

TOMASZ POPRAWKA*, KAMIL SZAFRAŃSKI**

Stacje naukowe PAN w Paryżu i Brukseli: program merytoryczny, wsparcie administracyjne, komunikacja

W tekście *Zagraniczne stacje naukowe PAN w Wiedniu, Paryżu i Brukseli: potencjał i możliwości. Z doświadczeń dyrektorów*¹ prof. dr hab. Bogusław Dybaś, prof. dr hab. Maciej Forycki (prof. UAM) oraz dr hab. Małgorzata Mołęda-Zdziech (prof. SGH) postulują „zainicjowanie debaty na temat miejsca i roli stacji naukowych PAN w budowaniu wizerunku polskiej nauki, rozwoju współpracy i upowszechnianiu osiągnięć środowiska naukowego na arenie międzynarodowej”. Jednocześnie autorzy w ramach swoich konkluzji przedstawiają dwie najważniejsze w ich ocenie kwestie problemowe: (i) potrzebę wypracowania w Polskiej Akademii Nauk generalnej koncepcji dla działania „zagranicznych stacji naukowych” będących w istocie jednostkami pomocniczymi PAN nieposiadającymi osobowości prawnej oraz (ii) zasad funkcjonowania ww. jednostek w ramach struktur PAN. Ten opublikowany w listopadzie ubiegłego roku artykuł, wraz z zawartym tam zaproszeniem skierowanym do innych dyrektorów stacji, bez wątpienia skłania do podzielenia się własnymi refleksjami również i nas – aktualnie kierującego Biurem Promocji Nauki PolSCA w Brukseli (dr Tomasz Poprawka) oraz zarządzającego w okresie od kwietnia 2020 do czerwca 2021 Stacją Naukową w Paryżu (dr Kamil Szafrąński). Jako współautorzy tej odpowiedzi deklarujemy swoją otwartość do podjęcia dyskusji na temat roli i sposobu działania wspomnianych jednostek, w szczególności w konstruktywnej dyskusji z kierownictwem Polskiej Akademii Nauk oraz szerokim gronem odbiorców działań brukselskiej i paryskiej stacji.

W pierwszej kolejności chcemy pogratulować naszym poprzednikom w stacjach w Rzymie, Paryżu oraz Brukseli autorstwa przywołanej publikacji, będącej bezsprzecznie odważną inicjatywą oraz ich chęci podzielenia się swoimi doświadczeniami. Sądzymy, że ten „trójgłos” już przyczynił się do zainicjowania interesującej debaty, która – mamy taką nadzieję – poprowadzi do stosownego pochylenia się nad rolą i miejscem stacji w Akademii. Dla nas – kierujących (obecnie i niedawno) pracami ww. jednostek – już sama lektura przywoływanego tekstu była niezmiernie ciekawa z uwagi na bogactwo wspomnień i inspirujących refleksji. Niemniej jednak, po przeczytaniu ww. teks-

* Dr Tomasz Poprawka (tomasz.poprawka@polsca.pan.pl), Biuro Promocji Nauki PolSCA w Brukseli; ** Dr Kamil Szafrąński, Stacja Naukowa PAN w Paryżu do czerwca 2021

¹ „Nauka” nr 4/2020, s. 123–152.

tu odnieść można wrażenie, iż zarządzanie stacjami zagranicznymi jest zadaniem trudnym i bardzo złożonym, żeby nie powiedzieć karkołomnym, a do tego obfitującym w negatywne doświadczenia, do których niewielu miałoby ochotę powracać. W ramach niniejszej odpowiedzi chcielibyśmy pokazać nieco odmienną perspektywę. Należy jednak zwrócić tutaj uwagę, że nasze doświadczenie w kierowaniu wspomnianymi jednostkami ograniczone jest do minionego roku, choć ze stacjami obaj związani byliśmy na różne sposoby już wcześniej. Co istotne, czas, w którym powierzono nam kierowanie jednostkami w Paryżu i Brukseli, przypada na wybuch światowej pandemii COVID-19, która znacząco odmieniła sposób funkcjonowania obu stacji w roku 2020 i która znajduje odzwierciedlenie w działaniach planowanych i podejmowanych w roku 2021, jak i dalszej przyszłości.

Kierując się zatem osobistymi doświadczeniami w międzynarodowej współpracy oraz zarządzaniu nauką, a także rocznym stażem w zarządzaniu stacjami paryską² oraz brukselską³, z przyjemnością zabieramy głos w tej dyskusji. Wierzymy, że taka wymiana spostrzeżeń i opinii może stanowić solidną podstawę do dalszych niezbędnych zmian.

