

# Syndrom schizofrenii instytucjonalnej – próba kulturowego opisu

Dorota Sieron  <https://orcid.org/0000-0002-0707-7532>

Uniwersytet Śląski

e-mail: dorota.sieron@us.edu.pl

## ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Sieron Dorota (2025). Syndrom schizofrenii instytucjonalnej – próba kulturowego opisu. *Zarządzanie w Kulturze*, 26(4), 377-389.

## Abstract

### Syndrome of Institutional Schizophrenia – An Attempt at a Cultural Description

In this study, an attempt has been made to describe a situation defined as a syndrome of institutional schizophrenia. The author – referring to media reports, statements of highly functional individuals in academia, and many years of her own professional experience – reconstructs the problematic situation in the field of Polish higher education along with the implementation of the Act on Higher Education of 20 November 2018. In this study, the author demonstrates that as a result of legislative changes in the institutions with a clear axiological identity forming the core of their brand, a new academic quality has been introduced, in which the measure became point quantity and market competition. Consequently – in an institution with a long tradition of market continuity – a split occurred in the field of the traditional axiological core. The author uses the term institutional schizophrenia syndrome referring to the findings of Viktor E. Frankl (psychiatrist, psychotherapist and researcher), who indicated that in the psychology of schizophrenia, there is a change in human perception. A person stops feeling like a subject, becoming a “pure experience of being an object” in a situation perceived as oppressive.

**Keywords:** higher education management, value-based management, management metaphor, syndrome of institutional schizophrenia

Dla badaczki literatury dokumentu osobistego instytucja to sieć relacyjna osadzona w wartościach stanowiących rdzeń tożsamościowy organizacji, co zresztą wpisuje się we współczesne tendencje i znaczenie, jakie w świecie biznesu zyskuje zarządzanie w imperatywie budowania marki organizacji i społecznej odpowiedzialności tych podmiotów. Przyjmuję również, że wszelkie akty normatywne określające sposób działania, w przypadku podmiotów o długiej tradycji rynkowego trwania, powinny

mieć na uwadze instytucjonalne dziedzictwo. Próba ingerencji w tradycyjny aksjologiczny rdzeń stanowiący tożsamość podmiotu poprzez wymuszenie na nim zmiany na mocy prawa stanowionego z poziomu centralistycznego, to zjawisko, które może mieć znamiona instrumentalizacji, jak też może aktywizować ujawnienie się syndromu schizofrenii instytucjonalnej z racji utraty dotychczasowej podmiotowości na rzecz stania się obiektem oczekiwanej ustawowo zmiany<sup>1</sup>.

Zakładam oczywiście, że każda instytucja może być podmiotem reflektującym się, który poprzez krytyczny ogląd dokonuje modyfikacji narzędzi pracy, tworząc organizację jako dobrą przestrzeń do pracy dla wszystkich podmiotów stanowiących społeczność instytucjonalną. Wciąż zasadne wydaje się założenie, że rewolucyjne zmiany nie służą budowaniu instytucji jako pomiotu reflektującego się w procesie doskonalenia dobrostanu środowiska pracy i skuteczności w realizacji misji organizacji. Zamiast poszukiwać idealnego modelu zarządzania, można wprowadzać drobne, acz istotne korekty, czynione z myślą o tworzeniu etosu zarządczego, zgodnie ze wskazaniem wyłożonym przez Tadeusza Kotarbińskiego, który w *Traktacie o dobrej robocie* pisze: „Słusznie bowiem powiedział pono kiedyś Michał Anioł Buonarroti: Nie lekceważcie drobnostek, ponieważ od drobnostek zależy doskonałość, a doskonałość nie jest drobnostką” (Kotarbiński 1982: 22).

Znaczenie wartości w procesie zarządczym doceniane jest zarówno przez teoretyków, jak i praktyków sztuki zarządczej. Piotr Wachowiak, badacz specjalizujący się w problematyce zarządzania kapitałem ludzkim, a zarazem praktyk zarządzania (rektor w latach 2020–2024, 2024–2028), stwierdza:

Lider powinien wzmacniać zaangażowanie pracowników, bazując na wspólnych wartościach, które są znane, akceptowane i głęboko zakorzenione. Wartości są podstawą autentycznego przywództwa. Przy ich wypracowywaniu istotne jest wychodzenie od wartości pracowników – nie mogą być one narzucone z góry przez lidera. (...) Należy jak najczęściej rozmawiać z pracownikami o wartościach, niestety liderzy często o tym zapominają (Wachowiak 2019: 15).

Rafał Mrówka – badacz specjalizujący się w zagadnieniach przywództwa biznesowego, stawiając pytanie: czym jest odpowiedzialne przywództwo? – wskazuje za Mario Fernandem, trzy kluczowe obszary: budowanie relacji w perspektywie szerokiego widzenia, dostrzegania i liczenia się nie tylko ze zwolennikami, ale i z innymi grupami interesariuszy.

---

<sup>1</sup> Przyjmuję za Viktorem E. Franklem, który na gruncie nauk medycznych (psychiatria) i społecznych (psychologia) dowiódł, że schizofrenia to sytuacja, kiedy następuje utrata odczucia podmiotowości na rzecz odczucia, które uczony nazywa „byciem obiektem”. Zob. Frankl 2017: 214–221.

