# Architekt wydolności: Jak mądrze zarządzać współczesną nauką


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



**STRESZCZENIE / ABSTRACT**

Artykuł analizuje ewolucję współczesnego szkolnictwa wyższego, odchodząc od wizji 'romantycznej katedry' na rzecz profesjonalnego zarządzania opartego na infrastrukturze sukcesu. Autor wprowadza postać 'architekta wydolności' – lidera, który łączy kompetencje ekonomisty czasu, prawnika procedur i antropologa kultury uczelnianej. Tekst podkreśla znaczenie ochrony czasu badawczego oraz sprawiedliwej alokacji obowiązków administracyjnych (service) jako fundamentów trwałej doskonałości naukowej. W kontekście nowych klasyfikacji Carnegie, sukces badawczy staje się mierzalną kategorią organizacyjną, wymagającą precyzyjnej inżynierii społecznej i strategicznego mentoringu. To niezbędny przewodnik dla kierowników jednostek dążących do budowania odpornych i efektywnych struktur akademickich w agresywnym otoczeniu konkurencyjnym.

This article examines the evolution of contemporary higher education, moving away from the vision of the "romantic cathedral" toward professional management based on an infrastructure of success. The author introduces the figure of the "performance architect"—a leader who combines the competencies of a time economist, a procedural lawyer, and an anthropologist of academic culture. The text emphasizes the importance of protecting research time and equitable allocation of administrative responsibilities (service) as the foundations of sustainable scientific excellence. In the context of the new Carnegie classifications, research success becomes a measurable organizational category, requiring precise social engineering and strategic mentoring. This is an essential guide for managers of units striving to build resilient and effective academic structures in an aggressively competitive environment.


Współczesna akademia przechodzi kryzys modelu romantycznej katedry, w którym sukces naukowy był domeną wybitnych jednostek pracujących w atmosferze szlachetnego nieładu. Niniejszy artykuł stawia tezę, że w dobie globalnej konkurencji i

rygorystycznych klasyfikacji, takich jak standardy Carnegie 2025, uniwersytet musi przekształcić się w precyzyjnie zaprojektowaną infrastrukturę wydolności. Autor dowodzi, że kierownik wydziału nie jest już ceremonialnym administratorem, lecz strategicznym architektem, który poprzez inteligentną alokację czasu, transparentną politykę awansów oraz umiejętne delegowanie zadań, przekształca chaotyczne środowisko w sprawny łańcuch wartości. Główny argument tekstu wskazuje, że autonomia naukowców – fundament procesu twórczego – nie powinna być ograniczana, lecz kanalizowana poprzez przejrzyste ramy instytucjonalne. W obliczu narastającego zjawiska „ukrytego service" oraz wypalenia średniego szczebla, rola lidera sprowadza się do usuwania systemowego tarcia. Artykuł dekonstruuje mit „człowieka od wszystkiego", zastępując go wizją lidera-antropologa i prawnika, który rozumie, że trwałość sukcesu badawczego zależy nie od heroizmu jednostek, lecz od jakości fundamentów, na których budowana jest instytucja.

**SŁOWA KLUCZOWE**

architekt wydolności | zarządzanie nauką | infrastruktura sukcesu | service | tenure and promotion | klasyfikacja Carnegie | ekonomia instytucjonalna | autonomia akademicka | pamięć instytucjonalna | ochrona czasu badawczego | przemoc symboliczna | kontraktualizacja zobowiązań | mentoring | kultura doskonałości | alokacja uwagi

# Koniec ery romantycznej katedry: Kierownik jako architekt

W życiu akademickim istnieje pewna scena, która w swojej absurdalności powinna być zakazana równie stanowczo, co zła metafizyka czy podła kawa w wydziałowym automacie. Wyobraźmy sobie nowo mianowanego kierownika, który zasiada przy biurku, by otrzymać ceremonialny pęk kluczy, garść haseł do archaicznych systemów oraz opasły segregator po swoim poprzedniku. W pakiecie startowym słyszy on zazwyczaj, że od jutra odpowiada za budżet, gaszenie konfliktów, rekrutację, harmonogramy, a także klimat moralny jednostki i dobrostan doktorantów. Oczywiście w międzyczasie oczekuje się od niego, że pod żadnym pozorem nie zaniedba własnej pracy badawczej,

co zakrawa na ponury żart. To nie jest profesjonalne wdrożenie, lecz instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do głębokiej wody i bezczelnie nazwano to kursem pływania.

Właśnie przeciwko takiemu modelowi improwizowanego heroizmu występuje nowoczesna koncepcja strategicznego kierownika wydziału, która odrzuca wizję szefa jako wszechwiedzącego mędrca. W tym ujęciu nie chodzi o to, by lider był mądrzejszy od wszystkich swoich podwładnych, lecz by okazał się mniej naiwny od systemu, który zbyt długo udawał, że administracyjny chaos stanowi dowód wolności akademickiej. Punktem odniesienia staje się tu praca Lisy Chasan-Taber, pomyślana jako praktyczny podręcznik zarządzania, obejmujący kluczowe obszary od rekrutacji po mentoring średniego szczebla. Autorka analizuje mechanizmy takie jak service, czyli obciążenia organizacyjne i administracyjne, które – jeśli są źle rozdzielone – potrafią skutecznie zdusić potencjał najzdolniejszych badaczy. Uniwersytet Massachusetts, promując tę publikację, słusznie opisał ją jako całościowe ramy dla przewodniczących jednostek, którzy pragną budować trwałą kulturę doskonałości.

Współczesny paradygmat naukowy, w którym taka literatura zyskuje na znaczeniu, nie jest już paradygmatem romantycznej katedry, gdzie wybitne jednostki tworzyły wiedzę w atmosferze szlachetnego nieładu. Dziś wkraczamy w erę infrastrukturalną, w której miarą dojrzałości jednostki nie jest sam geniusz pojedynczego profesora, lecz zdolność organizacji do systematycznego reprodukowania sukcesu. Kluczowe staje się tu inteligentne sprzęgnięcie indywidualnych ambicji z celami instytucji poprzez precyzyjne procedury, ochronę czasu badawczego oraz sprawiedliwy podział obowiązków. Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne, jeśli zignorujemy fakt, że nauka stała się przedsięwzięciem wymagającym precyzyjnej inżynierii społecznej.

Zmiana ta znajduje swoje twarde odzwierciedlenie w nowych metodologiach klasyfikowania uczelni badawczych, które wymuszają na liderach porzucenie marzeń o sielankowej autonomii. W 2025 roku zrewidowane klasyfikacje Carnegie przyjęły znacznie bardziej przejrzyste i rygorystyczne progi dla prestiżowego oznaczenia Research 1. Status ten rezerwowany jest obecnie dla instytucji przekraczających pięćdziesiąt milionów dolarów wydatków na badania oraz promujących co najmniej siedemdziesiąt doktoratów badawczych rocznie. Takie wielowymiarowe podejście sprawia, że sukces badawczy przestaje być jedynie dekoracją prestiżu, a staje się twardą kategorią organizacyjną. W tym nowym krajobrazie liczą się przede wszystkim stabilne strumienie finansowania, masowa produkcja wiedzy doktorskiej oraz umiejętność budowania przewagi w agresywnym otoczeniu konkurencyjnym.

W tym kontekście kierownik wydziału definitywnie przestaje być ceremonialnym starszym referentem od przystawiania pieczątek i podpisywania delegacji. Staje się on raczej instytucjonalnym ekonomistą czasu, prawnikiem procedur oraz antropologiem ukrytych obyczajów, który potrafi nawigować w gąszczu akademickich tabu. Jako ekonomista rozumie on, że jego podstawowym zasobem nie są środki budżetowe, lecz strategiczna alokacja uwagi, energii oraz ryzyka w obrębie wspólnoty. Musi on również sprawnie zarządzać procesami takimi jak tenure and promotion, czyli ścieżka stabilizacji zatrudnienia i awansu, traktując ją jako mechanizm ochrony talentów przed arbitralnością. Kierownik bez rygoru jest miękki, lecz kierownik bez wyobraźni pozostaje ślepy na szanse, jakie daje nowoczesna architektura wydolności naukowej.

## Architekt wydolności: Jak budować infrastrukturę sukcesu

Kierownik jednostki naukowej musi być w pierwszej kolejności sprawnym prawnikiem, ponieważ reguły awansu, systemy obciążeń dydaktycznych, zasady recenzji czy mechanizmy dystrybucji środków muszą być nie tylko sprawiedliwe, lecz przede wszystkim czytelne i odporne na pokusę arbitralności. Równie mocno musi być jednak antropologiem, gdyż każda tkanka akademicka posiada własne tabu, specyficzny folklor, unikalne rytuały prestiżu oraz właściwe sobie formy przemocy symbolicznej, czyli niejawnych mechanizmów narzucania hierarchii i znaczeń. Kto nie dostrzega tych podskórnych prądów, ten jedynie łudzi się, że zarządza wydziałem, podczas gdy w rzeczywistości bezradnie dryfuje po sieci niepisanych zwyczajów, których nie potrafi nawet nazwać. Naukowcy, wbrew obiegowym opiniom, nie stanowią problemu wymagającego okiełznania przez silną rękę administratora. Prawdziwym wyzwaniem jest wadliwie zaprojektowane środowisko, w którym ci ludzie muszą na co dzień funkcjonować. Tradycyjna metafora zaganiania kotów, tak chętnie przywoływana przez osoby znużone samą myślą o specyfice uniwersytetu, jest w istocie figurą retoryczną głęboko podejrzaną intelektualnie. Zakłada ona bowiem błędnie, że autonomia pracowników jest systemową anomalią, którą należy za wszelką cenę korygować. Tymczasem to właśnie autonomia stanowi materiał podstawowy nauki, bez którego proces twórczy po prostu zamiera.

Zamiast więc łamać tę autonomię w imię źle pojętej dyscypliny, należy ją umiejętnie skanalizować poprzez odpowiednie ramy instytucjonalne. Jeżeli kadra naukowa doskonale rozumie mechanikę awansu, ma zapewniony realny dostęp do mentoringu i zna przejrzyste zasady finansowania wewnętrznego, przestaje zachowywać się jak mityczne stado kotów. Gdy badacz nie dusi się w chaosie dydaktycznym i nie tonie w nierówno rozdzielonym service, czyli obowiązkach

organizacyjnych na rzecz uczelni, zaczyna działać jako racjonalny aktor reagujący na precyzyjnie ustawione bodźce. Nie jest to bynajmniej kolejna humanistyczna metafora, lecz twarda prawda z zakresu ekonomii instytucjonalnej, opisująca sposób, w jaki struktury determinują zachowania jednostek. Należy zatem otwarcie wypowiedzieć rzecz, która w wielu konserwatywnych gremiach akademickich wciąż brzmi niemal nieprzyzwoicie. Dobry kierownik nie jest od dyscyplinowania ludzi, lecz od usuwania tarcia, które bezlitośnie pożera ich codzienną produktywność. Na tym właśnie fundamencie opiera się rdzeń zasady win-win, która pozwala na jednoczesną realizację celów osobistych i instytucjonalnych.

W takim układzie awans konkretnego pracownika przestaje być wyłącznie jego prywatną sprawą, a staje się sukcesem całej organizacji. Silna pozycja grantowa jednostki nie jest jedynie wyrazem ambicji kierownika, lecz paliwem dla rozwoju wszystkich członków zespołu. Sukces badawczy wydziału oraz indywidualne osiągnięcia kadry stanowią układ ściśle współzależny, w którym każda ze stron czerpie korzyści z sukcesu drugiej. Im bardziej przejrzysta i przewidywalna jest ścieżka rozwoju zawodowego, tym mniej energii organizacja marnuje na domysły, fochy, kuluarowe plotki czy akademicką nekromancję. Ta ostatnia, czyli szkodliwa praktyka oparta na przekonaniu, że „każdy jakoś sobie poradzi” bez systemowego wsparcia, jest najkrótszą drogą do instytucjonalnej zapaści. To zdanie powinno zostać wyryte nad wejściem do każdego dziekanatu, najlepiej wielkimi literami, aby biurokracja codziennie musiała konfrontować się z własnym oskarżeniem. W recepcji współczesnego zarządzania nauką ta zmiana języka jest niezwykle charakterystyczna i nieodwracalna.

Polityki uczelniane oraz dokumenty dotyczące przeglądów okresowych coraz częściej operują pojęciami mierzalności, sprawiedliwości oraz pełnej zrozumiałości kryteriów oceny. W wytycznych Penn State dotyczących promotion and tenure, czyli procesu stabilizacji zatrudnienia i awansu naukowego, na nadchodzące lata czytamy wprost, że system musi być szeroko rozumiany przez całą społeczność. Tylko wtedy jakość akademicka może stanowić realną, a nie tylko deklaratywną podstawę decyzji personalnych wewnątrz jednostki. Podobnie nowoczesne polityki obciążenia pracą wymagają, aby zakres badań, dydaktyki i service był ustalany w drodze partnerskiej rozmowy, a następnie dokumentowany w formie procentowego rozkładu oczekiwań. To już nie jest świat mglistych intuicji i uznaniowości, lecz rzeczywistość rosnącego nacisku na kontraktualizację wzajemnych zobowiązań. Formalizacja sama w sobie nie jest oczywiście cnotą kardynalną, a bywa wręcz wygodnym schronieniem dla instytucjonalnego tchórzostwa. Można przecież posiadać nienaganne dokumenty, a jednocześnie pielęgnować fatalną kulturę organizacyjną, która promuje bierność.