Jako odpowiednio byli i obecni dyrektorzy Stacji Naukowej PAN w Paryżu oraz Biura Promocji Nauki PolSCA w Brukseli, uważamy zgodnie, że kluczem do rozwoju i sukcesu tych ośrodków jest właściwe, dobrze zbalansowane działanie w trzech, bardzo istotnych, ale niejedynych, obszarach: *programu merytorycznego, administracji komunikacji*.

² Po ukończeniu studiów w dziedzinie biologii molekularnej i komórkowej, obroniłem doktorat w zakresie mikrobiologii śródoceanicznych ekosystemów siarczkowych na Sorbonne Université, odbyłem staż podoktorski, pracując nad mikroorganizmami środowisk ekstremalnych w CNRS w Orsay oraz zdobyłem doświadczenie w międzynarodowej współpracy naukowej pracując przez trzy lata jako koordynator programu naukowego InterRidge. Funkcję dyrektora Stacji Naukowej PAN w Paryżu objąłem w kwietniu 2020 roku. Od tego czasu miałem okazję poznać zarówno mocne, jak i słabsze strony tego ośrodka. Należy jednak podkreślić, że jestem związany z tą instytucją od przeszło 15 lat. Jeszcze w czasach studenckich pełniłem weekendowe dyżury w recepcji i w ten sposób uzupełniałem swoje skromne jak na paryskie warunki stypendium. Z funkcji dyrektora paryskiej stacji zrezygnowałem w czerwcu 2021 roku (w przyjaznej i konstruktywnej atmosferze) w związku z otrzymaniem propozycji pracy na stanowisku dyrektora naukowego projektu europejskiego w dziedzinie badania oceanu.

³ Moja przygoda z międzynarodową wymianą naukową zaczęła się już podczas studiów biotechnologicznych, których część odbywałem – w ramach programu Erasmus – w Belgii. Po zakończeniu studiów i obronie pracy magisterskiej przygotowanej w jednym z instytutów PAN, rozpocząłem 4-letni program doktorski w obszarze biologii molekularnej i komórkowej roślin w John Innes Centre/University of East Anglia. Po obronie doktoratu zostałem stypendystą JSPS i przez rok pracowałem w Japonii. Od 2010 roku, przez blisko dekadę, związany byłem z Fundacją na rzecz Nauki Polskiej, gdzie nabyłem gruntowne doświadczenie w obszarze zarządzania i polityki naukowej. Od 2018 roku pracuję w Biurze Promocji Nauki PolSCA PAN w Brukseli.

Stacja Naukowa PAN w Paryżu – dyplomacja naukowa

W przeciwieństwie do Polski i innych państw, które wstąpiły do Unii Europejskiej w pierwszej dekadzie XXI wieku, kraje zachodnie dysponują kilkudziesięcioletnią przewagą doświadczenia w dyplomacji naukowej. Doskonale widać to w Brukseli, gdzie praktycznie każde państwo członkowskie ma swoje przedstawicielstwo naukowe, a kraje przyjęte później do wspólnoty budują międzynarodową współpracę badawczą, korzystając z doświadczeń państw założycielskich. Z pewnością o takim stanie rzeczy mogą zaświadczyć koleżanki i koledzy działający na co dzień w *brukselskiej bańce*, czyli zespół belgijskiego Biura Promocji Nauki PoISCA PAN. Oczywiście z jednej strony można czerpać inspiracje i kierować się dobrymi praktykami bardziej doświadczonych koleżanek i kolegów, z drugiej trzeba się zastanowić, jakich ośrodków zagranicznych oraz administratorów nauki i międzynarodowej wymiany naukowej potrzebuje Polska.

Zacznijmy od tego, że stacja nie może być jedynie miejscem ekskluzywnym – paryskim salonem upajającym się własnym prestiżem. Model elitarności *à la française* w samej Francji nie sprawdził się i stracił rację bytu już wiele lat temu. Nie bez oporu w społeczeństwie francuskim zdano sobie w końcu sprawę, że nie można dłużej „podróżować pierwszą klasą, mając bilet na drugą”. Nauka sama w sobie, przynajmniej w wydaniu zachodnim, do którego dążymy, stara się być uniwersalna, demokratyczna i otwarta dla wszystkich bez względu na pochodzenie, płeć czy obycie towarzyskie. Nikt nie powinien czuć się onieśmiałony podniosłą atmosferą salonu w „najzaciejszej dzielnicy” Paryża. Salon ten powinien być tylko elegancką oprawą dla ambitnych projektów naukowych i odskoczną od często trudnych warunków lokalowych, jakimi dysponują na co dzień pracownicy francuskich uczelni i instytutów, szczególnie w dużych aglomeracjach. Stacja pozostaje oczywiście dumna ze swoich zasobów lokalowych, nie powinien to być jednak jej jedyny atut.

