

NÁVRH KONCEPCIE A RIADENIA BIOMEDICÍNSKEHO CENTRA SLOVENSKEJ AKADÉMIE VIED, v. v. i.

prof. RNDr. Silvia Pastoreková, DrSc.

Môjmu rozhodnutiu uchádzať sa opätovne o pozíciu vo vedení BMC SAV, v. v. i., predchádzalo množstvo hodín strávených úvahami o zmysle a podstate tejto pozície, čítaním odbornej literatúry o modernom spôsobe budovania a rozvoja zmysluplných inštitúcií, analýzou skúseností z prechádzajúceho obdobia, ako aj diskusiami s ľuďmi z interného a externého prostredia, ktorí boli ochotní dať mi úprimnú spätnú väzbu a podeliť sa o svoj názor na moje doterajšie pôsobenie.

To, že som nakoniec prijala toto rozhodnutie, spôsobili dve základé okolnosti.

Angažovanie sa vo vytváraní priaznivého a inšpiratívneho prostredia, ktoré dáva príležitosť všetkým kolegyniam a kolegom v BMC SAV, v. v. i., prispieť ku kvalitnej a spoločensky hodnotnej vedeckej práci, vnímam ako svoju osobnú misiu. Moje vedecké ambície už boli vo veľkej miere naplnené, takže by som rada svoje schopnosti, emócie a energiu venovala tejto misii, ktorú mi pozícia vo vedení BMC SAV, v. v. i., umožňuje nasledovať. Naplno si však uvedomujem, že ju nedokážem realizovať bez podpory, spolupráce a tvorivého potenciálu ľudí, ktorí BMC SAV, v. v. i., formujú svojim výskumom, všetkými jeho podpornými činnosťami, ale najmä svojimi ľudskými atribútmi a vzťahmi.

Druhý dôvod je spojený s inštitucionálnym vývojom BMC SAV, v. v. i., ktoré od roku 2016 úspešne uskutočnilo fázu konsolidácie, fázu stabilizácie a v súčasnosti stojí na prahu fázy rozvoja, ktorá nám ponúka nové príležitosti. Rada by som sa na navigácii tejto rozvojovej fázy podieľala a stala sa svedkom napĺňania vízie, že prostredníctvom zmysluplného biomedicínskeho výskumu zameraného na boj proti chorobám a za zdravší životný štýl budeme spoluvytvárať lepšiu budúcnosť pre ľudí, a že tým upevníme svoju reputáciu na Slovensku a získame ju v aj medzinárodnom priestore.

Ako k tomu dospieť? V princípe sú z pozície manažéra možné dva prístupy: riadenie a vedenie.

Riadenie je klasický prístup k manažmentu inštitúcií rôzneho druhu vrátane vedeckých. Je to prax dosahovania cieľov, ktorá stojí na základe autority, hierarchie, rozdeľovania úloh, na presných pravidlách a výkonnostných parametroch, na pokynoch a termínoch z externého prostredia. Je to prístup vychádzajúci z klasickej industriálnej kultúry efektívnosti. Takéto riadenie zamerané na výkonnosť síce môže v krátkodobom horizonte viesť k zvýšeniu produktivity, k lepším ekonomickým ukazovateľom, k lepšiemu postaveniu v rámci hodnotiacich rebríčkov, ale ľudí motivuje najmä k prispôsobeniu sa podmienkam hodnotenia a obchádzaniu bariér. To brzdí ich odvahu púšťať sa na nové cesty, s ktorými je spojené riziko neúspechu, či zlyhania. K tomuto prístupu nás v súčasnosti nabáda nastavenie externých pravidiel – inkrementálna finančná podpora z rôznych grantov a pomerne štedrých, ale jednorazových projektových výziev, rastúca byrokracia, početné kontroly, nové smernice, výkonnostné hodnotenia, tlak na produkciu publikácií a určitého typu inovácií, zložité verejné obstarávanie, neflexibilné rozpočtové pravidlá, celková nesystémovosť vedného ekosystému....Mnohé z týchto elementov riadenia sa nevyhnutne prenášajú na úroveň inštitúcií a často neostáva nič iné, iba sa ich racionálne zhostiť s čo najmenšou stratou času a energie a prípadne ich „poľudštiť“, aby dávali zmysel v reálnom živote.

