

e-mentor

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

2021, nr 2 (89)



Blikle, A. (2021). Utopijny uniwersytet dla realistów. *e-mentor*, 2(89), 4–14. <https://doi.org/10.15219/em89.1506>



Andrzej
Blikle

Utopijny uniwersytet dla realistów

Utopian university for realists

Abstract

It is known that parametric measures such as the Journal Index Factor or Hirsh Index provoke negative consequences in academic communities, significantly lowering job satisfaction and quality. A "game with algorithms" replaces researchers and academic teacher ethos, frequently leading to frustration and scientific misconduct.

This situation is analyzed and compared with similar phenomena in business caused by so-called "motivations systems" colloquially called "stick and carrot." Since about 1980, several experts in management like E. Demming, A. Kohn, P. Senge, or M. Kossewski, point out a highly destructive role of these methods. Also, more and more organizations implement new management styles known as well-being, holacracy, participatory management, or teal self-organization.

The main message of the paper is that it is worth considering similar approaches in academic communities. The author hopes that his voice will at least provoke a discussion on that matter.

Keywords: teal management, motivation systems, stick and carrot, university as the organization

O felietonie

Pierwsza wersja niniejszego felietonu pt. *Turkusowy uniwersytet – szansa czy utopia?* została przygotowana jako materiał uzupełniający moje wystąpienie z 22 kwietnia 2021 r. w ramach seminarium *Co się dzieje z uniwersytetem?* (<https://oees.pl/edu-lab>). Felieton w większości stanowi swobodną kompilację wypowiedzi różnych autorów, w tym i moich własnych (głównie z Blikle, 2017) już wcześniej opublikowanych. Inspiracją do tytułu była książka Rutgera Bregmana *Utopia dla realistów*.

Pragnę wyraźnie podkreślić, że choć w felietonie zajmuję się głównie tym, co złego dzieje się w świecie akademickim, to nie uważam tego obrazu za jedyny, ani też nie przesądzam o skali opisywanych zjawisk. Świat akademicki, mimo że opuściłem go na blisko trzydzieści lat, jest dla mnie nadal najważniejszym miejscem, gdzie nieustannie spotykam wspaniałych ludzi i prawdziwie twórczą atmosferę. Jeżeli zajmę się tym, co w nim złe, to jedynie dla sprowokowania oczyszczającej debaty.

Od biznesu wzięliśmy to, co najgorsze

Dwa światy

Od biznesu my, czyli Academia, wzięliśmy nie tylko to, co najgorsze, ale też i wtedy, gdy biznes już się z tego wycofywał¹.

24 lipca 1980 roku Edwards Deming wygłosił w telewizji NBC swoje słynne przesłanie zatytułowane *Jeżeli mogą Japończycy, to dlaczego nie możemy my?* Nakreślił w nim podstawowe zasady nowego stylu zarządzania, którego nauczał w Japonii od roku 1950, i który uczynił ten kraj w końcu XX w. jedną z pierwszych potęg gospodarczych świata. W roku 1960 Deming za swoje zasługi dla Japonii otrzymał od cesarza Hirohito

Andrzej Blikle, Instytut Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk,  <https://orcid.org/0000-0002-8534-1108>

¹ Korporacyjne zarządzanie uczelniami (New Public Management) zaczęto wprowadzać w początku lat 90., co natychmiast zmaterializowało się w postaci sparametryzowanych systemów ocen przekładających się na wynagrodzenia i etaty.

Order Świętego Skarbu II klasy, a w roku 1988 Medal of Technology od Prezydenta USA.

Metoda Deminga, znana od ponad pół wieku jako Zarządzanie Kompleksową Jakością² (ang. Total Quality Management; TQM), to, w największym skrócie, stałe doskonalenie wszystkiego, przez wszystkich i nieustannie. A w tym, co najistotniejsze – doskonalenie się ludzi. To ostatnie następuje jednak nie przez system ocen, nagród i kar, ale dzięki budowaniu głębokiego wewnętrznego zaangażowania. Oto co pisał na ten temat Deming (1982):

Wiele amerykańskich firm posługuje się systemami, w których menedżerowie lub pracownicy działów badawczych otrzymują od swoich przełożonych oceny roczne. Takie systemy stosują też niektóre instytucje rządowe. Zarządzanie przez cele i przez liczby prowadzi do tego samego zła. Jak zasugerował ktoś w Niemczech, właściwszą nazwą byłoby zarządzanie przez strach. Ich efekt jest zawsze dewastujący:

Karmi wydajność krótkoterminową, niszczy długoterminowe planowanie, buduje strach, niszczy pracę zespołową, karmi rywalizację i politykowanie.

Pozostawia ludzi zgorzkniałymi, zdruzgotanymi, poobijanymi, opuszczonymi, przygnębionymi, niektórych nawet w depresji, niezdolnymi do pracy całe tygodnie po otrzymaniu oceny, niezdolnymi do zrozumienia, dlaczego są gorsi. Jest nieuczciwe, ponieważ przypisuje ludziom różnice, za które może być odpowiedzialny układ, w jakim przyszło im pracować (tłumaczenie własne). (s. 101)

Edwards Deming³ pisał też, że: „Uzależnienie wynagrodzenia od jakkolwiek rozumianej jakości i wydajności pracy jest najpoważniejszym hamulcem zachodniej gospodarki”⁴.

Od tamtych lat metody Deminga, podjęte po nim przez wielu innych teoretyków i praktyków zarządzania, są już dobrze znane na świecie, choć nadal nie do końca powszechne. Z tego powodu dzisiejszy świat biznesu można z grubsza podzielić na dwa obszary: ten, który jeszcze jest, i ten który już jest.

Pierwszy – to obszar poleceń, nadzoru i ocen oraz nieodłącznych kar i nagród. W tym świecie nieliczna grupa decydentów zarządza licznymi wykonawcami.

Opiera się on na sztywnej hierarchii, która wymusza różne formy przymusu, manipulacji, a nawet przemocy. Taki styl organizowania pracy miał, być może, sens na początku XIX wieku, gdy ubożali rolnicy stawali przy pierwszych liniach produkcyjnych, ale dziś poważnie ogranicza efektywność pracy.

W drugim obszarze decyzyje podejmują ci, którzy będą je wykonywali. Rolą liderów przestaje być sprawowanie nadzoru, a staje się udzielanie wsparcia. Liderami są nie ci, których ktoś postawił na szczycie hierarchii, ale ci, do których inni przychodzą po radę. Znika podział na decydentów i wykonawców, a skoro tak, to nie ma również oceniających. Monitorowanie skuteczności nie służy przyznawaniu nagród i wymierzaniu kar, ale wyznaczaniu kierunków działania.

To wszystko można by uważać za utopię, gdyby nie fakt, że już się tak dzieje – również w Polsce. Liczba zwolenników i praktyków nowego pojmowania pracy stale rośnie. Uczę tych idei od roku 1997, gdy zacząłem je wdrażać w mojej rodzinnej firmie. Na początku słuchacze pukali się w czoło i nie chcieli mi wierzyć. Z czasem jednak zacząłem obserwować ich rosnące zainteresowanie, a od kilku lat praktycznie po każdym wykładzie czy prelekcji ktoś mówi mi, że tak już żyje i pracuje. Sądząc po liczności tych wypowiedzi oceniam, że podobnie myślących organizacji – bo nie tylko firm, ale również, np. szkół⁵ – jest w Polsce znacznie ponad tysiąc.

Wnioski z ich sukcesów potwierdzają znaną od wieków tezę, że uskrzydleni góry przeniosą i że nie trzeba ich przy tym pilnować. Wystarczy wspierać. W tym miejscu muszę jednak podkreślić, że droga do turkusów nie jest łatwa, wymaga czasu, poświęcenia i umiejętności. Nie wszystkim więc udaje się na nią wkroczyć, nie wszystkim na niej pozostać. Ale ci, którym się uda, otrzymują sowitą nagrodę.

