

W drogę

Paweł Strzelecki

Warszawa, 6–27 marca 2020

Motto

Chcąc zdobyć sobie odpowiednie stanowisko w świecie naukowym, przyjdźmy z własną inicjatywą.

Zygmunt Janiszewski

Spis treści

Wprowadzenie	2
1 Sfera marzeń: gdzie chcielibyśmy się znaleźć?	2
1.1 Każdemu czas na koncentrację na tym, co w jego pracy kluczowe	2
1.2 Dlaczego nie nagroda Nobla?	3
1.3 Świetni studenci i doktoranci z Polski i świata	3
1.4 Wspólny system wartości. Wzajemny szacunek	4
1.5 Ład, schludność, gospodarność	4
1.6 Procesy, które toczą się gładko	5
1.7 Uniwersytet, wpływający na opinie społeczne i politykę edukacyjną państwa	5
2 Oczyma realisty: co jest potrzebne, żeby tam dojść?	6
2.1 Po pierwsze: otwarta komunikacja	6
2.2 Postawy ludzkie	6
2.3 Dbłość o płynny rozwój każdego z nas	7
2.4 Poprzeczka wędrująca powoli w górę, konsekwentne kroki naprzód	7
2.5 Administracja z poczuciem sensu i zadowolenia	8
2.6 Technologie XXI wieku w naszej służbie	8
2.7 Każda sprawa ma swój poziom (namysłu, decyzji)	9
3 Dlaczego warto ruszyć w drogę?	9

Wprowadzenie

Niniejszy tekst ma charakter manifestu. Chcę Państwu przedstawić moją wizję Uniwersytetu, do którego możemy wspólnie zmierzać. Piszę to w niełatwe dni, wśród narastającej wokół epidemii. Prędzej czy później, Uniwersytet wróci do działania w normalnych warunkach; wierzę, że może być nowocześniejszy i lepszy, przyjaźniejszy dla naszych marzeń i ambicji. Taki Uniwersytet leży w zasięgu naszych możliwości. Trzeba odważnie o nim rozmawiać, wiedząc, że wspólnie ponosimy odpowiedzialność za jego los i przyszłość. Na szczegółową operacjonalizację tej wizji i jej wcielanie w życie przyjdzie czas; teraz chciałbym przedstawić Państwu jej spójny zarys.

Jako matematykowi szczególnie bliska jest mi historia Polskiej Szkoły Matematycznej. Jej mit i olbrzymi realny sukces przekonuje, że zwłaszcza w trudnym czasie warto mieć dalekosiężne marzenia. W 1918 roku, w biednym kraju, wyniszczonym przez wojnę i zabory, trawionym przez grypę–hiszpankę, grupa młodych ludzi postanowiła, że dołączy do głównego nurtu światowej nauki. *Uwierzyli, że mogą to zrobić*. Ludzkie postawy są kluczem do realizacji marzeń. Na całym Uniwersytecie, niezależnie od dziedziny, nie brakuje nam wszak ani ambicji, ani talentów – tylko lepszej organizacji i przemyślanego wsparcia.

W pierwszej części przedstawiam *sferę marzeń*: siedem elementów, które są konieczne, a w moim odczuciu, *zaistniawszy wspólnie*, także wystarczające, aby uznać, że Uniwersytet w pełni sprzyja naszym pragnieniom i aspiracjom. Kolejność omówienia tych elementów nie jest zupełnie przypadkowa, jednak ważniejsze jest, aby zadbać o wszystkie. Zróbmy to solidarnie.

W drugiej części stawiam się w pozycji realisty i piszę o tym, co jest konieczne, abyśmy mogli dotrzeć do sfery marzeń; piszę tam o konieczności otwartej komunikacji, o kluczowej roli postaw całej społeczności UW, o konieczności dbania o płynny rozwój każdego spośród nas, o konsekwencji, o administracji UW, o wykorzystaniu technologii w służbie Uniwersytetowi, oraz o tym, że każda sprawa ma swój poziom namysłu i decyzji.

Trzecia część to krótkie podsumowanie i rzut oka na korzyści, jakie Uniwersytet, który znalazł się w sferze marzeń, może przynieść każdemu z nas z osobna i wszystkim razem.

Dygresja w sprawie bieżącej: już działające lub właśnie uruchamiane długofalowe, strategiczne inicjatywy UW, w tym tzw. program wieloletni, Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza, Zintegrowany Program Rozwoju powinny nadal działać, tak, żeby jak najlepiej służyć Uniwersytetowi, budowie jego wspólnoty, poprawie warunków pracy i nauczania, awansowi poszczególnych środowisk; to są środki na inwestycję w ludzi i ich warunki pracy; trzeba ich używać tak, aby służyły solidarnemu wyrównywaniu szans.

