

## Kultura organizacyjna i długie trwanie na semiperyferiach

Zbigniew Rykiel

[gniew@poczta.onet.eu](mailto:gniew@poczta.onet.eu)

### 1. Wstęp

Niniejszy tekst jest wynikiem obserwacji uczestniczącej jej autora, w związku z czym zrezygnowano z odwoływania się do literatury, w znakomitej zresztą większości niepublikowanej, mającej formę dokumentów wytworzonych lub zastanych.

### 2. Geneza

W 1951 r. utworzono Polską Akademię Nauk jako korporację uczonych i sieć instytutów naukowych ze wspólną administracją, która w latach 1960-1990 pełniła funkcję rządowej instytucji centralnej. Utworzenie administracji PAN zbiegło się z likwidacją Centrali Rybnej, której administracja przeszła do administracji PAN. Miało to przemożny wpływ na ukształtowanie się kultury organizacyjnej administracji PAN i jej instytutów.

W 1953 r. utworzono w ramach PAN pewien instytut, którego zainteresowania naukowe, wywodzące się tradycyjnie z nauk przyrodniczych, obejmowały także nauki ekonomiczne, ewoluując z biegiem dziesięcioleci w stronę nauk społecznych *sensu stricto*. O ile dla kultury organizacyjnej PAN charakterystyczna była trójjedyność funkcji korporacyjnej, instytutowej i państwowoadministracyjnej, o tyle dla Instytutu charakterystyczny był dualizm przyrodniczo-ekonomicznego (a później przyrodniczo-społecznego) pola badawczego, przy czym rola administracji instytutowej była – zgodnie z logiką systemu realnego socjalizmu – bardziej nadzorczo-regulacyjna niż usługowa wobec działalności badawczej, a zwłaszcza wobec pracowników naukowych.

Nie będąc uniwersytetem, Instytut nie odwoływał się *explicite* do tradycji *universitas* jako wspólnoty uczonych, lecz kultywował tradycje semiperyferyjnego społeczeństwa postfeudalnego, z charakterystyczną dlań kulturą folwarczną, która zresztą w semiperyferyjnym feudalizmie była efektywna. Elementami tej kultury w instytutach były: (1) wieloszczeblowa hierarchia stopni i tytułów naukowych i służbowych (z biegiem dziesięcioleci spłaszczana), (2) dystans społeczny między pozycjami społecznymi w środowisku naukowym, na co nakładała się (3) słabo zhierarchizowana struktura administracji instytutowej, której pozycje społeczne były intruzją w hierarchię naukową na dość wysokim szczeblu jeśli nie decyzyjnym, to przynajmniej sprawczym. Ujmując to prościej, o ile zadaniem administracji PAN był nadzór biurokratyczno-polityczny nad instytutami, o tyle implikowanym zadaniem administracji instytutowej było trzymanie w karność młodszych hierarchicznie pracowników naukowych, nie zaś wspomaganie techniczno-organizacyjne ich działalności badawczej.

### 3. Publikacje

Ważnymi narzędziami publikowania wyników badawczych pracowników Instytutu i jego kontaktów ze światem zewnętrznym były czasopisma i serie wydawnicze publikowane przez Instytut. Liczba tych jednostek publikacyjnych była historycznie zmienna, przejściowo jednak znaczna. Dla celów dalszych rozważań warto w tym miejscu wskazać cztery takie jednostki, którym – dla uniknięcia wchodzenia w szczególności – zdecydowano się tu nadać następujące pseudonimy: (1) *Czasopismo*, (2) *Seria-Czasopismo*, (3) *Seria* i (4) *Kuriozum*.

*Czasopismo* było wydawane od trzech dekad (1918), zanim nowo powołany Instytut je przejął (1954), co – nawiasem mówiąc – w perspektywie historycznej wyszło *Czasopismu* na dobre.

*Seria-Czasopismo* pojawiło się w 1964 r. jako seria wydawnicza publikująca zasadniczo materiały z międzynarodowych konferencji naukowych współorganizowanych przez Instytut. Publikowano początkowo najczęściej po angielsku, z rzadka zaś po francusku, by w końcu przejść na konsekwentną anglojęzyczność. Długotrwałe

wskazywanie władzom Instytutu użyteczności przekształcenia serii w czasopismo zakończyło się powodzeniem pod koniec tysiąclecia (1999).

*Seria* publikowała monografie, zwykle na wysokim poziomie naukowym, w tym najlepsze prace doktorskie obronione w Instytucie.

*Kuriozum* miało ambicje czasopisma, publikując tłumaczenia na język polski istotnych – zdaniem wydawcy – tekstów obcojęzycznych, zwykle artykułów lub rozdziałów książek. Pomyślane jako reflektor, który po powojennej zmianie ustroju miał oświecić słabo zorientowane rzesze polskich naukowców blaskiem nauki radzieckiej, utożsamianej formalistycznie i raczej bezzasadnie z marksistowską, po zwrocie politycznym z 1956 r. coraz śmielej publikowało teksty autorów zachodnich, którzy od lat 70. XX wieku zdecydowanie już dominowali w tym wydawnictwie. Specyfiką *Kuriozum* było piractwo intelektualne, polegające – wzorem zwyczajów radzieckich – na łamaniu praw autorskich, gdyż ani autorów, ani oryginalnych wydawców tłumaczonych dzieł nie tylko nie proszono o zezwolenie, ale nawet nie powiadamiano o pirackich tłumaczeniach. Po zmianie ustroju w 1990 r. *Kuriozum* zlikwidowano z powodu niezgodności z prawem, co spotkało się z rozczarowaniem redakcji oraz notorycznych uczestników tego przedsięwzięcia.

