- Fazlagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „e-Mentor” 2008, nr 3 (25).
- Feynman R. P., *Pan raczy żartować, panie Feynman!*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1996.
- Five tips for managing' generation Y*, vol. 202, From the University of Queensland report “Generation Y As Hospitality Employees”, Caterer & Hotelkeeper, 24.08.2012.
- French J. R. P., Raven B., *The Bases of Social Power*, [w:] D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_french_raven_bases_social_power.html [dostęp: 2.05.2015].
- Frykowski M., *Zaufanie społeczne mieszkańców Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Gershon D., Straub G., *The art of creating your life as you want it*, Sterling, New York–London 2011.
- Giddens A., *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Gitomer J., *Turkusowa książeczka zaufania. Jak je zdobyć, wzmacniać i utrzymać, by stać się zaufanym doradcą w biznesie i w życiu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011.
- Gliszczyńska X., *Poczucie sprawstwa*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1983.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Goćkowski J., *Uniwersytet i tradycja w nauce*, Wydawnictwo i Drukarnia Secesja, Kraków 1999.

- Goffee R., Jones G., *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swojego przywódcę?*, [w:] *O przywództwie*, Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Goldsmith M., Greenberg C. L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Goleman D., *Co czyni Cię przywódcą?*, [w:] *Harvard Business Review. Atrybuty przywódcy*, Helion, Gliwice 2006.
- Goodin R. E., Pettit F. (red.), *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, Książka i Wiedza, Warszawa 2002.
- Górniewicz J., *Szkolnictwo wyższe w Polsce po 1990 roku – sukces czy porażka systemu politycznego*, [w:] J. Górniewicz, P. Piotrowski, M. Warmiński (red.), *Szkolnictwo wyższe. Przekroje współczesnych problemów*, Centrum Badań Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Katedra Teorii Wychowania UWM, Olsztyn 2013.
- Granovetter M., *The idea of advancement in theories of social evolution and development*, "The American Journal of Sociology" 1979 (November), vol. 85, no. 3.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2 (3).
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Hall T., Janman K., *The Leadership Illusion. The Importance of Context and Connections*, Palgrave Macmillan, London 2010.
- Hamer M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Hardin R., *Zaufanie*, Sic!, Warszawa 2009.
- Harrington A., Marshall B. L., Müller H.-P., *Encyclopedia of social theory*, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2006.
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Hatch M. J., Kostera M., Koźmiński A. K., *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Heimans J., Timms H., *Understanding "New Power"*, "Harvard Business Review" 2014 (December), <https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power> [dostęp: 5.05.2015].
- Hejwosz D., *Edukacja uniwersytecka i kreowanie elit społecznych*, Impuls, Kraków 2010.
- Hirsch D., *Budowanie zaufania jako podstawa funkcjonowania społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2010, <http://dhirsch.pl/publications/article> [dostęp: 2.05.2015].
- Hobbes T., *Lewiatan*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Kraków 1954.
- Hoey J., Nault E. W., *Trust: The Missing Ingredient in Assessment*, "International Journal of Engineering Education" 2002, vol. 18, no. 2.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Honderich T. (red.), *Encyklopedia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.

- Januszkiewicz K. i zesp., *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Jones G. R., *Tworzenie organizacji przywódczej z misją uczenia się*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Jóźwiak J., *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 1 (21).
- Juchnowicz M., *Zaufanie organizacyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Kamińska-Szmaj I. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Europa, Warszawa 2001.
- Kaplan B., Kaiser R., *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Karczewski L., *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, „Prakseologia” 2003, nr 143.
- Kets de Vries M., *The Leadership Mystique. Leading Behavior in the Human Enterprise*, Pearson Education, Glasgow 2006.
- Kieraciński P., *Samodzielność wydziałów i jedność uniwersytetu*, <https://forumakademiczne.pl/fa/2015/04/samodzielność-wydziałów-i-jedność-uniwersytetu>, FA 04/2015 [dostęp: 29.04.2015].
- Klonowska-Szałek A., *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/żegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy> [dostęp: 13.04.2015].
- Koc J., *Pokolenie Z na rynku pracy. Jak jest i czego oczekuje nowe młode pokolenie pracowników*, <http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1372752,Pokolenie-Z-na-ryнку-pracy-Jakie-jest-i-czego-oczekuje-nowe-młode-pokolenie-pracowników> [dostęp: 13.04.2015].
- Koc J., *Źle zarządzający menedżerowie wychowują nieefektywnych pracowników*, <http://www.pulshr.pl/zarządzanie/zle-zarządzający-menedżerowie-wychowują-nieefektywnych-pracowników,19932,1.html>, 23.06.2014 [dostęp: 24.04.2015].
- Koch R., *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Kochalski C. (red.), *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kołodziejczak M., *Perspektywa organizacji*, [w:] Januszkiewicz K. i zesp., *Zachowania ludzi w organizacjach. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2 (108).
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kotter J. P., *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.
- Kouzes J. M., Posner B. Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Kozak A., *Zatrzymać pracownika poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej*, www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/zatrzymac-pracownika-poprzez-kształtowanie-kultury-organizacyjnej [dostęp: 16.04.2014].

- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Kozielski R., *W Polsce zniknie 250 szkół wyższych*, <http://biznes.pl/magazyny/marketing/w-polsce-zniknie-250-szkol-wyzszych/n2w1pw> [dostęp: 15.04.2015].
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Koźmiński A. K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A. K., Sztompka P., *Rozmowa o wielkiej przemianie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Krajowe Ramy Kwalifikacji dla Polskiego Szkolnictwa Wyższego*, <http://www.nauka.gov.pl/krajowe-ramy-kwalifikacji-dla-szkolnictwa-wyzszego> [dostęp: 13.05.2015].
- Krajewska A., *Jakość kształcenia uniwersyteckiego – ujęcie pedagogiczne*, Trans Humana, Białystok 2004.
- Krakowian P., *Etyka akademicka – obowiązki, powinności i dylematy*, [w:] Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), *Homo laborans. Etyka i deontologia zawodowa*, Studia i Monografie, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.
- Krimsky S., *Nauka skorumpowana*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.
- Kuc B. R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- Lane Ch., *Introduction: theories and issues in the study of trust*, [w:] Ch. Lane, R. Bachmann (eds.), *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, New York 2002.
- Leider R. J., *Ostateczne zdanie przywódcy: Przewodzenie samemu sobie*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Leun G. van der, *Bo władza nie może być technokratyczna*, [www.jagiellonski24.pl](http://jagiellonski24.pl), 5.09.2014, <http://jagiellonski24.pl/2014/09/05/m-susiewicz-bo-wladza-nie-moze-byc-technokratyczna> [dostęp: 10.05.2015].
- Lewandowski M., *Przywództwo a praca w sieci w dobie gospodarki cyfrowej*, [w:] A. Matczewski (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego” MCCXLIX, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Lewicki R. J., Bunker B. B., *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, [w:] R. M. Kramer, T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research*, Sage Publications, London 1996.
- Li Ch., *Otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych. Strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Liszewski S., *Kilka uwag i refleksji na temat obecnego stanu oraz przewidywanej przyszłości szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] R. Maciołek, W. Maika, K. Sikora (red.), *Problemy nauki i szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009.