1 Sfera marzeń: gdzie chcielibyśmy się znaleźć?

Uniwersytet z mojej sfery marzeń obejmuje siedem elementów. Kluczowe dla pozycji Uniwersytetu, dla satysfakcji z jego osiągnięć, są dużej klasy nauka i dydaktyka (1.2–1.3), wymagające usytuowanych w centrum wartości (1.4), a także wykorzystania zasobów i wsparcia administracyjnego (1.5–1.6) i wreszcie odpowiedzialnego kontaktu Uniwersytetu ze światem zewnętrznym (1.7). Pierwszym elementem, dostępnym w sferze marzeń *każdemu*, jest możliwość koncentracji na własnej pracy.

1.1 Każdemu czas na koncentrację na tym, co w jego pracy kluczowe

W oparciu o liczne własne doświadczenia, a także zawodowe kontakty z bardzo wieloma członkami uniwersyteckich wspólnot nie tylko w Warszawie i w Polsce, uważam, że dość często do naszej

irytacji, spadku jakości pracy, stresu, przyczynia się to, że we własnym odczuciu, a i obiektywnie, zbyt wiele czasu i energii poświęcamy na to, co drugorzędne, czysto techniczne, natomiast za mało (nierzadko w nerwowej atmosferze, wśród szarpaniny) na to, co *kluczowe*.

To, co kluczowe, bądź najważniejsze w czyjejś pracy, może być czym innym dla studenta, czym innym dla doktoranta, profesora, wreszcie pracownika administracji – chodzi mi o to, że każdy powinien mieć czas na to, co w obiektywnej ocenie jego roli na UW jest rzeczą najważniejszą.

Każdemu pewnie zdarzają się dni (tygodnie? miesiące? lata?), gdy większość czasu poświęca spokojnie, z pełną koncentracją, na to, co naprawdę umie, chce i powinien robić. Inne sprawy w pracy, które nie są pierwszorzędne, powinny być zamknięte w niewielkiej niszy, do której zagląda się czasem, wtedy, gdy faktycznie trzeba. Nie burzy to naszej koncentracji na tym, co naprawdę istotne.

1.2 Dlaczego nie nagroda Nobla?

Największa uczelnia w kraju o takich zasobach ludzkich jak Polska zasługuje na wyższą pozycję w światowych rankingach, zarówno jako całość, jak i w poszczególnych dyscyplinach. Mogą pracować na niej uczeni, którzy w swoich dziedzinach¹ należą do światowej czołówki, podejmują problemy i uzyskują wyniki na tyle doniosłe, że cieszą się powszechnym, globalnym uznaniem, a w ich zasięgu – tzn. w kręgu realnych marzeń, z uwagi na klasę prowadzonych badań – są najwyższe wyróżnienia, na jakie uczony w ocenie współczesnych może zasługiwać.

Naukowcy tej klasy, pracując i stopniowo dojrzewając w kontakcie ze wspólnotą studentów i doktorantów, w atmosferze wzajemnego szacunku, w schludnym i gospodarnym otoczeniu, w którym wszyscy mają czas na koncentrację na tym, co dla nich w ich pracy ważne, a procesy administracyjne toczą się gładko, organizują wokół siebie znaczące, silne grupy badawcze, o doniosłych ambicjach naukowych, uzasadnionych potencjałem intelektualnym zespołu. Liderzy tych grup, zamiast wikłać się w gonitwę za lawiną drobnych projektów i związaną z nimi organizacyjną “bieżączkę”, wspierają realizację swoich dalekosiężnych planów i naukowych marzeń grantami, pozyskanymi dzięki swym pomysłom i doświadczeniu: ERC, NCN Maestro i innymi, podobnie prestiżowymi. Traktują te granty jako *środek* do realizacji celów, a nie jako cel sam w sobie. Dzięki temu na UW napływają nowi, młodszy badacze, a także studenci i doktoranci z różnych stron Polski i świata.

Naukowi partnerzy zagraniczni, a także partnerzy ze świata gospodarki, chcą czerpać z siły i zasobów takiej wspólnoty uczonych. Uniwersytet potrafi to wykorzystać i budować pomost między badaniami podstawowymi a ich komercjalizacją i realnymi, poważnymi zastosowaniami w świecie, pamiętając wszakże o swoich dwóch zasadniczych, ściśle powiązanych celach: rozwoju nauki i jej upowszechnianiu, a także kształceniu kolejnych pokoleń studentów i doktorantów.