Aby pokazać, jak widzę na przedstawionym tle problemy świata akademickiego, zacznę od opisu tych paradygmatów pracy w świecie biznesu, które już co prawda odchodzą do historii, ale nadal jeszcze są obecne. Postaram się też wskazać, jakie niosą konsekwencje.

Niewolniczy paradygmat kija i marchewki

Kij i marchewka to oczywiście narzędzia przymusu, w naturalny więc sposób były i są nadal stosowane wobec niewolników. Dlaczego więc tak wiele firm i innego rodzaju organizacji stosuje je wobec ludzi wolnych?

² Całkiem świadomie używam takiego określenia, bo nauczając TQM od ponad dwudziestu lat uważam, że jest to metoda polegająca na zarządzaniu kompleksową jakością. W tej metodzie kompleksowa jest jakość, a nie metoda.

³ William Edwards Deming (1900–1993) – amerykański fizyk uznawany za jednego z twórców metody zarządzania kompleksową jakością a zarazem głównego autora gospodarczego sukcesu Japonii dekady lat 80.

⁴ Tę tezę Deminga cytuje Alfie Kohn (Kohn, 1993, s. 129), podając jako źródło innego jeszcze autora. Kohn pisze: „W. Edwards Deming, with his characteristic gift for understatement, has called the system by which merit is appraised and rewarded „the most powerful inhibitor to quality and productivity in the Western world”. Podobne tezy Deming formułował też wielokrotnie w swojej książce (Deming, 1982, s. 102), a także w innych książkach.

⁵ Czytelnika zainteresowanego polskimi szkołami turkusowymi zachęcam do obejrzenia nagrania wideo z jednego z moich konwersatoriów poświęconych temu tematowi: <https://www.moznainaczej.com.pl/panel-firm-turkusowych-11-paz-2018>

Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich „motywować”. Niestety utożsamiają to z budowaniem systemu opartego na kiju i marchewce. Ich wiara wynika z przekonania, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. Oczywiście my jesteśmy inni, ale ludzie... każdy wie.

Aby zająć się analizą obu tych „narzędzi motywowania”, zacznę od podania ich określeń, co jest istotne dla dalszych rozważań, gdyż pozwoli mi sformułować tezę, że nie każda nagroda jest marchewką i nie każda kara – kijem.

Kijem nazywamy każde takie niemiłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane w celu zmiany naszego zachowania. Istotą kija jest fakt, że ktoś ma go w rękę i może nim przyłożyć, bądź nie.

Marchewką nazywamy każde takie miłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane w celu zmiany naszego zachowania. Istotą marchewki jest fakt, że ktoś ma ją w rękę i może nam ją dać, bądź nie.

Zwróćmy uwagę na podobieństwo obu definicji. W zasadzie różnią się tylko jednym słowem: marchewka jest miła, a kij niemiły. Reszta jest taka sama. Oba narzędzia służą do wymuszania działań za pomocą

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie twierdzenia, które nieco satyrycznie nazwałem *Prawem Marchewki*.

Kaźda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.

Skoro marchewka i kij są w gruncie rzeczy dwiema stronami jednego medalu, to w dalszej części będę się posługiwał pojęciem *marchewkija*.

Marchewkij stanowi typowe „narzędzie motywacyjne” stosowane przez wiele firm, instytucji, a także – niestety – przez rodziców wobec dzieci⁶. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród (czytaj: marchewkija) stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nic bardziej mylnego. Jak udowodnia amerykański psycholog społeczny, Alfie Kohn (1993): „Zarówno kary jak i nagrody (marchewkij) stanowią w każdej sytuacji czynnik silnie demotywuujący do podejmowania działań”.

Bardzo istotne w definicjach kija i marchewki jest stwierdzenie, że jedno i drugie to jednostronnie narzucone działania, o których nagradzany/karany wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpły-

Tabela 1

Przykłady typowych marchewek i kijów

Marchewki	Kije
<ul style="list-style-type: none"> wypłacenie premii nagroda dla nauczyciela awans na wyższe stanowisko zwolnienie z przymusowej pracy 	<ul style="list-style-type: none"> pozbawienie premii brak nagrody dla nauczyciela pozbawienie możliwości awansu nakazanie przymusowej pracy

Źródło: opracowanie własne.

tw. *motywacji zewnętrznej*, a więc niewynikającej z naszego wewnętrznego zaangażowania. Oto typowe przykłady marchewek i kijów (tabela 1):

Jak widzimy, z każdą z tych marchewek wiąże się kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem – marchewka w postaci uniknięcia kija. Ta sytuacja jest typowa.

Na przykład w wielu szkołach na koniec roku szkolnego wyróżniający się nauczyciele otrzymują nagrody. Ci, którzy ich nie dostają, czują się napiętnowani. Jest to dla nich tym boleśniesz, że nagrody są wręczane publicznie, w obecności uczniów i rodziców. W rezultacie często źle się czują również i ci, którzy je otrzymują. Ta marchewka działa więc przede wszystkim jako kij.

Może być też na odwrót. Obserwowałem pewnego prezesa, który pierwszego dnia swojej pracy powiedział podległym mu pracownikom, że nie są nic warci, więc połowę z nich będzie musiał zwolnić. I zaczął zwalniać – rzecz jasna w pierwszym rzędzie niepokornych – a ludzie nie wiedzieli, kiedy przestanie.

nać za pomocą marchewkija, to ważny czynnik (choć nie jedyne) powodujący, że nasze działania przynoszą skutek odwrotny do oczekiwanego.

Z perspektywy zarządczej, wychowawczej i kształtowania stosunków międzyludzkich marchewkij nie ma żadnych zalet, ma natomiast wiele wad. Oto one:

- niszczy stosunki międzyludzkie,
- prowadzi do ignorowania przyczyn; zamiast znaleźć przyczynę niepowodzenia, by ją usunąć, szukamy winnego, by go ukarać,
- zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka,
- niszczy bezpośrednią motywację wewnętrzną,
- skłania do zagrywek i gry wojennej (o czym dalej).

Nie jest prawdą, że marchewkij stosowany z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp., może odgrywać pozytywną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie marchewki, bez kija (jakby to w ogóle było możliwe!), może być skuteczne.

⁶ Rodzicom polecam książkę Alfiego Kohna (2013), *Wychowanie bez nagród i kar. Rodzicielstwo bezwarunkowe*.

Na koniec trzeba jeszcze podkreślić, że nie każda niemiła konsekwencja jest kijem, a miła – marchewką. Jeżeli ktoś kto nabrudzi, musi posprzątać, to sprząta nie za karę, ale w konsekwencji tego, że nabrudził. Jeżeli klienci chętnie kupują nasze produkty, a firma się rozwija, to mamy do czynienia z nagrodą, która nie jest marchewką. Klienci nie kupują naszych produktów, by nas do czegokolwiek zmotywować.

Gry wojenne

Marchewki zawsze stosuje silniejszy wobec słabszego. Firma wobec pracownika, ten sam pracownik wobec innego, niżej w hierarchii itd. Ponieważ stosowanie marchewki wywołuje reakcje obronne, silniejszy ze słabszym prowadzi grę, którą ja nazywam *grą wojenną*. Wojenną – bo nie zważamy na straty przeciwnika. Liczy się tylko nasza wygrana.

