

<http://autonom.edu.pl>

**Józef KOSSECKI, *Jak sterować społeczeństwem*, Młodzieżowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1984.**

Zeskanował i opracował W.D. (autonom@o2.pl).

Wersja z dn. 01.03.2008.

## **Od autora**

W ostatnim czasie w społeczeństwie polskim powszechne jest przekonanie, że reforma naszego życia społeczno-gospodarczego stała się koniecznością. Istnieją co prawda grupy ludzi, którzy łudzą się, że podobnie jak po 1958 i 1970 r. — skończy się i tym razem na połowicznych i pozornych działaniach, ale nie mówią tego głośno.

Opracowano też różne warianty reformy — głównie gospodarki. Najbardziej znany jest projekt przedłożony przez partyjno-rządową Komisję do Spraw Reformy Gospodarczej, zatytułowany „Kierunki reformy gospodarczej”, wydany w lipcu 1981 r.

W niniejszej książce nie zamierzam przedstawiać jakiegoś jeszcze jednego – konkurencyjnego – programu reformy gospodarki czy życia społecznego. Zawiera ona tylko pewne refleksje na temat reformy polskiego systemu sterowania społecznego.

System sterowania to coś więcej niż sam tylko system organizacji i zarządzania gospodarką. Jeżeli przez sterowanie rozumieć wywieranie pożądanego wpływu na określone zjawiska, wówczas przez system sterowania społecznego rozumieć będziemy zbiór uporządkowanych i powiązanych ze sobą procesów sterowania społecznego – w gospodarce, kulturze, nauce, administracji i innych dziedzinach życia społecznego, zmierzających do osiągnięcia określonych celów społecznych.

W zależności od różnych warunków – wewnętrznych i zewnętrznych – określony system w mniejszym lub większym stopniu zapewnia osiągnięcie celów, jakie przed nim stoją. W pewnych sytuacjach, wskutek zmiany warunków, system sterowania społecznego może przestać zapewniać realizację wytyczonych celów i wówczas musi ulec zmianie.

W pierwszym rozdziale przedstawiam moje rozważania, z których wynika, że – mimo pewnych analogii z r. 1956 czy 1970 – sytuacja obecna jest inna, a reforma systemu

sterowania społecznego jest dziś koniecznością, bez niej bowiem dalszy rozwój społeczno-gospodarczy naszego kraju jest już niemożliwy. Nie można też traktować reformy jako zachcianki społeczeństwa czy aktu dobrej woli władzy. Nie można się też łudzić, że bez większych zmian systemu sterowania społecznego „odbijemy się od dna” i wszystko wróci do dawnej sytuacji.

W następnych rozdziałach omawiam te problemy, które muszą zostać rozwiązane bez względu na to, jaki wariant reformy zostałby przyjęty.

Bardzo często różne projekty reform zawierają wiele szczegółów organizacyjno-prawnych, wiele szczegółowych postulatów, natomiast w pewnych zasadniczych sprawach są niekonsekwentne. Tymczasem powodzenie w realizacji projektu reformy zależeć będzie przede wszystkim od tego, czy w sposób konsekwentny rozwiąże zasadnicze problemy – takie jak rozdział decyzji i odpowiedzialności za nie, problemy kadrowe i wreszcie problemy informacji, bez których trudno podejmować czy kontrolować jakiegokolwiek decyzje.

Istotna jest przy tym konsekwencja we wszystkich dziedzinach życia społecznego, które stanowi pewną całość i rozwiązania w jednej dziedzinie wymagają odpowiednich rozwiązań w innych – np. decentralizacja decyzji wymaga decentralizacji dostępu do informacji (koniecznych do podejmowania tych decyzji) informacji, a także odpowiedniego przygotowania kadr kierowniczych, aby umiały one samodzielnie decydować.

Wszelkie niekonsekwencje w przyjętych rozwiązaniach muszą prowadzić do konfliktów i paraliżować skuteczność działania reformy. Decentralizacja decyzji niewiele pomoże, jeśli zasadnicze informacje nie będą dostępne dla niższych szczebli struktury decyzyjnej albo też gdy decydenci niższych szczebli nie będą mieć odpowiednich kwalifikacji.

Wszelkie niejasności w rozwiązaniach tych zasadniczych problemów systemu sterowania społecznego muszą również rodzić konflikty i dezorganizować życie społeczno-gospodarcze. Jeszcze gorsze wyniki przynieść musi pozostawienie bez rozstrzygnięcia, w koncepcji reformy przyjętej do realizacji, tych zasadniczych problemów, a tak właśnie postępuje się w niektórych projektach.

Oczywiście z przyjętych rozstrzygnięć w sprawach węzłowych muszą wynikać rozstrzygnięcia problemów szczegółowych.

Naturalnie realne rozstrzygnięcia węzłowych problemów zależą przede wszystkim od układu sił społecznych i nawet najlepsze rozwiązania teoretyczne nie będą miały wpływu na życie, gdy nie zechcą ich realizować siły społeczne, dominujące w danym narodzie w określonym czasie.

W obecnych realiach społecznych w Polsce oznacza to, że praktyczny kształt reformy naszego systemu sterowania społecznego zależeć będzie przede wszystkim od postawy i działań klasy robotniczej.

Żaden kraj nie znajduje się wypróżni i na sytuację jego wywierają wpływ również działania innych państw i innych społeczeństw — z tych spraw również trzeba zdawać sobie sprawę przy rozpatrywaniu problemów reformy systemu sterowania.

Chociaż nie wszystkie węzłowe problemy reformy systemu sterowania społecznego w Polsce, o których będzie tu mowa, znalazły rozwiązania w różnych projektach reform, tym niemniej na podstawie znajomości ogólnych praw rządzących procesami sterowania społecznego (których badaniem zajmuje się cybernetyka społeczna) można stwierdzić, że powodzenie każdej próby reformy zależeć będzie właśnie od rozwiązania tych problemów, stanowiąc konieczny, chociaż niewystarczający warunek ich powodzenia.

## Wstęp

Obiegowe poglądy dotycząca przyczyn obecnego polskiego kryzysu oscylują najczęściej wokół dwu podstawowych teorii. Zwolennicy pierwszej dopatrują się w nim cech typowych i szukają analogii z poprzednimi kryzysami (1956, 1970, 1976). Powiadają przy tym często, że w naszym systemie jest „co pięć lat zjazd, a co dziesięć kryzys”, należy więc tylko cierpliwie przeczekać obecną sytuację, a za jakiś czas wszystko samo wróci „do normy” — tzn. do stanu sprzed kryzysu. Oczywiście w związku z tym są oni raczej przeciwni przeprowadzaniu jakichkolwiek dalej idących reform. Natomiast zwolennicy drugiej koncepcji uwalniają, że obecny kryzys ma charakter wyjątkowy, wszelkie więc analogie z poprzednimi mają bardzo ograniczone zastosowanie. Wskazują też na ostry i głęboki jego charakter, podkreślając, że bez daleko idących reform nie da się z niego wyjść.

Każde zjawisko historyczne ma zarówno pewne cechy typowe, występujące w wielu analogicznych zjawiskach, jak też pewne jemu tylko właściwe cechy oryginalne. Naukowców bardziej interesują cechy typowe, powtarzalne oraz ogólne prawa, artystów zaś raczej cechy oryginalne, które jednak pewnym ogólnym prawom podlegają. Zdecydowana większość naszego narodu preferuje stanowisko artystów niż naukowców. Jednakże ludzie, którzy chcą działać w sposób planowy, muszą dysponować wiedzą dotyczącą przede wszystkim cech typowych, a także pewnych ogólnych prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami, gdyż tylko taka wiedza pozwala przewidywać i planować działania,

Jako że cybernetyka społeczna ma dostarczać informacji umożliwiających celowe wpływanie na procesy społeczne, powinna ona przede wszystkim badać ogólne prawa, które rządzą tymi procesami. Tylko bowiem znajomość tych praw pozwala na przewidywanie zjawisk społecznych z pewną dokładnością oraz celowe planowanie działań mających na celu wywieranie wpływu na te zjawiska.

Powstaje w związku z tym pytanie, czy i w jakim stopniu można było obecny kryzys przewidzieć, a także, czy można przewidzieć jego dalszy przebieg. Prognoz było wiele.

W 1975 r. ukazało się pierwsze wydanie mojej książki *Cybernetyka społeczna*. W rozdziale dotyczącym procesów powstawania i rozwoju ruchów społeczno-politycznych opisany został typowy przebieg kryzysów społeczno-politycznych, które zakończyć się mogą rewoltą i przewrotem. Czytamy tam m. in.:

„Sytuacja ulega zmianie, gdy moc, którą dysponuje władza, zaczyna maleć. Powodem tego mogą być albo trudności gospodarcze, albo niepowodzenia polityczne lub militarne. Pod

ich wpływem wśród członków rządu czy partii rządzącej, a także wśród wyższej biurokracji i w kołach społecznych, z których się rekrutują szefowie administracji lub dowódcy wojska, ustala się przeświadczenie o grożącej państwu ruinie finansowej, gospodarczej lub wojennej. Żaden jednak plan ratunku nie znajduje uznania i poparcia dosyć silnego, aby mógł być konsekwentnie przeprowadzony.

Postępowanie rządu i jego decyzje są chwiejne, powzięte postanowienia zanim zostaną wykonane już bywają najczęściej zmieniane albo też jednocześnie rozpoczyna się kilka wzajemnie wykluczających się planów działania. To wszystko zwiększa niepokój w warstwie rządzącej. Masa biernych obywateli najczęściej nie zdaje sobie początkowo sprawy z tego, że kurs nawy państwowej jest tak niepewny i bezplanowy. Może nawet wierzyć jeszcze w niezwalczoną potęgę państwa. Ale im bliżej steru polityki państwowej stoją odnośne warstwy społeczne, tym mniej w nich wiary i optymizmu, tym częściej słyszy się od nich słowa wróżące katastrofę, refleksje na temat czekającej państwo zguby i coraz ostrzejsze oskarżenia jednych działaczy państwowych przeciwko drugim o «zdradę czy głupotę», o brak charakteru, woli czy lekkomyślne igranie z niezadowolonym ludem, o ślepotę lub upór, nie chcący widzieć konieczności gruntownych reform, bez których państwo się nie ostoï, czy też o wywrotowe knowania dla dogodzenia własnym niechęciom czy ambicjom.

Powoli echa niepokoju myśli, pesymizmu, niewiary w przyszłość państwa, a przede wszystkim ostrych krytyk nieudolnej polityki państwowej rozpowszechniają się wśród bardziej wykształconych warstw społeczeństwa, budząc w nich zaniepokojenie o los państwa, niewiarę w umiejętność rządzenia tych, którzy stoją na jego czele, jednocześnie podnosząc ich wrażliwość na hasła teorii głoszących krytykę całego dotychczasowego ustroju państwowego i społecznego. Im większa była przy tym poprzednio w masie biernych obywateli wiara w potęgę państwa, tym większy w nich wzbiera gniew na winowajców załamania się ich iluzji.