W moim przekonaniu głównym celem dyplomacji naukowej jest tworzenie warunków umożliwiających zbalansowaną współpracę badaczy. Zadaniem stacji zagranicznej nie jest więc narzucenie naukowcom z obu państw, w których relacjach pośredniczą, na co mają ukierunkować swoje badania. Wręcz przeciwnie, oferując swoją pomoc i narzędzia, stacje zagraniczne powinny promować najlepsze projekty i najwybitniejszych ekspertów w zakresie najbardziej aktualnych problemów naukowych, analogicznie do konkursów grantowych. Doskonałym przykładem takiego działania jest stworzona w ostatnim i realizowana w bieżącym roku na potrzeby Stacji w Paryżu panorama polsko-francuskiej współpracy naukowej, oparta na informacjach pozyskanych nie tylko z instytutów PAN, uniwersytetów, politechnik, ośrodków badawczych, ale także jednostek przyznających środki na finansowanie badań naukowych i stypendiów, takich jak NAWA, NCN czy Ambasada Francji w Polsce. Organizowanie wydarzeń z naukowcami, którzy są beneficjentami grantów (*de facto* przeszli już gęste sito selekcji), gwarantuje utrzy-

manie wysokiej jakości. Wykonana analiza pozwoliła też stwierdzić, że w polsko-francuskich relacjach naukowych nie ma jednego uprzywilejowanego czy też szczególnie popularnego kierunku współpracy, a wręcz przeciwnie, że wymiana naukowa dotyczy całej palety dyscyplin od teatrologii, archeologii, językoznawstwa i dydaktyki przez socjologię, chemię, fizykę i medycynę, na matematyce kończąc. Punktem łączącym *gros* tych wspólnych projektów jest poszukiwanie odpowiedzi na nurtujące współczesny świat pytania i problemy: epidemia SARS-CoV-2, zmiany klimatyczne, kryzys wartości czy migracje. W końcu niezwykle istotna pozostaje też kwestia balansu w konstruowaniu corocznego programu działalności. Obecność w programie wydarzeń współorganizowanych z paryskimi instytucjami promującymi polską kulturę i naukę jest oczywiście ważna, ale powinna zamykać się w odpowiednich proporcjach.

Mając na uwadze powyższe, Stacja Naukowa w Paryżu pod moim kierownictwem starała się kontynuować dotychczasowy rozwój oraz otwierać się na różnorodne tematy i obszary dyskusji, dbając zawsze o najwyższy poziom naukowy takiej debaty. Tym sposobem realizowana była misja dyplomacji naukowej Polskiej Akademii Nauk w paryskim środowisku naukowym.

Biuro Promocji Nauki PolSCA – lobbying i rzecznictwo interesów

Biuro Promocji Nauki PolSCA PAN ma swoją siedzibę w Brukseli, gdzie w ramach instytucji UE (tj. Komisji, Rady i Parlamentu Europejskiego) zapadają kluczowe decyzje dotyczące wspólnotowych polityk w zakresie badań i innowacji – a te natomiast w jasny sposób oddziałują na analogiczne polityki w wymiarach narodowych. Jednocześnie należy mieć na uwadze silne krajowe ukierunkowanie Biura PolSCA – stanowiącego część Polskiej Akademii Nauk – stąd naturalnymi odbiorcami jego działań będą właśnie instytucje i naukowcy związani z PAN. Wszak misją tej jednostki jest promowanie, ułatwianie i rozwijanie uczestnictwa tego środowiska naukowego w europejskich projektach i inicjatywach, a w szczególności – wzrost ich udziału w programach ramowych Unii Europejskiej. W tym kontekście Biuro PolSCA realizuje zadania wpisujące się w lobbying i rzecznictwo interesów na rzecz nauki i środowiska naukowego, ze szczególnym uwzględnieniem reprezentacji Polskiej Akademii Nauk w Brukseli. Działania te zorganizowane są wokół 3 głównych nurtów: (i) monitorowania polityki naukowej UE w ramach obecnego programu ramowego Horyzont 2020 (H2020) i przyszłego – Horyzont Europa (HE), (ii) promocji sukcesów jednostek i zespołów naukowych oraz (iii) wsparcia uczestnictwa podmiotów, w szczególności związanych z PAN, w konkursach i projektach programu ramowego.