1.3 Świetni studenci i doktoranci z Polski i świata

Uniwersytet może i powinien obejmować szeroką, pochodzącą z Polski i ze świata, wspólnotę studentów i doktorantów. Jednym z elementów jednoczących te wspólnoty – zarówno wewnętrznie, jak i z resztą uniwersyteckiej społeczności – powinna być gotowość do jak najlepszego wykorzystania kilku niezwykle istotnych lat życia, w drodze nie tylko do wiedzy jako takiej, ale i budowy umiejętności zespołowego działania, stawiania wymagań sobie i innym, podtrzymywania kontaktów wewnątrz wielkiej społeczności, która powinna mieć charakter partnerski, a nie feudalny.

Jak pisał John Henry Newman w jednym z wykładów w tomie *Idea Uniwersytetu*,

¹W potocznie rozumianym sensie tego słowa – nie chodzi o sztywne zachowywanie formalnych granic dyscyplin; zadaniem nauki jest wszak rozwiązywanie problemów i udzielanie odpowiedzi na pytania.

"... kiedy rzesza młodych ludzi, pełnych zapału, sympatycznych, szczerych i spostrzegawczych — a takimi są młodzi — schodzi się razem i wszyscy swobodnie stykają się między sobą w codziennym obcowaniu, z pewnością jeden student będzie się uczyć od drugiego, nawet jeśli wcale nie mieliby nauczycieli (...) [N]iezależnie od instruowania przez przełożonych, w akademickich instytucjach [protestanckiej Anglii] odbywa się pewien proces samokształcenia: znajdujemy w nich pewne charakterystyczne zabarwienie myśli, pewien ton i uznany standard myślenia. Rozwija się on w jednostce, którą poddano jego wpływowi i w miarę narastania (...) staje się podwójnym źródłem siły; raz dlatego, że wyciska na umyśle swe piętno, a ponadto ponieważ łączy między sobą ludzi (...)

*Wiedza (...) nigdy nie zrodzi się nawet z najbardziej gorliwych wysiłków zbiorowiska nauczycieli, których nie łączą wzajemne sympatie ani głębsza wzajemna wspólnota, zbiorowiska egzaminatorów nie posiadających opinii, które mieliby odwagę głosić, ani wspólnych zasad — ludzi uczących gromadę młodzieży, która ich nie zna i nie zna siebie nawzajem."*²

Studenci powędrują różnymi ścieżkami; większość z nich znajdzie zajęcie z dala od UW; niektórzy zostaną w nauce, w Polsce lub w świecie. Niezależnie od tego, czy studia są bliższe naukom podstawowym i teorii, czy praktyce i możliwościom wiązania najróżniejszych dziedzin z gospodarką, dla wszystkich doświadczenie partnerstwa w szerokiej wspólnocie, zespołowego działania, a wreszcie współodpowiedzialności za różne inicjatywy dydaktyczne i naukowe (a także za ich społecznościowy i finansowy szkielet), było, jest i będzie czymś niezwykle cennym, nie tylko na rynku pracy, ale po prostu w życiu.

1.4 Wspólny system wartości. Wzajemny szacunek

Osnową, jedną z sił Uniwersytetu, na którym chciałbym pracować, są wartości. Pisałem o tym więcej w tekście *Wyzwanie i odpowiedzialność: co matematyk myśli o obserwacjach humanistów*, przytaczając i komentując uniwersalne słowa G.H. Hardy'ego o ciekawości intelektualnej, chęci poznania prawdy, dumie zawodowej.

Wśród tych wartości bardzo ważną rolę odgrywa *wzajemny szacunek*, który przysługuje każdemu, również (a może przede wszystkim) tym, których praca jest wedle wszelkich miar prosta, lub rola na Uniwersytecie przelotna czy niewidoczna. Szacunek przysługuje nie tylko starszym, bardziej doświadczonym, utytułowanym i sprawującym funkcje, ale i doktorantom, studentom, administracji, bibliotekarzom, technikom, woźnym, portierom, młodym asystentom, adiunktom etc. To obejmuje również wzajemne poszanowanie różnych dziedzin i całych grup społeczności UW.

Wśród szacunku swoją pracę można wykonywać z oddaniem, zaangażowaniem i sercem, jakkolwiek byłaby skromna; to wzajemny szacunek pozwala wspólnocie nie tracić cennych, dobrych osób. Szacunek oznacza wreszcie akceptację *różnych ścieżek rozwoju i kariery* wszystkich pracowników. To z pewnością wzbogaca Uniwersytet i ułatwia realizację jego zadań, zarówno naukowych i dydaktycznych, jak i eksperckiej współpracy UW ze światem zewnętrznym.

