

TÍZ ÉV SZERVEZÉSI TAPASZTALATAI AZ AGRÁRGAZDASÁGI KUTATÓINTÉZETBEN

EGY KUTATÓINTÉZETI IGAZGATÓ SZEMÉLYES TAPASZTALATAI A KUTATÁS IRÁNYÍTÁS KÉRDÉSEIRŐL

DR. ERDEI FERENC

Több kisebb, vagy egy nagyobb intézet? --
Akadémiai vagy minisztériumi intézet, vagy
mind a kettő? -- Az intézet felső irányítá-
sa -- Egyéni vagy kollektív intézeti veze-
tés? -- Az intézet központi igazgatásának a
megszervezése -- Centralizált vagy decent-
ralizált intézet szervezet? -- A kutatások
koordinálása az intézeten belül és kívül --
A kollektív munka és az egyéni teljesítmény
-- A kutatási eredmények közlése és felhasznál-
nálása -- A tudomány és a gyakorlat.

Az elmúlt évtized többek között a tudományos és technikai forradalom évti-
zede is volt. A tudományos kutatási tevékenység világszerte
kiszélesedett, szinte önálló iparággá vált a szocialista és a tőkés országokban egy-
aránt. Ez megnyilvánult a kutatóhelyek tömeges létrehozásában, a kutatással foglalko-
zók számának hatalmas arányú növekedésében, s nem utolsósorban a tudomány társadal-
mi-gazdasági szerepének megnövekedésében.

1/ A Tudományszervezési Tájékoztató szerkesztősége dr. Erdei Ferenc cikké-
vel átlépi a maga által állított műfaji kereteket, és a dokumentációs tanulmányszerű
szakirodalmi összefoglalás --terminológiánk szerint szemle-cikk-- helyett, ezuttal ön-
önálló tapasztalatokon alapuló, értékeléseket is tartalmazó informatív cikkek ad
helyt. Ugy véljük, hogy a dokumentációs folyóirat alapvető és kialakult profiljának
és műfaji kereteinek megtartása mellett, időről-időre helyt adunk egy-egy, az Erdei
Ferencéhez hasonló nem-dokumentációs, tanulmányszerű, személyes hangvételű informá-
ciós cikkek is, ezáltal is gazdagítani igyekeztünk olvasóink tájékozódását a tudo-
mányszervezés időszerű kérdéseiről.

A tudományos kutatások olymértékben tömegessé váltak, hogy k ü l ö n t u d o m á n y á g van keletkezőben, amely magával a tudománnyal foglalkozik. Ez a --gyakran "tudományok tudományának" nevezett-- diszciplína foglalkozik közelebbről a tudományos kutatások szervezésével, tervezésével, anyagi-gazdasági feltételeivel és kihatásaival, távolabbról pedig a tudományok társadalmi helyzetével, történeti szerepével. Ennek az időszaknak még a kezdetén tartunk: a tudományokról szóló tudomány a kibontakozás időszakában van. Nagyon sokféle irányzat és szemlélet kerül felszínre, sőt úgy is lehet mondani, hogy különféle divatok, áramlatok hullámzanak végig a világon, új meg új oldaláról világítva meg a tudományok társadalmi, történeti szerepét. /Erről a rendkívül érdekes folyamatról szinte naplószerűen tájékoztatja a tudomány iránt érdeklődő hazai közvéleményt az MTA Könyvtárának Tudományszervezési Tájékoztatója./

Nem vonható kétségbe, hogy minden olyan vizsgálódás hasznos és szükséges, amely a tudományok megnövekedett szerepének a kérdéseivel foglalkozik, s ez egyre nagyobb hullámokat verve folyik is szerte a világban. Egyaránt helyénvalónak kell tartanunk az elvi filozófiai vagy ideológiai vitákat, valamint a módszertani megközelítéseket, továbbá a tudománnyal kapcsolatos jelenségek monográfikus vagy eseti vizsgálatát is. Én azonban a következőkben nem az elvi-ideológiai vagy metodikai fejtegetéseket kívánom továbbvinni, vagy az ilyen elmélkedéseket és törekvéseket szaporítani, hanem k o n k r é t e s e t i t a p a s z t a l a t o k k a l s z e r e n é k e bonyolult komplexum megvilágításához hozzájárulni. Pontosabban szólva példaként a saját magam személyes tapasztalatait szeretném előadni egy kutató-titkári tisztes igazgatói funkciójában.

Általános indoklásra nem szorul ez a törekvés, hiszen nyilvánvaló, hogy a bonyolult, sőt zürzavaros helyzetben, ami a tudomány körül van, minden konkrét tapasztalat, minden eseti tanulmány bizonyosan hasznos. De hogy valamennyire is használhatók legyenek az ilyen tapasztalatok, nem elég ezeket ömlesztett formában feltárni, vagy akár irodalmi eszközökkel bizonyos érdekességgel előadni. Hogy valóban tanulmányosak legyenek az ilyen tapasztalatok, minél pontosabban kell feltárni őket. Éppen ezért a számításba veendő előfeltételeket is tudatosan kell kezelnünk. Szükséges ezért, hogy saját klinikai tapasztalataim feltételeit közelebbről meghatározzam.

E l ő s z ö r azt kell figyelembevenni, hogy a szóbanforgó intézet egy felfejlődő tudományág intézete, mert az agrárökonómia tudománya az elmúlt tíz év alatt nálunk bizonyos rekonstrukción ment keresztül. Ebben szerepe volt politikai-ideológiai hatásoknak, de különösképpen szerepe volt annak a valóságnak, amellyel ez a tudományág foglalkozik. Röviden szólva, nem sok hasznát vehettük a régi tőkés agrárökonómia tudományos anyagának. Egy ideig korlátozott is volt annak a lehetősége, hogy a mai kapitalista világ agrárökonómiai tudományával kontaktusban leheessünk, s nem utolsósorban az a történeti valóság, amely a szocialista mezőgazdaság képében előállt,

objektive is számos olyan alapvető kérdést vetett fel, amellyel e tudomány a történelem folyamán eddig még nem találkozott.

M á s o d s z o r , teljesen heterogén kutatógárdával láthattunk hozzá e tudományág műveléséhez. A legkülönbözőbb gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező és a legeltérőbb tudományos iskolákat kijárt kutatók kerültek egy-egy műhelybe e szakma művelése során. Ez egyébként nemcsak magától értetődő objektív valóság, hanem szerencsés dolog is. A szocialista agrárökonómia kialakításában ilymódon nagyon sok forrás vize folyt össze, s ez megteremtette annak a lehetőségét, hogy veszélyes egyoldalúságok elkerülésével már kezdettől fogva elég k o m p l e x e n közelithessük meg szocialista mezőgazdaságunk történeti problémáit. /A pontosság kedvéért ehhez hozzá kell tenni: annak arányában, ahogyan ilyen tudományos megközelítés lehetőségének a politikai feltételei fokozatosan megvalósultak./

H a r m a d s z o r , bizonyos különlegessége van saját intézetvezetői tapasztalataimnak azért is, mert közvetlen, kutatóintézeti vezetési tapasztalatok nélkül kerültem tíz évvel ezelőtt abba a helyzetbe, hogy időm nagyobb részét egy intézet gondjaira fordíthattam. Különbféle tapasztalataim természetesen voltak, többek között olyanok is, amelyek nem esnek távol egy kutatóintézet vezetésének a problematikájától. Csak a legérdekesebbeket ezek közül: saját magam szinte megszakítás nélkül folytattam agrárökonómiai kutatásokat azelőtt is, sőt kisebb csoportok kutatómunkáját is szerveztem. Ezenkívül a Földművelésügyi Minisztérium operatív agrárpolitikai tevékenységében mintegy a másik oldalról ismerkedtem meg mindazokkal az agrárökonómiai kérdésekkel, amelyek e szaktudomány kutatási témái lehettek. Az sem érdektelen, hogy hosszú időn keresztül --igazgatói tevékenységem mellett-- akadémiai funkcióban^{2/} az intézet feletti kutatásirányítás problémáival kellett foglalkoznom, tehát erről az oldalról is kellően megismerhettem a szóbanforgó kutatásszervezési kérdéseket.

