

DEREK BOK

Még nem késő

BOK, DEREK (2003): *UNIVERSITIES IN THE MARKETPLACE, THE COMMERCIALIZATION OF HIGHER EDUCATION, SEIZING THE MOMENT.* PRINCETON UNIVERSITY PRESS, PRINCETON AND OXFORD, 199–208.

A századfordulós amerikai szellemi élet egyik sztárja, a briliáns stílusú John Jay Chapman harvardi diplomásként panasolta éppen száz éve, hogy egykori egyetemének vezetői egyre kevésbé különböznek az üzletemberektől, a harmincas évek elején pedig szenvedélyesen érvelt az oktatásban mindinkább terjedő üzleti szellem ellenében. Mindazok, akik az elmúlt évtizedekben élesen bírálták az USA felsőoktatásának ilyen vonásait, bizonyára támogatnák, hogy Derek Bok, a Harvard egykori elnöke, az egyik legbefolyásosabb akadémiai személyiség nagyhatalmú könyvének alcímét (*The Commercialization of Higher Education*) „elüzletiesedésnek” fordítsuk – egyértelműen negatív jelentésárnyalatot adva a kifejezésnek.

Maga Bok nem ennyire elitélő, alapos és tárgyyszerű elemzése érdemben számba veszi az üzleti szempontok értékét és veszélyeit egyaránt. A világ egyik legjobb és legsikeresebb egyetemének elismert vezetőjeként szerzett tapasztalatai hitelesítik mondandóját az akadémiai értékek és az üzleti megoldások felborult egyensúlyáról. Bok jogászként végzett a Stanfordin és a Harvardon, itt volt 1968 és 1971 között a jogi kar dékánja, majd 1971-től 1991-ig az egyetem elnöke. Tekintélyét mi sem jelzi jobban, mint hogy a harvardi szokással ellentétben leköszönése után nem „csupán” a campus egyik épületét, hanem a Harvard oktatási minőségét erősíteni hivatott egyetemi központot (*Center for Teaching and Learning*) nevezték el róla.

Könyvének gondolatmenete példaadó: nem kérészetű ideológiát divatokhoz igazodva mantrázza a piaci szemlélet alkalmazásának mindenekfelettségét, hanem az egyetemi funkció és működés tényleges igényeihez méri az üzleti élet valóságos szempontjait. Magától értetődőnek tartja a hatékonyság, a professzionális menedzsment, a teljesítménykövetelmények alkalmazásának szükségességét, és mindezt kíméletlenül szembeállítja az egyetemi adminisztráció lassúságával, az oktatói elkényelmesedéssel és a belterjes arisztokratizmussal. A klasszikus akadémiai értékeket ugyanakkor nem lecserélendő nehezékeknek, hanem éppen hogy védendő és kiteljesítendő egyetemi sajátosságoknak tartja, amelyek a tudomány és tudásátadás színvonalának feltételei. Az akadémiai standardok alácsúszása, az akadémiai közösség felbomlása, a szakmai reputáció csökkenése olyan ár, ami már nem vállalható.

Derek Bok könyve azért is vált meghatározóvá az amerikai felsőoktatási vitákban, mert átfogó érvelését az egyetemi valóság pontos ismeretével támasztja alá. A legfontosabb vizsgálati területei között első helyen áll az 1980-ban elfogadott Bayh–Dole törvény hatása, amely kiszélesítette az egyetemek szabadalmi lehetőségeit és ilyen értelemben vett együttműködésüket a vállalkozásokkal. A távoktatás az oktatási szolgáltatások piacosításának régóta használt formája az egyetemeken, de az internet megjelenésével olyan e-learninges megoldások alkalmazhatók, melyek az elitegyetemek oktatási kínálatát is szélesebb körben és még inkább teljes értékű „termékként” teszik forgalmazhatóvá. Bok természetesen mindezt nem tartja eleve ördögtől valónak, de figyelmeztet arra, hogy ha az egyetemi vezetések integritása, morális szilárdsága nem elégséges, akkor az általa is javasolt fékek nem érvényesülhetnek.

