

CZY MOŻNA BYĆ SZCZĘŚLIWYM PROFESOREM?*

O PRZYWÓDZTWIE AKADEMICKIM ROZMAWIAJĄ
MICHAEL D. KENNEDY, ANNA GIZA-POLESZCZUK
I MICHAŁ ŁUCZEWSKI

Michał Łuczewski: Przed rozpoczęciem naszego programu zapytałem o przywództwo akademickie Michaela Murraya z Leadership Academy for Poland. Michael to człowiek, który przez niemal pół wieku wyszkolił 300 tysięcy liderów w USA, czyli mniej więcej pół Poznania, więc zna się na rzeczy. Odpowiedział mi tak: „Rzadko spotykałem szczęśliwego profesora. W życiu akademickim jest coś, co wyczerpuje ducha. Duch ludzki żyje dzięki dowartościowywaniu, docenianiu, afirmowaniu, szanowaniu. A w akademii dominuje tendencja do analizowania, krytykowania i skupiania się na błędach”. Zaskoczył mnie, bo pytałem go o przywództwo, a on mówił o byciu szczęśliwym. Ale później pomyślałem, że po co nam przywództwo, jeśli nie potrafimy być szczęśliwi...

Anna Giza-Poleszczuk: Pracowałam w wielu różnych środowiskach. Pracowałam w międzynarodowej korporacji, jednej z największych. Pracowałam w instytucjach publicznych. Pracowałam w organizacjach pozarządowych. W końcu pracowałam też w środowisku akademickim, przez wiele lat pełniąc funkcję prorektor Uniwersytetu Warszawskiego. I moje wrażenie jest takie, że środowisko akademickie jest najbardziej toksycznym miejscem na świecie.

MŁ: Podczas naszych badań nad przywództwem akademickim, które prowadziłem z Piotrem Czekierdą, odkrywaliśmy, że im ktoś lepiej zna uniwersytet, im wyższą pozycję w nim zajmował, tym bardziej widzi prze-

* Rozmowa odbyła się w trakcie szkolenia *Academic Leadership Development Program* we wrześniu 2021 roku. Obok głównych dyskutantów brali w niej udział także uczestnicy warsztatów. Program realizowany jest w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego „Przywództwo akademickie”, realizowanego przez fundację Two Wings Institute pod kierunkiem Piotra Czekierdy na zlecenie Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” w ramach środków Ministerstwa Edukacji i Nauki.

mocowość tej instytucji. Może dlatego nie ma szczęśliwych profesorów, bo poznali oni ten system od środka, przeniknęli go i stali się jego częścią? Potem przypomniałem sobie, że poznałem takiego jednego, który pozostał szczęśliwy, choć zajmował kluczowe pozycje w akademii. Wystarczy przelecieć przez Atlantyk do Providence i odnaleźć go na Brown University. Zdaje się, że razem z Anią zakładaliście Instytut Studiów Społecznych na UW. Wiem, że obudziliś się dziś mocno przeziębiony i masz chrypę. Ale czy nadal jesteś szczęśliwy?

Michael D. Kennedy: O tym, że jestem szczęśliwy, po raz pierwszy dowiedziałem się od Ciebie! Bo myślałem, że każdy jest. Ale widzę, że to nieprawda. Kluczem do szczęścia w dłuższej perspektywie czasowej jest nie pozwolić, by środowisko akademickie Cię zdominowało. Nie pozwalam, by uniwersytet mnie definiował.

Myślę, że najbardziej znaczącą przyczyną, dla której jestem szczęśliwym profesorem, jest to, jak rozpocząłem swoją karierę akademicką w Polsce w 1983 roku. Dowiedziałem się wtedy, że w Polsce więzi nawiązuje się poprzez wspólne narzekanie (Wojciszke 2004). Obserwowałem to, rozumiem to. Ale jedną z rzeczy, która ciągle przynosi mi radość, jest to, że przy całym tym narzekaniu, przy całej tej walce, jest duch, który w Polsce trwa; który Was zasila. I myślę, że to jest jedna z rzeczy, z którymi wyjechałem z Polski za pierwszym razem, kiedy tam byłem. Jestem za to wdzięczny.

Przyjechałem do Polski jako bardzo typowy Amerykanin, zawsze uśmiechnięty. To jest coś, co my, Amerykanie, zawsze pokazujemy. I umiałem grać w pokera, więc wiesz – zawsze miałem ten sztuczny uśmiech. Ale nie kryła się za nim większa głębia. Polacy rozumieją głębię w sposób, którego Amerykanie zbyt często nie dostrzegają.

Kiedy byłem w Polsce, poznałem również wartość uczenia się od innych w sposób, w który nigdy nie mógłbym tego zrobić, gdybym nie opuścił znanej mi przestrzeni. I nauczyłem się jednego: nie pozwól, aby narzekanie wyczerpało Twójego ducha. Mówię to także moim studentom, ponieważ oni również narzekają.

Nawet wczoraj ubolewali nad faktem, że doświadczają sprzecznych uczuć wobec wyzwań, przed którymi stoją. Spytałem ich: dlaczego nad tym ubolewacie? To jest źródło życia! To jest źródło waszej własnej kreatywności – to, jak godzicie te rzeczy, które są sprzeczne. Może wejdziecie na wyższy poziom i pokonacie te problemy, a może znajdziecie nowe, lepsze sprzeczności, z którymi będziecie musieli sobie poradzić?

MŁ: Zebraliśmy wśród uczestników naszego programu wiele pytań o przywództwo, które chciałbym Ci zadać, bo o akademii wiesz chyba

wszystko. Przez całą swoją karierę zajmowałeś się rolą uniwersytetu w globalizującym się świecie (Kennedy 2014). Byłeś pierwszym prorektorem Uniwersytetu Michigan do spraw międzynarodowych, dyrektorem wielu instytutów i programów badawczych, a ostatnio piastowałeś stanowisko dyrektora Watson Institute for International Studies na Brown University. Przy okazji służyłeś w Komitecie Wykonawczym i Radzie Dyrektorów Social Science Research Council, Radzie Międzynarodowych Doradców Akademickich Szkoły Nauk Społecznych, Singapore Management University i zarządzie Europejskiego Uniwersytetu Humanistycznego. Najważniejsze nasze pytanie to oczywiście: jak to wszystko przeżyłeś? Najbardziej nas interesuje, jak nie zwariować na uniwersytecie.

MDK: Kiedy pełniłem funkcje administracyjne, nie miałem czasu, żeby zwariować. To był okres, w którym dawałem radę być rodzicem i zajmować się moją pracą, i to było wszystko, na co miałem czas. Ale potem zdałem sobie sprawę, że **właśnie to** doprowadzało mnie do szaleństwa. Ale znalazłem sposób na to, jak można radzić sobie lepiej...

Jednym z przypadków, który określił moje życie, jest to, że zawsze interesowały mnie sztuki walki. Kiedy pod koniec lat 90. zostałem prorektorem do spraw międzynarodowych na Uniwersytecie Michigan, zacząłem też ćwiczyć karate. I to uczucie, które ogarniało mnie po uderzeniu czegoś, kopnięciu czegoś tak mocno, jak tylko mogłem, po prostu wyrzucało ze mnie tę agresję, złość, frustrację. Pozwoliło mi to powrócić do pracy w bardziej spokojnym stanie.

