

Rozwinęłam skrzydła i tańczę

Miała zostać naukowczynią, została doświadczoną i uznaną ekspertką w obszarze zarządzania działalnością naukową w instytucjach szkolnictwa wyższego. W świecie nauki nie ma dla niej rzeczy niemożliwych. Tylko w ciągu dwóch miesięcy tego roku została mianowana polską ambasadorką grupy tematycznej w międzynarodowym projekcie RM ROADMAP, który skupia ogólnoeuropejską społeczność zaangażowaną w zarządzanie badaniami naukowymi, i otrzymała tytuł Gwiazdy Umieędzynarodowienia w kategorii Gwiazda Rozwoju, którym wyróżnia się osoby w największym stopniu przyczyniające się do umieędzynarodowienia polskich uczelni! Zapraszamy do lektury wywiadu z dr Katarzyną Świerk, dyrektorką Biura Nauki UG



Doktor Katarzyna Świerk

Fot. Alan Stocki/UG

► **Miała pani zostać chemiczką, a została – szefową Biura Nauki i pełnomocniczką UG ds. otwartego dostępu do publikacji naukowych. Jak to się stało?**

Zostanie badaczką, chemiczką było moim młodzieńczym marzeniem. Miałam plan, aby zrobić doktorat i zostać na uczelni jako naukowczyni. Moja droga zawodowa skręciła jednak w zupełnie innym, równie ciekawym kierunku. Wtedy, kiedy miałam dwadzieścia kilka lat i kończyłam studia, stałam na rozwidleniu dróg. Z jednej strony miałam oczywisty wybór, którym była chemia, a z drugiej strony konieczny wybór, którym była praca w administracji uczelni – nie miałam pojęcia, że akurat ten wyciągnięty przeze mnie los okaże się tak łaskawy. Jednak po kolei...

Zawsze najbardziej fascynowały mnie nauki ścisłe i przyrodnicze. Nie oznaczało to jednak, że nie uczyłam się nauk humanistycznych na odpowiednim poziomie. Miałam do nich słabość. Od siódmego roku życia tańczyłam w zespołach pieśni i tańca, stąd swoją edukację zawsze łączyłam z kulturą i sztuką. Dzisiaj, będąc członkinią Zespołu Pieśni i Tańca „Jantar”, wiem, że nic się nie zmieniło.

Po liceum zdawałam na medycynę, nie dostałam się i wtedy wybrałam chemię. Najpierw z takim założeniem, że po roku ponownie spróbuję zdać na studia medyczne, jednak po jakimś czasie okazało się, że chemia podoba mi się na tyle, że chcę ją studiować dalej. Pamiętam, że pierwszy semestr nie był jakoś szczególnie zachęcający, ale później każde kolejne zajęcia coraz bardziej mnie fascynowały. Jako studentka trzeciego roku wiedziałam już, że chcę zostać na uczelni i uzyskać stopień doktora. Nie było to proste. Na studiach doktoranckich – wtedy nie było szkół doktorskich – wiele rzeczy trzeba było robić samemu. Pamiętam pracę z promotorem, pierwsze granty, czy raczej – pierwsze projekty i stypendium, na mocy którego wyjechałam do Bremy. Tam zobaczyłam zupełnie inny świat. My tutaj nie mieliśmy jeszcze takiego zaplecza laboratoryjnego. Chyba wtedy po raz pierwszy pomyślałam, że chciałabym uczestniczyć w takiej zmianie, aby na polskiej uczelni było podobnie. Na razie jednak zderzyłam się z typowo polską rzeczywistością tamtych czasów. Uzyskałam stopień doktora w 2007 roku¹. Byłam młodą mężatką, z nowym mieszkaniem, świeżym kredytem, z wizją bliskiego braku ciągłości finansowej i chciałam zostać chemicz-

ką. Niestety, uczelnia przez brak etatów nie mogła mi zaoferować tego, czego w tamtym czasie pragnęłam. Kończyło mi się stypendium i musiałam zdecydować, co dalej. W końcu z dużą obawą przyjąłam propozycję profesor Anny Szaniawskiej, w tamtym czasie prorektorki UG ds. kształcenia, i zaczęłam pracę w rektoracie naszej uczelni jako asystentka pani prorektor. Wiedziałam, że będę zajmować się innowacyjnymi projektami. Pojawiały się wtedy pierwsze pieniądze uzyskane z Europejskiego Funduszu Spójności i było dużo pracy z realizacją projektów. Dzięki tym funduszom pracowaliśmy nad nowymi studiami podyplomowymi, a mnie ta praca coraz bardziej wciągała. Miałam poczucie, że coś zmieniam, również dzięki temu, że włączam w te projekty inne osoby i mam realny wpływ na doprowadzenie ich do końca. W pewnym momencie zdałam sobie jednak sprawę z tego, że chemia nie będzie już na mnie czekać. Jest jak medycyna i reszta przedmiotów ścisłych. Trzymając ją w ryzach, nie mogłam sobie pozwolić na napisanie książki czy czytanie literatury, aby przeczekać ten moment, zanim zostaną naukowczynią, tak jak być może byłoby, gdybym wybrała nauki humanistyczne czy społeczne. W przypadku pędzących do przodu nauk ścisłych, bardzo trudno po raz kolejny wskoczyć do tego pociągu. Po dwóch latach pracy w centrali zdałam sobie sprawę z tego, że jak zawrócę, to cofnę się bardzo daleko. Będę miała dużo do nadrabiania. Tymczasem tutaj, w tych sprawach administracyjno-zarządczych jestem naprawdę na początku wyścigu. Siedzę niemal w samej lokomotywie i warto to wykorzystać. Rozpoczęłam więc pracę na Wydziale Filologicznym,

