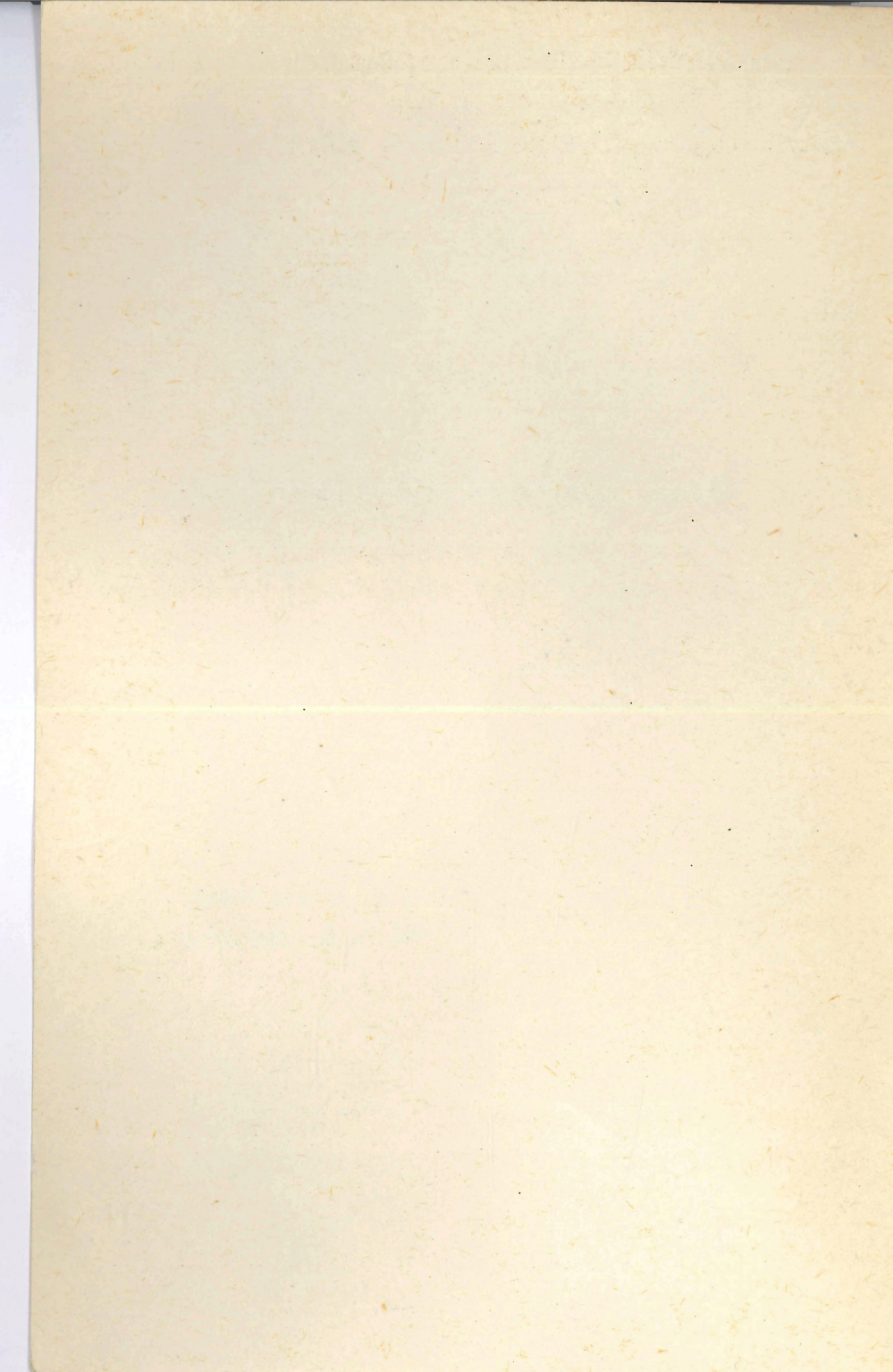


15
Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976.



Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPÓŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976

Redaktor odpowiedzialny dr. JAN SOLARZ



DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO



Nr inw. IOK 30373

I.4.

Pow. w Dziale Poligraficznym IOK, nakład 100 egz. nr zam. 315/76

Humanizacyjny aspekt struktury administracji

Wprowadzenie.