Można wdrażać nowoczesne dashboardy, a mimo to wciąż reprodukować stare nierówności pod płaszczykiem nowoczesności. Można wreszcie operować kryteriami, które są rzekomo jasne, lecz w praktyce służą jedynie temu, by nikt nie odważył się kwestionować zastanego status quo. I właśnie dlatego współczesnej nauce potrzebny jest kierownik, który rozumie fundamentalną różnicę między procedurą a infrastrukturą. Procedura odpowiada zazwyczaj na pytanie, co należy zrobić w danym momencie, podczas gdy infrastruktura definiuje, co trzeba zbudować, aby sensowne działania były w ogóle możliwe i skalowalne. Procedura pozbawiona infrastruktury jest jedynie papierowym państwem, generującym zbędne formularze bez realnego wpływu na rzeczywistość. Z kolei infrastruktura bez procedury szybko wyradza się w feudalny zwyczaj, gdzie o wszystkim decyduje kaprys suwerena. Trzeba obu tych elementów, ale w ściśle określonej kolejności: najpierw architektura działania, a dopiero potem formularz, który ją obsługuje.

Z perspektywy prawa instytucjonalnego staje się jasne, że kierownik wydziału pełni kluczową funkcję pośrednią między ogólną normą a codzienną praktyką. Nie ustanawia on całego porządku prawnego uczelni, ale tłumaczy normy ogólne na konkretne reguły lokalne, nadając im sens w danym kontekście. Jego władza nie ma charakteru suwerennego, lecz interpretacyjny, co wymaga ogromnej precyzji i wyczucia materii. Właśnie dlatego tak doniosłe znaczenie mają archiwa poprzednika, zestawy planowania sukcesji, szablony pism oraz wzorce dawnych decyzji kadrowych. Bez nich kierownik nie działa w porządku prawa żywego, lecz w porządku administracyjnej amnezji, która jest wyjątkowo kosztowna dla każdej organizacji. Amnezja ta zmusza bowiem do wymyślania każdej decyzji od nowa, jakby świat narodził się wczoraj wraz z powołaniem nowej komisji. Taka organizacja marnuje nie tylko cenny czas, ale przede wszystkim traci swoją legitymizację w oczach pracowników.

Ludzie znacznie szybciej akceptują nawet trudne i niepopularne rozstrzygnięcia, gdy widzą ich wyraźne zakorzenienie w ciągłości i tradycji instytucji. Stąd bierze się potęga pozornie banalnego nakazu, by nie wymyślać koła na nowo przy każdej możliwej okazji. To nie jest rada dla leniwych administratorów, lecz fundamentalna zasada oszczędności systemowej, pozwalająca skupić się na sprawach naprawdę istotnych. W gospodarce wiedzy najdroższym zasobem nie jest już sama informacja, lecz zdolność do jej ponownego użycia bez utraty pierwotnego sensu. Szablon listu kierownika nie jest więc trywialnym plikiem na dysku, lecz skondensowanym doświadczeniem wielu sporów, niepowodzeń i ostatecznych zwycięstw. Archiwum poprzednika nie powinno być traktowane jak rupieciarnia, lecz jak magazyn cennych precedensów, z których należy czerpać pełnymi garściami.

W tym sensie dobry kierownik zachowuje się trochę jak prawnik tradycji common law, który uczy się nie tylko z norm zapisanych, lecz także z praktyk oswojonych przez wcześniejsze przypadki.

Wyobraźmy sobie dla kontrastu dwóch nowych kierowników obejmujących swoje funkcje w tym samym czasie. Pierwszy z nich, pełen pychy, uważa, że wszystko zrobi lepiej od poprzednika, ponieważ jest energiczny, sprawczy i szczerze nienawidzi wszelkiej papierologii. Drugi natomiast z pokorą przejmuje archiwum, listę terminów, stare budżety oraz mapę spraw, które z różnych przyczyn utknęły w martwym punkcie. Po pół roku pierwszy z nich zna już doskonale wszystkie siedem smaków organizacyjnej paniki i walczy o przetrwanie. Drugi zna za to nazwiska ludzi, których należy chronić, rozumie wąskie gardła budżetu i wie dokładnie, w którym momencie dziekan lubi mówić, że „teraz się nie da", choć za dwa miesiące nagle wszystko stanie się możliwe. Kierownik bez rygoru jest miękki, ale kierownik bez wyobraźni i pamięci instytucjonalnej pozostaje po prostu ślepy na rzeczywistość, którą ma kształtować. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, a jego sukces mierzy się trwałością fundamentów, które po sobie zostawi.

## Od folwarku do instytucji: jak zarządzać czasem i delegować

Moralność tej sceny jest okrutna, lecz sprawiedliwa, ponieważ obnaża fakt, że improwizacja w zarządzaniu jest często tylko źle zamaskowaną pychą. Z tej samej logiki wynika kolejna kluczowa kwestia, czyli delegowanie zadań, które w polskiej akademii wciąż napotyka na opór wynikający z osobliwego kultu przeciążenia. W naszych realiach człowiek wiecznie zarobiony bywa nagminnie mylony z człowiekiem ważnym, co prowadzi do budowania patologicznych struktur decyzyjnych. Kierownik, który na każdą wiadomość odpowiada natychmiast, który jest obecny przy każdym podpisie i wszędzie dopisuje własne uwagi, uchodzi czasem za wzór troskliwości. Tymczasem w rzeczywistości bardzo często staje się on jedynie centrum zatoru, paraliżującym naturalny przepływ pracy w jednostce. Prawdziwy problem nie polega bowiem na tym, że ktoś pracuje ciężko, lecz na tym, że swoim nadmiarem obecności odbiera organizacji zdolność do samodzielnego działania.

Taber nazywa tę pokusę dążeniem do bycia „człowiekiem od wszystkiego", co w praktyce okazuje się pułapką zastawioną na własną efektywność. Jest to zresztą pokusa bardzo łechtająca ego, dająca złudne poczucie bycia potrzebnym, centralnym i absolutnie niezastąpionym w każdym procesie. Tyle że organizacje zbudowane wokół czyjejś niezastępowalności nie są silne, lecz przeciwnie – stają się skrajnie kruche i podatne na wstrząsy. Współczesne polityki pracy akademickiej coraz częściej idą w kierunku jawnego uzgadniania zakresu odpowiedzialności oraz regularnych przeglądów rocznych. W takim modelu rolą kierownika jest nie tyle bycie ręcznym sterownikiem każdego zadania, ile raczej precyzyjne uzgodnienie oczekiwań i egzekwowanie ich w

przewidywalnym rytmie. To ma głęboki sens merytoryczny i psychologiczny. Delegowanie jest bowiem formą budowania zdolności instytucjonalnej, a nie – jak sądzą niektórzy – ucieczką od przykrego obowiązku.

Gdy zastępca kierownika przejmuje realny proces, a administrator operuje w oparciu o wspólny arkusz deliverables, czyli konkretnych produktów prac projektowych, powstaje coś więcej niż oszczędność czasu. Powstaje lokalna republika kompetencji, w której odpowiedzialność jest rozproszona, ale precyzyjnie zaadresowana do odpowiednich osób. I to jest właśnie ten moment, w którym wydział przestaje być osobistym folwarkiem jednej osoby, a zaczyna przypominać nowoczesną, sprawną instytucję. Nie da się jednak obronić idei delegowania, jeśli nie obroni się bardziej podstawowej zasady, że czas badawczy jest dobrem politycznym. Brzmi to może nieco górnolotnie, lecz w rzeczywistości jest to diagnoza brutalnie prawdziwa i niezbędna do przetrwania nauki. Czas badawczy nie jest przecież prywatnym hobby pracownika, uprawianym w chwilach wolnych od wypełniania tabelek.

Jest to podstawowy zasób strategiczny, z którego jednostka czerpie granty, publikacje, doktoraty, sieci międzynarodowej współpracy oraz bezcenną reputację w świecie nauki. Dlatego kierownik, który nie umie chronić czasu własnego i cudzego, zdradza misję wydziału na rzecz jałowego rytuału nieustannej reaktywności. Stąd tak cenne w Twojej notatce rozróżnienie między tym, co ważne, a niepilne, oraz tym, co pilne, lecz w gruncie rzeczy posiadające niską wartość. E-mail jest tutaj niemal figurą antropologiczną, swoistym totemem nowoczesnego biurokratyzmu, który pożera energię intelektualną zespołu. Każda wiadomość wpadająca do skrzynki bezczelnie udaje stan wyjątkowy, choć większość z nich nim nie jest. Kto daje się im skolonizować, ten oddaje ster dnia mechanizmowi, który nie odróżnia sprawy strategicznej od drobnej irytacji.

Dobre zarządzanie czasem w jednostce badawczej nie jest więc coachingową dekoracją, lecz fundamentalną kategorią ustrojową, decydującą o jakości myślenia. Wpisanie research time do kalendarza jako bloku nietykalnego nie jest aktem egoizmu, lecz wyrazem najwyższej odpowiedzialności za dorobek naukowy. Jest to uznanie, że przywództwo akademickie bez własnej aktywności naukowej bardzo szybko degeneruje się w pustą, bezduszną administrację. Kierownik, który przestaje być uczonym, zaczyna coraz częściej mylić porządek dokumentów z porządkiem myśli, co jest prostą drogą do intelektualnego uwiądu. I wtedy właśnie rodzi się najgorsza z możliwych mutacji uniwersytetu: uczelnia, która ma wszystkie procedury, a coraz mniej odwagi intelektualnej. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, a my potrzebujemy realnej wydolności.

Pod tym względem intuicje Fundacji Dobre Państwo są zaskakująco zbieżne z najlepszą częścią tej książkowej argumentacji o sensie istnienia instytucji. Strona fundacji przedstawia się jako miejsce

dostarczające wiedzy potrzebnej do dobrego decydowania, z naciskiem na sens i konsekwencję, a nie na powierzchowny obieg opinii. W przywołanym wcześniej tekście o recepcji postmodernizmu pada zdanie, że polskie uniwersytety zbyt często uciekają w procedury, zamiast prowadzić otwartą debatę. To bardzo celna diagnoza stanu, w którym forma ostatecznie pożarła treść. Kierownik strategiczny nie może być strażnikiem takiej ucieczki; powinien być jej najbardziej zdecydowanym przeciwnikiem. Ma bronić procedur tam, gdzie bronią one sprawiedliwości, lecz atakować proceduralizm tam, gdzie stał się on wygodnym substytutem myślenia.

Właśnie z tego powodu rola kierownika wymaga jednocześnie rygoru i wyobraźni, dwóch cech, które rzadko występują w parze, a są niezbędne. Rygoru, ponieważ bez mierzenia efektów i bez czytelnych zasad nie da się ochronić ludzi przed niszczącą uznaniowością i kolesiostwem. Wyobraźni natomiast, ponieważ żadna metryka nie zastąpi zdolności rozpoznania, że ktoś właśnie znalazł się w martwym punkcie swojej kariery. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który musi widzieć więcej niż tylko liczby w arkuszu. Musi dostrzec, że czyjeś obciążenia są skrycie niesprawiedliwe lub że młody pracownik gra rolę wiecznego współbadacza cudzych sukcesów. Kierownik bez rygoru jest miękki, co prowadzi do chaosu. Kierownik bez wyobraźni jest ślepy, co prowadzi do tyranii.

Uniwersytet ma już dość jednych i drugich, ponieważ obie te postawy hamują rozwój i zniechęcają najzdolniejszych badaczy do pracy. Sukces badawczy wydziału nie jest bowiem prostą sumą indywidualnych talentów, lecz produktem sprawnej i przemyślanej infrastruktury instytucjonalnej. Rekrutacja adiunktów, mentoring, ochrona czasu, transparentność finansowania czy dashboardy obciążeń – to wszystko nie jest zbędnym dodatkiem do nauki. To są urządzenia, dzięki którym nauka przestaje być loterią charakterów i staje się trwałą, powtarzalną zdolnością organizacyjną całego zespołu. Kto nadal uważa, że wydział rozwija się sam, ten wierzy w akademicką wersję samoróżdżtwa, która w świecie globalnej konkurencji jest mitem. Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne.

## Rekrutacja jako akt geoekonomii intelektualnej

Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne. Potoczne przekonanie, że rekrutacja adiunkta sprowadza się do znalezienia „kogoś dobrego”, brzmi wprawdzie kojąco, lecz w praktyce okazuje się niemal bezwartościowe. Musimy bowiem zapytać: dobry względem jakiego wzorca, dla kogo konkretnie i w jakim modelu rozwoju danej jednostki? Czy szukamy samotnej gwiazdy, która rozbłyśnie na firmamencie cytowań, czy raczej katalizatora metodologicznego

zdolnego uruchamiać wokół siebie nowe przepływy wiedzy? Bez tej precyzji rekrutacja staje się rzutem monetą, w którym stawką jest przyszłość wydziału, a nie tylko obsadzenie wakatu.

Rekrutacja w nowoczesnej uczelni badawczej nie przypomina przecież rutynowej wymiany bezpiecznika, gdzie nowa część ma po prostu pasować do starego gniazda. Nie chodzi o to, by po poprzedniku pozostało jedynie ciepłe krzesło, na którym jak najszybciej usiądzie kolejna osoba powielająca te same, wyeksploatowane schematy. Prawdziwym celem jest przesunięcie trajektorii całego wydziału za pomocą pojedynczej, precyzyjnie wymierzonej decyzji personalnej. W tym sensie każda rekrutacja staje się aktem geoekonomii intelektualnej, rozstrzygającym o tym, gdzie w przyszłości popłyną strumienie grantów i jakie koalicje badawcze zdominują krajobraz instytucji. To moment, w którym decydujemy, czy młodzi pracownicy będą wobec siebie komplementarni, czy skazani na cichą wojnę o te same zasoby.

Współczesny paradygmat akademicki, bezlitośnie rozliczający nas z produktywności i widoczności, czyni myślenie o etacie jako o neutralnym uzupełnieniu skrajnie ryzykownym. Dzisiejsza jednostka badawcza konkuruje bowiem nie tylko jakością pojedynczych publikacji, lecz przede wszystkim unikalną strukturą kompetencyjną swoich pracowników. Status R1 w klasyfikacjach Carnegie, nierozerwalnie związany z progami wydatków badawczych i liczbą doktoratów, wymaga długofalowej, niemal bezwzględnej polityki kadrowej. Uczelnia o wielkich ambicjach, która zatrudnia bez refleksji nad układem sił metodologicznych, przypomina inwestora kupującego aktywa wyłącznie na podstawie estetyki opakowania. Efekt bywa kosztowny i, co gorsza, zaskakująco przewidywalny w swojej mierności.