gdzie kierowałam administracją i współpracowałam z kolegium dziekańskim.

► **Żałuje pani czasem?**

Nie. Tak miało być. Nie ukrywam, że do dzisiaj brakuje mi pracy w laboratorium, ale moją fascynację naukami ścisłymi wykorzystuję w pracy zarządczej. Mam świetny kontakt z naukowcami nauk ścisłych, wiem, jak z nimi rozmawiać. Jednocześnie siedem lat spędzonych na Wydziale Filologicznym i współpraca z humanistami otworzyły mi oczy na całkiem inne podejście do nauki. Ten miks doświadczeń świetnie wykorzystuję w mojej aktualnej pracy w charakterze dyrektorki Biura Nauki. Dotyczy ona jej usprawniania, zarządzania nauką poprzez elementy wdrożeniowe, procesowe, organizacyjne oraz badania mówiące o stanie naszej nauki. Mówię tu o elementach dotyczących publikacji, mierzalności doskonałości naukowej.

Znajomość nauk ścisłych jest dla mnie ważna jeszcze z jednego względu. To aspekt, który powinien być istotny w pracy każdego managera. Dzięki temu nie mam problemu z przeliczeniem trudnych mierników, wykonaniem i zrozumieniem wykresu, przeanalizowaniem na zimno niejednej umowy czy publikacji, posługiwaniem się wszystkimi niezbędnymi wskaźnikami. To kompetencje potrzebne na takim stanowisku, które piastuję, oraz spuścizna po moim doświadczeniu zawodowym, które procentowało i procentuje do dzisiaj. Wszystko było po coś.

► **W jednym z wywiadów² opowiadała pani, że gdy w 2007 roku broniła pani doktoratu, na Wydziale Chemii w radzie naukowej nadającej stopnie doktora**

nie było ani jednej kobiety. Dziś dziekanem wydziału jest kobieta i aż czterdzieści procent składu organów decyzyjnych na UG stanowią kobiety. Jakie czynniki – pani zdaniem – przyczyniły się do tej zmiany? Czy jest jeszcze coś, na co szczególnie powinna zwrócić uwagę społeczność akademicka, aby inkluzywność w jej obrębie była bardziej tolerowana i rozumiana?

Uważam, że na pewno jesteśmy na dobrej drodze. Nie powiedziałabym, że jesteśmy na początku tej drogi, a kilka kroków dalej. Do końca wciąż jeszcze daleko. Wiele działań zostało zrobionych systemowo i poprawnie. Najpierw zidentyfikowano pewne luki. Potem wprowadzono działania naprawcze i wspierające. To się dzieje. Zmiany trwają. One oczywiście są następstwem wydania przez Komisję Europejską wymogu wdrożenia Planu Równości Płci. A bez niego uczelnie i instytuty badawcze mają utrudnione starania o dofinansowanie z programu Horyzont Europa w latach 2021–2027. Jednak w przypadku UG działania związane z wyrównywaniem szans zostały podjęte dużo wcześniej. Nieskromnie powiem, że miałam w tym swój udział.

Co możemy zrobić my, jako kobiety, również te pracujące w społeczności akademickiej? Mam swoją opinię na ten temat i często o niej myślę. Ona jest bardziej ogólna. Uważam, że działania kobiet mniej powinny być manifestem w kontrze do czegoś, a bardziej – profesjonalnym manifestem pokazującym, że robimy swoje i robimy to dobrze. Czasem zbyt mocny manifest, niewnoszący wiele do sytuacji kobiet, naraża nas na śmieszność. Tam, gdzie nam się coś nie podoba – możemy mówić o tym głośno, wyrażnie i merytorycznie, bez

egzaltowanego protestu, który łatwo obalić.

