

PORADNIK

ANONIMOWEGO PRZYSZŁEGO DYREKTORA

Dlaczego należy zmienić Dyrektora

Po sześciu latach funkcjonowania dyrektor jest zmęczony i wchodzi w rutynę. Traci innowacyjność i hamuje postęp. Potrzebne są nowe pomysły i nowa energia. Miałam jej dużo na początku, teraz uległa wyczerpaniu.

Dyrektor jest obiektem powszechnych plotek, prawdziwych i nieprawdziwych, a wielu ludzi ma go dość z powodu decyzji, które podjął. Dlatego trzeba to przerwać. Managerów w firmach zmienia się co kilka lat, nie pozwala się im siedzieć na jednym stanowisku. Krążą po firmach i stanowiskach.

Znam człowieka, który bardzo wiele zrobił dla swojego wydziału, ale gdy skończył 70 lat odstawiono go kompletnie na boczny tor dając mu mały ułamek etatu. Potrzebowałam od niego rady i rozmawiałam z nim przez telefon. Gorycz, która z niego była mnie zaskoczyła i było mi go bardzo żal. Dlatego chce odejść z tego stanowiska zanim zostanie odstawiona, bo ludzie nie będą mogli ze mną wytrzymać.

Dlaczego warto побыć trochę dyrektorem

Dyrektorem zostałam mając 44 lata, długo się dekowałam aż już dłużej nie mogłam. Maciek Paluszyński, Grzesio Plebanek, Rysiek Szwarz nie mieli 40 lat, gdy podjęli się swoich funkcji, a Grzesio Karch jeszcze ich nie ma. Ludomir Newelski i Rysiek Szekli byli niewiele po czterdziestce.

Bardzo szybko posada ta mi się spodobała, bo miałam dużo pomysłów i mogłam je realizować zapędzając sekretarki do pracy. Odkryłam zupełnie nowy świat doświadczeń, o którego istnieniu wcześniej nie miałam pojęcia. Warto coś takiego zrobić raz w życiu, skoczyć na głęboką wodę, przerwać wygodny schemat pisania jednej pracy za drugą.

W okresie 2002-2006 powstało sześć moich prac podczas, gdy w okresie 1997-2001 siedem (powstało, nie ukazało się). Więc nic strasznego się nie stało i uważam, że warto było. W tej chwili jednakże chciałabym zdobywszy te doświadczenia przejść do następnego etapu mojego życia. Życzę funkcji administracyjnej każdemu na jedną kadencję. Kiedy sprawy idą do przodu, satysfakcja jest olbrzymia. Poza tym nasz Instytut i Wydział (drugi wśród tego rodzaju wydziałów w Polsce) jest wielką wartością, dla której warto pracować. Bez dobrego środowiska nie ma dobrych prac.

Organizacja Uniwersytetu jest taka, że każdy dokument wychodzący z Wydziału musi mieć podpis dziekana. Oznacza to, że z jednej strony dyrektor ma małą władzę, ale też nie ponosi odpowiedzialności finansowej. Przy dziekanie popierającym inicjatywy, umiejącym podejmować decyzje i ponosić odpowiedzialność, bycie dyrektorem jest ciekawe i nie bardzo trudne.

Wyzwania

0. Potrzeba dobrego managementu

Dobry management jest niezwykle istotny. Wielokrotnie miałam okazję obserwować jak marnują się pieniądze przez złą organizację. Co roku uczestniczę w zjazdach dyrektorów instytutów i wysłuchuję jak inne uniwersytety budują nowe kampusy, dają wyższe pensje (np. Warszawa, Opole) oraz wprowadzają znakomite programy studiów (Warszawa). Jeśli nie będziemy biegli szybko do przodu, zostaniemy w tyle. Bez dobrego managementu nie byłoby nadbudowy im. Hulanickiego-Szeklego.

1. Zdobywanie zewnętrznych źródeł finansowania badań naukowych i dydaktyki poprzez aplikowanie o rozmaite projekty.

Jest to konieczne, gdy Uniwersytet jest na minusie i będą oszczędności na wszystkim. Bez dobrego wsparcia finansowego nie ma ani dobrej nauki, ani dobrej dydaktyki. Tego wsparcia potrzebują przede wszystkim młodzi - adiunkci bez i z habilitacją, których pensje są niskie. Już w tej chwili musimy z czegoś opłacić repetytorium.