- Locke J., *Dwa traktaty o rządzie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Lyon F., Möllering G., Saunders M. N. K., *Introduction: the variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust*, [w:] F. Lyon, G. Möllering, M. N. K. Saunders (eds.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar, Cheltenham 2012.
- Machiavelli M., *Księżę*, Altaya Polska & De Agostini, Warszawa 2001.
- Magala S., *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)*, [w:] J. Chłopecki (red.), *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
- Magris C., *Targowisko tolerancji*, „Gazeta Wyborcza”, 10.11.2001.
- Majcherek J. A., *Wszystko sfalszowane*, „Gazeta Wyborcza”, 2.12.2014, http://wyborcza.pl/1,75968,17060389,Wszystko_sfalszowane.html#ixzz3at5fno2K [dostęp: 15.05.2015].
- Malewska K., *Strategia zasobowa jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1045, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Martin J., Fellenz M., *Organizational Behaviour & Management*, 4th ed., Cengage Learning EMEA, United Kingdom 2010.
- Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D., *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Journal” 1995, no. 20 (3).
- McNay I., *From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: the Changing Cultures of Universities*, [w:] T. Schuller (ed.), *The Changing University?*, Taylor & Francis, Institution Society for Research into Higher Education Ltd., London 1995.
- Merton R. K., *The Self-Fulfilling Prophecy*, „The Antioch Review” 1948, vol. 8, no. 2.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.
- Mikołajczyk Z., *Spółeczna odpowiedzialność uniwersytetu*, [w:] B. Kaczmarek (red.), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Miller D., *Organizacja przyszłości*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Mirowska-Łoskot U., *Miss, a nie menedżer, będzie zarządzać uczelnią*, <http://serwisy.gazetaprawna.pl>, 30.03.2015 [dostęp: 24.04.2015].
- Mishra A., Mishra K., *Becoming a Trustworthy Leader. Psychology and Practice*, Routledge, New York 2013.
- Mishra A., Mishra K., *Trust Is Everything. Become the Leader Others Will Follows*, Aneil and Karen, Lavergne 2009.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Morgan G., *Wyobrażenia organizacyjne. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Mrzygłód J., *Lojalność znaczy zaufanie*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 15/16.
- Nicholson N., Audia P. G., Pillutla M. M., *Organizational behavior*, [w:] C. L. Cooper (eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. XI, Blackwell Publishing, 2005.
- Nieder P., *Kontrolle ist teuer, Vertrauen ist besser*, „Blick durch die Wirtschaft” 1998.
- Niezależni pracownicy – nowy trend na rynku pracy*, PAP/„Rzeczpospolita”, 16.03.2013.

- Nooteboom B., *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2002.
- Nosal Cz. S., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, AKADE, Kraków 2001.
- Nowosielska K., *Menedżer szpitala nie musi się znać na leczeniu*, 18.06.2012, http://archiwum.rp.pl/artukul/1151657_Menedzser_szpitala_nie_musi_sie_znac_na_leczeniu.html [dostęp: 24.04.2015].
- Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Ogilvy J. A., *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, Oxford University Press, New York 2002.
- Oleksiuk A., *Problemy organizacji*, Key Text, Warszawa 2007.
- Oniszczyk-Jastrzębek A., *Kultura organizacyjna a przedsiębiorczość w warunkach globalnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego InfoGlobMar, Gdańsk 2010.
- Opaliński B., *Trybunał Stanu w polskim porządku ustrojowym. Zagadnienia wybrane*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego” 2011, nr 2.
- Oppenheim A. N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Organizacja przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1972.
- Paleczny T., *Socjologia tożsamości*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.
- Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Palmer R. E., *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Patora P., *Stanisław Bielecki, rektor PŁ: Konsolidacja uczelni jest nieunikniona*, <http://www.dzienniklodzki.pl/artukul/1015153,stanislaw-bielecki-rektor-pl-konsolidacja-uczelni-jest-nieunikniona-wywiad,id,t.html>, „Dziennik Łódzki”, 13.10.2013 [dostęp: 20.01.2014].
- Pawłowska M., *Generacja Z. Młodzi, otwarci, wychowani w dobrobycie, żyjący w świecie wirtualnym, skazani na kryzys*, [http://natemat.pl/55617,generacja-z-młodzi-otwarci-wychowani-w-dobrobycie-zyjacy-w-swiecie-wirtualnym-skazani-na-kryzys](http://natemat.pl/55617,generacja-z-mlodzi-otwarci-wychowani-w-dobrobycie-zyjacy-w-swiecie-wirtualnym-skazani-na-kryzys) [dostęp: 13.04.2015].
- Pawłowski K., *Dyskusja o zagrożeniach*, „Forum Akademickie” 2006, nr 3, http://forumakad.pl/archiwum/2006/03/24-dyskusja_o_zagrozeniach.html [dostęp: 25.04.2015].
- Pedler M., K. Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
- Pellert A., *Human resource management at universities*, [w:] K. Leja (ed.), *Management issues in knowledge-based university*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
- Platon, *Obrona Sokratesa*, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2003.
- Platon, *Państwo, Prawa*, Antyk, Kęty 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Powszechna encyklopedia filozofii*, <http://ptta.pl/pef/pdf/a/aktim.pdf> [dostęp: 1.05.2015].
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- Putnam R. D., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Ratajczak Z., *Zaufanie interpersonalne*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1983.

- Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Reber A. S., Reber E. S., *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Reeves B., Malone T. W., O'Driscoll T., *Internetowe kuźnie liderów*, „Harvard Business Review Polska” 2009 (luty).
- Richtel M., *Pokolenie z inaczej rozwiniętymi mózgami*, „Gazeta Wyborcza”, http://wyborcza.pl/1,75402,8864748,Pokolenie_z_inaczej_rozwinietymi_mozgami.html?as=2#ixzz1f8LnBgeR [dostęp: 22.12.2010].
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2001.
- Robbins S. P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rotter J. B., *A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust*, „Journal of Personality” 1967 (December), vol. 35, issue 4.
- Rusak P., *Czy należy bać się pokolenia Z?*, <http://kariera.pracuj.pl/porady/czy-nalezzy-bac-sie-pokolenia-z> [dostęp: 13.04.2015].
- Ryan L. V., *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, R. LVIII, z. 1.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Sankowska A., *Zaufanie w szkole wyższej*, [w:] M. Kaczmarczyk (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – Marketing – Public relations*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2012.
- Sawczuk W., *Szkoła wyższa – między wspólnotą, koniecznością i nadzieją (wybrane konteksty)*, [w:] J. Górniewicz, P. Piotrowski, M. Warmiński (red.), *Szkolnictwo wyższe. Przekroje współczesnych problemów*, Centrum Badań Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Katedra Teorii Wychowania UWM, Olsztyn 2013.
- Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4th ed., San Francisco 2010.
- Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Schindler P. L., Thomas C. C., *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace*, “Psychological Reports” 1993 (October).
- Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Seneca L. A., *Listy moralne do Lucylusza*, PWN, Warszawa 1961.
- Senge P. M., *Pięta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Shackleton V., Wale P., *Przywództwo i zarządzanie*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Shockley-Zalabak P. S., Ellis K., Cesaria R., *Building the High-Trust Organization*, John Wiley & Sons, IABC Research Foundation, San Francisco 2010.
- Shockley-Zalabak P. S., Morreale S. P., Hackman M. Z., *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, IABC International Association of Business Communicators, Wiley, San Francisco 2010.
- Sikorski Cz., *Cechy organizacji epoki informacyjnej*, [w:] Z. J. Szczakowski (red.), *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku. Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.

- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6 (65).
- Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Sikorski Cz., *Przywództwo emocjonalne a racjonalne w edukacji*, [w:] S. M. Kwiatkowski, J. M. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.
- Sikorski Cz., *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sikorski Cz., *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Skorupa M., *Pokolenie Z – generacja nastoletnich milionerów?*, http://zdrowie.gazeta.pl/Zdrowie/1,105806,16550329,Pokolenie_Z_generacja_nastoletnich_milionerow_.html [dostęp: 14.04.2015].
- Slater R., *Jack Welch: 31 sekretów przywódcy*, K.E. Liber, Warszawa 1999.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl> [dostęp: 30.05.2015].
- Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego*, <http://www.slownik-online.pl> [dostęp: 30.05.2015].
- Smith J., *Empowerment*, Helion, Gliwice 2006.
- Sobol E. (red.), *Ilustrowany słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Somerville I., Mroz J. E., *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Spaemann R., *Osoby. O różnicy między czymś a kimś*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
- Sprenger R. K., *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Steczowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku (drugi wariant)*, Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa-Gdańsk 2010.