Jestem przekonana, że ten problem został już nazwany. Nie ma sensu ciągle do tego wracać. Trzeba robić swoje. Pamiętać o równym traktowaniu. Wyniki tych działań odślonią przed nami swoje karty za jakiś czas. W międzyczasie my, kobiety wraz z całą społecznością akademicką powinniśmy obserwować, czy jest coś jeszcze do zrobienia. Powinniśmy pamiętać o tym, aby podkreślać, ile kobiet pełni dane funkcje na uczelni. Ciągłe się temu przyglądać. I nie dziwić się kolejnej dziekance, rektorce, naukowczyni i tak dalej. To powinna być naturalna reprezentacja naszej uczelni złożona z osób o odpowiednich kompetencjach. My zaś często jesteśmy w stanie zachwyty, gdy kobieta osiągnie wysokie stanowisko. To umniejsza jej rolę. Tym właśnie uwypuklamy ten podział na role męskie i damskie, a one przecież coraz bardziej się naturalnie mieszają.

► W tym samym wywiadzie wspomina pani o tym, że w wielu przypadkach kobiety wnoszą do nauki swój mocny atut, którym jest wielozadaniowość. Nie chwala się jednak swoimi umiejętnościami. Jak to zmienić?

Kobiety powinny przede wszystkim zacząć zmianę od siebie. Muszą się otworzyć na zmiany, uwierzyć w swoje możliwości. Pierwsza ważna kwestia związana z równym traktowaniem i inkluzywnością wokół nas to zmiana mentalności społeczeństwa, a druga to zmiana myślenia samych kobiet o sobie. Tak jak mówiłam – musimy głośno opowiadać o tym, co robimy. Pokazywać swoją pracę i czekać. Nie bać się jej oceny. Nie mówić od razu, że to co zrobiłam to tak przy okazji albo że postara-

łam się tylko tak trochę, bo mogłam więcej i w konsekwencji ten mój wkład w gruncie rzeczy był niewielki. No nie! Zrobiłam! Tak to wygląda! Dałam z siebie wszystko. Jestem dobra! Najgorsze w tym wszystkim jest to, że najszybciej usłyszymy krytykę z ust samych kobiet. Same siebie też oceniamy i jesteśmy krytyczne względem koleżanek.

► Dlaczego tak jest? Najczęściej krytykują kobiety, które same osiągnęły sukces, a więc powinny wspierać. Tymczasem są one niejednokrotnie bardziej krytyczne niż mężczyźni na podobnych stanowiskach.

Myślę, że one właśnie próbują wchodzić w takich sytuacjach w męską rolę. Wydaje im się, że tego od nich oczekują inni. Tymczasem zauważyłam pewną prawidłowość. Gdy dążymy do czegoś, co jest dla nas sukcesem, do jakiejś określonej pozycji, wtedy trwamy i wspieramy. W momencie, kiedy docieramy na szczyt, wchodzimy w rolę oceniającej liderki, która rzadko wybacza błędy. Być może niektórym kobietom się wydaje, że jeśli zostały szefowymi, to powinny się zachowywać w ten sposób? Tymczasem znakiem naszych czasów powinno być traktowanie się ze zrozumieniem i z empatią.

► Jaką pani jest szefową?

Myślę, że o to trzeba byłoby zapytać moich współpracowników. Jedno jest dla mnie ważne – sama ze sobą chciałabym pracować. Dlatego bardziej widzę się w roli liderki niż szefowej, ale na pewno bardzo wymagającej i ambitnej.

► Czym różni się wyzwanie, którym jest osiągnięcie sukcesu

w środowisku akademickim, od tego, które mają przed sobą na przykład kobiety w biznesie? Widzi pani jakieś różnice w środowisku akademickim w tym względzie?

Myślę, że w świecie akademickim kobietom nie jest łatwo osiągnąć sukces. Nie zapominajmy o tym, że w biznesie one zaczęły realnie działać dużo szybciej. To tam od niepamiętnych czasów miały szansę prowadzić swoje małe biznesy, funkcjonowały jako właścicielki i te role społeczne nie były im obce. Tam były widoczne. W środowisku nauki ich obecność była znikoma albo żadna. W nim od lat dominowali mężczyźni, profesorowie, mężczyźni liderzy. Ten fakt wyjątkowo mocno utrwalił się w historii nauki. Zwróćmy jeszcze uwagę na to, że biznes funkcjonuje inaczej. Tam trzeba patrzeć do przodu, oprzeć się na planie biznesowym z nowymi rozwiązaniami i je wprowadzać, rozwijać. W nauce często patrzymy wstecz, aby stworzyć coś innowacyjnego. Cofamy się do pewnej tradycji i współistnienia dokonań. Pamiętam, że w swojej pierwszej pracy doktorskiej opierałam badania na metodzie, która była wynaleziona dziesiątki lat wcześniej. To jest norma.

► Czy można się pokusić o takie stwierdzenie, że w nauce głównie chodzi o drobiazgowość?