2. Zdobywanie etatów poprzez zdobywanie zajęć usługowych.

W sytuacji trudności finansowych, Rektor będzie niechętnie przyznawał nam etaty. Wydaje się, że jedyną formą targu mogą być zajęcia usługowe. Ponadto idzie niź i nie jest jasne czy liczba studentów nam się utrzyma. Musimy więc myśleć, że będziemy żyli z usług. Tu mieści się też ulepszanie naszej oferty technologii informacyjnej.

3. Interesująca oferta studiów dziennych. Utrzymanie liczby studentów lub zbilansowanie zatrudnień z malejącą liczbą studentów. W sytuacji słabszych kandydatów utrzymanie liczby studentów będzie wymagało nowej koncepcji programu studiów.

4. Dobra polityka kadrowa zarówno w sferze nauczycieli akademickich jak i pracowników administracyjnych.

Nowego dyrektora czeka podjęcie decyzji co do adiunktów, którym w 2010 upływie 10 lat pozostawnia na stanowisku adiunkta. Będą musieli odejść lub zostać starszymi wykładowcami.

5. Wspólnie z dyrektorem informatyki obniżenie kosztów ogrzewania obu budynków, bo te mogą zarzącać nas finansowo.

Co zamierzam robić by pomóc nowej dyrekcji

1. Aplikować o projekty badawcze
2. Wspólnie z Agnieszką Pająk pomagać innym w aplikacjach o rozmaite projekty jak również w ich realizacji.
3. Aplikować o projekty na finansowanie dydaktyki
4. Promować absolwentów na rynku pracy poza uczelnią, zwłaszcza bardzo dobrych magistrantów lub słabszych doktorów. Szukać im wysoko płatnych posad.
5. Promować nasze studia chodząc po liceach

6. Pomóc przy organizacji dydaktyki dla najsłabszych.
7. Ewentualnie zająć się optymalizacją zużycia ciepła w budynku.
8. Sprowadzić ewentualnie Chińczyków na płatne studia.

Dobre strony bycia dyrektorem

1. Pozycja w Polsce - drugi najlepszy Wydział Matematyki i Informatyki
2. Inteligentni, szybko myślący i uczciwi Koledzy (i Koleżanki).
3. Głęboka satysfakcja, gdy udaje się coś wprowadzić w życie i to się sprawdza.
4. 7. świetnych sekretarek i równie kompetentna i zaangażowana reszta personelu administracyjnego. Są to ludzie bardzo samodzielni. Wiele rzeczy, które kiedyś wykonywałam, czy o których decydowałam, sędowałam stopniowo na dziewczyny. Są rzeczy dotyczące przetargów, budów, projektów, grantów, dydaktyki, sprawozdań, o których nie mam zielonego pojęcia, bo robią to dziewczyny. To samo dotyczy Wiesia i Kryspina.
5. Łatwy i szybki kontakt e-mailowy. Większość poleceń do pracowników administracyjnych wysyłam mailem o dogodnych dla mnie porach dnia.
6. Można wykonywać kupę administracji w domu, także wieczorem. No, poza czytaniem e-maili, bo może to wywołać bezsenność.
7. Świetna infrastruktura dzięki pracy Andrzeja i wszystkich ludzi, którzy mu pomagali przez ostatnich prawie 20 lat.
8. Bardzo dobry kontakt z prawie wszystkimi decydentami na informatyce.