A magyar egyetemi világ számára mindezek a problémák *mutatis mutandis* jól ismertek, ezért a fordításban közölt zárófejezet következtetései önmagukban is érthetőek, hasznosíthatóak. Egyetlen motívuma van a könyvnek, ami számunkra távoli lehet: az egyetemi sport, mint a kártékony üzletiesedés példája Derek Bok vesszőparipájának tűnik. Az angolszász világban hagyományosan kiemelt figyelmet kap az egyetemek közötti vetélkedésnek ez a formája, azonban a sportösztöndíjak és az egyre irracionálisabb egyetemi befektetések Bok elemzése szerint demoralizálják az egyetemeket, a színvonal-kompromisszumokkal és a sport klasszikus céljainak háttérbe szorításával.

Az amerikai egyetemek napjainkban kivételes lehetőségekkel, ugyanakkor kivételes kockázatokkal szembesülnek. Minden eddiginél nagyobb szükség van kutatásaikra, hiszen az új felfedezések és a szakértelem elengedhetetlen feltételeivé váltak a haladásnak az egészségügy, a gazdaság és más, a nemzet számára fontos területeken. Ahogy a szakmai pályafutások egyre bonyolultabbá és kiszámíthatatlanabbá válnak, a felnőttek minden életszakaszban és szakterületen keresik a továbbtanulás lehetőségeit egy olyan korban, amikor az egyetemi oktatás a technika révén mindenki számára, bárhol is hozzáférhető.

A tudományos felfedezések és a folyamatos képzés értéke megnőtt, ezért az egyetemekre egyre nagyobb nyomás nehezedik mindenfelől, hogy szolgáltatásaikat elérhetővé tegyék mindazok számára, akik igényt tartanak azokra. Az állami tisztviselők az iparágakkal való szorosabb együttműködés révén az innováció, a munkahelyteremtés és a gazdasági növekedés felgyorsítására biztatják a felsőoktatási intézményeket. A vállalkozások szorgalmazzák, hogy az egyetemek vállaljanak aktívabb részt felsővezetők képzésében, valamint tudományos együttműködések keretében járuljanak hozzá értékes új termékek fejlesztéséhez. Az állampolgárokat, bárhol is lakjanak, a képzés kiválasztásakor az a szempont vezérli, hogy végzettségük révén jobb állásokat és fényesebb karriert érhesse el.

A növekvő igények és követelmények lehetővé teszik az egyetemek, valamint oktatóik számára, hogy tudományos munkájukat szélesebb körben kamatoztassák, mint korábban. Ezek a lehetőségek ugyanakkor épp a tudományos célkitűzések kárára realizálódhatnak, és beszennyezik a tudomány részvételét a nemzeti jólét megteremtésében. (...) Az egyetemek az üzleti életben gyakran csak fausti alku árán tudnak pénzt keresni, és – szellemiségük kockáztatásával – fel kell adniuk alapvető értékrendjüket, hogy a piac előnyeit élvezni tudják.

Noha a veszély valós, az iparral való együttműködést nem tekinthetjük feltétlenül gyanúsnak, és az sem lenne helyes, ha az egyetemek minden olyan alkalmat elutasítanának, amely során munkájukkal jövedelemre tehetnek szert. A tudományos felfedezések szabadalmaztatása a felsőoktatási intézmények számára olyan anyagi forrást jelent, amely komolyan előmozdítja a kísérleti eredmények gyakorlati hasznosítását. A vállalatvezetők továbbképzése nyomán befolyt pénz arra ösztönzi a tanszékeket, hogy több energiát fordítsanak a szakmailag elfogadható igények kiszolgálására. Ha az egyetemek körültekintően járnak el, sokat tehetnek azért, hogy tudásukat és tapasztalatukat átadják az iparnak, kiszolgálják a folyamatos képzésre irányuló egyre növekvő igényeket, és mindközben úgy jussanak pénzhez, hogy intézményes értékeik ne szenvedjenek csorbát.