Uvedomujem si, že tieto externé faktory nebude možné v dohľadnej dobe zmeniť, sú pevne zakotvené v mentalite riadiacich štruktúr našej spoločnosti a slúžia ako štít byrokracie. S pomocou expertízy a vysokej angažovanosti administratívnych úsekov BMC SAV, v. v. i., a viacerých obetavých vedkýň a vedcov tento byrokratický tlak neustále zmierňujeme a aj naďalej sa budeme snažiť ho tmiť tak, aby negatívne nedoliehal celou silou na naše vedecké aktivity a aby sme mu boli v každodennom bádani čo najmenej vystavení. Úplne sa však konfrontácii s byrokratickými postupmi nedá zabrániť, preto budem dbať na podporu administratívnych

kapacít a rozvoj ich expertízy a objasňovanie dôvodov a dosahu zavedenia tých administratívnych riadiacich postupov, ktoré sú nevyhnutné z hľadiska efektívnej realizácie našich vedeckých aktivít.

V prípade pokračovania mojej misie však budem v čo najväčšej miere uplatňovať najmä princíp vedenia, ktoré na rozdiel od riadenia, je prístupom k vytváraniu hodnôt s ľuďmi, s ktorými máme spoločný záujem a cieľ. Vychádzam z poznatkov významných myšlienkových vodcov a vizionárov v oblasti vytvárania novodobej inštitucionálnej kultúry, v ktorej je centrom záujmu zmysluplná práca, na ktorej záleží, vytváraná ľuďmi, ktorým o niečo ide. Iba kultúra založená na angažovanosti, dôvere, profesionalite, nadšení, rešpekte a zodpovednosti nám umožní rozvíjať sa a dať nášmu výskumu vyšší cieľ.

Princíp vedenia a spolupráce, ktorý bude odolávať externému prostrediu fungujúcemu na báze riadenia, kontroly, pokynov a termínov vyžaduje, aby sme zmenili spôsob myslenia a aby sme boli ochotní spoločne robiť interné kroky, ktoré sú natoľko dôležité, že stojí za to ich robiť napriek tomu, že máme obavy a že nás vytrhnú z pocitu pohodlia a bezpečia. Ak sa chceme dostať na vyššiu úroveň, majme odvahu byť konfrontovaní s pohľadom externých expertov na zmysel a hodnotu našej vedeckej práce, odvahu navrhovať vysoko ambiciózne projekty, majme odvahu a ochotu dať príležitosť novým talentom a témam, odvahu prevziať plnú zodpovednosť za svoju výskumnú skupinu a zároveň ochotu nehľadieť iba na svoje individuálne záujmy, ale angažovať sa v prospech celej našej inštitúcie.

Celosvetové prieskumy v oblasti inštitucionálnej kultúry ukazujú, že angažovanosť je najhodnotnejším elementom organizácie. Inštitúcie s vysokým stupňom angažovanosti majú šťastnejších zamestnancov a sú úspešnejšie. V oblasti vedeckého výskumu sú zvyčajne najviac cenenými vlastnosťami odbornosť a zručnosť, no pravú hodnotu tieto vlastnosti nadobúdajú iba vtedy, ak neslúžia len jednotlivcom, ale sú spojené so spoločnými záujmami a cieľmi. V našom centre máme množstvo kolegyň a kolegov, ktorí okrem realizácie svojej pracovnej náplne dávajú energiu a nadšenie aj do aktivít a služieb dôležitých pre nás všetkých. Táto činnosť nad rámec bežných povinností je spojená s námahou a vykročením z komfortnej zóny, ale my ostatní ju často berieme ako samozrejmosť, ako niečo, čo tu jednoducho existuje. Je to však výsledok vysokej angažovanosti, zápalu a ochoty spoluvytvárať naše prostredie a pomáhať ostatným, bez ktorého by sme našu vedeckú prácu nemohli uskutočňovať. Tieto vlastnosti však stále chýbajú niektorým aktívne neangažovaným jednotlivcom, čo sa doposiaľ o inštitucionálne prostredie zaujímali iba kvôli uspokojeniu ambícií a potrieb vlastnej výskumnej skupiny. Budem sa preto veľmi usilovať o to, aby sme záujem o spoločné veci podnecovali a oceňovali. Je to jeden zo základných predpokladov nášho ďalšieho rozvoja. Nedávna dobrá skúsenosť z procesu hodnotenia medzinárodným panelom v rámci SAV tomu dáva za pravdu – komisia mimoriadne dobre ohodnotila participatívny spôsob prípravy podkladov pre akreditačný dotazník, prezentáciu našich aktivít a celkovú atmosféru entuziazmu. Vďaka tomu, že na vypracovaní týchto podkladov sme boli angažovaní vo vysokom počte a s veľkým zápalom, sa nám podarilo vytvoriť veľmi kvalitný dokument, ktorý vyjadruje naše spoločné hodnoty a výsledky, a o ktorý sa budeme môcť opierať aj v budúcnosti.