E sajátos feltételeket is szem előtt tartva kell tehát megítélni azokat a tapasztalatokat, amelyeket a következőkben szeretnék feltárni. De hogy felfoghatók és megítélhetők legyenek, ahhoz olyan értelemben is pontosságra van szükség, hogy b i z o n y o s k é r d é s e k r e k o n c e n t r á l v a tárgyaljam a szerzett tapasztalatokat. S erre nyilván alkalmasabb módszer, ha a szóhajóhető legérdekesebb kérdésekre külön-külön összesítve jellemzem e tapasztalatokat, mintsem ha valamiféle szisztematikus teljességre törekednék. Éppen ezért a következőkben arra a néhány legfőbbnek vélt kérdésre koncentrálva sorolom fel a "klinikai" tapasztalatokat, amelyek egyéni megítélésem szerint a tudományos műhelyek szervezése szempontjából a legaktuálisabbak és egyben a legérdekesebbek.

2/ 1954-1964. MTA főtitkára.

TÖBB KISEBB, VAGY EGY NAGYOBB INTÉZET?

Az Agrárgazdasági Kutató Intézet pályája úgy indult, hogy 1957 elején egészen kis intézetként kezdtük el a munkát, több más agrárökonómiai kutatóhely mellett.^{3/} Még azt is meg kell jegyezni, hogy olyan időszak után indult meg a munka, amikor korábban egy ideig nem volt agrárökonómiai kutatóintézet, mert a politikai körülmények ezt lehetetlenné tették; viszont 1957 januárjára már néhány kezdeményezés elindult.

Az akkor alig több mint egy tucatnyi emberből álló kis intézet folyvást növekedett, mégpedig sajátságos módon, képletesen szólva: a s z e r v e s n ö v e k e d é s módján. Az történt, hogy ahogyan a különféle kutatási feladatok felmerültek, azokat valamilyen intézmény keretében elkezdtek művelni, s ezek egymásután a mi intézetünkhöz kerültek, a kutatást megkezdő gárdával együtt. Így a t e r m e l é s i k ö l t s é g témakörét a Közgazdaságtudományi Intézet kezdte vizsgálni, de rövidesen a megkezdett munkát, a kiindulásban résztvevő néhány munkatárssal együtt, intézetünk vette át. Más irányban szintén indult bizonyos kezdeményezés a m e z ő g a z d a s á g i t e r m é k e k ö n k ö l t s é g v i z s g á l a t á r a vonatkozóan, mégpedig az Országos Árhivatal részéről, s ez a kezdeményezés is intézetünkben folytatódott. Ezenkívül a F ö l d m ű v e l é s ű g y i M i n i s z t é r i u m k e r e t é b e n indult el bizonyos t á j k u t a t á s i munka, amelynek lényegében a termelés területi elhelyezése volt a témája; néhány évi kezdeti munka után szintén intézetünk keretébe került. Némileg más típusú növelési tényező volt az, hogy a hatvanas évek kezdetén lehetőség nyílt számítógéppark megszerzésére, amit a szakma intézményei közül szintén intézetünk kapott meg.

Ilyen növekedés folyamán a legutóbbi évekig k o o p e r á c i ó s i d ő s z a k alakult ki. A mi intézetünk mellett ugyanis más agrárökonómiai kutatóműhelyek is működtek, nem is szólva a tanszéki kutatásokról. Ezek a következők voltak: az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének Mezőgazdasági Osztálya, az FM Mezőgazdasági Üzem-szervezési Kutatóintézete /korábban mint Mezőgazdasági Szervezési Intézet, illetőleg Állami Gazdaságok Üzem-szervezési Kutatóintézete/. E mezőnyben éveken keresztül fáradtságos erőfeszítéseket tettünk annak érdekében, hogy egyfelől kutatási programunkat, másfelől közvetlen kutatómunkánkat összehangoljuk. E tekintetben azonban nem sok eredményt értünk el. Éppen ezért ismételten felmerült olyan törekvés, hogy e g y e s i t s ü k a külön működő kutatóhelyeket. Ennek többféle akadály állott útjában, s ezek következtében először a fenti kutatóhelyekből csak a két FM-intézet egyesült. 1965-ben azonban olyan helyzet alakult ki, hogy a mi intézetünk mint az Akadémia agrárgazdasági kutatóműhelye és az FM már korábban egyesített intézete egyetlen intézet-

^{3/} MTA Mezőgazdasági Üzemtanulmányi Kutatócsoportja.

té vált az FM keretében. Ennek az egyesítésnek a létrehozásával egy viszonylag nagy, de mindenesetre közepes kutatóintézet jött létre /kerekén 300 főnyi összlétszámmal/.

A mi intézetünk tehát a f o l y a m a t o s n ö v e k e d é s pályáját mutatja. Ez magában véve nem különösen érdekes, több példa van erre kutatóintézeteink sorában. Mégis, figyelemreméltóak azok a tapasztalatok, amelyeket e növekedés során szereztünk, mert a növekedésnek ez a típusa nem eléggé ismert, illetőleg elismert. E tapasztalatainkat a következőkben összegezhetem.

A FOLYAMATOS NÖVEKEDÉS TAPASZTALATAI

a/ A mi esetünkben is bebizonyosodott, hogy a feladatok növekedése t ö r v é n y s z e r ü e n együttjár a szervezeti k o n c e n t r á c i ó v a l . Ennyiben tehát a mi saját tapasztalataink csak megerősítik ezt az általános törvényszerűséget.

b/ Nem ilyen egyértelmű, illetőleg közkeletűen elfogadott már az a másik tapasztalatunk, hogy a szervezeti koncentráció bizonyos a l t e r n a t i v á k lehetőségei között következik be: lehetséges folyamatos, "szerves" növekedés, és lehetséges egyszeri programozással nagy intézet létrehozása.

Tudománypolitikánkban, akadémiai és minisztériumi tudományszervezési törekvéseinkben eddig ugyanis egyaránt a p r o g r a m o z o t t n a g y i n t é z e t e k létrehozása állott előtérben, sőt nem is nagyon beszéltünk arról, hogy más módon is el lehet érni a szükséges intézetek felfejlesztését. A mi tapasztalatunk határozottan az, hogy az olyan típusu s z e r v e s n ö v e k e d é s , ami a mi intézetünk esetében következett be, egyáltalán nem rosszabb, mint az eleve kitűzött feladatoknak megfelelően tervezett nagy intézetek egyszeri létrehozása. Sőt, merem úgy megfogalmazni, hogy az e s e t e k t ö b b s é g é b e n a szerves növekedés e l ő n y ö s e b b . Ez ugyanazt jelenti, hogy többszöri lépésben, bizonyos átszervezési nehézségekkel terhelve jön létre egy nagyobb intézet, így azonban mintegy a gyakorlat próbája is beépül az intézetbe, tehát közelebb kerül az illető tudományág történetileg valóban indokolt feladataihoz.

c/ Érdemes hangsúlyozni azt a tapasztalatunkat is, hogy a z i n t é z e t i n a g y s á g n a k határai és feltételei is vannak. Röviden szólva, csak olyan mértékig hasznos, illetőleg hatékony a szervezeti növelés, ameddig a kutatási program ezt szorítóan követeli, s nem kevésbé az is feltétele egy normálisan működő nagy intézetnek, hogy szervezeti részei messzemenő önállósággal alakuljanak ki és működjenek.

AKADÉMIAI VAGY MINISZTERIUMI INTÉZET, VAGY MIND A KETTŐ?

Akadémiai intézetként kezdtük, s így is növekedtünk egy ideig.

Tegyük fel egyenesen a kérdést: jó volt-e a z a k a d é m i a i p o z i c i ó ? Végeredményben igen. Az akadémiai helyzetnek számos előnyét ismertük meg. Így mindenekelőtt azt, hogy a tudományos viták és ösztönzések légkörében működünk, s a k u t a t á s i f e l t é t e l e k e t általában könnyebben megszerzhettük, mint a minisztériumokhoz tartozó intézetek. Hovatovább megismerkedtünk azonban egy sajátos nehézséggel is. Mégpedig azzal, hogy v e r s e n y z ő helyzetbe kerültünk a többi tudományokkal mind a kutatási feltételek megszerzésében, mind a kutatási eredmények közlése tekintetében. Ez érvényesült az agrártudományok körén belül az agrárökonómia és a többi agrártudományok között is, de méginkább az összes agrártudományok és az egyéb tudományágak vonatkozásában. Emellett azt is tapasztalhattuk, hogy a gyakorlattal való kapcsolatunkat nem könnyíti meg az Akadémiához való tartozásunk, bár nem is zárja ki. Saját intézeti kezdeményezések nyomán lényegében közel tudtunk kerülni a gyakorlathoz, kölcsönösen ösztönző kapcsolatot tudtunk kiépíteni számos termelőgazdasággal és egyes operatív irányítószervekkel, ezeknek a lehetőségeknek azonban nem mindenben kedvezett az akadémiai légkör.

