

SPRAWOZDANIE

Z pierwszego roku działalności Rady Załogi IUNG /od czerwca 1986
do czerwca 1987/

Podstawa, tryb powołania i funkcjonowania Rady Załogi

Ustawa nr 170 o jednostkach badawczo-rozwojowych z dnia 25 lipca 1985 r. zawiera m.in. przepisy regulujące uprawnienia załóg tych jednostek. W art.17 określa ona ogólne zebranie pracowników oraz Radę Załogi, jako organa jednostki badawczo-rozwojowej, realizując tym samym koncepcję samorządu w Instytucie. Według tej ustawy Ogólne Zebranie Pracowników /bądź Delegatów/ jest organem zwierzchnim w stosunku do Rady Załogi, bowiem do kompetencji Zebrania Ogólnego Pracowników /Delegatów/, według art.26 ust.1 należy:

- wybieranie na okres 3-ich lat Rady Załogi
- Uchwalanie statutu Rady Załogi
- Dokonywanie rocznej oceny działalności Rady Załogi

Zgodnie z zapisem w ustawie o jednostkach badawczo-rozwojowych zostały przeprowadzone w Instytucie powszechne wybory w dniach 23.05.86 /I tura/ i 27.05.86 /II tura/, w wyniku których wybrano Radę, która ukonstytuowała się następująco :

Maria Warchołowa	- przewodnicząca
Tadeusz Deputat	- w-przewodniczący
Barbara Kostowska	- "
Irena Duer	- sekretarz
Anna Jelinowska	- członek prezydium

Ponadto w skład Rady weszli : Edward Bolibrzuch, Alicja Czerniawska, Borys Hryńczuk, Henryk Kern, Zbigniew Przydatek, Barbara Radwan, Stanisława Skiba, Tadeusz Skiba, Hanna Skrzyniarz,

Witold Zadura.

Równocześnie z powołaniem Rady Załogi został opracowany jej statut, zaakceptowany przez Walne Zebranie Delegatów i zgodnie z obowiązującymi przepisami złożony w sierpniu 1986 do rejestracji w Sądzie Administracyjnym w Lublinie, skąd dwukrotnie wracał do Instytutu. Sąd zakwestionował następujące zapisy w statucie :

- § 4 i § 8 ust.1 mówiące o wydzieleniu ordynacji wyborczej w postaci załącznika do statutu.

Sąd jest zdania, że ordynacja wyborcza winna być włączona do statutu, jako odrębny rozdział.

- § 14 mówiący o możliwości zwołania zebrania ogólnego pracowników lub referendum w sprawach istotnych dla Instytutu.

Sąd wnosi o usunięcie tego zapisu.

- § 9 ust.2 i § 17 ust.3 mówiące o możliwości zgłoszenia przez Delegata bądź członka Rady Załogi zdania odrębnego do protokołu z zebrania.

Sąd wnosi o usunięcie tego zapisu.

- § 3 mówiący o tym, że Radę Załogi wybiera ogół pracowników Instytutu.

Sąd jest zdania, że w naszej sytuacji funkcję tę należy włączyć do kompetencji Zebrania Delegatów. O ile z niektórymi zastrzeżeniami Sądu można się zgodzić, gdyż nie zmieniają one istoty sprawy /np. włączenie ordynacji wyborczej do statutu w postaci odrębnego rozdziału/ o tyle trudno pogodzić się z innymi np. pozbawienie pracowników czynnego prawa wyborczego w sytuacji gdy ze względu na trudności techniczne funkcję zebrania ogólnego pracowników pełni zebranie delegatów.