W odpowiedzialnym przywództwie relacje te skoncentrowane są na wartościach, kierowane etycznymi zasadami. W innych teoriach przywództwa bywa bardzo różnie, przy czym często relacje te opierają się na nagrodach i ewentualnie karach (Mrówka 2019: 31).

Przywództwo odpowiedzialne, jak wskazują badacze, nie koncentruje się wyłącznie na celach biznesowych organizacji. Zakłada ono, że „w rezultacie działań przywódcy ma zajść pozytywna zmiana społeczna” (Mrówka 2019: 31).

W niniejszym opracowaniu posłużę się określeniem „syndrom schizofrenii instytucjonalnej”, będącym metaforą do opisu zjawiska aksjologicznego rozproszenia i manifestowania się obrazu instytucji jako psychicznego więzienia<sup>2</sup>, które ujawniło się w ośrodkach akademickich w związku z nowym ładem zarządzania tymi podmiotami, ustanowionym na mocy Konstytucji dla Nauki – ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” z dnia 20 lipca 2018 roku. Korzystam z metody opracowanej przez Garetha Morgana, wyłożonej w pracy *Obrazy organizacji*. Mając na uwadze chęć uchwycenia istoty problematyczności zarządczych w jednym polu szkolnictwa wyższego, należy podkreślić (za Morganem), że organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami.

Podstawową przesłanką (...) jest to, że nasze teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących nas do widzenia i rozumienia organizacji w sposób charakterystyczny, ale jednak cząstkowy. Metaforę uważa się często po prostu za sposób upiększania dyskursu, ale jej znaczenie jest o wiele większe. (...) Metafory używamy wtedy, kiedy usiłujemy zrozumieć jakiś fragment doświadczanej rzeczywistości za pomocą innego fragmentu (Morgan 1999: 10).

## Diagnoza sytuacji zarządczej w sektorze szkolnictwa wyższego

W 2016 roku, podejmując refleksję nad kondycją uniwersytetów i zakreślając rozmach publicznej debaty o szkolnictwie wyższym na łamach prasy krajowej i w debatach kongresowo-konferencyjnych<sup>3</sup>, postawiłam tezę, że troska o losy uniwersytetu znamionować będzie pierwsze dwudziestolecie nowego milenium (Sieroń-Galusek

---

<sup>2</sup> Dowodem na problematyczność kondycji psychicznej w szkolnictwie wyższym jest konferencja 26 marca 2025 roku, *Zdrowie psychiczne i jakość życia w środowisku akademickim*, zorganizowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Uniwersytet SWPS.

<sup>3</sup> Jako ramę czasową wyznaczyłam rok 2012 - od uformowania się ruchu społecznego (10 września 2012 r. ogłoszono Manifest Obywateli Nauki) do dyskusji w prasie codziennej trwającej do czasu pisania artykułu na okoliczność konferencji naukowej *Komu potrzebna jest szkoła wyższa? Indywidualność, lokalność, bolonizacja, europeizacja*, 8-9.09.2016, Instytut Pedagogiki Wydział Humanistyczny, Uniwersytet Szczeciński.

2017: 34). Aktualnie, w 2025 roku poczuwam się do obowiązku zweryfikowania mojego akademickiego mniemania. Doświadczenia zdobyte w ostatnich latach oraz medialna dyskusja o obecnej kondycji zarządczej uniwersytetów wskazują, że postulat odpowiedzialnego liderstwa i wskazanie, że uczelnie mogą być swoistym laboratorium dobrych praktyk zarządczych jest ideą, która wciąż czeka na jej upowszechnienie. W żaden sposób nie kwestionuje to faktu, że w polskim szkolnictwie wyższym możemy wskazać wiele pozytywnych przykładów zarządczych. Zakładam, że każda próba opisanie sytuacji problemowych stanowi zarazem sposobność do transformacji zarządczej i rezyliencji instytucjonalnej.

Wraz z nastaniem reformy zwanej jako Ustawa 2.0 kadry zarządcze szkolnictwa wyższego znalazły się w nowej kulturowo, problematycznej sytuacji konkurencyjności i ostrej rywalizacji o ekonomiczną rację uczelni, weryfikowaną przez ewaluację dyscyplin naukowych. Uruchomiło to w środowisku mechanizmy wyparcia prowadzenia gry *fair play*. Dowodem tego jest wskazanie w debacie publicznej jako patologii powszechnych nieuczciwych praktyk publikacyjnych znamionujących sposób radzenia sobie podmiotów uczelnianych w bojach pierwszej ewaluacji (*paper mills*) (M.K. 2025a, 2025b). Otwarcie mówi się też o niebezpiecznej tendencji i sprycie, którym wykazały się niektóre jednostki dyscyplin, gdzie wymuszona redukcja liczby pracowników deklarujących się w danej dyscyplinie przełożyła się na sukces w poziomie uzyskanej kategorii ocennej (od A+ po C). Na zjawisko to i niebezpieczeństwo zatarcia jakości akademickiej zwraca uwagę Rektor Uniwersytetu Jagiellońskiego – prof. dr hab. Piotr Jedynak. W rozmowie zatytułowanej *Nie możemy pozwolić na rujnowanie reputacji uczelni poprzez nieetyczne praktyki* stwierdza:

Natomiast w wielu innych uniwersytetach te mechanizmy ewaluacji spowodowały, że odsetek badaczy maleje. Jakie to będzie miało konsekwencje dla jakości kształcenia? Zaczną studentów w najbliższym czasie uczyć osoby, które już w ogóle nie prowadzą badań naukowych. Chcę uzmysłwić, że to nie jest tylko dyskusja o jakości badań naukowych. To jest również dyskusja o jakości kształcenia, bo cały czas mówi się, że jakość kształcenia zależy od jakości badań. Jeśli ktoś nie prowadzi badań, nie ma takiego obowiązku, i grupa ta zaczyna dominować w uniwersytecie, to czy to jest dalej uniwersytet? (Rektor UJ... 2025)

Należy wyraźnie podkreślić, że na nową trudną sytuację konkurencyjności ewaluacyjnej, pełną obaw, nałożył się czas pandemii<sup>4</sup>. Ta spirala nakładających się niepewności w niektórych uczelniach mogła uruchomić aktywizację do czułego

---

<sup>4</sup> Pandemia COVID-19 – pandemia zakaźnej choroby COVID-19 wywołanej przez koronawirusa SARS-CoV-2. Rozpoczęła się jako epidemia w listopadzie 2019 roku, a w marcu 2020 roku została uznana przez Światową Organizację Zdrowia za pandemię.

i odpowiedzialnego liderstwa<sup>5</sup>, a w niektórych przypadkach wpłynąć na aktywizację niewłaściwych praktyk jako reakcję na sytuację lękową (być może nawet nieświadomą przez kadry zarządzające). Warto również zaznaczyć, że zarządzanie w uczelniach wykonywane poprzez pełnienie określonych funkcji nie jest w żaden sposób związane z koniecznością posiadania wiedzy, umiejętności czy kompetencji zarządczych. Kadry zarządcze nie są w żaden sposób zobligowane do rozwoju z uwagi na pełnioną funkcję. Być może ten fakt nie pozostaje bez związku z ujawnionymi problemami zarządczymi, co trafnie ujmuje Joanna Wyleżałek, wskazując na podstawie badań *Mobbing uczelni* jako *problem społeczny* (Wyleżałek 2012).

Celem niniejszego opracowania nie jest rekonstrukcja pełnego obrazu dylematów zarządczych w szkolnictwie wyższym. Skupiam się na zarysowaniu sytuacji problemowej, tak aby podjąć pierwszą próbę opisu syndromu schizofrenii instytucjonalnej, który ujawnił się w związku z wymuszoną ustawowo zmianą wartości stanowiących fundament rodzimej akademickości. Posługuję się określeniem „syndrom schizofrenii instytucjonalnej”, odwołując się do rozpoznania Viktora E. Frankla (psychiatry, psychoterapeuty, badacza), który wskazał, że w psychologii schizofrenii następuje zmiana ludzkiego odczucia. Osoba przestaje czuć się podmiotem, stając się „czystym doznaniem bycia obiektem” (Frankl 2017: 215) w sytuacji odczuwanej jako opresyjna.

Jako badaczka literatury dokumentu osobistego mam pełną świadomość, że w tym czasie rozbudowanej biurokracji zdołaliśmy zgromadzić w uczelniach cenne zasoby do badań nad kulturowym fenomenem nowej jakości akademickiej. Ale też doświadczenie intelektualne podpowiada, że badanie archiwów wymaga określonych warunków społecznej świadomości i obywatelskiej dojrzałości na konfrontację z prawdą (Sieroń-Galusek, Galusek 2012: 83-90). Dlatego też na potrzeby tego naukowego opracowania posłużę się metodą indygeniczną. Przyjmując za Justyną Pilarską, że:

Badania w perspektywie indygenicznej to swoisty projekt etnograficzny realizowany (i przeżywany) w badanych społecznościach, przez co badacz staje się uczestnikiem i obserwatorem tych grup, akceptując fakt, iż badania nie są obiektywnie neutralne, zaś wszystkie badane fenomeny winny być postrzegane z perspektywy kontekstu, również czasowego. Dlatego też znajomość kultury badanej jest warunkiem przedwstępnym aktywności metodologicznej, bowiem przekraczając paradygmat stereotypizacji, badania wrażliwe kulturowo wymagają aktywnego uczestnictwa w kulturze badanej grupy (Pilarska 2015: 225).

