

---

# Šéf ústavu nemusí být špičkovým vědcem

---

## Šéf ústavu nemusí být špičkovým vědcem

"Sedm až osm hodin denně mi zabere ústav, na vědu zbývají tak čtyři," popisuje svůj pracovní den ředitelka Mikrobiologického ústavu AV ČR Blanka Říhová.

\* LN Řídíte ústav Akademie věd, přednášíte, vedete diplomové práce, jste členkou nejrůznějších grantových komisí a vědeckých rad, a ještě děláte vlastní vědeckou práci. Kolik času denně trávíte v zaměstnání?

Dvanáct. Do ústavu chodím kolem osmé, půl osmé a odcházím odsud tak, abych byla doma na zprávy České televize. Po večerech ještě dělám takové pasivní věci na počítači jako psaní posudků nebo připravování jednodušších přenášek. Ty vymýšlejí věci musím udělat po ránu.

\* LN Co vám z toho všeho zabírá nejvíc času?

Posledních sedm let je to jednoznačně řízení ústavu. Máme 450 zaměstnanců a kolem 200 studentů. Z historických důvodů zodpovídá ředitel Mikrobiologického ústavu za všech asi třicet budov v areálu. Mám sice vedoucího hospodářské správy, ale všechny ty papíry musím přečíst a podepsat. Je to většinou tak, že sedm až osm hodin denně mi zabere ústav, na vědu zbývají tak čtyři.

\* LN To už je ale čistá manažerská práce. Není vám líto, že kvůli ní nemáte třeba tolik času na vlastní výzkum?

Mě ta práce baví, ráda organizuji, ale myslím si, že pravidlo akademie věd, že ředitel ústavu by měl být i špičkový vědec, je zbytečně náročné. Na dobrou vědu potřebujete dvacet pět hodin denně. Když ale máte odpovědnost za víc věcí najednou, dostáváte se často do schizoidních situací. Z laboratoře mi například volají a chtějí nějaké stanovisko nebo radu, jak mají postupovat, a do toho mám rozhodovat o ředitelských záležitostech...

\* LN Zároveň také přednášíte na přírodovědecké a lékařské fakultě. Proč, když sama říkáte, že práce v ústavu máte víc než dost?

Ty důvody jsou dva a oba jsou sobecké. Když přednášíte, tak se zároveň ten obor učíte. Imunologie je natolik široký obor, že bych spoustu věcí nečetla, protože bych si řekla, že potřebuji číst něco jiného. Ale to si nemůžu dovolit, když přednáším studentům a pak je z toho zkouším. Když se chystám na přednášku, tak si prostuduju, co nového se za rok v oboru změnilo, abych studentům řekla opravdu nové věci. Nepřichází v úvahu, že bych přednášela rok co rok to samé. A druhá věc je, že na fakultě nacházím kontakty s nadějnými studenty.

\* LN Určitě musíte také jezdit na zahraniční sympozia. Kolik jich během roku absolvujete?

To je hodně různé, liší se to rok od roku. V průměru tak šest ročně. Sympozia jsou důležitá, tam získáte nejčerstvější informace.

\* Pokračování na straně II

Dokončení ze strany I

Než totiž někdo napíše o své práci článek, ten projde recenzním řízením a objeví se v časopise, tak jsou ty informace minimálně dva roky staré.

\* LN Podle jakých kritérií jste si vybírala spolupracovníky?

V laboratoři mám naprosto úžasný tým. Věkový průměr, když do toho nepočítám sebe, je třicet let. Všechny ty mladé vědce jsem si vybrala a vychovala. Kromě jednoho u mě všichni dělali diplomky. Máme se rádi, scházíme se, jezdíme k sobě třeba rožnit na chalupy. Když ke mně přijde někdo nový, říkám mu svou zásadu, že práce se dá dobře dělat jenom tehdy, když je týmová. Všichni jsou součástí toho týmu, moje výsledky jsou vaše výsledky a naopak.

\* LN Není to ale trochu nespravedlivé? Kdo je pak autorem vědeckých objevů?

Je těžké říct: odtud potud je to moje práce, dál někoho dalšího. Když někdo na něco přijde, tak to obvykle není proto, že ho osvítil nebeské světlo a něco ho napadne. Často je to tak, že spolu diskutujeme výsledky pokusu a během té diskuse se přijde na něco nového. Ale kdybyste měl definovat, jestli to byl nápad můj, nebo toho studenta, tak bych byla v rozpacích. To je proto, že jeden řekl A a druhý B. Je to výsledek týmu.

\* LN Svou vědeckou kariéru jste začala budovat před více než čtyřiceti lety. Jak byste srovnala začátky mladých vědců tehdy a dnes? Liší se v něčem?

