

STANISŁAW SAKOWICZ

## ZASADY I TECHNIKA ORGANIZOWANIA ZESPOŁOWYCH PRAC NAUKOWO-BADAWCZYCH NA PRZYKŁADZIE RYBACTWA

Na wstępie pragnę podać kilka wyjaśnień o konstrukcji opracowania. Mimo, że jego tytuł brzmi „Zasady i technika organizowania prac naukowo-badawczych”, to jednak w trakcie pisania musiałem treść referatu nieco zmienić, gdyż zagadnienie rozpatruję pod kątem widzenia rybactwa — dziedziny, w której pracuję od wielu lat. Prace zbiorowe w tej dziedzinie wykonywane są często wysiłkiem licznego grona ludzi, o różnej specyfice i zakresie wiedzy. Ponadto są one prowadzone przeważnie w terenie (a takie właśnie mam na myśli). Przy zbieraniu materiałów wymagają więc szerokiej współpracy przedstawicieli nauki i osób pracujących zawodowo. Materiały takie zostają następnie opracowane kameralnie w laboratoriach. Te właśnie względy spowodowały, że w części pierwszej opracowania musiałem pobieżnie omówić, jak wyobrażam sobie współpracę pomiędzy dwoma partnerami — praktyką i nauką. Na ten temat w swoim czasie opublikowałem kilka artykułów, z których skorzystałem w nieco zmodyfikowanej postaci.

Tematowi podstawowemu, odpowiadającemu tytułowi — a więc zasadom i technice organizowania prac zespołowych — poświęcam drugą część artykułu. Przy tym znów pragnę zaznaczyć, że rozważania moje dotyczą wyłącznie i tylko takiego sposobu organizowania prac w terenie, aby opracowanie zbiorowe mogło sprostać wszechstronnemu objęciu problemu, a tym samym aby nabrało cech kompleksowości. Natomiast nie poruszam wcale techniki metod pracy kameralnej. Nie jest to bowiem możliwe wobec mnogości i różnorodności tematów, objętych często opracowaniem zbiorowym i jest zresztą niepotrzebne, bo zależy od uznania poszczególnych autorów.

### *Współpraca nauki i praktyki w rybactwie*

Udział nauki w życiu gospodarczym i jej związek z praktyką szczególnie jaskrawo daje się zaobserwować w rybactwie. Składa się na to kilka przyczyn. Jedną z nich jest okoliczność, że nauki ichtiologiczne, a przynajmniej znaczna ich część, posiadają cechy nauk stosowanych. Tym samym różnią się one często od nauk oderwanych, rozwijających się z reguły w zaciszu pracowni.

Przyczyna druga tkwi w tym, że większość nauk, o które opiera się rybactwo, jest bezpośrednio związana z przyrodą. Ten związek ze środowiskiem bardzo skomplikowanym i wielostronnym wywiera specyficzne piętno na prace naukowe w rybactwie. Wymaga bowiem bliskiego kontaktu z obiektami gospodarczymi, prowadzenia w nich stałych obserwacji w celu wykrycia działających tam praw, wykonywania doświadczeń nad skierowaniem procesów wytwórczych na tory korzystne dla produkcji. Ogromna złożoność zjawisk w środowisku wodnym, przebiegających w zupełnie inny sposób aniżeli na lądzie, stosunkowo mało poznany ich charakter, nieustanna zmienność w czasie i przestrzeni, powoduje dużą trudność przy rozwiązywaniu zagadnień na drodze eksperymentalnej i nakazuje zachowanie wielkiej ostrożności przy formułowaniu wniosków. Często też, mimo zastosowania najdalej idącego krytycyzmu w czasie badań, wnioski te bywają zawodne przy zastosowaniu w życiu praktycznym.

Nie należy więc zbytnio dziwić się temu, że w porównaniu z innymi dziedzinami natury naukowej o charakterze również stosowanym, np. z rolnictwem albo hodowlą zwierząt domowych — rybactwo na odcinku podbudowy naukowej pozostaje jeszcze w tyle i to tym więcej, im obejmuje bardziej naturalne i dziewicze tereny. Stąd też, o ile chów czy też hodowla ryb w sztucznych stawach, najbardziej zbliżona cechami przyrodniczymi do rolnictwa, posiada bardziej gruntownie ujęte reguły teoretyczne, o tyle młoda dyscyplina zarządzania i zagospodarowania zbiorników naturalnych stawia na tej drodze pierwsze kroki — u nas w Polsce zaledwie od niespełna 25 lat.