Az egyetemek döntéshozói azonban eddig keveset foglalkoztak a profittermelő tevékenységekkel gyakran együtt járó kockázatokkal. Ehelyett lelkesen újabb és újabb üzleti vállalkozásokba vetették bele magukat azt remélve, hogy intézményüket többletbevételhez juttatják. Ennek a folyamatnak a lehetséges végkimenetele pedig egyáltalán nem kecsegtet kellemes kilátásokkal. Elképzelhető, hogy az egyetemek a jövőben azoknak adnak professzori kinevezést, akik nagy összegű szabadalmi jogdíjakat és ipari pénzeket hoznak; magas költséggel „sztártudósokat” toboroznak, akik kedvező színben tüntetik fel az intézményt a médiában; szerényebb képességű hallgatókat vesznek fel a szüleiktől érkező csinos támogatások reményében; hozzájárulnak a vállalati hirdetések közzétételéhez azzal a céllal, hogy közép- és felsővezetők népszerű továbbképzéseit megnyerjék maguknak; gyengébb színvonalú internetes kurzusokat hirdetnek meg, miközben megszüntetik az értékesebb hagyományos kínálatot, mert nem tudják fenntartani; arra ösztönzik a professzorikat, hogy több időt fordítsanak rutinszerű kutatómunkára, ezáltal vállalati ügyfeleket vonzzanak az intézményhez, emellett pedig marketingszakemberek fejlesztőirodáiban kidolgozott különféle szimpóziumokat és 'tudományos' konferenciákat tartanak, hogy potenciális támogatókat csalogassanak az intézményükhöz. Ha ez a jövőkép valóra válik, az egyetemi tisztviselők nyilván megvédik majd gyakorlatukat azzal, hogy a befolyt összegekből önmagukban nem kifizetődő, ugyanakkor

szakmailag értékes tudományos célkitűzéseket finanszíroznak. Gyanítható azonban, hogy végül kevés anyagi fedezet marad az értékes és érdemes programok számára, miután az egyetem kifizette az előreláthatatlanul magas marketingköltségeket, kielégítette a részt vevő oktatók nyereségre-szesedés iránti követeléseit, és fedezte a kudarcot vallott kezdeményezések veszteségeit.

Ez a kép elrugaszkodottnak tűnhet ugyan, de nem sokban tér el a már ma is élő gyakorlattól. Hiszen nincs nagy különbség aközött, ha jelentős támogatás ellenében hallgatókat vesznek fel, vagy ha előnyben részesítik a nagy adományozók gyerekeit. Az egyetemek jelenleg folyamatos továbbképzéseket tartanak orvosok számára; a vállalatok egyre növekvő befolyása a tantervre nem más, mint ezen eljárás szélesebb körű alkalmazása. Talán az egyetemek most még nem hajlandók az összes tudományos és szellemi értéküket pénzért feladni, de messzebb jutottak ezen az úton, mint amennyire azt általában elismerik.

A sportolói programok fenntartása érdekében például az állami főiskolák gyakran hallgatóik mintegy öt százalékát, míg a bölcsészettudományi karok akár a hallgatók több mint harminc százalékát azzal az elvárással veszik fel, hogy az intézmény színeiben versenyezni fognak.¹ A diákok egy részét ugyan kiemelkedő sportolói képességek nélkül is tárt karokkal várják, sokan viszont csak ennek, az egyetem valódi küldetéséhez nem feltétlenül kapcsolódó képességüknek köszönhetik felvételüket.

A nagy érdeklődést vonzó, nyereséget termelő sportok esetében – ilyen például az amerikai futball és a kosárlabda – különösen súlyos kompromisszumok köttetnek az egyetemi színvonal kárára. A kapcsolódó képzéseken az oktatás általában teljesen alárendelődik a sport igényeinek. A sport területén kiemelkedő hallgatókat olyan tanulmányi teljesítménnyel is felveszik, amely jóval alulmúlja a többi diák eredményeit. Miután felvételt nyertek, vagy nem tudják elvégezni a képzést, vagy csak intenzív korrepetálás segítségével, és gyakran indítanak számukra megkérdőjelezhető szigorral és elvárásokkal oktatott kurzusokat.