Przez ponad trzy dekady funkcjonowanie wydawnictw Instytutu opierało się na niepisanych zasadach lokalnej kultury organizacyjnej. Były one następujące:

- (1) wydawnictwa Instytutu były jego oficjalnymi organami, reprezentowały więc oficjalne stanowisko Instytutu;
- (2) publikowanie tekstów niezgodnych z poglądami redakcji nie było możliwe;
- (3) redaktorem naczelnym wszystkich głównych wydawnictw Instytutu był jego dyrektor;
- (4) zastępcami redaktora naczelnego i członkami rad programowych poszczególnych wydawnictw byli najstarsi stopniem naukowym i wiekiem profesorowie zatrudnieni w Instytucie;
- (5) to samo grono decyzyjne zasiadało – w różnych konfiguracjach – w redakcjach i radach programowych różnych wydawnictw;

- (6) recenzenci wykazywali nagminnie opieszałość w swych obowiązkach recenzenckich, a nawet lekceważenie autorów;
- (7) wynikało to z faktu, że teksty złożone do publikacji przez profesorów nie podlegały recenzji;
- (8) teksty pozostałych autorów były poddawane tylko jednej recenzji;
- (9) proces wydawniczy był długi i rzadko trwał – od złożenia maszynopisu w redakcji do wydrukowania – krócej niż dwa lata;
- (10) kolejność kwalifikowania poszczególnych tekstów do publikacji zależała nie od kolejności ich złożenia w redakcji, lecz od pozycji autora w hierarchii formalnej; najmłodszym pracownikom naukowym zdarzało się więc czekać na opublikowanie swych artykułów po trzy lata;
- (11) ograniczenia objętości publikowanych tekstów nie dotyczyły profesorów;
- (12) recenzentem wydawniczym mogła być tylko osoba zajmująca wyższą pozycję hierarchiczną od autora;
- (13) recenzje nie były anonimowe;
- (14) recenzja nie musiała być merytoryczna; wystarczały ogólniki wskazujące „niedojrzałość” tekstu, a nawet jego autora;
- (15) przekazywanie autorowi recenzji jego pracy nie było stałą praktyką, zwłaszcza jeśli recenzja ograniczała się do krótkich ogólników;
- (16) teksty krytyczne miały nikłe szanse publikacji, co dotyczyło w szczególności krytyki w górę hierarchii formalnej;
- (17) plagiatowanie przez niektórych recenzentów recenzowanych przez nich prac młodszych autorów pozostawało bezkarne;
- (18) po opublikowaniu ich tekstów autorom wypłacano honoraria.

#### **4. Przebudzenie solidarnościowe**

Koncepcja kultury organizacyjnej zakłada znaczną jej trwałość, przez co można ją wiązać z koncepcją długiego trwania. Ta ostatnia zakłada trwałość wartości i norm, a w rezultacie tego, co w języku potocznym określa się mianem niereformowalności instytucji, zastojem lub marazmem. Zaskakujące dla zainteresowanych przebudzenie z tego marazmu zaobserwowano na przykładzie prób zreformowania

wydawnictw Instytutu oraz jego samego na fali rewolucji solidarnościowej na początku lat 80. XX wieku.

W części memoriału Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” z dnia 24.10.1980 r. poświęconej działalności wydawniczej Instytutu przedstawiono uporządkowany zestaw postulatów pracowniczych skierowanych do dyrekcji Instytutu, które były dobrą ilustracją zarówno obowiązującej wówczas kultury organizacyjnej, jak i mentalności ówczesnych reformatorów. Skrócony zestaw tych postulatów przedstawiono poniżej:

- (1) konieczność odmłodzenia i rozszerzenia bazy rekrutacyjnej kolegów redakcyjnych; stan, w którym w skład kolegów wchodzi oprócz profesorów tylko jeden docent, a za to dwoje emerytów i dwie osoby spoza Instytutu, jest niebezpieczny dla przyszłości;
- (2) konieczność wprowadzenia zasady rotacji członków kolegów redakcyjnych oraz redaktorów naczelnych;
- (3) zakaz łączenia funkcji redaktora naczelnego i dyrektora instytutu;
- (4) zakaz jednoczesnego członkostwa w dwóch i więcej kolegiach redakcyjnych;
- (5) przestrzeganie zasady publikowania prac w kolejności ich złożenia, niezależnie od stopnia i stanowiska autora; dla kontroli przestrzegania tej zasady należałoby drukować datę złożenia pracy w redakcji;
- (6) wprowadzenie zasady powszechności recenzowania złożonych prac, bez względu na stopień i stanowisko autora;
- (7) powoływanie dwóch recenzentów lub przyjęcie zasady powoływania superrecenzenta na wniosek autora; zwiększyłyby to bezstronność recenzji i zmniejszyłyby prawdopodobieństwo kierowania się względami pozanaukowymi;
- (8) wprowadzenie anonimowości recenzji; autor i recenzent nie powinni wzajemnie znać swych nazwisk;
- (9) wypracowanie systemu egzekwowania terminowości recenzji;

- (10) wypracowanie skutecznych mechanizmów zapobiegania plagiatom i autoplgiatom, np. przez odmowę publikowania prac autora, któremu udowodniono plagiat;
- (11) niekorzystanie z usług recenzentów kierujących się względami pozanaukowymi;
- (12) przestrzeganie ograniczeń objętości artykułów niezależnie od stopnia i stanowiska ich autorów.