V súčasných strategických dokumentoch prijatých rôznymi orgánmi na rôznych úrovniach sa kladie dôraz na ľudské zdroje či kapacity. Je to však koncept, ktorý sa postupne pretvára. Pre rozvoj inštitúcie je oveľa dôležitejší ľudský potenciál, než objem ľudských zdrojov či kapacít. Každý z nás má k dispozícii rovnaký počet hodín v rámci formálne definovanej kapacity, ale každý z nás má iný potenciál (a ochotu) ju zmysluplne využiť. A nejde tu iba o využitie potenciálu pre inštitúciu, ale aj pre nás samých. V mnohých psychologických a sociologických štúdiách je dokázané, že ľudia, ktorí dobrovoľne využívajú svoj potenciál na rozvoj svojich silných stránok a zmysluplnú tvorivú prácu v záujme svojej komunity a vyššieho cieľa a okrem hlavy pracujú aj srdcom, sú nielen šťastnejší, ale aj úspešnejší. Všeobecne rozšírená predstava, že úspech generuje pocit šťastia, je mylná. Je to presne naopak. Existuje priamy a silný vzťah medzi angažovanosťou a spokojnosťou v práci a šancou zažívať pozitívne a tvorivé momenty.

Na základe poznatkov z oblasti psychológie a sociológie oveľa viac záleží na tom, ako svoju prácu vnímame, než aká v skutočnosti je. Môže to byť pre nás zamestnanie ako prostriedok k získaniu financií, kariéra ako

prostriedok k úspechu a stúpaniu na rebríčku hierarchie alebo to môže byť povolanie, keď je práca poslaním a výkonnosť nezávisí od vonkajších odmien, ale vychádza zvnútra a smeruje k vyššiemu cieľu. Ľudia, ktorí svoju prácu vnímajú ako povolanie, a svoj pracovný a osobný život nestavajú do protikladu ale súladu, sú spokojnejší a dokážu lepšie využívať svoje silné stránky. Môžeme si vybrať, ako sa na svoju prácu budeme dívať – všetci zažívame tlak, termíny a pracovnú záťaž, ale ak sa sústredíme iba na tieto negatíva, zabráni nám to vidieť pozitíva a príležitosti a ochromuje to našu odvalu a ochotu hľadať nové riešenia a prístupy. Najmä v situáciách, ktoré sú spojené so zmenami, je dobré upriamovať pozornosť na pozitíva, vizualizovať, aké benefity nám prinesú v blízkej či vzdialenejšej budúcnosti, ponúkať motiváciu a inšpiráciu. Toto vnímam ako jednu z najdôležitejších poslání vedenia inštitúcie, ktoré sa budem snažiť naplňať maximálne v rámci svojich schopností a možností.