W tym kontekście kluczowa staje się alternatywa między pogłębianiem a poszerzaniem, która nie jest jedynie akademickim słowotwórstwem, lecz pytaniem o fundament przewagi. Musimy rozstrzygnąć, czy nowy adiunkt ma wzmocnić istniejący już klaster badań, tworząc masę krytyczną w danej dziedzinie, czy też ma poszerzyć pole wydziału o obszar strategicznie potrzebny, choć dotąd nieobecny. To wybór między defensywnym betonowaniem pozycji a ofensywnym zdobywaniem nowych terytoriów poznawczych. Każda z tych dróg ma swoje uzasadnienie, o ile wynika z chłodnej analizy braków infrastrukturalnych, a nie z towarzyskiego przypadku.

W małych jednostkach błąd rekrutacyjny bywa szczególnie dotkliwy, gdyż zatrudnienie osoby tematycznie identycznej z pracownikiem już walczącym o niezależność rzadko rodzi synergię. Zamiast dwóch uczonych wspierających się metodologicznie, otrzymujemy często dwóch konkurentów skazanych na cichą wojnę o te same, ograniczone zasoby. Akademia lubi wprawdzie nazywać takie układy współpracą, lecz bywa to współpraca w takim sensie, w jakim dwa drapieżniki współdzielą ten sam las. Zamiast budować wspólną wartość, tworzymy wtedy poligon, na którym

energia badawcza spala się w jałowych konfliktach o rozpoznawalność i dostęp do doktoranckich rąk.

Rozwiązaniem jest synergia kompetencyjna, czyli takie ustawienie procesów i ról w zespole, które maksymalizuje efekty pracy przy zachowaniu trwałości zawodowej i wzajemnego wsparcia. Wydział rośnie najmądrzej nie wtedy, gdy bez końca replikuje własny profil, lecz gdy tworzy przestrzeń dla zróżnicowanych specjalizacji dających się łączyć w projekty większe niż suma części. Taka strategia ma wymiar ekonomiczny, bo drastycznie zwiększa portfolio możliwych aplikacji grantowych, oraz antropologiczny, gdyż skutecznie rozbraja plemienność wewnątrz jednostki. Zamiast budować wydział jako zbiór izolowanych mikroksięstw, powinniśmy projektować archipelag, którego wyspy mają własne profile, ale wspólne szlaki handlowe.

W praktyce oznacza to, że opis stanowiska musi stać się narzędziem świadomego projektowania, a nie tylko biurokratycznym formularzem służącym do odhaczania ustawowego minimum. Zbyt wąski opis zamyka pole manewru i zaprasza jedynie ludzi przewidywalnych, podczas gdy zbyt szeroki staje się pustą deklaracją, z której nie wynika żaden realny sygnał dla rynku. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który musi precyzyjnie wyważyć proporcje między rygorem a otwartością. Musi on wiedzieć, gdzie niezbędna jest ostrość metodologiczna, a gdzie warto zostawić przestrzeń dla kandydatów z nieoczywistym, ale produktywnym połączeniem dyscyplin.

W tym procesie ujawnia się kompetencja kulturoznawcza lidera, gdyż dobra rekrutacja wykracza daleko poza proste rozpoznanie, kto posiada najbardziej imponujące zestawienie publikacji. Polega ona również na odczytaniu, jakie wyobrażenie o własnej dziedzinie niesie kandydat i czy postrzega ją jako zamknięty folwark terminologiczny. Szukamy ludzi zdolnych do rozsądnej translacji między językami nauki, polityki publicznej i praktyki instytucjonalnej, co jest kluczowe dla przetrwania w nowoczesnym ekosystemie wiedzy. Kandydat musi rozumieć, że jego praca nie kończy się na postawieniu ostatniej kropki w artykule, lecz obejmuje uczestnictwo w złożonym obiegu reputacji i codziennych napięć.

Kampusowa wizyta rekrutacyjna staje się w tej logice chwilą prawdy, znacznie ważniejszą niż grzecznościowy objazd gabinetów i wymiana uprzejmości przy kawie. To moment, w którym kandydat bada, czy jednostka posiada realne środowisko współpracy, czy jedynie dekorację koleżeńskości skrywającą głębokie podziały. Szczególnie wymowna jest przestroga przed zjawiskiem pustej sali podczas seminarium kandydata, co nie jest drobną wpadką logistyczną, lecz komunikatem cywilizacyjnym. Pusta sala oznacza, że wydział nie panuje nad własnym ceremoniałem uznania i nie potrafi skupić uwagi wokół decyzji, od której zależy jego przyszłość.

Taki wydział zdradza sam siebie, wysyłając w świat sygnał o chronicznym rozproszeniu i braku elementarnego szacunku dla wspólnotowego wysiłku intelektualnego. Później następuje moment najbardziej niedoceniany przez tych, którzy o rekrutacji myślą wyłącznie w kategoriach plebiscytu prestiżu – ustalenie realnego pakietu startowego. To właśnie tutaj rozstrzyga się, czy uczelnia rzeczywiście pragnie, aby nowy adiunkt stał się samodzielnym badaczem, czy chce jedynie odnotować sukces wizerunkowy. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do głębokiej wody i bez cienia ironii nazwano to kursem pływania. Różnica między tymi dwoma podejściami jest drastyczna i determinuje, czy nowo zatrudniona osoba rozwinie skrzydła, czy ugrzęźnie w marazmie.

## Infrastruktura wzrostu: Jak chronić czas i potencjał badacza

Poważne instytucje akademickie doskonale rozumieją, że nowo zatrudniony badacz potrzebuje do życia czegoś znacznie istotniejszego niż tylko terminowy przelew pensji na konto. Prawdziwym kapitałem, który decyduje o przetrwaniu talentu, jest czas, odpowiednia infrastruktura, przewidywalność ścieżki oraz solidny pomost prowadzący do pierwszych sukcesów. W codziennej praktyce oznacza to wymierne zwolnienia z części obciążeń dydaktycznych, realne środki na rozruch badań oraz wsparcie wykwalifikowanego personelu pomocniczego. Nie zapominajmy o dostępie do specjalistycznego sprzętu, nowoczesnego oprogramowania czy przestrzeni, która sprzyja wymianie myśli między ludźmi. Nie chodzi tutaj o zapewnianie naukowcom zbędnego luksusu, lecz o elementarną higienę pracy w świecie zdominowanym przez biurokrację. Chodzi o uniknięcie sytuacji, w której młody pracownik od pierwszego dnia staje się etatowym strażakiem, administratorem i producentem cudów z niczego. Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne.

Współczesne wytyczne dotyczące obciążeń pracowniczych coraz częściej opierają się na jawnej dystrybucji procentowego wysiłku między badania, dydaktykę oraz tak zwany service. Service, czyli obciążenia organizacyjne polegające na pracy na rzecz instytucji, bywa często studnią bez dna dla początkujących karier. Jednostkowe polityki wielu uniwersytetów amerykańskich pokazują, że obciążenie to może być formalnie rekonfigurowane w zależności od zewnętrznego finansowania czy funkcji administracyjnych. Decyzje w tej sprawie powinny być ustalane przez kierownika po rzetelnej rozmowie z pracownikiem, co nadaje procesowi ludzki wymiar. Choć na pierwszy rzut oka wydaje się to jedynie suchą techniką zarządzania, w istocie jest to nowoczesny instrument ochrony czasu badawczego. Gdy obowiązki są opisane procentowo i poddane okresowemu przeglądowi,

znacznie trudniej udawać, że czyjaś niewidzialna praca po prostu nie istnieje. Trudniej również wrzucać ludzi w wir zadań pod hasłem, że przecież wszyscy robimy swoje.

W dobrze zarządzanym wydziale nikt nie robi po prostu swojego, lecz każdy realizuje to, co ma uzasadnienie strategiczne. To prowadzi nas bezpośrednio do kwestii doskonałości, która w akademii bywa opisywana albo w sposób sentymentalny, albo wręcz policyjny. Ujęcie sentymentalne zakłada, że wybitne osiągnięcia po prostu wypływają z czystej pasji i nieposkromionego talentu jednostki. Z kolei podejście policyjne tworzy wokół nauki opresyjne mechanizmy rankingowe, jakby same wskaźniki miały magicznie rodzić wartościową wiedzę. Ujęcie proponowane przez Charlesa Tabera jest znacznie trzeźwiejsze i pozbawione zbędnych złudzeń co do natury ludzkiej pracy. Doskonałość nie jest ani spontanicznym cudem, ani produktem samej kontroli, lecz wynikiem odpowiednio zaprojektowanej infrastruktury wzrostu. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który buduje fundamenty pod przyszłe sukcesy swojego zespołu.

Młody pracownik nie powinien od razu biec po największy możliwy grant, przypominając początkującego alpinistę wybierającego pionową ścianę w środku burzy. Strategia polegająca na zaczynaniu od małych kroków i gryzieniu rzeczywistości małymi kęsami nie jest bynajmniej wyrazem małoduszności czy braku ambicji. Jest to raczej wyraz głębokiego zrozumienia faktu, że reputację grantową buduje się sekwencyjnie i z dużą cierpliwością. Mniejsze projekty dostarczają niezbędnych danych wstępnych, uczą sprawnego zarządzania budżetem oraz budują wiarygodność w oczach agencji finansujących. Pozwalają one tworzyć powtarzalny nawyk aplikowania, który jest kluczowy dla długofalowego przetrwania w systemie nauki. Dokładnie dlatego tak istotne są dziś programy wspierające wczesnych badaczy, takie jak prestiżowy NSF CAREER. System nie premiuje już wyłącznie samotnego autora artykułów, lecz zdolność budowania trwałej trajektorii przywódczej.

W tej samej logice mieści się fundamentalna zasada utrzymywania wielu żelazek w ogniu, co chroni przed paraliżującym lękiem. Jedna z największych klęsk młodego badacza polega na traktowaniu pojedynczej aplikacji grantowej jak ostatecznego wyroku metafizycznego. Jeśli projekt przejdzie, świat wydaje się mieć sens, lecz jeśli nie, świat ujawnia swoją rzekomą niesprawiedliwość. Tymczasem świat grantowy jest w istocie systemem probabilistycznym, a nie sakramentalnym, co wymaga od nas chłodnej kalkulacji. Rozsądny kierownik uczy więc swoich ludzi portfelowego podejścia do ryzyka, które pozwala na zachowanie spokoju w obliczu porażki. Nie wolno uzależniać całej swojej przyszłości od jednego rozdania, bo to prosta droga do frustracji i wypalenia. Trzeba utrzymywać zróżnicowany rurociąg aplikacji, wchodzić w relacje z różnymi agencjami oraz testować różne formaty współpracy.

Amerykański NIH przypomina dziś wprost, że ponowne zgłoszenia mają formalną strukturę odpowiedzi na wcześniejszą, często surową ocenę recenzentów. Możliwość ponownego złożenia wniosku po otrzymaniu szczegółowego podsumowania jest elementem normalnego cyklu aplikacyjnego w nowoczesnej nauce. To niezwykle ważne, ponieważ legitymizuje kulturę poprawiania i ciągłego doskonalenia, zamiast promować kulturę obrażania się na świat. W nauce urażona duma jest zwykle znacznie słabszą walutą niż dobrze wykorzystana, konstruktywna krytyka ze strony środowiska. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, dlatego system musi wspierać badacza w procesie wyciągania wniosków z porażek. Zrozumienie, że błąd jest częścią procesu, pozwala na budowanie odporności psychicznej, która jest niezbędna w tym zawodzie. Tylko w ten sposób możemy przejść od reaktywnego zarządzania kryzysowego do strategicznego budowania sukcesu jednostki.

Warto w tym miejscu zatrzymać się przy samej kulturze mentoringu, która bywa w naszych warunkach traktowana po macoszemu. Nowoczesne badania i raporty o mentoringu w nauce są jednak jednoznaczne i nie pozostawiają miejsca na domysły. Skuteczny mentoring nie jest luksusowym dodatkiem do kariery, lecz jednym z kluczowych warunków reprodukcji wysokiej jakości badań. National Academies opisują efektywny mentoring w obszarach STEMM jako krytyczny dla rozwoju studentów oraz młodych, obiecujących badaczy. Dotyczy to szczególnie osób z grup niedoreprezentowanych, które często zmagają się z barierami niewidocznymi dla większości. Model przypadkowego trafienia na dobrego promotora lub życzliwego seniora po prostu nie wystarcza w dzisiejszym świecie. Mentoring musi być traktowany jako trwała infrastruktura, a nie jako szczęśliwy zbieg okoliczności czy uśmiech losu.

Zespół mentorski rozprasza ryzyko i zmniejsza zależność od pojedynczej relacji, która bywa świetna, ale bywa też dusząca. Jeden człowiek rzadko wystarcza, ponieważ nikt nie jest jednocześnie ekspertem od grantów, dydaktyki i lokalnej topografii instytucji. Tenure and promotion, czyli strategiczny proces stabilizacji zatrudnienia i awansu, zapewnia przejrzystość ścieżki zawodowej i chroni przed arbitralnością. Synergia kompetencyjna, czyli takie ustawienie ról w zespole, które maksymalizuje efekty pracy, zastępuje pusty slogan współpracy realnym mechanizmem. Strategiczna informacja zwrotna, czyli wczesne i uczciwe korygowanie trajektorii rozwoju badacza, zapobiega katastrofom w dossier naukowym. Przemoc symboliczna, czyli niejawne rytuały i hierarchie funkcjonujące wewnątrz jednostek, musi zostać zastąpiona przez transparentne zasady gry. Tylko wtedy mentoring przestaje być pustym hasłem, a staje się realnym narzędziem budowania kariery.