W dodatku rybactwo w okresie sprzed 1939 r. w rzędzie stosowanych nauk rolniczych zepchnięte było na szary koniec. Okres ten był nacechowany brakiem generalnego programu w poczynaniach naukowych w rybactwie, dość luźną więzią nauki i życia gospodarczego oraz skromnymi bardzo dotacjami na cele badawcze. Stan ten ulega stopniowo korzystnym zmianom po odrodzeniu się państwa polskiego. Podkreślić wypada, że w ustroju socjalistycznym każda dziedzina, stosownie do swego potencjału, ma należne sobie miejsce i nie jest przytłaczana i tłumiona w rozwoju przez inną, nawet o większym znaczeniu gospodarczym. Otaczając daleko idącą opieką nauki rybackie i stwarzając im wyjątkowo korzystne warunki rozwoju, ustrój ludowy równocześnie nakłada na nie duże obowiązki — służenia ogółowi oraz zachowania naściślejszej więzi z praktyką. W wyniku zrozumienia przez czynniki rządowe potrzeb rybactwa i znaczenia, jakie nauka może mieć w rozwoju tej gałęzi gospodarstwa narodowego, powstały liczne instytucje naukowe, mające na celu służenia bezpośrednio lub pośredniemu wzrostowi produkcji z obszarów wodnych.

Skoro więc placówki naukowe mają służyć zagadnieniom stosowanym, muszą pozostawać w bliskim kontakcie z życiem praktycznym. W jaki sposób ma się przejawiać współpraca nauki z praktyką? Trafna odpowiedź na to pytanie ma wielkie znaczenie. Właściwe bowiem powiązanie obu dziedzin przyczynia się w niemałym stopniu do rozwoju nauk rybackich oraz korzystnego ich oddziaływania na gospodarkę.

Współpraca nauki z życiem praktycznym w rybactwie najlepiej przedstawia się na tle poszczególnych etapów realizowania prac badawczych. Wyróżnić tu można cztery etapy:

- 1 etap — planowanie badań i doświadczeń;
- 2 etap — wykonywanie prac planowanych;
- 3 etap — sprawdzanie i korygowanie uzyskanych wyników;
- 4 etap — śledzenie efektów doświadczalnych w skali gospodarstwa produkcyjnego.

Współdziałanie nauki z praktyką w ramach poszczególnych etapów nie jest jednakowe.

1 etap. **Planowanie badań i doświadczeń.** Jak już powiedziano, instytucje naukowe mają zajmować się rozwiązywaniem potrzeb interesujących praktykę. Powinny więc one te potrzeby dobrze wyczuwać i znać, aby je móc przewidzieć w swych programach. Z tego względu muszą być reprezentowani przedstawiciele praktyki rybackiej w radach naukowych — organach po części decydujących o kierunkach prac naukowych. Niezależnie od tego instytucje te muszą pobudzać praktyków do wysuwania zagadnień wymagających rozstrzygnięcia naukowego. Akcja ta jest pożyteczna szczególnie w stosunku do pomysłów racjonalizatorskich. Wnioski składane przez ludzi pracujących zawodowo w rybactwie śródlądowym ułatwiają właściwe układanie programu prac naukowych, zbliżają go do potrzeb praktyki gospodarczej.

2 etap. **Wykonywanie planowanych prac.** Swoistość środowiska wodnego, jego różnorodność, wielka liczba gatunków organizmów w nim występujących, powodują konieczność wykraczania daleko poza mury laboratoriów i poletek doświadczalnych przy podejmowaniu prac naukowych o charakterze limnologicznym i ichtiobiologicznym. Często muszą być one prowadzone w warunkach terenowych i to bardzo różnorodnych. Niektóre z nich w ogóle nie mogą być zamknięte w ramach jednego warsztatu, lecz wymagają równoległego prowadzenia obserwacji i doświadczeń w szeregu obiektów, o odmiennych typach hydrobiologicznych. Szczególnie wyraźne jest to w badaniach zbiorników naturalnych (jeziora i rzeki). Tu z natury rzeczy placówki badawcze nie mogą zadowolić się obiektami rybackimi, prowadzonymi we własnym zarządzie, lecz muszą oprzeć się o gospodarstwa produkcyjne. W takiej sytuacji specjalnego znaczenia nabiera udział praktyków, poczynając od jedno-

stek kierowniczych, a kończąc na rybakach liniowych. Stają się oni poniekąd współuczestnikami realizowania różnych problemów naukowych; z jednej strony wspomagają naukę pod względem organizacyjnym i technicznym, z drugiej zaś — z ramienia instytucji naukowych i pod ich kierownictwem wykonują różne prace w terenie.