Az egyetemek közti sportversenyek hatásai azonban sajnos nem csak a kevés népszerű sportágat és a nagyszabású képzési programokat kínáló főiskolák körét érintik. A kisebb, bölcsészettudományi képzést kínáló felsőoktatási intézmények is az edzők tanácsára felvett diákokból állítják össze futball-, kosárlabda- és jégkorongcsapataikat, és ezeknek a diákoknak a felvételi eredményei jóval alulmúlják az iskola átlagos színvonalát. Az így felvett hallgatók több mint kétharmadának diplomaeredménye a végzős csoport eredményeinek alsó harmadába esik. Noha ezek az oktatási intézmények nem adnak sportolói ösztöndíjakat, és nem követik a nagyobb és népszerűbb egyetemek leginkább elitelendő gyakorlatait, kis méretük miatt hallgatóik nagyobb hányadát – akár egyharmadát – veszik fel sportteljesítményük alapján. Ennek eredményeképpen a sportteljesítményekre alapozott toborzás és felvétel áthatóbban érezteti hatását az egész intézményben.

Az üzleti szemlélet az oktatás minőségére is károsan hatott. Sok olyan intézmény van, amely a levelező képzésekre támaszkodva remél nyereséget, ezért abban a képzésformában olyan tudományos irányelveket követ, melyeket a hagyományos alapképzésben soha nem engednének meg. Így szinte egyáltalán nem adnak ösztöndíjakat és egyéb anyagi támogatást, az egyetem levelező képzéseiben részt vevő oktatóinak a fizetése pedig jóval alatta marad a szokásos egyetemi fizetéseknek. Mindez oda vezetett, hogy ezen szakok felvételi szintje csökkent, és ezzel együtt az oktatás minősége is romlott. Az orvosi karokon a gyógyszergyártó cégek által felkínált anyagi támogatás veszélyezteti a gyakorló orvosok számára indított programok objektivitását és kiegyensúlyozottságát. A jövőben még több kár származhat az internetes képzések piaci alapokra helyezéséből, ha az egye-

(1) L. Shulman, J. L. – Bowen W. G. (2001): *The Game of Life: College Sports and Educational Values*. 311.

temek a pénzt hajszolva olyan kurzusokat indítanak, melyek nem használják ki az új technológiák által kínált lehetőségeket a tanítás és tanulás minőségének fejlesztésére.

Az elüzletiesedés betörése az oktatás értékrendjébe különösen azért sajnálatos, mert ez a jelenség az intézmények azon hajlandóságán alapszik, hogy méltatlanul hasznot húzzanak hallgatóikból. Évekkel ezelőtt a levelező képzést nyújtó intézmények erőszakos marketingtevékenység kifejtése mellett olyan intézkedésekhez folyamodtak, melyek megakadályozták a tandíj visszafizetését azoknak a diákoknak, akik az oktatás kiábrándító színvonala miatt le akartak adni bizonyos kurzusokat. Manapság a futball és a kosárlabda első osztályában játszó főiskolákkal szemben felmerülhet a vád, hogy kihasználják játékosaikat úgy, hogy más intézményekkel megállapodást kötnek a juttatások mértékének visszaszorítása érdekében, miközben aránytalanul sok munkát várnak tőlük, és olyan képzést biztosítanak számukra, amely messze alulmúlja a főiskola általános színvonalát. Nem kizárt, hogy az egyetemek hamarosan arra fogják használni az internetet, hogy megkérdőjelezhető minőségű kurzusokat indítsanak olyan gyanútlan hallgatók számára, akik jó hírű intézményben szeretnének képesítést szerezni. Habár ezek a gyakorlatok nem törvényszegők, az mégsem méltó az egyetemekhez, hogy a hallgatóik kihasználása révén tesznek szert anyagi többletre, még akkor sem, ha az így nyert hasznot állítólag magasztos célokra fordítják. Ezekkel az intézkedésekkel megszegik azt a kötelezettséget, hogy az oktatással kapcsolatos minden döntésnek a hallgatók érdekeit, és nem valami más, rejtett célt kell szolgálnia.