Tematyka niniejszego opracowania należy do wyjątkowo obszernych ze względów następujących:

1/ Struktura administracji współczesnego socjalistycznego państwa jest bardzo skomplikowana,

2/ Problematyka humanizacji pracy zawiera całe morze zagadnień, a znaczna ich liczba łączy się w różnoraki sposób ze strukturą organów administracji ponieważ struktura ta z kolei wpływa na procesy pracy przebiegające w jej ramach.

Trudno poprostu na obecnym etapie nauk społecznych i organizacyjnych ustalić listę problemów dających się zakwalifikować do "humanizacyjnych aspektów struktury administracji". Dlatego też, sędzę, że dziś możemy mówić jedynie o pracach przyczynkarskich w tym zakresie, nie zaś o jakichkolwiek próbach wyczerpania tak olbrzymiego tematu. To też praca niniejsza może być traktowana jedynie jako przyczynek do zagadnienia wymienionego w jej nagłówku i to przyczynek składający się z dość arbitralnie wybranych elementów, których wybór był limitowany nie tyle współczesnym stanem wiedzy o człowieku w procesie pracy, ile stopniem orientacji autora w jej zakresie.

1. Spłaszczenia struktury organów administracji.

Fakt, że struktura płaska organów administracji bardziej sprzyja humanizacji pracy niż smukłe jest dziś chyba uznawany powszechnie i okoliczność ta zwalnia nas od szczegółowego

uzasadnienia tego faktu. Ograniczymy się jedynie do uwagi niejako syntetyzującej argumentację dowodzącą narastania wartości humanizujących warunki pracy na skutek przechodzenia od struktury smukłej do płaskiej. Struktury płaskie tym - jak wiadomo - różnią się od smukłych, iż komórki organizacyjne, z których się one składają są większe niż w strukturach smukłych. A więc na jednego przełożonego wypada stosunkowo znaczna liczba bezpośrednich podwładnych. Więcej niż w strukturach smukłych. Skutkiem tego powstaje konieczność większego udamodzielnienia podwładnych, stosowania nadzoru raczej ogólnego, syntetycznego niż drobiazgowego i odnoszenia się do ludzi z pewną dozą zaufania. Przeciwnie jest w strukturach smukłych, gdzie na bezpośrednich podwładnych na jednego przełożonego wypada bardzo niewiele, dwóch, trzech, rzadziej czterech a jedynie wyjątkowo pięciu do ośmiu. W takich warunkach powstaje tendencja do nieustannego "zaglądania przez ramię" pracownikom, "deptania im po piętach", koncentrowania w ręku przełożonego wszelkich decyzji, w sumie do traktowania podwładnych jako ludzi mało inteligentnych i mało sumiennych. Kierownik w strukturze smukłej, gdyby takiej taktyki nie stosował - to musiałby uznać się prawie za bezrobotnego.

Wielkim krokiem w kierunku spłaszczania struktur w administracji terenowej było zniesienie stopnia powiatu w roku 1975 i przejście na strukturę dwunastancyjną. Stworzyło to warunki na stopniu wojewódzkim do organizowania większych komórek niż mogło to mieć miejsce w zlikwidowanym stopniu powiatowym jak i możliwość powiększenia samodzielności pracownikom stopnia gminy.

Pamiętać jednak należy, że to są tylko możliwości. Chodzi o to, aby zaistniałe możliwości zostały w praktyce jak najpełniej wykorzystywane. Ustawodawca zrobił to, co do niego należało i tyle ile zrobić mógł. Reszta należy do samej administracji. Na uaktywnienie administracji w dziedzinie spłaszczania struktury jej organów należy położyć akcent. Na tym więc "kierunku natarcia" mobilizować zainteresowanie administracji tudzież zainteresowanie Związku Zawodowego Pracowników Państwowych i Społecznych.