Większość zgłoszonych wówczas postulatów, bulwersujących dla ówczesnej dyrekcji, zachowało swą aktualność do końca tysiąclecia.

W październiku 1980 r. na posiedzeniu Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” w Instytucie przedstawiono memoriał upubliczniający – by nazwać to eufemistycznie – wątpliwe etycznie praktyki w wydawnictwach Instytutu na niekorzyść młodszych pracowników naukowych.

- (1) Pewien magister złożył w redakcji *Czasopisma* swój artykuł. Po siedmiu miesiącach autor otrzymał negatywną recenzję, przy czym wynikała ona z niezgodności poglądów autora i recenzenta. Po odpowiedzi autora na recenzję przez dwa lata nie działo się nic; w kularach mówiło się, że recenzent obraził się na młodszego kolegę, który ośmielił się mieć inne poglądy naukowe. Po tym czasie powołano superrecenzenta, który nie dopatrzył się w pracy niczego, co uzasadniałoby jej odrzucenie. Praca została opublikowana po ponad trzech latach od jej złożenia. Przez ten czas odbyło się pewne wydarzenie naukowe, podczas którego pierwszy recenzent przedstawił referat na temat podobny do recenzowanego, przy czym recenzowana przezeń praca nie została umieszczona w rozległej bibliografii.
- (2) Pewien doktor złożył w redakcji *Czasopisma* swój artykuł. Krytyczna i negatywna opinia recenzenta, napisana półtora roku później, wykazała – według oceny jednego z profesorów – niekompetencję recenzenta. Odpowiedź autora kończyła się prośbą o powołanie superrecenzenta. Autor otrzymał ustną informację, że praca została podobno przekazana do drugiej recenzji. Po roku autor wystosował pismo do redakcji z prośbą

o informację na tematów losu jego artykułu. Przez ponad pół roku, tj. trzy lata od złożenia artykułu, nie otrzymał żadnej odpowiedzi.

- (3) Pewien doktor złożył w redakcji *Czasopisma* krytyczną recenzję książki pewnego autora. Po roku redaktor naczelny polecił udostępnić recenzję promotorce recenzowanej pracy. Promotorka wykreśliła większość krytycznych uwag recenzenta i bez powiadomienia go o tym przekazała recenzję do publikacji. Autor recenzji dowiedział się o tym przypadkowo, po czym natychmiast wycofał okaleczoną recenzję, aby opublikować ją gdzie indziej.
- (4) Zespół autorski przygotował monografię do *Serii*. Redaktor naczelna tej *Serii* usiłowała dokonywać w tekście zmian bez porozumienia z autorami, czego zaprzestała dopiero po interwencji redaktora monografii.
- (5) Pewien doktor złożył w redakcji *Czasopisma* artykuł. Przygotowany już do publikacji w kolejnym zeszycie *Czasopisma*, artykuł ten nie ukazał się wcale, a o przyczynach tego faktu nie uznano za stosowne powiadomić autora. Fakt, że przez ten czas ukazał się artykuł pewnego profesora na ten sam temat, był oczywiście czystym przypadkiem.

Można sądzić, że zjawiska przedstawione w przytoczonym dokumencie nie są możliwe do wyplenienia przed śmiercią pokolenia uznającego je za normę, co sugerowano już w starotestamentowej „Księdze Wyjścia”, wynikają bowiem z kultury organizacyjnej instytucji w procesie jej długiego trwania.

W dniu 11 maja 1981 r. w wyniku rozmów Dyrekcji Instytutu z delegacją Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” uzgodniono zasady polityki wydawniczej Instytutu, które – po merytorycznie zasadnych skrótach – przedstawiono poniżej.

- (1) O ile ważne przyczyny nie przemawiają za przyjęciem innego rozwiązania, w wydawnictwach Instytutu prace naukowe są publikowane w kolejności, w jakiej są one przyjmowane do druku przez kolegia redakcyjne.
- (2) Wprowadza się zwyczaj drukowania we wszystkich wydawnictwach Instytutu daty złożenia pracy w redakcji.

- (3) Na życzenie autora praca będzie oddana do recenzji bez ujawniania jego nazwiska. Na życzenie recenzenta jego nazwisko nie będzie podane do wiadomości autora.
- (4) Będzie się przestrzegać zasady przekazywania autorowi kopii recenzji, jeśli zawiera ona poważniejsze uwagi krytyczne i wskazuje na konieczność poprawienia pracy lub odmowę druku.
- (5) Recenzja zalecająca odmowę druku powinna zawierać szersze uzasadnienie merytoryczne. W przypadku otrzymania recenzji negatywnej niezawierającej takiego uzasadnienia sekretarz redakcji zwróci się do recenzenta o jej uzupełnienie, a w razie odmowy – wyznaczy nowego recenzenta.
- (6) Autorowi przysługuje prawo odwołania się od decyzji recenzenta. Redakcja powołuje wówczas innego recenzenta.
- (7) Recenzent nie powinien przygotowywać recenzji dłużej niż trzy miesiące, a w przypadku *Czasopisma* – nie dłużej niż dwa miesiące. Nie będzie się korzystać z usług recenzentów przetrzymujących prace ponad ten okres.
- (8) Recenzjom podlegają artykuły, notatki naukowe i opracowania zwarte wszystkich bez wyjątku autorów.
- (9) Okazjonalnie będzie się powierzać redagowanie poszczególnych tomów bądź zeszytów pracownikom naukowym niewchodzącym w skład kolegiów redakcyjnych.
- (10) Tekst niniejszego komunikatu zostanie podany do wiadomości pracowników Instytutu, a Dyrekcja przekaże go redaktorom naczelnym i sekretarzom redakcji wraz z pisemnym poleceniem realizacji uzgodnionych zasad.