W międzyczasie do Instytutu powróciły Zakłady Doświadczalne i zaistniała potrzeba dokonania zmian uwzględniających przedstawicielstwo Zakładów Doświadczalnych w Radzie Załogi IUNG. Dla znalezienia właściwej formuły prawnej Rada zwróciła się o konsul-

tacje i pomoc do Okręgowej Izby Radców Prawnych w Warszawie, a w szczególności do Komisji d/s Poradnictwa Prawnego dla Organów Samorządów Pracowniczych, skąd przed kilkoma dniami otrzymaliśmy propozycje zmian i uzupełnień do naszego statutu. Zdaniem wspomnianej Komisji organy samorządowe tzn. Zebranie Delegatów i Rada Załogi, jakie ukształtowały się w maju 1986 w Instytucie, winny działać do końca kadencji. Ze względu natomiast na przyłączenie Zakładów Doświadczalnych do Instytutu Rada Załogi IUNG powinna spowodować przeprowadzenie wyborów uzupełniających Delegatów i członków Rady Załogi IUNG zgodnie z wersją statutu Rady. Po czym należy zwołać zebranie Delegatów poświęcone uchwaleniu zmian i uzupełnień do statutu, by następnie, za pośrednictwem Dyrekcji, móc złożyć statut w Sądzie Rejonowym w Lublinie. Po uzyskaniu z Sądu postanowienia o dokonaniu wzmianki o złożeniu do rejestru statutu Rady Załogi należy dokonać wyboru Rad Załogi w Zakładach Doświadczalnych. Kadencja tych organów trwać będzie do upływu czasu kadencji organów dotychczas działających.

Działalność Rady Załogi

Od czasu ukonstytuowania się Rada podjęła następujące działania :

- zorganizowano spotkanie z Dyrekcją oraz przedstawicielami organizacji społecznych, politycznych i zawodowych działających w Instytucie /Związek Zawodowy, PZPR, ZSL, PT Głęb, PTNA, SITR/ celem przedstawienia programu oraz zamierzonych form działalności Rady, a także form współdziałania z reprezentacjami różnych grup pracowniczych;
- opracowano krytyczną ocenę rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 28 lipca 1986 r., zawierającą taryfikator płacowy. Opracowanie to było przedmiotem dyskusji z udziałem przedstawicieli PZPR, ZSL, stowarzyszeń naukowo-technicznych i towarzystw naukowych oraz

przedstawiciele Rady Naukowej.

Rada zaproponowała wystosowanie wspólnego pisma do Prezesa Rady Ministrów, sygnowanego przez Radę oraz różne organizacje, działające w Instytucie. Treść pisma została opublikowana w Informatorze Rady Załogi podobnie jak obszernie omówienie odpowiedzi jaka nadeszła w tej sprawie z Urzędu Postępu Technicznego i Wdrożeń.

- zorganizowane zostały dwa spotkania z przedstawicielami Rad Załogi innych placówek naukowo-badawczych działających w Puławach celem wymiany doświadczeń i przedyskutowania trybu działania. Na jednym z tych spotkań uczestniczył socjolog - specjalista od spraw samorządów, który wygłosił referat informujący o funkcjonowaniu samorządów;
- usiłowano opracować stanowisko Rady Załogi w sprawie schematu organizacyjnego Instytutu. Odpowiedni projekt został poddany dyskusji społecznej, nie znalazł jednak ani akceptacji, ani zainteresowania w środowisku. W związku z tym Rada nie mogła przedstawić Dyrekcji IUNG własnej propozycji układu organizacyjnego Instytutu. Obecny schemat podany przez Dyrekcję zarządzeniem Nr 002-9/87 z dnia 21 kwietnia 1987 r. wprowadza tylko nieznaczne zmiany dotychczasowego układu organizacyjnego;
- podjęto próbę nawiązania bliskich kontaktów z młodymi pracownikami /po wyższych studiach/, celem ułatwienia im adaptacji w Instytucie;
- zorganizowano cykl wykładów poświęconych zagadnieniom "rolnictwa w świecie";
- rozprowadzono wśród Załogi ankietę na temat funkcjonowania Instytutu i pracy Rady Załogi.

Nie mając żadnych wzorów do naśladowania nowo wybrana Rada stanęła przed trudnym zadaniem wypracowania linii postępowania i

wkomponowania się w różne procesy decyzyjne podejmowane w Instytucie.