W grze wojennej silniejszy ustala słabszemu cel do osiągnięcia i wiążące się z nimi nagrody, co nazywa „system motywacyjnym”, a słabszy „optymalizuje” swój wysiłek, starając się zdobyć nagrodę bez osiągania celu. Zwykle jednak mamy w tej grze do czynienia z dwoma celami: celem głównym i celem mierzalnym. Cel główny to ten, który silniejszy rzeczywiście chciałby osiągnąć, np. kwitnąca firma lub wykształcone społeczeństwo. Ponieważ jednak pomiaru poziomu osiągnięcia celu głównego zwykle nie daje się prowadzić małym kosztem i w krótkich okresach czasu, co jest niezbędne dla wypłacania marchewki, wprowadza się obok niego jakiś cel mierzalny. Ten drugi jest zreguły słabszy od głównego – spełnienie głównego gwarantuje spełnienie mierzalnego, ale niekoniecznie na odwrót.

Na przykład, jeżeli system edukacji zapewnia wysoki poziom wykształcenia obywateli (cel główny), to zapewne dobre będą wyniki maturalne licealistów (cel mierzalny). Jednakże dobre wyniki maturalne można osiągnąć, zaniżając wymagania lub nie dopuszczając do egzaminu słabszych uczniów, którzy mogliby psuć statystykę⁷.

Oczywiście nie zawsze nauczyciele rezygnują ze swojej misji w celu osiągnięcia premii, jednakże, ilekroć rezygnują z premii, czynią to z poczucia moralnego obowiązku, a „system motywacyjny” skutecznie im to utrudnia.

W paradygmacie gry wojennej mamy do czynienia z pewnym standardowym postępowaniem będącym wynikiem *strukturalnego braku zaufania*:

1. Brak zaufania, że ktoś sam z siebie zrealizuje cel główny powoduje, że proponujemy mu marchewkę.

2. Aby określić warunki jej wypłaty, wprowadzamy uproszczoną metodę pomiaru jakości pracy: obok celu głównego pojawia się cel mierzalny słabszy od głównego.
3. Powiązanie celu mierzalnego z marchewką powoduje, że wypiera on cel główny. Staje się celem samym w sobie.

Niektóre organizacje tak głęboko uwierzyły w marchewkę, że nad właściwym celem swojego istnienia w ogóle nie myślą, wybierając jako cel główny od razu cel mierzalny: średnią ze stopni, Journal Impact Factor, wzrost zysku itp. W takich organizacjach nie myśli się (lub wręcz nie wie!) o motywacji godnościowej.

Nierzadkie są też sytuacje, w których osiągnięcie celu głównego – mimo że jest on oficjalnie deklarowany – leży całkowicie poza zasięgiem pracownika. Niedoplacani i przepracowani nauczyciele, czy to szkolni, czy akademicy, nie będą w stanie dobrze uczyć.

Jeżeli pracownicy firmy (organizacji) mają poczucie, że ich działanie przynosi korzyści nie tylko im, ale też klientom i społeczeństwu, jeżeli mogą czuć się dumni z tego, co i jak robią, to ta duma jest nagrodą za ich wysiłek. W takiej sytuacji nie musimy kreować celu zastępczego, bo nagradzany jest cel główny, i to nagradzany w sposób najskuteczniejszy z możliwych. Jednakże aby taka nagroda była wypłacana, pracownicy muszą myśleć o sobie i swojej organizacji w sposób pozytywny, a sama organizacja musi stawiać sobie pozytywne cele.

Niestety, często jest inaczej. Wiele zarządów spółek giełdowych znajduje się pod silną presją akcjonariuszy oczekujących szybkich zysków. Ci ostatni nawet nie starają się udawać, że interesuje ich trwały wzrost firmy. Bo jedyne, na czym im zależy, to szybki zwrot z inwestycji – najchętniej w perspektywie jednego kwartału, jak w firmie Enron⁸. A jakie są tego skutki, świat zdołał się już przekonać.

Gra o sumie ujemnej

Z faktu, że grę wojenną przegrywają firmy, stanowczo nie należy wyciągać wniosku, że pracownicy są stroną wygraną. Oni mogą wygrywać poszczególne bitwy, ale przegrywają swoją szansę na pracę, która nadaje ich życiu sens. Oto co piszą na ten temat autorzy jednej z poczytniejszych książek na temat zarządzania (Senge i in., 1998):

Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nie liczni z nich szybko wspinają się po kolejnych

⁷ Ta historia nie jest zmyślona. Przeczytałem o niej w naukowym opracowaniu, którego jednak nie ujawniam, by nie zaszkodzić jego autorowi.

⁸ W tej firmie akcjonariusze oferowali członkom zarządu kilkudziesięciomilionowe premie roczne pod warunkiem, że wartość firmy będzie rosła z kwartału na kwartał. Gdy więc taki wzrost był zagrożony, koszty firmy matki przeliczono na firmy córki, w nadziei że w okresie prosperity zostaną im zwrócone. Gdy w 2001 r. zorientowano się, że nie ma już szans na pokrycie tych kosztów, wybuchł skandal i ogłoszono bankructwo firmy. Ława przysięgłych uznała przewodniczącego rady dyrektorów K. Laya za winnego sześciu zarzutom, jednak nie zdążył on odbyć kary, gdyż zmarł na zawał serca w lipcu 2006 r. Prezes Enronu J. Skilling został uznany za winnego 19 zarzutom, za co skazano go na 24 lata i 4 miesiące więzienia (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Enron>).

szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatnia ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczęli swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha. (s. 21)

Tak więc gra wojenna niszczy armie po obu stronach frontu. „Systemy motywacyjne”, które miały przynieść wzrosty jakości i wydajności pracy, hamują rozwój i powodują głęboką frustrację. Firmy otrzymują najgorszą możliwą pracę, a ludzie – zmarnowane życie.

Gra wojenna jest nieuniknioną konsekwencją wszelkich „systemów motywacyjnych” opartych na kiju i marchewce. Grający w nią ludzie mają niewątpliwie poczucie, że zachowują się nie do końca etycznie, jednakże znajdują na to usprawiedliwienie: to nie ja wymyśliłem tę grę, mam więc prawo grać tak, aby wygrać. Często nie mają też innego wyboru.

Nowy barbaryzm na uniwersytetach

W tym rozdziale zawarłem dostępne mi informacje i analizy dotyczące niszczącego wpływu gier wojennych, czytaj: systemów parametrycznych, czyli *punktozo*, w obszarze nauki i dydaktyki akademickiej. Mój materiał w żadnym jednak przypadku nie pretenduje do kompletności. Nie tylko nie dotarłem do większości źródeł, ale też i z tych, do których dotarłem, przytaczam jedynie niektóre myśli. Nie stawiam więc sobie za cel kwantytatywną analizę stanu rzeczy, a jedynie staram się wykazać, że gry wojenne mają miejsce również w środowisku naukowym oraz akademickim i dokonują takiej samej dewastacji jak w innych obszarach pracy ludzkiej.

Dramatyczny przykład destrukcyjnej roli numerycznych ocen jakości pracy stanowi historia lat 1990–2020, na przestrzeni których wspomniane oceny wywierały i nadal wywierają wpływ na światową społeczność akademicką. Ten przykład jest o tyle znamieny, że dotyczy różnorodnych organizacji w wielu krajach, a więc środowiska niejednorodnego zarówno pod względem uprawianych dziedzin naukowych, jak i pod względem organizacyjnym. Wszędzie jednak, bez względu na różnice kulturowe, branżowe i organizacyjne, nieodmiennie obserwujemy to samo epidemiczne zjawisko wypierania etosu poszukiwania i nauczania prawdy na rzecz wyścigu po oceny przyznawane przez algorytmy i przełożonych. Nie chcę przez to powiedzieć, że wszyscy tak robią. Wielu postępuje inaczej, ale oni działają wbrew swojemu interesowi, nierzadko ryzykując karierę na uczelni lub w nauce w ogóle.