Wciąż jednak odczuwam gniew. Odczuwam gniew cały czas. Odczuwam gniew cały czas, ponieważ na tym świecie jest za mało sprawiedliwości. A świat akademicki nie spełnia swojej misji. Ale ta złość mnie podtrzymuje, ponieważ byłoby to zbyt samolubne, gdybym powiedział: „To jest okropna praca i jestem sfrustrowany”. Nie! To jest dla mnie okazja, by zrobić coś, co ma głębszy sens.

Kiedy przeprowadziłem się do Providence, zacząłem ćwiczyć kung-fu, a teraz prowadzę kursy z socjologii sztuk walki i socjologii jogi. Jestem także członkiem grupy wykładowców zajmujących się tym, co nazywa się studiami kontemplacyjnymi. To mieszanka neuronauki z jednej strony i różnego rodzaju praktyk medytacyjnych – z drugiej. Celem jest próba empirycznego przeanalizowania sposobów, w jakie qigong, medytacja i inne rzeczy wpływają na mózg. Ale co więcej, zdałem sobie sprawę, że studiując rzeczy, które są tak wewnętrznie sensowne, zostałem wciągnięty w ten głębszy sens, a to nie pozwala uczelni mnie zdefiniować i zdominować. Współpracuję z uczelnią, żeby odnaleźć coś, co ma znaczenie dla mnie.

AGP: Nie chodzi tylko o to, że nie ma szczęśliwych profesorów poza Tobą, Michaelu, ale także o to, że nauka w moim odczuciu staje się okrutna. Nie nauka jako taka, ale uprawianie nauki staje się czymś bardzo okrutnym, bardzo nieludzkim. Więc naprawdę zastanawiam się, czy mam rację. Jakie masz odczucia na ten temat? A jeśli jest coś w tym, co czuję, to dlaczego tak się dzieje? Czy to dlatego, że nie każdy dostaje Nagrodę Nobla, czy z jakiegoś innego powodu?

MDK: Pracownicy akademicki są fatalni w analizowaniu samych siebie. Fatalni! Socjologowie są prawdopodobnie najgorsi – mamy być najlepsi, ale jesteśmy najgorsi. A dlaczego? Ponieważ żyjemy w tej sprzeczności, o której pisał Alvin Gouldner w latach 70., a więc naszym aksjomatem jako badaczy jest to, że jesteśmy zdeterminowani przez siły społeczne. Ale zachowujemy się tak, jakbyśmy byli jedynymi, którzy nie są przez nie zdeterminowani, ponieważ je rozumiemy i jesteśmy jakby ponad nimi. A oczywiście nie jesteśmy. Zastanawiałem się, czy znalazłem się kiedyś w jakimś polu, w którym ludzie byłiby bardziej małostkowi niż w środowisku akademickim. Myślę, że małostkowość wśród nas kwitnie. W amerykańskiej kulturze mamy koncepcję, zgodnie z którą walki są zawsze bardziej intensywne, kiedy nagrody są małe. Mamy też takie bardziej akademickie pojęcie „narcyzmu małych różnic”. Musimy się od siebie różnić, a im mniej się różnimy, tym bardziej musimy podkreślać to, co nas różni. To może być źródłem naszej małostkowości, ale ta małostkowość może mieć też rozmaita intensywność.

MŁ: Mógłbyś podać jakiś przykład?

MDK: Na Uniwersytecie Michigan, gdzie byłem prorektorem do spraw międzynarodowych, mieliśmy wiele różnych jednostek zajmujących się studiami międzynarodowymi i studiami nad poszczególnymi obszarami. Nie będę wymieniał ich nazw, ale zauważyłem, że najgorsze relacje w ramach ośrodków, a czasem między ośrodkami i innymi jednostkami można było zaobserwować w jednostkach o największym dofinansowaniu. Najlepsze, jak się wydaje, można było zauważyć w tych jednostkach, które miały mniej pieniędzy, ale więcej zaangażowanych ludzi.

Ludzie w miejscach z dużym dofinansowaniem byli zdesperowani, aby uzyskać swoją część dofinansowania i zmniejszyć liczbę osób, które mogłyby uczestniczyć w działaniach centrum. Widzieli napięcie między ich indywidualną doskonałością lub karierą a zbiorową doskonałością, którą można by osiągać wspólnie. W biedniejszym ośrodku nie było prawie żadnego dofinansowania i nie było nic poza ludźmi, którzy w nim byli. Więc stale rekrutowaliśmy nowych. Nie mieliśmy ani marchewek, ani kijów. Bo wszystko, co mieliśmy, to duch współpracy. Strasznie mi brakuje tego miejsca.

MŁ: Skąd brała się Wasza motywacja? I szerzej: skąd bierze się motywacja do pracy na akademii, skoro nie mamy marchewek i kijów? To było jedno z kluczowych pytań, jakie zadawali uczestnicy naszych warsztatów.

MDK: Nawet jeśli w amerykańskiej akademii mamy więcej marchewek i kijów, to jest ich za mało. Marchewki i kije istnieją na pokaz, jak wiesz. Nie przyznamy komuś habilitacji – to jest kij. Damy ludziom wolne – to jest istotna marchewka. Ale to nie wystarczy, by rozbudzić motywację. Skąd bierze się motywacja u mnie i u innych? Nie pochodzi ona z wnętrza uczelni. Bierze się z jakości sieci kontaktów z innymi pracownikami naukowymi, sieci kontaktów naukowych poza danym uniwersytetem.

Tak więc jedną z rzeczy, którą bym zrobił, gdybym znów był w administracji akademickiej, byłoby zapewnienie wsparcia zwłaszcza młodszymi kolegom i koleżankom, którzy wkrótce zajmą wyższe stanowiska. Aby pomóc im tworzyć relacje z innymi ośrodkami. Organizować warsztaty wokół ich książek z wiodącymi ludźmi w tej dziedzinie. Aby ich sukces był sukcesem ich uniwersytetu, a sukces ich uniwersytetu zapewniał im motywację.

Jeśli zaczynasz **musieć** zapewniać motywację pracownikom, to znaczy, że poniosłeś pewną porażkę. Bo oni już są zdemotywowani. Trzeba tworzyć takie środowisko, które samo generuje motywację, a to oznacza na przykład, że – i będę tu mówić naprawdę bez ogródek – kiedy mamy kolegów, którzy zawodzą, odpowiedzią nie jest dochodzenie, co zrobili źle, i ich dyscyplinowanie. Uważam, że musimy przyjrzeć się sposobom, w jakie środowisko skazało ich na porażkę, w jaki sposób ich zdemotyowało.

Tu właśnie wkracza różnorodność. Wiele kobiet z mniejszości etnicznych, zwłaszcza w USA, dźwiga nieproporcjonalnie duży ciężar, ponieważ nasi studenci pochodzący z tych mniejszości nie mają się do kogo zwrócić poza nimi. One rozumieją, co kryje się poza i ponad słowami. Jak ludzie tacy jak ja mają to rozumieć? Wiele osób nie chce rozumieć nieswoich problemów, kryjąc się za ideałem doskonałości naukowej. Ale przeciwstawianie doskonałości miłości i trosce jest tak naprawdę receptą na katastrofę. Kiedy wzajemna troska tkwi u podstaw idei doskonałości, zwłaszcza jeśli wzajemna troska nie opiera się na zasadzie „pozwól mi zadbać o Ciebie zgodnie z moimi wartościami”, a raczej „pozwól mi zadbać o Ciebie zgodnie z Twoimi wartościami”, to właśnie tam znajduję najbardziej gościnne środowisko dla sukcesu każdego uniwersytetu. I ten właśnie motyw dostrzegam w naszej grupie, którą tu zebraliście.