Jako badaczka, która na drodze formalnych starań uzyskała samodzielność badawczą w dyscyplinie nauk o kulturze, przed wprowadzeniem zmian w systemie

---

<sup>5</sup> „Odpowiedzialni gospodarze świata nauki? Rola rozmowy/korespondencji w transformacji zarządczej” wystąpienie na V Zjeździe Polskiego Towarzystwa Kulturoznawczego – panel „Kulturoznawstwo gospodarcze” 11.09.2025, Warszawa, Uniwersytet SWPS.

szkolnictwa wyższego przyjmuję jako zasadne uczynienie przedmiotem naukowego oglądu kulturę pracy, znamionującą środowisko akademickie, mając na uwadze świadome i pełne uczestnictwo akademickie w momencie transformacji kulturowej ustanowionej na mocy prawa o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku. Nowa jakość akademicka usankcjonowana ustawowo sprawiła, że zmianie uległa kultura instytucji.

Dotychczasowe, tradycyjne pole pracy określone aksjologicznie zostało wyparte przez nową jakość waloryzowaną liczbowo. Nastała nowa kultura pracy instytucjonalnej. Tradycyjny dyskurs zebraniowy, ukierunkowany na awanse naukowe i przygotowywanie rzetelnych opracowań monograficznych jako prac awansowych, został zastąpiony uczelnianą nowomową ewaluacyjną. Informowanie się o tym, co i gdzie się publikuje, przestało być przedmiotem uniwersyteckiej rozmowy. Zaczęło liczyć się tylko to, ile zdobyto punktów za daną publikację. Z uwagi na ustawowe wytyczne odpowiedzialne kadry zarządcze czuły się w obowiązku, aby informować podwładnych o kryteriach okresowych ocen pracowniczych<sup>6</sup> i konsekwencjach ich niespełnienia. W modelu zarządczym ukierunkowanym na rynkową konkurencyjność cennym narzędziem motywującym do osiągania wysokich wyników są rozbudowane systemy nagród. Skromność jako wartość znamionująca tradycyjny etos profesorki w takim modelu zostaje zastąpiona procedurami zgłaszania się do licznie ogłaszanych konkursów o nagrody i tytuły „mistrzów” nauki oraz dydaktyki (kategorii dostępnej dla każdego, kto spełni określone regulaminowe wytyczne). To, co tradycyjnie stanowiło o marce uczelni – przez lata pracy gromadzona mądrość i doświadczenie profesorów/profesorek – coraz częściej przestaje być wartością docenianą.

Szukając materialnych dowodów na zmianę paradygmatu kulturowego, który dokonał się w uczelniach, sięgam do pięknie napisanej monografii o dziejach biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego Piotra Matywieckiego<sup>7</sup>. Erudytę analiza wielotomowych edycji dzieł naukowych doprowadza do konkluzji: „Takie przerwane wydawnictwa uprzytamniały, jak krucha jest kulturowa kontynuacja” (Matywiecki 2016: 53).

Te słowa o kruchości kulturowej ciągłości przywołuję, aby wydobyc problematyczność obecnej sytuacji uczelni – rynkowej bitwy o punkty w ewaluacji dyscyplin naukowych. Można bowiem dostrzec, że na naszych oczach nikną tradycyjne praktyki działalności naukowej w formie pokonferencyjnych monografi problemowych. Wieloautorskie publikacje w nowym modelu zarządzania utraciły rację finansowania. Władze dziekańskie i dyrekcje pionów naukowych, odpowiedzialne za efekty ewaluacyjne, zostały postawione w problematycznej sytuacji. Natomiast staranność

<sup>6</sup> Art. 128 ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku.

<sup>7</sup> Poeta, radiowiec, pracownik Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego, autor biografii Juliana Tuwima (*Twarz Tuwima*, Warszawa 2017).

wydatkowania publicznych środków zgodnie z rozporządzeniami ministerialnymi sprawiła, że w niektórych jednostkach uczelnianych z ofert wydawniczych zniknęły pokonferencyjne monografie, problemowe też okazało się wydawanie książek jubileuszowych. Matywiecki stwierdza:

Specjalny rodzaj bibliotecznego *czasu biograficznego* udziela się czytelnikom przy lekturze książek jubileuszowych poświęconych uczonym z różnych dziedzin. Uwielbiałem te książki – spletały życie z erudycją, teksty tam zamieszczane były nie tylko *przyczynkami* naukowymi – to także *przyczynki życia*, w przyjaźni z osobą, której je poświęcono (Matywiecki 2016: 50).

Te zapisy o dobrych relacjach na uniwersytecie szczególnie mocno wybrzmiewają, jeśli odnieść się do doniesień prasowych, informujących o obecnej kondycji naszych uczelni. Na łamach „Gazety Wyborczej” na przełomie trzech miesięcy (marzec-maj 2025 roku) czytamy o braku szacunku w relacji wykładowcy-studenti (Dębowska 2025), o problemach ekonomicznych osób studiujących i zaniku w uczelniach kultury rozmowy (Pitoń 2025), „o nepotyzmie, łamaniu standardów etycznych” (Brzuszkiewicz 2025) władz rektorskich, o mobbingu pracowniczym (Marcinkiewicz 2025) po doniesienia o morderstwie, do którego doszło 8 maja 2025 roku w gmachu Auditorium Maximum w Warszawie (Nowakowski 2025). W obliczu kryzysu akademii wymowna jest deklaracja prof. dra hab. Alojzego Nowaka – Rektora Uniwersytetu Warszawskiego:

Powiem panu szczerze, że poważnie będzie trzeba pomyśleć o likwidacji formuły ogromnego wykładu dla całego roku, zamiast tego dowartościować zajęcia w małych, kameralnych grupach. Trzeba wzmocnić więzi społeczne. Uniwersytet musi stawić czoła wyzwaniom społecznym także na poziomie organizacji swojej pracy. Ta śmierć nie może pójść na marne, musimy się zmienić. (...) To wszystko jest okropnie trudne, ale wierzę, że jeśli będziemy szczerze rozmawiać i będziemy chcieli realnie zmienić uniwersytet na dobre, to nam się to uda. Musi nam się to udać (Słowiński 2025).