Ma rację Rowan Williams – były arcybiskup Canterbury, który nazywa tę sytuację „nowym barbaryzmem na uniwersytetach”. Uważa on, że systemy parametrycznej oceny „są nosicielami rzeczywistej władzy: decydują o wartościach, tożsamościach i środkach do życia” (Morrish, 2019, s. 37).

Stargetowana nauka

W korporacyjnej nowomowie *stargetowani* to ci, którym postawiono cele i określono nagrody za ich osiągnięcie. Paskudne słowo, ale że i sama idea nie najświetniejsza, dobrze do siebie pasują.

W Polsce targetowanie nauki zaczęło się, gdy w roku 1990 uznano, że skoro wyzwoliliśmy się z socjalizmu, to uczelnie nie tylko powinny brać udział w grze rynkowej, ale też być zarządzane na sposób korporacyjny. Oto co na ten temat pisze Anna Giza-Poleszczuk (2021):

(...) Zarówno leżąca u podłoża kolejnych reform krytyka uczelni, jak kierunek i logika zmian mieszczą się w filozofii New Public Management⁹. Niezależnie od lokalnych zróżnicowań i wariacji, kluczowe dla NPM są trzy rozwiązania: komercjalizacja (utowarowienie) kształcenia, oparcie publicznych alokacji finansowych o mierzalne wskaźniki wyników działania uczelni oraz decentralizacja zarządzania przyjmująca postać delegacji różnych zadań i decyzji na sieć agend. (s. 3)

Na pierwszy rzut oka – co jest charakterystyczne dla tych mechanizmów – opracowanie mierzalnych wskaźników jakości uczelni może wydawać się ze wszech miar rozsądne. Skoro państwo ma rozdzielać pieniądze pomiędzy uczelniami i projektami badawczymi, to musi mieć do tego jakieś mierzalne i obiektywne podstawy.

Początkowo oceny punktowe miały być stosowane do ciał kolegialnych takich jak uczelnie, wydziały czy projekty, ponieważ jednak na ich oceny składają się punkty zdobywane przez indywidualne osoby, wkrótce zaczęły one służyć do oceny tych ostatnich. To oczywiście doprowadziło do gry wojennej zwanej w tym przypadku *punktozą*, bo polegającą na wyparciu celu głównego, jakim jest tworzenie nauki i prowadzenie edukacji, przez cel mierzalny zredukowany do zbierania punktów. Zobaczmy, co na ten temat pisze Łukasz Turski (2013):

Czym jest więc oceni a n i e n a u k i? Jest próbą centralnego (na poziomie agencji rządowej) podejmowania decyzji, czym powinno zajmować się środowisko naukowe danego kraju. Jest to, *mutatis mutandis*, ta sama myśl,

⁹ Nowe zarządzanie publiczne (ang. New Public Management, NPM) to doktryna zarządzania w administracji publicznej wywodząca się z teorii ekonomii, jednak stosowana bezpośrednio w praktyce. Oznacza ona przejście od administrowania bazującego na sztywnych procedurach i wpływach politycznych (tzw. model biurokratyczny) do zarządzania opartego na ekonomicznej ocenie efektywności działania i wykorzystaniu mechanizmów rynkowych (tzw. model menedżerski) (Marchewka-Bartkowiak, 2014).

by minister przemysłu podejmował decyzje, jakie śruby produkować i jakie powinny być dostępne na rynku. Zapominamy, że prawie wszystkie wielkie osiągnięcia naukowe (przynajmniej po 1945 r.) powstały poza głównym nurtem aktualnych badań. Nie były planowane, nie spodziewano się, że się wydarzą, i były wielkim zaskoczeniem dla ekspertów. Wymienię tylko trzy przykłady z mojej dziedziny: wykorzystanie grupy renormalizacji do opisu zjawisk krytycznych, kwantowy efekt Halla i wysokotemperaturowe nadprzewodnictwo. Za każde z tych osiągnięć przyznano Nagrodę Nobla. (s. 2)

Nie opłaca mi się publikować versus muszę to robić

Pewien młody pracownik naukowy przysłał mi kiedyś swoją ciekawą pracę. Napisał jednak, że stracił motywację do jej opublikowania, bo uczelnia powołała go na stanowisko wykładowcy. Gdy zapytałem, jak się mają do siebie te dwa zdarzenia, odpowiedział mi tymi słowami:

Co do braku motywacji, to tłumaczę to tym, że wkrótce będę przechodził okresową ocenę parametryczną. Mimo faktu, że tylko w semestrze zimowym prowadzę 6 wykładów (z czego 3 są po osobach, które opuściły uczelnię w ostatnim czasie), to z punktu widzenia formularza oceny pracownika – przyznającego punkty za „osiągnięcia” – jestem nieprzydatny. Formularz przyznaje punkty za pisanie skryptów, materiały e-learningowe, prowadzenie zajęć po angielsku i przygotowanie nowych przedmiotów, a nie przejmowanie istniejących, pomimo że jest to nie lada wysiłek. Ponadto nie punktuje publikacji naukowych, gdyż jest to stanowisko dydaktyczne.

A więc skoro za publikację nie otrzymam punktów, to nie będę publikować. Bo moim celem głównym nie jest poznawanie prawdy i dzielenie się nią z innymi, ale zdobywanie punktów. Jest też i druga strona tego medalu. Oto kolejna relacja:

Przez wiele lat byłem nauczycielem akademickim, a ostatnio odpowiadam za redakcję uczelnianego czasopisma. Pamiętam ten kij, jakim było np. piętnowanie pracowników uczelni za

brak publikacji w „odpowiednim czasopiśmie” tzn. takim, które było uznawane przez gremium oceniające – etykieta N0 (zerowy wkład w dorobek jednostki) była, i niestety nadal jest, naprawdę bolesna. To jest kij „wielofunkcyjny” – jego użycie dotyka najpierw „winowajcę”, ale także kierownika jednostki i wszystkich jej pracowników, którzy stają się współwinni takiej a niej innej oceny jednostki naukowej, np. wydziału.

Skutki nie dały na siebie długo czekać, co z perspektywy redaktora widać bardzo wyraźnie. Pracownicy naukowci uczelni „produkują” ogromne ilości tekstów (słowa „produkują” używam świadomie) i ich celem niestety zbyt często jest wyłącznie zdobycie punktów i w moim odczuciu tylko nieliczni zastanawiają się czy to, co napisali, będzie dla kogokolwiek stanowiło wartość poznawczą albo chociaż interesującą lekturę.

Na te zjawiska nakłada się dodatkowo zasada ograniczająca liczbę prac, jaką opłaca się publikować. Każdy autor ma do wykorzystania w ciągu dwóch lat nie więcej niż cztery tzw. sloty publikacyjne (patrz <https://pg.edu.pl/biblioteka-pg/sloty-publikacyjne>). To kolejny element spirali absurdu, która zaczyna się od ocen parametrycznych.

Miły na temat ewaluacji badań naukowych

„Gdy miara staje się celem samym w sobie, przestaje być dobrą miarą”¹⁰.

Destruktywne zjawiska związane z parametryczną oceną badań naukowych, a w ślad za tym organizacją naukowych i samych naukowców, jest tak powszechne i ponadnarodowe, że doczekało się odrębnej deklaracji. Poniżej cytuję ją¹¹ w wolnym tłumaczeniu¹²:

Ocena badań i naukowców, szczególnie gdy dotyczy instytucji aktywnie zajmujących się badaniami, często opiera się na wskaźnikach takich jak Journal Impact Factor¹³ (JIF) i jemu podobnych. Są one traktowane jako miary jakości służące do podejmowania decyzji w sprawie grantów, awansów i kadencyjności stanowisk (RTP: Research, Promotion, and Tenure). Bliższe przeanalizowanie tych praktyk wskazuje jednakże, że wartość przypisywana JIF jest często oparta na pięciu rozpowszechnionych mitach:

¹⁰ W oryginale: Lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure (https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Goodhart). Za pomoc w odnalezieniu tego źródła bardzo dziękuję pani prof. Agacie Budkowskiej.