2. Samorealizacja i uwartościowanie.

Niewątpliwie postulatem z zakresu humanizacji pod adresem struktury administracji jest takie zorganizowanie podstawowej cegiełki tej struktury - stanowiska pracy - aby ułatwiała ona - a nawet wręcz stymulowała - zaspokojenie potrzeby samorealizacji odczuwanej przez każdą zdrową psychicznie ludzką jednostkę. Chodzi przede wszystkim o to, aby praca, jaką wykonywuje człowiek na danym stanowisku leżała bądź na linii, bądź możliwie jak najbliżej jego uzdolnień, zamiłowań i ambicji. Możemy tu spotkać się z poglądami wielu tradycyjnie myślących kierowników, że postulat ten często jest nie- możliwy do zrealizowania w ramach organizacji stanowiska pracy. Często istotnie tak bywa. Ale znacznie częściej bywa inaczej: nie próbujemy realizować tego postulatu wówczas gdy to możliwe. Poprostu nie widzimy problemu, bądź go niedoceniaamy. Warto przypomnieć w tym miejscu że każda praca jest tym bliższa postulatowi samorealizacji im jest: 1/ bardziej samodzielna, 2/ głębiej an-

gażuje posiadane kwalifikacje, 3/lepsze stwarza warunki do samokontroli, 4/zapewnia więcej wpływu na kształtowanie metod i sposobów wykonawstwa, 5/ jest bardziej kompleksowa, 6/w bardziej widocznym stopniu przyczynia się do zapokożenia istotnych potrzeb społecznych, 7/w bardziej widocznym stopniu stanowi przydatny element większej i znacznej wykonawcy całości.

Trudno przypuścić, że organizując stanowisko pracy swym podwładnym, kierownik nie potrafi nic w tym kierunku zrobić. Bezkrytycznym entuzjastom idei samorealizacji, która w swej istocie reprezentuje stanowisko na wskroś humanistyczne, należy jednak przypomnieć, że idei tej nie wolno absolutyzować. Nie wolno z tego powodu, że trafia się niekiedy, iż uzdolnienia, zamiłowania, a przede wszystkim ambicje - nie zawsze nastawiają konkretną jednostkę w społecznie pożądanym kierunku. Np. w kierunku pchania się "po trupach" ku coraz wyższym stanowiskom kierowniczym przy przesadnie dodatniej ocenie własnych możliwości.

Dlatego też z postulatem samorealizacji należy łączyć potrzebę uwartościowienia się. Jareśław Rudniański twierdzi, że potrzeba ta przejawia się powszechnie i stanowi bardzo silny element motywacji. Przez uwartościowienie się należy rozumieć chęć podnoszenia własnej wartości w oczach otoczenia, a w związku z tym i we własnych oczach^{1/}.

Ale to z kolei prowadzi nas do pytania dotyczącego kryterium ludzkiej wartości. Kryterium takie wynika z kultury danego społeczeństwa w rozpatrywanym okresie. U Fenicjan człowiekiem wartościowym był przedsiębiorczy kupiec i zdolny negocjator handlowy, w Sparcie dzielny wojownik, w starożytnych Atenach - filozof, we Florencji XV wieku, artysta. Wydaje

się, że w naszych czasach nie dość jasno wykrystalizowało się pojęcie wartościowego pracownika administracji.

Cierpimy na wyraźny niedorozwój - albo powiedzmy szczerzej na brak kodeksu etyki administracyjnej - mimo, że w wielu innych zawodach takie niepisane kodeksy wykrystalizowały się a opinia, zarówno społeczna jak i środowisk zawodowych, nadała im moc obowiązującą. Pojęcia tej etyki, spopularyzowane należycie, przyczyniałyby się do korygowania nieprawidłowych dążeń do samorealizacji. Samorealizacja, podobnie jak uwartościwienie zakładaają zdobycie uznania w oczach otoczenia. To są bardzo wyraźne płaszczyzny styku obu tych pojęć. Sądzymy, że postawienie na porządku dziennym problematyki etyki administracji, czego domagał się nieodżałowanej pamięci twórca nauki administracji w obozie państw socjalistycznych Jerzy Starościak^{2/} - zminimalizowałoby niebezpieczeństwo związane z antyspołecznymi wynaturzeniami idei samorealizacji.

3. Odpowiedzialność.

Znów musimy nawiązać do organizacji stanowiska pracy nie tylko dla tego, że stanowi ono fundament systemu struktury administracji, ale przede wszystkim z tego względu, że właśnie w jego organizacji koncentruje się większość elementów mogących pracę ludzką humanizować, bądź dohumanizować.

1/ Por. J. Rudniański, Homo cogitans, Warszawa 1975, s. 150

2/ Por. Jerzy Starościak, Administracja, zagadnienia teorii i praktyki, Warszawa 1974, s. 150-160.