Powyższy dokument pozostał w znacznym stopniu pobożnym życzeniem do końca tysiąclecia, co było istotnym elementem kultury organizacyjnej nie tylko Instytutu.

## 5. Transformacja ustrojowa?

W ramach dyskusji na temat miejsca Instytutu i jego wydawnictw w nowej sytuacji zewnętrznej, spowodowanej transformacją ustrojową po 1989 r., trzech adiunk-



tów przygotowało wiosną 1990 r. projekt reorganizacji działalności wydawniczej Instytutu. Stwierdziwszy, że działalność ta wymaga głębokich reform zmierzających do zwiększenia efektywności działalności wydawniczej przez traktowanie tej działalności prorynkowo, w memoriale stwierdzono, iż wymaga to podjęcia energicznych starań o zwiększenie atrakcyjności produktów wydawniczych. Działalność publikacyjna odzwierciedlała głęboki kryzys dyscypliny, przejawiający się w zaściankowości, braku szerszych horyzontów i koncepcji, formalizmie instytucjonalnym, niedrożności kanałów informacji i zaniku dyskusji.

Główną przyczyną tego stanu rzeczy była nie tyle trudna sytuacja ekonomiczna kraju, ile długoletnie uwikłanie dyscypliny w system „realnego socjalizmu” i jego kulturę organizacyjną. Rezultatem tego była dominacja układów instytucjonalnych nad merytorycznymi, feudalizacja układów personalnych, sztywność podziałów międzydyscyplinarnych i słaba przenikalność granic międzypaństwowych w Europie Wschodniej dla przemieszczania się osób i idei. Przemiany społeczno-polityczne dokonujące się od 1989 r. w Polsce i całej Europie Wschodniej wykazały anachroniczność tego stanu rzeczy.

W memoriale stwierdzono, że w nowej sytuacji ekonomicznej Instytut nie będzie sobie mógł zapewne pozwolić na wydawanie wszystkich dotychczasowych serii i czasopism w ich dotychczasowym profilu programowym i zbiurokratyzowanym układzie organizacyjnym, ten bowiem skutkował równomiernym pogrążaniem się całej działalności wydawniczej i groził całkowitym jej rozkładem. Sposoby przeciężenia ówczesnego stanu powinny więc być radykalne, chociaż stopniowe. Formalna likwidacja jakiegokolwiek z wydawanych przez Instytut czasopisma lub serii nie była konieczna, gdyż niektóre z nich już faktycznie uległy atrofii. W zamian autorzy memoriału zaproponowali uruchomienie nowego, w pełni nowoczesnego i profesjonalnie redagowanego czasopisma, które można by traktować jak pole doświadczalne dla dalszych przekształceń wydawnictw Instytutu.

Funkcjonowanie proponowanego czasopisma miało być oparte na zasadzie samodzielności programowej i autonomii finansowej. Instytut powoływałby więc redakcję nowego czasopisma, której na okres z góry określony pozostawiłby swobo-

dę w kształtowaniu profilu tematycznego pisma, zespołu redakcyjnego, form organizacyjnych, rozwiązań technicznych oraz doboru współpracowników.

Autorzy memoriału wyrazili gotowość podjęcia się zorganizowania takiego czasopisma i przedstawienia w niedługim czasie jego linii programowej, organizacji i kosztów funkcjonowania. Rezultatem przedstawionego tu memoriału było sporządzenie, na życzenie dyrekcji Instytutu, dwóch dalszych memoriałów.

W dniu 8 maja 1990 r. ci sami autorzy przedłożyli dyrekcji Instytutu projekt zorganizowania nowego periodyku. Stwierdzili, że w dotychczasowej działalności wydawniczej Instytutu szczególnie odczuwa się brak kwartalnika krytycznego, o wysokim poziomie merytorycznym, adresowanego do jasno określonego rodzaju czytelnika, kwartalnika atrakcyjnego oraz wydawanego sprawnie przez energiczny zespół redakcyjny. Autorzy zadeklarowali podjęcie się zorganizowania i prowadzenia takiego czasopisma, będącego forum autentycznej dyskusji naukowej, pluralistycznej światopoglądowo i metodologicznie oraz mającego wyraźnie sprecyzowaną linię programową, a także atrakcyjną treść i szatę graficzną. Co ważne, periodyk ten nie powinien być organem Instytutu, lecz publikować także opinie różniące się od stanowiska Instytutu.

Atrakcyjność periodyku dla potencjalnych autorów miałyby wynikać z:

- (1) szybkości publikacji,
- (2) równości wszystkich autorów,
- (3) poważnego i uprzejmego traktowania autorów przez redakcję,
- (4) rzetelności recenzji wydawniczych każdego nadesłanego tekstu,
- (5) czysto merytorycznych podstaw kwalifikowania tekstów do publikacji,
- (6) preferencji dla tekstów krytycznych.

Reakcją dyrekcji Instytutu na ten memoriał była ustna rada, by autorzy podejmowali ryzyko i działania reformatorskie w ramach własnej działalności gospodarczej, z której to rady niektórzy z nich skorzystali, działalność wydawnictw Instytutu pozostała zaś w sprawdzonych od dziesięcioleci ramach jego kultury organizacyjnej.