1.5 Ład, schludność, gospodarność

Uniwersytet powinien być miejscem, gdzie lubimy bywać nie tylko z uwagi na to, co się w naszej wyobraźni kryje za górnolotnymi hasłami o nauce, doktoratach, studiach, ciekawości intelektualnej itp. Powinien być schludny; powinien oferować wszystkim członkom swojej wspólnoty określone

²Cyt. za Znak Miesięcznik, Kraków nr 288 (6), czerwiec 1978, tłum. i wybór: Jerzy Fijaś i Halina Bortnowska s. 710-711. Późniejsze tłumaczenie Paweł Mroczkowski, PWN, Warszawa 1990.

standardy pracy, dopasowane do możliwości instytucji (i w pełni je wykorzystujące); powinien troszczyć się o jakość infrastruktury socjalnej, w tym domów studenckich, hoteli asystenckich, swojego żłobka, przedszkola etc. Te standardy powinny być stopniowo podnoszone; nie może w nich być rażących dysproporcji. Powinniśmy lubić swoje miejsce nauki i pracy także dlatego, że po ludzku dobrze i wygodnie jest nam w sali wykładowej, w bibliotece, za biurkiem, w bufecie etc., a gościa ze świata (studenta, doktoranta, profesora, pracownika administracji) z radością zabieramy na spacer po zadbanym kampusie. Krótko mówiąc, na Uniwersytecie powinien panować przemyślany ład.

W tle, równie ważna, jest gospodarność. Wiedza o własnych zasobach materialnych i finansowych jest, w mojej sferze marzeń, aktualna i szybko dostępna w różnych przekrojach. Wydatki planuje się i prowadzi roztropnie: wiadomo dlaczego, wiadomo, na co i po co, wiadomo wreszcie, co się z nimi stało; co więcej, wiedza ta podlega analizie. Wiedzą o tym na bieżąco decydenci różnych szczebli, ale nie tylko oni: o zasobach i gospodarowaniu nimi mowa jest w sprawozdaniu rektora i sprawozdaniach dziekanów, które są publicznie dostępne. Wszyscy członkowie wspólnoty mogą dzięki temu (każdy na swój sposób) ocenić, na ile Uniwersytet jest gospodarny i czy odnajduje właściwą proporcję między (mówiąc w przenośni) bieżącą konsumpcją i inwestycjami we własną przyszłość, zarówno w materialne zasoby, jak i w kapitał ludzki.

1.6 Procesy, które toczą się gładko

To, co niezbędne dla funkcjonowania Uniwersytetu, podejmowania decyzji, obsługi najróżniejszych spraw dużych i małych, powinno toczyć się sprawnie i gładko. Tylko wtedy możliwy jest stan, o którym mowa w 1.1. Obsługa dużego (a tym bardziej małego) grantu, obsługa wniosku wyjazdowego, wniosku o urlop, zniżkę pensum etc., obsługa raportów z różnych baz danych, zawierających odpowiednie przekroje informacji o studentach, pracownikach, projektach, finansach, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej, powinna być prosta i nowoczesna.

Aby to zapewnić, różne procesy administracyjne muszą mieć jasną, przejrzystą strukturę i swoich właścicieli. Ci, którzy uczestniczą w ich obsłudze, powinni rozumieć cały proces i własną w nim rolę. Tym, którzy (w danym procesie) należą do obsługiwanych, wystarczy wiedza, jaki ruch do nich należy, a samo wykonanie tego ruchu powinno być jak najprostsze i nie może wymagać analizy całego łańcucha decyzji, ani pukania do wielu niezależnych okienek, dysponujących szczątkowymi informacjami.

Sprawne, gładko toczące się procesy wymagają uporządkowania i uproszczenia wewnętrznych procedur, a także elektronicznego, przejrzystego obiegu dokumentów.