1965-től kezdve, az egyesüléssel FM-intézet lettünk. Az itt eltöltött közel két év alapján arról is vannak már tapasztalataink, mit jelent m i n i s z t é r i u m i i n t é z e t n e k lenni. Sommásan az a legfőbb, hogy n e h e z e b b a helyzete egy kutatóintézetnek a minisztériumban, mint az Akadémiánál. A gyakorlat részéről ugyanis egyrészt túl sok közvetlen praktikus szolgáltatásra támasztanak igényt, másrészt pedig a körülményesebb, mélyrehatóbb tudományos kutatások iránt türelmetlenség nyilvánul meg. Nem utolsó sorban az is nehezíti a helyzetet, hogy a minisztériumi bürokrácia egészében véve jobban ránehezedik az intézetre, mint az akadémiai bürokrácia.

Mindezt körülbelül előre is tudtuk. Éppen ezért nagyon körültekintő erőfeszítést fejtettünk ki annak érdekében, hogy az egyesüléssel ne egyszerűen minisztériumi intézetté váljunk, hanem intézetünk megtartsa a k a d é m i a i é r d e k e l t s é g é t i s . Ennek minden részletét sikerült nemcsak kidolgozni, hanem az összes érdekelttel egyetértően el is fogadtatni. A végső döntés mégsem ez lett, hanem az, hogy egyértelműen és egységesen az FM intézetévé váljunk. Két év tapasztalata után bátran állithatom, hogy a tervezett t ö b b i r á n y u é r d e k e l t s é g elvetése nem bizonyult előnyösnek, sőt olyan tudományszervezési hátrányokkal és bonyodalmakkal járt, amelyeket elkerülhettünk volna. Éppen ezért az a saját tapasztalatunk, hogy egy olyan intézet, amely jellegénél fogva alap kutatásokat is folytat, de egyben a gyakorlat számára közvetlenül felhasználható szolgáltatásokat is nyújt, megnyugtatóan sem az Akadémiához, sem a minisztériumhoz nem kapcsolható egyol-

daluan. Véleményem szerint tehát továbbra is fennáll annak a szüksége --előreláthatólag a lehetősége is--, hogy az Akadémiához és valamely minisztériumhoz együttesen tartozó intézeteket alakítsunk ki. Ebben a vonatkozásban pontosabban a következőképpen összegezhethők a tapasztalataink.

a/ Akadémiai és minisztériumi intézetnek természetesen egyaránt van létjogosultsága, attól függően, hogy milyen az illető kutatóintézet jellege. Ez azonban csak az esetben áll fenn, ha a szóban forgó intézet egészében véve alapkutatásokat végez, vagy egészében véve alkalmazott kutatásokat folytat, illetőleg még ennél is gyakorlatiasabb szolgáltatásokat nyújt. Viszont a társadalomtudományokban a legtöbb esetben nem választhatók szét ilyen egyértelműen az intézeti kutatások /hasonlóképpen a műszaki tudományokban/, ezért éppen e két területen egyre nagyobb szüksége mutatkozik annak, hogy k e t t ő s é r d e k e l t s é g ű i n t é z e t e i n k is legyenek.

b/ További tapasztalatunk, hogy a jelenlegi intézet-típusok mellett u j i n t é z e t i t í p u s o k r a is szükség van, mert a maiak sok tekintetben nem képesek kielégíteni a velük szemben támasztott igényeket. /S ahogyan az intézeti önállóság növekszik a gazdaságirányítás reformja nyomán, úgy kerül mindinkább előtérbe ez a kérdés./ Arról van szó, hogy az Akadémia és a minisztériumok mellett nagyobb gazdálkodó egységeknél szükség lehet bizonyos intézeti típusokra, továbbá olyanokra is, amelyek több érdekelttséghez kapcsolódnak, akár egyszerre az Akadémiához, a minisztériumhoz és a gazdálkodó egységhez is. Ily módon ugyanis többirányú az érdekelttség, s egyszerre érvényesül az intézet munkájában az Akadémiából kisugárzó tudományos hatás, valamint minisztériumok vagy termelőegységek részéről megnyilvánuló gyakorlati igények befolyása is.

AZ INTÉZET FELSŐ IRÁNYÍTÁSA

Akár az Akadémiához, akár a minisztériumhoz tartozik egy kutatóintézet, vég-eredményben általánosítva felmerül a kérdés: mi lehet, illetőleg mi legyen egy kutatóintézet f e l s ő i r á n y í t á s á n a k a t a r t a l m a é s a s z e r v e z e t i m ó d j a . Ezt az általánosítást azért is meg merem tenni, mert az intézeteket irányító minisztériumi pozíciót is, az akadémia intézetirányítás helyzetét is személy szerint és felelősen megismertem, s azért is, mert intézeti igazgatói minőségemben viszont mindkét irányító szerv tevékenységét közvetlenül és felelősen tapasztaltam. Ez a téma azonban nem olyan egyszerű.

A szocialista átszervezés eredeti koncepciója az volt, hogy tulajdonképpen illetékes felső irányítószerveknek kell meghatározni azt, egy intézet mit kutasson,

illetőleg hogyan működjék. Teljesen hasonló ez a tervezdálkodás akkori koncepciójához. A gyakorlatban azonban ez egészen soha nem valósult meg, legalábbis sokkal kevésbé, mint az állami vállalatok gazdálkodása esetében. Nem valósult meg mindenekelőtt a kutatási program kitűzésében, bár az irányítószervek mindig előálltak bizonyos elgondolásokkal. Ténylegesen azonban a kutatási programok mindig az intézetek javaslata alapján kerültek jóváhagyásra, s nehéz eldönteni, hogy kialakításukban az intézeti kezdeményezésnek vagy az irányítószervi akaratnak volt-e nagyobb szerepe.

A mi esetünkben például a kutatási témák nagyobb részét mi magunk kezdeményeztük, s ezeket nagyrészt érdemben is jóváhagyták az irányítószervek. Volt azonban példa arra is, hogy csak a jóváhagyás formális jellegének köszönhattük javaslatunk elfogadását, mert a kutatás eredménye megmutatta, hogy valójában nem értették veled egyet az irányítószervek. Voltak viszont olyan kutatási témáink is, amelyeket az intézet részéről jobb meggyőződésünk ellenére fogadtunk el, s csak kötelességből vetünk munkába; az ilyen kutatásnak az eredménye is ennek megfelelő lett.

Nagy reménységet fűztünk ahhoz, hogy a t á v l a t i k u t a t á s i t e r v olyan vezérfonalat ad a kutatómunkához, ami tulajdonképpen az irányítószervek koncepcióinak a megvalósítását jelenti. Ez azonban sajnos nem következett be, és már évekkel ezelőtt is érzékelhető volt, hogy ezek a távlati kutatási programok csak bürokratikus keretet, nem pedig érdemi felső irányítást adnak az intézeti munka tervezéséhez.

Mindezek ma már többé-kevésbé el is fogadott megállapítások, azonban korántsem ilyen egyértelmű, hogy ezen a helyzeten hogyan lehet helyesen változtatni, másszóval az intézetek felső irányítását h a t é k o n n y á , é s s z e r ü v é is tenni. Van olyan felfogás ezzel kapcsolatban, hogy nem kell tudományos felső irányítást adni az intézeteknek, csak bizonyos igényeket kell meghatározni, s különféle ráhatásokkal ilyen irányban befolyásolni az intézetet. Az én ezirányú tapasztalataim nem támasztják alá ennek az elgondolásnak a helyességét. A helyzet és probléma ennél bonyolultabb.