Zadania te bardzo drobiazgowo przedstawione zostały w przywoływanej tutaj publikacji mojej poprzedniczki na stanowisku dyrektorki Stacji w Brukseli, która skrupulatnie omówiła jej specyfikę, zaangażowanie w konsultacje programu ramowego czy

budowanie relacji z otoczeniem i wiele działań wizerunkowych, w których części miałem możliwość uczestniczyć jako ekspert zatrudniony w Biurze PolSCA od końca 2018 r. Obecnie bynajmniej nie zapominamy o tych niewątpliwych sukcesach Zespołu PolSCA, lecz staramy się na nich budować kolejne działania i kontynuować te dobre tradycje – choć czynimy to w nowych realiach. Minione półtora roku to z jednej strony ogromne zmiany związane z pandemią COVID-19, zarówno w sposobie funkcjonowania wspomnianej wcześniej *brukselskiej bańki*, ale także zmienionych i/lub dostosowanych strategicznych priorytetach europejskiej polityki w zakresie badań i rozwoju (B+R). W tym samym czasie zmienia się także nasze otoczenie instytucjonalne przez znaczące wzmocnienie biura Business & Science Poland⁴, a tym samym reprezentacji krajowego sektora badań naukowych i innowacji w Brukseli. Mając to na uwadze, Stacja brukselska może efektywnie wykorzystać swoje zasoby i doświadczenie, by skoncentrować się na wsparciu dla badaczy i badaczek związanych z Akademią i jej instytutami. Miniony rok to czas dalszego mapowania potrzeb i priorytetów wśród odbiorców naszych działań. To także czas budowania nowych relacji i wzmacniania tych już istniejących – z dziesiątkami ekspertów merytorycznych i pracowników naukowych w Akademii, ale i kluczowymi pracownikami wsparcia administracyjnego w instytutach PAN, o których roli w aplikowaniu i zarządzaniu projektami unijnymi nie można zapomnieć. W tym celu m.in. PolSCA inicjuje obecnie funkcjonowanie sieci współpracy „Horizon Navigators” w ramach Instytutów PAN. Rezultaty tych prac i podejmowanych obecnie działań mamy nadzieję zobaczyć już w tym roku. Udało się to przy wsparciu Kierownictwa i Kancelarii PAN, ale paradoksalnie także dzięki narzuconym przez pandemię nowym formom komunikacji.

Administracja

Biorąc pod uwagę zadania administracyjne, z którymi musi sobie radzić dyrektor stacji, przyznać trzeba, że stanowią one istotne obciążenie w naszych grafikach. Obowiązujących regulacji oraz ich zmian jest dużo i, gdy czasem lawinowo wpływają z Kancelarii, powodują konieczność oderwania się od działalności merytorycznej, zwłaszcza dyrektora. Tutaj jednak w sukurs przychodzi praca w zespole i podział zadań, o czym nieco więcej kilka akapitów poniżej.

⁴ Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w partnerstwie z Business & Science Poland (BSP) prowadzi w Brukseli wspólne działania doradcze, informacyjne i wspomagające obecność oraz aktywność polskiego środowiska naukowego i biznesowego na arenie europejskiej. Służą one budowaniu pozycji i nawiązywaniu współpracy przez polskie firmy, uczelnie i instytuty naukowe z zagranicznymi partnerami w ramach programów UE, w tym w szczególności w ramach programu Horyzont Europa. Więcej informacji na stronie internetowej <https://www.gov.pl/web/ncbr/biuro-ncbr-w-brukseli>.

Można ubolewać nad faktem istnienia samej administracji, aczkolwiek, z perspektywy ponaddziesięcioletniego doświadczenia mogę powiedzieć, że we Francji, kraju słynącym z rozbudowanego systemu prawnego oraz z zakusów państwa do regulowania przepisami jak najszerzego spektrum życia społecznego, tego typu struktury funkcjonują analogicznie. Podobnie bywa w Belgii – ojczyźnie René Magritte’a – gdzie przedstawiciele sektora administracji publicznej, czy szerzej – sektora usług publicznych, potrafią wspiąć się na wyżyny surrealizmu w swojej, wydawałoby się nudnej i zwyczajnej pracy. Wydaje się, że powiedzenie „wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma” świetnie pasuje do tych, którzy polskiej administracji chcieliby stawiać za przykład francuską czy belgijską.