Warstwa rządząca zauważa zmianę stosunku masy obywateli do państwa, rządu i administracji państwowej. «Góra» zaczyna się liczyć z rewolucją jako realną siłą. Jeżeli teraz rozkład myśli i woli w kierującej państwem warstwie społecznej objął całą tę warstwę i podzielił ją na tak zwalczające się obozy, że ani żaden program polityczny, ani żaden człowiek zjednoczyć jej dla konsekwentnego działania nie może, wtedy z reguły pierwszy wstrząs spowodowany czy to zewnętrznymi niepowodzeniami, czy kryzysem gospodarczo-finansowym prowadzi do rewolucji. Wynikające bowiem z niezaspokojenia żywotnych potrzeb ludności zaburzenia wskutek słabości rządu rozrastają się i powodują upadek dotychczasowej władzy państwowej. Do władzy dochodzą najpierw ludzie z warstwy

rzządzającej, którzy jednak stali w opozycji do ostatniego rządu. Ludzie ci zazwyczaj nie mogą jednak również opanować sytuacji i władzę może wówczas przejść w ręce ugrupowań rewolucyjnych, głoszących całkowitą krytykę całego dotychczasowego ustroju.

W opisanej powyżej sytuacji wrzenia społecznego wystarczy nagłe podziałanie bodźców o charakterze energetycznym, np. podwyżka cen żywności albo sprowokowanie rozruchów przez represje, aby spowodować przejście na stronę przeciwników władzy ludzi o motywacjach energetycznych lub o równowadze motywacji energetycznych i informacyjnych<sup>\*</sup>, z których niektórzy dysponować mogą nawet częścią mocy będącej dotychczas w dyspozycji władzy (np. przejście wojska na stronę rewolucji).

Nagła zmiana zachowania zaskakuje z reguły przedstawicieli władzy, którzy nie biorą najczęściej pod uwagę, że zmiany norm następowały przed tym przez długi okres czasu, a tylko nagła zmiana bodźców Związana z powstaniem nowej sytuacji spowodowała wystąpienie reakcji związanych z tymi normami”<sup>\*\*</sup>.

Przedstawiony powyżej scenariusz stanowi uogólnienie doświadczeń wielu kryzysów, rewolucji i przewrotów (niekoniecznie o charakterze rewolucyjnym), których morfologią była, jak się okazało, analogiczna. Warto przytoczyć kilka typowych przykładów.

W XVIII wieku, przed rewolucją, gospodarka Francji przechodziła ostry kryzys, a monarchia absolutna kryzys moralny, nie ciesząc się już takim autorytetem, jaki miała jeszcze kilkadziesiąt lat wcześniej. Sytuacja finansowa była niezwykle ciężka. Od wojny siedmioletniej kraj borykał się z deficytem (sięgającym setek milionów liwrów), który w dodatku stale się powiększał, mimo dość dobrej ogólnej sytuacji gospodarczej kraju w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XVIII stulecia. Kolejni generalni kontrolerzy finansów, ministrowie: Anne Robert Turgot, Jacques Necker, Charles Alexandre Calonne i wreszcie arcybiskup Loménie de Brienne proponowali reformy systemu finansowego państwa, polegające przede wszystkim na opodatkowaniu stanów wyższych (szlachty i duchowieństwa) oraz wprowadzeniu oszczędności w wydatkach dworu królewskiego. Dzięki tym posunięciom uzyskano by polepszenie stanu budżetu państwa, aby następnie przeprowadzić reformy gospodarcze, które by przyspieszyły rozwój ekonomiczny kraju.

Wszystkie te koncepcje spotkały się ze zdecydowanym oporem szlachty (przede wszystkim szlachty dworskiej) i kleru. Tymczasem pod koniec lat osiemdziesiątych sytuacja gospodarcza Francji bardzo się pogorszyła wskutek nieurodzajów w latach 1787 i 1788. Żyto

---

<sup>\*</sup> W języku cybernetyki społecznej ludzie o motywacjach energetycznych to tacy, którzy pracują z chęci zysku, dla kariery. Natomiast ludzie o motywacjach informacyjnych to tacy, na których działają przede wszystkim bodźce ideowo-moralne.

<sup>\*\*</sup> J. Kossecki, *Cybernetyka społeczna*, Warszawa 1975, s. 386-388.

podrożało o 100% w porównaniu z r. 1786. Burze i grad spowodowały nieurodzaj winogron. W dodatku zima 1788/89 była bardzo mroźna. W 1789 r. na przednówku ceny chleba osiągnęły poziom nie notowany od stu lat. We wsiach i małych miasteczkach ludzie przymierali głodem. Pojawiły się tysiące gotowych na wszystko włóczęgów, żebraków i nędzarzy proszących o chleb lub często zdobywających go siłą. Zachwiały się też rynek wewnętrzny. Zawarty w 1786 r. traktat handlowy z Anglią, radykalnie zmniejszający cła na towary francuskie wywożone do Anglii i angielskie sprowadzane do Francji, okazał się fatalny w skutkach dla przemysłu francuskiego, mniej nowoczesnego niż angielski. Pogłębiło to kryzys w przemyśle, zaczęły się bankructwa manufaktur.

Odpowiedzialnością za to wszystko masy ludowe obciążały klasy uprzywilejowane, posądzając je nawet o świadome ukrywanie zboża w celu sprzedania go w późniejszym okresie z większym zyskiem. W miastach zaczęło dochodzić do rozruchów; w samym zaś Paryżu 28 kwietnia 1789 r. na przedmieściu Saint-Antoine doszło do formalnego powstania, które zostało stłumione przez wojsko kosztem kilkuset, zabitych i rannych. Zaprowadzono spokój, ale nie na długo — już 14 lipca zdobyto Bastylię.

Tę sytuację wykorzystała burżuazja, która dążyła do gruntownej zmiany ustroju Francji. Przywódcy burżuazji nie tworzyli jednolitej organizacji, w celu omawiania spraw politycznych spotykali się na zebraniach łóż masońskich, towarzystw naukowych i filantropijnych, a także w salonach niektórych arystokratów, którzy liczyli na to, że będą mogli „wysadzić z siodła” swoich rywali. W szczególności przywódcy burżuazji francuskiej różnili się bardzo, ale byli zgodni co do jednego: uważali, że dotychczasowy ustrój się przeżył i musi ulec zmianie.

W pierwszym okresie rewolucji podkreślano przywiązanie do króla, a domagano się tylko reform i ograniczenia absolutyzmu, inaczej mówiąc, nie kwestionowano ustroju, lecz tylko chciano jego ulepszenia. Później, kiedy nastroje uległy radykalizacji, dwór królewski uważał, że lepiej, gdy się szerzy anarchia, gdyż doprowadzi ona do klęski rewolucji, w sekrecie opłacał nawet rewolucyjnych agitatorów, m. in. Dantona.

Ale wszystkie te manipulacje nie na wiele się zdały. Ostatecznie król i jego otoczenie zaczęli pokładać główne nadzieje w interwencji obcych wojsk: które zajmą Francję i przywrócą stare porządki, ale i te nadzieje zawiodły — w sytuacji rewolucji i kryzysu starego porządku nie było siły, która byłaby w stanie przywrócić dawne stosunki. Zaś rachuby na obcą pomoc okazały się dla Ludwika XVI tragiczne w skutkach — odnaleziona w Tuileries żelazna szkatułka z jego korespondencją, z której wynikało niezbicie, że porozumiewał się z

wrogami kraju i pragnął jego klęski, przyczyniła się walnie do wydania wyroku śmierci na króla.

Wiosna Ludów także poprzedzona była kryzysem żywnościowym, który w istotny sposób przyczynił się do radykalizacji nastrojów szerokich mas ludności. W latach 1846-1848 niemal cała Europa cierpiała głód (później, aż do I wojny światowej nie było w Europie głodu na tak wielką skalę). W trzech kolejnych latach 1845-1847 prawie wszędzie zaraza zniszczyła ziemniaki. We Francji, Niemczech i Włoszech nie obrodziło również zboże. Niemiecki Związek Celny, który przedtem był eksporterem zboża, musiał w 1846 r. sprowadzić go 165 mln litrów, zaś w 1847 r. — 250 mln. Zboże wszędzie podrożało — w Prusach o 100%, a w niektórych okolicach Francji nawet więcej. Szerzył się głód i tyfus. Zaczęły się rozruchy głodowe we Francji i Niemczech, które rozpraszano przy pomocy wojska. W Berlinie w dniach 21-24 kwietnia 1847 r. trwała tzw., rewolucja kartoflana — tłumy budowały barykady i obrzucały kamieniami wojsko. Bankrutowało wiele przedsiębiorstw, wzrosło bezrobocie i nędza. Zwiększyła się liczba przestępstw, pełno było żebraków, wzrastała też emigracja (zwłaszcza do Ameryki). Zrozpaczone masy ludowe stały się narzędziem w rękach sprytnych polityków burżuazyjnych.

Najbardziej zapalna sytuacja wytworzyła się wówczas we Francji, gdzie ani stary — siedemdziesięciokilkuletni król Ludwik Filip, ani jego główny doradca — minister Francois Guizot nie zdawali sobie sprawy z grozy sytuacji. W związku z kryzysem Bank Francji musiał pozbywać się rezerw złota na kupno zboża. Szerokie masy ludności (w tym nawet burżuazja przemysłowa) występowały przeciwko rządowi, uważając go za głównego sprawcę kryzysu. Rząd był też mocno skompromitowany licznymi procesami i oskarżeniami o nadużycia finansowe. Co prawda miał on większość parlamentu po swojej stronie, ale parlament ten nie reprezentował poglądów całego społeczeństwa, a o przeprowadzeniu reformy wyborczej minister Guizot nawet nie chciał słyszeć.

Przywódcy opozycji zaczęli publicznie krytykować rząd na specjalnie organizowanych masowych bankietach, na których, dla oszukania policji, pod pozorem toastów wygłaszano przemówienia polityczne. Rząd Guizota zaniepokoił się w końcu tymi bankietami i zabronił odbycia bankietu zapowiedzianego na 22 lutego 1848 r. w Paryżu. Lamartine powiedział na to: „Ręką policji chcecie zamknąć usta kraju”. Wprawdzie organizatorzy ulegli, ale przybyłe na bankiet tłumy robotników, rzemieślników i studentów, dowiedziawszy się o zakazie, rozpoczęły manifestacje antyrządowe. Na drugi dzień na niektórych ulicach zaczęto wznosić barykady, gwardia narodową nie tylko odmówiła udziału w rozpraszaniu manifestantów, ale nawet próbowała przeciwstawić się wojsku. Król



zdymisjonował Guizota, ale nic to nie pomogło — wieczorem powtórzyły się manifestacje. Na Bulwarze Kapucynów tłum spotkał się z wojskiem, padł strzał (nawiasem mówiąc nie wiadomo, kto strzelił), wojsko, sądząc, że zostało zaatakowane bez rozkazu rozpoczęło strzelaninę — padło 52 zabitych i 74 rannych.

Wiść o tej masakrze rozeszła się błyskawicznie po całym Paryżu. W nocy miasto pokryło się barykadami, na drugi dzień (24 lutego) rozpoczęła się wszędzie walka z wojskiem, którego część przeszła na stronę powstańców. Ludwik Filip przerażony abdykował, uciekając ze stolicy.