A tudományos kutatások magasabb szintű irányításának /tehát tervezésének is/ az a lényege, hogy legyen olyan á t f ö g ó k o n c e p c i ó , társadalmi program, amelybe az egyes kutatások, mint részek beilleszkednek. Ennek viszont két feltétele van. Egyik, hogy az irányítószerveknek /akár Akadémia, akár minisztérium, akár mindkettő felett vagy közötti tudományos központ/ legyen a társadalmi szükségletek egészére vagy egy részére kiterjedő koncepciója, s ennek megfelelő k u t a t á s i p r o g r a m j a . A másik, hogy az intézeteknek legyen önálló tudományos és társadalmi f e l l ő s s é g e , s a maguk tudományos helyzetismerete alapján szintén legyen programjuk saját kutatási területükre vonatkozóan. A kutatások társadalmi programja /nemzeti terve és nemzetközi együttműködési programja/ e két felelős megítélés pillérére támaszkodva alakítható ki előirányzatként is, tényleges folyamatként is.

/Tanulságos a mi országos távlati kutatási tervünk pályája ebből a szempontból. Ugy indult annak idején, mint a társadalmilag szükséges kutatási program koncepciójának vázlata, amelyet az Országos Tervhivatal elnöke és helyettese, a pénzügyminiszter, a Tudományos és Felsőoktatási Tanács főtitkára és az Akadémia főtitkára állítottak össze. A további lépés az lehetett volna, hogy e vázlatot valamilyen központi szerv továbbfejleszti és helyesbíti a társadalmi szükségletek mélyrehatóbb vizsgálata alapján, s ezt egyeztetjük, illetőleg érvényesítjük az egyes kutatóhelyek saját tervével, szembeállítva a szükséges dialógusok lefolytatásával. Azonban nem ez történt, hanem ehelyett b ü r o k r a t i k u s u t r a c s u s z o t t a központi elgondolás és a kutatóhelyi tervek koordinálása./

Közelebbről az alábbiak szerint tudom megfogalmazni ez irányú tapasztalataimat:

a/ Alapvető követelmény, hogy a kutatóintézeteket irányító szervezeteknek legyen saját tudománypolitikai koncepciójuk. Így fogalmazva úgy tűnhet, mintha most nem lenne. Spontán módon természetesen van, adott esetben konkrét elképzelések is vannak az irányítószerveknél, azonban kiművelt, átgondolt, az illető irányítószerv operatív szerepéből folyó tudománypolitikájuk általában nincsen. Ilyen pedig csak úgy jön létre, ha ezzel külön és céltudatosan foglalkozik nemcsak az Akadémia, amelynek ez főhivatása, hanem minden olyan felső állami szerv, amelynek tevékenysége során tudományos kutatásra van szüksége.

b/ Ugyanakkor minden intézetnek is kell hogy legyen kutatási távlati programja, amelyet maguk az intézet kutatói, illetőleg az intézet vezetése alakít ki, tudományos és politikai felelőssége alapján. Ez nyilvánvalóan nem független az irányítószervek tudománypolitikájától, sőt kell is, hogy azzal nagyon szoros kapcsolatban legyen, azonban a kettő mégsem ugyanaz. Sok esetben egészen másként ítélhető meg egy társadalmi-gazdasági vagy műszaki fejlesztési probléma helyzete és megoldási lehetősége a termelőhely vagy a tudományos kutatás pozíciójából, mint az operatív állami irányítószervek szemszögéből.

c/ Végül a legfőbb, amit hangsúlyozni kell, hogy egy-egy felső irányítószerv tudománypolitikája éppúgy, mint egy-egy intézet helyes és szükséges kutatási programja csak a két oldal dialektikus feszítettségében, k é t o l d a l u e g y e z t e t é s alapján jöhet létre.

EGYÉNI VAGY KOLLEKTÍV INTÉZETI VEZETÉS?

Formálisan és intézményesen az igazgató egyszemélyben felelős vezetője a kutatóintézetnek. Ez így van világszerte, a dolog azonban mégsem ilyen egyszerű a

valóságban. Az intézeti vezetés nem működhet kellő hatékonysággal, ha nem érvényesülnek a kollektív vezetés elemei -- ezt határozottan állithatom.

Az igazgató egyéni felelőssége természetesen egyértelmű és teljes. Teljes olyan értelemben is, hogy nemcsak a kutatásokért felel, hanem az anyagi eszközök, az emberi munka felhasználásáért is, és általában az egész intézeti igazgatásért. Az igazgató egyéni felelőssége azonban korántsem kizárólagos, és az igazgató szoros értelemben vett egyéni döntései nem szolgálhatnak szilárd alapul egy kutatóműhely szervezéséhez és működéséhez. Más szóval, az egyszemélyi vezetés minden vonatkozásban kollektív elemekkel társul, csak kollektív megalapozással működhet jól. Ez egyértelmű tapasztalata tizéves igazgatói működésemnek, s e tapasztalatokat tökéletesen alátámasztják mindazok az ismereteim, amelyeket más intézetek vezetéséről szerezhettem.

Tudni kell azonban, hogy különbség van e tekintetben egy intézet tudományos vezetése és adminisztratív-gazdasági vezetése, illetőleg igazgatása között. A tudományos vezetésben különösen kiemelendő a kollektív megalapozottság jelentősége. Tulajdonképpen úgy is lehetne formulázni, hogy míg az a d m i n i s z t r a t í v - g a z d a s á g i vezetésben túlnyomó az igazgató e g y é n i vezetése, addig t u d o m á n y o s vonatkozásban uralkodó a vezetés k o l l e k t í v jellege.

A TUDOMÁNYOS VEZETÉS KOLLEKTIVITÁSÁNAK PROBLÉMÁJA

A tudományos vezetés kollektivitásának döntő eleme a n y i l t v i t a állandó lehetősége és gyakorlata. Ez létfeltétele mind jelentős kutatási eredmények elérésének, mind a kutatóegyettesek tagjai fejlődésének is. Főképpen így van ez alap kutatások esetében, de bizonyos mértékig bármilyen jellegű kutatást véve is csak ez a mód eredményes a kutatások szervezésében. Ez azonban ismét nem jelenti azt, hogy kizárólagosan csak kollektív lehet egy intézet tudományos vezetése. Elkerülhetetlen, hogy bizonyos alternatívákban az igazgató egyszemélyben döntsön, mert különben lehetetlen lenne kollektív kutatási eredményekre jutni, s egyáltalán az intézetnek, mint együttesnek tudományos eredményt elérni. De ilyen esetben is v i s z o n y l a - g o s az igazgató döntése. Nem járhat ugyanis azzal, hogy az el nem fogadott tudományos álláspontokat elfojtsa vagy némaságra kényszerítse. Tapasztalatom szerint ilyen esetekben is elengedhetetlen, hogy az el nem fogadott álláspontokat azok a kutatók, akik azt képviselik, a kollektív munkán kívül egyénileg szóban és írásban előadhas- sák, vitatkozhassanak róla.

Mindamellettséges olyan alapvető elvi és politikai jelentőségű tudományos probléma, amelyben bizonyos fegyelmet lehet, illetőleg kell is követelni az

intézeti kollektiva tagjaitól. A mi intézetünk tízéves munkája során két kérdésben kerültünk ilyen helyzetbe. Az egyik a mezőgazdasági termelés költségszámításának a létjogosultsága vagy annak a kétségbevonása, a másik pedig a termelészövetkezetek vállalati jellege, illetőleg ezen belül a szövetkezeti gazdálkodásnak a bruttó jövedelem vagy a nettó jövedelem és a tagok munkadíja alapján való orientálása. E két kérdésben ugyanis az intézeti kollektiva többségének szilárd és szenvedélyes meggyőződése alapján elfogadtunk egy intézeti álláspontot, és bár az ellenkező álláspontot sem tiltottuk meg vagy némitottuk el, azzal minden esetben vitába szállunk, amikor csak kifejezésre jut.