Wobec faktu, że Rada Załogi w Instytucie nie jest partnerem z głosem stanowiącym, ~~którego nie było~~ staraliśmy się stworzyć platformę programowo-organizacyjną, w ramach której ta ^{współpraca} mogłaby się odbywać. Wyzналиśmy z założenia, że w Radzie Załogi są przedstawiciele wszystkich grup pracowniczych Instytutu, a zatem nie jesteśmy przedstawicielami żadnej grupy dominującej, np. tylko pracowników naukowych, czy inżynieryjno-technicznych. Stanowimy więc właściwe oparcie dla wszystkich pracowników, dając równe szanse wypowiedzenia się w różnych sprawach rozgrywających się w Instytucie. Z równym powodzeniem możemy opiniować działalność badawczą, techniczną, czy socjalną.

Strategia naszego działania ma charakter otwarty, kierując się po pierwsze zasadą, że ocena określonego proponowanego rozwiązania będzie miała na uwadze perspektywę rozwojową Instytutu, a nie doraźne, jednostkowe, chwilowe korzyści.

Po drugie - Rada nie podejmuje szczegółowych decyzji w żadnych sprawach, lecz ocenia całą sytuację decyzyjną sprawie np. odnośnie zasad polityki mieszkaniowej, polityki przyjęć do pracy, gospodarki aparaturą itp. Jako dowód takiej działalności, tak obranej taktyki postępowania, skierowaliśmy przedstawicieli Rady Załogi, jako obserwatorów do Komisji Dyrekcyjnych działających na terenie IUNG, którzy zapoznając się ze sposobem podejmowania decyzji, mogą potem formułować opinię Rady Załogi odnośnie sposobu rozwiązywania danej kwestii.

Ocena dotychczasowej działalności Rady

Warunkiem skutecznego funkcjonowania Rady Załogi, jako organu Instytutu jest wytworzenie sprawnych mechanizmów współdziałania z pozostałymi organami, jak również między członkami

Rady. Należy to do Prezydium Rady, które go
~~Zakres~~ zainteresowań winien ograniczać się do wewnętrznych
spraw Rady. Ani przewodniczący Rady ani członkowie prezydium nie
mogą zastępować Rady, nie mogą za nią, ani w jej imieniu podejmować
jakichkolwiek decyzji. Prezydium jest odpowiedzialne za
funkcjonowanie Rady, jako grupy społecznej. Rada jako organ ko-
legialny, może wypowiadać się tylko w formie uchwały, która może
być stanowiąca lub opiniująca. Niestety nasze działania nie zawsze
tak przebiegają. Składa się na to kilka przyczyn, a najważniejszą
wydaje się być kwestia zmiany roli społecznej, a ponadto różne
cechy charakterologiczne. Osoby te na codzień pełnią rolę praco-
wników /podwładnych bądź zwierzchników/, działają w ramach okreś-
lonej hierarchii stanowisk służbowych. Po wyborach do Rady musia-
ły one nauczyć się występowania w roli członków organu Instytutu,
co wymaga nie tylko przezwyciężenia naturalnej skłonności ulegania
autorytetowi Dyrektora lecz także stworzenia płaszczyzny partner-
skich stosunków między członkami Rady. Jako sposób na kreowanie
spójności w grupie i aktywizowanie większości członków Rady uzna-
liśmy wykonywanie określonych zadań w małych, 2-3 osobowych zes-
połach. W takich małych zespołach praca jest bardziej efektywna,
łatwiej przedyskutować dany problem i ustalić wnioski, które
następnie są przedstawiane na forum całej Rady.

W przypadku zlecenia wykonania określonego zadania jednej grupie
bierze się pod uwagę fakt, czy osoby te są zainteresowane w spra-
wach dotyczących danego zadania, czy są to ludzie obdarzeni wy-
obraźnią oraz czy myślą realnie. Ważne jest tu również okazywanie
rozumienia i tolerancji dla różnych poglądów oraz uczciwe i bez-
stronne postępowanie.

