



Przykład do naśladowania?

PAWEŁ KISIELOW

W toczącej się dyskusji nad kolejną reformą polskiej nauki podkreśla się znaczenie współpracy z przemysłem, licząc na korzyści dla obu stron. Zapomina się przy tym jednak o **kulturotwórczej** roli mecenatu sprawowanego przez światłych biznesmenów i polityków, polegającego na „bezinteresownym” wspieraniu badań podstawowych.

Pamiętając o związkach między nauką i sztuką (przed oczami stają nieodżałowanej pamięci Profesorowie Jerzy Vetulani i Andrzej Szczeklik), zastępowanie jednostek badawczych, w których prowadzi się badania podstawowe na wysokim poziomie, przez zespoły nastawione na działania użyteczne, można by – z pewną przesadą – porównać do chęci przekształcenia filharmonii w dyskotekę. Wydaje mi się, że – aby nie wylać dziecka z kąpielą – jednym z najważniejszych celów zapowiadanej reformy, o którym niewiele się mówi, powinna być ochrona wolności badań przed presją komercjalizacji i innowacyjności, poprzez stwarzanie warunków do bezinteresownego dążenia do poznania prawdy naukowej przez młodych badaczy, niezdemoralizowanych przez środowisko ukształtowane przez lata ułomnej polityki naukowej. O tym, że jest to – a przynajmniej do niedawna było – możliwe, przy bezinteresownym wsparciu ze strony biznesu, świadczy bezprecedensowy sukces Instytutu Immunologii w Bazylei (BII), finansowanego w całości przez firmę F. Hoffmann La Roche. Właścicielem był wówczas Paul Sacher, dyrygent i znany mecenas sztuki. W ciągu stosunkowo krótkiego żywota BII powstało w nim kilka „zapładniających” koncepcji, posiadających ogromny wpływ na rozwój dziedziny, i dokonano tam szeregu „podręcznikowych” obserwacji, w tym trzech nagrodzonych Nagrodą Nobla. Mimo to w roku 2000, po śmierci Sachera Instytut został niestety rozwiązany przez jego następców.

Ogarnięty wspomnieniami, jako były pracownik BII („permanent short-term visitor”, jak sam siebie nazywałem), pomyślałem, że w ramach dyskusji nad reorganizacją nauki w Polsce nie od rzeczy byłoby przypomnieć zasady, na których opierała się struktura tego instytutu, oferująca idealne warunki pracy zdolnym ludziom o niezależnych i śmiałych umysłach, którą opisałem 30 lat temu z okazji przyznania Nagrody Nobla Susumu Tonegawie („Polityka” nr 51, 1987 *Znowu immunologia*).

Poniżej przytaczam fragmenty tego trącego myśzką artykułu, opisujące reguły funkcjonowania BII, których z różnych względów nie dałoby się chyba w dzisiejszych czasach w całości zastosować do żadnej dziedziny nauki, ale główna idea leżąca u podstaw tych zasad wydaje mi się nadal aktualna i warta rozważenia, a może i – mimo wszystko – wprowadzenia:

„[...] Odkryć, otwierających nowe możliwości przed rozwojem nauki lub zmieniających jej kierunki, nie można planować. Można natomiast stwarzać warunki, które takim odkryciom sprzyjają, i takie, które je wykluczają. Większość zespołów badawczych nie tylko w Europie, zorganizowana jest tradycyjnie w postaci hierarchicznej struktury pionowej, na szczycie której znajduje się lider, starający się utrzymać podległych mu pracowników w sferze własnych koncepcji i wpływów. W zespołach takich, o ile lider reprezentuje wysoki poziom naukowy, prowadzi się pożyteczne badania uzupełniające luki w posiadanej wiedzy, lecz z reguły nie są to badania odkrywcze. Odkrycia przychodzą niespodziewanie, jakby na przekór tradycyjnym strukturalnym organizacyjnym, z obszarów nieobjętych planowanym działaniem. Biorą się z myśli śmiałych, niezależnych, nieobciążonych balastem obowiązujących konwencji i koncepcji oraz dysponujących materialnymi warunkami dla ich empirycznej weryfikacji.