Sytuację wykorzystała burżuazja, bardzo sprytnie manipulując masami ludowymi; monarchia została zniesiona. Ludowi zaserwowano piękne pozory swobody (które niewiele kosztowały) — urządzano różne uroczystości, pochody, sadzenia „drzew wolności”, wygłaszano przemówienia o braterstwie ludów, powstawały liczne kluby polityczne i dzienniki, ogłoszono wolność prasy i zebrań, zniesiono karę śmierci, odbyły się (23 kwietnia) demokratyczne wybory, które przyniosły wielkie zwycięstwo burżuazji. Władzę burżuazja zachowała dla siebie. Kiedy lud nie zadowolili się pozorami i chciał przejąć władzę, organizując 15 maja powstanie, zostało ono krwawo stłumione. W sprawach rzeczywistej władzy nie było ustępstw.

Jako trzeci przykład można przytoczyć rewolucję lutową w Rosji w 1917 r. Jesienią 1916 r. i zimą 1916/1917 narastał w Rosji kryzys i sytuacja stawała się coraz bardziej napięta. Na froncie Wojsko rosyjskie nie odnosiło sukcesów, kraj popadał w coraz większą ruinę gospodarczą. W styczniu i lutym 1917 r. rozprężenie w dziedzinie aprowizacji, gospodarki surowcowej i energetycznej doszło do szczytu. Dowóz produktów do Piotr ogród u i Moskwy niemal ustał. Dawał się we znaki głód. Fabryki przerywały pracę. Zamykanie fabryk zwiększało bezrobocie.

Masy ludowe i w ogóle większość społeczeństwa odpowiedzialnością za kryzys obciążały carat, zarzucając nawet rządowi, że celowo podtrzymuje kryzys aprowizacyjny, aby wykazać, że Rosja nie może dalej prowadzić wojny.

Równocześnie trwała w Rosji ukryta akcja niemiecka — przy czym nie był to tylko wywiad wojskowy, polityczny czy gospodarczy, ale również poszukiwanie dróg do zawarcia odrębnego pokoju z państwami centralnymi. Proniemiecka frakcja grupowała się na dworze carskim wokół cesarzowej i miała wielu zwolenników w kołach konserwatywnych, które w przedłużającej się wojnie i kleskach wojsk rosyjskich upatrywały jedną z istotnych przyczyn wzrastania ruchu rewolucyjnego. W zawarciu pokoju widziano szansę powstrzymania procesu narastania nastrojów rewolucyjnych. Nie było to jednak łatwe, mimo że reakcyjni

germanofile zasiadali na fotelach ministerialnych i zajmowali wiele wpływowych stanowisk. Interesy państwa Rosji i Niemiec były sprzeczne, a w dodatku carat zaciągnął (zarówno przed wojną, jak i podczas wojny) olbrzymie pożyczki w Paryżu, Londynie i Nowym Jorku; pożyczki te szły już w miliardy i silnie wiązały zarówno carat, jak i burżuazję rosyjską z zachodnimi sojusznikami.

Kiedy na przełomie r. 1916 i 1917 sytuacja stawała się coraz bardziej napięta, a oburzenie na cara i rząd było powszechne, najbliższe tronu koła monarchistyczne, by ratować ustrój carski, myślały o zorganizowaniu zamachu stanu i zdeponowaniu nieudolnego Mikołaja II.

Tymczasem Rosję ogarnęła fala strajków politycznych, w wielu miastach robotnicy masowo demonstrowali przeciwko wojnie i caratowi. Natomiast rząd carski całą swą nadzieję pokładał w represjach policyjnych: w Piotrogradzie policja i żandarmeria otrzymały karabiny maszynowe. Natomiast minister spraw wewnętrznych Protopopow patrzył na szybko biegnące wypadki z niczym nie zmaconym spokojem. Wiele wskazuje na to, że nawet sam prowokował rozruchy, uważając, że dobrze uzbrojona w broń maszynową policja łatwo je stłumi, a następnie można będzie się rozprawić z najbardziej aktywnymi działaczami, osłabiając ruch rewolucyjny na długi czas.

Tymczasem 3 marca 1917 r. wybuchł groźny strajk w fabryce zbrojeniowej Putiłowa w Piotrogradzie. Władze zarządziły zwolnienie robotników, w odpowiedzi strajk ogarnął wiele fabryk. Sytuację zaostrzył brak chleba i opału. 8 marca nastąpiły olbrzymie demonstracje przeciwko wojnie, głodowi i caratowi. 9 marca strajki i demonstracje przybrały na sile, następnego dnia przerodziły się już w powstanie. Policja okazała się bezsilna — jak zwykle w sytuacji, gdy rewolucja ogarnia masy; wojsko odmówiło wystąpienia przeciwko ludowi (nawiasem mówiąc, kadra oficerska w ówczesnym wojsku carskim składała się już w większości nie z zawodowych, oddanych, carowi oficerów, których wielu wyginęło na froncie, lecz z oficerów rezerwy, wśród których dominowali inteligenci o lewicowych przekonaniach). 12 marca powstańcy zdobyli arsenał. Większość żołnierzy z garnizonu piotrogrodzkiego przeszła na stronę rewolucji. Kolejarzy nie dopuścili do stolicy ani cara (który przebywał w kwaterze głównej w Mohylewie), ani pułków wiernych carowi. 15 marca Mikołaj II abdykował na rzecz swego brata Michała, który jednak 16 marca również zrezygnował z władzy, przekazując ją Rządowi Tymczasowemu.

Raz jeszcze okazało się, że w sytuacji narastania rewolucji głód jest najlepszym zapalnikiem i żadne manipulacje obrońców starego porządku nie są go w stanie uratować.

Oczywiście zarówno wielkie rewolucje społeczne, jak i mniejsze przewroty (niekoniecznie o charakterze rewolucyjnym w sensie społecznym) mają nieskończenie wiele przyczyn, które decydują o ich wybuchu i przebiegu, nie należy jednak lekceważyć przyczyn bezpośrednich. Jeżeli przyczyny pośrednie porównalibyśmy do materiału wybuchowego, to przyczyny bezpośrednie (takie jak np. trudności na rynku żywnościowym) spełniałyby rolę zapalnika.

Warto też zauważyć, że przyczyny wybuchu kontrrewolucji mogą być analogiczne, np. trudności żywnościowe stanowiły doskonały pretekst niejednego reakcyjnego przewrotu.

Wielkie rewolucje społeczne wybuchają wówczas, gdy dochodzi do zasadniczej sprzeczności między ustrojem społecznym a stanem „rozwoju sił wytwórczych społeczeństwa, polegającej na tym, że przestarzały ustrój hamuje rozwój tych sił. Rewolucje takie zdarzają się stosunkowo rzadko. O wiele częściej natomiast występują mniejsze kryzysy i przewroty społeczne, nie mające charakteru wielkich rewolucji. Te mniejsze kryzysy występują wówczas, gdy dochodzi do sprzeczności między systemem sterowania społecznego a stanem świadomości społecznej związanym z aktualnym stanem sił wytwórczych społeczeństwa.

System sterowania społecznego jest to zorganizowany układ wszelkiego rodzaju procesów społeczno-sterowniczych zachodzących w danym społeczeństwie zarówno w sferze produkcji, jak propagandy, kultury, nauki, oświaty, administracji itp. Stanowi on istotny element ustroju społecznego, ale nie wyczerpuje jego całości (nie wszystkie elementy ustroju społecznego dają się sterować). Zmiana systemu sterowania społecznego nie musi być w związku z tym równoznaczna ze zmianą ustroju, np. w Niemczech w 1933 r. w związku z dojściem Hitlera do władzy nastąpiła zmiana systemu sterowania społecznego, ale nie oznaczało to bynajmniej zamiany panującego tam wówczas ustroju kapitalistycznego.

Zmiana systemu sterowania społecznego może się dokonać zarówno w drodze pokojowej, jak i w drodze krwawego przewrotu — decyduje o tym przede wszystkim siła oporu warstw związanych ze starym systemem (np. biurokracji). W przypadku gdy stare metody sterowania społeczeństwem przestają być skuteczne, gdyż ogół tego społeczeństwa ma już ich dość i nie chce się im poddawać, a aparat sterujący społeczeństwem nie chce zmienić swych dotychczasowych metod, dochodzi do kryzysu, konfliktu społecznego i przewrotu, który — powtarzam — nie musi być równoznaczny ze zmianą ustroju społeczno-gospodarczego.

Jeżeli natomiast warstwy rządzące w porę zrozumieją potrzebę zmiany systemu sterowania społecznego i w odpowiednim czasie wprowadzą konieczne reformy, wówczas

nastąpić może spokojne „miękkie lądowanie” — jak to miało miejsce np. w Hiszpanii w latach siedemdziesiątych.

W dalszym ciągu tej książki opiszę bliżej mechanizmy takich zmian systemu sterowania społecznego, które nie łączą się ze zmianą ustroju. Przed koniecznością takiej właśnie zmiany stoi dzisiaj Polska.

## **Ekstensywne i intensywne systemy sterowania społecznego**

### **Ekstensywny i intensywny rozwój społeczno-gospodarczy**

Ujmując zagadnienie najbardziej syntetycznie stwierdzić można, że o rozwoju społeczno-gospodarczym decydują dwa podstawowe czynniki: liczbą ludności czynnej zawodowo oraz średnia społeczna wydajność pracy. Wzrost każdego z tych dwu czynników stanowić może drogę do rozwoju potencjału gospodarczego.

Ekstensywny rozwój społeczno-gospodarczy występuje wówczas, gdy przy względnie stałej lub wolno zmieniającej się wydajności pracy względnie szybko wzrasta liczba ludności czynnej zawodowo. Wzrost ten może być wynikiem odpowiedniej struktury demograficznej społeczeństwa, dzięki której na rynek pracy wchodzi dostatecznie liczne roczniki młodzieży, albo też skutkiem aktywizacji tych. grup ludności, które dotychczas nie wykazywały aktywności zawodowej (np. wzrost zatrudnienia kobiet), czy wreszcie wynikiem importu siły roboczej z zagranicy.

Z intensywnym rozwojem społeczno-gospodarczym mamy do czynienia wówczas, gdy przy względnie stałej lub wolno zmieniającej się liczbie ludności czynnej zawodowo względnie szybko wzrasta wydajność pracy społeczeństwa. Wzrost wydajności pracy w długich okresach nie może być wynikiem wzrostu wysiłku ludzkiego, który ma określone psychofizyczne granice, lecz musi wynikać z wprowadzania do gospodarki i życia społecznego wszelkiego rodzaju innowacji w postaci wynalazków, usprawnień technicznych, organizacyjnych itp. Wyrażając się językiem cybernetyki społecznej możemy to krótko określić jako wprowadzanie nowych informacji do układu zorganizowanego, jakim jest społeczeństwo. Rozwój intensywny jest możliwy wówczas, gdy społeczeństwo ma wydajny system badań naukowych, wynalazczości i racjonalizacji, sprawny obieg informacji oraz system wdrożeń — wszystko to wymaga odpowiednio przeszkolonej kadry (zwłaszcza kadry kierowniczej); czynnikiem ułatwiającym rozwój intensywny może być również import informacji z zagranicy (np. zakup licencji, ciągów technologicznych itp.).