Trzeba w tym miejscu powiedzieć rzecz niewygodną: akademia uwielbia moralizować na temat mentoringu, lecz jednocześnie fatalnie go wycenia. Praca mentorska bywa traktowana jako

naturalny odruch troski, a nie jako część realnej i policzalnej gospodarki czasu. Stąd bierze się zjawisko ukrytego service, czyli nieformalnej pracy wspierającej, która rzadko znajduje odzwierciedlenie w oficjalnych raportach. Kobiety oraz przedstawiciele grup mniejszościowych znacznie częściej stają się adresatami próśb o dodatkową opiekę czy uczestnictwo w komisjach. Dane AAUP pokazują, że nierówności strukturalne w hierarchii akademickiej nadal są wyraźne i wymagają systemowych rozwiązań. Klasyczne badania nad obciążeniami wskazują, że na uczelniach doktorskich kobiety częściej wykonują ponadprzeciętną liczbę zadań administracyjnych. To nie jest jedynie drobny detal socjologiczny, lecz potężny mechanizm niesprawiedliwej dystrybucji szans zawodowych.

Kto ma więcej niewidzialnej pracy, ten siłą rzeczy ma mniej czasu na publikacje, granty i budowę rozpoznawalności. Zatem dashboardy obciążeń oraz świadome reparacje za historyczne przeciążenia nie są ideologicznym dodatkiem, lecz instrumentem racjonalizacji produkcji wiedzy. Instytucja, która udaje, że ukryta praca nie istnieje, oszukuje nie tylko swoich ludzi, lecz także własne wskaźniki. Dopełnieniem tego obrazu jest dydaktyka, która potrafi być zarówno błogosławieństwem, jak i przekleństwem dla młodego naukowca. Nic tak skutecznie nie niszczy początkującej kariery badawczej jak źle zorganizowana dydaktyka oparta na micie o herosie. Owszem, ambitny człowiek sam wszystko dopracuje, ale kosztem swoich badań, zdrowia i czasu wolnego. Jeśli dopracuje każdy kurs od zera do perfekcji, to niedługo zacznie publikować jedynie wspomnienia o swoich planach.

Strategia przydzielania kursów z gotowymi materiałami oraz pozwalania na powtarzalność tych samych zajęć nie jest ucieczką od jakości. Przeciwnie, jest to świadoma ochrona jakości przed niepotrzebnym spalaniem energii w procesach, które można zoptymalizować. Korzystanie z mid-course assessments, czyli praktyki polegającej na zbieraniu opinii w trakcie trwania semestru, pozwala na uniknięcie katastrof. W dobrze zarządzanym wydziale nikt nie robi po prostu swojego, ponieważ każdy element pracy jest częścią większej architektury. To jest właśnie instytucjonalna różnica między rzuceniem kogoś na głęboką wodę a profesjonalnym kursem pływania pod okiem trenera. Bez tej infrastruktury akademia staje się archipelagiem samotnych wysp, na których młodzi badacze walczą o przetrwanie. To nie jest polityka rozwoju, lecz kosztowny eksperyment na ludzkiej wytrzymałości, który musimy jak najszybciej zakończyć.

# Architektura wydolności: od chaosu do łańcucha wartości

To jeden z tych bolesnych paradoksów, które trawią współczesną uczelnię od środka, niszcząc potencjał tam, gdzie powinien on rozkwitać. Nadmierny perfekcjonizm dydaktyczny u młodych badaczy rzadko bowiem przekłada się na realny skok jakościowy w nauczaniu, kończąc się zazwyczaj degradacją ich całego profilu zawodowego. Wydział, który rzeczywiście aspiruje do miana ośrodka doskonałości, nie może zatem nagradzać wyłącznie najbardziej heroicznych, wręcz samobójczych form poświęcenia jednostki. Zamiast tego musi on premiować kompetentną trwałość, czyli stan, w którym wysoka jakość pracy wynika z higieny systemu, a nie z wycieńczenia organizmu. Na tym fundamencie pojęcie synergii przestaje być wreszcie pustym, korporacyjnym sloganem, stając się realnym mechanizmem przetrwania. Synergia nie oznacza przecież zbiorowego, błogiego samopoczucia, lecz precyzyjne ustawienie relacji między wszystkimi aktorami akademickiej sceny.

Właściwie zaprojektowane laboratorium powinno działać według logiki rurociągu, gdzie sukces jednej części układu realnie i wymiernie wzmacnia sukcesy pozostałych ogniw. W takim modelu starsi doktoranci uczą się zarządzania projektami poprzez mentoring, podczas gdy młodsi zyskują jasne punkty odniesienia dla swoich poszukiwań. Promotor nie musi wówczas tonąć w dziesiątkach drobnych interakcji operacyjnych, zyskując bezcenny czas na zdobywanie kolejnych grantów i budowanie strategii. Wydział w ten sposób produkuje nie tylko kolejne publikacje, lecz przede wszystkim ludzi w pełni przygotowanych do przejmowania nowych, odpowiedzialnych ról społecznych. To nie jest sentymentalna wspólnota oparta na uściskach dłoni, lecz dobrze ustawiony łańcuch wartości. Warto przy tym pamiętać, że każda dysfunkcja w tym łańcuchu generuje koszty, których nie da się pokryć żadną dotacją.

Aby lepiej to zrozumieć, warto przyjrzeć się fascynującemu, choć destrukcyjnemu ekosystemowi, jakim jest źle zarządzany wydział. W takim miejscu wszyscy są jednocześnie chronicznie przepracowani, głęboko niedocenieni i wiecznie zaskoczeni terminami, które przecież widniały w kalendarzu od roku. Każdy pracownik żyje tam w zupełnie innym czasoprzestrzennym kontinuum, a jedynym punktem styku są comiesięczne zebrania służące udowadnianiu, że komunikacja wewnętrzna ostatecznie szwankuje. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do głębokiej wody i bezrefleksyjnie nazwano to kursem pływania. W dobrze zarządzanej jednostce cudów wprawdzie nie ma, lecz przynajmniej wiadomo, kto ponosi odpowiedzialność za konkretne odcinki frontu. Jasne zasady rozdzielania obciążeń sprawiają, że praca przestaje być walką o ogień, a staje się przewidywalnym procesem.

W takim cywilizowanym środowisku kierownik przestaje wreszcie udawać wróżbitę i zaczyna posługiwać się twardym językiem danych oraz priorytetów finansowych. Strategiczna informacja zwrotna, czyli wczesne i uczciwe korygowanie trajektorii rozwoju badacza przed oficjalną oceną dorobku, pozwala uniknąć katastrof w dossier na długo przed terminem. Może i brzmi to mniej romantycznie niż mit o natchnionym naukowcu pracującym w całkowitym odosobnieniu, niemniej jest to podejście znacznie bardziej skuteczne. W zgodzie z duchem publikacji fundacji Dobre Państwo należy zauważyć, że polskie uniwersytety zbyt często uciekają w martwe procedury. Robią to zazwyczaj po to, by uniknąć otwartej, merytorycznej debaty, która mogłaby naruszyć zastany, wygodny układ sił. Właśnie dlatego strategiczny lider nie może być jedynie dozorcą formularzy, lecz musi stać się prawdziwym architektem wydolności naukowej.

Instytucja badawcza pozbawiona żywej, czasem nawet ostrej debaty, nieuchronnie zamienia się w bezduszny urząd do spraw dystrybucji wiedzy. Z kolei instytucja pozbawiona jasnych zasad staje się męczącym teatrem zmęczonych indywidualności, w którym każdy gra swoją własną, tragiczną rolę. Prawdziwa sztuka zarządzania polega na tym, by nie wybrać żadnej z tych nędzy, lecz budować przestrzeń dla sporu merytorycznego. Kierownik bez rygoru jest bowiem miękki, natomiast kierownik bez wyobraźni pozostaje ślepy na nadchodzące zmiany w świecie nauki. Musi on tworzyć środowisko, w którym service, czyli obciążenia organizacyjne i prace administracyjne na rzecz jednostki, nie stają się kotwicą ciągnącą młode talenty na dno. Dopiero wtedy rekrutacja, mentoring i polityka grantowa zaczynają tworzyć spójną, logiczną całość, którą można nazwać technologią reprodukcji doskonałości.

Kto widzi w tych działaniach jedynie osobne, nudne procedury administracyjne, ten najwyraźniej nie rozumie, jak funkcjonuje złożony system społeczny. Kto jednak widzi system, ten pojmuje, że nawet najwybitniejszy kandydat zmarnuje swój potencjał w źle zaprojektowanej, toksycznej architekturze. Z drugiej strony, badacz po prostu bardzo dobry może rozkwitnąć i osiągnąć wyżyny w środowisku, które rozumnie znajduje równowagę między ambicją a infrastrukturą. Projektowanie ścieżek rozwoju nie jest zatem dodatkiem do nauki, lecz jej fundamentem, bez którego cała konstrukcja prędzej czy później runie. Wymaga to jednak odwagi, by porzucić stare przyzwyczajenia i spojrzeć na wydział jak na precyzyjny mechanizm, a nie zbiór przypadkowych ludzi. W życiu akademickim istnieją bowiem dwa gatunki fikcji, a najgroźniejszą z nich jest wiara, że jakość narodzi się sama z chaosu.

# Tenure jako architektura argumentu: Jak wygrać awans naukowy

Pierwszy z nich głosi, że prawda obroni się sama. Drugi, że dorobek obroni się sam. Obie tezy są wzruszające, obie są częściowo fałszywe, a w praktyce obie bywają zabójcze dla ludzi, którzy zbyt późno odkrywają, że instytucje nie czytają dusz, lecz dokumenty. Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne. W świecie akademickim wiara w to, że jakość obroni się bez rzetelnej narracji, jest formą instytucjonalnej naiwności. To moment, w którym badacz musi zrozumieć, że jego praca nie kończy się na publikacji, lecz na jej skutecznym zakomunikowaniu systemowi ocen.

Właśnie dlatego kwestia tenure and promotion, czyli procesu stabilizacji zatrudnienia i awansu naukowego, nie może być traktowana jako moment technicznego domknięcia kariery. Nie jest to rodzaj administracyjnego sakramentu, który spływa na kandydata po przekroczeniu odpowiedniej liczby publikacji i godzin zajęć. To jest sąd o wiele głębszy, dotykający samej istoty akademickiej użyteczności i trwałości. Jest to werdykt o tym, czy dana osoba w oczach własnej wspólnoty uosabia potencjał trwałej, rozpoznawalnej i reprodukowalnej wartości naukowej. Nie szukamy tu chwilowego błysku ani serii miłych aktywności, lecz fundamentu, na którym można budować przyszłość jednostki.

Portfolio awansowe należy pisać dokładnie tak, jak pisze się wniosek o grant, co stanowi jedną z najpraktyczniejszych zasad w całym omawianym ujęciu. Grant nie jest przecież składem przypadkowych materiałów, lecz precyzyjną konstrukcją argumentu, która musi uwieść recenzenta swoją logiką. Ma on przekonać czytelnika, że projekt jest spójny, wykonalny, znaczący i przede wszystkim wart inwestycji. Dokładnie tak samo powinno działać portfolio tenure, funkcjonując nie jako magazyn osiągnięć, lecz jako wyreżyserowana sekwencja dowodów. Kandydat ma nie tylko posiadać dorobek, ale musi go przedstawić tak, by aparat oceny zrozumiał głębszy sens jego zawodowej trajektorii.

Współczesne oficjalne wytyczne dotyczące awansów wyraźnie potwierdzają ten zwrot ku przejrzystości i architekturze argumentu. Virginia Tech w aktualnych wytycznych z 2025 roku opisuje dossier jako dokument, który ma zostać złożony według rygorystycznych zasad formalnych, obejmujących oświadczenie kandydata i certyfikację poprawności. Brown University w podręczniku administracyjnym na rok 2026 podkreśla z kolei, że każda jednostka jest odpowiedzialna za to, by kadra z wyprzedzeniem otrzymała jasne informacje o standardach. To nie przypadek, lecz dowód, że instytucje coraz lepiej rozumieją ryzyko nieczytelnych kryteriów. Jeśli dossier jest jedynie

zlepkiem informacji bez linii narracyjnej, system promuje niekoniecznie najlepszych, lecz tych, którzy lepiej odgadli niewypowiedziane oczekiwania.

W tym kontekście kluczowe znaczenie mają tak zwane dokumenty kulturowe, czyli zestawy niepisanych reguł interpretacyjnych właściwych dla danej dyscypliny, które pozwalają na demistyfikację procesu oceny. To pojęcie zasługuje na mocną obronę, bo dotyczy jednego z najczęściej przemilczanych mechanizmów niesprawiedliwości akademickiej. W wielu dyscyplinach formalne kryteria brzmią pozornie uniwersalnie, ale ich lokalna interpretacja jest silnie uzależniona od zwyczajów pola. Inaczej czyta się przecież pierwsze autorstwo w biomedycynie, a zupełnie inaczej waży się monografię w humanistyce. Jeśli jednostka nie tłumaczy tych kodów jawnie, system premiuje tych, którzy przyszli do niego już wyposażeni w odpowiedni kapitał kulturowy, co zamienia ocenę jakości w loterię socjalizacji.

Niezwykle istotna jest także myśl, że przygotowanie do tenure nie zaczyna się w roku składania dossier, lecz znacznie wcześniej. W tym miejscu koncepcja pre-tenure review, czyli strategicznej informacji zwrotnej udzielanej badaczowi przed oficjalną oceną dorobku, okazuje się rozwiązaniem szczególnie rozsądnym. Instytucja, która czeka z pełną diagnozą do ostatniego roku, zachowuje się jak lekarz, który z troski o komfort pacjenta postanowił przez pięć lat nie robić badań kontrolnych. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do wody i nazwano to kursem pływania. Prawdziwy lider wie, że procedura bez infrastruktury wsparcia jest tylko papierowym państwem, które jedynie maskuje brak realnej strategii rozwoju.