Tym nie mniej nie zawsze udaje się nam utrzymanie aktywności
członków Rady na poziomie zapewniającym realizację podejmowanych
celów. Po pierwszym okresie znacznego zainteresowania pracą w

Radzie swoistą fascynacją nową sytuacją, nastąpił znaczny spadek aktywności członków Rady. Złożoność zadań w połączeniu z brakiem doświadczeń i różnym poziomem przygotowania merytorycznego powoduje, że większość zadań jest podejmowana przez grupę przywódczą /prezydium/. Zaczyna się w takiej sytuacji pojawiać u jednych pewne zniechęcenie wynikające z nadmiaru zadań zaś u tych mniej aktywnych słabnie poparcie dla podejmowanych inicjatyw. Należy przypuszczać, że w takiej sytuacji są popełniane określone błędy przez zespół, który te prace koordynuje, czyli prezydium. Istnieje zatem pilna potrzeba poprawienia naszego stylu pracy, aby uruchomić aktywność wszystkich członków Rady.

Imną przyczyną spadku aktywności członków Rady jest brak zainteresowania Załogi naszą działalnością. Aktywność Załogi skończyła się aktem wyborczym, po którym nastąpiła niepokojąca cisza, która wyzwała w nas różne wątpliwości :

- może wybrano niewłaściwych ludzi
- może podejmujemy tak nieciekawe zadania, że nie bardzo jest oczym mówić
- może styl naszej pracy jest zbyt autokratyczny - bierzemy wszystko na siebie, na naszą odpowiedzialność, nie licząc się z brakiem poparcia Załogi.

Wątpliwości te można by jeszcze mnożyć, ale przecież chodzi o to abyśmy mogli być inni, bardziej skuteczni w naszym działaniu, do tego jednak jest potrzebny ściślejszy kontakt z naszymi wyborcami. Dowodem na to, że Rada ma trudności w nawiązaniu więzi z Załogą był brak interesantów /gości/ w naszym biurze, w okresie pełnienia przez członków Rady dyżurów. Wobec takiej sytuacji postanowiliśmy je zawiesić. Proszę pamiętać, że Rada Załogi, która jest ciałem społecznym, jeśli nie będzie miała za sobą aktywnej postawy Załogi może z trudem dobijać się do współudziału w zarządzaniu.

Pragnąc przybliżyć wszystkim pracownikom różne aspekty życia

funkcjonowania
1 ~~Instytutu~~ Instytutu już na progu swej działalności Rada Załogi postanowiła wydać "Informator Rady Załogi", który ma na celu zapoznanie pracowników ze wszystkimi sprawami podejmowanymi na zebraniach plenarnych, a także przedstawienie im opinii, decyzji i stanowisk Rady Załogi. W ^uczervcu 1986 r. w skład redakcyjny pisma zostali wybrani: Hanna Skrzyński, Stanisław Skiba, Julian Migdał i Józef Gądor.

W ciągu pierwszego roku naszej działalności wydano cztery numery Informatora, początkowo w nakładzie 250 egzemplarzy, a później 150 egz. Zmniejszenie nakładu nastąpiło na wyraźne polecenie Dyrekcji, która jako motywację podała brak papieru. Rada Załogi wyraziła wprawdzie zgodę na to, ale nie jest w pełni przekonana o słuszności takiego postępowania, gdyż pozwoli to Instytutowi zaoszczędzić zaledwie 500 arkuszy papieru formatu A4 / 1 ^{globalne}ryze/, podczas gdy jego zużycie ^{globalne}liczy się w skali roku w tonach. Zdaniem Rady Załogi pismo nasze winno spełniać nie tylko rolę informacyjną, lecz także dydaktyczną. Stąd w kolejnych numerach Informatora, obok stałych rubryk poświęconych działalności Rady Załogi, Rady Naukowej, informacjom o wyjazdach zagranicznych, rentach i emeryturach, ważniejszych wydarzeniach w naszym Instytucie, postanowiono również zapoznać czytelników z przepisami prawnymi dotyczącymi uprawnień pracowniczych, a także przybliżyć - zwłaszcza młodym - sylwetki ludzi, którzy w przeszłości kształtowali Puławski Ośrodek Naukowy, a swoją postawą moralną i zasługami dla Instytutu, dla ^znauki, wydają się godni przypomnienia i naśladowania.