W kontekście tych słów krytycznej refleksji wymaga zapewne koncept reformy dydaktyki. Nowa jakość akademickiego kształcenia, w której dokonano uprzedmiotowienia pracowników poprzez wprowadzenie anonimowej ankiety jako miernika do oceny pracy wykładowców przez studentów, to formalne przyzwolenie do pomówień bez odpowiedzialności cywilnej za zapisane słowa. Można by to odczytać w kontekście obywatelskiej formacji i zaniku przestrzeni do rozmowy o tym, co problematyczne, w relacjach akademickich. Wprowadzenie nowych modułów uczelnianych (oferty dydaktycznej dostępnej dla każdego studiującego na danej uczelni), choć daje sposobność do mobilności uczelnianej i poszerzenia horyzontów intelektualnych, na poziomie zarządczym problematyzuje odpowiedzialność w relacji uczelnianej: osoba

studiująca (na jednym wydziale) – wykładowca (zatrudniony na innym wydziale), wikłając wszystkich w niemożność rozstrzygnięcia kwestii problemowych.

Wskazany przez Rektora Uniwersytetu Warszawskiego dylemat społeczny – brak więzi społecznych – odnosi się do całej wspólnoty uniwersyteckiej. W nadmiernie rozbudowanej biurokracji, tonach regulaminów i rozporządzeń, rozmywa się kategoria wspólnotowej odpowiedzialności i zaczyna brakować przestrzeni dla prawdziwych kreatorów sztuki zarządzającej. Obecnie testowany model zarządzania, w którym władza rezygnuje z oglądu i analizy przypadku, wydając decyzje wpisujące się w zapis regulaminowy czy ustawowy, nie bierze pod rozwagę kreatywnego i humanistycznego wymiaru zarządzania. Jego zaletą jest poczucie komfortu, które daje obiektywne kryterium – akt normatywny. Czy taki model zarządczy, zwalnający osoby sprawujące władzę z obowiązku ważenia racji i podawania ich w wątpliwość, nie jest zarazem zaprzeczeniem istoty akademii? W tak zarysowanym polu zarządczym problematyzuje nam się również kategoria instrumentalizacji prawa, jako potencjalna możliwość w obliczu braku formacji właściwej kultury prawnej i wiedzy z zakresu nauk prawnych.

Uczelnia, tradycyjnie oparta na takich wartościach, jak ludzka życzliwość i wdzięczność, zapisywana jako trwały ślad i wskazanie dla społecznej *praxis* w materialnym dziedzictwie ksiąg jubileuszowych i monografiach pokonferencyjnych, traci swoją formalną zasadność. Nie ulega wątpliwości, że instytucje powinny być podmiotami zdolnymi do autorefleksji, a zmiana systemowa w szkolnictwie wyższym stanowiła próbę powszechnego zmierzenia się z problemami rodzimej nauki i ambicją uczy-nienia z niej lidera światowego. Twórcy reformy nie wzięli pod rozwagę dwóch kwestii, że istnieje coś takiego jak *genius loci* miejsca – kulturowe dziedzictwo wpisane w genotyp instytucji oraz że każda transformacja wiąże się z kosztami społecznymi.

Podjęwając pierwszą próbę opisu aksjologicznego rozbicia rdzenia tożsamości instytucji, określanego jako marka, korzystam z metody Garetha Morgana. Przyjmuję zgodnie z jego założeniami, że aby móc uchwycić fenomen zarządczej złożoności, nie wystarczy nam jedna metafora. Na potrzeby niniejszego opracowania proponuję metaforę będącą dopełnieniem obrazu organizacji jako psychicznego więzienia<sup>8</sup>, w której ujawnia się syndrom schizofrenii instytucjonalnej.

Chociaż słowo schizofrenia jest mocno osadzone w psychiatrii do opisu jednostki chorobowej, posługuję się nim, szukając trafnej metafory sytuacji, która znamionuje szkolnictwo wyższe doby transformacji aksjologicznej. Jak pisze Antoni Kępiński:

Schizofrenię nazywa się czasami chorobą królewską. Nie chodzi tu o to, że trafia ona nieraz umysły wybitne i subtelne, lecz o jej niesłychane bogactwo objawów, pozwalające ujrzeć w katastroficznych rozmiarach wszelkie cechy ludzkiej natury. Dlatego opis objawów

<sup>8</sup> 26 marca 2025 roku konferencja *Zdrowie psychiczne i jakość życia w środowisku akademickim*, Uniwersytet SWPS i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.

schizofrenicznych jest niezmiernie trudny i jest zawsze najważniejszym i najbardziej ryzykownym sprawdzianem wnikliwości psychiatrycznej (Kępiński 2001: 13).