¹¹ The Declaration on Research Assessment (DORA) recognizes the need to improve the ways in which the outputs of scholarly research are evaluated. The declaration was developed in 2012 during the Annual Meeting of the American Society for Cell Biology in San Francisco. It has become a worldwide initiative covering all scholarly disciplines and all key stakeholders including funders, publishers, professional societies, institutions, and researchers. We encourage all individuals and organizations who are interested in developing and promoting best practice in the assessment of scholarly research to sign DORA. DORA's governance procedures are openly available, and our current priorities are outlined in the 2018 Roadmap. To date (2021 03 12), 19,254 individuals and organizations in 145 countries have signed DORA.

¹² Za pomoc w tym zadaniu bardzo dziękuję pani prof. Annie Gizie-Poleszczuk.

¹³ Ta miara punktuje nie tylko fakt opublikowania pracy, ale również liczbę jej cytowań przez innych autorów.

1. **Decyzje dotyczące zatrudniania, awansów i kadencyjności stanowisk są zasadniczo podejmowane na gruncie merytorycznym.** W rzeczywistości mnogość wniosków o zatrudnienie na stanowiskach naukowych utrudnia wnikliwe różnicowanie grupy najlepszych kandydatów. Na decyzje o zatrudnieniu wpływają dodatkowo błędy wynikające z efektu aureoli¹⁴, dostępności informacji i efektu potwierdzenia¹⁵.
2. **Badania o wysokiej jakości są łatwe do rozpoznania i osiągają wysoką widoczność.** W rzeczywistości nowatorskie badania, a w tym przełomowe prace nagradzane Nagrodą Nobla, często wywierają wpływ (i są cytowane) poza „zasięgiem widoczności” JIF. Również wyniki o znaczącym wpływie społecznym nie zawsze są publikowane w czasopismach o wysokim JIF.
3. **JIF i inne podobne wskaźniki odnoszące się do czasopism (adekwatnie) mierzą jakość badań.** W rzeczywistości zadaniem wskaźników JIF jest pomiar jakości czasopism, nie dostarczają więc one wiarygodnych i naukowo uzasadnionych informacji dotyczących indywidualnych artykułów lub ich autorów. Czterdzieści procent instytucji naukowych w Ameryce Północnej wspomina o JIF w dokumentach RPT, ale przy ocenie jakości, znaczenia lub prestiżu kandydatów interpretuje je w sposób niespójny.
4. **Naukowcy dbają głównie o reputację mierzoną jakością czasopism, w których publikują.** W rzeczywistości przedstawiciele kadry naukowej twierdzą, że przy publikowaniu prac biorą pod uwagę przede wszystkim opinie środowiskowe (peer readership), choć świadomość, że to środowisko ceni prestiż wywodzony z rankingów uczelni, powoduje presję na publikowanie w czasopismach o wysokim wskaźniku JIF.
5. **Praktyki dokonywania ocen będą w naturalny sposób doskonalone w miarę upływu czasu.** W rzeczywistości „niewidoczna praca” jak zadania administracyjne najczęściej nie podlega w RPT ocenie, a jednocześnie nieproporcjonalnie obciąża ona kobiety i innych członków kadry tradycyjnie wykluczanych z prowadzenia badań. Bez aktywnej interwencji w model przechodzenia od pozycji post-doca do zatrudnienia na stanowisku naukowym nie można oczekiwać istotnego wzrostu różnorodności kadry uczelnianej przed rokiem 2080. (<https://sfdora.org/read/>)

Czytając powyższą deklarację należy pamiętać, że nie we wszystkim pasuje ona do polskich realiów. Przytaczam ją jednak, gdyż dowodzi, że opisywane przeze mnie zjawiska mają wymiar globalny.

W tym kontekście warto też zacytować słowa ze wspólnego opracowania Piotra Siudy i Piotra Wasylczyka (2018):

W systemie tym wiele czasopism podtrzymuje przekonanie, że jakość badań naukowych jest proporcjonalna do JIF czasopisma, w którym opublikowano ich wyniki. Może to być prawdą w pewnych wypadkach, ale nie musi. Jak pisze laureat Nagrody Nobla z medycyny R. Schekman, tak chętnie przytaczana liczba cytowań niewiele mówi o wartości publikacji – wiele cytowań mogą mieć artykuły przyciągające uwagę (*eye-catching*), prowokacyjne czy... błędne. Wiedzą o tym dobrze redaktorzy prestiżowych periodyków (*luxury journals*), skłonni przyjmując do druku teksty, które wywołają duży oddźwięk w środowisku niekoniecznie przez to, że są doskonałe z naukowego punktu widzenia. Takie zjawiska sprzyjają powstawaniu sztucznie nadmuchanych baniek w dziedzinach, w których znajdują się badacze gotowi głosić mocne tezy oczekiwane przez wydawców, podczas gdy inne obszary badań pozostają w cieniu, choć mogą wносить istotne przyczynki do rozwoju wiedzy. (s. 22)

Konferencje „naukowe”

Jakiś czas temu brałem udział w konferencji naukowej na jednej z krajowych uczelni. Konferencja była w zasadzie krajowa, ale wystąpiła na niej grupa zamorskich referentów, którzy znali jedynie swój język ojczysty, a że nie był to język angielski, ich wykłady były tłumaczone. Nie wychodziło im to na dobre, gdyż nie mieli nic do powiedzenia. Dlaczego więc zostali zaproszeni? Pewnie dlatego, że dzięki nim konferencja stała się międzynarodową, co przełożyło się na odpowiednią punktację tekstów opublikowanych w jej materiałach. Pewnie później zamorscy goście urządzili u siebie „międzynarodową” konferencję, dzięki czemu wcześniejsi gospodarze mieli okazję do zdobycia kolejnych punktów.

Pod koniec lat 80. brałem udział w innej, tym razem naprawdę międzynarodowej konferencji w Kanadzie. Zasiadałem w jej komitecie programowym, którego zadaniem było recenzowanie nadsyłanych prac. Zdziwiłem się więc, gdy pierwszego dnia konferencji zobaczyłem w programie wiele prac, które ja i moi koledzy rekomendowaliśmy do odrzucenia. Zagadnięty w tej sprawie organizator wyjaśnił, że na konferencję przyjadą jedynie ci, których prace zostały przyjęte,

¹⁴ Efekt aureoli, w oryginale *halo effect*, to tendencja do automatycznego, pozytywnego lub negatywnego, przypisywania cech osobowościowych na podstawie pierwszego wrażenia ([https://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt_aureoli_\(psychologia\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt_aureoli_(psychologia))).

¹⁵ Efekt/błąd potwierdzenia (w oryginale *confirmation bias*): termin używany w psychologii, oznacza tendencję do preferowania informacji, które potwierdzają wcześniejsze oczekiwania i hipotezy, niezależnie od tego, czy te informacje są prawdziwe (https://pl.wikipedia.org/wiki/Efekt_potwierdzenia).

gdyż pozostałym ich uczelnie nie sfinansują wyjazdu. A on, organizator, musi dbać o budżet.

Takiemu obrotowi sprawy nie był też przeciwny wydawca materiałów konferencyjnych – jeden z najbardziej renomowanych domów wydawniczych. Materiały z konferencji ukazały się bowiem w ceniej serii, którą prenumeruje pewnie ponad 90 proc. wydziałów informatyki na świecie. A skoro prenumerują, to kupują. No i kilkadziesiąt tysięcy egzemplarzy się sprzeda.