MŁ: Co jest kluczem do tego poczucia wspólnoty?

MDK: To, co jest naprawdę znaczące, uwzględniając ilość zasobów pozostających do dyspozycji każdego administratora, to fakt, że widziałeś

swoich kolegów, którzy modelują hojność ducha. Nie ci w administracji, ale ci, którzy wcześniej byli w administracji i wiedzą, że nie można kierować jednostką, jeśli nie ma się innych ludzi, którzy pomagają Ci w jej kierowaniu.

Doszedłem do takiego wieku, że nie szukam już indywidualnego uznania akademickiego, które napędzało mnie, gdy byłem młodszy. Teraz nie dbam o to, by ludzie mówili, że Kennedy zrobił to czy tamto. Znacznie bardziej wolę mieć młodszych kolegów lub studentów niosących ducha, którego chciałbym, by rozprzestrzeniali na uniwersytecie i w świecie. I to jest najlepszy sposób na przetrwanie w akademii.

MŁ: Jedną z głównych inspiracji naszych warsztatów była teoria poliwalgalna. Jej twórca, Steven Porges, neurobiolog z pięćdziesięcioletnim stażem, odniósł tę teorię do własnego środowiska:

Świat akademicki, w którym badacze poddawani są nieustannej ocenie, wprowadził umysły i ciała moich kolegów w ciągły stan obronny. U wielu z nich – pozbawionych oparcia w pozytywnej narracji do kolejnego etapu życia – doświadczenie końca kariery akademickiej zrodziło poczucie wyizolowania i brutalnego wykozystania. Teoria poliwalgalna mówi nam, że takie doświadczenie bezbronności i ciągłej konieczności obrony muszą w rezultacie spowodować zmianę stanu autonomicznego, prowadząc do problemów zdrowotnych, zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Widzimy zatem, że kariera akademicka jest pod wieloma względami podobna do dorastania w toksycznej rodzinie lub trwania w toksycznych relacjach. (Porges 2020: 12)

Ale można zmienić tę narrację z „utyskiwania, że zostało się wykozystanym” w „narrację odporności i przystosowania. Ta odporność jest powiązana ze stanami autonomicznymi, które mogą prowadzić do poprawy zdrowia fizycznego i psychicznego, lecz także do śmiałych i twórczych myśli oraz przynoszących satysfakcję interakcji społecznych” (Porges 2020: 12). Badacz ten opisuje, w jaki sposób można to zrobić, a Ty to właśnie, Michaelu, robisz.

AGP: Muszę zadać to pytanie, przepraszam. Moją ostatnią przywódczą rolą jest i będzie bycie dziekanem Wydziału Socjologii UW. I kocham tę pracę. Kocham ludzi, z którymi współpracuję, ale muszę Cię zapytać, jak zarządzać takimi dużymi zespołami, a w szczególności – jak kierować ciałami kolegialnymi?

MDK: Zbyt często ludzie, którzy zasiadają w tego typu ciałach, nie są aktywni naukowo. Spełniają się poprzez służbę na rzecz uniwersytetu i to jest wspaniale, ale jest w tym pewna niezręczność, którą musimy umieć rozpoznać i uznać. Jeden z mentorów, którego miałem w przywództwie akademickim, był zawsze świadomy tego, jak rekrutować do tych organów ludzi, którzy byli aktywni badawczo, aby zapewnić tym organom żywotność. A sposobem na to nie było oczywiście odwoływanie się do ich „dobrego serca”, ponieważ powodem, dla którego unikali oni tych organów, było to, że były one śmiertelnie niebezpieczne dla ich własnych badań naukowych. Tak więc jedynym sposobem, jaki widziałem, aby to zrobić, było powiedzenie: „Jeśli wykonujecie dla nas tego rodzaju pracę, zasługujecie między innymi na to, aby mieć potem semestr urlopu”. Chodzi o to, abyśmy szanowali ich jako aktywnych badaczy i aby oni mogli postrzegać swoją funkcję zarządczą jako tymczasową, a ich badania mogły być w każdej chwili kontynuowane.

AGP: Dla mnie kluczowa kwestia to problem połączenia serca z umysłem. Mam wrażenie, że pracownicy naukowcy śmiertelnie boją się nie używać rozumu i kierować się jakimś uczuciem. Mam na myśli to, że za każdym razem, kiedy próbowałam przeprowadzić coś w rodzaj warsztatu z karteczkami samoprzylepnymi, oni byli tak śmiertelnie przerażeni, że mówili coś w rodzaju tego: „Nie, nie, nie, nie, po prostu zadawaj pytania, a my Ci odpowiemy. Uważamy, że nie mamy podświadomości, nie mamy uczuć, nie mamy emocji, mamy ten wielki, wielki mózg, jesteśmy w 100 procentach świadomi wszystkiego i nawet nie próbuj używać psychologicznej manipulacji, żeby coś z nas wyciągnąć!”

MDK: Jedną z kwestii, które teraz badam, a która jest po części zainspirowana pracą Michała i Piotra Czekierdy, *Solidarność krok po kroku* (2015), to socjologia miłości. I kiedy poruszam ten temat z moimi studentami, słyszę od nich: „My nie mówimy o tym, bo to teologiczne”. No dobrze, więc zamiast tego mówimy o solidarności i Holokauście. Czy to jest w jakiś sposób mniej religijne? Nie wydaje mi się. Dlaczego więc tak bardzo boimy się mówić o miłości? Myślę, że to nawiązuje do tego, co mówiłaś, Aniu.

Ale jednocześnie myślę, że zamiast mówić o miłości, może należy myśleć, jak mogę ją wprowadzić w życie. Jak to zrobić? Jak być kochającym partnerem w pracy nad wiedzą? I kiedy postawiłem przed sobą to zagadnienie w ten sposób, zdałem sobie sprawę, że zamiast próbować powiedzieć studentowi czy nawet koledze, co robią źle, albo zamiast mówić „ja bym to zrobił tak”, zawsze powinienem starać się zrozumieć, dlaczego oni robią rzeczy w taki sposób, w jaki je robią. I czy jest coś, co wykracza poza

ich słowa, a czego nie potrafią jeszcze wyrazić? Kiedy mogę uczyć się od innych, wnikając bardziej w ich myślenie i wspierając to, co próbują zrobić, zgodnie z moim własnym poczuciem tego, co jest dobre, a co nie – oni to rozumieją. Odbierają ten styl jako rodzaj szacunku. I odwzajemniają szacunek, którym ich darzę.

W świecie akademii nie nazwiemy tego miłością, bo może to zbyt teologiczne, ale sam rzeczywiście doświadczam tego w ten sposób. Wrażliwość, która wynika z tego rodzaju intelektualnej wymiany, nie jest wrażliwością, która rodzi niebezpieczeństwo – jest wrażliwością, która rodzi solidarność. I coraz wyraźniej zauważam, że przynajmniej ludzie, z którymi pracuję, wspierają się nawzajem w sposób, który nie jest „racjonalny” z indywidualnego punktu widzenia, ale jest całkowicie właściwy i dobry z punktu widzenia zbiorowości. Solidarność ma znaczenie również w pracy naukowej.