## Architektura sukcesu: Jak zaprojektować czytelne dossier

Spóźniona troska przełożonego, objawiająca się w pełnym empatii westchnieniu nad nieudanym wnioskiem awansowym, jest w istocie wyrafinowaną formą instytucjonalnego zaniedbania. Kandydat na tym etapie kariery nie potrzebuje bowiem uprzejmego milczenia, lecz strategicznej informacji zwrotnej, czyli praktyki polegającej na wczesnym i uczciwym korygowaniu trajektorii rozwoju badacza przed oficjalną oceną dorobku. Musimy pytać o to, czy portfolio nie przypomina archipelagu przypadkowych wysp, czy publikacje układają się w czytelny program, a granty budują narrację o naukowej suwerenności. Należy sprawdzać, czy obciążenia organizacyjne nie rosną zbyt gwałtownie i czy dydaktyka nie anektuje przestrzeni przeznaczonej na myślenie, zanim sieć zewnętrznej rozpoznawalności zdąży zapuścić korzenie. To nie są pytania, które zadaje się przy mecie, lecz takie, które mają moc zmiany kursu statku, zanim uderzy on w rafy biurokratycznej

obojętności. Takie podejście jest bardzo pragmatyczne, bardzo konieczne i, niestety, wciąż bardzo rzadkie.

Centralnym wymogiem konstrukcyjnym całego dossier staje się podsumowanie wykonawcze – narzędzie intelektualnie znacznie prostsze, niż skłonni są przyznać uczeni, a zarazem potężniejsze niż dziesiątki stron gęstego autoopisu. Kandydat nie może naiwnie zakładać, że recenzenci, członkowie komitetów czy dziekan z własnej woli podejmą trud składania rozproszonych danych w spójny obraz jego naukowego znaczenia. Musi tę pracę wykonać za nich, unikając przy tym taniej manipulacji, lecz precyzyjnie wskazując na rdzeń swoich osiągnięć oraz ich wzajemne powiązania. Podsumowanie ma uchwycić łączną liczbę i charakter publikacji, strukturę finansowania oraz role autorskie, które definiują pozycję badacza w międzynarodowym polu naukowym. Chodzi o to, by najważniejsze fakty, od wykształconych doktorantów po sukcesy dydaktyczne, podać w formie niewymagającej od czytelnika nadmiernego, archeologicznego zapału. Bycie życzliwym dla recenzenta nie jest kapitulacją wobec jego pośpiechu, lecz rozumnym uznaniem realiów instytucjonalnej uwagi w świecie przepełnionym tekstem.

W dobie informacyjnego przebodźcowania uprzejmość wobec czytelnika staje się istotną kategorią merytoryczną, ponieważ nawet najbardziej rzetelny recenzent nie dysponuje nieskończonymi zasobami czasu. Dossier pozbawione czytelnej warstwy agregującej i argumentacyjnej naraża się na paradoksalną karę za własne bogactwo, gdzie nadmiar szczegółów skutecznie maskuje jakość najważniejszych dokonań. Przypomina to niefortunną wystawę, na której prawdziwe arcydzieło wisi obok przypadkowych szkiców, pozbawione właściwego oświetlenia, opisu oraz logicznego porządku. Tylko wyjątkowo cierpliwy i zdeterminowany widz zdoła odkryć, co w takim gąszczu jest naprawdę wartościowe, lecz instytucja nie powinna wymagać od komisji heroizmu interpretacyjnego. Zamiast tego należy oczekiwać czytelności, która sprawi, że sekcja badawcza przestanie przypominać martwą kartotekę, a stanie się żywym dowodem na spójność realizowanego programu. To jest jeden z tych kluczowych momentów, w których rozstrzyga się los całej procedury awansowej i przyszłość kandydata.

Badacz, który publikował w różnych nurtach i współpracował z wieloma zespołami, łatwo może sprawiać wrażenie osoby merytorycznie rozproszonej, choć często jest to jedynie złudzenie optyczne. Zadaniem dossier jest wykazanie głównej nici, czyli tego zespołu problemów, który konstytuuje twardy rdzeń pracy i spaja poszczególne projekty w logiczną całość. Trzeba pokazać, jak dane wstępne z jednego obszaru zasiliły kolejny wniosek i jak różnorodne tematycznie publikacje mieszczą się w jednej matrycy pytań oraz metod. Innymi słowy, kandydat musi zbudować teorię własnej drogi badawczej, zamiast liczyć na to, że ktoś inny dostrzeże w jego działaniach głęboki, ukryty sens. W tym procesie kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz

architektem wydolności naukowej, czyli liderem projektującym warunki sprzyjające rozwojowi zamiast jedynie pasywnego administrowania kryzysami. Młodzi badacze zbyt często prezentują swój dorobek z nadmiarem technicznego detalu, zapominając o argumentacji, dlaczego ich praca realnie przesuwa granice dyscypliny.

Sekcja dydaktyczna w źle zaprojektowanych systemach bywa traktowana albo w sposób sentymentalny, albo czysto mechaniczny, przy czym oba podejścia są intelektualnie jałowe. Podejście sentymentalne zakłada, że miłość do studentów jest wartością samą w sobie, natomiast mechaniczne redukuje całą złożoność nauczania do średnich ocen z ankiet. Kandydat powinien jednak pokazać trend rozwojowy, innowacje oraz integrację badań z dydaktyką, a także często niewidzialny mentoring, który kształtuje przyszłe pokolenia uczonych. Współczesne badania nad wspieraniem młodych talentów podkreślają, że efektywna opieka naukowa nie może być pozostawiona przypadkowi, lecz musi być rozpoznawana jako realny składnik jakości środowiska. Jeśli instytucja poważnie traktuje swoją misję, nie może udawać, że mentoring jest tylko tłem dla publikacji, gdyż jest on kluczowym mechanizmem reprodukcji akademickiej przyszłości. To nie jest sentymentalny dodatek do etatu, lecz fundament trwałości całego systemu i dowód na dojrzałość kandydata.

Podobnie sekcja poświęcona działalności organizacyjnej (service), czyli obciążeniom polegającym na pracy administracyjnej na rzecz instytucji, wymaga głębokiej korekty zwyczajowego myślenia. Owszem, nadmiar obowiązków biurokratycznych potrafi skutecznie zniszczyć produktywność badawczą, jednak właściwie dobrane zadania budują widzialność i reputację w międzynarodowych obiegach oceny. Zasiadanie w panelach, radach redakcyjnych czy komitetach nagród nie jest drobiazgiem, lecz dowodem na to, że pole zaczyna rozpoznawać kandydata jako istotnego uczestnika porządku normatywnego. Kluczowe jest jednak odróżnienie aktywności o znaczeniu strategicznym od tych, które stanowią jedynie wewnętrzny koszt utrzymania instytucji i nie przynoszą badaczowi korzyści rozwojowych. Młody pracownik nie powinien być mielony przez lokalne komitety, jeśli jego energię można skierować ku pracy profesjonalnej, która realnie buduje prestiż jednostki. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, a my potrzebujemy architektury, która wspiera sukces, a nie jedynie ewidencjonuje wysiłek.

## Władza interpretacyjna: Jak kierownik chroni proces awansu

W tle tej misternie zaprojektowanej architektury awansowej kryje się temat, który wielu wolałoby pominąć milczeniem, a mianowicie kwestia uprzedzeń. Żaden dojrzały tekst o tenure and

promotion, czyli procesie stabilizacji zatrudnienia i awansu naukowego, nie może dziś udawać, że recenzenci i członkowie komisji to byty czysto eteryczne, pozbawione ludzkich ułomności. W rzeczywistości wnoszą oni do sali obrad cały bagaż własnych przyzwyczajeń dyscyplinarnych, założeń klasowych oraz schematów płciowych, a niekiedy także narodowych czy instytucjonalnych uprzedzeń. Często czytają dorobek kandydata przez pryzmat specyfiki własnej uczelni, narzucając mu standardy tempa pracy, które w jego warunkach mogą być zupełnie nieadekwatne. Potrafią nieświadomie zaniżać wagę żmudnej pracy mentoringowej lub nie doszacowywać realnych kosztów przerw rodzinnych i medycznych, co prowadzi do krzywdzących interpretacji ścieżek publikacyjnych kobiet, migrantów czy badaczy o nietypowych profilach metodologicznych. Bardzo ludzkie. Bardzo niesprawiedliwe. I bardzo kosztowne dla samej nauki.

Właśnie w tym miejscu rola kierownika jednostki jako autora listu przewodniego staje się absolutnie fundamentalna dla zachowania rzetelności całego procesu. Kierownik nie jest tu jedynie dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który musi umiejętnie korygować możliwe błędy odczytania dorobku kandydata przez osoby z zewnątrz. List ten stanowi jedną z najbardziej niedocenianych form władzy interpretacyjnej w dzisiejszej akademii, choć w zdrowym systemie nigdy nie powinien stać się tanią hagiografią. Jest to raczej akt głębokiej instytucjonalnej odpowiedzialności, polegający na wypełnianiu luk, których sam kandydat mógł nie zauważyć lub których z przesadnej ostrożności nie chciał eksponować. Dobry kierownik potrafi umieścić słabsze elementy dossier w odpowiednim kontekście, wyjaśniając na przykład, że niższe oceny studenckie to efekt prowadzenia rygorystycznego kursu obowiązkowego, a nie braku kompetencji dydaktycznych.

Warto przy tym pamiętać, że wdrażanie rygorystycznej innowacji dydaktycznej często obniża krótkoterminowe zadowolenie studentów, choć w perspektywie długofalowej znacząco podnosi rzeczywistą jakość kształcenia. Kierownik musi mieć odwagę nazwać opóźnienia i przerwy w karierze w taki sposób, by nie stały się one dla komisji pretekstem do ukrytego zawyżania oczekiwań wobec kandydata. Szczególnego znaczenia nabiera tu kwestia opóźnień tenure, wywołanych przez pandemię, chorobę czy opiekę nad bliskimi, co przecież nie stanowi egzotycznego wyjątku, lecz element realnej biografii każdego człowieka. Problem polega na tym, że współczesne instytucje bywają formalnie wyrozumiałe, ale kulturowo bywają wręcz okrutne w swoim podejściu do czasu. Często dają one kandydatowi dodatkowy rok, a następnie po cichu oczekują, że pokaże on w tym czasie znacznie więcej, skoro teoretycznie miał go więcej do dyspozycji.

To zjawisko to jedna z subtelniejszych form systemowej niesprawiedliwości, która przesuwa koszt losowego zdarzenia z powrotem na barki osamotnionej jednostki. Kierownik, który nie nazwie tego

mechanizmu wprost w swoim liście, zostawia kandydata na pastwę moralistyki przebranej za obiektywizm, co bywa zabójcze dla dalszej kariery. W świecie akademickim bardzo wiele surowości przedstawia się jako szlachetną troskę o wysokie standardy, choć czasem jest to po prostu przejaw instytucjonalnego tchórzostwa. Kierownik bez rygoru jest miękki, ale kierownik bez wyobraźni jest ślepy na ludzki wymiar pracy naukowej. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do głębokiej wody i bez cienia ironii nazwano to intensywnym kursem pływania.

Kolejnym krytycznym punktem jest wybór recenzentów zewnętrznych, który ma w sobie coś z dyplomacji, socjologii elit oraz rygorystycznego prawa dowodowego. Recenzent powinien być nie tylko wybitny i niezależny, ale przede wszystkim odpowiednio bliski profilowi instytucji, w której pracuje oceniany badacz. Kandydat oceniany przez osobę z uczelni o zupełnie innej skali zasobów, innej kulturze publikacyjnej czy innej gospodarce obciążeń może łatwo paść ofiarą zwykłej nieporównywalności warunków pracy. Dlatego kierownik musi myśleć nie tylko kategorią prestiżu nazwiska, lecz także adekwatnością punktu odniesienia, co ułatwia zaktualizowana metodologia Carnegie 2025. Nowe progi R1 czynią porównania między instytucjami bardziej jawnymi, co ma kluczowe znaczenie przy doborze tak zwanych peer institutions, czyli uczelni o zbliżonym profilu i potencjale badawczym.

W procesie tym nie chodzi o to, by recenzent znajdował się na możliwie najdalszym szczycie hierarchii, lecz by jego standard był jednocześnie wysoki i realnie porównywalny. Dochodzi do tego kwestia czasu, ponieważ recenzentów trzeba pozyskiwać bardzo wcześnie, zanim ich kalendarze zostaną szczelnie wypełnione na kolejne miesiące. Nie jest to wyłącznie kwestia techniczna czy administracyjna, lecz przede wszystkim wyraz szacunku dla ich pracy oraz znak dojrzałości samej instytucji. Kierownik, który kontaktuje się z wybitnymi ekspertami na ostatnią chwilę, zachowuje się jak ktoś, kto uważa własny proces za jedyne centrum wszechświata. Taki styl działania ma fatalne skutki, ponieważ zawęża pulę sensownych recenzentów do tych, którzy akurat mają wolne miejsce, co rzadko idzie w parze z najwyższą jakością merytoryczną.

Warto też podkreślić, że w dzisiejszym krajobrazie akademickim sama instytucja tenure pozostaje formalnie żywa, choć działa w warunkach bolesnej restrukturyzacji całego systemu. Dane AAUP wyraźnie pokazują, że struktura zatrudnienia uległa dalszemu przesunięciu na rzecz stanowisk non-tenure track oraz tak zwanych contingent appointments, czyli zatrudnienia terminowego i niepewnego. Udział kobiet oraz osób z grup rasializowanych wciąż ujawnia głębokie nierówności pozycyjne, co stanowi ważny kontekst dla każdego procesu awansowego. Oznacza to, że ścieżka tenure nie jest już neutralnym i powszechnym losem większości kadry, lecz coraz częściej staje się szczególnym kanałem inwestycji instytucjonalnej. Tym bardziej wzrasta odpowiedzialność

kierownika, by proces nie był prowadzony jak rytuał z poprzedniej epoki, ale jak świadome rozpoznanie potencjału długiego trwania.