Niebawem ci sami autorzy sporządzili, na życzenie dyrekcji Instytutu, kolejny memoriał, dotyczący przekształcenia *Serii-Czasopisma* z serii w kwartalnik, co świad-

czyło o nieuleczalnym optymizmie, jeśli nie naiwności, tych autorów. Stwierdzili oni, że – jako wizytówka eksportowa myśli naukowej Instytutu – wydawnictwo to powinno podjąć próbę zbliżenia się do światowych standardów naukowej działalności edytorskiej, samo bowiem publikowanie w językach obcych jest koniecznym, lecz daleko niewystarczającym warunkiem wyjścia z zaściankowości. Za podstawowy wymóg osiągnięcia tego celu uznano rozdzielenie organizacyjne tematyki przyrodniczej od społeczno-ekonomicznej.

Wysoki poziom merytoryczny proponowano zapewnić przez:

- (1) prowadzenie aktywnej polityki kształtowania profilu pisma;
- (2) powszechny system niezależnych recenzji wydawniczych;
- (3) promowanie dyskusji, m.in. przez preferencje dla tekstów krytycznych oraz prowadzenie stałego działu krytyki, polemik i dyskusji;
- (4) ścisły limit objętości artykułów przyjmowanych do publikacji;
- (5) niewypłacanie honorariów autorskich;
- (6) sprawną i fachową obsługę sekretariatu, zwłaszcza sprawność prowadzenia korespondencji;
- (7) szybkość i regularność publikacji;
- (8) konsekwentną anglojęzyczność pisma, tj.:
  - a) publikowanie wyłącznie po angielsku,
  - b) przyjmowanie do publikacji tylko tekstów po angielsku;
  - c) współpracę z doświadczonym weryfikatorem (*native speaker*).

Przez analizę zestawu tych postulatów można wyrobić sobie pogląd o dotychczasowych elementach kultury organizacyjnej tego wydawnictwa. Jeszcze bardziej rewolucyjnie wyglądała propozycja autorów memoriału dotycząca prawno-organizacyjnej formy działania tego wydawnictwa jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, z większościowym pakietem udziałów należących do Instytutu.

Jedynym zauważalnym skutkiem organizacyjnym tego memoriału było odwołanie w 1991 r. pierwszego ze współautorów z funkcji zastępcy redaktora naczelnego *Serii-Czasopisma*, gdyż nie zrozumiał on, że – zgodnie z kulturą organizacyjną wydawnictwa – funkcja redaktora polegała nie na redagowaniu nadesłanych tekstów, lecz na składaniu wyrazów uwielbienia ich autorom. Po zmarnowaniu dziesięciu lat

przez zaniechanie jakichkolwiek działań, na początku XXI w. *Seria-Czasopismo* powoli przekształca się w czasopismo (od 1999 r. jako półrocznik, od 2012 r. jako kwartalnik), w znacznie jednak trudniejszej sytuacji zewnętrznej.

Reasumując, skutkiem transformacji ustrojowej na początku lat 90. XX wieku była nieufna, nieśpieszna i specyficzna transformacja polityki wydawniczej Instytutu, nienaruszająca jego kultury organizacyjnej. Symptomy tej transformacji przedstawiono poniżej.

(1) Odmłodzono sekretariaty poszczególnych redakcji, czemu nie towarzyszyła bynajmniej zmiana ich kultury organizacyjnej. O ile bowiem doświadczone redaktorki starszej generacji czuły się pewnie z powodu swego doświadczenia, nawet jeśli konserwatywnego, o tyle młodsze pokolenie musiało dopiero zdobywać swój autorytet merytoryczny, co było zadaniem trudnym i czasochłonnym, łatwiej więc było zastąpić go autorytetem instytucjonalnym, polegającym na pokazywaniu autorom, że to nie redakcje są dla autorów, lecz autorzy są petentami redakcji.

Znany jest przykład pewnego autora, który na początku 1999 r. złożył w redakcji *Czasopisma* nie tylko maszynopis swego tekstu aspirującego do publikacji, lecz także elektroniczną wersję tego tekstu przesłał pocztą elektroniczną wprost na komputer redaktorki, co wtedy było jeszcze rozwiązaniem zaskakująco nowoczesnym. W odpowiedzi dowiedział się od redaktorki, że wydruk powinien być złożony w redakcji ponownie z powodu niewłaściwej jego interlinii. Autor wyraził jednak nadzieję, że podstawą oceny jego tekstu będzie jego treść merytoryczna, nie zaś wielkość interlinii. Redaktor naczelny zapewnił autora, że jego tekst zostanie recenzowany w ciągu trzech tygodni. Gdy zatem po sześciu tygodniach autor zapytał redaktorkę o wyniki recenzji, dowiedział się, że przez dwa miesiące, od kiedy jego tekst znajdował się w komputerze redakcji, nie zrobiono nic, by tekst ten skierować do recenzji, gdyż „czytelny wydruk będzie bezwzględnie potrzebny” i że to autor powinien dostarczyć „udoskonalony wydruk” – zapewne z komputera redakcyjnego, podczas gdy redaktorka wybierze się przez ten czas na urlop. Autor nie skorzystał jednak z tak interesującej propozycji i wycofał swą ofertę opublikowania w *Czasopiśmie* swego artykułu, który kilka miesięcy później został opublikowany w wydawnictwie komercyjnym, a autor otrzymał honorarium autorskie.

(2) W mniejszym stopniu i nieco później nastąpiło odmłodzenie zastępców redaktorów naczelnych poszczególnych wydawnictw, pod warunkiem wszakże, iż ci wicedaktorzy nie będą dążyć do samodzielności.

(3) Zrezygnowano z wypłaty honorariów autorskich.