Uważamy, że w najlepszym interesie stacji zagranicznych jest postępowanie zgodnie z informacjami i sugestiami Kancelarii PAN, w której każde biuro i zespół, będące elementem korporacyjnej układanki, ma swoje konkretne zadania. Do zadań tych należą m.in. monitorowanie bieżących zmian w prawie, wprowadzanie ich w życie oraz informowanie o nich stacji zagranicznych, zwłaszcza jeśli jednostka pomocnicza nieposiadająca osobowości prawnej, zależna i finansowana przez PAN, powinna bezwzględnie stosować się do tych zmian. Z jednej strony procesy komunikacyjne w tym obszarze mogłyby zostać zoptymalizowane, z drugiej zaś trudno mówić wyłącznie o pełnieniu przez Kancelarię PAN funkcji „pasa transmisyjnego”.

Należy także mieć na uwadze fakt, że stacje zagraniczne funkcjonują w swoistym dualizmie legislacyjnym, bowiem z jednej strony stanowią część dużej organizacji publicznej w Polsce, jaką jest Akademia, a jednocześnie realizują swoje misje w kontekście prawa i regulacji lokalnych. Na tym styku – w naturalny sposób – mogą się pojawiać napięcia natury administracyjnej. Należy to jednak przyjąć jako stały i obiektywny element osadzenia stacji. Z perspektywy Biura PolSCA działającego w Brukseli m.in. w ramach szerokiej sieci europejskich biur łącznikowych ds. badań i innowacji widać, że nie są to wyłącznie nasze bolączki, a nasi europejscy partnerzy niejednokrotnie borykają się z równie, a nawet bardziej, skomplikowanymi problemami w funkcjonowaniu.

W kwestii administracji trzeba jeszcze raz podkreślić, że PAN oraz jej jednostki pomocnicze, czyli m.in. stacje zagraniczne, są utrzymywane z budżetu państwa. Dysponowanie pieniędzmi podatników wymaga dobrej znajomości przepisów prawa polskiego w zakresie finansów publicznych oraz szczególnej skrupulatności w prowadzeniu stacji, a zwłaszcza jej finansów i sposobu wydatkowania środków. Konieczne jest podpisywanie umów i porozumień przed wydatkowaniem nawet najmniejszych kwot, analogicznie do mechanizmów finansowania i rozliczania instytucji francuskich – w przypadku Stacji w Paryżu lub belgijskich – w przypadku Biura PolSCA. Równocześnie jakiegokolwiek nieprawidłowości w stacjach ujawnione przez organy kontrolne mogą nie tylko źle wpłynąć na wizerunek danej stacji czy całej Akademii, ale również, w szerszym znaczeniu, na

wizerunek naukowców w Polsce. Ci ostatni mają już i tak spore trudności, aby przekonać społeczeństwo do wyników swoich badań i wpływających z nich rekomendacji, czego najlepszym przykładem są zmiany klimatu.

A co z ludźmi, którzy stacje tworzą? Wiedza o międzynarodowej współpracy naukowej, praktyczne doświadczenie w tym zakresie, świadomość wad i zalet wynikających z międzynarodowej wymiany akademickiej są niezbędne. Jednak w samej kwestii zatrudniania pracowników w stacjach, bo na tym aspekcie skoncentrowali się inicjatorzy dyskusji, wyróżnić można dwie filozofie: zatrudnienie stałe lub kontrakty terminowe. Aktualnie obowiązującym modelem w stacjach PAN jest rotacja pracowników w oparciu o 3-letnie kontrakty. Pewien wyjątek stanowią 4-letnie kadencje dyrektorów. Jednak racjonalna rotacja pracowników stacji wcale nie musi być przysłowiową „kulą u nogi”. W ostatnich latach, słowem nauka i naukowiec nieodłącznie towarzyszy pojęcie *mobility*. Współczesne uczelnie i instytucje badawcze odchodzą od modelu, w którym cała kariera – od licencjatu przez doktorat i habilitację do profesury – budowana jest w murach jednej instytucji czy jednostki badawczej. Za przykład weźmy francuski CNRS, gdzie praktycznie niemożliwe jest zatrudnienie na czas nieokreślony badaczek i badaczy, którzy w swoim CV nie mają przynajmniej kilku staży podoktorskich. Tym sposobem, wspiera się tzw. *brain circulation*, pozwalając podejrzeć, jak i nad czym pracują inni, a także zastanowić się nad kierunkiem swojej dalszej kariery naukowej. Będąc naukowcem lub naukowczynią, można również, na krótko lub na dłużej, zboczyć z tradycyjnej ścieżki kariery i wykorzystać osobiste doświadczenia badawcze w pracy organizacyjnej na rzecz budowania międzynarodowej współpracy naukowej. Dla tych, którzy chcą zdobyć nowe kompetencje w takich obszarach jak komunikacja czy dyplomacja naukowa lub kształtowanie i zarządzanie polityką naukową, ośrodki zagraniczne PAN mogą być idealnym do tego miejscem. W takim układzie stacje mają szansę rozwijać nowe obszary swojej działalności – ewoluować dzięki świeżym doświadczeniom i spojrzeniu zmieniającej się obsady, a członkowie ich zespołów zdobywać nowe umiejętności. Praca w stacji może i powinna być odskocznią do dalszej kariery. Jest to klasyczny przykład sytuacji *win-win*. Niemniej, zważywszy na różnorodność stacji, ich potrzeb i kontekstów działania, wydaje się zasadne, aby polityka kadrowa wobec pracowników stacji mogła zostać – przynajmniej częściowo – uelastyczniona. Dzięki temu stacje będą mogły zdecydowanie efektywniej realizować swoją misję, łącząc wysokiej jakości program merytoryczny z przyjaznym obliczem administracji.