3 etap. Sprawdzenie i korygowanie prac. Nieodzowne jest sprawdzenie wyników prac, wykonanych w warunkach laboratoryjnych lub w wodnych poletkach doświadczalnych. Musi to być przeprowadzone w gospodarstwach produkcyjnych, jeśli bierze się pod uwagę podane na wstępie uwagi na temat zawodności wyników badań rybackich. Dopiero po takim sprawdzeniu będą one mogły być zalecane do szerszego użytku. Tu znaczenie praktyków jest naprawdę duże. Od właściwego podejścia przez nich do zagadnienia, od dokładności wykonania doświadczenia, od krytycznej oceny otrzymanych rezultatów zależeć będzie, czy wnioski wypracowane przez instytucję badawczą okażą się przydatne pod względem praktycznym.

4 etap. Realizacja wniosków. W rybactwie, w okresie przed drugą wojną światową, a także i w pierwszym okresie po odzyskaniu niepodległości, wyniki badań naukowych, często o dużym znaczeniu gospodarczym, nie były wcielane w życie. W najlepszym przypadku badania zamykały się opublikowaniem wykonanej pracy, a najczęściej kończyły swój żywot w postaci sprawozdań spoczywających w archiwach instytucji subwecjonujących. Z takim stanem stanowczo zerwaliśmy w rybactwie przyjmując, że badania naukowe mają służyć życiu gospodarczemu. Jest to nawet ważniejsze aniżeli wydrukowanie pracy badawczej, jeżeli zawiera ona wnioski natury gospodarczej. Oczywiście zagadnienie to musi być jednakowo rozumiane przez obie strony, tj. przez czynniki naukowo-badawcze i gospodarcze. W poprzednim okresie istniał brak instytucji centralizującej dokumentację naukową na odcinku rybactwa. To z jednej strony wielce utrudniało planowanie prac badawczych, zaś z drugiej strony realizowanie ich wyników. Obecnie zagadnienie przybrało nową postać. Skoncentrowanie zarządu gospodarstw stawowych i jeziorowych w ręku Zjednoczenia Państwowych Gospodarstw Rybackich, a rybołówstwa w znacznej części rzek w Polskim Związku Wędkarskim i spółdzielczości produkcyjnej, znakomicie usprawnia tę akcję. Jeżeli jednak czynniki gospodarcze nie ujmą w swe ręce propagowania i wcielania w życie wniosków wypracowanych przez naukę i sprawdzonych praktycznie, sprawa nie ruszy naprzód. Zagadnienie to nie jest takie proste, jak się wydaje na pierwszy rzut oka. Wymaga bowiem umiejętnego kierownictwa, stałego zachęcania, przełamania tkwiącego wśród wielu z nas tradycjonalizmu i zamykania do rutyny.

Jakie powinny być efekty współpracy praktyki z nauką? Odpowiedź

jest prosta. Wyniki badań pozwolą na lepsze zagospodarowanie wód, a tym samym wzmogą produkcję rybacką. Przestrzec jednak trzeba, że w większości przypadków nie będzie można oczekiwać szybkich rezultatów.

W konkluzji można stwierdzić, że rybactwo posiada obecnie niezwykle cenny instrument, jakim są liczne instytucje badawcze. Od nas wszystkich specjalistów rybackich pracujących w nauce czy też w praktyce zależy, czy ten instrument będzie działać sprawnie i wydajnie.

### *Zasady i technika organizowania prac badawczych w rybactwie*

Przechodząc do omówienia zasad i techniki organizowania prac zespołowych muszę zastrzec — w nawiązaniu do części pierwszej artykułu — że nie będę w stanie uniknąć pewnych powtórzeń, może inaczej ujętych. Wiedzy obecnie daleko posuniętej w różnych dziedzinach i kierunkach nie może już opanować jeden człowiek, nawet najbardziej utalentowany. To pociąga za sobą konieczność współpracowania różnych specjalistów. W treściwym ujęciu w zagadnieniu tym można wyodrębnić kilka reguł w ujęciu słownym prostych, lecz trudnych w wykonaniu.