Niels Kaj Jerne (Nobel 1984), który swój stosunek do badań podstawowych wyraził pod koniec życia w zdaniu „I always wanted to do something that could not be used” zaproponował właścicielom koncernu F. Hoffmann-La Roche stworzenie instytutu badawczego na niestosowanych dotychczas zasadach organizacyjnych, które umożliwiłyby nieskrępowaną realizację pomysłów podlegającej okresowej rotacji grupie młodych badaczy, zainteresowanych funkcjonowaniem układu immunologicznego. Ideą Jernego było zastąpienie pionowej struktury hierarchicznej, samoodnawiającą się organizacją poziomą, w której każdy pracownik naukowy posiadałby jednakowe prawa i możliwości, w której współpraca pomiędzy ludźmi wynikałaby wyłącznie w sposób naturalny ze wspólnoty zainteresowań i autentycznej potrzeby pozbawionej jakichkolwiek ubocznych, formalnych uzależnień. [...]

Z początkiem 1971 roku rozpoczęła w Bazylei pracę grupa kilkudziesięciu młodych, 25–35-letnich ludzi ze wszystkich kontynentów, wśród których znajdował się Susumu Tonegawa. Jedynym ich obowiązkiem było realizowanie własnych, indywidualnych zainteresowań badawczych. Do dyspozycji mieli: każdy po jednym pracowniku na etacie laboranta i nieograniczone praktycznie możliwości korzystania z najnowocześniejszego wyposażenia, odczynników i zwierząt doświadczalnych. Do obsługi „pionu” naukowego powołane zostały „piony” administracyjny i techniczny w proporcji 1:1:1. Oprócz wynagrodzenia, każdemu z pracowników naukowych przysługuje co roku limit na zakup książek oraz na podróże zagraniczne w celach naukowych, który umożliwia natychmiastowy wyjazd do dowolnego laboratorium ▶

► *na świecie bez uprzedniego planowania i pytania kogokolwiek o pozwolenie. Żadnych obowiązków administracyjnych, narad i sprawozdań czy pisania grantów, żadnego podziału na zakłady i laboratoria, na kierowników i podwładnych, na profesorów, docentów i doktorów, pracowników młodszych i starszych. Jedyną liczącą się i respektowaną wartością jest wynik badań.*

Na wykazanie swej wartości gros pracowników ma od 2 do 5 lat, po czym odchodzą robiąc miejsce dla następnych. Stały, niepodlegający tak częstej rotacji trzon naukowy Instytutu stanowią dyrektor oraz ośmiu tzw. członków stałych, rekrutujących się głównie spośród osób, które pomogły Jernemu zorganizować Instytut. Nie mają oni jednak żadnych dodatkowych przywilejów, jeśli chodzi o możliwości realizacji badań. Konstrukcja budynku i usytuowanie laboratoriów są tak pomyślane, aby wymuszały interakcje między ludźmi. Znajdujące się na dwu kondygnacjach laboratoria nie są odizolowane, lecz bezpośrednio w pionie i w poziomie połączone ze sobą przez otwarte drzwi i schody.

Oprócz pracowników będących na kilkuletnich kontraktach, przewija się przez Instytut co roku kilkunastu gości przebywających od kilku tygodni do trzech miesięcy. Najczęściej są to byli pracownicy, utrzymujący naukową współpracę z Instytutem. Jest również kilka miejsc dla studentów z miejscowych oraz pobliskich francuskich i niemieckich

uczelni, którzy wykonują w Instytucie część lub całość swych prac dyplomowych.

Dwa razy do roku działalność naukowa Instytutu podlega ocenie przez dwa osmioosobowe gremia konsultantów: krajowych i zagranicznych [...] Podczas swych wizyt konsultanci rozmawiają z pracownikami naukowymi, po czym sporządzają raport dla Rady Dyrektorów. W skład Rady wchodzi: szef firmy La Roche, dyrektor Instytutu oraz sześciu dyrektorów znanych szwajcarskich i europejskich centrów badawczych. Zadaniem Rady jest [...] czuwanie nad niezależnością Instytutu jako jednostki powołanej do prowadzenia poszukiwań w dziedzinie immunologii, niezależnych od doraźnych interesów mecenasów.

Mimo dość ścisłego przestrzegania zasad, zapewniających pełną podmiotowość i równorzędność każdemu poszczególnemu pracownikowi naukowemu, istnieją sytuacje, kiedy czyni się wyjątki. Było tak na przykład w przypadku Tonegawy, gdy dla wszystkich stało się jasne, że uzyskiwane przez niego wyniki uzasadniają większą koncentrację wysiłku na wybranym zagadnieniu. W pewnym okresie umożliwiono mu więc stworzenie struktury pionowej, w której odgrywał rolę niekwestionowanego lidera. Wyjątki takie świadczą o elastyczności organizacji, która w nadzwyczajnych przypadkach potrafi się nadzwyczajnie dostosować.