W każdym opisie stanowiska pracy znajduje się silnie wyeksponowany fragment dotyczący odpowiedzialności.

Jak to jest z tą odpowiedzialnością? Tu wypadnie nam powrócić do poglądów wybitnego psychologa i teoretyka pracy umysłowej J. Rudniańskiego, który potrzebę "Bycia odpowiedzialnym" traktuje jako bardzo istotną i powszechnie występującą potrzebą psychiczną^{1/}.

Obrala refleksji wystarczy, aby nabrać przekonania, że Rudniański ma rację. Któż bowiem we współczesnym społeczeństwie jest wolny od odpowiedzialności? Dziecko zanim osiągnie poziom rozwoju, w którym zacznie zdawać sobie sprawę z konsekwencji własnych czynów i człowiek chory umysłowo - niepoczytalny. Któż chciałby się uplasowywać na podobnych przypadkach? Odpowiedź krótka: nikt. Przeciwnie: zakres ponoszonej odpowiedzialności jest miarą znaczenia człowieka i miarą jego prestiżu. A przecież każdy chciałby mieć jedno i drugie. Skąd więc, niejednokrotnie empirycznie stwierdzona, ucieczka od odpowiedzialności? Wydaje się, że stąd iż odpowiedzialność przywiązywana formalnie do określonych stanowisk pracy i stanowiąca integralny składnik ich organizacji, ujmowana jest nieprawidłowo. Instytucje nasze - a więc i instytucje administracyjne mają charakter nie deterministyczny lecz probabilistyczny. Konsekwencją takiego ich charakteru jest to, że nigdy nie wiadomo z absolutną pewnością czy nie zjawią się jakies, niedające się z góry przewidzieć czynniki, które sprawią, że decyzja

1/ J. Rudniański, Czynniki psychospołeczne sprawnej organizacji /w druku/.

choćby najbardziej poprawna i właściwa nie okazała się w swych konsekwencjach szkodliwą.

Tradycja przekazała nam pojęcie totalnej odpowiedzialności. Kierownik /czy nie kierownik/ odpowiada "za wszystko" co się dzieje w podporządkowanej mu placówce czy na zajmowanym stanowisku pracy. Odpowiada się "za wszystko" co robią podporządkowani pracownicy "za wszystko", co się dzieje z powierzonym mieniem itd. To z logicznego punktu widzenia mogło być uznawane za słuszne w okresie wiary w nieustanną inzerwencję czynnika nadprzyrodzonego. Wiara weń, plus przeświadczenie o jego przychylności pozwalała ludziom średniowiecza przyjmować spokojnie na swe barki odpowiedzialność totalną za wszystko co się stanie w tak czy inaczej określonym kręgu rzeczywistości.

Dziś, w naszym odczuciu, tego typu odpowiedzialność włącza w swój zakres przysłowiowy piorun z jasnego nieba i bardzo wielu uczciwym pracownikom zarówno zajmujących stanowiska kierownicze jak i inne spędza sen z oczu, mimo, że wykonali, w obrębie swych obowiązków, absolutnie wszystko, co leżało w ich mocy.

Stawianie ludzi w podobnych, szarpających nerwy sytuacjach jest w sposób jaskrawy sprzeczny z dążeniem do humanizacji pracy i stosunków międzyludzkich. Tu pragniemy się zastrzec przeciwko ewnetualnemu zarzutowi dążenia do jakiegokolwiek rozluźnienia rygorów odpowiedzialności. Nie o jej rozluźnienie chodzi lecz o jej racjonalizację. Z punktu widzenia humanizacji pracy, istnieje konieczność takiego ujęcia i postawienia odpowiedzialności, aby ze źródła nieustającego niepokoju pracowników przekształcić ją w instrument zaspakajania psychicznej potrzeby odpowiedzialności.

Stanie się to wówczas, gdy wmontowana w organizację stanowisk pracy odpowiedzialność będzie odpowiedzialnością za własne działania lub za własne zaniechania. W najbliższej nawet mierze nie dążymy do tego, aby łagodzić odpowiedzialność kogoś, kto mogąc wykonać dany służbowy obowiązek - nie wykonał go - ale chodzi nam o to, aby ktoś nie zaniedbał niczego - miał sen spokojny niezależnie od pomyślnego lub niepomyślnego biegu, wypadków na które nie miał wpływu.