Redakcja Informatora z satysfakcją podkreśla, iż w czasie przygotowywania kolejnych numerów korzystała z pomocy i współpracy wielu pracowników Instytutu, którzy z życzliwością wspierali jej działalność. Za tę życzliwość i współpracę należy się im szczególnie serdeczne podziękowanie ze strony Redakcji, a także całej

Rady Załogi. Mamy nadzieję, że współpraca ta będzie z czasem coraz bardziej się rozwijać i umacniać.

Współpraca Rady Załogi z Dyrekcją IUNG

Ułożenie stosunków między Dyrekcją a Radą Załogi na zasadach partnerstwa wymaga ze strony Dyrektora:

- systematycznego zapoznawania Rady Załogi z sytuacją Instytutu oraz reagowania na opinie i inicjatywy płynące od Rady
- utrwalania pozycji Rady poprzez zauważanie jej inicjatyw dotyczących istotnych spraw Instytutu

zaś ze strony Rady Załogi:

- współdziałania z Dyrekcją na rzecz najlepszego wykorzystania potencjału ludzkiego, którym zarządza, sprawnego kierowania i doboru kadry kierowniczej
- kreowania działań na rzecz zwiększenia efektywności prac naukowo-badawczych

Kontakty Rady Załogi z Dyrekcją odbywają się w kilku płaszczyznach. Są to np. prace doraźne tzw. komisji dyrekcyjnych jak np. Komisja Mieszkaniowa, Komisja d/s przyjęć do pracy, Komisja Aparaturowa itp. i poprzez uczestnictwo przedstawiciela Rady w Kolegium Instytutu i Radzie Naukowej. Należy przyznać, że większość decyzji zastrzeżonych do kompetencji Dyrekcji IUNG była konsultowana z Radą Załogi np. struktura organizacyjna Instytutu, działalność finansowa, plany wydatków na cele społeczne i mieszkaniowe, przyznawanie nagród naukowych, premii kwartalnych i tzw. 14-tek, wprowadzanie tzw. nowego taryfikatora, przyznawanie odznaczeń itp.

Chcielibyśmy nadal wierzyć, że jesteśmy partnerem poważnie traktowanym przez Dyrekcję, aczkolwiek załatwianie niektórych spraw odbywa się zbyt opieszale /np. udostępnienie lokalu na biuro RZ/, a innym razem w tempie przyspieszonym, gdyż należy

sprawę zaopiniować "na wczoraj". Czasami odnosimy wrażenie, że Dyrekcja nie przyzwyczaiła się jeszcze do istnienia Rady Załogi, bądź też stosuje zasadę udostępniania określonych informacji jedynie na wyraźne żądanie /np. sprawa centralnego laboratorium/. Pokonanie takiej bariery jest dla nas niezwykle trudne, gdyż aby zażądać przekazania informacji, Rada musi wiedzieć, że określone działanie /inicjatywę/ w Instytucie podjęto lub z zewnątrz wpłynęła jakaś sprawa, wymagająca załatwienia. ^{zduplikowany}przeprowadzenie jakichkolwiek zmian, bądź możliwość wprowadzenia czegoś nowego zależy w dużej mierze od stanu świadomości ludzi, których to ma dotyczyć. Każdy pracownik chce i powinien orientować się, jakie są cele i uwarunkowania podejmowanych zmian oraz jaki to będzie miało wpływ na jego własne losy i czy w nowej sytuacji efekty jego pracy mogą być większe.

Dlatego też podejmowane zmiany, a wcześniej cała strategia prowadząca do określonych zmian nie może być tajemnicą lub dziedziną zastrzeżoną wyłącznie dla kierownictwa. Bardzo ważne jest uzyskanie zrozumienia i zgody na przyjętą strategię przez Radę Załogi, jako przedstawicielstwo wszystkich pracowników.

Zdarza się też czasami taka postawa, że inicjatywy Rady bądź opinie są przyjmowane i nie realizowane /np. sprawa dopracowania regulaminu przyznawania mieszkań/. W takich sytuacjach na postawione pytanie czy możemy uważać się za współgospodarza Instytutu? - odpowiedź będzie negatywna, gdyż nie występujemy w roli partnerów w procesach przygotowywania decyzji. Uczestniczenie przez Radę Załogi w pracach wstępnych, obejmujących analizę i selekcję materiałów źródłowych, analizowanie różnych możliwych rozwiązań jest podstawowym warunkiem pełnienia przez Radę funkcji faktycznego współgospodarza. Mamy jednak nadzieję, że okres rocznej obserwacji przez Dyrekcję poczynił Rady Załogi oraz wypracowane

obustronne płaszczyzny współpracy tych organów pozwoli na budowanie zaufania i docenienia roli samorządu w zarządzaniu Instytutem.