**Reguła 1.** Jest rzeczą konieczną, aby organizujący i kierujący zespołem naprawdę rozumiał ideę pracy zbiorowej. Aby podejmował ją nie dlatego, że jest ona obecnie modna, albo że wynika z nakazu władz wyższych, lecz dlatego, że bez takiego rozwiązania nie może być mowy o kompleksowym ujęciu zagadnienia. A więc musi on mieć chęć i umiejętność szczerego oderwania się od swych indywidualnych zainteresowań i koncepcji, a w razie potrzeby nawet oddania inicjatywy innym, bardziej odpowiednim osobom, zaproszonym do współpracy. Innymi słowy musi umieć i chcieć „matkować”.

**Reguła 2.** Organizator musi wyraźnie sprecyzować cel, który zespół ma do rozwiązania. Musi to zrobić w ujęciu zrozumiałym tak dalece, aby członkowie zespołu dobrze go przyswoili. W innych przypadkach wyniki będą dość nikłe. Niejasność, czy też niedomówienia mogą spowodować, że przy ostatecznym opracowywaniu zagadnienia stwierdzi się zaniedbanie dokonania niektórych badań lub braku pewnych danych, których odtworzenie już nie jest możliwe. Więc jeszcze raz z naciskiem podkreślam konieczność konkretnego sprecyzowania zadania, które ma zrealizować zespół, jeśli zbiorowe opracowanie ma ująć zagadnienie w sposób kompleksowy.

**Reguła 3.** Niemniej ważne jest umiejętne dobranie członków organizowanego zespołu spośród ludzi zatrudnionych w nauce i praktyków. Jest to warunek sine qua non. Odpowiedni dobór ludzi wymaga dużego doświadczenia, uzdolnień organizacyjnych, znajomości środowiska, bezinteresowności.

**Reguła 4.** Duże znaczenie mają osobiste zainteresowania poszczególnych członków zespołu zaproszonych do kooperacji, nie związane bezpośrednio z tematem, uzgodnionym w ramach zadania określonego dla całego zespołu. Często dla kooperanta nie jest to jednak wystarczające. Bo jakkolwiek współpracownik często opracowuje temat ważny, nawet czołowy w kompleksie — o czym należy umieć go przekonać — tym niemniej zwykle stanowi to zaledwie wycinek całości problemu podjętego przez zespół. To często nie wystarcza członkowi zespołu. Trzeba więc go czymś więcej zachęcić.

**Reguła 5.** Rybacy, szczególnie pracujący zawodowo, laboranci i inni wykonawcy prac fizycznych i pomocniczych muszą dobrze rozumieć cel, do którego zmierza organizator pracy zespołowej. Takiego pracownika nie wolno zbywać zwykłym poleceniem i przyobiecaniem określonych korzyści natury materialnej za dokonaną czynność. Owszem, należy mu się wynagrodzenie za dodatkową pracę wykraczającą poza zakres jego obowiązków, ale poza tym trzeba w nim obudzić przekonanie o ważności powierzonych mu roboty; utwierdzić go należy w przeświadczeniu, że czynności, które ma wykonać bądź indywidualnie, bądź też w ramach np. całej brygady rybackiej, będą pożyteczne dla gospodarstwa, w którym pracuje, co znajdzie wyraz w podniesieniu produkcji a tym samym zarobków załogi, w tym także jego. Na tym szczeblu nieodzowne jest także posługiwanie się własnym przykładem, być może prostym, lecz pewnym w skutkach. Pod tym względem trzeba postępować z dużą dozą pewności siebie — o wypadku powodującym nieudanie się pierwszych kroków nie może być mowy. Skoro przykład uda się, a tego trzeba za wszelką cenę dokonać, członkowie dalszych ogniw będą mieli znaczne ułatwienia realizacji swych zadań. Chodzi o to, aby najniższe ogniwo — liniowy rybak, czy też laborant — zapomniawszy przy wypełnianiu zleconych zadań o kierującym organizatorze zespołu i zaczął używać zwrotu „ja” albo „my”. Skoro to nastąpi, można być pewnym, że akcja będzie wykonana nawet mimo niepowodzeń i błędów, co też może się zdarzyć.

**Reguła 6.** Nie potrzebuję uzasadniać, że kierownictwo gospodarstwa (dyrektor, ichtiolodzy) musi wierzyć w przedsięwzięcie naukowe podejmowane na jego terenie. Tu bodźce materialne w postaci dodatkowego wynagrodzenia za pracę, wykraczającą poza zakres obowiązków, są mniej istotne. Ważniejsze jest wpojenie przekonania, że akcja prowadzona przez koła naukowe, pomimo pewnych niedogodności, przyniesie korzyści gospodarstwu, co jest równoznaczne także z osobistymi korzyściami kierownictwa.