4/ Stanowisko pracy w aspekcie obsługi interesantów.

Humanizacyjny aspekt struktury administracji obejmuje nie tylko wpływ tej struktury na to, co się dzieje wewnątrz niej samej - ale w większym chyba jeszcze stopniu na to, co się dzieje na styku administracji ze społeczeństwem. Administracja w państwie socjalistycznym odgrywa służebną rolę w stosunku do społeczeństwa jako całości, a ta właśnie rola uzewnętrznia się między innymi na stanowiskach pracy kontaktujących się z interesantami.

Z tego wynika konieczność odpowiedniego i w pewnym względzie specyficznego, organizowania tego typu stanowisk. Zagadnienie to dotychczas jest niemal niedostrzegane w literaturze przedmiotu i w praktyce. Trudno byłoby znaleźć choćby jeden artykuł drukowany na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat poświęcony tej tematyce.

Jak wygląda stan rzeczy istniejący obecnie? Istotą tego stanu, a zarazem zasadniczym jego mankamentem, jest przeświadczenie pracownika obsługującego interesantów, że odpowiedzialnym jest tylko wobec służbowego przełożonego i tylko za to, co robi na swym stanowisku.

Jedno i drugie jest w zasadzie słuszne, ale wymaga pewnej rozszerzającej interpretacji. Jeśli istnieje odpowiedzialność administracji wobec społeczeństwa i jeśli nie chcemy traktować tej odpowiedzialności jako propagandowego sloganu - to musimy zgodzić się z tym, że owa odpowiedzialność obejmuje również, a w wielu przypadkach nawet przede wszystkim odpowiedzialność pracownika administracji wobec zgłaszających się do niego interesantów. Odpowiedzialność ta dotychczas nie jest ujęta w formy prawno-organizacyjne z wyjątkiem zagwarantowanego w dziale IV Kodeksu Postępowania Administracyjnego prawa składania skarg. Zagadnienie więc czeka na pełniejsze uregulowanie prawne. Dopóki to jednak nie nastąpi odpowiedzialność wobec interesanta pozostanie w kategoriach etyki ogólnej. Nie mniej, poczucie tego kierunku odpowiedzialności powinno istnieć niezależnie od sformalizowanej odpowiedzialności służbowej, chociażby dotyczącej tych samych zachowań.

Przechodzimy do kwestii następnej. Często dzieje się tak, że stanowisko pracy przeznaczone do obsługi interesantów zamiast być łącznikiem między interesantem a urzędem staje się barierą między tymi dwoma partnerami. A więc staje się czynnikiem dehumanizacji stosunku urząd - obywatel. Jak to się może dzieć? Dzieć to się może wówczas, gdy urzędnik poczuwa się do odpowiedzialności wyłącznie za to co dotyczy jego stanowiska, odcinając się w rozmowie z interesantem od reszty urzędu, podczas gdy interesanta nie obchodzi jakie kompetencje i zakres obowiązków posiada rozmówca z drugiej strony okienka.

On w swym partnerze widzi, i chce widzieć przedstawiciela urzędu jako całości. Wszelkie takie odpowiedzi jak np. "to już do mnie nie należy", "tego to już ja nie wiem ponieważ sprawa pójdzie wyżej" itd. interesatna nie zadawalają lecz drażnią. On po to rozmawia, aby się dowiedzieć wszystkiego co się wiąże z jego sprawą, w takim zakresie, w jakim interesujące go wiadomości w urzędzie się znajdują a ujawnienie ich nie zagraża naruszeniem tajemnicy państwowej. I tu dochodzimy do momentu struktury administracji. Nawiasowo przypomnieć należy, że na pojęciu struktury administracji składa się nie tylko podział administracji na jednostki organizacyjne od stanowiska pracy w górę, nie tylko organizacja wewnętrzna tych jednostek, ale również i to w takim samym stopniu, sposób ich wzajemnego powiązania.

Jeśli pracownik załatwiający interesanta nie udziela mu informacji pełnych - to przeważnie dlatego, że sam ich nie posiada w pełnym zakresie. Trzeba więc, aby każde stanowisko pracy obsługujące interesantów było sprzężone więziami informacyjnymi działającymi sprawnie i szybko z wszystkimi ośrodkami dotyczącymi spraw, wchodzącymi w zakres tego stanowiska.