A nyílt vitaszellem, a tudományos álláspontok kollektív megalapozottsága és össz-intézeti vállalkozások esetében a szükséges igazgatói döntések együttvéve minden intézetben bizonyos tudományos légkör alakítanak ki. Ennek a légkörnek a fő jellemzője és a kutatások szempontjából a legnagyobb jelentőségű eleme, hogy mennyire tudnak és mernek vitatkozni a kollektiva tagjai. Egyenesen úgy fogalmazható, hogy az intézeti kutatási eredmények értéke egyenes arányban áll az intézetben belüli vitaszellemmel. De azt is tapasztaltuk, hogy nem könnyű ezt kialakítani és ébren tartani, különösen olyan politikai feltételek között, mint amilyenek régebben voltak tudományos életünkben. Mi úgy tapasztaltuk, hogy a kritikai szellem és a lelkiismeretes és élénk vita alapfeltétele két dolog. Egyik, hogy először a vezetők kutatók --köztük maga az igazgató-- bocsássák korlátozatlan vitára a maguk munkáját, és ne csak elviseljék, hanem hasznosítani is képesek legyenek a vitában kifejtetteket. A másik pedig az, hogy minden kutató-kollektívában lehetőleg pontosan számunka kell tartani az egyes kutatók teljesítményeit, és azokat a publikálásban és a kutatómunka honorálásában következetesen kifejezésre kell juttatni. Kivétel nélkül minden esetben, ha az igazgató vagy a vezetőkutatók csak kritizálnak, s a maguk munkáját nem bocsátják nyílt vitára, vagy minden olyan esetben, amikor munkatársaik részmunkáját elsajátítják, eleve lehetetlenné válik a normális kollektiva kialakulása, ami természetesen a kutatógárdák tudományos eredményére is kihat.

AZ ADMINISZTRATÍV VEZETÉS ÉS A VEZETŐ EGYÉNI DÖNTÉSEI

Az intézetvezetés másik területén, a gazdasági-adminisztratív vezetésben és igazgatásban, a kutatóműhely üzemvezetésében, nagyobb tere van az igazgató egyéni döntéseinek, de tapasztalatom szerint ez esetben is csak bizonyos mértékig lehetséges és szükséges. Egyenesen azt merném mondani: minél többször szükséges az igazgató egyéni döntése a szembenálló vélemények között ilyen üzemvezetési kérdésekben, annál

több baj van az intézetben. Ebben az esetben kutatni kell ezek okát, és személyi intézkedéssel vagy beható megvitatással kell csökkenteni azokat az okokat, amelyek gyakori nézeteltérésekre vezetnek. Egy esetben normális és szükségszerű az álláspontok ütközése és az igazgató egyszemélyű döntése, ez pedig a kutatásban felhasználható eszközök elosztása a kutatórészlegek között. E tekintetben ugyanis minden vezető köteles a részlege igényeit képviselni, s ezek csak ritka kivétel esetében férnek össze egymással.

Akár eszközök elosztásáról van azonban szó, akár más igazgatási kérdésről, amikor az igazgató egyéni döntése szükséges, minden esetben csak a kollektiva legfeljebb tagjaival való egyeztetés és mélyreható megvitatás után lehet helytálló és eredményében hasznos egyéni döntést hozni.

Mindezekkel összefüggésben érdekes tapasztalatokat szereztünk az intézetvezetés szervezeti formái tekintetében is.

AZ INTÉZETVEZETÉS SZERVEZETI FORMÁI

Általános rendszer hazánkban is, hogy az intézetek élén tudományos tanácsok működnek. Mi úgy tapasztaljuk, hogy ezek a nálunk meghonosodott formában /a Szovjetunióban mások a funkcióik/ vagy nem működőképes testületek, vagy működésük hatástalan. Néhány év tapasztalata arról győzött meg bennünket, hogy tudományos kérdésekben csak a legáltalánosabb szinten tud hozzászólni a tudományos tanács az intézeti munkához, adminisztratív-gazdasági vonatkozásban pedig teljességgel képtelen beleszólni az intézet ügyeibe. Éppen ezért mi változtattunk is ezen, és néhány év gyakorlata alapján jól működő testületként alakult ki intézetünkben az intézeti kollégium. Ennek tagjai az intézet osztályvezetői --természetesen az igazgató és helyettesei--, az érdekelt főhatóságok képviselői és esetleg meghívott külső szakértők. Ez a testület olykor havonta, általában azonban kéthavonta érdemben és hatékonyan tud foglalkozni az intézetvezetés tudományos és igazgatási problémáival egyaránt. A magyarázata ennek az, hogy mindenki tájékozott és érdekelt az intézet munkájában, tehát képes érdemi álláspontot elfoglalni. Emellett nálunk is beváltak, mint rendszeres munkaértékelések, az osztályvezetőkkel tartott megbeszélések, mégpedig minden testületi forma és minden tárgyalási megköötöttség nélkül.

Mi tíz éven keresztül ezzel a két testületi formával elég jól elboldogultunk. Amikor azonban intézetünk megnövekedett /tíz tudományos osztálya van/, tapasztalni kezdtük, hogy bizonyos előkészítő tanácskozások vagy különösen bonyolult kérdésekben való konzultálások sem az osztályvezetői plénumokon, sem a kollégium kere-

tében nem eléggé eredményesek. Emiatt arra a következtetésre jutottunk, hogy a szervezet testületre, vagy legalábbis vezetőgárdára is szükség van. Ennek a kialakítása azonban nem könnyű, mert ez az intézeti osztályvezetők között bizonyos megkülönböztetést jelent. Éppen ezért azt a megoldási formát választottuk, hogy a szűkebb tanácsnak állandó tagjai az igazgató és helyettesei, és a tárgyalattól függően vesznek részt rajta a tudományos osztályvezetők közül azok, akiket a téma érint, valamint a gazdasági vezető és rajtuk kívül a párt- és szakszervezeti titkár, valamint egy-egy specialista kutató is.

AZ INTÉZET KÖZPONTI IGAZGATÁSÁNAK A MEGSZERVEZÉSE

Kezdetben mi sem fordítottunk sok gondot erre, mint ahogy az intézeti működési szabályzatok és az erre vonatkozó főhatósági rendelkezések sem sokat mondanak a kérdéstről. Az idők folyamán azonban arra a következtetésre jutottunk, hogy nagyon is figyelmet érdemel ez a téma, s különösen ahogy növekedtünk, mindinkább azt tapasztaltuk, hogy lehetetlen a konszolidált intézeti vezetés és működés abban az esetben, ha az intézet igazgatása nincsen kellően megszervezve. Sommásan úgy fogalmazható, hogy ha az intézeti igazgatás nincs kellően megszervezve, akkor az intézetvezetés még oly helyes törekvései is rosszabb hatással érvényesülnek, ha pedig túl van szervezve, akkor bürokrácia uralkodik el az intézet életében.

De mit értsünk tulajdonképpen intézeti igazgatáson? Mindazt a szervező, előkészítő, intézkedő és ellenőrző tevékenységet, amely azt szolgálja, hogy az intézetvezetés által kitűzött vagy elhatárolt tevékenység eredményesen végbemenjen. Az intézeti igazgatáshoz tartozik tehát az egész gazdálkodás, továbbá különösen a következő tevékenységek:

- a kutatási tervek kialakítása és nyilvántartása;
- a kutatási eredmények elbírálása, és a felhasználásukra vonatkozó döntések előkészítése;
- az intézeti kutatási eredmények közlése, kiadása vagy az érdekelteknek történő továbbítása;
- az intézeten belüli és kívüli kooperációk létrehozása, nyilvántartása, figyelemmel kísérése és fejlesztése;
- a nemzetközi kapcsolatok ügyei;
- és végül, de nem utolsó sorban a személyi ügyek, ideértve a szociális és oktatási problémákat is.

Mindeme intézeti igazgatási tevékenység megszervezésére az intézetek többségében titkárságot szoktak létrehozni, mégpedig rendszerint úgy, hogy

annak a vezetője az egész igazgatási terület felelőse az igazgató, illetőleg helyettese számára. Mi is próbálkoztunk ezzel a formával, de végeredményben nem voltunk vele megelégedve. Az ilyen szervezési forma ugyanis azzal a következménnyel járt, hogy az intézeti titkárság vezetője, illetőleg az intézeti titkár az igazgató és a kutatóhelyek vezetői közé ékelődött, s ez legalábbis félreértésekre vagy bürokratikusan huzavonákra adott alkalmat. Éppen ezért próbálkoztunk azzal a formával, hogy semmiféle külön szervezeti formát nem adtunk ennek a tevékenységnek, hanem az igazgató és helyettesei látták el a szükséges adminisztratív kiegészítő munkaerőkkel együtt. Ez a megoldás addig, amíg az intézet kisméretű volt, s az igazgató és helyettesei erre kellő időt fordíthattak, elfogadhatóan működött. Nyomban nem működött azonban kielégítően, amikor az intézet mérete meghaladta a kisüzem kereteit, ami nálunk az egyetiséssel következett be.