W 2013 roku uczestniczyłem z kolei w corocznym kongresie Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea), który odbył się we Wrocławiu. Jedną z plenarnych sesji została poświęcona w całości problemowi oszustw w nauce, a w panelu zasiadli przedstawiciele The European Network of Research Integrity Offices (ENRIO), organizacji, która koordynuje pracę odpowiednich biur krajowych w państwach UE. Z tej sesji dowiedziałem się, że oszustwa w nauce są popełniane przede wszystkim przy rozliczaniu grantów naukowych. I nie chodzi tu o plagiaty, gdyż te są już stosunkowo łatwo wykrywalne. Chodzi o oszustwa wprowadzające do nauki fałszywe tezy¹⁶. Szczególnie przeraziły mnie dwa rodzaje. Pierwszy polega na analizie danych z badań, które nigdy nie zostały przeprowadzone. Dane wygenerowano w taki sposób, aby potwierdzały oczekiwaną tezę. Drugi rodzaj to nierzetelne analizy rzetelnych danych. Ta metoda oszustwa szczególnie sprawdza się w sytuacji, gdy zbiory danych są duże, co daje wysoki poziom pewności, że recenzent nie powtórzy ich komputerowej analizy.

Z kolei przykłady oszustw, które zmusiły takie renomowane czasopisma naukowe jak „Science”, „Nature” czy „Physical Review” do wycofania w roku 2002 wcześniej opublikowanych prac naukowych można znaleźć w opracowaniu prof. Łukasza Turckiego (2011).

Jak piszą Richard Van Noorden i Holly Else w „Nature” z 23 marca 2021 roku (Van Noorden i Else, 2021), w ciągu ubiegłych sześciu miesięcy to czasopismo wycofało 370 opublikowanych już prac. Wycofane prace zostały „napisane” przez firmy (w większości pochodzące z Chin) produkujące kompilacje wcześniej publikowanych artykułów.

Ustalmy kierunek naszej drogi

Jedną z osób, które od lat wypowiadają się na temat edukacji w naszym kraju, i to nie tylko edukacji akademickiej, jest prof. Łukasz Turcki. Dla celów naszej debaty pozwalam sobie przytoczyć jedną z jego ważnych wypowiedzi (Turcki, 1996):

Kierunki reform [nauki i edukacji] muszą uwzględnić to, czy zamierzamy budować nadal społeczeństwo wielkich mas nisko wykształconych pracowników, zatrudnionych w rozpisanej

na prymitywne, w obu tego słowa znaczeniach, zadania gospodarce, czy też planujemy wejść w XXI wiek ze społeczeństwem przygotowanym do samodzielnej działalności adaptującym się dynamicznie do zmieniającej się żywiolowo i w dużej mierze nieprzewidywalnej, gospodarce wolnorynkowej okresu postindustrialnego. Czy chcemy mieć społeczeństwo robotników od pługa i łopaty, chociażby ta łopata była skomputeryzowana, czy też chcemy mieć społeczeństwo ludzi wolnych, twórczych, żyjących w możliwej symbiozie z naturą i czerpiących jednakową przyjemność intelektualną z wiadomości o odkryciu planet przez Aleksandra Wolszczana i przeczytaniu nowego przekładu *Łowów na Snarka* Stanisława Barańczaka.

Podstawowe pytanie winno więc być nieco inne, nie czy Nauka ma w Polsce szansę, ale czy Polska ma jeszcze szansę? (s. 7)

Jak chronić młodych naukowców przed nieetycznymi zachowaniami (starszych) w nauce?

W dniu 22 marca 2021 roku przysłuchiwałem się debacie panelowej zorganizowanej online przez Europejską Akademię Nauk (Academia Europaea) i Cardiff University na temat opisany w tytule niniejszego rozdziału¹⁷. Podstawą do wypowiedzi panelistów był artykuł na temat bezpiecznych procedur raportowania przez młodych naukowców o domniemyanych nieetycznych zachowaniach (Fischhoff i in., 2021). Chodziło głównie o sytuacje, gdy będący na początku kariery naukowej młody człowiek zauważa nieuczciwości popełniane przez jego przełożonych i składa w tej sprawie raport władzom uczelni. Jak podkreślano w debacie, oskarżani, z reguły wyższą rangą od oskarżających, otrzymują najczęściej ochronę od macierzystej instytucji, dla której stanowią źródło nie tylko prestiżu, ale i grantów. Niestety zdarza się i tak, że młody naukowiec w wyniku swojej interwencji zostaje zwolniony, a starszy nie ponosi żadnych konsekwencji.

Warto z uznaniem podkreślić, że w panelu na trzech seniorów przypadło trzech juniorów. Ci ostatni wspominali też o źródłach omawianych sytuacji, takich jak silna presja na publikowanie wyników oraz wyniszczające współzawodnictwo o uczelniane etaty.

Debatę koncentrowała się wokół możliwych dyscyplinarno-prawnych sposobów radzenia sobie z omawianymi zjawiskami. Pojawiały się m.in. propozycje powołania międzynarodowego urzędu naukowego ombudsmána lub też wysokiego rangą europejskiego urzędnika ds. etyki w nauce (Scientific Integrity Officer). Mówiono o modyfikacji systemu zachęt (*incentives*), który promowałby etyczne zachowania¹⁸. Debatowano o konflikcie ilość–jakość,

¹⁶ Wiele o problemie oszustw w nauce pisze prof. Łukasz Turcki (1996, 2011, 2013, 2019).

¹⁷ Temat panelu w oryginale: *Research integrity: how can we support and protect early-career researchers in cases of scientific misconduct?*

¹⁸ Zachęty do uczciwości to brzmi jak oksymoron. Czy można sobie wyobrazić nagradzanie złodzieja za to, że nie kradnie, a oszusta za to, że nie oszukuje?

a także o roli, nie zawsze pozytywnej, jaką w procesie ewaluacji dokonań naukowych odgrywają wydawcy naukowych czasopism.

Co niestety charakterystyczne dla takich debat, całkowicie pominięto fundamentalne pytania dotyczące źródeł nieetycznych zachowań i sposobów ich likwidacji. Wideorelację z debaty można obejrzeć na <https://bit.ly/3gkzmPK>.

Epidemia złego stanu psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach

Liz Morrish, emerytowana profesor jednej z angielskich uczelni, przedstawia w obszernym badaniu (Morrish, 2019) analizę pogarszającego się stanu zdrowia psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach. W przedmowie do tej analizy Mike Thomas podkreśla, że rosnące obciążenia biurokratyczne, a w tym audyty i oceny sektorowe (Teaching Excellence Framework oraz Research Excellence Framework) odciągają kadrę naukową od tej pracy, którą potrafi wykonywać najlepiej, obniżają satysfakcję z pracy oraz podnoszą poziom frustracji. W raporcie zwraca się uwagę na następujące czynniki wpływające na zdrowie psychiczne kadry akademickiej:

- rosnące obciążenie pracą,
- narzucenie parametrycznej oceny pracy,
- zarządzanie w oparciu o wyniki,
- rosnące zjawisko prekariatu uczelnianego,
- niepewność zatrudnienia.

Gdy gwałt się gwałtem odiska

Krzysztof Story (2021) w „Tygodniku Powszechnym” opublikował artykuł *Akademia przemocy* poświęcony wielorakim działaniom przemocowym, w tym także molestowaniu seksualnemu, których ofiarami m.in. wykładowców padają studentki i studenci. Podobny temat został poruszony w tym samym numerze w artykule *Krajobraz folwarczny* (Stryczyk i Story, 2021). Z pierwszego artykułu wybrałem następujący cytat: „W trakcie studiów przynajmniej jednej sytuacji molestowania seksualnego doświadczyło 44 proc. kobiet. W 15 proc. przypadków molestującym był pracownik naukowy. Tylko co dwudziesta kobieta zgłosiła sprawę komuś z uczelni” (Story, 2021).