1.7 Uniwersytet, wpływający na opinie społeczne i politykę edukacyjną państwa

Uniwersytet, na którym dzięki szacunkowi, gospodarności, sprawnym procesom i możliwości koncentracji na tym, co ważne, rozwija się ambitna wspólnota uczonych i studentów, może wywierać znaczący wpływ na opinie społeczne, a także na politykę edukacyjną państwa. Przyczynia się do upowszechniania nauki i kultury, do racjonalnego podejmowania decyzji, do obiegu rzetelnych, zrozumiale podawanych informacji. Współpracuje z kilkoma świetnymi szkołami. Dzięki swoim kontaktom ze światem zewnętrznym może być w razie potrzeby wiarygodnym źródłem solidnych ekspertyz, opartych na wiedzy i jej analizie, a nie na anegdotach; może mówić, co w jakiej sprawie wiadomo, a czego nie; może wreszcie, a wręcz ma obowiązek, oddzielać obiektywną prawdę od spekulacji (wszystko jedno czym motywowanej), prawdopodobną prognozę od niczym nie uzasadnionej obawy, ścisłe i racjonalne sądy od zupełnie dowolnych, obiegowych opinii.

* * *

Pisząc o sferze marzeń, świadomie nie wspominam *wprost* o pieniądzach. Jest rzeczą oczywistą, że rozsądnie rozumiana zamożność Uniwersytetu, a także *członków jego wspólnoty*, tkwi głęboko w tle takiej wizji. Wszystkie powyższe elementy wymagają zamożności, wszystkie też służą jej budowie.

2 Oczyrna realisty: co jest potrzebne, żeby tam dojść?

W tej części piszę o siedmiu rodzajach działań: zapewnieniu otwartej, jawnej i szczerzej komunikacji (2.1), pracy nad postawami (własnymi i innych), dbałości o płynny rozwój i stopniowym podnoszeniu poprzeczki wymagań (2.2–2.4), budowie profesjonalnego wsparcia administracyjnego oraz pełnym wykorzystaniu możliwości, jakie stwarza dobre wsparcie informatyczne i techniczne (2.5–2.6), wreszcie podejmowaniu decyzji na poziomach, dostosowanych do kalibru i znaczenia spraw (2.7). Każde z tych działań jest konieczne; wszystkie razem wystarczają, żeby dojść do sfery marzeń.

2.1 Po pierwsze: otwarta komunikacja

Wspólna budowa Uniwersytetu bliskiego sferze marzeń wymaga porozumienia, możliwości konstruktywnej krytyki, uczenia się na błędach i wyciągania wniosków – w skali wielkich, średnich i małych zespołów ludzkich, na różnych poziomach instytucji. Temu musi służyć otwarta, rzeczowa komunikacja; *żadna* z grup wspólnoty UW nie może być w tej komunikacji pominięta. Nie możemy też skrywać przed sobą informacji trudnych, niełatwych w odbiorze, zawierających krytyczną ocenę.

Chodzi mi zarówno o sprawę przekazywania i odbioru przejrzystych informacji we wszystkich kierunkach – w dół, w górę, na boki – jak i o wykorzystanie komunikacji do namysłu nad (terminowo podejmowanymi) decyzjami, do budowy takich ich wariantów, które są zrozumiałe i jasne, a wszystkim przynoszą jak najwięcej korzyści.

Elementem komunikacji wewnątrz instytucji są procedury i poszanowanie prawa. Wewnętrzne procedury i reguły powinny być *przejrzyste i proste*. Dowolne zwiększanie długości oraz liczby regulaminów i zarządzeń nie służy prostocie komunikacji i zarządzania.

2.2 Postawy ludzkie

Pierwszym elementem na drodze do społeczności uczonych i studentów, zbliżonej do idealistycznego obrazu z 1.1–1.3 jest kształtowanie ludzkich postaw. Z jednej strony, jest tu miejsce na otwartość Uniwersytetu, w tym na politykę rekrutacji na studia na wszystkich poziomach oraz na przejrzystą, rozumną politykę kadrową, kształtowanie wymagań oraz progów nowych zatrudnień i awansu pracowników. Taka polityka musi do pewnego stopnia uwzględniać specyfikę ludzkich karier w różnych dziedzinach, z mądrym zachowaniem odniesień do wzorców globalnych i do wymagań państwa wobec uczelni (np. parametryzacja...). Z drugiej strony, potrzeba nam także odpowiednich ludzkich postaw; polityka rekrutacyjna i kadrowa może sprawić, że dołączają do naszej wspólnoty i awansować w niej będą osoby z odpowiednimi osiągnięciami, dającymi rozsądnie mocną rękojmię, że spełnią wśród nas odpowiednią rolę i pokładane w nich nadzieje.

Postawy własne możemy kształtować sami. W strategicznej, długofalowej perspektywie bardzo ważne są postawy ludzi stosunkowo młodych: to im przyjdzie rozwijać Uniwersytet, gdy przejmą w najróżniejszych dziedzinach pałeczkę. Rolą starszych jest m.in. najszerzej rozumiane doradztwo, dzielenie się własnym doświadczeniem, tworzenie wielopokoleniowych zespołów. Wymaganiom, jakie stawia się młodym, musi towarzyszyć wsparcie ze strony starszych.