W niniejszym opracowaniu posiłkuję się tym określeniem, aby wskazać problematyczność społeczno-kulturową instytucji, w której nastąpiło wewnętrzne rozszczepienie aksjologiczne. W miejsce tradycyjnego rdzenia aksjologicznej tożsamości instytucji wprowadzono nowe wytyczne ustanawiające nowe reguły gry i nagłą zmianę akademickich priorytetów. Rzetelność i uczciwość jako walory akademickiej gry *fair play* o stopnie i tytuły (mające swoje blaski i cienie<sup>9</sup>) zamieniono nową walką ewaluacyjną, w której zwyciężają jako najlepsze – spryt i zręczność manipulacji. Aktywizacja tego syndromu ma swoje rozpoznanie źródłowe w nowym porządku instytucjonalnym stanowionym mocą ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym. Posiłkując się określeniem z nauk medycznych, podejmuję próbę diagnozy sytuacji problemowej w imperatywie naprawczym Kępińskiego (badacza i praktyka klinicyisty). Jak zauważa Andrzej Cechnicki (2001: 295-302), program terapeutyczny profesora zakłada jako kluczowe kategorie: łagodzenie lęków, wolność, szacunek i uważność (pogłębianie wrażliwości w postrzeganiu i reflektowaniu się).

Syndrom schizofrenii instytucjonalnej to propozycja do opisu sytuacji zarządczej, która znamionować może różne organizacje. Ujawnia się on w podmiotach o wyrażonej tożsamości i długiej trwałości rynkowej, w których następuje rozszczepienie w polu rdzenia wartości definiujących markę organizacji.

Pierwsze zwiastuny aktywizowania się syndromu schizofrenii instytucjonalnej w kraju odnajduję w zapisie doświadczeń Marcina Króla. Opisując sytuację kryzysu instytucjonalnego, który w 2006 roku przechodził „Tygodnik Powszechny”, uczony wskazuje na dwa istotne aspekty – manifestowanie się chaosu aksjologicznego (tradycyjne wartości wpisane w etos redakcji zostają wyparte przez nowy styl pracy) i aktywizującą się w środowisku pracy tendencję do ujawniania się złych cech ludzkiej natury. Historyk idei stwierdza:

Pod niezbyt istotnym pretekstem ksiądz Boniecki został na wiosnę 2006 roku skłoniony do usunięcia z redakcji Krzysztofa Burnetki, co spowodowało bardzo stanowczą reakcję mojego najbliższego przyjaciela w „Tygodniku” – Krzysztofa Kozłowskiego oraz Józefy Hennelowej, którzy praktycznie oboje całe życie spędzili w redakcji. Postanowili odejść. Kiedy dotarły do mnie wiadomości na ten temat, udało mi się w błyskawicznym tempie skłonić do spotkania kierownictwa redakcji z zespołem pisma, w którego skład wchodził między innymi: Władysław Bartoszewski, Jacek Woźniakowski, Stefan Wilkanowicz, Krzysztof Kozłowski i ja. Spotkanie było dosyć nieprzyjemne, ale wszyscy zebrani członkowie zespołu domagali się pozostawienia

---

<sup>9</sup> Zaświadcza o tym dokonywana modyfikacja procedur awansowych, co zarazem odczytuję jako dowód, że środowisko naukowców dokonywało modyfikacji i budowało świat nauki w imperatywie doskonalenia modelu ścieżki awansowej.

w redakcji i Krzysztofa Kozłowskiego, i Józefy Hannelowej, obojga jako zastępców księdza Bonieckiego. Zrobiłem właściwie awanturę o to, że jako członkowie zespołu nie jesteśmy o niczym informowani i że się nas traktuje jak figurantów, oraz o to jak się traktuje ludzi (...). Wydarzenia te opowiadam nie z plotkarskiej intencji, za smutne to dla mnie, żeby żartować, ale po to, by pokazać, jak łatwo wytworzona przez władzę zła atmosfera w kraju, może (już nie z intencji tej władzy) wpływać na ludzi, jak łatwo jest wydobyć z ludzkiej natury jej skłonność do zła, chociaż przecież można za pomocą odpowiednich działań politycznych i publicznych starać się wydobyć to, co dobre” (Król 2008: 245-246).

W tej wypowiedzi Król (akademik, sprawujący funkcje zarządcze w uczelni<sup>10</sup>) wskazuje, jak w obliczu danej sytuacji polityczno-kulturowej mogą się kształtować dwie różne postawy społeczne jako dominujące. Uczony wręcz mówi o tym, jaki może być wpływ społeczny na funkcjonowanie instytucji zanurzonej w otoczeniu politycznym. Tworzona kultura instytucji może „wydobywać z ludzkiej natury jej skłonność do zła”, ale też wyraźnie zaznacza: „przecież można za pomocą odpowiednich działań politycznych i publicznych starać się wydobyć to, co dobre”.