Myślę, że tak, ale żeby być precyzyjnym, to my musimy wrócić do nauk podstawowych, czyli takiego obszaru nauki, która ma na celu poszerzenie naszej wiedzy i zrozumienie podstawowych zasad oraz mechanizmów leżących u podstaw zjawisk naturalnych. Czyli najpierw dążenie do wiedzy, a dopiero później jej zastosowanie praktyczne. Taka

jest rola badacza i badaczki. Najpierw czerpiemy z nauk podstawowych, a potem przechodzimy dalej. A biznes czerpie z tego, co wypracujemy.

Wróćmy jednak do kobiet i pani pytania o ich sytuację w świecie nauki. Naukowczyni, i oczywiście naukowcy też, muszą wrócić do tych elementów badań, które już istnieją. Te z kolei były reprezentowane i tworzone w większości przez mężczyzn. Między innymi dlatego wciąż mamy mniej wiary w siebie i, będąc w mniejszości, uważamy, że jest nam trudniej. Wciąż w przeważającej części ludzkiej świadomości uczelnia to bardziej „profesor” i „naukowiec”, a nie „profesora” i „badaczka”. Chociaż to od lat systematycznie się zmienia.

► Jakie ma pani podejście do feminatywów?

Początkowo nie mogłam się przyzwyczaić do niektórych nazw, gdyż dla mnie zwyczajnie nie brzmiały one dobrze. Ze względu na specyfikę języka polskiego wywołują zbyt dużą lekkość w wypowiedzi, która może brzmieć niezbyt poważnie. Teraz wiem, że trzeba się z tym oswoić. Jestem wyznawcą zasady, która mówi, że jeśli czegoś nie nazwiesz, to tego nie ma. Te zmiany muszą nastąpić. Jeśli są śmieszne, możemy nad nimi popracować. Na przykład mnie bardziej niż „rektorka” podoba się nazwa „rektora”. Od „ministerki” wolę „ministrę”, a od „profesorki” – „profesore”. O sobie staram się mówić „dyrektorka”, chociaż przyznam, że nie jestem zachwycona brzmieniem tego słowa. Wciąż się przyzwyczajam.

W tym miejscu odejdę nieco od tematu, ale skoro mówimy o pewnych określeniach i jak powinno się mówić na pewną grupę osób – w tym przypadku

kobiety na określonych stanowiskach akademickich – to porozmawiamy o tym, jak zmienić ogólnie przyjęte określenie osób niebędących nauczycielami akademickimi. Funkcjonują oni jako „nie nauczyciele” albo „niebędący nauczycielami akademickimi”. Tak nie powinno być! To coś, co bardzo leży mi na sercu. Moim zdaniem te nazwy są bardzo wykluczające.

► Jak zatem powinno się mówić na osoby „niebędące nauczycielami akademickimi”?

Debata na ten temat wciąż trwa. Jednak problem został zauważony. Ostatnio w naszym środowisku akademickim przeprowadziliśmy ankietę zapoczątkowaną przez Forum Dziekanatów. Na dziś mogę powiedzieć, że przeważają określenia takie jak: „grupa stanowisk administracyjnych”, „personel administracyjny”, przy czym według mnie słowo „personel” również brzmi niekorzystnie. Pojawiło się również określenie „pracownicy administracji i obsługi” – w tym kontekście słowo „obsługa” nie jest moim zdaniem dobrym wyborem. Gdybym mogła zdecydować samodzielnie, poprzestałabym na mówieniu „pracownicy naukowcy i administracyjni”.

Ten temat jest dla mnie ważny, ponieważ sama nie określam siebie jako osobę „niebędącą nauczycielem”. Moim zdaniem takie określenie stawia nas niżej, na gorszej pozycji. To rodzi nierówność. Między innymi tym tematem zajmuję się w projekcie RM ROADMAP, którego jestem ambasadorką.

► O tym właśnie teraz chciałam porozmawiać. Została pani przecież wybrana ambasadorką grupy tematycznej Research

Evaluation and Assessment Expert w międzynarodowym projekcie RM ROADMAP – Creating Framework Conditions for Research Management to Strengthen the European Research Area. Jest pani reprezentantką wszystkich uczelni w Polsce.

To ogromne wyróżnienie i jednocześnie olbrzymia odpowiedzialność, którą czuję na swoich barkach. Ta działalność wychodzi poza ramy pracy w administracji. Celem całego projektu jest zdefiniowanie przez zaangażowaną w niego grupę tematyczną roli i miejsca managerów nauki w dążeniu do doskonałości badawczej. Projekt ma pomagać w stworzeniu odpowiednich warunków dla zarządzania badaniami naukowymi w celu wzmocnienia europejskiej przestrzeni badawczej. Będzie on kształtował pracowników administracyjnych wspierających naukę, czyli wspomnianych managerów nauki. Manager nauki to ktoś, komu będzie bliżej do pracy naukowca niż do pracy w administracji. Jego zadaniem nie będzie wspieranie typowych procesów administracyjnych, czyli całej tej maszyny biurokratycznej z jej finansami, procedurami prawnymi, harmonogramami, systemami i kompetencjami. Jego rolą będzie między innymi współpraca z naukowcami. Podstawą zaś będzie znajomość procesów administracyjnych. Tak, aby odpowiednio wspierać naukę. Manager nauki musi posiadać również miękkie kompetencje, aby efektywnie wspomagać naukowców w ich pracy, pozyskiwaniu grantów, doradztwie i rekrutowaniu. Oczywiście proszę mieć na uwadze, że to bardzo szeroka definicja, która wciąga się kształtuje.