- Strykowska M., *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Sułkowski Ł., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
- Sułkowski Ł., *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*, [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
- Supernat J., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Kolonia Ltd., Wrocław 2005.
- Szlachta B. (red.), *Słownik społeczny*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
- Sztompka P., *Dyskusja*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, semina: „Zaufanie: podstawa relacji społecznych”, „Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce. Ewolucja państwa opiekuńczego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Sztompka P., *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, [w:] P. Sztompka (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Sztompka P., *Prolegomena do teorii zaufania*, [w:] E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzenie świata społecznego. Księga jubileuszowa dla Jerzego Szackiego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, wyd. rozszerz., Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Sztompka P., *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2000.
- Sztompka P., *Współczesne orientacje socjologiczne*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia. Problemy podstawowe*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991.
- Sztompka P., *Zakład przerobu studentów*, „Gazeta Wyborcza”, Magazyn Świąteczny, 24–25.05.2014.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Sztompka P., *Zaufanie: podstawa relacji społecznych*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, z. 3, semina: „Zaufanie: podstawa relacji społecznych”, „Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce. Ewolucja państwa opiekuńczego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Świątek-Barylska I., *Permanenna elastyczność jednostki*, [w:] Januszkiewicz K. i zesp., *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Świątek-Barylska I., *Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach*, [w:] M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282.
- Šmid W., *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003.

- Tan H. H., Lim A. K. H., *Trust in Coworkers and Trust in Organizations*, "The Journal of Psychology" 2009, no. 143 (1).
- Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.
- Taylor D., *Lider bez maski. Prawdziwa droga do sukcesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- The Lifelong Learning Programme*, http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm [dostęp: 10.05.2015].
- Tischner J., *Spór o istnienie człowieka*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- Terelak J. F., *Psychologia menedżera. Wybrane zagadnienia psychologii organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 1999.
- Tillmann K.-J., *Teorie socjalizacji. Społeczność instytucja upodmiotowienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
- Tomasz z Akwinu, *Suma teologiczna*, Praed Mews, Londyn 1967.
- Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Turner J. H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Turner J. H., *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2012 r., poz. 572 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240 z późn. zm.
- 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, Dz. U. z 2011 r., nr 84, poz. 455.
- Vught F. A. van, *Innovations and Reforms in Higher Education*, [w:] F. A. van Vught (ed.), *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education. Higher Education Policy Series*, t. 7, Jessica Kingsley Publishers, London 1989.
- Wachowiak P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/41/id/859> [dostęp: 16.04.2015].
- Walenciak R., *100 najbardziej wpływowych Polaków*, „Przegląd”, 20.01.2003, www.tygodnikprzeglad.pl/100-najbardziej-wplywowych-polakow-0 [dostęp: 12.05.2015].
- Warnecke H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Wasilewska E., *Statystyka opisowa od podstaw. Podręcznik z zadaniami*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1990.
- Weber M., *Typy władzy prawomocnej*, [w:] J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Weick K. E., *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, "Administrative Science Quarterly" 1976 (March), vol. 21, issue 1.

- Weltzien Hoivik H., *Accessing, managing and sustaining moral values in organizations: A case study*, [w:] H. von Weltzien Hoivik (ed.), *Moral Leadership in Action. Building and Sustaining Moral Competence in European Organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
- Werhane P. H., Freeman R. E., *Business Ethics*, [w:] C. L. Cooper (ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. II, Blackwell Publishing, 2005.
- Whetten D. A., Cameron K. S., *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2007.
- Wierzbński J., *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Williams M., *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka menedżerów*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Winnicka E., *Towar tłużliwy*, „Polityka”, 11–18.08.2007, nr 32/33.
- Wosińska W., *Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Uniwersytet Śląski, Warszawa–Kraków–Katowice 1985.
- Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Woźnicki J., *O związkach pomiędzy płaszczyzną ideową i funkcjonalną uniwersytetu*, [w:] H. Żytkowicz (red.), *Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia*, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Warszawa 1997.
- Wójcicka M., *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Zacher L. W., *Uwarunkowania i implikacje globalizacji (problemy teoretyczne, ogólne, przykłady)*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- Zawadzki M., *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Zawadzki (red.), *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014.
- Zimbardo Ph. G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
- Zimmerman B. J., *Self-efficacy and educational development*, [w:] A. Bandura (ed.), *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, New York 1995.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.
- Ziółkowski M., *Utowarowienie stosunków społecznych a rozchwianie systemów wartości we współczesnej Polsce*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, R. XLVIII, nr 2.
- Zydel R., *Młodzi w krzywym zwierciadle*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 92.