Możliwości rozwoju ekstensywnego kończą się wówczas, gdy podaż siły roboczej przestaje wzrastać, czy tym bardziej wtedy, gdy zaczyna ona maleć. Powodem może być spadek liczby urodzeń, który — wprawdzie nie od razu, lecz po odpowiednim czasie (gdy roczniki o zmniejszonej liczebności zaczną wchodzić w wiek aktywności zawodowej) — wpływa na spadek podaży siły roboczej. Inną przyczyną może być zablokowanie możliwości

importu siły robocze z zagranicy, a także silna emigracja ludności w wieku produkcyjnym. Analogiczne skutki może również wywołać wojna lub jakaś inna katastrofa (np. epidemia).

Rozwój intensywny staje się niemożliwy wówczas, gdy zostaną zablokowane możliwości wprowadzania nowych informacji do układu zorganizowanego, jakim jest społeczeństwo. Powodem tego może być spadek wydajności społecznych procesów produkcji informacji — zarówno w nauce, kulturze, jak życiu gospodarczym. Również wszelkie blokady procesów przetwarzania i przekazu informacji, czy wreszcie niewydolność systemu wdrożeń wszelkiego rodzaju innowacji w życiu społeczno-gospodarczym przynoszą takie same rezultaty.

Spadek zainteresowania ludzi wynikami ich pracy może być również bardzo niebezpieczny, zwłaszcza dla rozwoju intensywnego.

Wyrażając się skrótowo można powiedzieć, że istotą rozwoju ekstensywnego jest mnożenie stanowisk pracy bez specjalnego ich unowocześniania, natomiast istota rozwoju intensywnego polega na ciągłym unowocześnianiu metod pracy bez zwiększania liczby stanowisk pracy.

Przy rozwoju ekstensywnym nieuchronne jest stałe, odpowiednio szybkie zwiększanie globalnego zużycia materiałów i energii, które prędzej czy później musi prowadzić do wyczerpania dostępnych dla społeczeństwa zasobów materiałów i energii, a w konsekwencji do kryzysu materiałowego i energetycznego. Ponadto rozwój ekstensywny musi się łączyć ze stałym wzrostem liczby ludności, który na danym zamkniętym obszarze nie może trwać w nieskończoność. Dla każdego kraju ma on swoje granice.

Przy rozwoju intensywnym sytuacja jest inna — jego istotą jest bowiem wzrost intensywności procesów informacyjnych w społeczeństwie jako układzie zorganizowanym. Można więc przy tym typie rozwoju społeczno-gospodarczego utrzymać zużycie materiałów i energii na stałym (a przynajmniej niezbyt szybko rosnącym) poziomie. To samo dotyczy wzrostu liczby zatrudnionych w gospodarce. Natomiast konieczne jest permanentne zwiększanie intensywności procesów informacyjnych.

Krótko mówiąc, przy rozwoju ekstensywnym musi wzrastać globalnie zużycie materiałów i energii przez gospodarkę społeczną, natomiast nie musi wzrastać zużycie informacji. Przy rozwoju intensywnym musi wzrastać wydajność procesów informacyjnych (produkowania i wchłaniania przez życie społeczno-gospodarcze wszelkiego rodzaju innowacji), natomiast nie musi wzrastać zużycie materiałów i energii. W związku z tym w sytuacjach, gdy kończą się możliwości rozwoju ekstensywnego, powstaje konieczność

przejścia na rozwój intensywny — który nie ma tego rodzaju ograniczeń, jak rozwój ekstensywny.

Oczywiście w praktyce życia społeczno-gospodarczego mamy najczęściej do czynienia z mieszanymi typami rozwoju, w których występują elementy zarówno rozwoju ekstensywnego, jak i intensywnego. Z reguły jednak przeważają elementy jednego z nich, a w związku z tym dominują cechy jednego systemu.

### **Ekstensywne i intensywne systemy sterowania społecznego**

Z obu omówionymi wyżej typami rozwoju społeczno-gospodarczego łączą się określone systemy sterowania społecznego — rozumiane i jako planowe i zorganizowane wywieranie wpływu na działania społeczne w skali całego narodu. W ramach systemu sterowania społecznego funkcjonują ogólne charakterystyczne dlań metody organizacji i kierowania, metody działania politycznego, oddziaływania za pośrednictwem propagandy, wychowania, kultury itd.

System sterowania społecznego charakterystyczny dla typu rozwoju ekstensywnego nie przywiązuje wielkiej wagi do spraw innowacji, wdrażania nowych systemów organizacyjnych, nowych osiągnięć w dziedzinie kultury i nauki itp., starając się o zachowanie mniej więcej nie zmienionego stanu technologii i organizacji społeczeństwa oraz stałych metod sterowania działaniami społecznymi. Stosowane są przy tym różne blokady procesów informacyjnych, jak np. ostra cenzura prewencyjna.

Rynek pracy jest tą dziedziną życia społeczno-gospodarczego, w której praktycznie nie da się zahamować działania prawa popytu i podaży.

Rozwój ekstensywny jest możliwy wówczas, gdy na rynku pracy występuje odpowiednio duża podaż siły roboczej. Przy dużej podaży siły roboczej jest ona stosunkowo tania. W związku z tym system sterowania społecznego charakterystyczny dla ekstensywnego typu rozwoju społeczno-gospodarczego — który będziemy w skrócie nazywać ekstensywnym systemem sterowania społecznego — nie musi zbyt liczyć się z potrzebami ludności pracującej, traktując ją w sposób „energiczny”. Jeżeli pracownicy nie chcą pracować lub są nieposłuszni, wówczas można ich traktować ostro — karać, a nawet wyrzucać z pracy, przyjmując na ich miejsce innych, którzy pracy poszukują. Jeżeli ludzie buntują się nie chcąc słuchać władz politycznych, wówczas można ich zamykać do więzienia, odbierać im możliwość znalezienia pracy i w ogóle odpowiednio ostro represjonować.

Dla ekstensywnych systemów sterowania społecznego charakterystyczne jest chroniczne niedoinwestowanie tych wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego, które pracują bezpośrednio ma potrzeby szerokich warstw ludności, takich jak — rolnictwo, przemysł spożywczy i w ogóle przemysł lekki, budownictwo mieszkaniowe, komunikacja miejska, ochrona zdrowia, ochrona środowiska, sieć żłobków, przedszkoli, szkół, wszelkiego rodzaju usługi dla ludności itd.

Konieczność ciągłego budowania odpowiednio dużej liczby nowych stanowisk pracy zmusza w tym systemie sterowania do inwestowania przede wszystkim w przemysł ciężki oraz surowcowy i energetykę, a także powoduje dużą materiałochłonność i energochłonność gospodarki.

Kadry kierownicze przy ekstensywnym systemie sterowania społecznego nie muszą być specjalnie, w sposób regularny, kształcone w zakresie metod sterowania działaniami ludzi; mogą one powoli uczyć się tych metod w praktyce. Nabyte doświadczenia są wykorzystywane niemal do końca życia, gdyż organizacją pracy i metody kierowania ludźmi albo w ogóle się nie zmieniają, albo zmieniają się bardzo powoli.

Ponieważ na zdobywanie odpowiednich umiejętności poprzez praktykę trzeba długiego czasu, zatem ludzie obejmują przy tym systemie stanowiska kierownicze w zaawansowanym wieku. Na najwyższych stanowiskach zasiadają najczęściej starcy.

Bardzo często ma też miejsce nepotyzm. O ile ludzie, którzy nie mają odpowiednich powiązań rodzinnych, muszą zdobywać wiedzę konieczną do kierowania ludźmi poprzez własne doświadczenia praktyczne, a to jest zawsze długa droga, o tyle ludzie spokrewnieni z dygnitarzami mogą zdobywać informacje bezpośrednio od swych krewnych, dystansując rywali.

Trzeba też stwierdzić, że ekstensywny system sterowania nie stawia zbyt wysokich wymagań intelektualnych również szerokim rzeszom ludności pracującej — metody pracy pozostają stałe, a co najwyżej zmieniają się bardzo powoli i w związku z tym przeciętny pracownik, gdy raz nauczy się określonych metod pracy, może je potem stosować przez bardzo długi okres.

Wszystko to powoduje, że jeżeli tylko są możliwości stosowania systemu ekstensywnego, wówczas jest on bardzo chętnie stosowany, zwłaszcza przez kadry kierownicze, które nie muszą się wysilać intelektualnie i psychicznie, dożywając na wysokich stanowiskach późnego wieku. Dopiero w przypadku gdy podaż siły roboczej zaczyna maleć, kadry kierownicze zostają zmuszone — z reguły bardzo się temu opierając — do przechodzenia na system intensywny.



System sterowania społecznego charakterystyczny dla intensywnego typu rozwoju społeczno-gospodarczego, który będziemy w skrócie nazywać intensywnym systemem sterowania społecznego, musi (z powodu małej podaży siły roboczej) kłaść zasadniczy nacisk na wzrost wydajności pracy, starając się o wprowadzanie wszelkiego rodzaju innowacji we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego.

Mała podaż siły roboczej — charakterystyczna dla systemu intensywnego — powoduje wzrost ceny siły roboczej. W związku z tym należy się poważnie liczyć z rosnącymi potrzebami ludności pracującej. Trzeba ją wysoko opłacać, dbać o zaspokajanie jej potrzeb, a nawet w przypadku gdy ludzie niezbyt dobrze pracują lub są nieposłuszni, nie można sobie pozwolić na luksus ostrego ich karania, czy tym bardziej wyrzucania z pracy — na miejsce wyrzuconego pracownika (nawet złego) trudno znaleźć innego. Nawet jeśli ludzie przeciwstawiają się władzom politycznym, możliwości stosowania różnego rodzaju represji są przy tym systemie ograniczone — przede wszystkim dlatego, że w przypadku stosowania represji z reguły spada wydajność pracy.

Przy intensywnym systemie sterowania społecznego konieczne jest inwestowanie przede wszystkim w te dziedziny życia społeczno-gospodarczego, które pracują na potrzeby szerokich warstw ludności.

Zasadnicze znaczenie dla intensywnego systemu sterowania społecznego ma wydajność procesów informacyjnych, która w długich okresach jest koniecznym warunkiem zwiększania wydajności pracy. Niezbędne jest więc przy tym systemie wykorzystywanie wszelkiego rodzaju talentów (które przy systemie ekstensywnym z reguły się marnują), odpowiednia organizacja prac twórczych w różnych dziedzinach — od wynalazczości w przemyśle do twórczości, naukowej i kulturalnej — dobra organizacja procesów przetwarzania i przekazu informacji i wreszcie organizacja systemu wdrożeń innowacji. Wszelkie blokady tych procesów (które nie są wcale groźne dla systemów ekstensywnych) powodują analogiczne skutki, jak spadek podaży siły roboczej w systemie ekstensywnym — tzn. prowadzą nieuchronnie do zablokowania rozwoju społeczno-gospodarczego, a w dalszej konsekwencji do napięć i katastrof społecznych.