Cytat z drugiego tekstu wyjaśnia, dlaczego tak niewiele ofiar zgłasza akty przemocy: „W przypadku uniwersytetu ofiary przemocy są zapatrzona w silną pozycję sprawcy i po prostu nie wierzą, że ktoś może stanąć po ich stronie” (Stryczyk i Story, 2021).

Omawianych w obu artykułach zjawisk nie będę dalej komentował, by nie wykraczać poza główny nurt moich rozważań. Wspomniałem jednak o nich, bo stanowią kolejny przykład destrukcyjnego wpływu przemocy na całe środowisko, w którym się ona pojawia. Cytaty uzupełniają też wcześniej przytoczone analizy.

Należy w tym miejscu podkreślić, że zły stan psychiczny kadry akademickiej, mobbing i molestowanie są objawami toczącej nasz świat choroby. One są widoczne, ale ich przyczyny bywają nieoczywiste.

Nowa akademia – może turkusowa?

Czym są organizacje turkusowe?

Frederic Laloux w książce *Pracować inaczej* (2015) dokonuje syntezy nowego modelu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX wieku, ale dopiero w ostatnim dwudziestolecu zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy model, nazwany przez autora turkusowym, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości, zdawałoby się nienaruszalnych, zasad korporacyjnego porządku: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady dla przeciętnego menedżera brzmiące wysoce niewiarygodnie, by nie powiedzieć – śmiesznie i naiwnie. Oto najważniejsze z nich:

- przyjmijmy jako nasz cel główny zmienianie świata na lepsze, a w tym – zmienianie na lepsze naszego środowiska pracy,
- budujmy na zaufaniu, poczuciu odpowiedzialności i partnerstwie,
- odrzućmy współzawodnictwo na rzecz współpracy,
- odrzućmy tzw. systemy motywacyjne na rzecz poczucia satysfakcji z tego, co robię i jaki jestem (motywowanie godnościowe),
- odrzućmy zarządzanie (wydawanie poleceń i kontrolę ich wykonania) na rzecz samoorganizacji zespołów; niech decyzje podejmuje specjaliści, a nie kierownicy,
- odrzućmy hierarchiczną strukturę kierowniczą na rzecz sieciowej struktury procesowej.

W firmie turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować, ani zaganiać, to nie są potrzebni nadzorcy. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres czynności każdego pracownika mieści się w jednym zdaniu: „ro-bisz to, co potrafisz, wtedy gdy jest to potrzebne i bierziesz za to odpowiedzialność”. W konsekwencji nikt nie mówi: „to nie należy do moich obowiązków”.

Trzeba jednak podkreślić, że w organizacjach turkusowych nie rezygnuje się z pomiarów efektów pracy. Nadal przyglądamy się wynikom uczniów czy zyskowi firmy. Ale teraz pomiar nie jest celem, ale środkiem do celu. On służy do wyboru lub korekty drogi do realizacji celu głównego. Niski stan wiedzy uczniów jest dla szkoły sygnałem, że trzeba się przyjrzeć procesowi dydaktycznemu, a nie przywoływać rodziców na dywanik. Za złe wyniki nie należy karać ani uczniów, ani nauczycieli, ale wesprzeć jednych i drugich, by wspólnym wysiłkiem zmienili ten stan rzeczy.

Oceniać czy doceniać?

Głównym celem, jaki postawiłem sobie pisząc niniejszy felieton, było zapoczątkowanie debaty na temat warunków pracy środowiska akademickie-

go, i szerzej – naukowego. Staralem się przekazać i uzasadnić mój pogląd, że dotyczące nas problemy są dobrze znaną i nieuniknioną konsekwencją wszelkich prób oceny pracy ludzkiej, a w tym i samego człowieka, na prostych skalach liczbowych. W tym miejscu rodzi się więc pytanie, jak oceniać, by unikać opisanych wcześniej problemów?

Przyjrzyjmy się zatem, co zrobił w tej sprawie biznes. Tam bowiem również zastanawiano się, jak oceniać pracowników, by ich później skutecznie nagradzać i karać. Jednakże, w wyniku tych rozważań i to już pół wieku temu, pytanie „jak oceniać?” zastąpiono pytaniem „czy oceniać?”, a odpowiedzią było – NIE. Nie oceniać, a doceniać, by budować poczucie dumy człowieka z tego co robi i jak robi, a więc dumy z siebie.

Jak pokazało wiele badań w obszarze psychologii społecznej, potrzeba dumy z siebie jest jedną z najsilniejszych potrzeb człowieka, a więc jednym z najsilniejszych źródeł motywacji do działania. Dajmy ludziom szansę, by mogli być z siebie dumni, a później zajmijmy się ich wspieraniem. Jak radzi Frederick Herzberg¹⁹: „Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania” (Kohn, 1993, s. 189).

A czym jest dobra praca? Jak to ustalić? Skąd się dowiedzieć? W tym przypadku odpowiedź brzmi: zapytaj o to ludzi. Oni ci powiedzą. Trzeba tylko sformułować właściwe pytania i we właściwy sposób.

Tego sposobu nauczył mnie Jim Murray, wybitny trener biznesu, który gościł w Polsce w drugiej połowie lat 90. na zaproszenie polskiego rządu. Spotkanie z nim zmieniło życie moje i mojej firmy.

Metoda polega na przeprowadzeniu warsztatu, który później nazwałem Trampoliny i Bariery, i dokładnie opisałem w rozdz. 15.2 książki *Doktryna jakości* (Blikle, 2017). Najprostszym jego wariantem, a zarazem pierwszym etapem, bo ten warsztat to nie jedno spotkanie, ale proces, polega na zadaniu grupie pracowników (10–20 osób) dwóch pytań:

1. Które cechy waszej firmy chcielibyście wzmocnić (**trampoliny**)?
2. Jakie **bariery** w waszej codziennej pracy chcielibyście usunąć?

W ciągu ostatnich dwudziestu lat przeprowadziłem ten warsztat blisko sto razy. Jego nieodmiennie najcenniejszym wynikiem zawsze były odpowiedzi na pytanie drugie, one bowiem wskazują, co w firmie należy zmienić. Każda bariera wskazuje kierunek doskonalenia firmy przez usunięcie tej bariery, co podnosi nie tylko jakość i wydajność pracy, ale też osiąganą z niej satysfakcję. Lista barier to program doskonalenia firmy na wiele lat.

Trzeba jednak wiedzieć, że nie zawsze pracownicy będą gotowi do udziału w opisanym warsztacie. W wielu firmach ludzie po prostu boją się mówić, że im coś w pracy przeszkadza. Wtedy trzeba usunąć

strach (rozdz. 4 w Blikle, 2017), a to może wymagać współpracy z trenerem doświadczonym w obszarze treningu psychologicznego. Z reguły przed warsztatem Trampoliny i Bariery trzeba więc przeprowadzić szkolenie z komunikacji interpersonalnej – empatycznej, asertywnej i nienaruszającej niczyjej godności. I to znów może być trudne.

Jednakże wyniki prawidłowo przeprowadzonego warsztatu z reguły przechodzą oczekiwania, bo rozpoczyna się nie tylko usuwanie barier, ale też – a właściwie przede wszystkim – budowanie głębokiego zaangażowania ludzi w dzieło doskonalenia ich miejsca pracy. Ten efekt z pewnością jest bezcenny.

Obrazowym podsumowaniem historii o trampolinach i barierach może być wypowiedź z roku 1980 Lwa Platka, ówczesnego prezesa firmy Hewlett-Packard (Herman, 2010, s. 77): „Gdyby HP wiedział to, co HP wie, byłibyśmy trzy razy bardziej produktywni”²⁰.