AGP: Pamiętam, jak kiedyś prowadziliśmy badania wśród matek bardzo małych dzieci na temat posyłania ich do przedszkola. I to, co było uderzające, to fakt, że w momencie, gdy padło słowo „edukacja”, te matki brały swoje dzieci w ramiona i mówiły: „O nie, nie, nie, one są jeszcze takie małe, są jeszcze takie bezbronne”. Wtedy zrozumiałam, że edukacja polega na cierpieniu, a najbardziej ekstremalną formą cierpienia jest uniwersytet. Może dlatego profesorowie się nie uśmiechają, bo inaczej pokazaliby, że jest coś przyjemnego w uprawianiu nauki, a nie tylko cierpienie i ta wewnętrzna walka.

Pamiętam, że kiedyś szłam korytarzem w naszym instytucie i studentka mnie zapytała: „Przepraszam, poprosiła nas pani o przeczytanie pewnego tekstu, a ja chciałabym się upewnić, czy się nie pomyliłam, czy to chodzi o ten tekst?”, a ja odpowiedziałam: „Tak, chodzi właśnie o ten”. Byłam jednak zaintrygowana: „Ale dlaczego pani mnie pyta?”, a ona wtedy powiedziała coś bardzo znaczącego: „Bo ja go przeczytałam i był taki ciekawy”.

Jesteśmy jak ten lekarz w starym stylu, który mawiał, że jeśli nie ma bólu, to nie ma lekarstwa. Nie ma lekarstwa bez bólu i nie ma nauki bez cierpienia. Więc nie uśmiechajcie się, nie bądźcie radośni, ponieważ uprawianie nauki to ciężka rzecz.

Agata Komendant-Brodowska (Wydział Socjologii UW): Podczas jednego z warsztatów daliście nam listę zdań na temat akademii, z którymi się identyfikujemy i z którymi się nie identyfikujemy. I w naszej małej grupie dyskutowaliśmy nad jednym z tych zdań: „Uniwersytet to świątynia, gdzie oczekivalibyśmy dystansu, obiektywizmu, spokoju, kultury, cywilizacji”. Zwróciliśmy uwagę na słowo „świątynia”, a ja czułam: „Nie, to nie

jest kościół, nie chcę być zakonnica!”. I wszyscy zgodziliśmy się, że to jest coś, co jest po prostu nieaktualne. To nie my! A jednocześnie myślę, że nadal część osób tak postrzega uniwersytet i funkcjonujemy trochę w takiej organizacyjnej kulturze poświęcenia i kulturze bycia zawsze obecnym, odpowiadania na maile w nocy i w weekendy, i tym podobne rzeczy.

MDK: Ta uwaga przywodzi mi na myśl fascynujące badanie pod nazwą „Selfie city”, w którym przeanalizowano *selfie* robione w Nowym Jorku, Berlinie, Moskwie, Bangkoku i Rio de Janeiro. Wiecie, które miasto najmniej się uśmiecha na swoich *selfie*? Wszyscy powiecie, że Moskwa, prawda? I tak jest. Myślę, że ludzie zawsze prawidłowo odpowiadają na to pytanie. A kiedy pytam moich rosyjskich kolegów, dlaczego tak się dzieje, mówią: „Cóż, jeśli za dużo się uśmiechasz, nie jesteś traktowany poważnie, wychodzisz trochę na głupka”. To właśnie w Rio de Janeiro na zdjęciach ludzie uśmiechali się najczęściej. I to może dlatego, że tam bawią się o wiele lepiej. Dlaczego więc i my nie mielibyśmy się dobrze bawić? W końcu zabawa jest także źródłem odkryć i wolności. I pozwala na zadawanie nowych pytań, zamiast niepotrzebnie marnować czas i energię na kwestie od lat nieaktualne.

AKB: Wśród moich rówieśników zaobserwowałam, że nie lubimy tej kultury. Nie lubimy kultury bycia zawsze obecnym. I cenimy sobie równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Moje pytanie w związku z tym brzmi: czy uważasz, że jest szansa na zmianę tej kultury?

MDK: Ta kultura już się zmienia. Na Brown University chcemy uszanować granicę między życiem zawodowym i prywatnym, aby nie oczekiwać od kolegów odpowiadania na maile po godzinach pracy i w weekendy, nie planować tak wielu wydarzeń, które mogłyby kolidować z obowiązkami rodzinnymi. A zatem istnieje silny nacisk na, powiedziałbym, bardziej egalitarny podział obowiązków, jeśli chodzi o opiekę nad rodziną. Ma na to wpływ liczba kobiet w naszych jednostkach, które tworzą środowisko pełne szacunku i troski.

Wyobrażam sobie uniwersytet jako rodzaj świętej przestrzeni z innego powodu niż ten, o którym, Agato, mówiłaś. Chciałbym, żeby określał nas pewien kodeks zaangażowania, który powinien być respektowany. I nie chodzi tu o samopoświęcenie, ale o połączenie wzajemnego szacunku i pragnienia zdobywania wiedzy. Jednocześnie jeśli myślimy o uniwersytecie jako o świętej przestrzeni funkcjonującej poza światem, to zawadzimy w naszej misji, ponieważ powinniśmy rozszerzać etykę, która kieruje wolną i opartą na szacunku wymianą opinii na uniwersytetach, poza uniwersytety, a może nawet wpływać na nurt dyskursu publicznego.

Wiem, że Polska cierpi teraz pod tym względem, ale cierpią też Stany Zjednoczone. Świat coraz bardziej cierpi z tego powodu. A dzieje się tak dlatego, że – jak mi się wydaje – nie mamy już odpowiedzi. I ponieważ – jako ludzie i jako naukowcy – musimy mieć odpowiedzi, zachowujemy się tak, jakbyśmy je mieli. W konsekwencji nie szanujemy innych, którzy mają inną odpowiedź. To wstyd. Wolalbym, abyśmy raczej powiedzieli: „To są nowe, złożone kwestie, zastanówmy się w duchu poszukiwania wspólnego dobra, jak moglibyśmy lepiej zająć się tymi sprawami”.

MŁ: Przez wiele naszych pytań do Ciebie przebijają wstyd i brak pewności. Zadam Ci więc teraz dwa podobne: jak rozpoznać, że nie można być liderem? Oraz jak współpracować z grupą, która nie uznaje mnie za lidera?

MDK: Zdaję sobie sprawę, że odpowiedzi na te pytania mogą być naprawdę bolesne. To są pytania, które także zadaję sam sobie. Ogólnie rzecz biorąc, myślę, że mamy zbyt statyczne wyobrażenie o tym, czym jest przywództwo – wiesz, tylko dlatego, że jesteś dziekanem lub kierownikiem, nie oznacza to, że jesteś jedynym liderem albo że w ogóle tym liderem jesteś. Tak naprawdę jednym z najlepszych sposobów na stanie się przywódcą jest upewnienie się, że inni ludzie pomagają Ci przewodzić. Dlatego jedną z rzeczy, które zawsze robiłem, gdy znajdowałem się w takiej sytuacji, było zwracanie się do tych, którzy pełnili tę funkcję wcześniej, wyrażanie uznania dla nich i uczenie się od nich z pokorą. Nie oznaczało to jednak, że ich potem naśladowałem.

Drugą rzeczą było zwrócenie się do tych, którzy są młodszy, i zapytanie: co jest nie tak? Jak możemy poprawić te rzeczy, które uważasz za problematyczne i jak możemy kontynuować to, co jest dobre?