Zarazem nie wolno nam zapominać, że tenure to nie tylko ochrona konkretnej osoby, ale przede wszystkim ochrona fundamentalnej funkcji uniwersytetu w społeczeństwie. W wielu regulacjach akademickich ciągle powtarza się klasyczny motyw, że stabilizacja zatrudnienia ma służyć zachowaniu i wzmocnieniu podstawowych celów wspólnoty akademickiej. Decyzja o awansie nie jest zatem jedynie prywatną nagrodą dla pracownika za lata wyrzeczeń, lecz deklaracją wspólnoty, że chce związać z sobą daną osobę jako trwały element własnej tożsamości intelektualnej. Taki sens tenure dobrze oddaje język uniwersyteckich bylaws, czyli wewnętrznych statutów, które określają je jako narzędzie zachowania i wzmacniania celów akademickiej wspólnoty. Z tej perspektywy całe dossier staje się czymś więcej niż tylko indywidualnym bilansem; jest testem zgodności między osobistym programem badawczym a długofalową misją instytucji.

Wszystko to prowadzi nas do pytania o to, jak zarządzać energią tych, którzy w tym systemie poczuli się pominięci lub niedocenieni. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, a infrastruktura bez procedury staje się z kolei feudalnym zwyczajem, w którym o losie badacza decyduje kaprys, a nie zasługa. Musimy zatem zmierzyć się z kwestią być może najtrudniejszą w całym procesie zarządzania kadrami naukowymi, czyli co robić z pracownikami, którzy utknęli w martwym punkcie swojej kariery. Jak ożywić potencjał, który został przykryty warstwą administracyjnego kurzu lub zniechęcenia wynikającego z wcześniejszych niepowodzeń? To wyzwanie wymaga od kierownika nie tylko sprawności urzędniczej, ale przede wszystkim strategicznej wyobraźni, która pozwala dostrzec szansę tam, gdzie inni widzą jedynie problematyczny wakat.

## Strategiczne zarządzanie awansami: od formalizmu do sensu

W tym właśnie punkcie przewaga strategicznego kierownika nad zwykłym administratorem staje się bezlitośnie widoczna dla każdego uważnego obserwatora życia akademickiego. Podczas gdy administrator cierpliwie czeka na roczny raport, by mechanicznie wpisać w nim swoje uwagi, prawdziwy kierownik diagnozuje sytuację znacznie wcześniej. Dostrzega on bowiem tych, którzy od lat funkcjonują jedynie jako wieczni współbadacze cudzych projektów, tracąc przy tym bezpowrotnie własną podmiotowość naukową. Widzi badaczy wysyłających zbyt mało aplikacji grantowych oraz tych, których dorobek jest ilościowo przyzwoity, lecz programowo rozproszony i pozbawiony wyraźnego wektora. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności

naukowej, który potrafi zidentyfikować moment, w którym obiecująca kariera zaczyna grzęznąć w jałowej pracy administracyjnej. Bardzo pragmatyczne. Bardzo potrzebne. I rzadko spotykane.

Największym wyzwaniem pozostaje jednak zjawisko, w którym naukowiec po uzyskaniu stałego zatrudnienia osuwa się w specyficzne wypalenie średniego szczebla. Jest to jedna z najbardziej przemilczanych chorób współczesnej akademii, dotykająca ludzi, którzy w sensie czysto formalnym nie są przecież nieproduktywni. Bywają oni nawet niezwykle użyteczni organizacyjnie, przejmując na siebie ciężar codziennego funkcjonowania wydziału i łagodząc wszelkie tarcia systemowe. Problem polega na tym, że taka osoba zaczyna pełnić rolę instytucjonalnego amortyzatora kosztem własnej dalszej drogi badawczej i intelektualnej. Wydział chętnie czerpie z jej stabilności oraz lojalności, lecz jednocześnie przestaje inwestować w jej dalszy wzrost naukowy. To klasyczny mechanizm instytucjonalnego wygaszania talentu, który wymaga radykalnej zmiany podejścia do zarządzania kadrami.

Właśnie dlatego niezbędne są rzetelne przeglądy nie tylko przed uzyskaniem stałego zatrudnienia, ale również w okresie po jego uzyskaniu. Profesor uczelni jest w wielu systemach figurą osobliwie opuszczoną i pozbawioną realnego wsparcia. Jest on bowiem zbyt młody, by otaczała go aura niedostępnego autorytetu, a jednocześnie zbyt stary, by przyciągać uwagę programów dedykowanych dla badaczy na wczesnym etapie kariery. Wystarczająco doświadczony, by obarczać go nadmiarem prac administracyjnych na rzecz instytucji, i wystarczająco kompetentny, by po cichu przejmować najtrudniejsze zadania. Pozostaje jednak zbyt mało spektakularny, by instytucja sama z siebie zapytała, czy znajduje się on jeszcze na drodze ku pełnej profesurze. Wszak to właśnie tutaj potrzeba aktywnego lidera, który nie zadowala się stabilnym przeciętniactwem, lecz szuka potencjału do kolejnego skoku.

W tym miejscu warto przywołać pewną anegdotę, ponieważ akademia bez opowieści byłaby jak senat bez autoprezentacji, a tego nawet najbardziej surowa teoria nie powinna wymagać. Wyobraźmy sobie wydział, w którym kandydat do awansu przynosi teczkę o rozmiarach małego atlasu geograficznego, wypełnioną po brzegi dokumentacją. W środku znajduje się wszystko: publikacje, slajdy, ankiety studenckie, zdjęcia z konferencji, a nawet wzmianki w newsletterach. Komisja patrzy na ten papierowy monument i czuje dziwną mieszankę respektu oraz łagodnego lęku przed koniecznością jego analizy. Po dwóch tygodniach wszyscy członkowie gremium wiedzą już, że kandydat jest niezwykle pracowity, niemniej nikt nie potrafi precyzyjnie wyartykułować, dlaczego właściwie powinien otrzymać awans. To jest właśnie tragedia źle zbudowanego dossier, które imponuje masą, lecz w żaden sposób nie prowadzi rozumu recenzenta.

Uczony myli czasem wielkość stosu papieru z siłą argumentacji, zapominając, że w instytucjach nie wygrywa ten, kto przyniesie najwięcej kartek. Podobnie jak w sądzie, zwycięstwo przypada temu,

kto najczytelniej pokaże, co z przedstawionych dowodów wynika dla przyszłości dyscypliny. Model strategiczny zarządzania awansami, czyli procesami stałego zatrudnienia i awansów, stanowi odpowiedź na dwa przeciwne zagrożenia: proceduralny formalizm oraz feudalną mglistość relacji. Pierwsze z nich zamienia awans w beznamiętną obsługę formularza i sumę metryk, drugie zaś uzależnia wszystko od niejawnych zwyczajów i łaski seniorów. Dobry kierownik musi walczyć z obydwoma tymi zjawiskami, broniąc przejrzystości bez jej niepotrzebnego fetyszyzowania. Ma on tłumaczyć kulturę pola naukowego, przy czym nie może zamieniać jej w instrument wykluczenia zdolnych jednostek.

Tu powraca zbieżność z duchem Fundacji Dobre Państwo, która słusznie krytykuje środowiska akademickie za ucieczkę w jałowy proceduralizm zamiast w spór o sens. Jeśli bowiem rezygnujemy z merytorycznej debaty na rzecz wypełniania tabelek, to strategiczne ujęcie awansów należy czytać jako próbę przywrócenia znaczenia tam, gdzie łatwo o rytualizację. Awans naukowy nie rodzi się spontanicznie z samych dokumentów, lecz wymaga dobrze zorganizowanej interpretacji oraz odwagi w nazywaniu istniejących uprzedzeń. Wymaga on również zdolności do syntezy rozproszonych dokonań i głębokiego szacunku dla realnych warunków ludzkiej pracy w uniwersytecie. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, dlatego musimy dbać o to, by procesy te służyły rozpoznaniu jakości, a nie jedynie jej pozorowaniu.

Procesy stałego zatrudnienia i awansów nie są jedynie magazynem zasług ani konkursowym rankingiem bieżącej aktywności badacza. Stanowią one raczej instytucjonalny osąd o tym, czy dana osoba wytworzyła już taki poziom rozpoznawalności i spójności, by wspólnota chciała związać z nią własny los. Dlatego właśnie dossier musi być precyzyjną konstrukcją argumentu, a recenzenci powinni być dobierani mądrze i z odpowiednim wyprzedzeniem. List kierownika zyskuje w tym kontekście znaczenie strategiczne, pozwalając na wyjaśnienie przerw w życiorysie czy interpretację rozproszonego programu badawczego. Kto sprowadza ten proces do czystej techniki, ten nie rozumie ani istoty awansu, ani fundamentalnej misji współczesnego uniwersytetu. Każda instytucja akademicka opowiada o sobie dwie historie naraz, przy czym ta oficjalna jest zazwyczaj tylko wstępem do znacznie ciekawszej opowieści o ludziach.

## Od archiwisty problemów do architekta wydolności

Każda instytucja opowiada jednocześnie dwie historie, choć rzadko spotykają się one w tym samym folderze reklamowym. Pierwsza to lśniąca narracja o misji, jakości i strategicznych priorytetach, gdzie umiędzynarodowienie i innowacja tańczą w idealnej harmonii. Jest to język oficjalnych dokumentów, stworzony na potrzeby akredytacji oraz uroczystych przemówień. Druga historia jest

jednak pisana na marginesach kalendarzy oraz w niebieskim świetle monitorów o jedenastej wieczorem. Mówi ona o ludziach, którzy łatają cudze zaniedbania, od lat piszą za wszystkich szkice dokumentów i nie potrafią odmówić, bo wciąż wierzą w mit niezastępowalności. Dopiero kierownik, który rozumie obie te opowieści jednocześnie, może rzeczywiście prowadzić wydział ku realnemu rozwojowi.

Kto zna tylko pierwszą historię, ten szybko stanie się zakładnikiem języka strategicznych folderów, czyli duchem w maszynie pustych haseł. Kto zaś zna tylko drugą, ryzykuje bycie cynicznym zarządcą zmęczenia, który zamiast naprawiać wentylację, jedynie rozdaje pracownikom aspirynę. Prawdziwy lider musi zderzyć te dwa światy, aby z wynikającego z nich tarcia wydobyć funkcjonalny porządek. Skuteczne radzenie sobie nie zaczyna się bowiem od reagowania na kryzysy, które traktuje się jak niespodziewane zjawiska atmosferyczne. W rzeczywistości większość instytucjonalnych katastrof nie spada z nieba niczym meteor, lecz dojrzewa powoli w źle zaprojektowanych układach odpowiedzialności. To proces powolnego wygaszania potencjału, który wszyscy widzą, lecz mało kto ma odwagę nazwać po imieniu.

Spójrzmy na młodego pracownika, który od lat nie wysłał własnego grantu, ponieważ funkcjonuje jako darmowy metodolog dla połowy wydziału. Nikt nie powiedział mu wprost, że bycie „pomocną dłonią” to najkrótsza droga do eleganckiej niewidzialności w oczach komisji awansowych. Doktorant z kolei nie kończy pracy, gdyż w jego jednostce uznano, że samodzielność polega na heroicznej i wyniszczającej samotności. Associate professor, choć formalnie stabilny, jest w rzeczywistości wypalony pod ciężarem service, czyli obciążeń organizacyjnych i administracyjnych wykonywanych na rzecz instytucji. Otrzymał on ten nadmiar zadań w nagrodę za stabilizację zatrudnienia, wraz z mglistą obietnicą, że jego sytuacja kiedyś zostanie dostrzeżona. Wszystkie te przypadki nie są błędami jednostek, lecz przewidywalnymi skutkami wadliwej architektury.

Sam kierownik często traci czas na własne badania, ponieważ z każdym rokiem coraz bardziej myli natychmiastowość gaszenia pożarów z odpowiedzialnością za jednostkę. Biega on od spotkania do spotkania, wierząc, że bycie dostępnym w każdej sekundzie jest tożsame z budowaniem stabilnego środowiska pracy. Tymczasem dziekan powtarza, że pewnych zmian nie da się wprowadzić przez wymogi z góry, które często okazują się jedynie wygodną legendą administracyjną. Nikt nie sprawdza, czy przeszkoda jest realnym przepisem, czy tylko skamieniałym zwyczajem udającym twardą procedurę. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do głębokiej wody i nazwano to kursem pływania. Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne dla całej wspólnoty.

Wszystkie te sytuacje, choć wyglądają na osobne dramaty, są w rzeczywistości objawami jednej, głębokiej choroby systemowej. Tą chorobą jest brak infrastruktury rozpoznawania tarcia, zanim

owo tarcie zamieni się w całkowitą awarię mechanizmu. Współczesna praktyka instytucjonalna potwierdza, że wypalenie kadry nie jest defektem indywidualnej odporności, lecz logicznym skutkiem wadliwej organizacji pracy. Nadmierne wymagania przy niedostatecznych zasobach zawsze generują chroniczny stres, a brak systemowego wsparcia drastycznie obniża produktywność. Kiedy ignorujemy te sygnały, piszemy raport o jakości instytucji na ciele i kalendarzu pracownika, co odbiera alibi środowiskom traktującym wyczerpanie jako prywatną słabość. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, które jedynie udaje, że zarządza ludzkim potencjałem.

Z tej perspektywy lider musi działać jak wczesny diagnostyk, identyfikując słabe punkty systemu, zanim doprowadzą one do zawodowych katastrof. Wymaga to stosowania strategicznej informacji zwrotnej, czyli praktyki polegającej na wczesnym i uczciwym korygowaniu trajektorii badacza przed oficjalną oceną dorobku. Takie podejście pozwala na przejście od pasywnego zarządzania kryzysowego do aktywnego budowania sukcesu całej jednostki naukowej. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który projektuje warunki sprzyjające realnemu rozwojowi. Rozróżnienie między recenzentem raportów rocznych a aktywnym doradcą jest tutaj absolutnie fundamentalne dla higieny pracy. Recenzent działa bowiem zawsze ex post, podczas gdy architekt kształtuje przyszłość, nie pozwalając systemowi karać ludzi za błędy w jego własnym projekcie.