Jeśli chodzi o sam projekt, to wszystko zaczęło się, gdy Komisja

Europejska zauważyła potrzebę stworzenia zawodu managera nauki i zaoferowała środki na zbadanie tej potrzeby. Na początku sprawdzano, ile jest osób, które mogłyby zająć się tym tematem. Takich, które mają do tego odpowiednie kompetencje. Zaproponowano współpracę studium dwudziestu czterech managerom i przedstawicielom wspomagającym projekt z całej Europy. Jak zostało już powiedziane, Polskę reprezentuję właśnie ja. Wczoraj wróciłam z kolejnej już sesji stacjonarnej w Lizbonie, następne dwie sesje odbędą się online, a w przyszłym roku w Brukseli zorganizowana zostanie sesja kończąca projekt. Chcąc stworzyć nowy zawód, musimy określić i zbadać w ramach możliwości kulturowych i społecznych całej Europy jego definicję, kompetencje, wymagania i oczywiście nazwę. Trzeba ustalić, jak szkolić osoby, które miałyby ten zawód uprawiać, jak je kształcić.

Znalazłam się w tym projekcie w dużej mierze dlatego, że sprawdziłam się w pracy nad wdrożeniem strategii HR Excellence in Research oraz projektem Modifying Institution by Developing Gender Equality Plans, który jest aktualnie z sukcesem wprowadzany na naszej uczelni. Podobnie jak teraz, również wtedy Komisja Europejska wsłuchiwała się w głosy swoich przedstawicieli, że taki plan jest konieczny. Wprowadziła odpowiedni zapis, później dyrektywę, a następnie praca przeszła do poszczególnych krajów. Obecnie, gdy chcemy otrzymać pewne środki z Unii Europejskiej, musimy się dostosować do ustalonych przez nią ogólnie zasad. To wspaniale, że mogę w tym uczestniczyć i mieć realny wpływ na te wszystkie dobre zmiany w środowisku naukowym.

► **Jeśli Komisja Europejska na podstawie waszej pracy uzna, że niezbędne jest utworzenie zawodu managera nauki, to czy powstaną nowe studia kształcące w tym kierunku?**

Tak! Nasze następne spotkanie ma przygotować nas do tego, jak powinno wyglądać kształcenie takiej osoby. Trzeba ustalić, jakie kompetencje powinna ona mieć i jak powinno przebiegać jej szkolenie. Czy to mają być krótkie studia podyplomowe, czy raczej pojawi się konieczność stworzenia zupełnie nowego kierunku.

► **Jakie cechy powinni posiadać managerowie nauki?**

Powinni być ambitni, gdyż będzie to zawód wymagający stawiania sobie ambitnych celów, a one w miarę postępów prac będą się zmieniały. Powinni być wytrwali, bo ktoś, kto chce odnieść sukces w zakresie zarządzania, musi pamiętać, że osiągnięcie zadowalającego efektu pracy wiąże się z bardzo długim procesem. Nic nie udaje się z dnia na dzień. Nauka jest zmienna, więc powinni być elastyczni i dostosowywać się do każdej sytuacji. Czasem trzeba umieć z czegoś zrezygnować, czasem poczekać na lepszy moment po to, żeby później pójść dwa kroki do przodu.

► **Ponieważ managerowie nauki będą pomagać również w tworzeniu systemów zarządzania nauką, to czy będą również nadzorowali – być może we współpracy z Centrum Transferu Technologii – kontakty z biznesem?**

Dokładnie tak. W różnych uczelniach są różne rozwiązania. Ja, będąc takim managerem nauki i jednocześnie pracując na sta-

nowisku dyrektora Biura Nauki, nierzadko współpracuję z Centrum Transferu Technologii czy z Biurem Wsparcia Realizacji Projektów. Biblioteka ze swoimi systemami jest u nas osobnym bytem, niemniej mamy z nią bardzo dobry kontakt. Na włoskich uniwersytetach często jest jeden general manager, który jednocześnie steruje nauką, projektami i systemami bibliotecznymi.