Trudności

1. Konieczność stałego i szybkiego podejmowania decyzji.
Problemy napływają jeden za drugim i decyzje trzeba podejmować szybko, bo za chwilę pojawiają się nowe sprawy. Oczywiście nie należy podejmować ich pochopnie, ale nie można za długo zwlekać. Czas pomiędzy pojawieniem się problemu i podjęciem decyzji to okres mniejszego lub większego napięcia i frustracji. Czasem mamy algorytm, czasem podjęcie decyzji wymaga konsultacji i czekania, aż nastąpi iluminacja. Trzeba więc cierpliwie czekać.
2. Nigdy nie wiemy czy podjęta właśnie decyzja jest optymalna. Po jakimś czasie okazuje się czy była raczej lepsza czy raczej kiepska. Często ex post wiemy, że można było zrobić lepiej lub dużo lepiej i musimy żyć z tym dyskomfortem. To nie matematyka, tu nie ma jednoznacznego rozwiązania, które tak lubimy.
3. Zawsze są pracownicy niezadowoleni z decyzji dyrektora i wyrażają to niezadowolenie. Trzeba z tym żyć.
4. Męcząca jest duża ilość bezpośrednich oddziaływań z ludźmi, konieczność mówienia czasem kolegom nieprzyjemnych rzeczy lub po prostu powiedzenia, że czegoś zrobić nie można. Trudne są sytuacje, gdy się nie zgadzamy, wymieniamy sprzeczne opinie, a nasze punkty widzenia się bardzo różnią.
5. Bezład administracji poza Wydziałem, na który nie mamy wpływu, jej niekompetencja lub brak reguł postępowania, niezrozumienie ze strony administracji.
6. Zmęczenie fizyczne i opanowanie myśli przez sprawy administracyjne.

Pokonywanie trudności

1,2. W podejmowaniu decyzji stopniowo nabiera się wprawy, tylko na początku jest trudno. Z czasem przyzwyczajamy się do tego jak pokonać dyskomfort towarzyszący nad od momentu pojawienia się problemu do jego rozwiązania. Każda dobrze podjęta decyzja wywołuje taką radość, że grzeje nas także na złe czasy.

3. Pojedyncze przypadki niezadowolonych pracowników są pożyteczne i zwykle pomagają nam coś ulepszyć. Jeśli ten sam pracownik jest ciągle niezadowolony, to po jakimś czasie przestajemy się tym przejmować.

4. Jedni z nas mają łatwy, inni trudny kontakt z ludźmi. Dla mnie ludzie są pasjonujący, ale zanim do tego doszło minęło kilkanaście lat czytania książek i obserwowania tego jak inni dają sobie radę w sytuacjach społecznych. Uważam, że każdy, kto włoży w to odpowiedni wysiłek jest w stanie bardzo porawić swoje relacje z innymi. W szczególności można się wytrenować w przyjaznych reakcjach na poglądy innych, które są zupełnie sprzeczne z naszymi. Chętnie na ten temat porozmawiam, bo za dużo musiałabym napisać.

5. Pewnym remedium na bezwład administracji jest długofalowe planowanie i nierobienie rzeczy na ostatnią chwilę. W swoich działaniach zawsze brałam pod uwagę ewentualność blokady ze strony urzędników toteż zaczynałam robienie czegokolwiek dużo wcześniej. Potem gdy wystąpiły nieprzewidziane komplikacje wykazywałam dużą cierpliwość w stosunku do urzędników starając się dostosować do ich sposobu myślenia. Dzięki temu nie denerwowałam się i zachowywałam dobre stosunki z administracją. Jeśli było jasne, że potrzebna jest decyzja szorowałam wprost do Rektora, Kwestora, pani Kanclerz. Szeregowi urzędnicy decyzji nie podejmują, więc nie ma po co się szarpać.

6. Trzeba wytworzyć w sobie mechanizmy wyłączające krążące myśli. Dla mnie jest to oglądanie filmów na dvd lub wiadomości w oryginalnej wersji językowej, basen, powieści, spacer połączony z nauką francuskiego (bez francuskiego myśli się nie wyłączały). Pracą naukową zajmowałam się głównie w godzinach 5-8 lub 6-9 rano zanim jeszcze administracja weszła mi do głowy.

Co pomaga być dobrym szefem

1. Dobry szef powinien być niepoprawnym optymistą. Wierzyć, że każdy problem da się w końcu rozwiązać. Zdarza się, że ten czas zawieszenia trwa długo i cierpimy, ale kiedyś się kończy. Życie (tak jak matematyka) składa się z problemów. Zawsze sobie mówiłam "Problemy to moja specjalność" i to mi dodawało otuchy. Na nierozwiązany problem najlepiej robi pojawienie się nowego, który zajmie nasze myśli. Tak jak w matematyce. Rozwiążemy inny, poczujemy się lepiej, wrócimy do poprzedniego.