To są warunki zapewnienia wyczerpujących odpowiedzi zgłaszającemu się interesantowi, a zatem należytą i kulturalną jego obsługi. Nie trzeba dowodzić, że pełna i rzetelna informacja jest istotnym czynnikiem humanizacji stosunków obywatel - urząd.

Wyposażenie stanowiska pracy obsługi interesantów w należytą sieć więzi informacyjnych jest problemem struktury administracji, którego rozwiązanie jest tym łatwiejsze im te struktury będą bardziej płaskie, o czym była mowa w punkcie 1,

5. Więż służbowa

Bardzo ważnym elementem humanizacji wewnętrznych stosunków międzyludzkich w administracji jest prawidłowe rozumienie więzi służbowej łączącej stanowiska pracy podwładnych z ich przełożonymi.

Tradycyjna teoria organizacji rozumie więź służbową w sensie zbyt ogólnym i - powiedzmy - sloganowym. /Zachodzi tu podobne zjawisko jak z rozumieniem pojęcia odpowiedzialności/.

Wzięte dosłownie i potraktowane serio definicja więzi służbowej, napotyka po dziś dzień w podręcznikach z zakresu teorii organizacji, oddaje poprostu bez zastrzeżeń podwładnego w ręce przełożonego, robiąc z tego podwładnego coś w rodzaju bezwolnego manekina.

Do naszych czasów i do naszych pojęć to już nie pasuje.

Sądzimy, że prawidłowo i humanistycznie rozumiana więź służbowa musi się liczyć z następującymi ograniczeniami:

- 1/ z szeroko rozumianą technologią procesu pracy. Wymogi technologiczne w równej mierze obowiązują przełożonego jak podwładnego i żadnej ze stron, w normalnych warunkach nie przysługuje prawo odstępowania od nich bez intersubiektywnie sprawdzalnej konieczności,
- 2/ z formalnie ustalonym zakresem samodzielności podwładnych. Przełożony, tego nikt nie zamierza kwestionować, powinien mieć wpływ na zakres samodzielności podwładnego skoro jednak zakres ~~ten~~ ten został ustalony - przełożonemu nie wolno przechodzić nad nim do porządku dziennego tak długo dopóki nie zajdą okoliczności uzasadniające podjęcie rewizji tego zakresu,

- 3/ z powiązaniem podwładnych z równoległymi stanowiskami pracy więzią techniczną. Jeśli produkt pracy czy to w postaci półfabrykatu, dokumentu czy w jakiegokolwiek innej, przesuwają się poprzez kilka kolejnych stanowisk pracy zostają one połączone między sobą wzajemnymi współzależnościami, stanowiącymi istotę więzi technicznej. Z tymi współzależnościami musi się kierownik liczyć, gdyż w przeciwnym przypadku stałby się siewcą nieładu i zamieszania,
- 4/ z różnicą rodzaju wiedzy zachodzącą między przełożonym a podwładnym. Znaczący to, że żadna więź istniejąca w zorganizowanym zespole nie może uprawnić przełożonego, np. prawnika czy ekonomistę, do wydawania polecenia służbowego lekarzowi w sprawie zakładania opatrunku, inżynierowi budowlanemu w sprawie wytrzymałości rusztowań, ani socjologowi w sprawie metodologii badań społecznych. Wiąż służbowa - innymi słowy - w żadnym przypadku nie może podporządkowywać specjalistę dyletantowi. Aby uniknąć nieporozumień podkreślamy, że ograniczenie więzi służbowek omawiane w tym punkcie dotyczy nie stawiania zadań przed specjalistami lecz techniki ich wykonywania.
- 5/ wreszcie zagadnienie ostatnie i chyba najważniejsze. Podział na kierowników i niekierowników w naszym ustroju nie opiera się na podziale klasowym, lecz na podziale pracy. W konsekwencji czego w osiągnięciach zespołu mieści się /a przynajmniej mieścić się powinien/ wkład pracy kierownika. Cóż to oznacza? Oznacza to, że nie tylko kierownik powinien mieć prawo żądania od zespołu określonego wkładu pracy ale i zespół powinien mieć analogiczne prawo w stosunku do kierownika, ponieważ obie strony

powiązane są ze sobą nie tylko więzią służbową lecz i techniczną, a więź techniczna implikuje zależności obustronne. Więź służbowa - traktowana całościowo powinna zatem, zgodnie z wymaganiami socjalistycznej organizacji pracy zawierać wyraźnie sprecyzowane elementy zależności obustronnej, zarówno podwładnych od przełożonych jak i odwrotnie - w proporcjach wyważonych wymogami sytuacji.