Wcześniej nie było potrzeby stworzenia takiego zawodu, ponieważ środowiska uczelniane w poszczególnych krajach nie są jednolite. Wyobrażam sobie, że funkcja managera nauki będzie miała bardzo szerokie kompetencje. Jeśli pojawi się potrzeba zrobienia dużego projektu naukowego z inną uczelnią albo jednostką naukową, to taki manager powinien wyjść poza ramy uniwersytetu. Współpracować z innymi i odciążyć tym samym naukowca.

► **Jakie są najbardziej efektywne systemy zarządzania nauką? Jak budować strategię rozwoju badań naukowych?**

Nie ma jednej recepty. W każdym kraju i na każdej uczelni jest inaczej. Musimy się przede wszystkim zastanowić nad tym, co jest naszym głównym celem. W mojej ocenie to nie może być tylko odniesienie do rankingów czy wyników ewaluacyjnych. Dla nas strategiczny powinien być rozwój badań naukowych – tych wysokiej jakości. Najbardziej prestiżowe publikacje i granty. Publikacje są bowiem rezultatem prowadzonych badań. Granty zaś są pewnego rodzaju narzędziami.

Tworząc taką strategię rozwoju badań naukowych, powinniśmy sobie zdawać sprawę z tego, że nie wszyscy naukowcy zatrudnieni na uczelni będą mieli moż-

liwość dotknąć tych topowych rzeczy. Mówię o prestiżowej publikacji czy o grantie ERC. Wielu z nich jest na różnym etapie kariery. Managerowie nauki i władze, które ich wspierają, powinni doprowadzić do tego, że ci naukowcy, którzy mają wysoki potencjał, osiągną sukcesy w postaci wspomnianych już grantów ERC i prestiżowych publikacji. Tymczasem dla całej reszty trzeba stworzyć takie środowisko rozwoju i takie elementy wspierające, aby mogła w dłuższej perspektywie też ten cel osiągnąć.

Problemem w całej Europie jest to, że najlepsi naukowcy wyjeżdżają ze swoich krajów na przykład do Stanów, gdzie otrzymują lepsze warunki pracy. Jednocześnie mamy do czynienia ze zmianą pokoleniową. Coraz młodszy naukowcy również nie chcą się przywiązywać do jednego miejsca pracy. Jako uczelnia musimy pamiętać, że powinniśmy stworzyć warunki rozwoju dla wszystkich.

► **Pani już to robi, będąc w ramach współpracy z Instytutem Rozwoju Szkolnictwa Wyższego autorką pierwszego w Polsce szkolenia e-learningowego dotyczącego jakości działalności naukowej. Prorektorzy, prodziekan, koordynatorzy dyscyplin naukowych, kierownicy katedr, pełnomocnicy ds. rozwoju nauki zyskują dzięki niemu wiedzę, jak efektywnie motywować badaczy i wyznaczać im odpowiednie cele, czy jak interpretować wskaźniki bibliometryczne. Czy może pani powiedzieć na podstawie dotychczasowego doświadczenia pracy z uczestnikami szkolenia, co stanowi dla nich największe wyzwanie?**

Największą trudnością jest to, że chcielibyśmy otrzymać jedną re-

ceptę na wszystko. To problem ogólnoludzki i doskonale wiemy, że tak się nie da! Nie wszystkie porady należy przełożyć jeden do jednego na sytuację w danej jednostce naukowej i uzyskać taki efekt, jaki omawiam na szkoleniach.

Kursanci oczekują również, że będę mówiła przeważnie o ewaluacji nauki, tymczasem powtarzam, że to jedynie narzędzie do oceny nauki w naszym polskim systemie. Moją rolą jest tłumaczyć i odpowiadać na pytania o punktację albo między innymi o podejście do tego, jak publikować bardziej efektywnie. O doskonałości naukowej można by mówić wiele. Ja zawsze opieram się na wskaźnikach. Powracam do swoich korzeni naukowych, więc staram się, aby miało to mierzalne podstawy.

► **Od samego początku jest pani związana z SEA-EU – kluczowym międzynarodowym sojuszem Uniwersytetów Europejskich. Co najbardziej docenia pani w tym sojuszu?**

Sama idea Uniwersytetów Europejskich jest bardzo ciekawa, inspirująca, ale jednocześnie skomplikowana ze względu na różnorodność poszczególnych placówek. W przyszłym miesiącu będę na konferencji EARMA, gdzie poprowadzę krótką sesję, w której porównam dwa sojusze: ten, w którym jest UG, czyli SEA-EU, oraz inny, o nazwie EUTOPIA.

Dzięki obu tym sojuszom obszar naukowy we wszystkich uczelniach partnerskich znacznie się rozwinął. Poszczególne uczelnie z różnych krajów współpracują ze sobą na wspólnych polach badawczych i to jest wspaniałe. Mamy ogromną bazę naukowców, dzięki której nawzajem możemy sobie pomóc. Ostatnio

skontaktowała się ze mną badaczka z Wielkiej Brytanii, która szukała promotora i dowiedziała się, że uczelnie zrzeszone w SEA-EU mogą pomóc, ponieważ zajmują się interesującą ją tematyką. Szukając po wskazanej dyscyplinie i za pomocą słowa kluczowego, byłam w stanie jej pomóc. To jest wspaniałe. Współpraca. Nie rywalizacja.