Ilyen körülmények között próbálkoztunk újabb szervezési formával: a gazdasági ügyintézés és a többi igazgatási ügyeket egyetlen szervezeti keretbe vontuk össze, s ennek a gazdasági és igazgatási osztályának vezetője az intézet gazdasági vezetője lett. Ez a megoldás azzal az előnnyel is kecsegtetett, hogy ilymódon csökken az ütközés a gazdasági és az egyéb igazgatási tevékenység között, s az intézetvezetés számára minden adminisztratív tevékenység egy felelős személynél fut össze. Erről még csak egyéves tapasztalatunk van, de már kezd bebizonyosodni, hogy ez a szervezési forma sem kielégítő.

Rá kellett jönnünk ugyanis, hogy minden intézeti igazgatási vagy üzemszervezési kérdésben többféle szintű tevékenység szükséges. Mindenekelőtt gondoskodni kell a megbízható és hibátlan nyilvántartásokról, ami korántsem olyan egyszerű, hogy azt kellő képességű és tapasztalatu adminisztratív munkaerők nélkül, vagy megfelelő szervezettség nélkül kielégítően biztosítani lehetne.

Másik szintje az igazgatási tevékenységnek az, ami előadói szintnek nevezhető. Ez olyan munkát jelent, hogy valaki mélyedjen bele a szóbanforgó kérdés megismerésébe, teljesen ismerje az előzményeket és összefüggéseket, legyen tisztában az elérendő céllal és kellő megalapozottsággal ki tudja dolgozni az ennek megfelelő megoldási és intézkedési alternatívákat. S ennek a feladatkörnek az ellátása a legnehezebb. Ezt legjobban az igazgató vagy helyettese tudná elvégezni, de ennyi ideje normális intézetvezetői tevékenysége és saját kutatásai mellett egyszerűen nem lehet. Ha pedig főhivatású igazgatási szakember végzi ezt a munkát, akkor olyan egyoldalúságba eshet, ami előbb-utóbb jogosan bürokratizmusnak minősíthető. Mi a legtöbb reményt abban látjuk, hogy az ilyen igazgatási-előadói tevékenységet egy-egy alkalmas kutató meghatározott időre történő beosztásával lehet ellátni, bár ennek is tapasztaltuk azt a hátrányát, hogy a személyi változások törést okoznak az ügyek ismeretében.

Végeredményben tehát az a tapasztalatunk, hogy megkülönböztetett figyelmet érdemel az intézeti igazgatás szervezése, s e tekintetben semmiféle sablont nem le-

het eleve jónak tartani; minden intézetnek a maga tevékenysége folyamán évek hosszú során kell kialakítania a maga feltételei között legalkalmasabb megoldást.

CENTRALIZÁLT VAGY DECENTRALIZÁLT INTÉZETI SZERVEZET?

Tapasztalatunk szerint az intézet működésére döntő kihatással van az, hogy az egész munka megszervezése mennyire centralizált vagy mennyire decentralizált. S tapasztalatunk lényege, hogy azt a ritka esetet kivéve, amikor az intézet kisméretű és tulajdonképpen csak egy kutatóműhelyből áll, a l e h e t ő l e g n a - g y o b b m é r v ü d e c e n t r a l i z á l á s r a van szükség. Itt meg kell különböztetni a tudományos munka és az igazgatási tevékenység megszervezését.

A tudományos munka esetében nem is lehetséges más, mint a decentralizált szervezés, tehát olyan összetételű és akkora kutatóműhelyek létrehozása, amekkorák egy-egy átfogható feladat vagy részfeladat megoldásához szükségesek. S ez így is történik az intézetekben. A centralizáció vagy decentralizáció kérdése ott merül fel, hogy az egyes kutatórészlegek mennyiben kapják meg a munkájuk végzéséhez szükséges eszközöket, illetőleg rendelkezési lehetőségeket, vagy mennyire vannak ezek központi kezelésben. Természetesen létezik bizonyos arány, hogy mekkora lehet a decentralizáció, és milyen mértékig elengedhetetlen a központosítás. A mi tapasztalatunk az, hogy az anyagi eszközöket, a beosztott munkaerővel való rendelkezést, a munkához szükséges technikai eszközöket /kivéve a más célra is használt nagyobb felszerelést, mint például egy számítógéppark/, valamint a munkaszervezésre vonatkozó összes rendelkezési jogokat rá kell bízni a kutatórészlegekre.

Felmerülhet a kérdés, hogy ilyen mérvű decentralizálás nem idézi-e elő a munkafegyelem lazulását, és nem teremt-e tulságosan eltérő viszonyokat egy intézet keretén belül. Az előbbire határozottan azt felelhetem, hogy nem, mert a közös szervezés és ellenőrzés mellett semmivel nincs nagyobb garancia a jobb munkafegyelemre, mint decentralizált hatáskörök esetén. Az viszont igaz, hogy ily módon egy intézet tulajdonképpen annyi kis intézetre tagozódik, ahány decentralizált kutatórészlege /esetleg más részlege/ van. Ez azonban csak formálisan kifogásolható, mert ha például tíz részlegből öt-hat jól dolgozik, az már több, mintha egy centralizált nagy egység közepesen dolgozik. Igaz viszont, hogy az intézet összmunkája, s különösen az intézeti munka eredményének a sorsa mégis csak központi szervezést kíván, s e tekintetben szigorú határ vonható ott, ahol már nem decentralizálhatók a hatáskörök.

Az én igazgatói tapasztalataim szerint ez tulajdonképpen h á r o m i n t é z e t v e z e t é s i f e l a d a t k ö r é b e n j e l e n t k e z i k é r z é k e l h e t ő e n é s m e g f o n t o l h a t ó a n . E g y i k a k u t a t á s i p r o g r a m , a z i n t é z e t i t e r v k i d o l g o z á s a , a m á s o d i k a

kutatómunka termékeinek elbírálása és felhasználása. A harmadik, ami nem decentralizálható, az eszközök elosztása az egyes részlegek között. E két tudományos és egy igazgatási feladatkör centralizálása és közvetlen igazgatói kézben tartása teljesen elegendő ahhoz, hogy az intézet szükséges egysége megmaradjon, és az egyes részlegek a szükséges ellenőrzés alatt éljenek.

A KUTATÁSOK KOORDINÁLÁSA AZ INTÉZETEN BELÜL ÉS KIVÜL

Ez a legnehezebb része az intézetvezetésnek. Pontosabban: papíron könnyen megoldható feladat, a valóságban azonban nehézkes, küzdelmes "diplomáciai" tevékenység, ami nagyon sok időt, energiát és türelmet kíván, és az eredmény mindig viszonylagos.

Melyek azok a tényezők, amelyek nehezítik a valóságos kooperációk létrehozását? Mindenekelőtt az egyes kutatók részéről a saját témához, illetőleg kutatási területhez való ragaszkodás. Közelebbről az az igény, hogy ki-ki saját önálló termékkel jelentkezhessek a tudományos életben, s ezt a szubjektivitást felfokozza az a körülmény, hogy a kutatási együttműködés kialakítása mindig ténylegesen követel is bizonyos áldozatokat a benne résztvevők részéről. Annyira erős ez a tényező, hogy számos intézetben, s bizonyos mértékben tudományos közéletünkben is elterjedt az a vélemény, hogy nem is komoly kutató az, akinek nincsen önálló témája. Ugyanezen tényezők hatása még csak fokozódik az intézetek közötti viszonylatban, amikor az egyéni igényekhez még az intézeti sovinizmus tényezői is csatlakoznak.

Mindezek ellenére lehetetlenség lemondani a minél szélesebb körű kooperáció kiépítéséről; ezt maguk a kutatók is érzik, tehát elvileg nem is ellenzi komolyan senki. Tényleges megvalósítása azonban olyan nehéz, olyan bonyolult szervezési feladat, hogy még intézetben belül sem jutottunk messzire ezen a téren. Vázolom a saját tapasztalatomat egy olyan kutatási témában, amelyet kezdettől fogva magam szerveztem, és a kooperációkat is közvetlenül hoztam létre.