(4) Złożone do publikacji teksty profesorów publikowano nie tylko bez recenzji, ale nawet bez adiustacji językowej i merytorycznej, zachowując oryginalną niepoprawną interpunkcję i nieznaną przez autorów polskich egzonimów nazw geograficznych.

(5) Teksty złożone w redakcji z poparciem profesorów, a zwłaszcza osobiście przez nich dostarczone, nie podlegały ani recenzji, ani adiustacji merytorycznej. Znany jest przykład opublikowania w *Czasopiśmie* tekstu, którego autor sugerował przyjętym przez siebie nazewnictwem, że Sandomierz leży w Bieszczadach.

(6) Niezauważenie konkurencji komercyjnej, przez co unowocześnienie szaty graficznej *Czasopisma* polegało na zmianie jego okładki szaroburej na szaroburą lakierowaną.

## 6. NEP

Pod koniec ostatniej dekady XX wieku odżyła – niczym rozważania o potworze z Loch Ness – dyskusja na temat zreformowania polityki wydawniczej Instytutu. Na początku 1999 r. jeden z docentów przedstawił swój memoriał pt. „Propozycje w sprawie nowej polityki wydawniczej Instytutu [...]”. W odpowiedzi na to, w dniu 26 stycznia 1999 r. jeden z autorów poprzednich „rewolucyjnych” memoriałów przedstawił swoje „Uwagi na temat nowej edytorskiej polityki (NEP) Instytutu [...]”. Skrót *NEP* – i jego rozwinięcie – świadomie nawiązywał ironicznie do leninowskiej Nowej Polityki Ekonomicznej – z jej spektakularnymi symptomami sukcesu i nieuniknionym żalonym, chociaż bynajmniej nie spontanicznym, upadkiem. Fragmenty tych „Uwag” omówiono niżej, gdyż ukazują one interesujące, chociaż mało już zaskakujące, elementy kultury organizacyjnej Instytutu.

(1) Zdaniem autora „Propozycji”, „działalność wydawnicza powinna być najsilniejszą i najsprawniej zorganizowaną strukturą organizacyjną Instytutu”. Autor „Uwag” ocenił ten pogląd jako marzenie idealisty, które ma niewielkie szanse zmate-

realizowania się. Aby bowiem marzenie to mogło się ziścić, Instytut musiałby w ogóle posiadać sprawne struktury organizacyjne. Te ostatnie opierają się – w uproszczeniu – na funkcjonowaniu sprawnych służb administracyjno-technicznych pełniących rolę służebną i usługową wobec działalności badawczej. Takich służb w dotychczasowej historii Instytutu nigdy jednak nie było. Co więcej, cała struktura organizacyjna PAN i jego poszczególnych placówek, zaprojektowana w czasie, gdy administracja zlikwidowanej właśnie Centrali Rybnej przeszła *in gre-mio* do PAN, była pomyślana w ten sposób, że rola administracji i służb technicznych polegała na trzymaniu w karności pracowników naukowych, traktowanych jako potencjalnie podejrzanych ideologicznie, politycznie lub intelektualnie, gdyż myślących. Mimo zmiany ustroju w 1989 r. ta rola służb administracyjnych i technicznych nie zmieniła się niemal wcale, czego skutki pracownicy naukowcy odczuwali na każdym kroku tak bardzo, że większość z nich już tego nawet nie zauważała, co spełniało warunki przemocy symbolicznej. Okazało się, że łatwiej było zmienić dawne maniere policji i pracowników urzędów skarbowych niż wieczne fochy panienki z administracji Instytutu.

Dział Wydawnictw był, zachowując wszelkie proporcje, częścią tej większej całości. Nawet po przesłaniu tekstu pocztą elektroniczną w standardowej wersji edytora tekstu wprost na komputer redaktorki autor mógł być pewien, że będzie się z nim dyskutować przede wszystkim nie o sensowności jego propozycji merytorycznych, lecz o wielkości interlinii i szerokości marginesu.

(2) Podstawą sukcesu wydawniczego współczesnych periodyków naukowych jest ich orientacja rynkowa. Rynek ma liczne wady, wyjątkowo jednak skutecznie wymusza pewne zachowania, uznawane skądinąd za społecznie pożądane, żeby wspomnieć tylko o dobrych manierach. Do podstaw sukcesu rynkowego periodyków naukowych można zaliczyć: (a) dyskusję i polemiki naukowe, (b) aktywną politykę wydawniczą, (c) niezależne i energiczne zespoły redakcyjne. W wydawnictwach instytutowych żaden z tych warunków sukcesu rynkowego nigdy nie istniał. Ślady dyskusji naukowych pojawiały się co najwyżej w momentach przełomów dziejowych, po ich szczęśliwym przezwyciężeniu powracały natomiast błogie czasy „normalizacji”, a nawet „dalszej normalizacji”. Politykę wydawniczą zastępowało bierne

wyczekiwanie, aż napłyną jakieś materiały do publikacji od autorów, przed którymi trzeba się oganiać, aby nie przeszkadzali w niewdzięcznej pracy redakcji.

Istnym kuriozum była struktura wieku członków zespołów redakcyjnych w Instytucie. Według hipotezy autora „Uwag”, średnia wieku przekroczyła już 70 lat. Wśród członków zespołów redakcyjnych, według ich stanu na początek zakończonej wówczas kadencji, figurowały osoby nieżyjące oraz niesprawne już intelektualnie i fizycznie, emerytów zaś trudno było zliczyć na palcach jednej ręki. Trudno było natomiast zauważyć w tych gremiach osoby przed czterdziestym rokiem życia.