Strony internetowe

www.dhirsch.pl
 www.fnp.org.pl
 www.mg.gov.pl/node/10892
 www.nauka.gov.pl
 www.polon.nauka.gov.pl

Spis rysunków i tabel

Rysunki

2.1. Zaufanie między krytycyzmem a dogmatyzmem	51
2.2. Skala zaufania	54
2.3. Funkcje zaufania dla indywidualnych osób	65
2.4. Uproszczony model procesu zaufania interdyscyplinarnego	74
2.5. Etapy rozwoju zaufania	76
2.6. Model systemu zaufania według Blomqvista w ujęciu dynamicznym	77
2.7. Model zaufania organizacyjnego OTI	80
3.1. Style przywództwa	115
3.2. Przywództwo emocjonalne a racjonalne	119
3.3. Koordynacja demokratyczna jako kontinuum przywództwa racjonalnego	130
3.4. Model konceptualny koncepcji koordynacji demokratycznej	136
4.1. Hipotetyczne drzewo poziomów postaw	144
4.2. Modele uczelni ze względu na typ kultury organizacyjnej	147
4.3. Macierz kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszania władzy	151
4.4. Wektor rozproszania władzy w macierzy kultur uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszania władzy	152
4.5. Struktura liczby respondentów według płci	161
4.6. Struktura liczby respondentów według stopnia/tytułu naukowego	161
4.7. Struktura liczby respondentów według uczelni	162
4.8. Struktura respondentów według zajmowanego stanowiska (kierownice/niekierownicze)	162
4.9. Porównanie wyników badań własnych OTI z wynikami badań wtórnych	180
4.10. Ogólne OTI dla uczelni i firm	180
4.11. Udział procentowy grup respondentów znajdujących się w poszczególnych przedziałach wartości WKD w ogólnej liczbie respondentów	182
4.12. Ogólne wyniki OTI/WKD dla wszystkich respondentów	184
4.13. Ogólne wyniki OTI/WKD dla respondentów w podziale na pełnione funkcje kierownicze	185
4.14. Ogólne wyniki OTI/WKD dla respondentów według stopni/tytułów naukowych	187

Tabele

2.1. Definicje pojęcia zaufania	47
2.2. Model ABCD budowy zaufania	74
3.1. Porównanie różnych tradycyjnych definicji władzy kładących główny akcent na władzę jako wywieranie wpływu	98
3.2. Wybrane definicje przywództwa w tradycyjnym ujęciu	117
4.1. Analiza rzetelności narzędzia WKD	160
4.2. Wskaźnik podobieństwa struktur: populacji i próby	163
4.3. Błąd z próby dla populacji w uczelniach artystycznych i nieartystycznych	163
4.4. Test normalności rozkładu dla zmiennych wchodzących w skład narzędzia OTI i narzędzia WKD	164
4.5. Miary położenia dla danych zebranych z kwestionariuszy OTI i WKD	165
4.6. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na płeć	167
4.7. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na tytuł/stopień naukowy	168
4.8. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na pełnienie funkcji kierowniczej	171
4.9. Zależność pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład OTI oraz WKD ze względu na rodzaj uczelni (artystyczna/nieartystyczna)	172
4.10. Korelacje w grupie uczelni artystycznych między wynikami OTI i WKD	174
4.11. Korelacje w grupie uczelni nieartystycznych między wynikami OTI i WKD	176
4.12. Test normalności rozkładu	178
4.13. Porównanie wyników wymiarów OTI dla średnich obliczonych dla publicznych uczelni wyższych w Łodzi oraz wyników międzynarodowych badań wtórnych według tego samego kwestionariusza	179
4.14. Liczba i udział procentowy respondentów ze względu na poziom wyniku ogólnego wskaźnika OTI	181
4.15. Zmienne niezależne a wyróżnione grupy wartości WKD	182
4.16. Wyniki WKD w podziale na odpowiedzi respondentów znajdujące się poniżej i powyżej średniej	183
4.17. Liczba respondentów w poszczególnych ćwiartkach macierzy kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy	188
4.18. Udział procentowy respondentów w poszczególnych ćwiartkach macierzy kultur wyższej uczelni publicznej ze względu na czynniki rozproszenia władzy	188
W1. Zmiana kultury organizacyjnej w paradygmacie krytycznym	191