Vnímanie našej práce závisí aj od toho, prečo ju robíme a ako sú uspokojené naše základné potreby. Pociť bezpečného a priateľského prostredia, spravodlivosti a istoty pracovnej pozície je priamo prepojený so záujmom o prácu a s pracovným výkonom a oba elementy na seba vzájomne pôsobia v spätnej väzbe. Potrebujeme však aj pociť finančnej istoty, ktorý závisí od toho, či máme naplnené životné štandardy napr. bývania, a aké veľké máme nároky na zabezpečenie rôznych záujmov a túžob v rámci rodiny a mimopracovného života. Ak ľudia nemajú naplnené tieto potreby, prácu zvyčajne vnímajú ako zamestnanie, alebo sa sústredia na kariéru a úspech s vidinou budúcich istôt, ale nedokážu ju vnímať ako poslanie (samozrejme, aj tu existujú výnimky). V tomto prípade je jedinou motiváciou finančná odmena, ale jej vplyv na zlepšenie výkonnosti alebo inovatívnosti, zvlášť v oblasti vedeckého bádania, nie je priamočiary. V našej spoločnosti a v našej sfére pôsobenia nemáme bežne dostupné také zdroje, aby sme tieto finančné potreby dokázali zabezpečiť v plnej miere a k plnej spokojnosti podľa individuálnych nárokov. Môžeme síce byť stále aktívnejší v získavaní projektov, ktoré majú v rozpočte mzdové prostriedky, ale na realizáciu týchto projektov potrebujeme rozšíriť personálne kapacity, čím sa získané zdroje narieďujú. Môžeme sa rozhodnúť, že zredukujeme počet zamestnancov, ale v tom prípade ohrozíme naše fungovanie a znížime šancu na získanie projektov a realizáciu nášho výskumu. Je to začarovaný kruh, z ktorého môžeme vystúpiť iba vtedy, ak sa sústredíme na kvalitu so všetkými jej aspektami a racionálne usmerníme svoje výskumné zámery a aktivity. Pritom musíme eliminovať riziko, že novo sa vynárajúce témy nebudú mať šancu na rozvoj. Preto bude dôležité hľadať v týchto súvislostiach rovnováhu, aj s pomocou názorov a rád od externých expertov so skúsenosťami z renomovaných zahraničných inštitúcií.

Pre ľudí všeobecne a pre vedcov zvlášť sú veľmi dôležité medziľudské vzťahy, sebarealizácia, uznanie, profesionálny a osobný rast. Naplnenie týchto potrieb však finančná motivácia nezabezpečí. Tu máme priestor pre zmysluplnú prácu vnímanú ako poslanie a pre objavovanie nových príležitostí pre náš rozvoj. Našťastie, v našom prostredí máme veľa talentovaných a zapálených ľudí, ktorí udávajú smery a ciele pre naše spoločné úsilie, inšpirujú nás, pomáhajú nám a reprezentujú nás navonok. Verím, že sa o nich budeme môcť oprieť, že nadšenie a zápal spolu dokážeme šíriť a že tým priaznivo ovplyvníme aj našu budúcnosť.

Na záver týchto úvah si dovoľujem zhrnúť základné elementy mojej koncepcie vo vzťahu k vedeniu BMV SAV, v. v. i., o ktorých uplatnenie sa budem snažiť:

- vedenie založené na spoločných hodnotách, spolupráci, dôvere a nadšení, s obmedzením riadenia založeného na hierarchii a kontrole na nevyhnutné minimum,
- uplatňovanie kolaboratívnych a participatívnych prístupov, zvýšenie angažovanosti, rozvoj tímového fungovania,
- redukcia administratívneho schôdzovania, rozvoj dynamických asynchrónnych interakcií a najmä posilnenie spätnej väzby vo vzťahu k reportovaniu a informovaniu o stave úloh, lepšie delegovanie právomocí a úloh,
- vytváranie podmienok na uplatnenie a rozvoj tvorivého potenciálu ľudí v záujme naplnenia ich poslania a osobnej misie,
- sloboda bádania a výberu výskumných tém spojená s etickými princípmi, zodpovednosťou a ohľadom na spoločný vyšší cieľ,