**Reguła 7.** Przechodzę do członków zespołu rekrutującego się spośród pomocniczego personelu naukowego. Tu strona materialna coraz bardziej usuwa się na dalszy plan, zwłaszcza przy coraz bardziej skąpych ho-

norariach, wobec słusznej zasady ograniczania do niezbędnego minimum powodzi słów w pracach drukowanych. Jednak należy pamiętać, że wciągnięcie do zespołu młodych naukowców, posiadających dobre przygotowanie i odznaczających się w pracy niewyczerpanym jeszcze dynamizmem, decyduje o rozwiązaniu tematów powierzonych im do wykonania. Muszą być oni także godziwie wynagrodzeni. Jednak skoro możliwości natury materialnej dla tej grupy osób niestety są ograniczone, trzeba znaleźć inny sposób wywołania ich zainteresowania. Widzę to w umożliwieniu im pomnożenia osiągnięć twórczych o jedną lub kilka pozycji i to interesujących. Zdobędą zasłużony przez to rozgłos w świecie naukowym, co ułatwi im posuwanie się w karierze w obranej dziedzinie. Oczywiście, zawsze będzie tu nieodzowna pomoc ze strony ich mistrzów — nauczycieli.

**Reguła 8.** Posuwając się konsekwentnie coraz wyżej organizator dosięga najwyższego szczytu — samodzielnych pracowników naukowych. Ci członkowie zespołu są jeszcze w mniejszym stopniu zainteresowani w tematach, które podjęli się wykonać zespołowo. Tej grupy osób nie można pozyskać względami finansowymi, zwykle małymi. Ponadto jeszcze kierujący zespołem ma niewdzięczny obowiązek rzeczowej nieustępliwości, w przypadku gdy temat odbiega zbyt od założeń, uzgodnionych z wykonującym — to zaś może łatwo spowodować zniechęcenie u osób zaliczonych do tej grupy. Trzeba więc używać innych sposobów dla utrzymania w nich napięcia przy realizacji tematu w pracy zbiorowej i wykazać przy tym duży takt. Taki sposób widzę w okazaniu daleko posuniętej pomocy w zbieraniu dodatkowych materiałów do prac stanowiących ich „hobby” w zakresie uprawianej przez nich dyscypliny. Przez to powstaną inne prace, wykonane być może zbiorowym wysiłkiem. Ale w takich przyszłych zespołach organizator kierujący obecnym zespołem może już nie brać udziału z różnych względów. Jediną nagrodą dla organizatora może być ewentualnie wzmianka ze strony autora, że praca została wykonana na podstawie materiałów zebranych przy sposobności realizowania zbiorowego opracowania zespołu kierowanego przez X-go.

**Reguła 9.** Pozostaje do rozstrzygnięcia jeszcze to, czy kierujący zespołem może być jednym z twórców lub autorów częściowego tematu w prowadzonej pracy zbiorowej. Odpowiedź na to pytanie jest krótka i jedyna. Nie tylko może, lecz powinien. To bowiem przyczynia się do podniesienia jego autorytetu u pozostałych członków zespołu i stwarza pewność, że ich prace będą doprowadzone do końca i ewentualnie ogłoszone.

W ten sposób moglibyśmy zakończyć nasze rozważania, gdyby nie konieczność dodania pewnych uwag. Praca, skoro ma służyć życiu gospodarczemu bezpośrednio, a więc posiadać charakter stosowany, nie będzie przyjęta przez praktykę, jeżeli będzie rozwlekła i stosunkowo mało zro-

zumiała. Z tego też powodu musi być ona umiejętnie opracowana, zwięzłe i zrozumiałe dla osób pracujących zawodowo. Nie jest więc wystarczające opublikowanie samej pracy. Zwykle, wskutek skomplikowanego charakteru, będzie ona dostępna tylko dla nielicznych osób. W dodatku praca po długim zaleganiu na półkach bibliotecznych może stracić na aktualności zanim znajdzie możliwość zastosowania, co może zdarzać się coraz częściej wobec potęgującego się szybkiego rozwoju nauk. Wskutek tego obok opublikowania pracy staje się nieodzowne wydanie równocześnie z nią krótkiej, zwartej broszurki, zawierającej jej streszczenie, sporządzone w sposób umiejętny i wyposażonej w konkretne wnioski i zalecenia, dotyczące zastosowania wyników pracy w życiu praktycznym. I tu znów wkraczamy w nową i nie mniej skomplikowaną dziedzinę, jaką jest wdrażanie rezultatów pracy naukowo-badawczej w życie.