Intensywny system sterowania społecznego stawia bardzo duże wymagania kadrom, zwłaszcza kadrom kierowniczym. W związku z koniecznością ciągłego wprowadzania innowacji we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego wszelkie doświadczenia starzeją się stosunkowo szybko i starają się być bezużyteczne (częściowo lub całkowicie). Powoduje to konieczność ciągłego, regularnego kształcenia kadr kierowniczych (i nie tylko kierowniczych). Sprawowanie funkcji kierowniczych przestaje być wyróżnieniem

czy charyzmatem, jak to ma często miejsce w systemach ekstensywnych, a staje się odrębnym zawodem, do którego trzeba się specjalnie przygotowywać i w którym trzeba się stale doksztalać i wysilać intelektualnie, W trakcie procesu kształcenia musi być serwowana kadrom przede wszystkim wiedza dotycząca ogólnych metod rozwiązywania problemów z zakresu sterowania działaniami ludzi oraz wiedza syntetyczna, nie zaś tylko informacje szczegółowe dotyczące wybranych zagadnień, jak to ma miejsce w procesach kształcenia w systemach ekstensywnych. Wiedzę metodyczną podawać można efektywnie tylko w trakcie regularnego procesu kształcenia (w przeciwieństwie do wiedzy szczegółowej, którą można zdobywać łatwo poprzez własne doświadczenia).

Konieczność ciągłego doskonalenia metod pracy i organizacji społeczeństwa zmusza do ostrej merytorycznej selekcji kadr kierowniczych. Nie może tu mieć miejsca nepotyzm, który z reguły nie prowadzi do wyselekcjonowania jednostek najbardziej odpowiednich do pełnienia funkcji kierowniczych. Kadry kierownicze zmuszone są do bardzo intensywnej pracy, której nie mogą najczęściej podołać ludzie w zaawansowanym wieku. W związku z tym odpowiednio dobrani i przygotowani do pełnienia funkcji kierowniczych osobnicy obejmują stanowiska w stosunkowo młodym wieku i również stosunkowo wcześnie idą na emeryturę.

System doboru i przygotowania kadr kierowniczych charakterystyczny dla ekstensywnego systemu sterowania społecznego stosowany był w Bizancjum, natomiast system doboru kadr charakterystyczny dla intensywnego systemu sterowania społecznego stosowany jest w USA.

System ten jest bardzo eksploratorski w stosunku do kadr kierowniczych, którym stawia bardzo wysokie wymagania, nic więc dziwnego, że jest on stosowany najczęściej tylko wówczas, gdy nie ma możliwości zastosowania systemu ekstensywnego.

## Rozwiązywanie problemów decyzyjnych przez ośrodki kierownicze

### Ogólno charakterystyka problemów decyzyjnych rozwiązywanych przez ośrodki kierownicze

W procesach sterowniczych społeczeństwa jako układu zorganizowanego zasadniczą rolę odgrywa rozwiązywanie problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji przez odpowiednie ośrodki kierownicze..

W teorii organizacji określa się decydowanie jako dokonywanie nieprzypadkowego wyboru działania. Wybieranie jest pojęciem szerszym niż decydowanie. Decydowanie dotyczy tylko alternatyw mających znaczenie w działaniu.

W niniejszej pracy opierać się będziemy na analizie procesów decyzyjnych M. Mazura.

Od trafności decyzji zależy w dużej mierze rezultat działań społecznych, zmierzających do jej wykonania. Rozwiązywanie problemów decyzyjnych ma dla zorganizowanego społeczeństwa zasadnicze znaczenie.

Przed podjęciem decyzji ośrodek kierowniczy — czyli ośrodek decyzyjny — musi rozwiązać następujące typy problemów:

— **problemy poznawcze**, które składają się z **problemów diagnostycznych** (rozpoznanie istniejącej sytuacji) oraz **problemów prognostycznych** (prognoza możliwych skutków poszczególnych wariantów decyzyjnych),

— **problemy decyzyjne**, które składają się z **problemów postulacji** (wybór celów działania) oraz **problemów optymalizacji** (wybór sposobów działania).

Dopiero po rozwiązaniu wszystkich potrzebnych do podjęcia decyzji problemów poznawczych i problemów decyzyjnych może być podjęta optymalna (lub maksymalnie zbliżona do optymalnej) decyzja.

Przez **ekspertyzy** opracowane dla potrzeb ośrodka decyzyjnego społeczeństwa rozumieć informacje dotyczące rozwiązywania problemów poznawczych i problemów decyzyjnych dostarczanych decydentom (czyli tym, których zadaniem jest podejmowanie decyzji). Ludzie, którzy opracowują ekspertyzy dla potrzeb ośrodka kierowniczego, nazywani są **ekspertami**.

Rozwiązywanie problemów poznawczych dla decydentów ma mniejsze znaczenie, natomiast jest bardzo ważne dla ekspertów, gdyż bez rozwiązania problemów poznawczych nie mogą oni rozwiązać problemów decyzyjnych. Natomiast rozwiązanie problemów decyzyjnych ma dla decydentów podstawowe znaczenie, gdyż bez rozwiązania tych problemów nie mogą oni podjąć odpowiednich decyzji.

Rozwiązywaniem problemów poznawczych od dawna zajmowali się naukowcy, natomiast rozwiązywanie problemów decyzyjnych przez długie, wieki było domeną decydentów.

W miarę jak życie społeczne coraz bardziej się komplikowało, niektórzy decydenci „...czując przez skórę, że z decydowaniem nie wszystko jest takie proste, jak się ich poprzednikom wydawało, stwarzali sobie surogat optymalizatorów przez powoływanie doradców. Nigdy jednak nie oznaczało to oddawania w ich ręce decyzji optymalizacyjnych, skądże znowu, mogli oni doradzać to i owo, ale co z tego jest dobre, a co nie, najlepiej wiedział sam władca, jako że władcy wszystko wiedzieli najlepiej: jak dowodzić wojskiem, jak budować miasta, jak wychowywać młodzież, jaka religia jest prawdziwa (*cuius regio, eius religio*) i jaka sztuka jest moralnie zdrowa. Trzeba też dodać, że nawet tak wynaturzona idea optymalizacji rozplątywała się w nicość, gdy wpływowi nedoradcy spostrzegali, jak niewpływowi doradcy stają się wpływowymi, toteż alby uniemożliwić takie przepływanie wpływów, doprowadzali z reguły do zinstytucjonalizowania doradztwa. Oznaczało to, że członkiem rady przybocznej, rady starszych, senatu, czy jak one się tam jeszcze nazywały można było zostać tylko z uprawnienia, a nie z rozumu, i w ten sposób błąd ciążyący na postulatorach przenosił się również na optymalizatorów.

Niemniej z czasem dokonywał się wyłom w łączeniu optymalizacji z postulacją, ściślej zaś: dwa wyłomy, obydwa nieodwracalne i obydwa spowodowane przez naukę.

Pierwszy z nich postępował powoli, niedostrzegalnie, przez wieki i polegał na tym, że pewne specjalności stawały się coraz trudniejsze, a w końcu stały się tak trudne, że żaden władca nie tylko nie mógłby do nich wtykać swoich trzech groszy, ale nawet nie rozumiałby, o czym mowa. Takimi dyscyplinami stały się przede wszystkim medycyna i technika.

Oczywiście, nawet nie będąc samemu lekarzem lub inżynierem, można w stosunku do tych dyscyplin uprawiać postulację, np. żądać zwalczania chorób zawodowych lub budowania automatów, ale optymalizacja w tych dyscyplinach już od dawna jest w rękach specjalistów.

Nie można sobie wyobrazić premiera czy prezydenta dyktującego chirurgom, jak wykonywać operację nerek, albo inżynierom, jak konstruować regulatory elektroniczne<sup>\*\*</sup>.

Jednakże wyłom ten bynajmniej nie doprowadził do wyodrębnienia grupy specjalistów zajmujących się rozwiązywaniem problemów optymalizacyjnych (czyli ekspertów opracowujących ekspertyzy dotyczące optymalizacji).

„Nie istniała ona nadal, a to, co powinna była zawierać, było rozparcelowane między postulatorów i realizatorów. Linia podziału była dość wyraźna: władcy pogodzili się z oddaniem wykonawcom decyzji optymalizacyjnych najeżonych trudnościami fachowymi, wywołujących skutki wczesne i wyraźnie określone co do odpowiedzialności za te skutki. Sobie zatrzymywali decyzje optymalizacyjne łatwe, o skutkach odległych, praktycznie nieodpowiedzialne.

Na przykład, aby móc wykonać swoją pierwszą operację, chirurg musi mieć już za sobą lata niezwykle trudnych studiów, skutki operacji będą widoczne zaraz, a błąd przy niej popełniony ma wyraźnie określonego sprawcę. Natomiast zmiana programu nauczania, np. historii, to produkt nieobowiązujących wypowiedzi konferencyjnych, na których wygłaszanie może sobie pozwolić ktokolwiek, skutki zmiany ujawnią się najwcześniej za dziesięć lat, gdy z kilkunastoletniego ucznia będzie początkujący zawodowiec, a gdy się ujawnią, to ktoś potrafi stwierdzić, że ich przyczyną była ta właśnie zmiana programu nauczania. Nic dziwnego, że o strukturze szkolnictwa z beztronską łatwością decydowali urzędnicy administracyjni od wszystkiego.

Rzecz paradoksalna, pozostawienie lekarzom i inżynierom decyzji optymalizacyjnych bynajmniej nie zostało potraktowane jako przekazanie im władzy — zostało im to zaliczone do obowiązków pracowniczych jako podstawa do pociągania do odpowiedzialności za niepowodzenia.

W sumie nie zmieniło to uświęconego podziału na zwierzchników (postulatorów) i podwładnych (realizatorów), lecz tylko przyczyniło się do zmiany proporcji w rozdziale decyzji optymalizacyjnych na część przypadającą zwierzchnikom (jako przywilej) i część przypadającą podwładnym (jako trud).

Drugi wyłom nastąpił późno, ale — w skali dziejowej — miał przebieg błyskawiczny i naruszył tradycyjny podział: zwierzchnik — podwładny. Był to wyłom dokonany przez cybernetykę, czemu trudno się dziwić, przecież to nauka o sterowaniu, w której centrum znajduje się problematyka optymalizacji, przedtem bezdomna i sublokatorska. O ile dawniej

---

\* M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976, s. 108.

do postulowanego celu dobierano doraźnie i po amatorsku sposób jego osiągnięcia, to cybernetyka wypracowała teoretyczne zasady postępowania i okazała ich uniwersalność, co potwierdziło się w praktyce po wynalezieniu komputerów. Procedury optymalizacyjne wymagają znakomitego opanowania matematyki, statystyki, programowania, nie może być nawet mowy o przydzielaniu ich trochę postulatorom, a trochę realizatorom, bo ani jedni, ani drudzy nie zrozumieliby z nich ani słowa. Zresztą słów w nich niewiele, prawie wszystko to symbole logiczne i wzory matematyczne”\*

Dopiero dzięki cybernetyce mogło dojść do wytworzenia się odrębnej grupy zawodowej ekspertów-optymalizatorów wypracowujących optymalne decyzje na podstawie zgłoszonej przez ośrodek decyzyjny postulacji.