Po trzecie, w żadnej jednostce nigdy nie potrafiłem dogadywać się ze wszystkimi. Nie wiem, czy wy to potraficie, ale ja nie. Umiem się za to dogadać z wystarczającą liczbą osób, aby stworzyć sojusz, który pozwoli nam posuwać sprawę do przodu. I zwłaszcza wtedy, gdy na drodze pojawiają się trudne kwestie, zawsze konsultuję się z tym zespołem, aby dowiedzieć się, jakie czekają nas problemy. Więc właściwie i to jest rzecz typowo akademicka, prawda?

Chciałbym zatem przeformułować pytanie, które zadałeś. Nie chodzi o to, czy być liderem albo jak być liderem, kiedy ludzie Cię nie lubią. Zastanówmy się, jak rozłożyć przywództwo tak, aby ciężar spoczywający na każdym z nas nie był tak duży.

Ci, którzy mnie znają, wiedzą zresztą, że moja ostatnia ważna rola przywódcza na uniwersytecie była, powiedziałbym, porażką. Już pod koniec pierwszego roku wiedziałem, że poniosłem klęskę, i ostatecznie od-

szedłem pod koniec drugiego. Myślę więc, że jednym z elementów bycia świetnym liderem jest rozpoznanie tego, kiedy trzeba odejść. Nie zostawaj w sytuacji, w której się wypalisz i wyalienujesz. Tak naprawdę może się okazać, że to nie przywództwo jest Twoim problemem. Może być tak, że nie masz zasobów, aby rozwiązać problem. Nie masz sojuszy, które umożliwiłyby akumulację zasobów, aby rozwiązać problem. Nie odszedłem jednak z prowadzonej przeze mnie jednostki. Zostałem w niej, ponieważ uznałem, że problemy, które miałem, były problemami, które każdy będzie miał w mniejszym lub większym stopniu. Tak więc najbardziej przyzwoitą rzeczą, jaką mogłem zrobić jako były przywódca, była pomoc mojemu następcy w rozwiązaniu tych problemów. I nie będzie to coś, co wpiszę do swojego CV, nie będzie to część jakiegokolwiek listy osiągnięć, ale będzie to dla mnie znaczące doświadczenie, jak żyć w świecie zarówno z osiągnięciami, jak i z porażkami.

MŁ: Dziękuję za Twoją otwartość i wrażliwość – za to, że podzieliłeś się z nami tym trudnym, ale na końcu pięknym doświadczeniem. Czy umiałbyś – skoro już jesteśmy przy „typowo akademickich” różniczeniach – powiedzieć, czym różni się przywództwo na uniwersytecie od innych typów przywództwa, zwłaszcza od przywództwa w środowisku biznesowym, politycznym? Co jest wyjątkowe w kontekście przywództwa akademickiego?

MDK: Po pierwsze, wejście na poziom administrowania i zarządzania zespołami w jakiegokolwiek dziedzinie poza akademią oznacza porzucenie dotychczasowego życia zawodowego. W administracji akademickiej zawsze jest się gotowym do powrotu do życia profesora. Możesz stracić trochę pieniędzy, możesz stracić pewne przywileje, z pewnością stracisz władzę, ale wrócisz do pracy, która pierwotnie zmotywowała Cię do pozostania na uczelni. Myślę więc, że pewnego rodzaju przepuszczalność hierarchii w administracji akademickiej jest w akademii zupełnie inna niż w przypadku większości innych pól.

Po drugie, środowisko akademickie stoi przed prawdziwym wyzwaniem rozpoznania tego, co jest sukcesem. Przynajmniej w USA cały czas polegamy na zewnętrznych wskaźnikach, takich jak liczba publikacji, liczenie cytowań, rankingi wydziałów. A to wydaje mi się antytetyczne dla naszego akademickiego sposobu bycia. Pamiętam, jak kiedyś opowiadano, jak można poprawić reputację Uniwersytetu Warszawskiego przez połączenie go ze szkołą medyczną, bo nagle pojawiłby się zupełnie nowy wachlarz grantów zewnętrznych i tak dalej. Akademia nie ma zatem jasnych wskaźników sukcesu, jakie moglibyśmy znaleźć w postaci zysków czy wzrostu

liczby członków. Jesteśmy sceptycznie nastawieni do naszych wskaźników. Wszyscy możemy skrytykować to, co reprezentują te rankingi, i wiemy, że uniwersytety nieustannie grają zgodnie z ich zasadami.

AGP: Czytałam wiele badań na temat skutków tak zwanego finansowania opartego na wynikach (Broucker, De Wit, Leisyte 2015; Ferlie, Musselin, Andresani 2008). Bo te wskaźniki, o których wspomniałaś, są wykorzystywane przez różnych ludzi, przez sponsorów, przez rządy i tak dalej przy podejmowaniu decyzji o finansowaniu uczelni, co powoduje instrumentalizację właściwej misji uczelni w kierunku uzyskiwania lepszych wartości czy lepszych poziomów tych wskaźników. Na przykład gdy tylko w naszym kraju wprowadzono w 1992 roku algorytm finansowania, w którym jednym z kluczowych mierników była liczba studentów, to ona stała się kluczowa w procesie pozyskiwania pieniędzy (Giza 2021). Tak więc misja kształcenia, jakość nauczania stawała się coraz mniej ważna, ponieważ najważniejsze było zapewnienie wystarczającej liczby studentów (Pomiarek 2014). To jest niebezpieczeństwo.

Zostało też udowodnione, że ludzie podejmują się dziś badań po to, by przetworzyć swoje odkrycia na jak największą możliwą liczbę artykułów, więc zamiast stworzyć jedną dobrą monografię pokazującą cały proces myślenia w jego pięknie, angażują się w produkcję dziesięciu różnych artykułów w celu optymalizacji, że tak powiem, ich indeksu Hirscha i tak dalej, i tak dalej (Broucker, De Wit, Leisyte 2015).

Agnieszka Żur (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie): Twierdzić, że nie mamy żadnych miar sukcesu, wymieniając jednocześnie kilka z nich. Owszem, są one niedoskonałe, zgadza się – tak jak w świecie biznesu zysk nie jest oczywiście doskonałą miarą sukcesu. Ale póki co nie mamy żadnych innych miar jakości w środowisku akademickim niż te, które wymieniałaś. Rankingi uniwersytetów i programów to wielowymiarowy zestaw miar jakości, które stosujemy i według których żyjemy, ponieważ nie mamy lepszych. Często ludzie sprzeciwiają się i krytykują te miary i indeksy, ale to jest to, co mamy. Takie są reguły gry, dopóki nie stworzymy być może lepszego odzwierciedlenia tego, czym jest jakość, w sposób, który jest wszechstronny, jasny i przejrzysty dla świata zewnętrznego.

MDK: Brzmie na bardziej pewnego w tych sprawach, niż tak naprawdę jestem. Myślę, że odpowiedziałaś na pytanie, które postawiłaś, lepiej, niż ja bym mógł. Aby to trochę rozwinąć, powiem tylko, że widziałem wielu administratorów akademickich, którym brakuje pewności siebie i którzy polegają na wskaźnikach, aby kierować swoją oceną tego, co jest dobre. I wydaje mi się, że to jest właśnie to rozróżnienie, które staram się wyar-

tykułować. Najlepsi liderzy akademicy mówią: „To są dobre dane, to są interesujące dane, ale to nie są wszystkie dane, których potrzebujemy”. Na przykład gdybyśmy nadal inwestowali chociażby w konwencjonalne wydziały biologii, nigdy nie zainwestowalibyśmy w neuronauki. Gdybyśmy nadal inwestowali w konwencjonalną socjologię, nigdy nie zainwestowalibyśmy w socjologię *big data*. Więc jak rozpoznać nowe rzeczy, które są na krawędzi poznania i które nie są ujmowane przez rankingi i indeksy?