Raz jeszcze podkreślę, właśnie w tym miejscu, że głębokim przeświadczeniem o kluczowej roli ludzkich postaw napędza mnie historia Polskiej Szkoły Matematycznej. To jeden z największych polskich zespołowych sukcesów naukowych, światowej skali. Oto w 1918 roku, tuż po wojnie światowej i ponad stu latach zaborów, w biednym kraju, wśród epidemii hiszpanki, grupa trzydziestolatków zdecydowała, że dołączy do głównego nurtu światowej nauki we własnej branży, w tym miejscu, w którym ich dziedzina akurat bardzo szybko się rozwija. Wyściowym punktem ich sukcesu, prócz wiary, że *mogą go osiągnąć*, było przeświadczenie o konieczności koncentracji sił w dobrze zdefiniowanych, wspólnych, bardzo w danym czasie żywych obszarach badawczych. W manifestie Zygmunta Janiszewskiego *O potrzebach matematyki w Polsce* są liczne elementy ogólne, do wykorzystania w każdej dziedzinie nauki, w tym kluczowy imperatyw: *wyławiania młodych talentów i opieki nad nimi*.

2.3 Dbalność o płynny rozwój każdego z nas

Świetni uczeni, realizujący doniosłe badania dzięki zasobnym grantom lub prowadzący znakomite zajęcia, ani studenci czy doktoranci zaangażowani w uniwersytecką wspólnotę, ani wreszcie pracownicy administracji, pracujący w płynnie działających zespołach, nie rodzą się z dnia na dzień; nie można mieć też pewności, że ktoś doskonały, ściągnięty na Uniwersytet z zewnątrz, natychmiast zacznie działać co najmniej tak samo dobrze, jak działał dotychczas, bo być może działał w lepszym, przyjaźniejszym, bardziej wspierającym otoczeniu. Do poważniejszych ról każdy z nas dorasta. Najlepiej jest, gdy możemy to robić płynnie: coraz poważniejsze zadania możemy podejmować stopniowo, nie za wcześnie, ale i nie za późno.

Dlatego rzeczą niezwykle ważną jest dbalność o to, żeby wszyscy członkowie wspólnoty — studenci, doktoranci, nauczyciele akademicy, pracownicy administracji, bibliotek, laboratoriów, obsługi — mogli rozwijać się płynnie, stale gromadzić doświadczenie, a dzięki niemu odpowiadać na potrzeby Uniwersytetu i jednocześnie realizować swoje plany, a także ambicje (związane np. z awansem, m.in finansowym) — również po to, żeby z czasem potrafić budować plany nowe, szersze, bardziej dalekosiężne, dostosowane do własnych możliwości na danym etapie rozwoju. Pisząc tu o *dbalności*, myślę o bardzo różnych jej poziomach: zarówno o poziomie instytucjonalnym w skali Uniwersytetu, jak i o mniejszych środowiskach, a wreszcie o relacjach w małych grupach osób.

2.4 Poprzeczka wędrująca powoli w górę, konsekwentne kroki naprzód

Płynny rozwój z poprzedniego podrozdziału ma swoje drugie oblicze: wędrującą w górę poprzeczkę, przez co rozumiem stopniowe zwiększanie wymagań, stawianych samemu sobie oraz otoczeniu, i połączoną z tym konsekwencję, wykonywanie kolejnych kroków. Ten element naszych działań może i powinien mieć wielorakie oblicza, których wspólnym mianownikiem są pytania: *Zważywszy na to, co wiem i potrafię, co mógłbym zrobić, żeby wejść na kolejny, istotnie wyższy stopień rozwoju, z pożytkiem zarówno dla Uniwersytetu, jak i dla siebie? Gdzie w moim zasięgu jest odpowiednio ambitny "wyższy stopień" i jak go osiągnąć; czego w tym celu potrzebuję i jak się do tego zabiorę?*

Piszę hasłowo i w pierwszej osobie liczby pojedynczej, jednak dwie rzeczy są dość oczywiste. Po pierwsze, tego typu pytania, służące podnoszeniu poprzeczki oczekiwań, przełożone na język konkretnych spraw i zadań, a także pragnień i ambicji, można stawiać w różnej skali i w różnych środowiskach, np. wewnątrz wydziału, centrum, instytutu, katedry, lub w ramach dyscypliny naukowej, której pracownicy troszczą się o poprawę jej pozycji na polskiej i międzynarodowej arenie, w skali konkretnego biura administracji, samorządu studenckiego itp. Po drugie, można i należy takie pytania stawiać nie tylko "sobie" (w liczbie pojedynczej lub mnogiej), ale innym — budując ich samodzielność, ambicję, odpowiedzialny krytycyzm, wytrwałość i chęć konsekwentnej wędrówki w górę.