2. Szef nie może się bać ryzyka. Ryzyko jest wkalkulowane w każdą decyzję. Za to szef dostaje dodatek.

3. Umiejętność odreagowania stresu po przyjściu do domu.

4. Dyrektor powinien mieć co najmniej tytuł naukowy. Wtedy nie boi się Rady i może swobodnie wypowiadać swoje poglądy. Kiedyś powiedziałam Andrzejowi, że najlepszą rzeczą jaką Tomek zrobił w życiu, było uczynienie mnie zwyczajnym na końcu swojej kadencji.

Oczywiście Andrzej wybuchnął śmiechem na taki tupet z mojej strony. Ale Tomek przez swoją decyzję sprawił, że nie podlegam już żadnemu głosowaniu Rady w sprawie awansu.

5. Dyrektor musi schować do kieszeni swoje ambicje. Ma władzę, więc nie musi nikomu pokazywać ile jest wart. Powinien na czas bycia dyrektorem nie myśleć o rozwoju swojej kariery lecz przede wszystkim myśleć o promowaniu swoich kolegów i z tego czerpać satysfakcję.

6. Łatwość kontaktu z innymi ludźmi i zachowanie profesjonalnej uprzejmości.

7. Szef musi być otwarty na różne opcje. Gdy zaprosi kolegów na naradę, powinien dużo więcej słuchać niż mówić. Zwłaszcza poglądów niezgodnych z jego własnymi. W ścieraniu się przeciwnych opcji zwykle powstają najlepsze rozwiązania. Najgorsze co można zrobić, to uprzeć się przy czymś.

8. Umiejętność delegowania zadań, nieczepiania się szczegółów. Szef musi godzić się z tym, że pracownicy zrobią po swojemu, nie może być zbyt drobiazgowy.

9. Uczciwość. Jeśli postąpimy nie fair lub powiemy rzeczy bez pokrycia, i zostaniemy przyłapani, nikt nigdy nie będzie nas traktował poważnie. Twarz traci się raz (na zawsze).

10. Generalnie dyrektor powinien jak najmniej rządzić, a głównie stwarzać możliwości do inicjatywy ludzi i absolutnie jej nie tłumić z powodu własnego strachu czy sztywnych przepisów. Przepisy zawsze można zinterpretować korzystniej niż się myśli na początku.

Moja organizacja dnia

Pracowałam zwykle rano 6-9 lub 5-8, potem jechałam do Instytutu robić administrację interakcyjną (tzn. z ludźmi). W południe odreagowywałam lunchem i godzinną drzemką, a po południu spotykałam się ze studentami, magistrantami, chodziłam na seminaria oraz robiłam administrację koncepcyjną, w tym pisanie rozmaitych opinii, pism, redagowanie dokumentów. Przystawałam najpóźniej o 19-20 i zabierałam się za oglądanie filmu na dvd w wersji oryginalnej i (lub) wiadomości i gotowanie obiadu na następny dzień. Ten sam schemat za wyjątkiem przychodzenia do Instytutu obowiązywał w weekendy. W okresie ostatniego 1,5 roku nie otwierałam e-mailu po 20-tej i to zapewniało mi spokojny sen.

Miałam pewne problemy depresyjno-emocjonalne, które wymagały porady specjalistycznej, ale odkryłam świetnego lekarza i chętnie go polecę każdemu, kto potrzebuje. Warto pamiętać, że tego rodzaju zaburzenia nie wynikają tylko z napięć w pracy lecz często ze zmian chemicznych zachodzących w nas w wieku średnim. Niezależnie od tego czy byłabym dyrektorem czy nie, miałabym te kłopoty. Zaczęły mi się zresztą na rok przed podjęciem funkcji dyrektora, a potem dociążenie obowiązkami je zmniejszyło. Tylko sprawy trudne do rozwiązania frustrują, ale ich jest mało. Codzienne obowiązki dobrze wykonane dają poczucie sukcesu i likwidują depresję.