AGP: Znalazłam wiele amerykańskich danych pokazujących, jak na przykład w badaniach naukowych ludzie wybierają bardziej bezpieczne propozycje badawcze, ponieważ zwiększa to szansę na zdobycie finansowania. Ponieważ jeśli tylko pójdziesz w stronę czegoś autentycznego, oryginalnego, przelomowego, innowacyjnego i tak dalej, tym mniejsze są szanse, że panel ekspertów da ci dobre oceny. Prowadzi to do instrumentalizacji prawdziwych wartości głównej lub fundamentalnej misji na rzecz celów, które nie są tak ważne. I oczywiście wszystkie te środki zmuszają ludzi do stosowania strategii indywidualistycznych – ponieważ indeks Hirscha jest moim indeksem, dlaczego miałabym współpracować z kimś innym, ryzykując tym samym, że moje odkrycie zostanie skradzione lub będę musiała się podzielić nim z innymi? Zwłaszcza kiedy publikujemy razem z kimś z naszej własnej dyscypliny naukowej, tracimy punkty, więc dlaczego mam publikować z Agnieszką czy Agatą, czy z kimkolwiek innym, powinnam publikować sama, a najlepiej z Tobą, Michaelu! Bo jeśli publikujesz z kimś z USA, w dodatku z dobrego uniwersytetu, Twój indeks idzie bardzo, bardzo w górę. Więc to, co powiedziałaś, Michaelu, wskazuje na duże niebezpieczeństwo. Nie dość, że te środki nie są idealne, nie prowadzą w prawdziwym, dobrym kierunku i tak dalej, to jeszcze uwodzą nas tak, że uciekamy z właściwej drogi.

MDK: Jedną z rzeczy, która moim zdaniem odróżnia wielkie uniwersytety od tych aspirujących, jest to, że wielkie uczelnie wiedzą, jak to zrobić i dokąd powinny zmierzać. Aspirujące uniwersytety muszą grać zgodnie z regułami gry, ustalonymi przez najlepsze uniwersytety w minionej dekadzie.

MŁ: Jak więc awansować do wyższej ligi?

MDK: To ciągle rozpoznawanie, bez niewolniczego uwiązania do zewnętrznych wskaźników, czym jest jakość. A to oznacza, że należy utrzymywać relacje interpersonalne z ludźmi z zespołu, z ludźmi ze swojego wydziału, którzy mogą być na jakiejś nowej ścieżce. To wymaga zrozumienia o wiele więcej niż jakikolwiek administrator projektów mógłby kiedykolwiek zrozumieć, na temat tego, co każda osoba wnosi, a następnie wspiera-

nia tego i szanowania. Wszystko to łączy się dla mnie w swoistym napięciu (*polarity*), którym zajmował się na Waszych warsztatach Barry Johnson.

MŁ: Klasyk tego podejścia, autor zarządczego i liderkiego paradygmatu *Polarity Thinking* (Johnson 1992, 2020). To uderzające, jak wiele łączy Wasze podejścia.

MDK: Według mnie w wypadku przywódców akademickich podstawowe napięcie jest między pokorą i wizją. Źle zarządzane napięcie może doprowadzić do polaryzacji i realizowania wizji kosztem pokory lub bycia pokornym i nierealizowania wizji. Ale uniwersytety rozwijają się dzięki liderom wyposażonym zarówno w pokorę, jak i wizję. Jak można połączyć pokorę i wizję, gotowość do słuchania i uczenia się od innych, a jednocześnie potrzebę wyjścia poza sposób, w jaki uniwersytet robi rzeczy, aby przewidzieć, co uniwersytet powinien robić? To zadanie niemożliwe do wykonania. Ale jednocześnie to jest to, co naprawdę wyróżnia wielkie uczelnie.

MŁ: Czy umiałbyś wskazać jakichś liderów, którzy potrafili dobrze zarządzać tym twórczym napięciem?

MDK: Jedną z takich osób jest Nancy Canter, która kierowała kilkoma uniwersytetami w Stanach Zjednoczonych. Powodem, dla którego głęboko ją podziwiam, nie są jej umiejętności społeczne... Czasami drżałem w jej obecności, ponieważ jest tak silną osobowością. Ale nigdy nie miałem wątpliwości, że robi to dla dobra instytucji. Poszedłbym za nią wszędzie, właśnie ze względu na siłę jej przywództwa.

Drugą osobą jest obecny rektor Brown University, Rick Locke. Wywodzi się on ze środowiska biznesowego MIT i został tu zrekrutowany. Zastąpił mnie na stanowisku dyrektora Instytutu Watsona, a teraz jest rektorem. Nigdy nie widziałem nikogo, kto zarządzałby konfliktem lepiej niż on. A powodem, dla którego radzi sobie z konfliktem tak znakomicie, jest to, że słucha, na czym polega napięcie, po czym mówi: „Wiesz, to jest naprawdę ważne, muszę to lepiej zrozumieć. Zbierzmy więcej danych. Wyposażmy się w większy zestaw danych do analizy, a Ty możesz wnieść do tego więcej”.

W obu przypadkach mamy do czynienia z liderami, którzy są przykładem wspaniałego połączenia wizji i pokory. Obydwoje byli chętni i gotowi do słuchania. Mogli być pewni wybranego przez siebie kierunku, ponieważ byli otwarci na zdobywanie wiedzy.

MŁ: Wspomniałeś o polaryzacji. Dla mnie coraz trudniejsza jest polaryzacja polityczna. Kiedy studiowałem w Stanach Zjednoczonych, na Columbii, czułem polityczną presję ze strony, powiedziałbym, bardziej liberalnego, lewicowego środowiska akademickiego. Kiedy wróciłem do

Polski, miałem poczucie wolności. Na Karowej byli marksiści, liberalowie, konserwatyści i mesjaniści. Nasze środowisko było bardziej zróżnicowane i zrównoważone z mojej perspektywy. Dziś to się zmienia i idziemy według mnie w kierunku amerykańskim. Więc jak możemy poradzić sobie z polaryzacją? Z tym, że na akademii zaczyna dominować jeden styl myślenia? Jak chronić mniejszości, niezależnie od tego, czy to marksiści, liberalowie, czy konserwatyści?

MDK: Bardzo doceniam możliwość porozmawiania o tym właśnie z Tobą, Michale, ale także z Wami wszystkimi. Jedną z rzeczy, która mnie, szczerze mówiąc, niepokoi w badaniach nad polaryzacją, jest pogląd, że istnieją tylko dwie strony. I tak na przykład teraz w Stanach Zjednoczonych konserwatyści uważają, że liberalowie mają hegemonię w obrębie nauk społecznych. Być może tak jest. Ale inaczej jest w szkołach biznesu, gdzie konserwatyści mocniej dominują, a także w szkołach inżynierskich. Ale myślę, że to jest bezproduktywny podział dla zrozumienia akademii. Używamy tego rodzaju wyobraźni politycznej, którą importujemy z zewnątrz, nie dostrzegając, że polityka życia akademickiego wytwarza własne odmiany.

MŁ: To jakie napięcie definiuje akademię?