EGY ÜZEMSZERVEZÉSI MUNKA KOOPERÁCIÓS ERŐFESZÍTÉSEINEK TAPASZTALATAI

Ez a zöldségtermelés ágazati ökonómiája. Az országban összesen nyolc kutatóhely van, ahol többé-kevésbé tervszerűen és nagyobb

igénnyel foglalkoznak zöldségtermelési kutatásokkal, mégpedig ennek ökonómiai, üzemszervezési vonatkozásaival is. Amikor a saját kutatásaim programját kialakítottam, mind a nyolc kutatóhellyel külön-külön próbáltam ezt egyeztetni, mind szóbeli tárgyalásokon, mind írásban való rögzítés útján. Maga az egyeztetés is rendkívül nehéz volt, és csak erősebb ráhatások útján sikerült eljutni odáig, hogy bizonyos munkamegosztásban megegyeztünk. A munka gyakorlatában azonban minden kutatóhelyet befollyásoltak a maga körülményei, saját intézeti vezetésének elgondolásai és törekvései, irányítószervük időközben felmerült igényei. Mindennek az lett a következménye, hogy végeredményben egyetlen kooperáló munkaerő sem tudta ugyanazt végigcsinálni, amit a kooperáció tervében közös megegyezéssel lefektettünk, bár valamit minden kooperáló kutató elvégzett belőle. Az ilyen részmunkák is felhasználhatók voltak, de tulajdonképpen nem könnyebben vagy jobban, mint bármely irodalmi közlés, ami a könyvtárakban megszerezhető.

Mégsem lehet feladni azt a törekvést, hogy mindenekelőtt intézetben belül, de ezen túlmenően intézetek között is minden erőfeszítést megtegyünk **é s s z e r ü k o o p e r á c i ó k** létrehozása érdekében. Tapasztalataim arról győztek meg, hogy ezt döntően egy fázisban lehet megalapozni, mégpedig a **t e r v e z é s** során. Azt merném mondani, hogy akár hónapokat vagy éveket igénybevevő tervezési összehangolást érdemes folytatni, mert az ilyen következetes diplomáciai munka végeredményben megéri a befektetést.

A következő foka a közös tervbe illeszkedő kutatómunkának a **k ö z b e - e s ő k u t a t á s i e r e d m é n y e k e g y e z t e t é s e é s m e g v i t a t á s a**. Ez is olyan mozzanata a kooperációknak, ami minden fáradságot megér. Mégér még akkor is, ha az ilyen közbeeső kutatási eredmények a legnagyobb mértékben ellentétesek egymással, s első pillanatra úgy tűnik, hogy nemhogy elősegítenék, hanem kölcsönösen gyengítik egymást. Az ilyen vitáknak azonban nem annyira a látványossága az érdekes, mint inkább a vitákban résztvevők erőfeszítése, hogy képesek legyenek álláspontjuk közelítésére, saját kutatási eredményeik értékelésére, és a másik kutatóhely eredményeinek figyelembevételére.

A KOLLEKTIV MUNKA ÉS AZ EGYÉNI TELJESÍTMÉNY

Az utóbbi időben a kollektív munkát, tudományos együttesek kooperációját állítottuk előtérbe. Ez nyilvánvalóan helyes, és az erre irányuló törekvés különösen időszerű. Mégis, a kollektív munka feltételei nagymértékben kialakulatlanok, és ezért a kutatóegyüttesek rendkívüli nehézségekkel küzdenek; ez alól mi sem vagyunk kivétel. Viszont sokféle erőfeszítést tettünk és teszünk e feltételek megjavítása érde-

kében, tehát hihetően érdekesek ezirányu tapasztalataink is. Ezekből a következőket lehet kiemelni:

a/ Alapvető feltétel mindenképp, hogy tisztázott legyen minden kutató helye a kollektívában, feladata, elvégzendő munkája és a munka eredményéhez való viszonya szempontjából is. E téren a legértékesebb tapasztalatunknak ítéljük, hogy mi az intézetben minden kollektív munka eredményében pontosan kifejezzük az egyes résztvevő tagok arányát. Például úgy is, hogy ha publikáció születik egy kutatásból, akkor a szerzői honoráriumot a következőképpen osztjuk el. Mindenképp bizonyos részt kikülönítünk és azt közreműködésük arányában azoknak a közreműködőknek, segéderőknek adjuk, akik nem önálló tudományos gondolattal, de effektív munkával járultak hozzá az eredmény eléréséhez. Az így megmaradó szerzői honorárium részt pedig úgy osztjuk el, hogy szerzőtársaknak tekintjük mindazokat, akik a kutatásban mint kutatók résztvettek, s mindegyiküknek meghatározzuk a részesedését.

b/ A kutatókollektíva létrehozásakor mindig tisztázzuk, hogy mire irányul és milyen hosszú legyen az élettartama. A legegyszerűbb eset, amikor egy meghatározott problémakör feldolgozásáról van szó: ilyenkor egyszeri feladat céljaira állítjuk össze az együttest. Más esetekben viszont nem ilyen egyszeri vállalkozásra, hanem folyamatos együttműködésre, meg-megújuló feladatokra kell kollektívát alakítani. Ez bonyolultabb, több személyi vitával jár, s ilyen esetben gyakran szükségesek a tapasztalatok szerint végrehajtandó változtatások is.

c/ Külön kritikus kérdés a kutatókollektívák vezetése. A legegyszerűbb eset az, amikor egy osztály egy nagyobb téma kutatókollektíváját képezi, amikor természetesen az osztályvezető egyben a kutatókollektíva vezetője is. Ez azonban viszonylag ritka eset. A mi intézetünkben legtöbbször egy osztály több témán is dolgozik, tehát több kutatóegyüttesből tevődik össze. Ilyenkor minden kisebb együttes vezetőjéül meg kell bizni valakit. Legtöbbször természetesen azt, akinek tudományos tapasztalata, korábról ismert kapacitása ezt leginkább indokolja. De korántsem mindig ez a helyzet. Van eset, amikor helyesebb a kutatóegyüttes vezetésével olyan személyt megbizni, aki szervezőképessége szerint erre alkalmas, bár a tudományos kapacitás szempontjából nem várható tőle, hogy ő lesz a kollektíva mozgatója. Lehetséges tehát, hogy egy kutatókollektíva vezetése bizonyos mértékben megoszlik: egy valaki szervezési vezetője, más valaki a kutatások irányító ereje.

Figyelemreméltó tapasztalatunk, hogy nagyon hasznos, ha egy-egy vezető kutató, akinek ebbeli tekintélye elismert, sorozatosan több kollektívában is résztvesz, függetlenül attól, hogy az együttesek tagjai milyen intézeti osztályokhoz tartoznak. Így különösen hasznosnak bizonyult személyes kutatótevékenységem köréből az, hogy a tíz év alatt egymásután az intézet több osztályán dolgozó tapasztaltabb és kezdőbb kutatókkal együtt egy-egy kollektív munkát végeztünk el. Így dolgoztuk fel a mezőgaz-

dasági termelés területi elhelyezésének a problémáját, a belterjesség témakörét, a zöldségtermelés ágazati ökonómiáját, az üzemi szervezet, illetőleg az üzemvezetés témakörét, valamint az önköltség problémáját.