► **Nie dziwię się, że została pani również laureatką tegorocznych Gwiazd Umiejętności w kategorii Gwiazda Rozwoju! Wyróżniono panią jako osobę, która przyczyniła się do wzrostu umiejętności polskich uczelni. Ta nagroda przyznawana jest za różnorodność działań, o której rozmawialiśmy wcześniej. Jak pogodzić taką mnogość inicjatyw w pracy zawodowej?**

Te wszystkie projekty się ze sobą łączą. Wcześniej zostałam certyfikowanym audytorem Unii Europejskiej w zakresie HR Excellence in Research oraz programu Horyzont 2020. Ja to lubię, jednak – może to zabrzmie nieskromnie – to wymaga dużego wysiłku. Wszystkiego uczyłam się praktycznie sama. Sprawy legislacyjne, funkcjonowanie w dokumentacji Komisji Europejskiej – nauczenie się tego wymagało z mojej strony dużo uwagi i dużego samozaparca. Nie bałam się mówić, że czegoś nie wiem i czegoś nie rozumiem albo że chciałabym się jeszcze czegoś nauczyć. Dzięki temu bardzo szeroko widzę wszystkie kwestie związane z europejską działalnością naukową. Ta wielozadaniowość i robienie kilku rzeczy jednocześnie sprawiają, że łatwiej mi łączyć ze sobą różne sprawy związane z działalnością

naukową, różnymi projektami, spotkaniami, zadaniami. Od razu widzę części wspólne i możliwości, które z nich wynikają.

► **Dzisiaj zajmuje się pani wyzwaniami i trendami w sektorze nauki jako dyrektorka Biura Nauki na UG. Kształtuje pani plan rozwoju badań oraz gender equality. Co do tej pory – patrząc wstecz w zakresie tej całej przestrzeni pani działalności aż do teraz – było największym sukcesem?**

Myszę, że ten największy sukces wciąż jeszcze przede mną [śmiech]. Niewątpliwie jednak ogromnym sukcesem dla mnie, bardzo pomocnym w moim zawodzie, było skończenie studiów MBA. To były ciężkie studia i poczułam ogromną satysfakcję, gdy udało mi się je zakończyć z sukcesem. Ogromną radość czuję również, gdy wokół siebie dostrzegam dużo dobrych zmian, o których wiem, że są między innymi moją zasługą. Tworzymy nowe komisje, zmieniamy nazwy biur, mamy wpływ na strukturę. To są przemyślane konkrety, które usprawniają naukę. Niesamowicie cieszy mnie również coraz lepsza współpraca wewnątrz naszej uczelni. Nie ma już takiej rywalizacji pomiędzy poszczególnymi biurami.

► **Osiągnęła pani wiele, ma pani za sobą wiele doświadczeń związanych z przebijaniem tak zwanego szklanego sufitu. Czy kiedykolwiek poczuła pani, że mężczyźni na jej miejscu byłoby jeszcze łatwiej, że działałoby on szybciej, sprawniej?**

W administracji mamy więcej kobiet, więc nie wiem, czy na przykład mężczyzna na moim miejscu

miałby łatwiej. Natomiast mam wśród swoich znajomych mężczyzn, którzy zrobili karierę dużo, dużo szybciej, a wydaje mi się, że niekoniecznie mieli ku temu jakieś większe umiejętności i kompetencje. Jednak koniec końców nie mam porównania, bo jestem raczej w sfeminizowanej grupie i tak naprawdę nie rywalizowałam nigdy z mężczyzną i tym samym nie przegrałam tej rywalizacji.

► **A jaka kobieta sukcesu z akademickiego świata jest dla pani inspiracją?**

Muszę przyznać, że w swoim życiu spotkałam wiele dobrych nauczycielek. Bardzo mocno ukształtowały mnie zwłaszcza dwie z nich. Pierwsza to pani doktor Irena Bojanowska. Świetna wykładowczyni na Wydziale Chemii, której wykładami byłam oczarowana. Kiedy wysłuchałam jej pierwszego wykładu, obowiązkowego, od razu zapisałam się na wszystkie pozostałe, fakultatywne. Potrafiła w sposób fascynujący opowiadać o sprawach środowiska naturalnego. To ona zainspirowała mnie do tego, by jednak kontynuować karierę na uczelni. Mam z nią kontakt do dzisiaj. Jest i była moją prawdziwą mentorką. W pewnym momencie namówiła mnie również do przyjęcia pracy w centrali naszej uczelni, gdy zabrakło etatu na Wydziale Chemii. Drugą moją mentorką była wspomniana już wcześniej prorektorka Anna Szaniawska. Pod jej skrzydłami od razu dostawałam trudne i odpowiedzialne zadania. To była osoba, która potrafiła jasno i wyraźnie powiedzieć, co w danej sytuacji należy zrobić. Była dla mnie takim głosem prowadzącym na tej bądź co bądź nowej

drodze, niezwiązanej z doktorem i chemią, którą sobie obrałam. Co ciekawe mężczyźni zawsze bardziej byli takimi liderami, za którymi się szło. Wspomniane kobiety to były mentorki, które wspierały i pomagały wybrać właściwy kierunek.