MDK: Czy jest to rozróżnienie na lewicę i prawicę? Ludzie spoza świata akademickiego powiedzieliby, że tak. Ale z wewnątrz mogą Wam powiedzieć, że nie. Dla mnie zagadnienie, które obecnie wstrząsa życiem akademickim, dotyczy tego, jak połączyć napięcie między doskonałością akademicką a różnorodnością i inkluzją. Dlatego jest to też pytanie o to, jak rozpoznać doskonałość. Kto ma prawo ją definiować? To jest dla mnie naprawdę ważne pytanie, które, jeśli uda się je przekształcić w pytanie akademickie, generuje o wiele mniej konfrontacji. Jak więc możemy stworzyć takie podejście do oceny jakości, które byłoby mocniej oparte na współpracy? To nawiązuje do tego, o co pytała Agnieszka: czy wskaźniki indywidualnych osiągnięć są neutralne? To oczywiście nie jest prawda. Jeśli masz historyka, który ma awansować, będziesz oceniał jakość jego książki albo książek. Jeśli o awans ubiega się demograf, będziesz patrzył na liczbę artykułów i miejsce ich publikacji. Jako socjologowie musimy nieustannie zastanawiać się nad tym, co nas odróżnia od innych dyscyplin. Jakie są standardy naszych osiągnięć?

MŁ: Jak łączysz to z polaryzacją?

MDK: Jeśli my – i to jest typowe dla nauk społecznych – zawsze skupiamy się na tym, co nas dzieli, a nie na tym, co nas łączy, to oczywiście będziemy akcentować różnice. Ale uważam, że kiedy zdamy sobie sprawę, że – i to jest znana kwestia, którą poruszył już Georg Simmel – kiedy ktoś

z zewnątrz kwestionuje to, jak dobra jest nasza jednostka, wszyscy mamy wspólny interes w poprawie jej jakości, a polaryzacja tylko ją rozerwie. To jest **jeden** sposób radzenia sobie z tymi różnicami i budowania ducha współpracy.

Nie będę oczywiście jedną z osób, które mówią, że jesteśmy jedną szczęśliwą rodziną. Nie sądzę, abym miał jakąś ostateczną odpowiedź na to, o co pytasz. Zasluguje to na znacznie więcej badań i refleksji. I myślę, że jednym z zagadnień jest tu to, że nie jesteśmy zbyt dobrzy w rozpoznawaniu przesłanek, które pozwalają nam na współpracę, i tego, jak te przesłanki nigdy nie są podzielane. Musimy to uznać i uwzględnić w kwestii wspólnych osiągnięć.

MŁ: Jak to działa na Twoim uniwersytecie?

MDK: Kiedy w Brown walczyliśmy o to, jak zwiększyć różnorodność, jedną z rzeczy, które ludzie mówią, jest to, że różnorodność to jedno, doskonałość to drugie, ale właśnie takie myślenie prowadzi do polaryzacji. To pytanie o to, jak zarządzać napięciami. Nam się to udało. Najlepszym sposobem, aby się z tym uporać, jest znalezienie ludzi, którzy rozszerzają mechanizm inkluzji uczelni, a jednocześnie mają niepodważalne osiągnięcia akademickie. I w ciągu ostatniego roku jakoś magicznie socjologia na Brown University została zmieniona. Ale to nie była magia. Był to wynik prawdziwej współpracy na wszystkich szczeblach uniwersytetu, mającej na celu zwiększenie naszej różnorodności i jednoczesne sprostanie standardom doskonałości. Nie wszyscy byli zadowoleni z tego procesu, ale teraz wszyscy cieszą się z rezultatu. Zyskaliśmy ogromny szacunek ze strony wyższych szczebli administracji naszego uniwersytetu oraz reszty Amerykańskiego Towarzystwa Socjologicznego. To dramatyczna zmiana. Jestem z niej naprawdę dumny. Nie byłem liderem, ale z pewnością zrobiłem wszystko, co mogłem, aby przyczynić się do tej zmiany. To sprawiło, że poczułem się jej częścią. W tej trudnej transformacji przywództwo zostało rozproszone, o czym mówiłem wcześniej.

Mamy na naszych uniwersytetach trudności z uznaniem odmienności i różnorodności, które, jak podejrzewam, są większe niż w Polsce, ale myślę, że mają swoje analogie w Waszym kraju. Jedną z rzeczy, która jest tak oczywista w okolicznościach, w które jestem zaangażowany, jest to, że ludzie nie wiedzą, jak rozmawiać z szacunkiem o tych wszystkich różnych sprawach. Staramy się zatem znaleźć język, który wyraża szacunek, nawet jeśli się różnimy. Musimy pamiętać, że niektórzy ludzie po prostu nie mają zdolności językowych ani inteligencji emocjonalnej, aby rozpoznać te kwestie i działać w oparciu o nie, więc wolą ich unikać i je zakopywać.

I czasami widzę, że właśnie ci ludzie, którzy woleliby zakopać te kwestie, są również tymi, którzy lubią mówić o prawdzie i o tym, że uniwersytet jest jak Kościół oddzielony od świata. Ale zamiast wykorzystywać to do generowania większej polaryzacji, moglibyśmy potraktować to jako jedno z tych twórczych napięć, sprzeczności, których wszyscy doświadczamy, a z których można stworzyć coś lepszego.

Około 15 lat temu pracowałem z innymi kolegami po wydarzeniach z 11 września w USA i rozwinęliśmy współpracę wokół czegoś, co nazywamy „świętymi przestrzeniami i heretycką wiedzą” (Cohen, Kennedy 2005). Jak stworzyć przyjazne środowisko, które zadaje pytania o to, co jest niedozwolone? Zwłaszcza gdy dążenie do zadawania pytań ma na celu sondowanie kwestii, które są cenzurowane w danej społeczności? Jedną z rzeczy, która została ulatwiona, było to, że 11 września 2001 roku zrodził w Stanach Zjednoczonych wszelkiego rodzaju przerażające dyskursy, na które Stany nie były przygotowane, a na które nawet uniwersytety nie były przygotowane. Wszyscy ci z nas, którzy nie byli muzułmanami, wszyscy uczyliśmy się o islamie i próbowaliśmy zastanowić się, jak możemy wejść w dyskusję z islamem w sposób pełen szacunku. W tym samym czasie poza uniwersytetem rozwijał się przeciwny prąd. Nawet wczoraj widziałem na Facebooku post przyjaciela rodziny o tym, że dżihad polega na mordowaniu dobrych chrześcijan. To tak, jakby ta fantazja usprawiedliwiała nienawiść, która jest całkowicie sprzeczna z tym pełnym szacunku dialogiem, który mamy tworzyć w akademii. W 2001 roku ludzie nie byli przygotowani na tę potrzebę dialogu. Teraz są lepsi, ale niestety, nie wszyscy.

MŁ: Zrobiło się znów trochę dramatycznie... Czy ma ktoś na koniec jakieś rozluźniające pytanie?

Adam Doliwa (Wydział Matematyki i Informatyki UWM): Czy oglądałeś serial Netflixa *The Chair* (pol. *Pani Dziękam*)?

MŁ: To chyba powinno być pytanie do Anny Gizy-Poleszczuk!

AGP: Nie oglądałam. Szczerze mówiąc, nie oglądam nic, również na Netflixie. Ale może powinnam, faktycznie... Niech no tylko skończy się ewaluacja i ocena okresowa!