W tradycji uniwersyteckiej ów model relacyjny – w imperatywie osobowościowego wzrostu ludzkiej pozytywności (w horyzoncie humanistycznych wartości) – był powszechnie testowany i przekazywany w pracy relacyjnej mistrz-uczeń<sup>11</sup>. Jednak formacja mistrza to długi proces pedagogiczny wieńczący drogę zawodową doskonalących się uczonych. W akademii ukierunkowanej na krótko okresowe oceny pracownicze, gdzie ton pracy nadaje anonimowa ankieta oceny pracy dydaktycznej, uwaga musi być skupiona na wymogach chwili. Zawodowa formacja mistrza wymaga perspektywy długiego trwania w horyzoncie dziedziczonych wartości akademickich.

## Zamiast podsumowania

Wiktor Osiatyński w *Rzeczypospolitej obywateli* stwierdza:

Tylko silne społeczeństwo może obronić państwo przed jego własnymi organami i urzędnikami, kiedy zdarza im się wykroczyć poza swe uprawnienia albo pomylić interes państwa z własnym. Naszym najpoważniejszym – jednocześnie najtrudniejszym – zadaniem jest stworzenie takiego właśnie silnego społeczeństwa. Z tym, że to nie może być zadaniem państwa. To jest

<sup>10</sup> W latach 1996–2002 oraz 2005–2012 był dziekanem, a w latach 2002–2005 prodziekanem Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, kierował założoną przez siebie w 2003 roku Katedrą Studiów nad Tradycją i Zmianą Społeczną w XIX i XX wieku (od 2007 roku pod nazwą Katedra Historii Idei i Antropologii Kulturowej).

<sup>11</sup> Jego walor aksjologiczny został zbadany i opisany w pracy *Moment osobisty. Stempowski, Czapski, Miłosz* (Sieroń-Galusek 2013: 199-241).

zadanie dla nas wszystkich. Zwłaszcza że społeczeństwo jest u nas jeszcze słabsze niż państwo (Osiatyński 2004: 117).

Krytyczna debata, która poprzedziła reformę szkolnictwa wyższego, to ważna karta w dziejach polskiej akademii – obywatelski zryw do publicznej refleksji w obliczu nadchodzącego nowego ładu zarządczego szkolnictwem wyższym. Wciąż wymowna pozostaje dla mnie praca wieńcząca służbę rektorską prof. dra hab. Tadeusza Sławka *Antygona w świecie korporacji*. Diagnozując dewaluację tradycyjnych wartości akademickich, w 2002 roku autor dostrzegł, że „podejrzliwość intelektualna spadła w cenie, w miarę jak rosła wartość umiejętności mających praktyczne walory” (Sławek 2002: 12). W 2025 roku możemy dodać, że podejrzliwość intelektualna – rozważanie (ważenie racji), jako istotny etap procesu decyzyjnego, zostały wyparte regulacjami i procedurami stanowiącymi nową kulturę zarządczą akademii. Tym samym dopełnił się diagnozowany przez uczonego proces zaniku tradycyjnej wartości uczelni – krytycznego oglądu w toku rozmowy.

Uniwersytet z założenia i racji działania wielu dyscyplin naukowych i artystycznych strzeże wielości obrazów świata, ujednociająca mentalność zwycięzcy musi mu być obca. (...) Zwycięzca nie rozmawia, lecz dzieli łupy i rozdaje benefity, zmierzając do tego, aby w zamian utwierdzono go w jego słuszności (Sławek 2002: 86).

## Bibliografia

- Cechnicki Andrzej (2001). *Myśląc: schizofrenia*. W: Antoni Kępiński, *Schizofrenia*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Frankl Viktor E. (2017). *Lekarz i dusza. Wprowadzenie do logoterapii i analizy egzystencjalnej*. Tłum. Roman Skrzypczak, Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Kępiński Antoni (2001). *Schizofrenia*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Kotarbiński Tadeusz (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław–Łódź: Wydawnictwo Ossolineum.
- Król Marcin (2008). *Nieco z boku. Autobiografia niepolityczna*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i Spółka.
- Matywiecki Piotr (2016). *Stary gmach*. Warszawa: Biblioteka Więzi.
- Morgan Gareth (1999). *Obrazy organizacji*. Tłum. Z. Wiankowska-Ładyka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mrówka Rafał (2019). *Odpowiedzialne liderstwo*. W: Rafał Mrówka, Piotr Wachowiak, *Kształtowanie liderów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Osiatyński Wiktor (2004). *Rzeczpospolita obywateli*. Warszawa: Rosner i Wspólnicy.
- Pilarska Justyna (2015). Perspektywa indygeniczna w badaniach środowiskowych różnicowanych kulturowo – ku metodologii wrażliwości kulturowej. *Pogranicze. Studia Społeczne*, 25.