6. Ustawienie specjalistów w strukturze administracji.

Przez specjalistów będziemy w tym kontekście rozumieli ludzi, którzy w administracji nie wykonywują tak zwanej pracy "podstawowej" /to znaczy - nie administrują/ lecz jedynie doradzają tym, którzy zatrudnieni są w działalności podstawowej. Klasycznym przykładem takiego specjalisty jest np. radca prawny. Administracja korzysta z pomocy wielu socjalistów z różnych dziedzin wiedzy, usytuowanych najrozmaaiciej. Nie będziemy się nimi wszystkimi zajmować ponieważ z uwagi na rozmiar niniejszego opracowania narzuca się konieczność koncentracji przy tym, co najważniejsze. Najważniejszą rzeczą w tym problemie są instytuty resortowe. Warto uprzytomnić sobie, że jest to problem olbrzymi. Wystarczy sięgnąć do Informatora Nauki Polskiej na rok 1975, aby stwierdzić, że instytutów resortowych mamy około półtorej setki i że, zatrudniają one około piętnastu tysięcy ludzi /licząc z przesadną może ostrożnością sto osób na instytut, są i takie, które zatrudniają ponad tysiąc pracowników/. Osobno należy podkreślić, że instytuty te koncentrują olbrzymi potencjał naukowy w postaci profesorów i docentów. Otóż ta armia sztabowców, ekspertów i doradców wmontowana jest w strukturę administracji pań-

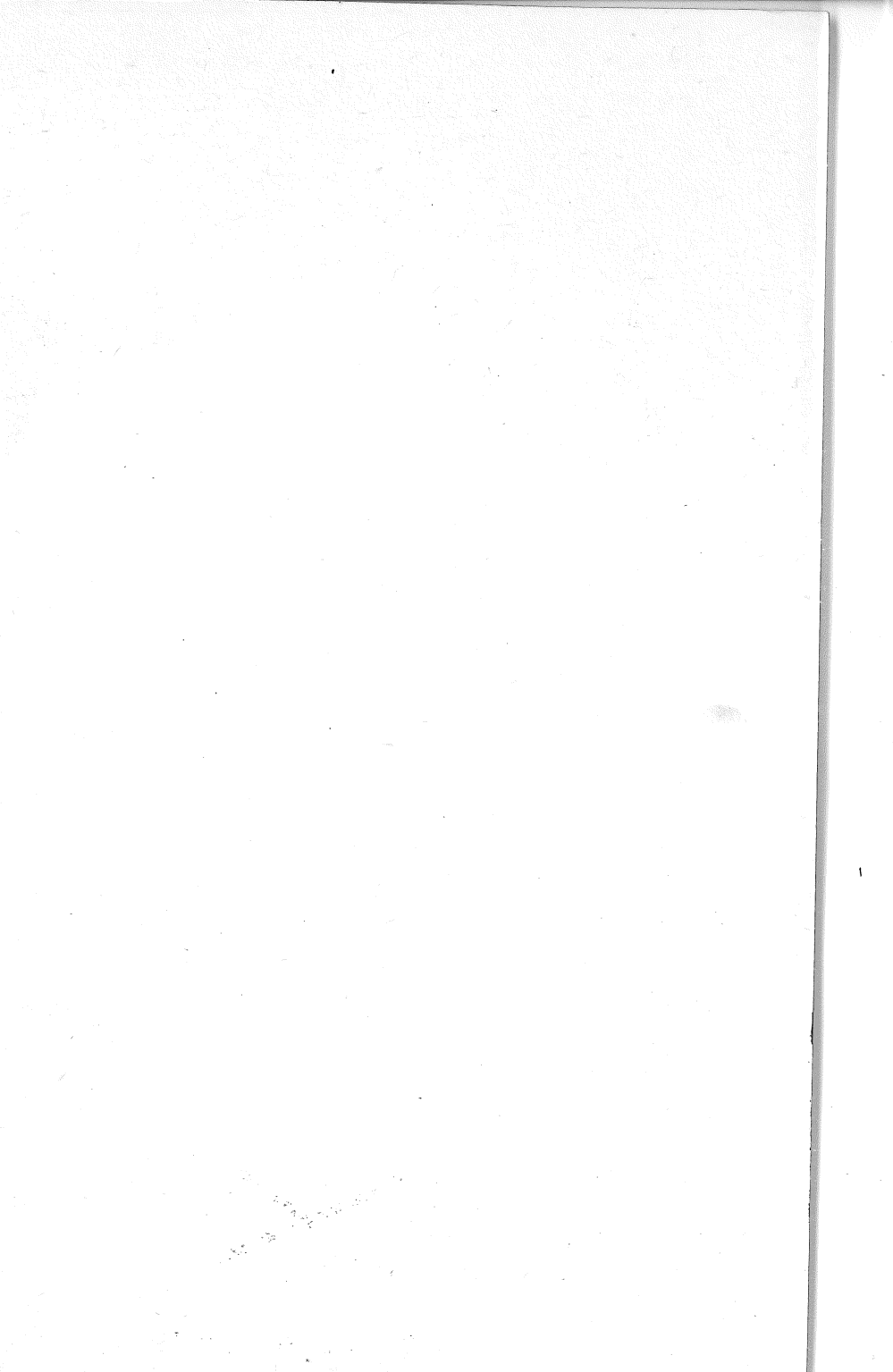
stwowej w sposób budzący poważne zastrzeżenia zarówno z punktu widzenia efektywności pracy jak i jej humanizacji. Ze względu na temat niniejszego opracowania zatrzymamy się wyłącznie przy tym drugim aspekcie sytuacji instytutów resortowych. Doradcy sztabowi resortu, specjaliści - badacze powinni być powiązani z jednostkami organizacyjnymi administracji, dla których pracują, jedynie więzią funkcjonalną. Powinni od tych jednostek otrzymywać zadania, problemy do rozwiązywania i powinni dysponować pełnią swobody w przeprowadzaniu badań, pełnią możliwości analizowania własnego resortu z możliwością inicjatywy w tym zakresie. Resort sam zaś może ich sugestie przyjmować lub odrzucać - ale w żadnym przypadku nie powinien wywierać wpływu na ich treść. Jeśli naukowiec, badacz i obserwator czuje się choćby w najbliższym stopniu skrupowany w możliwości swobodnego wypowiedzenia własnych poglądów - to sytuacja taka równa się zagrożeniu w najbardziej nowralgicznym punkcie, humanistycznych wartości jego pozycji zawodowej.