(3) Wysoką rangę wydawnictw można osiągnąć wyłącznie przez wysoki poziom działalności redakcyjnej, tj. regularność publikacji, ich szybkość, profesjonalizm, szanowanie klienta, atrakcyjną szatę graficzną i sprawny marketing. W wydawnictwach instytutowych wszystkiego tego brakowało, a najbardziej charakterystyczny był tu wizerunek rynkowy *Czasopisma* – z okładką w kolorze papieru pakowego. Można więc było wątpić w skuteczność jakiegokolwiek „dalszego doskonalenia” ówczesnych mechanizmów warunkujących ten stan rzeczy.

(4) W tym kontekście pomysł autora „Propozycji” zmierzający faktycznie do administracyjnego nakazu publikowania w wydawnictwach Instytutu prac jego pracowników, przy dalszym oganianiu się od autorów zewnętrznych, trzeba uznać za kuriozalny, skoro gdzie indziej pracownicy Instytutu mogli swe prace opublikować szybciej, bardziej prestiżowo, w miłszej atmosferze (niekiedy nawet kurtuazyjnej), niejednokrotnie otrzymując za to honorarium.

(5) Jeżeli publikacje Instytutu miałyby przetrwać na rynku wydawniczym, za nim ulegną całkowitej marginalizacji, niezbędne byłoby, między innymi:

- a) traktowanie członkostwa w radach redakcyjnych, a zwłaszcza funkcji redaktora naczelnego, jako wyzwania, a nie synekury po zasłużonym przejściu na emeryturę;
- b) traktowanie periodyków naukowych jako forów dyskusyjnych, a nie jako organów głoszących słuszne poglądy;
- c) powierzanie redakcji czasopism osobom przed czterdziestym rokiem życia;
- d) wprowadzenie zasady anonimowych recenzji złożonych materiałów.

(6) Wskazane wyżej zmiany w wydawnictwach instytutowych autor „Uwag” uważa za niezbędne. Jednocześnie jednak – z powodu ich rewolucyjności – ich wprowadzenie uważa za niemożliwe, nie dostrzega bowiem w Instytucie możliwości podjęcia ryzyka koniecznego dla osiągnięcia sukcesu. Znacznie bowiem łatwiej można dopuszczać się zaniechań prowadzących do nieuchronnej zapaści instytucjonalnej – niezgodnej, być może, z długofalowymi interesami Instytutu, wynikającej natomiast z jego utrwalonej kultury organizacyjnej.

W naukach o zarządzaniu istnieje pogląd (nawiązujący zresztą do kalwińskiego dogmatu o predestynacji), że firmy dzielą się ogólnie na dobre i złe. Tym ostatnim nie pomoże nawet zmiana zarządzania, gdyż są tak przesiąknięte inercją i marazmem, że są niereformowalne, można je więc tylko zlikwidować. Firmy konsultingowe wyraźnie więc odradzają inwestorom angażowanie się finansowe w takie przedsięwzięcia. Zachowując wszelkie proporcje, wydawnictwa instytutowe można zaliczyć do tej właśnie grupy. Z tego więc powodu można się przychylić do sugestii autora „Propozycji”, by raczej zlikwidować Dział Wydawnictw, zlecając prace wydawnicze wyspecjalizowanej firmie prywatnej.

Generalnie można stwierdzić, że w swej ówczesnej formie organizacyjnej wydawnictwa instytutowe były niereformowalne i wymagały podjęcia działań radykalnych. Przez całe dziesięciolecie od transformacji ustrojowej redakcje nie zdołały się uporać z wyzwaniem cywilizacyjnym, jakie transformacja ta ze sobą niesie. Elektroniczna wersja tekstu autorskiego powodowała bowiem paraliż decyzyjny redakcji, a ich pracownicy mylili kurtuazję z nieporadnością, a własną niekompetencję – z wysokimi wymaganiami merytorycznymi.

Autor „Uwag” został zaproszony na posiedzenie Kolegium Instytutu, gdzie przedstawił tezy swego memoriału, rozpowszechnionego uprzednio wśród zebranych. Zgodnie z kulturą organizacyjną Instytutu, nie miało to żadnych skutków organizacyjnych.

## 7. Przełom tysiącleci

Na początku XXI wieku pojawił się internet, który zrewolucjonizował nie tylko szybkość i rozszerzenie się zasięgu wymiany informacji, lecz także formę publika-



cji naukowych. W tym samym czasie Polska dołączyła do politycznych, ekonomicznych i społecznych struktur Zachodu, lokując się na semiperyferiach kapitalistycznego systemu światowego, podczas gdy w powojennej dekadzie stalinowskiej znajdowała się ona w tle tego systemu, przez kolejne zaś trzy dekady – na jego peryferiach.

Ta zmiana kontekstu była widoczna w wydawnictwach Instytutu, których analizy nie można jednak oderwać od krajowego kontekstu działalności Instytutu. Utrata przez PAN funkcji organu administracji rządowej spowodowała obniżenie się roli Instytutu jako wiodącej organizacyjnie i merytorycznie instytucji naukowej w swojej dyscyplinie na rzecz względnego wzrostu znaczenia uniwersytetów. Zmiana pokoleniowa, spowodowana odejściem na emeryturę pokolenia założycieli Instytutu, a następnie sukcesywnym odchodzeniem ich bezpośrednich wychowanków, otworzyła drogę do kierowania Instytutem i jego wydawnictwami przez młodsze pokolenie, dla którego bezpośrednio doświadczenie buntu epoki Solidarności było niedostępne, kultura organizacyjna Instytutu była zaś środowiskiem socjalizacji tego pokolenia. Z drugiej strony, pokolenie to było otwarte na wyzwania epoki infosfery i przestrzeni wirtualnej, których wyzwaniom coraz trudniej było sprostać wskutek marginalizowania roli nauki przez kolejne rządy potransformacyjnej Polski.