► **Zdobyła pani dyplom MBA, jest pani konferansjerką uniwersyteckich gali, występuje pani w uniwersyteckim zespole Jantar, a teraz jeszcze prowadzi pani badania potrzebne do drugiej pracy doktorskiej z zakresu zarządzania. Jak godzi pani to wszystko z życiem prywatnym? Jaka jest recepta na sukces w ramach owej wielozadaniowości?**

Recepta na to jest dosyć prosta: jasny podział obowiązków domowych i odpowiedni dobór osób, które cię otaczają. Ja od zawsze bardzo uważnie dobieram bliskich znajomych. To nie jest proste, ale wiele spraw później ułatwia. Co istotne, również moja przestrzeń prywatna jest na tyle ułożona, że nie szkodzi jej łączenie na pewnych etapach codzienności z przestrzenią zawodową. Na początku naszej rozmowy wspominałam, że moją pasją jest taniec i tańcząc w Zespole Pieśni i Tańca UG „Jantar” spinam te dwa światy kulturą i sztuką. Czasami czuję się, jakbym w ogóle nie wychodziła z pracy. Nawet

dzisiaj, po spotkaniu z panią, idę na próbę zespołu. Bardzo silnie identyfikuję się z miejscem pracy. Mam tu znajomych, hobby i pasję oraz możliwość nieustannego rozwoju. Dom zaś to odpowiednia osoba obok, mocne partnerstwo, silne i wspierające. Zawsze powtarzam, że ktoś mi zabezpiecza tyły, dlatego mogę biec do przodu.

► **Czy taniec, o którym tyle pani mówi, daje poczucie takiego spinania życia zawodowego z prywatnym i ułożenia sobie w głowie spraw czasem „nieukładalnych”?**

W jednym i drugim przypadku taniec jest odskocznią. Tańcząc w zespole, trzeba się dostosować do innych. Jak w każdym sporcie zespołowym to ogromna odpowiedzialność. Trzeba być precyzyjnym, unikać pomyłek. Jeśli ja zrobię coś źle, to nie wyjdzie innym. To jest naprawdę bardzo obciążająca i ciężka praca, ale jakże wciągająca. Uczyłam się jej od dziecka. Myślę, że to zapracowało. Z drugiej strony – tak jak wspominałam – ta pasja daje mi niesamowitą odskocznię od pracy. Pomaga poukładać wiele rzeczy w głowie. Jednak nie tak jak w przypadku innych sportów. Gdy jestem na siłowni albo biegam, to myślami jestem ciągle w pracy, na wystąpieniu, mój mózg kompletnie nie przestawia

się na inny tryb. Natomiast w tańcu jest coś takiego, że nie można sobie myśleć o czymś innym, co jutro powiem, co trzeba zapisać w tabelce. Tutaj muszą być maksymalnie skupiona i patrzeć na to, co się dzieje wokół mnie, zapamiętać niejedną choreografię, szybko reagować, pamiętać o odpowiednich krokach, patrzeć na partnerów, pamiętać o mimice. Tym samym włączam myślenie, które jest dla mnie odskocznią od codziennych spraw zawodowych, ale pomaga mi do nich wrócić z poukładanym umysłem. Efektywnie i efektownie uciekam w świat pasji.

► **Za co najbardziej lubi pani swoją pracę?**

Praca jest dla mnie codziennym wyzwaniem, które autentycznie lubię. Czuję, że to, co robię jest ważne. Jestem dumna z osiągnięć naszych naukowców i bardzo mocno utożsamiam się z naszą uczelnią. Wiem, że moja praca pomaga ludziom. Pracuję zarówno z danymi, z publikacjami, jak i z osobami, naukowcami. W granicach prawa, finansów i przepisów. To są filary, które mnie ograniczają, a poza tym rozwijam skrzydła i tańczę. Jak i gdzie, to zależy ode mnie.

Dziękuję za rozmowę.

Sylvia Dudkowska-Kafar

¹ Temat pracy doktorskiej: *Wybrane metale ciężkie w przemysłowych osadach ściekowych i ich wpływ na środowisko naturalne* [przyp. red.].

² Zob. <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/9451177,mamy-atuty-do-wykorzystania.html> [przyp. red.].