Na koniec odpowiedzmy sobie na pytanie, kto ma doskonalić nasz akademicki świat? Tu odpowiedź przychodzi ze strony metody stałego doskonalenia znanej też pod japońską nazwą *kaizen*. Jeżeli chcesz doskonalić produkt twojej firmy, to nie wystarczy skupić się na tym produkcie. Trzeba doskonalić wszystko, co tworzymy w firmie, a w tym i procesy tworzenia. Muszą to robić wszyscy, każdy w obszarze swojego działania, i trzeba to robić nieustannie. Podsumujmy:

- wszyscy,
- wszystko,
- nieustannie.

Dobrym początkiem procesu doskonalenia mogą być Trampoliny i Bariery. A potem trzeba zacząć nie od bariery najważniejszej, ale od najłatwiejszej. Bo nic tak nie buduje zaangażowania jak sukces.

Trzy przykłady

Na zakończenie podam trzy dość ekstremalne przykłady uczelni zbliżających się do turkusów, z których dwie już działają.

Pierwszy – ten niezrealizowany – to projekt, który napisałem dla szefostwa Kijowskiego Majdanu. Moim gospodarzom chodziło o stworzenie uczelni, do której przyszli absolwenci przychodziliby po wiedzę, a nie po *bumagę*. Zaproponowałem *Biezbumażny uniwersytet*, (Blikle, 2014), gdzie uczyliby się nie menedżerowie korporacji, ale właściciele małych firm. Zaraz na początku studiów słuchacze zakładaliby, przy wsparciu uczelni, własne mikrofirmy, a następnie prowadzili je przez okres studiów. To tworzyłoby u nich ssanie na wiedzę, a nie tylko na papier. Choć mój projekt spotkał się w Kijowie z zainteresowaniem, nigdy nie został zrealizowany.

Drugi projekt to uczelnia School 42 oferująca bezpłatne studia dla inżynierów oprogramowania. To szkoła, jak sami o sobie mówią (por. Zajac, 2019 oraz <https://www.42.us.org>), bez programu, klas

¹⁹ W oryginale: „If you want people motivated to do a good job, give them a good job to do”.

²⁰ Innymi słowy: Gdyby dyrekcja firmy HP wiedziała to, co wiedzą jej indywidualni pracownicy...

i wykładowców. Studenci realizują projekty, uczą się wspólnie z różnych źródeł i od siebie. Główny kampus jest w Paryżu, ale szkoła ma już 18 oddziałów na świecie.

Trzeci projekt wymyślił i wdrożył Kamil Cebulski, który ponad 10 lat temu stworzył wirtualną uczelnię ASBiRO (Alternatywna Szkoła Biznesu i Rozwoju Osobistego), której wykładowcami są wyłącznie praktycy. Dziś ASBiRO szczyli się kadrą kilkuset współpracujących wykładowców i prowadzi studia licencjackie. Więcej o szkole na <https://www.asbiro.pl/>.

Podziękowanie

Bardzo dziękuję pani prof. Annie Gizie-Poleszczuk za pomoc w tłumaczeniu rodznego dla mnie materiału, który wykorzystałem w rozdziale *Mity na temat ewaluacji badań*, a także panu Jackowi Jakubowskiemu i pani Marii Zając za cenne uwagi. Dziękuję też państwu Ewie Teleżyńskiej-Sawickiej i Pawłowi Sawickiemu, którzy przeczytali pierwszą wersję mojego tekstu i wnieśli do niej wiele ważnych uwag.

Bibliografia

- Blikle, A. (2014). *Biezbumaznyj universitet* [maszynopis].
- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Helion One Press.
- Bregman, R. (2018). *Utopia dla realistów*. Czarna Owca.
- Deming, E. W. (1982). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge.
- Fischhoff, B., Dewitt, B, Sahlin, N-E. i Davis, A. (2021). A secure procedure for early career scientists to report apparent misconduct. *Life Sciences, Society and Policy*. 17, 2. <https://doi.org/10.1186/s40504-020-00110-6>
- Giza-Poleszczuk, A. (2021). *Modernizując uczelnie. Polskie szkoły wyższe po roku 1989*. <https://oee.pl/wp-content/uploads/2021/02/modernizujac-uczelnie.pdf>
- Herman, R. P. (2010). *The HIP investor. Make bigger profits by building a better world*. John Wiley & Sons.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Company.
- Kohn, A. (2013). *Wychowanie bez nagród i kar. Rodzicielstwo bezwarunkowe*. Wydawnictwo MiND.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Studio Emka.
- Marchewka-Bartkowiak, K. (2014, 9 października). Nowe zarządzanie publiczne. *INFOS*, 18(178). Biuro Analiz Cyfrowych. [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/24E1231535A8BDE5C1257D6A003B6AEA/\\$file/Infos_178.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/24E1231535A8BDE5C1257D6A003B6AEA/$file/Infos_178.pdf)
- Morrish, L. (2019). *Pressure vessels: The epidemic of poor mental health among higher education staff*. HEPI Occasional Paper 20. HEPI.
- Senge, P. M. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC.
- Siuda, P. i Wasylczyk, P. (2018). *Publikacje naukowe. Praktyczny poradnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Story, K. (2021, 2 kwietnia). Akademia przemocy. *Tygodnik Powszechny*. <https://www.tygodnikpowszechny.pl/akademia-przemocy-167059>
- Stryczyk, J. i Story, K. (2021, 2 kwietnia 2021). Krajobraz folwarczny. *Tygodnik Powszechny*. <https://www.tygodnikpowszechny.pl/krajobraz-folwarczny-167060>
- Turski, Ł. A. (1996, 16 października). *Czy nauka w Polsce ma szansę* [Wystąpienie na konferencji]. Konferencja Przyszłość Polskiej Nauki i Edukacji. Zapaść czy Wyzwanie. Warszawa, Polska. <https://bit.ly/3g0liL6>
- Turski, Ł. A. (2011). Guardians of the truth in science. W H. Hisaki i J. Niżnik (red). *What is truth in philosophy and in different scientific disciplines* (s. 141–152). Proceedings of the Symposium at the Scientific Centre of the Polish Academy of Sciences. 3–4 czerwca 2009, Wiedeń, Austria. <https://bit.ly/3pcj67b>
- Turski, Ł. A. (2013). Ocenianie nauki – duch z przeszłości. *PAUza Akademicka, Tygodnik Polskiej Akademii Umiejętności*, 222, 1–2. http://pauza.krakow.pl/222_1&2_2013.pdf
- Turski, Ł. A. (2019, 15 stycznia). *Nauka w oparach oszustw* [wykład online]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1Q0iikLCC4>
- Van Noorden, R. i Else, H. (2021, 23 marca). The fight against fake-paper factories that churn out sham science. *Nature*. <https://www.nature.com/articles/d41586-021-00733-5>
- Zając, M. (2019). Born to code. An interview with Olivier Crouzet from School 42 in Paris. *e-mentor*, 5(82), 34–35. <https://doi.org/10.15219/em82.1442>

Andrzej Blikle jest naukowcem w obszarze informatyki teoretycznej, a w latach 1990–2010 zarządzał firmą rodzinną A.Blikle. Jego książka *Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu* zajęła w 2015 r. I miejsce w kategorii „Najlepszy poradnik ekonomiczny” w konkursie *Economicus 2015* organizowanym przez „Dziennik Gazetę Prawną”, a w 2016 r. otrzymała nagrodę Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH „za najlepszą pracę z zakresu nauk o przedsiębiorstwie w latach 2014–2015”. Jest członkiem Europejskiej Akademii Nauk, Rady Języka Polskiego i ponad 20 innych organizacji.