Odrębną kwestią pozostaje rozważne planowanie zmian kadrowych w stacjach w taki sposób, aby zapewnić pewną ciągłość lub wręcz przeciwnie, aby ucinąć niewłaściwe tradycje i przyzwyczajenia. Dla dyrektora jest to bez wątpienia trudne, ale nie niewykonalne zadanie. Dodatkowo, co nabrało szczególnego znaczenia przy okazji kilkumiesięcznego *lockdownu*, należy brać pod uwagę specyfikę paryskiej Stacji jako miejsca pracy

i zamieszkania jednocześnie. Czynniki ludzki często bywa w trudnych okolicznościach najbardziej zawodny, a przytoczone przez inicjatora dyskusji spory między pracownikami Stacji w Paryżu, które miały miejsce w przeszłości, mogły właśnie wynikać z zasiedzenia „na placówce”.

Komunikacja

W zakresie bieżącej działalności stacji oraz granic autonomii tejże działalności szczególną uwagę należy przywiązać do komunikacji, zarówno tej wewnętrznej z kierownictwem i Kancelarią PAN, jak i zewnętrznej z partnerami danej jednostki i odbiorcami jej działań. Zadania obu stacji: w Paryżu i w Brukseli są opisane w ich Statutach i dostępne publicznie na stronie internetowej. W naszej zgodnej opinii opisy te są na tyle szczegółowe, by uniknąć niepotrzebnych dywagacji i jednocześnie na tyle ogólne, by nie wykluczać nowych inicjatyw.

Komunikacja wewnętrzna

Naukowcy pełniący funkcje dyrektorów stacji mają niewątpliwie własne zainteresowania badawcze i raczej trudno jest nabrać wobec nich pełnego dystansu. Wychozimy jednak z założenia, że nie można koncentrować działalności kierowanych przez siebie jednostek wyłącznie na swoich preferencjach naukowych. Należy pamiętać o tym, że stacje są częścią większej, bardzo różnorodnej układanki, jaką jest PAN. Wierzmy, że trzeba uważnie wsłuchiwać się w trendy nie tylko kreowane przez kierownictwo, ale też przez poszczególne instytuty stanowiące niewątpliwie cenny zasób instytucjonalny i osobowy dla Akademii. Autonomię dyrektora rozumiemy jako dążenie do wspólnych celów instytucji w kreatywny i autorski sposób w kontekście danej bilateralnej współpracy, a nie jako wyznaczanie wyłącznie własnych celów. Nawet jeśli te ostatnie nie będą stały w sprzeczności z celami PAN, to mogą sugerować brak wewnętrznej synergii i szkodzić wizerunkowi Akademii jako korporacji uczonych. Dlatego efektywna komunikacja wewnętrzna ma szansę skutecznie wyeliminować ryzyko publicznego wrażenia istnienia konfliktu, który jawić się może na linii kierownictwo PAN – Kancelaria – obecni dyrektorzy – byli dyrektorzy, w dowolnych konfiguracjach i zestawieniach stron.

Jak wspomniano wcześniej, pewien stopień swobody działania paryskiej czy brukselskiej stacji jest nadany w ich Statutach. Rola dyrektora nie jest ani służebna, ani nadrzędna wobec Biura Współpracy z Zagranicą, choć sama stacja jako „jednostka pomocnicza” PAN ma wspierać Akademię w realizacji jej celów za granicą. W tym kontekście dyskusyjne może być założenie, że „na wszystkich poziomach decyzyjnych i interpersonalnych sprawą nadrzędną powinno być dobro i sukces placówki”, jaką jest stacja. W naszym przekonaniu warto podkreślić jest stwierdzenie, że różne obszary działalności, tj. merytoryczna, administracyjna oraz komunikacyjna powinny dążyć do synergii. Dzięki temu stacje zagraniczne PAN będą mogły najlepiej pełnić swoją misję jako

„jednostki pomocnicze” PAN, w szczególności wspierać badaczy i badaczki pracujących w Polsce, których widzimy jako centralnych interesariuszy i odbiorców naszych działań.