W nowym tysiącleciu w wydawnictwach Instytutu pojawiły się kolorowe okładki, umiędzynarodowiono rady programowe, zdygitalizowano dawne numery wydawnictw, następnie zaś pojawiły się wydania internetowe. Przekształcenie *Serii-Czasopisma* z serii w czasopismo było raczej powolnym procesem niż jednorazowym wydarzeniem, poszczególne zeszyty formalnego czasopisma były bowiem przez długie lata monotematyczne, recenzje publikowano zaś rzadko i nieregularnie (ostatnio w 2016 r.). W *Czasopiśmie* recenzje także pojawiają się rzadko (ostatnio w 2018 r.). Zjawisko to można traktować jako symptom rezygnacji z traktowania tych wydawnictw jako forów wymiany myśli naukowej na rzecz powrotu do zinternalizowanego przekonania, że funkcją tych wydawnictw ma być głoszenie niekontrolowanych poglądów. Spostrzeżenie to zdaje się potwierdzać fakt, że w żadnym z tych wydawnictw nie udało się zauważyć działu dyskusji. Nie można wykluczyć, iż niechęć do dyskusji i krytyki naukowej jest wzmacniana przez system *punktozy* ministerialnej, deprecjonującej te formy twórczości naukowej, jednakże ich ignoro-

wanie w wydawnictwach Instytutu zdaje się wynikać z jego (i nie tylko jego) kultury organizacyjnej, w której krytykę naukową odbiera się personalnie, nie zaś merytorycznie.

Otwarcie na świat spowodowało pojawienie się konkurencji międzynarodowej zarówno w postaci drenażu mózgów, jak i względnej łatwości publikacji za granicą, przez co prestiż wydawnictw krajowych się obniżał. Frustracja młodego pokolenia decydentów wynikała zarówno z poczucia postępującej marginalizacji reprezentowanej przez Instytut dyscypliny w polskim środowisku naukowym, jak i z poczucia niepewności własnego prestiżu naukowego, zastępowanego – jak zawsze w takich sytuacjach – próbami eksponowania prestiżu formalnego. Sprawdzoną metodą radzenia sobie z tym ostatnim była rezygnacja z podejmowania jakichkolwiek ryzykownych działań. W polityce wydawniczej przejawiało się w próbach marginalizacji faktycznej, potencjalnej i wyobrażonej konkurencji merytorycznej. Piszącemu te słowa są znane trzy przykłady takich działań.

(1) W kwietniu 2016 r. zorganizowano w Instytucie konferencję poświęconą jednemu z ojców założycieli Instytutu, uczonemu światowej sławy i wychowawcy całego pokolenia uczniów, w tym wielu wybitnych. W konferencji tej wzięli udział niemal wszyscy żyjący najważniejsi uczniowie i współpracownicy profesora. Przygotowane, wygłoszone i złożone do publikacji referaty miały się ukazać w prestiżowym tomie *Serii*. Przez pięć lat, jakie upłynęły od tego czasu, temu tego nie dało się wydać, a niektórzy autorzy opublikowali przez ten czas swoje teksty gdzie indziej.

(2) W 2018 r., z okazji stulecia odzyskania niepodległości przez Polskę, przygotowano monumentalne dzieło z subdyscypliny dość słabo reprezentowanej dotychczas w polskich publikacjach książkowych. Sygnowane przez Instytut jako wydawcę oraz objęte patronatem najwyższych władz państwowych, dzieło to nie mogło się ukazać przez trzy lata, aż w końcu redaktorzy wydali je w ograniczonym nakładzie własnym sumptem.

(3) W 2019 r., z okazji pięćdziesięciolecia pracy naukowej jednego z byłych długoletnich pracowników instytutu, ukazała się – wydana poza Instytutem – monografia zbiorowa z udziałem plejady wybitnych przedstawicieli nie tylko dyscypliny reprezentowanej przez Instytut, ale i kilku pokrewnych. Biblioteka Instytutu –

największa w kraju biblioteka z tej dziedziny – nie wykazała zainteresowania zakupem tej książki.

## 8. Zakończenie

Jak wynika z powyższych rozważań, sama zmiana pokoleniowa nie jest wystarczająca do zmiany kultury organizacyjnej, którą starsze pokolenie tworzyło, młodsze zaś w niej wyrosło i ją zinternalizowało. Można zaryzykować hipotezę, że kultura organizacyjna Centrali Rybnej, która była ostoją mocy i trwałości Polskiej Akademii Nauk do 1990 r., ostała się w tej roli w interesującym nas tu Instytucie. Dyrekcje i pokolenia się zmieniają, a kultura organizacyjna Instytutu jest nad podziw trwała. Podlega ona wprawdzie pewnym modyfikacjom, nie wychodząc jednak poza ramy procesu długiego trwania.

Jak Czytelnicy mieli zapewne okazję zauważyć, kultura organizacyjna naszego czasopisma „Przestrzeń Społeczna (Social Space)” różni się zasadniczo od opisanej powyżej, czego brak symptomów długiego trwania nie jest bynajmniej jedyną przyczyną.

Wpłynęło/received 01.04.2021; poprawiono/revised 19.04.2021