## Architektura synergii: Jak zarządzać ludźmi i instytucją

Rola doradcy aktywuje się najskuteczniej w momentach, gdy wciąż można zmienić trajektorię rozwoju naukowego poszczególnych członków zespołu. Strategiczna informacja zwrotna, czyli wczesne i uczciwe korygowanie ścieżki badacza przed oficjalną oceną dorobku, pozwala na uniknięcie bolesnych katastrof w dossier. Gdy kierownik widzi, że ktoś od dwóch lat nie wyprowadził własnej linii badawczej, nie powinien biernie czekać na ostateczny audyt. Zamiast gratulować zaangażowania osobie, której zakres obowiązków administracyjnych rośnie szybciej niż liczba publikacji, należy zapytać, kto i dlaczego przerzuca na nią ciężar podtrzymywania instytucji. Gdy zauważa, że doktoranci utknęli w półmroku niesprecyzowanych oczekiwań, nie wzywa ich do większej samodyscypliny, lecz buduje konkretne harmonogramy i ustala regularne spotkania. Bardzo pragmatyczne. Bardzo konieczne. I bardzo rzadkie.

Właśnie tutaj synergia przestaje być hasłem promocyjnym, a staje się terminem technicznym o głębokim znaczeniu dla struktury instytucji. Synergia kompetentna, czyli takie ustawienie procesów i ról w zespole, które maksymalizuje efekty pracy przy zachowaniu trwałości zawodowej, wyklucza

pasożytnicze osiąganie sukcesu jednej grupy kosztem innej. Jeśli doktoranci mają jasne kontrakty, realne plany rozwoju oraz przewidywalną strukturę projektu, szybciej kończą prace i publikują znacznie sensowniej. To wzmacnia promotorów, ponieważ poprawia ogólną produktywność laboratoriów i buduje ich portfolio mentorskie w sposób zrównoważony. Jeśli starsi doktoranci zarządzają częściami pracy młodszych kolegów, sami zyskują kompetencje przywódcze, a profesor odzyskuje czas na pisanie kluczowych grantów. Synergia nie jest zatem harmonią charakterów, lecz dobrze zaprojektowaną ekonomią wzajemnych korzyści.

Szczególnej ochrony wymaga kategoria zarządzania w górę, która w wielu środowiskach akademickich bywa niesłusznie utożsamiana z eufemizmem dla zwykłego przypochlebiania się władzy. Takie ujęcie jest głęboko błędne i niegodne powagi sytuacji, w jakiej znajduje się współczesny kierownik jednostki. Zarządzanie w górę jest raczej kompetencją translacyjną, wymagającą od lidera umiejętności rozpoznania ambicji, lęków oraz stylu podejmowania decyzji przez dziekana. Inaczej mówi się do dziekana wspinającego się po szczeblach kariery, który chce dobrze wyglądać przed rektorem i światem zewnętrznym. Inaczej do administratora sparaliżowanego nadmiarem danych, który szuka kolejnego arkusza kalkulacyjnego, aby tylko odsunąć w czasie moment podjęcia trudnej decyzji. Bez trafnej diagnozy instytucjonalnej wyobraźni przełożonego każda prośba o dodatkowe zasoby pozostanie jedynie zbyt ogólnym lub zbyt abstrakcyjnym postulatem. Kierownik bez wyobraźni jest ślepy, a kierownik bez rygoru staje się jedynie administratorem cudzych lęków.

Współczesne polityki obciążenia pracą coraz wyraźniej operują językiem proporcji, przejrzystości oraz bezpośredniego związku z misją danej jednostki naukowej. Dokumenty różnych uczelni podkreślają, że rozkład obowiązków między badania a dydaktykę powinien odpowiadać zarówno celom strategicznym, jak i realnemu profilowi pracownika. Taki język bardzo wzmacnia pozycję kierownika wobec wyższych władz, ponieważ pozwala mu operować kategoriami mierzalnego napięcia między oczekiwaniami a zasobami. Gdy lider przynosi zestawienie pokazujące trendy grantowe, obciążenia dydaktyczne oraz błędy w przypisaniu zajęć, przestaje być jedynie petentem. Staje się negocjatorem opartym na twardych danych, zdolnym do merytorycznej obrony interesów swojego zespołu. To jest właśnie moment, w którym zarządzanie przestaje być eufemizmem dla administrowania kryzysem, a staje się realnym narzędziem budowania wydolności.

Samodzielne rozpoznanie krajobrazu uczelni jest warunkiem koniecznym, aby uniknąć administracyjnej ślepoty wynikającej z przyjmowania wyłącznie oficjalnej wersji rzeczywistości. Kierownik, który zna wyłącznie narrację przekazywaną przez dziekana, traci zdolność do strategicznego manewrowania wewnątrz instytucji. Potrzebuje on poziomych sieci informacji, takich jak spotkania z innymi kierownikami, rozmowy z biurami grantowymi czy stały kontakt z

reprezentacją pracowniczą. Tylko wtedy może skutecznie oddzielić to, co naprawdę nienegocjowalne, od tego, co zostało jedynie przedstawione jako nieuchronna konieczność. W świecie instytucji bardzo wiele rzekomych ograniczeń okazuje się po bliższym oglądzie czyjąś preferencją, nawykiem albo formą wygodnego odwlekania decyzji. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, a lider musi wiedzieć, gdzie kończy się papier, a zaczyna realna nauka.

Jednym z największych zagrożeń dla wydziału badawczego jest niekontrolowany zalew odgórnych inicjatyw oraz rytualnych konsultacji, które konsumują czas bez generowania nowej wiedzy. Kierownik, który bezkrytycznie przekazuje wszystkie polecenia z centrali, nie wykazuje się lojalnością wobec instytucji, lecz staje się jedynie bezmyślnym przewodem. Wyobraźmy sobie wydział, w którym każdy nowy formularz i każda ankieta z centrali są traktowane jak wydarzenie epokowe. Pracownicy żyją wtedy w rzeczywistości przypominającej średniowieczny klasztor, do którego co trzy godziny wbiega zdyszany posłaniec z wieścią, że wszystko jest absolutnie najważniejsze. Na końcu tego rytuału wszyscy mają pełne skrzynki odbiorcze, ale puste głowy i brak czasu na napisanie choćby jednej dobrej strony tekstu. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do wody i nazwano to kursem pływania. Prawdziwa lojalność polega na rozpoznaniu, co rzeczywiście służy misji jednostki, a co jedynie konsumuje jej czas pod sztandarem pozornej aktywności.

Dobry kierownik jest tym, który potrafi zamknąć część drzwi, chroniąc zespół przed chaosem, zamiast z nabożeństwem otwierać wszystkie możliwe przejścia. W kontekście rozwoju doktorantów należy porzucić błędne przekonanie, że ich postępy są sprawą odrębną od kondycji całej kadry naukowej. Doktoranci stanowią integralną część infrastruktury wydziałowej, będąc kluczowymi węzłami reprodukcji jakości naukowej, a nie jedynie darmową siłą roboczą. Pozostawienie młodego badacza samemu sobie nie jest romantycznym treningiem charakteru, lecz zwykłym marnotrawstwem talentu i czasu instytucji. Jasne kontrakty, harmonogramy oraz precyzyjne zasady autorstwa nie zabijają autonomii, lecz stanowią fundament, na którym może ona bezpiecznie wyrosnąć. Autonomia bez struktury bywa bowiem jedynie bardziej elegancką nazwą dla całkowitego zagubienia w gąszczu akademickich wymagań.

Współczesny paradygmat mentoringu odchodzi od archaicznego modelu jednego mistrza na rzecz bardziej odpornych, sieciowych struktur wsparcia. Takie rozwiązanie, oparte na kombinacji różnych mentorów i metod, jest znacznie mniej podatne na zmęczenie materiału czy lokalne konflikty personalne. Mniej w nim feudalnej łaski, a znacznie więcej instytucjonalnej przewidywalności, co chroni przed niewidzialnym przerzucaniem pracy na osoby najbardziej dyspozycyjne. Proces awansu zawodowego, traktowany jako strategiczny mechanizm rozwoju kariery, zapewnia przejrzystość ścieżki zawodowej i chroni przed arbitralnością decyzji kadrowych.

Warto jednak zachować zdrowy sceptycyzm wobec powierzchownych recept, ponieważ nie każda polityka nazwana mentoringową rzeczywiście wspiera rozwój badacza. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który musi nieustannie weryfikować skuteczność stosowanych narzędzi.

## Kierownik jako architekt: od biurokracji do inteligencji instytucji

Właśnie w tym miejscu niezbędne okazuje się rzetelne podejście prawne, które wykracza daleko poza jałowe trzymanie się litery przepisów. Reguła instytucjonalna musi być nie tylko zapisana w statucie, ale przede wszystkim realnie egzekwowalna i podatna na mądrą, celową interpretację. Musi ona wykazywać szczególną odporność na próby jej obchodzenia przez lokalny, często toksyczny zwyczaj, który bywa w naszych realiach silniejszy niż oficjalne zarządzenia. Jeśli deklarujemy ochronę młodych badaczy przed nadmiarem obowiązków administracyjnych, a jednocześnie po cichu obciążamy ich zadaniami doraźnymi, to tworzymy jedynie fasadę sprawiedliwości. Podobnie dzieje się z polityką mentoringu, która bez monitorowania jej rzeczywistego przebiegu staje się wyłącznie martwą, biurokratyczną ozdobą. System oferujący teoretyczną możliwość opóźnienia awansu, lecz wymagający za ten czas nadludzkiego dorobku, uprawia w istocie legalistyczne okrucieństwo pod maską współczucia.

Warto w tym kontekście przywołać ducha postulatów zawartych w diagnozach Fundacji Dobre Państwo, które celnie punktują polskie uniwersytety za ucieczkę w jałowe procedury. Zamiast żywej, merytorycznej debaty o kierunkach rozwoju, otrzymujemy często teatr pozornych działań, gdzie liczy się wyłącznie formalna poprawność dokumentacji. Procedura ma jednak sens tylko wtedy, gdy realnie służy żywej funkcji poznawczej i wzmacnia fundamenty instytucji, w której funkcjonujemy. Kierownik strategiczny nie może zatem poprzestać na uspokajającym stwierdzeniu, że wszystko odbywa się zgodnie z przyjętym trybem. Musi on nieustannie pytać, czy dany tryb faktycznie wspiera zdolność jednostki do prowadzenia sporów, przyciągania talentów oraz ochrony czasu badawczego. Jeśli mechanizm ten nie generuje wartości dodanej, to bezrefleksyjna zgodność z nim staje się jedynie estetyczną formą kapitulacji przed biurokracją.

Najbardziej wymagający fragment tej roli dotyczy jednak bezpośrednio samej tożsamości osoby sprawującej funkcję kierowniczą. Postulat zachowania własnej aktywności badawczej nie jest bynajmniej luksusem, lecz fundamentalnym warunkiem zachowania autorytetu poznawczego w środowisku naukowym. Kierownik, który od lat porzuca pisanie, publikowanie i własną pracę koncepcyjną, niebezpiecznie łatwo ulega złudzeniu, że najważniejsze są zadania widoczne w

elektronicznym kalendarzu. Tymczasem w wydziale nastawionym na doskonałość kluczowe bywa właśnie to, co na pierwszy rzut oka pozostaje całkowicie niewidoczne dla systemu. Chodzi tu o godziny chronione na głębokie myślenie, ciszę niezbędną do syntezy faktów oraz długotrwałe przygotowywanie przełomowych wniosków grantowych. Kto sam nie potrafi wywalczyć tej przestrzeni dla siebie, ten z czasem traci zrozumienie dla potrzeby jej ochrony u swoich współpracowników.

Współczesne polityki obciążenia pracą, wdrażane na wielu uczelniach, coraz częściej odchodzą od naiwnego przekonania o konieczności identycznego wkładu każdego pracownika w te same zadania. Pełny etat nie musi oznaczać wykonywania tych samych czynności w tym samym czasie, lecz proporcjonalny udział w pracy zgodnej z misją jednostki. Takie podejście wyposaża kierownika w precyzyjny język, który pozwala na skuteczną obronę czasu badawczego zarówno własnego, jak i całego zespołu. Równość w zespole naukowym nie polega bowiem na identyczności ról, lecz na sprawiedliwym i jawnym uzasadnieniu występujących różnic. Jest to jedno z najdojrzalszych odkryć w dziedzinie nowoczesnej organizacji akademickiej, które pozwala uniknąć pułapki fałszywego egalitaryzmu. Kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, który projektuje przestrzeń dla różnorodnych talentów.

Lider wydziału nie powinien aspirować do miana bohatera zmęczenia, który świeci przykładem permanentnej dyspozycyjności i braku czasu na refleksję. Model przywództwa oparty na przekonaniu, że wartość buduje się poprzez odpowiadanie na każdy e-mail w pięć minut, jest z gruntu destrukcyjny dla nauki. Choć taka postawa może imponować osobom wychowanym w kulcie przepracowania, to z perspektywy rozwoju poznawczego stanowi ona prostą drogę do instytucjonalnej zapaści. Dobry kierownik to nie ten, który heroicznie bierze wszystkie problemy na własne barki, lecz ten, który buduje trwały i przewidywalny porządek. Właściwie zaprojektowana architektura instytucjonalna sprawia, że zbędny heroizm zostaje zastąpiony przez sensowne projektowanie procesów. To jest instytucjonalna wersja dowcipu o człowieku, którego wrzucono do wody i nazwano to kursem pływania – my chcemy budować baseny, nie topić pływaków.

Sukces badawczy nowoczesnego wydziału nigdy nie jest prostą sumą indywidualnych talentów ani mechanicznym wynikiem stosowania poprawnych procedur administracyjnych. Stanowi on raczej rezultat dobrze ustawionej architektury, która chroni czas, porządkuje oczekiwania i bezlitośnie ujawnia wszelkie ukryte koszty funkcjonowania. Szkodliwy mit głosi, że wystarczy zebrać grupę wybitnych ludzi, aby reszta sukcesów wydarzyła się sama, bez żadnego wsparcia organizacyjnego. To przekonanie, choć urokliwe w swej wierze w samoregulującą się wspólnotę uczonych, we współczesnych realiach okazuje się po prostu niebezpiecznie fałszywe. Instytucje badawcze upadają najczęściej nie z braku talentów, lecz z powodu niezdolności do ochrony czasu swoich pracowników

przed rozproszeniem. Nie potrafią one przełożyć indywidualnej ambicji na trwałą przewagę, co prowadzi do marnotrawstwa najcenniejszych zasobów poznawczych.