Współpraca Rady z organizacjami politycznymi i zawodowymi

Rada pragnie stwarzać warunki publicznej prezentacji stanowisk wszystkich grup zawodowych, organizacji i stowarzyszeń działających na naszym terenie, których interesów dana sprawa dotyczy.

Na początku naszej działalności stanęliśmy więc przed koniecznością wypracowania taktyki współpracy z różnymi partnerami w celu ~~zaim~~ uruchomienia nowego typu mechanizmów, przy podejmowaniu określonych spraw. Dążąc do harmonijnego współdziałania ze wszystkimi organizacjami społecznymi i politycznymi już na progu naszego działania zaprosiliśmy na spotkanie przedstawicieli tych organizacji aby przedstawić im swoje zamierzenia programowe i propozycje ułożenia współpracy. Przejawem stosowania negocjacji było prowadzenie rozmów z przedstawicielami Związku Zawodowego na temat powołania Komisji Pojednawczej w Instytucie. Spotkania te doprowadziły do wspólnego wyłonienia kandydatów do wspomnianej Komisji, na podstawie samodzielnych stanowisk wypracowanych przez obydwie strony.

Następną sprawą, która wymagała wspólnej płaszczyzny w dyskusji i wypracowania stanowiska był nowy taryfikator płacowy czyli rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 lipca 1986 r. /Dziennik Ustaw 31/ wprowadzenie w życie którego wywołało wiele naturalnych emocji. Rada Załogi przygotowała propozycję opinii tego dokumentu do negocjacji z przedstawicielami pozostałych sił społecznych w Instytucie /PZPR, ZSL, Rada Naukowa, stowarzyszenia naukowo-techniczne/, aby z Instytutu wyszedł jeden dokument, sygnowany przez przedstawicieli wymienionych wyżej organizacji. Po konsultacjach mających na celu znalezienie wspólnych obszarów dla wszystkich partnerów biorących udział w rozmowach ukazał się dokument skierowany do

Prezesa Rady Ministrów /treść jest wszystkim znana, gdyż była publikowana w naszym Informatorze/ podpisany przez przedstawicieli dyskutujących gremiów z wyjątkiem PZPR. Uważaliśmy, że był to duży sukces, gdyż wyszedł pierwszy dokument w bardzo ważnej sprawie, podpisany przez przedstawicieli różnych organizacji działających w Instytucie, w którym zgodność poglądów została osiągnięta na bardzo wysokim poziomie. Sądziliśmy ponadto, że podpisujący się partnerzy akceptowali nawzajem swój społeczny status wykazali dobrą wolę, biorąc na siebie współodpowiedzialność za wspólnie opracowaną opinię. W trakcie oczekiwania na odpowiedź na wspomniane pismo zaczęły się szerzyć różne krytyczne opinie pod adresem tych, którzy byli sygnatariuszami tego pisma. Nawet wówczas, gdy nadeszła oczekiwana odpowiedź z Urzędu Postępu Naukowo-Technicznego i «drożeń /obszerne omówienie publikowaliśmy w Informatorze Rady Żałogi/, w której przyznano zasadność wielu zgłaszanych przez nas uwag krytycznych, poza tym wynikało z niej, że w naszych postulatach nie byliśmy odosobnieni, nie zaprzestano złośliwego komentowania i pouczenia często w bardzo niewybredny sposób niektórych sygnatariuszy.

Niepokój nasz na tym tle budzi chęć stosowania manipulacji lub konfrontacji, operowanie nieprawdziwymi lub trudnymi do sprawdzenia informacjami, wywieranie nacisku na osoby uczestniczące w różnych przedsięwzięciach inicjowanych przez Radę Żałogi, eksponowanie sprzeczności itp. W rezultacie partnerzy, którzy mogliby wspólnie załatwić określoną sprawę, z korzyścią dla całej instytuckiej społeczności, stają się przeciwnikami lub w najlepszym razie traktują się obojętnie.