Rozdíl je obrovský. Když jsem začínala, neměla jsem moc možností ovlivnit, kolik dostanu na svůj výzkum finančním prostředků, protože peníze byly jenom státní a rozdělovaly se centrálně. Pokud dneska přijde někdo mladý s tím, že ví, co a jak chce dělat, může napsat grantové projekty a z nejrůznějších našich i zahraničních grantových fondů na to získat prostředky.

\* LN Takhle tedy funguje financování vědy?

Pokud budu mluvit za ústavy akademie věd, tak v nich získávají vědci peníze na svou práci pouze a jedině z grantů. Ústav platí budovy, energie, základní platy svým zaměstnancům, ale na výzkum nedává ani korunu. Všechno další od nákupu chemikálií po drahé přístroje si ale musíte sehnat z grantů.

\* LN Nejsou v takovém případě znevýhodněni mladí začínající vědci, kteří ještě nemají takové renomé, aby grantové komise přesvědčili o svých projektech?

Existují i různé doktorandské granty a samozřejmě se u těchto lidí bere ohled na to, že ve svém věku ještě nemohou mít nějak velké množství publikací. Hodnotí se proto novost myšlenky. Občas se, pravda, také kouká na to, u koho z vědců seniorů ten adept na grant působí, protože on je zárukou, že práci, na niž žádá prostředky, udělá dobře.

\* LN Je tedy asi více než důležité dostat se do týmu, který vede erudovaný vědec...

To je zřejmě to nejdůležitější. Pokud se například v rámci diplomové práce dostane student do dobré laboratoře, která dělá na zajímavém projektu a má dost finančních prostředků, tak mu to samozřejmě hrozně pomůže. Třeba diplomanti, kteří pracují v mé laboratoři, teď nedávno byli v zahraničí prezentovat svoje výsledky.

\* LN Podle čeho si ale například student vysoké školy, který má zájem o vědu, může vybrat laboratoř, kde by chtěl působit?

Například studenti **Univerzity Karlovy** mají takzvanou Karolítku, v níž mají napsané seznamy laboratoří a jejich vedoucích.

\* LN Jak velký je zájem studentů o vědeckou kariéru?

Docela velký, můžu si vybírat a odmítat.

\* LN Když se vrátíme k řízení ústavu, jak funguje váš tým tam?

Během svého působení v ústavu jsem řadu lidí vyměnila. Právnicka, vedoucího technicko-hospodářské správy, sekretářku. A musím říct, že to bylo vždycky k lepšímu.

\* LN I tady byl hlavním kritériem týmový duch?

Zcela určitě. Lidem kolem sebe musím bezmezně důvěřovat. Nemůžu přečíst všechno, co během dne podepíšu, to není v lidských silách. Samozřejmě si to prolitnu, ale nemám už čas si to podrobně prostudovat, srovnat. Musím mít proto naprostou jistotu, že mi můj spolupracovník dá k podpisu jen věci, za kterými stoprocentně stojí. A v případě, že tuto jistotu ztratím, tak ten člověk končí. Stalo se mi to u minulého právníka. Ve čtvrtek jsem zjistila, že mi dal podepsat něco, co nebylo právně v pořádku, a v pondělí mi vrátil klíče. Nemůžu spolupracovat v této pozici s někým, na koho se nemůžu bezpečně spolehnout. Z titulu svého postavení ručím za tolik věcí...

\*\*\*

Prof. RNDr. Blanka Říhová, DrSc.

\* ředitelka Mikrobiologického ústavu AV ČR

\* 1964 promovala na **přírodovědecké fakultě UK**

\* v roce 1966 získala titul RNDr. na **Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy (PřF UK)**

\* od roku 1992 je mimořádnou docentkou, později řádnou profesorkou na University of Utah, Salt Lake City, USA

\* v roce 2000 získala významné ocenění - Medaili Lékařské fakulty Chiang Mai University v Thajsku

\* v roce 2002 byla oceněna Českou společností alergologie a klinické imunologie za přínos k rozvoji oboru alergologie a klinické imunologie.

\* držitelka ceny Invence, kterou dostala za svůj podíl na vývoji léku, jenž by mohl přinést průlom v léčbě nádorových onemocnění

Z očí do očí

Blanka Říhová je nesmírně milá a přátelská dáma. Zároveň však dokáže být velmi náročná a nesmlouvavá jak k ostatním, tak vůči sobě. Když mi vyprávěla o své návštěvě Evropského parlamentu, rozčilovala se nad vyhazováním peněz za tlumočníky. „Pokud chce někdo pracovat v Evropském parlamentu, ať už jako poslanec, nebo poslední úředník, má ovládat základní světové jazyky. Když jsem studovala, tak za mnou přišel školitel mé diplomky, přinesl mi deset anglických článků a řekl mi, že je mám nastudovat. A neptal se mě, jestli umím anglicky. Já jsem tehdy neuměla skoro ani slovo, takže si dodneška pamatuji, jak jsem tehdy ležela doma na zemi a slovo od slova to překládala.“

Jakub Vavruška, redaktor LN