- zameranie sa na sebazpoznanie, talent a silné stránky ľudí, investícia do ich rozvoja formou tréningov a vzdelávania v tzv. mäkkých zručnostiach, motivácie a inšpirácie (pritom ale neignorovanie slabých stránok, najmä tých, ktoré ohrozujú chod inštitúcie – nedostatočné zručnosti, absencia iniciatívy, nezapojenie sa do spoločnej práce, chýbajúce nadšenie...),
- podpora zmysluplných výskumných smerov a budovanie reputácie kvalitnej, stabilnej a spoľahlivej inštitúcie známej v odbornej aj verejnej sfére,
- popri všetkom v potrebnej kvalite a požadovanom termíne plnenie úloh zadaných vyššími autoritami a optimálna implementácia relevantných zákonných, organizačných a/alebo byrokratických zmien z externého prostredia tak, aby čo najmenej zaťažovali naše výskumné aktivity,
- pro-aktívny a konzistentný prístup k rozvojovým aktivitám, ale zachovanie ich únosnej miery, rozumná adaptácia cieľov a termínov podľa tlaku úloh prichádzajúcich zvonka,
- pestovanie atmosféry otvorenosti, prajnosti a viery v dobré výsledky, záujem o názory ľudí pracujúcich v BMC SAV, v. v. i..

Aby som však neuviazla iba v rovine všeobecných princípov, dovoľm si načrtnúť niekoľko konkrétnych aktivít, ktoré vnímam ako dôležitý predpoklad a/alebo prostriedok rozvoja BMC SAV, v. v. i.:

- realizácia interného hodnotenia vedeckých skupín BMC medzinárodnou vedeckou radou (ISAB), od ktorého očakávame cennú spätnú väzbu s navigáciou pre budúce smerovanie, na základe ktorej rozvineme našu vednú stratégiu,
- plnenie záväzkov výkonnostnej zmluvy s koncentráciou na tie aktivity, ktoré sú pre nás hlavnou rozvojovou výzvou (ERC projekty, doktorandská škola, štruktúra založená na výskumných skupinách a výskumných témach etc.),
- strategické využitie aktuálnych príležitostí vyplývajúcich z výkonnostnej zmluvy a z Plánu obnovy a odolnosti na dobudovanie kritickej infraštruktúry, finalizácia konceptu „core facilities“ v podobe, ktorú nám umožňuje súčasná podpora kapacít, dokončenie katalógu produktov a služieb pre externé subjekty,
- organizovanie tréningov a mentoringu v osobnostných zručnostiach, posilnenie mobilít mladých vedcov a ich účasti na odborných workshopoch a študijných pobytoch, podpora rozvoja talentov aj prostredníctvom podmienok na budovanie vlastných výskumných skupín,
- zlepšovanie internej komunikácie a porozumenia napr. aj formou vedeckých seminárov v spojení s osobným príbehom prezentujúcej osobnosti, interné prieskumy názorov na rôzne aspekty našej činnosti a fungovania,
- reforma interného hodnotenia na princípoch COARA,
- ďalšie rozvojové aktivity aj v rámci implementácie projektu Alliance4Life_BRIDGE a v súlade s platnou stratégiou rozvoja BMC SAV, v. v. i. formulovanou v roku 2017 a aktualizovanou v roku 2022 (vyjadrenou v podkladoch pre hodnotenie medzinárodným panelom).

Je však potrebné sa pripraviť na to, že bude nejaký čas trvať, kým sa podarí uskutočniť tieto predsavzatia a dosiahnuť stav, keď budeme všetci pracovať v súlade s vlastnými silnými stránkami, hodnotami a zápalom. Bude to od nás vyžadovať prácu na budovaní vzťahov, vedení dialógu a prispôsobovaní tempa a rozsahu úloh tak, aby sme síce cítili pozitívne napätie, ktoré s tým súvisí, ale vyhli sa neúmernému stresu. V dnešnom svete, kde každý očakáva zmenu a pokrok mávnutím prútika, tento systematický prístup môže byť pomalý a niekedy frustrujúci, ale je potrebné vytrvať. Je to dôležitý proces, bez ktorého úspech celej inštitúcie nedosiahneme. Ak budem mať príležitosť a podporu, dám svoje schopnosti, srdce, čas a zápal do toho, aby sme tieto myšlienky naplnili činmi.

V Bratislave, dňa 6. 9. 2024