Jesteś doktorantką lub doktorantem? Prowadzisz może nieduży grant NCN, a jednocześnie zmagasz się z dydaktyką, którą oglądasz (jak mało kto) z obu stron jednocześnie? Myślisz, że nauka może być Twoją drogą? Świetnie; pomyśl o tym, jak w perspektywie kilku lat przesunąć dalej horyzont własnych zainteresowań naukowych. Pisząc doktorat, projektuj etapy swoich przyszłych badań, szukaj współpracowników³. Napisz kolejną, jeszcze lepszą pracę; opublikuj ją tam, gdzie dotrze do wielu znaczących osób w Twojej dziedzinie. Jeśli Twe plany wymagają środków, pomyśl, gdzie można je zdobyć (najlepiej tak, aby było ich dość i aby ich rozliczanie nie było bezsensownym zadaniem ponad siły). Jeszcze NCN? A może niedługo piramida ERC? Nie wahaj się iść dalej, grzbietem w górę, nawet gdyby trzeba było z wzniesienia, na którym akurat jesteś, zejść na chwilę na przełęcz. Oczywiście, do tego wszystkiego potrzeba wsparcia, współpracy i zachęty otoczenia – komunikuj to otwarcie (patrz 2.1 wyżej!) i nie bój się uwierzyć, że inni wokół Ciebie zachowają się podobnie: są wszak członkami tej samej wspólnoty, opartej na jednym systemie wartości.⁴

2.5 Administracja z poczuciem sensu i zadowolenia

Administracja stanowi jeden z filarów Uniwersytetu. Żeby sprawnie działać, potrzebuje nie tylko profesjonalnych kompetencji, lecz także poczucia sensu. Mam na myśli po pierwsze świadomość misji i zadań Uniwersytetu potrzebną administracji, po drugie to, że także w administracji możliwe są kształtowanie postaw, płynny rozwój i związane z nim coraz ambitniejsze zadania (wszak 2.2–2.4 wyżej odnoszą się do całej wspólnoty), po trzecie – wsparcie liderów, zarówno w samej strukturze administracji, jak i wśród partnerów oraz decydentów ze świata uczonych (otwarta komunikacja, patrz 2.1 wyżej, jest także po to). Współpraca administracji i uczonych powinna być partnerska; wymaga to od obu stron otwartości, odpowiedzialności i wzajemnego zrozumienia.

Zakresy obsługi administracyjnej – w skali UW, jego kampusów oraz wewnątrz wydziałów i innych podstawowych jednostek organizacyjnych – powinny być przemyślane i dobrze zdefiniowane. Muszą obejmować obsługę badań i dydaktyki, obsługę finansowo–księgową, obsługę, integrację i pełne wykorzystanie zasobów informatycznych i komunikacyjnych, system biblioteczny, zarządzanie nieruchomościami, wreszcie wszelkie sprawy kadrowe i awansowe, zatrudnianie i obsługę pracowników oraz system szkoleń. Sprawne działanie administracji, mającej *jasne ścieżki awansu i system nagród*, poczucie sensu i pełne wsparcie decydentów, a wreszcie odpowiednie narzędzia techniczne, to skrócenie wielu działań, w dłuższej perspektywie oszczędność czasu i środków, wyeliminowanie bolesnej dla wszystkich myśli „*ale przecież nie da się, a już na pewno nie da się szybko*”.

2.6 Technologie XXI wieku w naszej służbie

Uniwersytet dysponuje wieloma zasobami informatycznymi (SAP, centralne zasoby IT, USOS i towarzyszące mu aplikacje sieciowe). Wykorzystujemy je dziś często w sposób z lekka partyzancki, rozproszony i dość przy tym dowolny. Wiele osób ma zapewne wrażenie, że to ich praca służy mitycznemu USOS-owi czy SAP-owi; ma być odwrotnie.