Idealną ścieżką działania byłoby regularne opracowywanie założeń polityki zagranicznej Akademii przez Biuro Współpracy z Zagranicą PAN w oparciu o wytyczne kierownictwa i konsultacje z daną stacją w zakresie możliwości ich realizacji na polu lokalnym. Wdrożenie wypracowanej w ten sposób polityki odbywałoby się lokalnie przez stacje, z uwzględnieniem *feedbacku* o ewentualnych trudnościach i sugestiach na przyszłość. Równocześnie na podstawie zdobytych doświadczeń gotowi jesteśmy zasugerować – zarówno siostrzanym stacjom, jak i władzom Akademii – model współpracy na poziomie dyrektorów i pracowników tychże jednostek zagranicznych w celu efektywnej wymiany wiedzy i doświadczeń oraz wzmacniania międzynarodowej współpracy naukowej z udziałem środowiska naukowego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem uczonych PAN. W kwestiach technicznych wskazujemy natomiast na szybkie i sprawne wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów, który sam w sobie powinien znacząco usprawnić tę warstwę komunikacji wewnątrz Akademii i pozwolić na uniknięcie istotnego odsetka nieporozumień.

Komunikacja zewnętrzna

Atrakcyjna strona internetowa nie jest dziś wystarczającym narzędziem skutecznego komunikowania, dlatego ważne jest rozwijanie innych kanałów przekazywania treści, także w ramach mediów społecznościowych. Aby z łatwością docierać do potencjalnie zainteresowanych, stacja powinna posiadać swoje profile na Facebooku, Twitterze oraz Instagramie. Nie zastąpią one bezpośrednich kontaktów ani osobistej wymiany doświadczeń czy dyskusji, jednak w kontekście pandemii COVID-19 wydają się bardzo pomocne w podtrzymaniu relacji z partnerami czy uczestnikami wydarzeń naukowych stanowiących bazę działalności Stacji w Paryżu lub uczestnikami dyskusji/szkoleń zorientowanych wokół polityki naukowej UE w przypadku Biura w Brukseli. Chociaż media społecznościowe pełnią funkcję pomocniczą, regularnie publikowane za ich pośrednictwem treści skutecznie utrwalają wizerunek instytucji w świadomości gości lub odbiorców jej działań, i to zarówno w czasie obostrzeń sanitarnych, jak i okresie normalnej działalności. Wybór języka publikacji, czyli *de facto* kierunku przekazywania informacji, powinien zostać dokonany na podstawie rozpoznania obszarowego. Wśród naukowców polskich większą popularnością cieszy się Facebook, podczas gdy w wielu innych krajach taką rolę pełni Twitter, wniosek: stacja powinna posiadać oba profile i zasilać je interesującymi treściami dla różnorodnego grona odbiorców.

Zarówno z perspektywy partnerów polskich, jak i lokalnych atrakcyjnym narzędziem komunikacyjnym jest też newsletter w wersji elektronicznej. Jego zaletą jest z pewnością możliwość podsumowania jednego okresu działalności (np. kwartału) oraz zasygnalizowania projektów zaplanowanych do realizacji w kolejnym.

Jeśli chodzi o treści, to w pierwszej kolejności stacja powinna informować o podejmowanej przez siebie działalności: w przypadku Paryża skoncentrowanej na wydarzeniach naukowych, a w przypadku Brukseli na działaniach wspierających krajowe uczestnictwo w europejskich programach ramowych w obszarze badań czy innowacji. Następnie szczególnie ważne jest promowanie osiągnięć badaczy z instytutów PAN oraz innych polskich ośrodków naukowych. Niewyczerpane źródło informacji stanowią tu anglojęzyczna strona informacyjna PAN oraz naukowe portale informacyjne typu „Science in Poland”. Cennymi materiałami są także opracowania własne, przygotowywane przez zespoły stacji. W ramach działań Biura PolSCA są to liczne przykłady sukcesów badaczy z Polski w konkursach europejskich czy realizacja przez nich projektów stanowiących odpowiedź na główne priorytety w dzisiejszej Europie i współczesnym świecie – walka z pandemią COVID-19, ochrona klimatu i bioróżnorodności czy Europejski Zielony Ład. Promowanie możliwości uzyskania przez obcokrajowców finansowania na prowadzenie badań w Polsce jest także istotne i nie może go zabraknąć w kanałach informacyjnych stacji, tak samo jak aktualności i faktów dotyczących bilateralnej współpracy naukowej na poziomie państw.