MDK: Bardzo mi się podoba to pytanie! Gdybym nie widział serialu *The Chair*, nie byłbym w stanie uczestniczyć w połowie dyskusji mających obecnie miejsce w amerykańskim środowisku akademickim. Wszyscy o nim mówią! Jedną z rzeczy, która jest niesamowita, jest to, że istnieje naprawdę wyraźny wzór tego, jak ludzie go odbierają. A ja sam jestem rozdwojony. Z jednej strony *The Chair* nie podobał się większości ludzi z mojego pokolenia, zwłaszcza większości mężczyzn z mojej grupy wiekowej. Bo był

tak irytujący. Sprawiał, że my, starsi, wyglądaliśmy, jakbyśmy nie nadawali za rzeczywistością. A szczególnie, wiesz, ten alkoholik – nie chcę za dużo zdradzać – on był sympatyczny. Ale przypominało mi to niektóre z rzeczy, z którymi musiałem sobie radzić, kiedy byłem w administracji... Z drugiej strony każda kobieta, a zwłaszcza każda kobieta z mniejszości etnicznych, z którą rozmawiałem (zwłaszcza jeśli miała obowiązki kierownicze), mówiła, że ten serial bardzo jej się podobał. Ponieważ ujawniał to, czego my wszyscy, starsi mężczyźni, którzy nie mamy obowiązków administracyjnych, nie dostrzegamy. A mianowicie, że wszyscy wyrzucamy śmieci na głowę lidera. I zamiast myśleć o tym, jak możemy pomóc coś naprawić, często mówimy: „Dlaczego Ty tego nie naprawiasz?”

Więc to było dla mnie coś w rodzaju jednego z tych badań socjologicznych, w których kładziesz przed kimś test Rorschacha i mówisz: „Powiedz mi, co przedstawia ten obrazek”, „Powiedz mi, o czym jest ta historia”, „Powiedz mi, o czym jest ten serial Netflixa”. Co to byłby za niesamowity projekt badawczy! Co powiecie na takie zadanie? Każdy musi zebrać sześć osób, aby obejrzeć ostatni odcinek *The Chair*, po obejrzeniu pierwszych pięciu, a następnie przeprowadzić grupę fokusową na ten temat. To ujawniłoby wiele. Jeśli zgromadzilibyśmy różne grupy z całego wydziału, to byłoby głębokie, zbliżające doświadczenie!

MŁ: Rozmowa z Tobą była dla nas właśnie takim doświadczeniem. Kiedy ze swoją chrypą odpowiadałeś na kolejne pytania, czułem, że cierpisz. Ale – jak wiemy – w środowisku akademickim cierpienie jest ważne! To, co możemy zrobić, to artykułować to cierpienie, zobaczyć, że cierpimy razem, i ponieść przez chwilę brzemię innych. Na tym polega solidarność. Chociaż nasza rozmowa przyjmowała czasami dramatyczny ton, to jednak zaczęliśmy od szczęścia. I myślę, że świadomość, iż rzeczywistość jest dramatyczna i czasami pełna cierpienia, sprawia, że nasze szczęście nie jest czymś udawanym. To nie jest sztuczny uśmiech. Powiedziałbym, że jest to polski, głęboki uśmiech na przekór przeciwnościom. Dziękuję, Michaelu, za Twój czas, za Twoją mądrość, za Twoją troskę o nas, niezależnie od naszych poglądów politycznych i naszych dróg życiowych. To przyjemność być częścią Twojej podróży.

MDK: Jestem zaszczycony i wdzięczny. Chcę Wam wszystkim podziękować za to, że byliście dla mnie inspiracją, nawet jeśli pod koniec traćcie głos! Wiele się nauczyłem!

*Opracowanie i tłumaczenie Anna Pazjo
Przejrzał Michał Łuczemski*

Bibliografia:

/// Broucker B., De Wit K., Leisyte L. 2015. *An Evaluation of New Public Management in Higher Education*, prezentacja na EAIR Annual Forum w Krems, Austria.

/// Cohen D.W., Kennedy M.D., red. 2005. *Responsibility in Crisis: Knowledge Politics and Global Publics*, Scholarly Publishing Office.

/// Ferlie E., Musselin Ch., Andresani G. 2008. *The Steering of the Higher Education System: A Public Management Perspective*, „Higher Education”, nr 56, s. 325–348.

/// Giza A. 2021. *Modernizując uczelnie. Polskie szkoły wyższe pod roku 1989*, „Nauka”, nr 2, s. 131–159.

/// Johnson B. 1992. *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*, Human Resource Development Press.

/// Johnson B. 2020. *And: Making a Difference by Leveraging Polarity, Paradox Or Dilemma*, t. 1: *Foundations*, Human Resource Development Press.

/// Kennedy M. 2014. *Globalizing Knowledge. Intellectuals, Universities, and Publics in Transformation*, Stanford University Press.

/// Łuczewski M., i in. 2015. *Solidarność krok po kroku*, Centrum Myśli Jana Pawła II.

/// Pomianek T. 2014. *Dywersyfikacja źródeł przychodów, a nie pogoń za studentem*, [w:] *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*, red. P. Sztompka, K. Matuszek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 253–266.

/// Porges S. 2020. *Przedmowa*, [w:] D. Dana, *Teoria poliwagalna w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 11–15.

/// Wojciszke B. 2004. *The Negative Social World: The Polish Culture of Complaining*, „International Journal of Sociology” 34, nr 4, s. 38–59.

Academic Leadership Development Program w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego „Przywództwo akademickie” został zrealizowany przez fundację Two Wings Institute pod kierunkiem Piotra Czekerdy na zlecenie Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” w ramach środków Ministerstwa Edukacji i Nauki.

/// **Michael D. Kennedy** – profesor socjologii oraz spraw międzynarodowych i publicznych na Brown University. Zajmuje się rolą akademii w globalizującym się świecie, ruchami społecznymi, zmianą systemową i solidarnością. Opublikował między innymi *Globalizing Knowledge. Intellectuals, Universities, and Publics in Transformation* (2014). Piastował wiele kluczowych stanowisk w administracji uniwersyteckiej na całym świecie (Uniwersytet Michigan, Uniwersytet Browna, Social Science Research Council, Singapore Management University, Europejski Uniwersytet Humanistyczny). Trener kung-fu, wielbiciel jogi i życia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6768-4134>

E-mail: michael_kennedy@brown.edu

/// **Anna Giza-Poleszczuk** – socjolożka, aktualnie dziekan Wydziału Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 1994–2005 pracowała na menedżerskich stanowiskach w międzynarodowej korporacji, od wielu lat współpracuje z organizacjami pozarządowymi, brała udział w dużych projektach badawczych o profilu praktycznym – między innymi poświęconych szarej strefie, przedwczesnej dezaktywacji zawodowej czy sytuacji na obszarach popegeerowskich. W latach 2012–2019 pełniła funkcję Prorektor UW ds. Rozwoju. Lubi zwierzęta, Suwalszczyznę i jazz.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8667-262X>

E-mail: agiza@uw.edu.pl

/// **Michał Łuczewski** – socjolog, psycholog, metodolog, menedżer kultury, twórca filmów dokumentalnych i wystaw, pracownik Wydziału Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego. Członek zarządu fundacji Two Wings Institute oraz Polska Wielki Projekt. W przeszłości stypendysta między innymi Fundacji im. W. Fulbrighta na Columbia University, Fundacji na rzecz Nauki Polskiej i Institut für die Wissenschaften vom Menschen, autor książek *Odwieczny naród. Polak i katolik w Żmiącej* (2012) i *Kapitał moralny. Polityki historyczne w późnej nowoczesności* (2017). Maż i ojciec czwórki dzieci. Wciąż uważa, że nauka jest jego powołaniem.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6126-8869>

E-mail: luczewskim@is.uw.edu.pl