Dalecy jesteście od nieuzasadnionej przesady i choćby insynuacji, że nasze instytuty resortowe bywają zmuszone do dostarczania naukowej podbudowy dla różnych więcej lub mniej fortunnych poczynań administracji, które to poczynania nie były z nimi uprzednio konsultowane. Jednak, z drugiej strony, wiadomo powszechnie, że instytuty niechętnie angażują się w tematykę badawczą, która w konsekwencji może doprowadzić do krytyki takiego czy innego posunięcia resortu. Tematyka taka również widziana jest niechętnie przez personel resortu. Bywa więc unikanie. A to jest źle. Złe jest dlatego, że właśnie taka tematyka, zawierająca elementy rzeczowej krytyki, jest resortowi najbardziej potrzebna i często może okazać się owocniejszą od wielu tematów "neutralnych".

Postulatem etyki zawodowej badaczy i postulatem pełnej humanizacji psychicznych warunków ich pracy jest wprowadzenie instytutów resortowych z wielce niekiedy trudnej sytuacji znajdowania się między przysłowiową Scyllą i Charybdą: albo pewnych rzeczy unikać, albo narażać się na niezadowolenie własnego "chlebobdawcy".

Wyjście jest proste i jak sięgają wiadomości autora, już od szeregu lat spotykane w praktyce administracji przemysłowej Związku Radzieckiego i od szeregu lat lansowane w teorii organizacji. Sprawdza się ono do tego, aby personalna zależność pracowników instytutu była lokowana o szczebel wyżej ponad jednostkę, z którą instytut współpracuje i której obszar aktywności zawodowej pokrywa się z obszarem aktywności naukowo-badawczej instytutu.

Ta stosunkowo niewielka strukturalna poprawka wystarczy, aby sytuację uzdrowić.



IOK
PAN

30373