Rozwój cybernetyki przypadł w okresie, który nie bez powodu nazywa się epoką rewolucji naukowo-technicznej albo rewolucji informacyjnej. W epoce tej ośrodki kierownicze państw zmuszone są do przetwarzania i wykorzystywania coraz większych ilości informacji, bez których trudno podejmować optymalne decyzje. Równocześnie w miarę postępu techniki i komplikowania się organizacji nowoczesnych społeczeństw podejmowane decyzje stają się coraz bardziej brzemiennie w skutki.

Aby podejmować optymalne decyzje polityczne lub ekonomiczne, jak najlepiej programować działalność ośrodków masowego przekazu informacji albo też decydować o sprawach nauki i kultury, trzeba umieć z określonym prawdopodobieństwem przewidywać społeczne skutki poszczególnych decyzji — i to nie tylko pod względem jakościowym, ale również ilościowym. Wymaga to matematyzowania, formalizowania i w ogóle uściślenia wyników nauk społecznych. Konieczność zaś szybkiego przetwarzania różnego rodzaju danych potrzebnych przy podejmowaniu decyzji zmusza do wykorzystywania maszyn elektronicznych w jak najszerszym zakresie.

W związku z tym powstaje potrzeba opisywania zjawisk społecznych w języku czytelnym dla specjalistów z różnych dziedzin, a ponadto umożliwiającym kodowanie i przetwarzanie danych na maszynach elektronicznych. Konieczne jest też badanie procesów społecznych metodami, które umożliwiają selekcję rzeczy istotnych, syntetyzowanie i powiązanie w jedną całość szczegółowych danych dostarczanych przez różne nauki społeczne. Niezbędna jest również metoda pozwalająca na uwzględnianie pewnych właściwości zarówno ludzi, jak i urządzeń technicznych, by można było przewidywać zachowanie społeczeństwa w określonych sytuacjach oraz skutki decyzji i działań

---

\* Ibidem, s. 109-110.

społecznych — oczywiście z określonym (wystarczającym dla praktyki) prawdopodobieństwem. Potrzeby te w dużej mierze zaspokaja właśnie cybernetyka.

Cybernetyczne metody badania zjawisk społecznych pozwalają nie tylko z dużym prawdopodobieństwem przewidywać zachowanie społeczeństwa, ale również określać metody celowego wpływania na postępowanie ludzi bez konieczności przeprowadzania kosztownych i żmudnych badań empirycznych. Ma to zasadnicze znaczenie dla programowania i planowania działań społecznych oraz projektowania procesów sterowania społecznego. W związku z tym cybernetyka społeczna znalazła zastosowanie w futurologii, socjotechnice i socjodynamice.

W początkowym okresie rozwoju cybernetyki wyobrażano sobie, że główne jej zastosowanie w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych polegać powinno na wykorzystaniu komputerów do elektronicznego gromadzenia i przetwarzania danych. Powstało wiele nieporozumień, gdyż wyobrażano sobie, że komputery wyręczą ludzi w podejmowaniu decyzji. Zapomniano, że same komputery nie mogą podejmować żadnych decyzji, że wskazana przez nie decyzja wynika z programu, który do nich wprowadzono — a programy są dziełem ludzi. Zapomniano też, że komputery służyć mogą jako pomoc tylko przy podejmowaniu decyzji optymalizacyjnych, a nie postulacyjnych. A błędnych decyzji postulacyjnych (dotyczących celu działań społecznych) nie naprawią nawet najdoskonalsze rozwiązania i decyzje optymalizacyjne.

Z drugiej strony wielu ludzi uważało, że zastosowanie cybernetyki do rozwiązywania problemów decyzyjnych ograniczać się powinno do magazynowania danych (ewentualnie ich przetwarzania) oraz udostępniania ich decydentom na każde żądanie, czyli do wykorzystania informatyki. Zapomniano przy tym, że informatyka do cybernetyki ma się mniej więcej tak, jak rachunkowość do matematyki. Cybernetyka bowiem kryje w sobie o wiele większe możliwości niż sama informatyka.

Powstały też u niektórych decydentów i ekspertów obawy przed wykorzystywaniem cybernetyki do rozwiązywania problemów decyzyjnych. Korzystanie ze zdobyczy cybernetyki wymaga odpowiedniego przygotowania. Ekspertyzy przygotowane metodami tradycyjnymi były łatwo czytelne nawet dla ludzi bez większego przygotowania z zakresu matematyki, logiki matematycznej, statystyki itd.; natomiast ekspertyzy opracowane metodami cybernetyki wymagają specjalistycznego przygotowania. Zarówno praca eksperta-optymalizatora, jak i praca decydenta staje się odrębnym, dość trudnym zawodem. Wielu ludzi (w tym nawet bardzo wielu naukowców) o tradycyjnym wykształceniu, odczuwających niechęć do uczenia się nowych, trudnych dla nich zagadnień poczuło się więc zagrożonych.

Zwłaszcza decydenci wolą uważać się za wybrańców, których kompetencje wynikają z nominacji lub z wyboru (zależnie od tego, czy są to decydenci „centraliści”, czy „demokraci”), a nie z przygotowania zawodowego.

Co więcej, stosowanie metod cybernetyki do rozwiązywania problemów decyzyjnych w istotny sposób ogranicza woluntaryzm w podejmowaniu decyzji, a także kompromituje amatorów „łapania ryb w mętnej wodzie”.

Tutaj też należy się doszukiwać jednego z bardzo istotnych źródeł niechęci i oporów przeciwko szerszemu wykorzystywaniu cybernetyki do rozwiązywania zarówno problemów poznawczych, jak i decyzyjnych.

Ta niechęć jest dziś bardzo poważnym hamulcem postępu na drodze optymalizacji działań społecznych, który jest nieodzownym warunkiem przejścia na intensywny system sterowania społecznego.

Informacje dostarczane ośrodkowi decyzyjnemu w formie ekspertyz stanowią podstawę do podejmowania decyzji; od szybkości dostarczania tych informacji oraz od ich wartości zależy w dużej mierze trafność decyzji oraz wydajność działań społecznych.

Metody i język cybernetyki pozwalają o wiele prędzej niż metody tradycyjne zarówno uzyskiwać nowe informacje (nowe rozwiązania problemów poznawczych i decyzyjnych), jak i kodować oraz przekazywać informacje. W związku z tym ośrodki decyzyjne, dysponujące ekspertami i decydentami, którzy umieją sprawnie posługiwać się cybernetyką, są w stanie pracować wydajniej i podejmować decyzje bardziej zbliżone do optymalnych niż ośrodki, które takimi decydentami i ekspertami nie dysponują.

W tej sytuacji niechęć do cybernetyki, jak również w ogóle niechęć do stosowania nowych, bardziej wydajnych metod pracy ośrodków decyzyjnych oraz ośrodków opracowujących dla nich ekspertyzy może być łatwo wykorzystywana w ramach walki konkurencyjnej, która toczy się zarówno na płaszczyźnie wewnętrznej, jak i międzynarodowej.

W dzisiejszej epoce rewolucji naukowo-technicznej podejmowanie decyzji — i to nie tylko optymalizacyjnych, ale nawet i postulacyjnych — staje się w coraz większym stopniu domeną specjalistów z tego właśnie zakresu, a coraz mniej mają do powiedzenia amatorzy bez odpowiedniego przygotowania, i to bet względu na to, czy sprawują władzę z nominacji, czy z wyboru (nawet i najbardziej demokratycznego). Oczywiście fachowcy muszą pracować w interesie społeczeństwa (czy określonych grup społecznych), a wobec tego konieczna jest skuteczna kontrola ich działalności nie tylko zawodowa, ale także, a nawet przede wszystkim społeczna, gdyż społeczeństwo jest użytkownikiem pracy decydentów.



Demokratyzacja naszego życia nie powinna polegać na tym, aby trudne decyzje — zwłaszcza optymalizacyjne — oddawać w ręce ludzi niekompetentnych, którzy z powodu braku odpowiedniej wiedzy musieliby się stać obiektem manipulacji ze strony (często ukrytych za ich plecami) fachowców, lecz na tym, aby społeczeństwo mogło samo wybierać, z pomocy których fachowców chce korzystać przy rozwiązywaniu swych problemów decyzyjnych, oraz na tym, aby mogło ono — poprzez demokratycznie wybrane organy przedstawicielskie — sprawować nad nimi kontrolę.

Oczywiście przy takim podejściu decydowanie — czyli mówiąc tradycyjnie sprawowanie funkcji kierowniczych — nie może być traktowane jako jakieś wyróżnienie czy wywyższenie, lecz jako wykonywanie określonego zawodu, takiego samego jak każdy inny, a w związku z tym nie dającego podstaw do czerpania specjalnych korzyści.

### **Problemy doboru ekspertów i opracowywania ekspertyz dla ośrodków kierowniczych**

Dobre funkcjonowanie ośrodków decyzyjnych wymaga optymalizacji ekspertyz, dla których kluczowe znaczenie ma dobór dobrze wyszkolonych i uczciwych ekspertów.

Przy doborze ekspertów zasadnicze znaczenie ma trafne rozpoznanie ich merytorycznych kwalifikacji. Ośrodek kierowniczy (decyzyjny) powinien mieć dobre rozeznanie populacji specjalistów, którzy mogą być potencjalnymi ekspertami w zakresie rozwiązywania różnych problemów decyzyjnych. W dotychczasowej praktyce najczęściej o doborze ekspertów decydowały mniej lub bardziej przypadkowe, a nie merytoryczne względy — takie jak osobiste znajomości, powiązania klikowe, rodzinne, umiejętności skutecznego reklamowania swych usług itp. Przy przechodzeniu na intensywny system sterowania społecznego sytuacja ta musi ulec zasadniczej zmianie.

Eksperci powinni być szkoleni — i to nie tylko w swojej specjalności, ale także w zakresie ogólnych problemów sterowania społecznego. Oczywiście nie wystarczy sama wiedza zdobyta na uczelni, konieczne jest permanentne doszkalanie i informowanie.

Praca ekspertów powinna być weryfikowana zarówno poprzez opracowywanie kontrexpertyz, krytykujących rozwiązania podane w ekspertyzie i proponujących rozwiązania alternatywne, jak i poprzez badanie skutków zastosowań proponowanych w ekspertyzach rozwiązań.

W dotychczasowej praktyce naszych ośrodków decyzyjnych często zdarzało się tak, że eksperci, którzy doradzali błędne rozwiązania jednej ekipie decydentów, następnie, kiedy ta ekipa — często właśnie wskutek zastosowania tych rozwiązań — upadała, odcinali się od niej, krytykowali ją i zrezygnując z usług wkradali się w łaski ekipy następnej.

Można nawet powiedzieć, że w sferze doboru ekspertów działa analogiczne prawo jak w sferze obiegu pieniędzy — przy swobodnym obiegu zła moneta wypiera z obiegu dobrą. Dobry fachowiec nie ma czasu ani ochoty na reklamowanie swych usług i bawienie się w jakieś rozgrywki personalne czy intrygi gabinetowe; natomiast zły fachowiec całą swą energię i czas poświęca właśnie na tego rodzaju działalność, a w związku, z tym przy „swobodnym krążeniu ekspertów” ma przewagę nad dobrym fachowcem.