- Sieroń-Galusek Dorota (2017). Biografia w uniwersum kształcenia akademickiego. *Pedagogika Szkoły Wyższej*, 1(21).
- Sieroń-Galusek Dorota, Galusek Łukasz (2012). *Pogranicze. O odradzaniu się kultury*. Wrocław: Kolegium Europy Wschodniej im. Jana Nowaka-Jeziorańskiego.
- Sieroń-Galusek Dorota (2013). *Moment osobisty. Stempowski, Czapski, Miłosz*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Sławek Tadeusz (2002). *Antygonia w świecie korporacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Wachowiak Piotr (2019). *Przywództwo w organizacji*. W: Rafał Mrówka, Piotr Wachowiak, *Kształtowanie liderów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Wyleżałek J. (2012). *Mobbing uczelniany jako problem społeczny. Specyfika, uwarunkowania organizacyjne oraz konsekwencje przemocy w miejscu pracy na przykładzie szkolnictwa wyższego*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

## Źródła internetowe

- Brzuszkiewicz Jacek (2025). Była kanclerz uniwersytetu medycznego opowiada o anatomii zła „Zaspokajanie grup wpływów, zakupu insygniów, tog”. *Gazeta Wyborcza*, <https://lublin.wyborcza.pl/lublin/7,48724,31852320,byla-kanclerz-uniwersytetu-medycznego-opowiada-o-anatomii-zla.html> [odczyt: 16.04.2025].
- Dębowska Anna S. (2025). „Tylko gdzie Marek ma wacka”. Dlaczego na uczelniach muzycznych od lat ośmieszają się studentów. *Gazeta Wyborcza*, <https://wyborcza.pl/7,113768,31772262,nie-mowilabym-o-przemocy-ale-o-elementarnym-braku-szacunku.html> [odczyt: 18.03.2025].
- Kaczorowska Katarzyna (2025). Teraz wrze na Wydziale Psychologii UW. „Ludzie w końcu odważyli się mówić”. Będzie efekt domina. *Polityka*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/2298953,1,teraz-wrze-na-wydziale-psychologii-uw-ludzie-w-koncu-odwazyli-sie-mowic-bedzie-efekt-domina.read> [odczyt: 8.05.2025].
- Koźmiński Krzysztof, Wojciech Kielbasiński, Barbara Pietrzyk-Tobiasz (2025). Paper mills – skuteczna walka czy iluzja? *Forum Akademickie*, <https://forumakademickie.pl/paper-mills-skuteczna-walka-czy-iluzja/> [odczyt: 21.01.2026].
- M.K. (2025a). W MNiSW powstanie zespół ds. przeciwdziałania nagannym praktykom publikacyjnym. *Forum Akademickie*, <https://forumakademickie.pl/w-mnisw-powstanie-zespol-ds-przeciwdzialania-nagannym-praktykom-publicacyjnym/> [ (odczyt: 21.01.2026)].
- M.K. (2025b). Rekomendacje KRASP dotyczące eliminowania nierzetelnych praktyk publikacyjnych. *Forum Akademickie*, <https://forumakademickie.pl/rekomendacje-krasp-dotyczace-eliminowania-nierzetelnych-praktyk-publicacyjnych/> [odczyt: 21.01.2026].
- Marcinkiewicz Paweł (2025). Dlaczego dziekan Przystek tak długo był bezkarny? Ujawniamy sieć powiązań na UW. *Gazeta Wyborcza*, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,5442>

- 0,31833146,dlaczego-dziekan-przastek-tak-dlugo-był-bezkarny-ujawniamy.html [odczyt: 11.04.2025].
- Nowakowski Maciej (2025). Student prawa zabił siekierą kobietę. Wszystko, co wiemy o makabrycznej zbrodni na UW. *Gazeta Wyborcza*, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,31916717,student-prawa-zabil-siekiera-kobiete-wszystko-co-wiemy-o-makabrycznej.html> [odczyt: 9.06.2025].
- Pitoń Angelika (2025). Krytyka rektora UJ skutkuje wezwaniem na Policję. Studenci z zarzutami, bo zakłócili jego mowę. *Gazeta Wyborcza*, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,31836812,jestesmy-traktowani-jak-przestepcy-rektor-uj-zawiesil-studentow.html> [odczyt: 9.06.2025].
- Rektor UJ: Nie możemy pozwolić na rujnowanie reputacji uczelni poprzez nieetyczne praktyki (2025). *Forum Akademickie*, <https://forumakademickie.pl/rektor-uj-nie-mozemy-pozwolic-na-rujnowanie-reputacji-uczelni-poprzez-nieetyczne-praktyki/> [odczyt: 17.02.2025].
- Słowiński Sebastian (2025). „Ta śmierć nie może pójść na marne, musimy się zmienić”. Rektor Uniwersytetu Warszawskiego o brutalnym morderstwie. *Gazeta Wyborcza*, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,31928671,rektor-po-makabrycznym-morderstwie-na-uw-uniwersytet-jest.html> [odczyt: 9.06.2025].
- Zubik Małgorzata (2025). „Hejterzy i wichrzyciele” kontra dziekan. Co dzieje się na Wydziale Prawa UW. *Gazeta Wyborcza*, <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,31884329,hejterzy-i-wichrzyciele-kontra-dziekan-co-sie-dzieje-na-wydziale.html> [odczyt: 28.04.2025].