Ami a tudományos kutatásokat illeti, a vállalati támogatások hatásaival kapcsolatos legerősebb félelmek még nem múltak el. Ennek ellenére az egyetemek nyilvánvalóan alábbadtak azokból a magatartási normákból, melyek régóta az egészséges kutatómunka elengedhetetlen velejáróinak számítottak. Az üzleti titkok bizalmas kezelése széles körben elterjedt, és gyakran több információt fog át, mint amennyi a támogató vállalatok törvényes érdekeinek védelme miatt szükséges volna. Annak ellenére, hogy a pénzügyi szempontok figyelembevétele bizonyítottan eltorzíthatja a klinikai kutatások eredményeit, az orvosi karok nem tettek elég határozott intézkedéseket, hogy felszámolják ezt az összeférhetlenséget. A vállalatok részéről nagy nyomás nehezedik az egyetemek és a hozzájuk tartozó kórházak munkatársaira, hogy a kedvezőtlen kutatási eredményeiket elhallgassák, és az intézmények ettől nem mindig védik meg őket. A vállalatoknak gyakran módjukban áll, hogy átírják az eredményeket vagy megakadályozzák publikálásukat, esetleg olyan publikációkat és jelentéseket készítsenek, melyek később a tanszékek kutatóinak neve alatt jelennek meg. Felbecsülhetetlen károkat okoznak ezek a hibás lépések. Egy dolog nyilvánvaló: a kár nagy része elkerülhető lett volna a vállalati támogatások elenyésző hányadának feláldozásával, sőt talán még e csekély áldozat nélkül is, ha az egyetemek jobban ügyeltek volna alapvető tudományos értékeik megőrzésére.

Szerencsére a kutatók meglepően ellenállóak a gazdasági szemlélet legalattomosabb csábításaival szemben. Az emberek általános vélekedésével szemben aránylag kevés olyan tudós van, aki jövedelmező üzleti lehetőségeket hajszol oktatói kötelezettségei vagy kutatói tevékenysége rovására. A beszámolók arra utalnak, hogy az egyetem keretein kívül folytatott konzultációk száma nem emelkedett az elmúlt néhány évtizedben, és azok a professzorok, akik rendszeresen folytatnak tanácsadói tevékenységet, ugyanannyit oktatnak és ugyanannyi adminisztratív feladatot látnak el, mint a kollégáik. A tudományos normák tehát az összképet tekintve erősebbnek bizonyultak, mint a pénz csábítása.

Az egyetemek vezetősége azonban nagy hibát követ el, ha azt feltételezi, hogy a helyzet az idők vegezetéig változatlan marad. A felsőoktatási intézmények tudományos világát még mindig a rangidős tudósok uralják, akik még nem ebben az üzleti alapon működő környezetben nőttek fel és állították fel az értékrendjüket. Senki sem tudhatja, mi fog történni, ha a tudományos tekintély átöröklődik

a kutatók új nemzedékére, akik teljes szakmai életüket olyan csábító lehetőségek között töltötték, mint az új cégek alapítása vagy a magánvállalatok jövedelmező termékeinek kifejlesztésében való részvétel. Bizonyítékok szólnak amellet, hogy a vállalkozói törekvések nagy valószínűséggel azokon a tanszékeken bontakoznak ki, ahol néhányan már foglalkoznak ilyen tevékenységekkel.² Ezek a bizonyítékok arra engednek következtetni, hogy egyre nehezebb lesz megállítani a tendenciát, ha az új értékek előtérbe kerülnek, és megváltoztatják az egyetemi tudósok prioritásait.