Tylko odpowiednia organizacja rozpoznania populacji specjalistów oraz fachowa weryfikacja rezultatów ich pracy przez decydentów może zapobiec doborowi nieodpowiednich ekspertów.

Umiejętność znajdowania odpowiednich ludzi, organizowania współpracy z nimi oraz oceny rezultatów ich pracy stanowi właśnie jedną z najważniejszych (a może najważniejszą) fachowych kwalifikacji decydentów; decydenci bowiem nie mogą i nie muszą znać się na wszystkim, ale powinni umieć korzystać z usług fachowców.

Dalsze zagadnienie — zasadnicze dla samych decyzji — to sposób opracowania ekspertyz.

Ekspertyzy powinny zawierać rozwiązania problemów poznawczych — diagnostycznych i prognostycznych oraz rozwiązania problemów decyzyjnych — postulacji i optymalizacji. Spośród tych grup problemów decydent powinien sam umieć opracowywać i rozwiązywać przynajmniej problemy postulacji.

Rozwiązania problemów diagnostycznych w ramach ekspertyzy opracowanej dla ośrodka decyzyjnego powinny być podawane w formie syntetycznej, ze szczególnym uwzględnieniem decyzji, które są możliwe do podjęcia w danej sytuacji społeczno-gospodarczej. Zasadniczym elementem ekspertyzy diagnostycznej jest właśnie wykaz możliwych decyzji.

W ramach ekspertyzy opracowywanej dla potrzeb ośrodka decyzyjnego powinny być również podane rozwiązania problemów prognostycznych, przy czym chodzi tu o wskazanie zbioru możliwych sytuacji, w których może się w przyszłości znaleźć społeczeństwo. Pożądane jest również określenie prawdopodobieństw tych stanów, a ponadto wskazanie możliwych skutków poszczególnych decyzji, które może podjąć ośrodek decyzyjny w danej sytuacji. Prognozy skutków tych decyzji powinny być przedstawiane w postaci różnych

wariantów. Niestety ten wymóg nie zawsze może być spełniony, należy więc żądać, aby podawany był choć jeden — najbardziej prawdopodobny wariant prognozy skutków dla każdej decyzji.

W praktyce naszych ośrodków decyzyjnych bardzo często opracowywano tylko jeden wariant decyzji, a jej skutki przewidywano według życzeń decydentów. Oczywiście takie prognozy często się nie sprawdzały, o czym najlepiej świadczą rezultaty decyzji o podwyżce cen żywności w 1980 r., która doprowadziła do fali strajków i upadku gierkowskiej ekipy decydentów.

Oceny kwalifikacji ekspertów opracowujących ekspertyzy zawierające rozwiązania problemów prognostycznych opierać się winny na rzeczywistej trafności prognoz, które opracowywali ci eksperci, nie zaś na autorytecie czy pozycji ekspertów.

Problemy postulacji rozwiązywane są najczęściej na podstawie określonych dezyderatów ideologicznych. W praktyce jednak rozwiązania wielkich problemów postulacji muszą być niejako „rozmięte” na mniejsze, bardziej szczegółowe rozwiązania. Przy rozwiązywaniu tych bardziej szczegółowych problemów postulacji, które trudno rozwiązać opierając się jedynie na generalnych założeniach ideologicznych, pomocne mogą być metody cybernetyki społecznej. Właśnie umiejętność rozwiązywania tych szczegółowych problemów postulacji powinna być traktowana jako podstawowa kwalifikacja decydentów, zwłaszcza w centralnym ośrodku decyzyjnym. Przy pewnych szczególnie skomplikowanych problemach tego rodzaju konieczna może być również pomoc eksperta-postulajora, którego zasadniczym zadaniem będzie przewidywanie ubocznych skutków wyboru takich lub innych celów. Jest to istotne zwłaszcza wówczas, gdy są do osiągnięcia różne cele.

Jeżeli na przykład ośrodek decyzyjny chce z jednej strony osiągnąć cel, jakim jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa (lub określonych grup społecznych), a z drugiej strony cel, jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa, wówczas powstaje problem — jakie cele w jakim czasie należy osiągać. Czy najpierw dążyć do zapewnienia maksymalnego bezpieczeństwa kosztem mniejszego zaspokajania potrzeb społecznych, czy też odwrotnie. A może dałoby się choć częściowo osiągnąć oba te cele równocześnie.

Rozwiązania problemów optymalizacji w ramach ekspertyzy opracowywanej na użytek ośrodka decyzyjnego muszą być oparte na prawidłowych rozwiązaniach problemów diagnostycznych, problemów prognostycznych i problemów postulacji; jeżeli rozwiązania tych trzech grup problemów (lub choćby tylko jednej z nich) będą błędne, wówczas nie pomoże nawet najlepsza ekspertyza optymalizacyjna.

Rozwiązania problemów optymalizacyjnych powinny wskazać, z jakich środków (istniejących w danym momencie lub tych, które będą istniały w przyszłości) i za pomocą jakich metod można w danej sytuacji osiągnąć postulowane cele.

Jeżeli decyzja postulacyjna nie jest jeszcze podjęta, wówczas konieczne jest podanie rozwiązań problemów optymalizacyjnych dla wszystkich decyzji, jakie wchodzi w grę. Gdy zaś decyzja postulacyjna została już podjęta, wówczas wystarczy podanie jednego rozwiązania — dla tej właśnie podjętej już decyzji. W tym ostatnim przypadku rozwiązanie problemu optymalizacji polega na wskazaniu takiego sposobu realizacji postulowanego celu, jaki minimalizuje nakłady na jego realizację oraz niepożądane skutki uboczne (takie jak zanieczyszczenie środowiska, dodatkowe napięcia społeczne itp.).

W zakresie rozwiązywania szeroko pojętych problemów optymalizacji skuteczne okazały się metody cybernetyki, a zwłaszcza cybernetyki społecznej\*. Jako przykład można tu wskazać rozwiązanie problemów doboru odpowiednich realizatorów decyzji, a także bodźców.

Podstawowe ekspertyzy dla potrzeb centralnego ośrodka decyzyjnego społeczeństwa powinny wychodzić z rozwiązań problemów diagnostycznych i prognostycznych dotyczących rozwoju ludności, a następnie rozwoju gospodarczego. Dopiero opierając się na nich można rozwiązywać problemy postulacji i optymalizacji działań społeczno-gospodarczych i politycznych.

Rozwiązania prognostyczne dotyczące rozwoju ludności powinny być traktowane jako podstawowe, gdyż procesy demograficzne przebiegają w dłuższym cyklu niż te procesy gospodarcze, które mogą w jakimś stopniu podlegać sterowaniu przez ośrodek kierowniczy społeczeństwa. Dlatego też procesy rozwoju gospodarczego w tym zakresie, w jakim mogą podlegać sterowaniu, muszą być dostosowane do sytuacji wynikającej z rozwoju ludności, a nie na odwrót.

Oczywiście decydenci powinni również być odpowiednio zorientowani zarówno w metodach rozwiązywania problemów poznawczych, jak i decyzyjnych, gdyż w przeciwnym razie mogą łatwo stać się obiektem manipulacji ze strony ekspertów o wyższych kwalifikacjach merytorycznych.

### **Problemy doboru decydentów oraz kontroli ich pracy**

---

\* Por. np. J. Kossecki, *Cybernetyka społeczna*, Warszawa 1981.

Zadaniem decydentów jest decydowanie o celach (postulacja) i sposobach (optymalizacja) działalności społecznej. To właśnie decydowanie uważane jest za istotę sprawowania władzy. Aby skutecznie sprawować władzę, trzeba nie tylko móc decydować o celach i metodach działalności, ale również mieć możliwość zapewnienia realizacji tych decyzji. Spełnienie obu tych warunków umożliwia sterowanie społeczeństwem — czyli wywieranie skutecznego wpływu na działania społeczne.

Do skutecznego sterowania społeczeństwem — oprócz siły materialnej w postaci środków przymusu fizycznego i ekonomicznego — konieczne jest również posiadanie odpowiednich informacji. Dotyczyć one powinny aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się sterowane społeczeństwo, możliwych zmian tej sytuacji w bliższej lub dalszej przyszłości oraz metod skutecznego sterowania społeczeństwem. Wszystkie te informacje nazwać możemy ogólnie informacjami o odpowiedniej wartości sterowniczo-społecznej. Tylko ci ludzie, którzy dysponują wiedzą o wartości społeczno-sterowniczej (i to dysponują w odpowiednim czasie i miejscu), mogą faktycznie sterować społeczeństwem — czyli być faktycznymi decydentami (ludźmi sprawującymi rzeczywistą władzę); sama siła materialna nie wystarczy.

Historia zna wiele przykładów, gdy pewne grupy ludzi zdobywały władzę nad społeczeństwem, opierając się na sile materialnej, np. militarnej, ale nie dysponowały odpowiednim potencjałem informacji o wartości społeczno-sterowniczej i wówczas stopniowo władza wymykała się im z rąk, przechodząc w ręce innych ludzi, którzy wprawdzie nie dysponowali środkami przymusu fizycznego, ale wiedzieli, jaka jest rzeczywista sytuacja społeczeństwa i jak można nim skutecznie sterować. Ludzie ci, chcąc odsunąć od władzy grupę rządzącą, z reguły starali się przede wszystkim odciąć ją od dopływu rzetelnych informacji o aktualnym stanie społeczeństwa (np. fałszowali, naciągając lub ukrywając sprawozdania czy raporty oraz nie dając prawdziwych informacji o stanie społeczeństwa) i o możliwościach zmian tego stanu (np. fałszując prognozy), a następnie dostarczali ośrodkowi kierowniczemu odpowiednio spreparowane rady dotyczące podejmowania decyzji. W rezultacie takich działań faktyczna wsadza przemieszczała się, stopniowo przechodząc w ręce tych, którzy więcej wiedzieli, czyli dysponowali odpowiednimi informacjami o wartości społeczno-sterowniczej.

Nic dziwnego też, że powstawanie struktury władzy w każdym zorganizowanym społeczeństwie było i jest ściśle sprzężone z procesem koncentracji wartościowych informacji. Już na najniższym szczeblu władzy położony stara się koncentrować w swym

ręku częściowe informacje dostarczane mu przez podwładnych oraz monopolizować kontakty z przełożonymi wyższego szczebla, którzy są dysponentami informacji w szerszym zakresie (a ponadto zazwyczaj dysponentami środków energomaterialnych w postaci np. odpowiednich funduszy). Na ogół przełożeni nie są zainteresowani w tym, aby ich podwładni dysponowali całością informacji i kontaktów koniecznych do kierowania daną organizacją, gdyż wówczas stanowiliby dla nich konkurencję. Przełożony najczęściej stara się więc wytworzyć barierę zapobiegającą rozproszeniu informacji będących w jego dyspozycji. Bariery taką wytwarza się głównie poprzez zachowanie tajemnicy wobec otoczenia. Ponadto nieraz przełożeni starają się również izolować podlegające im jednostki, aby nie mogły się one kontaktować i wymieniać informacji bez udziału przełożonego.