Figura kierownika musi zatem zostać przemyślana całkowicie od nowa, aby wyjść poza ramy biurokratycznego teatru i ceremonialnego pośrednictwa między dziekanem a kadrą. Nie może on być jedynie eleganckim sekretarzem chaosu, lecz musi stać się prawdziwym architektem infrastruktury poznawczej swojej jednostki. Kierownik nie zarządza ludźmi w sposób bezpośredni i opresyjny, lecz zarządza warunkami, w których ci ludzie mogą pracować na najwyższym poziomie. Kto nie dostrzega tej subtelnej różnicy, skazany jest na naiwne moralizowanie o zaangażowaniu lub obsesyjne doskonalenie martwych przepisów. Wartość akademicka powstaje bowiem na przecięciu trzech porządków: ekonomicznego, prawnego oraz antropologicznego, które wspólnie tworzą fundament trwania instytucji. Dopiero ich harmonijne zestawienie pozwala na budowanie wydziałowej zdolności do długofalowego rozwoju w zmiennym otoczeniu.

Współczesny krajobraz nauki, zdominowany przez mierzalne parametry i globalną konkurencję, tylko potwierdza wagę tej systemowej diagnozy. Zrewidowana metodologia Carnegie z 2025 roku wyraźnie powiązała status badawczy uczelni z realnymi wydatkami na badania oraz liczbą wypromowanych doktoratów. Oznacza to, że sukces nie może być już traktowany jako przypadkowy produkt dawnego prestiżu, lecz staje się wskaźnikiem sprawności organizacyjnej. Instytucja, która pragnie przetrwać w takim porządku, musi porzucić improwizację i lokalny folklor na rzecz budowania mechanizmów reprodukcji jakości. Wszystkie omawiane wcześniej obszary, od sukcesji dokumentów po strategię małych grantów, nie są odrębnymi tematami, lecz elementami jednej technologii. Stanowią one spójną całość, którą można nazwać instytucjonalną inteligencją, służącą ochronie tego, co w nauce najcenniejsze.

Chodzi o to, by wydział przestał być zbiorem przypadkowych odruchów, a stał się organizmem zdolnym do świadomego i celowego wzrostu. Każda decyzja o rekrutacji adiunkta ma znaczenie strategiczne, ponieważ przesuwa strukturę przyszłych koalicji badawczych i definiuje profil naukowy jednostki. Pakiet startowy, czyli zestaw zasobów oferowany nowemu pracownikowi, decyduje o tym, czy zbuduje on własny program, czy zostanie wessany przez cudze potrzeby. Mentoring, rozumiany jako urządzenie do redukcji przypadkowości w karierze, przestaje być aktem uprzejmości, a staje się twardym narzędziem zarządzania jakością. Nawet dashboardy obciążeń, czyli narzędzia do wizualizacji i monitorowania rozkładu zadań, pozwalają na ujawnienie kosztów ukrytych, bez których wszelka retoryka o równości pozostaje pustym sloganem.

Logika ta jest w pełni zbieżna z misją nowoczesnych instytucji, które dostarczają wiedzę niezbędną do podejmowania mądrych i konsekwentnych decyzji. Nie chodzi tu o nagromadzenie technicznych sztuczek, lecz o stworzenie sensownej struktury działania, która opiera się na instytucjonalnej

konsekwencji. Strategiczny kierownik nie może ani gardzić procedurą, ani czczyć jej jak bożka, lecz musi używać jej tam, gdzie chroni ona sprawiedliwość. Procedura bez infrastruktury jest papierowym państwem, dlatego należy ją odrzucać wszędzie tam, gdzie próbuje ona zastąpić samodzielne myślenie. Tu właśnie zaczyna się właściwa recepcja współczesnego paradygmatu naukowego, który odrzuca zarówno mit samotnego geniusza, jak i mit urzędnika. Prawdziwa wartość powstaje w mądrze zaprojektowanej przestrzeni, gdzie rygor spotyka się z wyobraźnią, a architektura wspiera wolność tworzenia.

## Od administratora do strażnika cywilizacji akademickiej

Z jednej strony coraz wyraźniej dostrzegamy, że fundamentem rzetelnej nauki nie jest wyłącznie geniusz jednostki, lecz precyzyjnie zaprojektowana infrastruktura wsparcia. Obejmuje ona mądre mentorstwo oraz warunki, które skutecznie redukują codzienne tarcie organizacyjne, pozwalając badaczom skupić się na meritum. Z drugiej strony narasta w nas słuszny sceptycyzm wobec wszechobecnego kultu mierzalności, który usiłuje wtłoczyć wielowymiarowość akademickiego życia w ciasne ramy arkusza kalkulacyjnego. Najlepsze współczesne instytucje starają się zatem łączyć transparentność polityk z ich merytoryczną interpretacją, unikając tym samym pułapki biurokratycznego automatyzmu. Oficjalne zasady obciążenia pracą coraz częściej promują jawną dystrybucję wysiłku między badania, dydaktykę oraz pracę organizacyjną. Ta dążność do spójności między jednostkami jest krokiem w dobrym kierunku, niemniej wymaga ona lidera zdolnego do odczytania sensu ukrytego pod warstwą danych.

Tu właśnie dotykamy kwestii najbardziej newralgicznej, a zarazem najczęściej przemilczanej w kuluarach naszych wydziałów, które rzadko cierpią na brak regulaminów. Częściej doskwiera im bolesny deficyt odwagi organizacyjnej, objawiający się lękiem przed nazwaniem po imieniu rażących nierówności w podziale obowiązków. Brakuje nam gotowości, by otwarcie przyznać, że mentoring jest pełnowymiarową, wyczerpującą pracą intelektualną, a nie jedynie miłym dodatkiem do etatu. Zbyt rzadko ostrzegamy młodych badaczy, że rola wiecznego współwykonawcy w cudzych grantach to prosta droga do miękkiej marginalizacji i utraty naukowej podmiotowości. Prawdziwy konformizm akademicki nie polega bowiem na unikaniu kontrowersyjnych tez, lecz na lęku przed wyciągnięciem praktycznych konsekwencji z faktów, o których wszyscy wiemy. Trzeba zatem powiedzieć to jasno: kierownik nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności naukowej, zdolnym do korygowania systemowych błędów.

Współczesny wydział badawczy nie potrzebuje lidera, który jest jedynie miły, wiecznie zapracowany i reaktywny wobec każdego impulsu płynącego z otoczenia. Potrzebuje raczej kogoś sprawnego w

diagnozie, twardego w ochronie priorytetów oraz wyjątkowo inteligentnego w procesie dystrybucji ograniczonych zasobów instytucjonalnych. Taki lider rozumie, że nieformalna prośba o przysługę rzucona na korytarzu nie jest uroczą improwizacją, lecz formą niesprawiedliwej alokacji czasu. Wie on również, że starannie przygotowany sylabus nie stanowi pedagogicznego lukru, lecz jest skutecznym narzędziem prewencji konfliktów i ochrony spokoju badawczego. Nie daje się uwieść dyktaturze natychmiastowej odpowiedzi, gdyż potrafi odróżnić sprawy rzeczywiście ważne od tych, które są jedynie głośne i biurokratycznie pilne. W tym ostatnim punkcie mieści się być może najostrzejsza lekcja całej koncepcji strategicznego zarządzania jednostką naukową.

Lider, który w imię sprawowanej funkcji rezygnuje z własnej tożsamości badawczej, bardzo szybko zaczyna szkodzić nie tylko sobie, ale i całej swojej społeczności. Tracąc kontakt z warsztatem, przestaje rozumieć wagę cichego czasu, rytmu pisania oraz strategicznej powolności, która jest niezbędna do dojrzewania przełomowych projektów. Zaczyna mylić jałową aktywność z realną produktywnością, a samą obecność w biurze z przywództwem, co nieuchronnie prowadzi do degeneracji administracji w pusty rytuał. Wydział potrzebuje kogoś, kto chroni cudzy czas badawczy właśnie dlatego, że sam doskonale wie, jak wysoką cenę płaci się za jego utratę. Obrona własnego laboratorium czy bloków czasu na badania nie jest zatem prywatnym luksusem, lecz warunkiem zachowania autorytetu poznawczego lidera. Bez tego autorytetu cała funkcja łatwo osuwa się w techniczne zarządzanie cyrkulacją dokumentów.

Najnowsze raporty dotyczące efektywnego mentoringu w obszarach STEMM, czyli naukach przyrodniczych i technicznych, jednoznacznie wskazują, że wsparcie rozwoju kariery nie może być dziełem przypadku. Systemowe podejście do opieki naukowej jest szczególnie krytyczne dla osób z grup niedoreprezentowanych, które najczęściej padają ofiarą instytucjonalnego rozproszenia i braku jasnych reguł. Równocześnie rosnące zainteresowanie politykami obciążenia pracą pokazuje, że uczelnie zaczynają rozumieć nierozerwalny związek między sprawiedliwością obciążeń a zdolnością do utrzymania najwyższej jakości badań. Nie są to już jedynie niszowe intuicje, lecz fundamenty nowoczesnego, głównego nurtu myślenia o zarządzaniu nauką w skali globalnej. Niemniej sam nurt nie wystarczy, jeśli zabraknie ludzi potrafiących wcielać te zasady w życie bez popadania w jałowy kult formularza.

Sukces badawczy jednostki nie jest prostą sumą talentów wybitnych jednostek ani efektem zagęszczania regulaminów, lecz wynikiem dobrze zaprojektowanej, stabilnej infrastruktury instytucjonalnej. To właśnie ona pozwala uczynić z ulotnego talentu trwałą zdolność, z indywidualnej ambicji energię wspólną, a z procedury realne narzędzie sprawiedliwości społecznej. Prawdziwe przywództwo polega na ochronie tego, co w nauce najcenniejsze i najbardziej kruche: czasu na myślenie, poczucia sensu oraz odwagi do stawiania trudnych pytań. Można to ująć jeszcze

ostrzej: wydział, który nie potrafi przejść od fazy improwizacji do fazy infrastruktury, będzie skazany na pasożytowanie na wyczerpaniu swoich najlepszych ludzi. Właściwie zaprojektowane środowisko sprawia, że wysoka jakość przestaje być statystycznym cudem, a staje się przewidywalną normą codziennej pracy.

W takim ujęciu kierownik przestaje być jedynie figurą administracyjną, uwikłaną w bezduszny obieg dokumentów, a staje się strażnikiem lokalnej cywilizacji akademickiej. Jego rola polega na budowaniu struktury, w której rygor metodologiczny spotyka się z wyobraźnią organizacyjną, tworząc przestrzeń dla autentycznego rozwoju naukowego. Procedura bez infrastruktury jest bowiem tylko papierowym państwem, podczas gdy infrastruktura pozbawiona jasnych procedur nieuchronnie osuwa się w stronę feudalnego zwyczaju. Odpowiedzialność lidera wykracza więc daleko poza bieżące zarządzanie kryzysowe, dotykając samej istoty etosu uniwersyteckiego i trwałości wspólnoty uczonych. To nie jest mała rola; to rola decydująca o tym, czy wydział przetrwa jako żywy organizm, czy jedynie jako biurokratyczna struktura. Bardzo romantyczne. Bardzo niebezpieczne. I bardzo kosztowne.

> Kierownik jednostki naukowej nie jest dozorcą procedur, lecz architektem wydolności, którego sukces mierzy się trwałością fundamentów pozostawionych po zakończeniu kadencji. Pytanie brzmi: czy zdołamy zastąpić romantyczny mit heroicznego naukowca świadomą inżynierią instytucjonalną, zanim ciężar biurokracji ostatecznie zdusi potencjał twórczy? Być może prawdziwym sprawdzianem nowoczesnej uczelni nie jest liczba grantów, lecz to, czy potrafi ona stworzyć przestrzeń, w której nauka przestaje być walką o przetrwanie, a staje się procesem trwałego wzrostu.

## Inspiracje

**[1]** 

**"The Strategic Department Chair"** Lisa Chasan Taber

*2026 | Routledge | ISBN: 9781032940151*

Dr Lisa Chasan-Taber jest profesorem epidemiologii na Uniwersytecie Massachusetts w Amherst, gdzie pełniła również funkcję prodziekana ds. badań naukowych i kierownika wydziału. Jest epidemiologiem reprodukcyjnym i okołoporodowym, cenionym za badania nad aktywnością fizyczną w ciąży i zapobieganiem cukrzycy ciążowej. W trakcie swojej kariery pozyskała znaczące fundusze od Narodowych Instytutów Zdrowia (NIH) i innych fundacji krajowych. Poza badaniami naukowymi, jest doświadczonym administratorem akademickim, który był mentorem dla młodych pracowników naukowych i opracował strategie pisania grantów. Jest autorką licznych recenzowanych artykułów i podręczników, poświęconych zarówno jej badaniom epidemiologicznym, jak i praktycznym aspektom przywództwa akademickiego oraz opracowywaniu wniosków grantowych.

*Dr. Lisa Chasan-Taber is a Professor of Epidemiology at the University of Massachusetts Amherst, where she has also served as the Associate Dean for Research and as a department chair. She is a reproductive and perinatal epidemiologist recognized for her research on physical activity during pregnancy and the prevention of gestational diabetes. Throughout her career, she has secured significant funding from the National Institutes of Health (NIH) and other national foundations. Beyond her scientific research, she is an experienced academic administrator who has mentored early-career faculty and developed grant-writing strategies. She has authored numerous peer-reviewed articles and textbooks focused on both her epidemiological research and the practical aspects of academic leadership and grant proposal development.*

*University of Massachusetts Amherst*

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: ef5a0ab1-6bcf-4c39-915c-82e114ef1129