Ezek a veszélyek óva intenek azon törekvésektől, hogy az egyetemek munkatársaik kiválasztásakor és előléptetésekor figyelembe vegyék nyereségtermelő együttműködésüket a vállalatokkal. Első pillantásra ez a megoldás vonzónak tűnhet; hiszen ha a jogalkotók és az adófizetők elvárják az egyetemektől, hogy valóban mindent megtegyenek annak érdekében, hogy tudományos eredményeiket az ipar rendelkezésére bocsássák, akkor az intézményeknek jutalmazniuk kell azokat a professzorokat, akik elősegítik ezt azáltal, hogy szabadalmakat vezetettnek be, üzleti vállalkozásokba kezdenek, és széles körű tanácsadói tevékenységet vállalnak. Ez a fajta elismerés talán igazolható az olyan professzorok esetében, akiknek az érdemei nem a saját kutatásaikban, hanem abban rejlenek, hogy a meglévő tudományos ismereteket továbbadják a vállalatoknak. A nagyobb egyetemeken az alaptudományokat képviselő tanszékek esetében azonban nem lenne bölcs dolog, ha professzoraikat a technológiai ismeretek átadásáért jutalmaznák. A piac már most jutalmazza ezeket a tevékenységeket. Ha ennél tovább megyünk, és a kinevezésekben is tükröződik az ilyen tevékenységek elismerése, az egyensúly túlságosan eltolódhat az üzleti törekvések ösztönzésének irányába. A buzgó pénzszerzés közepette az egyetemek ezzel a politikával olyan szerény tudományos tehetségű professzorokat alkalmazhatnának, akik a szabadalmakból és az iparágakkal való kapcsolataikból ügyesen juttatják intézményüket meglehetősen nagy anyagi erőforrásokhoz. Végül eredményben az alap kutatásokhoz elengedhetetlen, ám igen törekeny értékek fokozatosan alárendelődnek a pénzvillág csábításainak, az alap kutatások előrehaladásának rovására.

Noha az egyetemek minden tevékenységi területét túlzott mértékben eluralta az üzleti szemlélet, a tendencia még sehol sem visszafordíthatatlan (néhány kimagasló versenysport kivételével). Az oktatás és kutatás mindennél fontosabb területein a tudományos vezetőknek még megvan a hatalmuk a megfelelő intézkedések bevezetéséhez.³ Az egyetemek azonban sorsdöntő választás előtt állnak. Megpróbálhatnak mindent megtenni annak érdekében, hogy az üzleti szemlélet eluralkodásának hatékony korlátokat szabjanak, és ezeket betartassák. Másfelől választhatják az időhúzást, a kompromisszumokat, az ésszerűsítést, és továbbmehetnek azon az úton, mely a jellegüket és jellemüket megváltoztató szokásokon keresztül fokozatosan rombolja az oktatás, a kutatás és a közösségi pozíciójuk színvonalát.

Miért kellene az egyetemek vezetőinek épp most élni a lehetőséggel, hogy megállítsák ezt a hanyatlást? A megfelelő határok felállítása, az ezek betarthatóságát biztosító rendszer megalkotása csak az oktatói kar, az adminisztráció és az egyetemirányítás kemény munkája árán lehetséges. A vállalkozó szemléletű professzorok talán szembefordulnak az új szabályokkal. A klubok talán fellépnek a sport területén bevezetésre kerülő változtatások ellen. A vállalatok időnként megtagadhatják a nyereséges kutatási szerződés aláírását. Ezen valós nehézségek ellenére, ha továbbra is figyelmen kívül hagyják a veszélyt, akkor idővel sokkal nagyobb árat fognak érte fizetni. A tisztán gyakorlatias szemléletű

(2) Louis, K. S. – Blumenthal, D. et al.: *Entrepreneurs in Academe: An Exploration of Behaviors Among Life Scientists*. *Administrative Science Quarterly* 24 (1989), 10.

(3) Talán az egészségügyi továbbképzés kivételével, ahol a vállalati támogatások iránti szükséglet olyan meghatározó, hogy nagyon nehéz lesz az egészségügyi oktatási intézményeknek az iparágak befolyásoló hatása alól függetlenedni.

egyetem, melynek célja, hogy anyagi forrásait minden lehetséges törvényes úton gyarapítsa, talán szert tehet átmeneti előnyökre, de az ilyen intézmény hosszú távon valószínűleg nem fog prosperálni.