Doświadczenie pandemii pokazało nam, że mimo fizycznych barier i odległości, zdobyte technologie i cyfryzacja bez wątpienia ułatwiły nam kontakty, np. przez wykorzystanie popularnych platform wideo-konferencyjnych. W świetle tego realizacja dyskusji, szkoleń i warsztatów w formule wyłącznie cyfrowej lub hybrydowej okazuje się bardzo cennym doświadczeniem. Spotkania takie można organizować częściej także w odpowiedzi na aktualne potrzeby, a jednocześnie ich agendy mogą być nieco krótsze. Po drugie, nie wymagają one podróży, co zdecydowanie umożliwia szersze niż zazwyczaj uczestnictwo zainteresowanych osób, przy jednoczesnej możliwości utrzymania wizualnego kontaktu. Ponadto zapisy wideo takich wydarzeń są niejednokrotnie udostępniane jego uczestnikom, co dodatkowo pomaga poszerzać zasób potencjalnych odbiorców. Pomimo początkowych trudności spowodowanych koniecznością całkowitego przejścia w tryb pracy zdalnej i komunikacji *on-line*, przyjęliśmy to jako bardzo pozytywną zmianę. Oczywiście wszyscy z nadzieją wyczekują powrotu do tradycyjnych spotkań, niemniej działania podejmowane w świecie wirtualnym dały nam wiele nowych możliwości, przede wszystkim umożliwiły podtrzymanie żywych interakcji z naszymi odbiorcami, a także poszerzyły ich grono.

Na zakończenie

„Bądź zmianą, której chcesz doświadczyć w świecie” – te słowa przypisywane Mahatmie Ghandi w doskonały sposób oddają nasze nastawienie w momencie, kiedy powierzano nam kierowanie stacjami w Paryżu i Brukseli. Kierowanie takimi ośrodkami nie jest zadaniem łatwym, ale wierzymy, że wykonalnym. Udowodnili to *de facto* nasi

poprzednicy, którzy w nr 4/2020 „Nauki” opisali historie trzech stacji i pasma sukcesów zrealizowanych pod ich kierownictwem. W momencie redagowania tego tekstu, realizowaliśmy tę misję od nieco ponad roku. W naszym odczuciu kluczem do sukcesu brukselskiej i paryskiej stacji powinno być efektywne działanie w trzech wspomnianych powyżej obszarach. Co więcej, celami nadrzędnymi powinny być: konstruktywne budowanie przyszłości stacji, podejmowanie nowych wyzwań, a także poszukiwanie nowatorskich rozwiązań służących ciągłemu rozwojowi. Zaś historia instytucji powinna służyć przede wszystkim unikaniu powtarzania błędów z przeszłości przy budowie jutra, a nie rozliczaniu dokonań i zamysłów poprzedników, którzy działali w innych realiach i mogli mieć inny zasób doświadczeń naukowych i osobistych.

**Foreign scientific centers of the Polish Academy of Sciences
in Paris and Brussels:
action plan, administrative support, communication**

Through this article, the current director of the PolSCA Office in Brussels (Dr. Tomasz Poprawka) and former director of the PAS Scientific Center in Paris (Dr. Kamil Szafranski) share their reflections and thus contribute to the discussion on the functioning and role of foreign centers of the Polish Academy of Sciences. In response to the article co-authored by the former directors of the PAS stations in Vienna, Paris and Brussels – in which they initiated the debate – the authors present their own perspective on a vision of the balanced operation of the stations in three key areas: the action plan, administrative support and communication. Having in mind an effective operation of the PAS centers abroad, the authors wish to share their ideas, based on the experience to date. These include strengthening of the stations in the future, taking up new challenges and searching for innovative solutions for their continuous development, thus meaningfully contributing to the promotion of Polish science abroad. At the same time, the authors declare their willingness to take part in further discussions on the role and operability of the Academy's scientific centers abroad. This publication consists of the following elements: introduction, discussion of issues related to science diplomacy, lobbying and advocacy of interests, analysis of administrative issues, an outline of aspects of internal communication and external dissemination, and a summary.

Key words: Polish Academy of Sciences, foreign scientific center, international scientific cooperation, science diplomacy, scientific outreach, science policy