Zasoby informatyczne UW powinny spełniać kilka warunków. Ich szczegółowe wyspecyfikowanie i stopniowa, konsekwentna realizacja powinny nastąpić szybko, gdyż zależy od tego zarówno wygoda pracy i działania różnych grup naszej społeczności, jak i sprawność administracji UW. Wśród tych

³Janiszewski pisze tak: „*Konieczni prawie dla badacza są współpracownicy. Odosobniony najczęściej zamiera. Przyczyny tego są nie tylko psychiczne, brak pobudki: odosobniony wie o wiele mniej od tych, co pracują wspólnie.*”

⁴Nietrudno jest wykonać prosty eksperyment myślowy i przeformułować powyższy akapit na wiele sposobów, tak, aby jego treść była wskazaniem dla asystenta, adiunkta czy profesora (w licznych wariantach, i w specyficznym różnych dziedzinach), do pracownika administracji, zarówno szeregowego jak i na wyższym stanowisku, do studenta etc.

warunków, koniecznych dla rozwoju UW, widzę: łatwy dostęp do informacji i wszelkich raportów – łatwy dla każdego, kto go z uwagi na pracę potrzebuje; możliwość prowadzenia coraz większej liczby spraw drogą elektroniczną⁵; istotną, dalej niż dziś posuniętą *integrację* różnych systemów informatycznych UW. Wiele narzędzi i kompetencji do tego potrzebnych mamy, istnieją też (czasem od wielu lat...) różne częściowe rozwiązania; żeby zrobić krok naprzód, potrzeba spojrzenia z lotu ptaka, uświadomienia sobie potencjału zasobów oraz spodziewanych korzyści, a potem determinacji i konsekwencji.

2.7 Każda sprawa ma swój poziom (namysłu, decyzji)

Ostatnim z siedmiu elementów, potrzebnych w drodze do sfery marzeń, jest świadomość tego, że powinniśmy unikać podejmowania prostych decyzji, w sprawach stosunkowo drobnych czy lokalnych, centralnie lub zbyt wysoko, a także odwrotnie, podejmowania decyzji poważnych, mogących wpłynąć na los całej wspólnoty, zbyt nisko lub lokalnie, w miejscu, z którego nie widać pełnego kontekstu danej sprawy.

Na decyzję o tym, co jest kompetencją lokalną, a co kompetencją realizowaną centralnie, powinien mieć wpływ – w ramach szacunku dla samych siebie – także następujący czynnik: spraw i problemów, które są wspólne i mają czysto organizacyjny charakter, nie należy równocześnie rozwiązywać w wielu miejscach. Jeśli w jakiejś sprawie (obsługa parametryzacji? prowadzenie zajęć online? elektroniczny obieg dokumentów, wniosków wyjazdowych czy urlopowych?) można przygotować jedno proste, wzorcowe uniwersyteckie rozwiązanie, lub 2–3 warianty takiego rozwiązania, albo chociaż naturalne elementy wspólne, to koniecznie należy to zrobić; w takiej sytuacji powołanie na każdym z wydziałów kilkuosobowych zespołów, wymyślających osobno możliwe rozwiązania jest błędem, marnotrawieniem ludzkiego czasu, źródłem frustracji.

3 Dlaczego warto ruszyć w drogę?

Ważnym motorem do podejmowania działań jest świadomość korzyści, które możemy z tych działań wynieść, nawet jeśli same działania będą wymagać trudu, zaangażowania i nawet jeśli nie mamy stuprocentowej pewności, jaki będzie ich ostateczny, końcowy efekt. To trochę jak z gruntownym remontem lub modernizacją sporego mieszkania: prócz przyjemności planowania, najpierw będą wydatki, rzeczy w kartonach i brak czasu – a mimo to co jakiś czas podejmujemy się wysiłku remontu domu, bo po nim żyjemy w otoczeniu przyjaźniejszym, wygodniejszym, lepiej dostosowanym do naszych potrzeb i aspiracji.

Realizacja opisanej wyżej wizji Uniwersytetu przyniesie korzyści zarówno instytucji, jak i każdemu z nas z osobna.

Na zakończenie: słowa *Nie cel jest ważny, ale droga* to podobno cytat z Konfucjusza. Osobiście wolę go w wersji, którą zdarzało mi się słyszeć od niemieckojęzycznych przewodników górskich w różnych miejscach Alp: *Der Weg ist das Ziel*; tak, z uwagi na liczbę możliwych konotacji, znaczeń i analogii, jest moim skromnym zdaniem lepiej. A w tle są różne elementy: cierpliwość; ciągłość starań i pracy; spokój, opanowanie i pogoda ducha; wreszcie poczucie szczęścia, które daje wędrówka.

W drogę, zapraszam wszystkich.

⁵To, jak ważna jest zintegrowana infrastruktura, możliwość elektronicznego załatwiania dużej liczby spraw, oraz proste procedury administracyjne, widać szczególnie mocno w dniach, gdy piszę ten tekst.