A KUTATÁSI EREDMÉNYEK KÖZLÉSE ÉS FELHASZNÁLÁSA

A mi szakmánkban, s általában a társadalomtudományokban a dolog korántsem olyan egyszerű, hogy adva van egy kutatási eredmény, s magától értetődő, hogy azt egy intézmény, vállalat vagy terület, vagy az egész ország használja fel /a legtöbb esetben a legnagyobb bajok származnának abból, ha ez így történne/. Ez nem jelenti azt, hogy a társadalomtudományi, s ezen belül különösen az agrárökonómiai kutatás eredményeit ne lehetne és ne kellene a gyakorlatban hasznosítani. Ennek azonban több útja-módja, illetőleg csatornája van. Az én tapasztalataim a következőkben összegezhetők:

a/ Az ökonómiai kutatások eredményeinek legfőbb hasznosítási útja maga a közlés. A döntő tehát az, hogy minden kutatási eredmény valamilyen formában az érdekeltek szűkebb vagy szélesebb köre számára hozzáférhető legyen; azért is, hogy értékelhessék és vitathassák, és azért is, hogy felhasználhassák. Mikor és kihez kell azonban eljuttatni a kutatás eredményét, más szóval, kik számára kell közlésről gondoskodni? Ez nagyon különböző, mert vannak olyan kutatási eredmények, amelyek csak irányítószervek számára érdekesek és vannak olyanok, amelyek a gazdálkodás legszélesebb területén használhatók. Ebből következik, hogy különféle közlési formákat kell találni, illetőleg a lehetséges közlési formákat változatosan kell felhasználni. Sok próbálkozás és sokféle tapasztalat után mi végeredményben a következőkre jutottunk:

Alapvető kutatások eredményeit, amelyek különösen az oktatás és általában a közgondolkodás formálása szempontjából érdekesek, könyv formájában adjuk ki. Ezen belül természetesen vannak nagyobb monografikus munkák, amelyek kisebb példányszámban és viszonylag terjedelmes könyvek alakjában látnak napvilágot, s vannak rövidebb lélegzetű kisebb témák, amelyek szélesebb kör számára érdekesek, ezeket füzeteszerű könyvsorozatunkban közöljük.

Vannak azután olyan kutatási eredmények, amelyek vagy befejezettnek tekinthetők, de nem érdekelnek széles kört, vagy szélesebb kör számára is érdekesek, de még nem tekinthetők végleges eredményeknek. Ezeket sokszorosított írott és tiszteletdíj nélkül adjuk ki, vagy azért, hogy a szűkebb érdekeltségi kör felhasználhassa, vagy azért, hogy szélesebb szakértői kör számára vitaanyagként rendelkezésre álljon, s a kutatási eredmény a társadalmi megítélés körében re-
alíválódjék.

Végül kisebb kutatási részeredmények, vagy a kutatás során szerzett hasznosítható információk közvetítésére rövidebb közlések adunk ki, a téma természetétől függően esetleg csak néhány példányban, esetleg százas példányszámban.

b/ A közlés maga azonban mégsem elég a mi szakmánk kutatási eredményeinek kellő hasznosításához. Fontos tapasztalatunk, hogy közvetítő csatornáról is kell gondoskodni. Ez még nem konkrét felhasználás, hanem a konkrét felhasználók számára való tálalás. Arra a következtetésre is el kellett jutnunk, hogy ez külön szakma, s nagyon könnyen lehetséges, hogy egy kutató kiválóan bizonyul új ismeretek felderítésében, de teljesen használhatatlan kutatási eredmények közvetítésében. Éppen ezért mindinkább meggyőződünk arról, hogy a közvetítő csatornákat tudatosan és tervszerűen kell építeni, illetőleg a meglévőket felhasználni. Melyek ezek?

- A mezőgazdasági oktatás, ideértve a továbbképzést is. A jelenleg működő csatornák közül ez a legbővebb, éppen ezért mi külön törekedtünk arra, hogy kutatási eredményeinket az oktatás csatornájába mindenesetre eljuttassuk, hogy ott felhasználásra kerüljenek.

- Ugyancsak széles körben működő csatorna az előadások, ankétok, viták formája; ezért legérdekesebb és legkritikusabb kutatási eredményeinket minden esetben ilyen fórumok elé vittük, s úgy tapasztaljuk, hogy ezek még akkor is hasznosak voltak, ha a résztvevők korántsem tették magukévá a mi álláspontunkat.

- Nagy szerepe van ebben a vonatkozásban a folyóiratoknak; ez vezetett bennünket arra, hogy intézetünknek saját folyóirata legyen, amely mintegy kétezzer példányban a szakma elég széles köre számára közvetíti kutatásaink használhatónak ítélt eredményeit.

- Végül új csatornák megnyitására is szükség van, s ezek közül a szaktanácsadást itéljük olyannak, amit különösen szorgalmazni kell.

A TUDOMÁNY ÉS A GYAKORLAT

Intézetünk fennállása óta egyértelműen és változatlanul elismert tétel a tudomány és a gyakorlat egy sége, más szóval a tudományos kutatásoknak minél szorosabb összefüggése a gyakorlattal. Ezt mi igyekeztünk maximális lelkiismeretességgel megvalósítani, éppen ezért bizonyos figyelmet érdemlő tapasztalatokra, illetőleg következtetésekre jutottunk.

Mindenekelőtt világossá lett előttünk, hogy szaktudományunk e tekintetben sajátos pályát futott be. A korábbi időszakban olymértékben uralkodott szakterüle-

tünkön a politika elsődlegessége, hogy tulajdonképpen tudományos kutatásról alig lehetett beszélni. Éppen intézetünk megszületése időszakában viszont már elismertté vált az ökonomiai tudományok létjogosultsága és szerepe is, azonban az adott körülmények között ez korántsem érvényesült olymódon, hogy a tudomány valami élenjáró szerepet töltött volna be, bár ilyen jelszó is elhangzott.

A mezőgazdaság szocialista átszervezése időszakában teljes mértékben a gyakorlat igényei, követelményei érvényesültek, s ebben tudományos meggondolásoknak tulajdonképpen nem is maradt helyük, azonban mégis volt bizonyos szerepük. A mi intézetünk különösen két vonatkozásban vette ki ebből a részét. Egyik volt a szocialista átszervezés ü z e m s z e r v e z é s i k ö v e t e l m é n y e i n e k valamelyes érvényesítése, a másik pedig a termelészövetkezeti tagok h á z t á j i g a z d á l k o d á s a szerepére vonatkozó felismerések általánossá tétele. Elmondhatjuk, hogy az előbbiben bizonyos hatása volt ezirányú kutatásainknak, az utóbbi vonatkozásában pedig teljes sikerről beszélhetünk, mert mind az országos irányítószervek, mind a területi irányítószervek messzemenően magukévá tették és fel is használták a háztáji gazdálkodásra vonatkozó vizsgálataink eredményét.

Most, és már néhány éve viszont olyan történeti helyzet alakult ki, hogy a tudomány előtt nemcsak megnyílt az út, hogy a g y a k o r l a t e l ő t t h a l l a d h a s s o n, hanem szinte sürgető igény formájában jelentkezik is ez a szükséglet. Noha mindehhez tulajdonképpen megvannak a feltételek is, az igények is, mégsem könnyű ilyen szerepet betölteni. Nincs is olyan illúziónk, hogy a mi intézetünk különösképpen vállalkozni merne valamilyen élenjáró szerep betöltésére, de odáig eljutottunk, hogy érzékeljük a történetileg felmerült legfőbb problémákat és kutatásainkat ezekre irányítjuk. Felkészültünk arra is, hogy éppen ezek tekintetében a szakma egyes kérdései körül sokkal élesebb viták alakulnak ki, mint bármikor eddig. A legjobb példa erre a termelészövetkezetek vállalati jellege, s ezzel összefüggően gazdálkodásunk fő kritériumainak és jövedelemforrásainak a szerepe. Mi már néhány éve minden lehető módon demonstráljuk, hogy mezőgazdaságunk fejlődése attól függ, vajon termelészövetkezeteink mennyire lesznek képesek ésszerű vállalati gazdálkodásra, s mennyire teremtődnek meg ennek belső üzemi és külső gazdaságpolitikai feltételei. E körül vannak legszenvedélyesebb vitáink más intézetekkel, illetőleg intézeteken kívüli körökkel is, s ez a vita ma is folyik. Serkentő számunkra, hogy álláspontunk lényegét a gazdaságirányítás reformjára vonatkozó elhatározások között a párt- és állami vezetés magáévá tette, és konkrét gazdaságpolitikai intézkedések már ennek megfelelően születnek meg. Számunkra tehát most olyan feladat jelentkezik, hogy a termelészövetkezeteken belüli zónában kövessünk el mindent azért, hogy e szempontok szintén érvényre jussanak, s ehhez sokoldalú és hatékony tudományos közreműködést fejtsünk ki.

A mi szakterületünkön, s a mi intézetünkben még a legelvontabb elméleti kérdésekben is a teljes kölcsönhatás érvényesül. Alapkutatásaink témáit is az élő gyakorlatból meritjük, s valamennyi kutatási eredményünket a gyakorlat valamelyik szférájának címezzük.