Przykładem może być kilka prac zespołowych, w których uczestniczyłem i którymi kierowałem. Np. „Biologiczno-rybackie badania Wisły” — str. 307, czy też „Poszukiwanie podstaw rybackiego zagospodarowania jezior” — str. 375 lub wreszcie „Monografia Biologiczno-gospodarcza troci z jez. Wdzydze” — str. 770. Dla porównania z tą ostatnią biorę małą broszurkę pt. „Wskazania praktyczne przy wsiedlaniu troci jeziorowej do jezior i zbiorników zaporowych”. Ma ona objętość 14 stron i zawiera wszystkie nieodzowne dane i wskazania potrzebne do zastosowania praktycznego. Czyli książka posiadająca 800 stron i broszura zaledwie 14 stronicowa, którą uważam za wzorzec opracowań podobnego rodzaju. Opracowanie jednak tak małej broszurki z obszernej i wyczerpującej pracy jest dość trudne i wymaga nie tylko wiedzy ale i doświadczenia.

Na zakończenie spróbuję ustalić przymioty, które zdaniem moim powinien posiadać organizujący i kierujący pracami zespołowymi, ujmując je w punkty. A więc organizator musi:

1. Potrafić usunąć się w cień i to w tym większym stopniu, im ma do czynienia z wykonawcą niższego rzędu.
2. Umieć wzbudzić wśród członków zespołu zainteresowanie i wiarę w przedsięwzięcie podjęte przez niego i przekonać każdego kooperanta o ważności i znaczeniu zadania, jakie ma do rozwiązania.
3. W sprawach zasadniczych, związanych z realizacją celu pracy, musi być nieustępliwy, przy czym posiadać wiele taktu, aby nie zrazić i nie zniechęcić poszczególnych partnerów.
4. W żadnym przypadku nie może być zazdrosny w stosunku osiągnięć innych członków zespołu, zwłaszcza młodszych:
  - a) zazdrość jest typową oznaką starości umysłu, którą ze wszech miar należy zwalczać, co nieraz wymaga dużego wysiłku;
  - b) jeśli partnerzy są zdolni, to i tak albo już przerośli, albo w swoim czasie przerosną swego kierownika (jest to nieuchronne prawo życia)



i trzeba cieszyć się z tego i być dumnym, że potrafiło się im stworzyć odpowiednie warunki;

c) skoro zazdrości nie można opanować, trzeba niestety przyznać się do klęski, złożyć broń i przekazać kierownictwo zespołem w bardziej właściwe ręce.

5. Kierujący zespołem musi być zdolny doprowadzenia do końca podjętej pracy zbiorowej; odpowiada on nie tylko przed własnym sumieniem, lecz także przed licznym gronem osób, które wciągnął do rozwiązania problemu.

6. Musi on potrafić „matkować” każdemu członkowi zespołu, nawet kosztem wyrzeczeń osobistych, odstępując swoje koncepcje innej jednostce, skoro istnieje przypuszczenie, że może je lepiej wykonać.

7. Organizator powinien być bardzo ostrożny w swych posunięciach, zawsze mając na uwadze, że reprezentuje nie tylko siebie, ale liczne grono osób zaproszonych do współpracy.

8. Pomimo ostrożności musi być on zdolny do podejmowania wiążącej decyzji w zagadnieniach spornych i posiadać ku temu odpowiedni autorytet.

9. Pomimo ostrożności w posunięciach zasadniczych, człowiek taki musi być śmiały; jednak musi on postępować na zimno, uwzględniając posiadane atuty sprowadzające ryzyko do minimum.

10. Musi on też uczestniczyć jako współtwórca lub autor w częściowych tematach pracy zbiorowej, co jest niezbędne dla utrzymania jego autorytetu.

W nawiązaniu do podanych przeze mnie zasad warto zadać pytanie, czy w razie ich spełnienia można być pewnym, że zaplanowana praca zbiorowa doprowadzona zostanie pomyślnie do końca. W większości przypadków tak — ale nie zawsze. Na przytoczenie tu ciekawych przykładów z mojej wieloletniej praktyki w tym zakresie niestety brak już jest miejsca.