PAWEŁ KISIELOW

Wyspy doskonałości w nauce polskiej: Czy wyspy szczęśliwe, czy też szkodliwa utopia?

W czasie Konferencji Narodowego Kongresu Nauki w Poznaniu padło, między innymi, następujące pytanie: „Jak skutecznie zachęcać i wspierać wybitnych naukowców, aby chcieli i potrafili tworzyć swoiste wyspy doskonałości naukowej w Polsce?”. Doskonałość naukową zdefiniować jest jednak bardzo trudno, co dowodzi, że mamy z tym terminem pewien problem. Słowo „doskonałość” pochodzi od łacińskiego *perfectio*, które oznacza zrobienie czegoś do końca. Doskonałość w dosłownym znaczeniu określa dzieło / umiejętność, które nie powinny posiadać braków, czyli rzecz doskonała nie może być dalej ulepszana. Na ten problem lingwistyczno-znaczeniowy zwrócono uwagę w lutym numerze „Pauzy Akademickiej”: „Albo pojęcie doskonałość jest zbiorem pustym, albo zmieniamy jego znaczenie. Dlaczego więc termin »doskonałość naukowa« stał się obowiązujący?”. Sądzę, iż wszyscy intuicyjnie zgodzimy się, że doskonałość naukowa winna być przeciwieństwem mierności. Jednakże miary doskonałości naukowej pozostają różne i niejednolite, mimo wielu prób ich dookreślenia. Bez dokładnego zdefiniowania doskonałości naukowej nie zidentyfikujemy też jej wysp, a więc i nie określimy ich roli w polskiej nauce.

Może powinniśmy zatem mówić o polityce doskonałości w nauce, a nie o doskonałości *per se*? W ramach takiej polityki trzeba ustalić priorytety, zasady finansowania instytucji naukowych, konkurowania między nimi i transparentnego procesu ich zewnętrznej oceny. Czy jest jednak możliwe stworzenie jednolitych kryteriów dla wszystkich obszarów nauki, obejmujących także nauki społeczne i humanistyczne? Osobiście bardzo wątpię. Warto przywołać

tu słowa Aarona Kluga, prezesa The Royal Society, który stwierdził: „Całą różnicę w nauce czynią pojedyncze wybitne osoby. Potrzeby poszczególnych krajów różnią się ogromnie. Dlatego i definicje doskonałości będą się różnić...”. Jeśli wyspy naukowej doskonałości nie są utopią, to powstają one właśnie wokół wybitnych naukowców-wizjonerów. Polityka doskonałości ma zatem potencjał kreacji wyspy naukowej doskonałości i szczęśliwości. Czy aby na pewno? Dr Jean-Paul Laine, prezydent Światowej Federacji Pracowników Naukowych, przestrzega i zapytuje, czy można oddzielić doskonałość naukową od innych wewnętrznych uwarunkowań systemu nauki w danym kraju. Za przykład podał Francję, w której polityka doskonałości naukowej nie tylko zagroziła naukom społecznym i humanistycznym, jak i innym dziedzinom odstającym od aktualnych mód i trendów, ale i poskutkowało rozwojem konformizmu i nieakceptowalnych etycznie zachowań oraz syndromem wypalenia zawodowego i poczuciem niestabilności życiowej. Prawdziwa jakość nauki niekoniecznie bowiem pokrywa się z polityką doskonałości.

Z drugiej strony, mając do czynienia z ograniczonymi możliwościami finansowania nauki w Polsce, należy myśleć w kategoriach optymalnego wykorzystania potencjału całego systemu akademickiego, a nie promowania uproszczonego rozwiązania w postaci koncentracji zasobów w kilku wybitnych miejscach z zaniedbaniem pozostałych. Może wyspy doskonałości mogą stać się motorami rozwoju macierzystych uczelni, a sam ich model może być, obok sieci uczelni i wielokampusowych uniwersytetów rozproszonych, sposobem na to, by nie pogrzebać potencjału istniejącego w mniejszych ośrodkach akademickich?

PIOTR CZAUDERNA

Klinika Chirurgii i Urologii Dzieci Młodości
Gdański Uniwersytet Medyczny