Nasza krótka, bo tylko roczna działalność nie ma spektakularnych osiągnięć, ale była ona prowadzona na miarę naszych możliwości. Wydaje się jednak, że można by tu wyróżnić trzy etapy przez, które przeszliśmy w okresie sprawozdawczym :

1. Dopracowanie i próba rejestracji statutu Rady Żałogi, które

strawiły nam dużo czasu i niestety do dziś nie zostały załatwione. Jesteśmy przekonani, że w krótkie sprawie statutu zostanie definitywnie zakończona jego rejestracją. Warto wspomnieć, że po rocznej działalności możemy określić jakich postanowień w statucie brak i należy je wprowadzić, bądź też z jakich można zrezygnować ze względu na ich małą przydatność.

2. Wypracowanie zasad działalności i funkcjonowania Rady, dopracowywanie formuły zebrań prezydium, posiedzeń plenarnych Rady oraz wypracowywanie kursu niezależności Rady.

W ciągu minionego roku odbyliśmy 8 zebrań plenarnych, 19 zebrań prezydium w ścisłym gronie i 4 zebrania prezydium z udziałem zaproszonych gości. Protokoły z zebrań plenarnych, jak również z posiedzeń prezydium są w naszej dokumentacji dostępne dla wszystkich, a wyciągi z nich były systematycznie zamieszczane w bieżących numerach Informatora.

3. W trzeci etap działalności usiłujemy dopiero wchodzić, ~~przebiegać~~ - jest to próba wchodzenia w operatywne zarządzanie Instytutem, doprowadzenie niejako do uspołecznienia zarządzania Instytutem, poprzez umacnianie działalności Rady w Oddziałach, w najbliższej przyszłości w Zakładach Doświadczalnych. Rady te rozwiązywałyby szczegółowe problemy w swym bezpośrednim otoczeniu, natomiast Rada szczybla całego Instytutu mogłaby koncentrować się na kwestiach o znaczeniu strategicznym.

Rada Załogi w ustawie o jednostkach badawczo-rozwojowych ma przecież status organu Instytutu, a więc ma prawo współzarządzać nim. Osiągnięcie jednak takich zamierzeń będzie możliwe dopiero wówczas, gdy cała Załoga będzie tego chciała, gdy obudzi się świadomość w każdym z nas, że możemy chociaż w jakimś stopniu wpływać na działalność i funkcjonowanie Instytutu.

Bez dopracowania układów partnerskich między wszystkimi organami zarządzającymi Instytutem oraz poczucia więzi z Załogą trudno będzie oczekiwać zmiany sposobu myślenia ludzi i ich działania. W konsekwencji oznaczać to powinno zmianę stylu zarządzania w celu pokonania społecznej inercji wynikającej z niepewności i obawy przed zmianą cegokolwiek. Znaczna część pracowników zna i docenia swoją wartość, chce zamiast tradycyjnego pobudzania idącego z góry do dołu, znaleźć właściwe miejsce dla własnej inicjatywy, dla pobudzenia od dołu do góry. A więc jedynie partnerstwo w zarządzaniu może spowodować większą identyfikację załogi z Instytutem, oraz rzeczywiste poczucie współodpowiedzialności za jego dobre imię.

Rada Załogi bez wyraźnego wsparcia w swych działaniach ze strony całej społeczności, która ją wybrała nie jest w stanie niczego osiągnąć, a hasło wiszące na ścianie "Samorząd to maksimum wysiłku i odpowiedzialności przy minimum satysfakcji" przytłoczy nas swoim ciężarem.

Ze swej strony Rada Załogi musi tak przetransponować^{przełożyć} aktywność załogi w swoje poczynania aby zyskać autorytet Dyrekcji i stać się jej "filarem", a nie "podpórką" w sytuacjach krytycznych jak to ujął Paweł Ruskowski w niedawnym numerze Polityki.