Az alapvető tudományos elvek feladásával az egyetemek azokat az eszméket játsszák el, amelyek értelmet adnak a tudós közösségnek és kivívják az emberek tiszteletét. A különálló tudományágaknak, kutatóközpontoknak, oktatási programoknak, valamint a személyes ambícióknak helyt adó és ezek mentén szétszabdalt intézmények számára épp ezek a közös értékek biztosíthatják az összetartó erőt. Ezek gondoskodnak arról, hogy a kutatók és oktatók a külső világ számos csábításával szemben is a felfedezésekre, a tudományos munkára és az intellektuális gyarapodásra összpontosítsák figyelmüket. Ezenkívül segítenek megőrizni a hallgatók felvételének és az oktatók kinevezésének magas színvonalát, valamint fenntartják a tudósoknak és kutatóknak a munkájuk értékébe vetett hitét. A tudományos pályafutást ez teszi hivatássá ahelyett, hogy pusztán a pénzkeresés egy módja volna.

Amennyiben az egyetem akár anyagi áldozat árán is megvédi tudományos értékeit, úgy kiváltja a hallgatók, az oktatók és a végzett diákok csodálatát, és eléri azt, hogy az emberek bizzanak a professzorok szavahihetőségében és cselekedeteik helyességében. Ezzel szemben, ha a felsőoktatási intézmények vezetői hagyják elkopni az általuk képviselt értékeket, azzal erkölcsi tekintélyüket csorbitják. Akkor az oktatók kevésbé tartják szem előtt a felelősségüket, kevésbé kollegiálisak a kapcsolataikban, és készek arra, hogy a minimális elvárások közelében teljesítsenek, a professzorok pedig felbátorodva követik egyéni kezdeményezéseiket a közösség céljainak kárára. A méltánytalan és egyenlőtlen bánásmód egyre nyilvánvalóbbá válik, és a gyengébb csoportok úgy érzik, hogy önvédelemből összefogásra kényszerülnek. Amikor a belső normák erejüket veszítik, hivatalos rendelkezéseket kell hozni annak érdekében, hogy az intézmény megfelelően el tudja látni feladatait. Ha a munkatársaikat érő sérelmekből való félelmükben az egyetemek nem lépnek, akkor idővel a kormány fog beavatkozni a törvényes érdekek megvédése céljából. Az üzleti szemlélet magában hordozza annak veszélyét, hogy az egyetemek jellegének fokozatos átalakulásával korlátok közé szorul a szabadságuk, meggyengül a hatékonyságuk, és csökken társadalmi rangjuk.

Eros nyomás nehezedik az egyetemekre, hogy olyan erőforrásokat találjanak, melyek kielégítik a minőség és a gyarapodás belső szükségleteit, ezért, érthető módon, hajlamosak figyelmen kívül hagyni az itt bemutatott veszélyeket, és a kecsesítő megoldást választani. Első megközelítésben nagyon kézzelfoghatónak tűnik a megtermelhető nyereség, miközben a kockázatok kezelhetőnek és enyhének látszanak. A pénzkeresésre irányuló vállalkozások többnyire nem az alapelvek látványos megszegésével indulnak, hanem kisebb kompromisszumokkal, melyek azonnali következménye elhanyagolható. A nehézségek fokozatosan és feltűnés nélkül jelennek meg, ezért általában észrevétlen marad kapcsolatuk az üzleti szemlélet eluralkodásával. A kábítószerekkel próbálkozó személyekhez hasonlóan a felsőfokú intézmények tisztviselői is azt gondolhatják, hogy komoly kockázatok nélkül haladhatnak tovább az úton.

Mielőtt továbbmennének, az egyetemek vezetőinek mégis fel kellene idézniük a főiskolák közti sportversenyek történetét, és gondolniuk kellene ezek tanulságaira. A várakozásokkal ellentétben a remélt nyereség gyakran elmarad, miközben a tudományos színvonal és az intézmény integritásának károsodása nagyon is valószínűsnek mutatkozik. Viszont lehet, hogy ekkor már visszafordíthatatlan a folyamat. Ha az egyetemek túl sokáig tűrik a kompromisszumokat, nagyon nehéz lesz visszanyerniük az emberek bizalmát, visszaállítani az oktatók tiszteletét, és visszatérni a korábbi, szerencsésebb berendezkedéshez. A fejlődésért és elismertségért vívott folyamatos küzdelemben pillanatnyi nyereségek fejében fokozatosan feláldozzák alapvető értékeiket, melyeket később már szinte lehetetlen visszaállítani.

Fordította: Kerekó Kata