Im większa i bardziej skomplikowana organizacja, tym większe znaczenie ma również (obok rozeznania sytuacji aktualnej i umiejętności przewidywania możliwych sytuacji) umiejętność doboru skutecznych metod sterowania ludźmi, czyli wiedza fachowa dotycząca sterowania społeczeństwem. Na nic bowiem zda się prawidłowe rozeznanie sytuacji, a nawet umiejętność przewidywania przyszłych sytuacji, jeżeli ośrodek kierowniczy zastosuje nieodpowiednie metody sterowania, które, zamiast uzdrowić sytuację polityczną lub gospodarczą, doprowadzą do buntu i rozruchów i w konsekwencji sytuację tę jeszcze pogorszą.

Ta fachowa wiedza o skutecznych metodach sterowania społeczeństwem była również od bardzo dawnych czasów koncentrowana w ręku ludzi sprawujących władzę. Jeżeli jakaś grupa dysponowała tego rodzaju wiedzą, a przy tym miała ona nią wyłączność, wówczas tylko ona mogła skutecznie sterować społeczeństwem. Mogła też obsadzać kierownicze stanowiska swoimi ludźmi. Jeżeli jednak nie zostali oni wtajemniczeni w fachową wiedzę o sterowaniu społeczeństwem, wówczas przy pomocy odpowiednio dobranych doradców można było nimi sterować bardzo skutecznie. Manipulacje takie były tym bardziej ułatwione, jeżeli figuranci mieli jakieś słabości lub winy na sumieniu.

Zdarzało się, że do władzy dochodził nagle człowiek o silnym charakterze i talencie politycznym, ale bez odpowiedniego przygotowania fachowego w sztuce rządzenia. Człowiek taki najczęściej nie był w stanie przeprowadzić swych koncepcji, które były bądź nierealne, bądź wymagały innego sposobu realizacji niż ten, który chciał stosować utalentowany dyletant stojący na czele państwa. W rezultacie ów szef albo prowadził awanturniczą

politykę, która prędzej czy później doprowadzała do upadku jego samego lub państwo\*, albo też musiał stopniowo uzależniać się od fachowych doradców, może mniej od niego utalentowanych, ale za to o lepszym przygotowaniu fachowym w zakresie sztuki rządzenia państwem — przykładem może tu być niejeden prezydent USA.

W świetle tych prawidłowości warto też spojrzeć na niektóre przyspieszone kariery polityczne, jakich sporo można było obserwować w ostatnich czasach.

Dzisiejsi politycy najczęściej zdobywają władzę nie od razu, lecz stopniowo wznoszą się po szczeblach aparatu władzy — najpierw są posłami, potem ministrami zanim zostaną premierami czy prezydentami. Nawet dyktatorzy nie zawsze w sposób nagły dochodzą do władzy. Bardzo często w chwili objęcia dyktatury mają już za sobą długi staż na wysokich stanowiskach państwowych, na których mogli nauczyć się techniki sprawowania władzy. W takich przypadkach formalny dyktator może być równocześnie dyktatorem faktycznym, dysponując bowiem odpowiednią wiedzą nie jest całkowicie uzależniony od swych doradców.

Warto jednak zauważyć, że zdolni doradcy poradzą sobie i z takim casusem. Sprawujący władzę bardzo często w miarę upływu czasu nabiera przesadnej pewności siebie, zaczyna traktować swe życzenia jako rzeczywistość i nie lubi przyjmować do wiadomości tych wszystkich informacji, które nie odpowiadają jego pragnieniom. W takiej sytuacji zręczni doradcy mogą schlebiać władcy dostarczając mu odpowiednio spreparowane informacje zgodne z jego oczekiwaniami, a odcinać od dopływu informacji prawdziwych. Taki władca będzie się obracał w świecie urzędowych fikcja serwowanych mu przez doradców i mimo swej wiedzy i doświadczenia w zakresie sztuki rządzenia państwem, zacznie podejmować coraz częściej błędne decyzje, aż w końcu doprowadzi do sytuacji, w której jakaś nierozważna decyzja spowoduje bunt, umożliwiając dojście do władzy jego

---

\* Jako przykład może tu służyć Józef Piłsudski, który był człowiekiem o wyjątkowo silnym charakterze i wielkim talencie politycznym (w pewnym sensie wręcz genialnym). Stał on na czele państwa opolskiego właściwie bez żadnego przygotowania, a cała praktyka w dziedzinie pracy państwowej sprowadzała się do kilkumiesięcznego udziału w pracach utworzonego 6 XII 1916 r. przez niemieckie władze kadłubowego organu politycznego — Tymczasowej Rady Stanu. Nie mając odpowiednich kwalifikacji musiał korzystać z pomocy współpracowników specjalistów, którzy dysponowali większymi kwalifikacjami w zakresie sterowania współczesnym państwem. Wśród tych współpracowników — jak uskarżał się sam Piłsudski na zjeździe legionistów w Kaliszu w 1927 r. — znajdowało się sporo obcych agentów. Rezultat był taki, że mimo dobrych intencji i niewątpliwie wielkiego talentu, J. Piłsudski — choć w pewnych sprawach podejmował decyzje bardzo trafne — doprowadził państwo polskie do konfrontacji z państwem radzieckim, której konsekwencją, wobec zagrożenia ze strony imperializmu niemieckiego, była samotna walka z Rzeszą Niemiecką i katastrofa. Wprawdzie ta katastrofa nastąpiła kilka lat po śmierci Piłsudskiego, ale jednak w okresie, kiedy nawą państwową kierowali wierni uczniowie i kontynuatorzy polityki Marszałka. Katastrofa była tym bardziej nieuchronna, że Piłsudski (który w sprawach wojskowych był również tylko samoukiem) nie doceniał roli nowoczesnych broni i pozostawił naszą armię w stanie bardzo staroświeckim — zarówno w dziedzinie uzbrojenia, jak i organizacji.

przeciwnikom, czyhającym tylko na odpowiednią okazję (czasem nawet ją przyspieszając), aby go od władzy odsunąć. W takich przypadkach przyczyną upadku władcy nie są jego niskie kwalifikacje, lecz despotyczny charakter oraz zbyt pewność siebie.

Narzędziem w rękach doradców są jednak w pierwszym rzędzie ci kierownicy państw, którzy bez odpowiedniego przygotowania uzyskali nagle swe stanowiska (wszystko jedno, czy w drodze wyboru, nominacji, czy też zagarnięcia siłą), przeskakując wiele istotnych szczebli w strukturze, kierowniczej państwa.

Zdarzało się też nieraz w historii, że władca, przywódca czy dyktator w obawie przed potencjalnymi konkurentami do tego stopnia monopolizował informacje niezbędne do rządzenia państwem, że bał się nawet przygotowywać następców, którzy w razie śmierci lub choroby mogliby go zastąpić. W takich wypadkach śmierć władcy doprowadza do poważnych zaburzeń w państwie, nie ma bowiem ludzi o odpowiednich kwalifikacjach, którzy mogliby zastąpić zmarłego. Historia, zna wiele przypadków rozpadania się państw, a nawet imperiów po śmierci ich twórców — przykładem mogą być imperia Czyngis-chana i Tamerlana.

Zabezpieczenie trwałości władzy państwowej może być uzyskane przez udostępnienie odpowiednich informacji i przygotowanie do rządzenia całej grupy, osób, którą socjologowie nazywają elitą władzy. W dawnych państwach elitę władzy stanowiła arystokracja otaczająca władcę. W nowoczesnych państwach elitę władzy stanowią odpowiednio przygotowane kadry polityczne.

Kształcenie i selekcja kadr kierowniczych. Jest szczególnie ważnym problemem w dzisiejszej epoce rewolucji naukowo-technicznej. Sprawowanie funkcji kierowniczych (decyzyjnych), przynajmniej od pewnego szczebla w górę, staje się odrębnym zawodem, który wymaga specjalistycznego przeszkolenia i ma swoją specjalną etykę zawodową. W przypadku gdy stanowiska decydentów zajmują ludzie bez odpowiednich kwalifikacji, rzeczywisty wpływ na decyzje mają różne „szare eminencje” umiające sterować społeczeństwem i samymi formalnymi decydentami. W rezultacie formalnie decyzje podejmuje i odpowiada za nie decydent-figurant, a faktycznie ktoś inny, ktoś ukryty przed społeczeństwem i praktycznie nieodpowiedzialny za skutki decyzji. Innej alternatywy niestety nie ma.

Błąd w sztuce sterowania społecznego, błąd w podejmowaniu decyzji w zawodzie decydenta powoduje skutki bardzo szerokie i długofalowe, groźniejsze niż w każdym innym zawodzie. Podejmowanie się funkcji kierowniczych bez odpowiedniej wiedzy i umiejętności — a zwłaszcza bez umiejętności współpracy ze sztabem specjalistów, umiejętności



prognozowania skutków swoich decyzji i w ogóle bez znajomości problemów i metod sterowania społecznego — należy ocenić jako nieetyczne.

Lekarz, zanim zostanie dopuszczony do ratowania życia chorym, musi odbyć długie studia i praktykę. Natomiast decydem — zwłaszcza politycznym — od którego decyzji może zależeć byt całego narodu, może zostać praktycznie człowiek bez odpowiednich kwalifikacji merytorycznych w zawodzie decydenta — np. absolwent z dyplomem tzw. inżyniera barbórkowego.

Konieczne jest stworzenie odpowiedniego systemu doboru, selekcji, regularnego szkolenia i kształcenia kadr kierowniczych w zakresie rozwiązywania problemów decyzyjnych i metod sterowania społecznego, a także stworzenie systemu ich weryfikacji. Podstawą zaś oceny ludzi sprawujących władzę muszą być nie słowa, lecz rezultaty decyzji podejmowanych przez nich.

O tych sprawach niechętnie się mówi. Podnosi się też często demagogiczny argument, że nie można nikomu ograniczać dostępu do stanowisk kierowniczych. W takim stwierdzeniu tkwi ukryte założenie, że pełnienie funkcji kierowniczych jest jakimś wyróżnieniem, jeżeli nie wręcz charyzmatem, a ludzie, którzy te funkcje pełnią, zasługują na specjalny szacunek. Jest to nastawienie postfeudalne. W nowoczesnym społeczeństwie, a zwłaszcza społeczeństwie socjalistycznym, funkcje kierownicze (od pewnego szczebla wzwyż, od którego — to jest kwestia dyskusji) powinny być traktowane jako specjalny zawód, nie gorszy i nie lepszy niż inne zawody. Nie ma żadnych podstaw do tego, aby np. minister miał się uważać za kogoś lepszego niż ekspedientka czy portier. O społecznym prestiżu każdej osoby powinien decydować nie sam fakt wykonywania takiego lub innego zawodu, lecz to, w jaki sposób wywiązuje się ona ze swoich obowiązków służbowych.

Jeżeli ktoś chciałby się powoływać na prawo popytu i podaży, to można, stwierdzić, że jak na razie, jest bardzo duża podaż ludzi chętnych do wykonywania funkcji decydentów, nie ma więc powodu, aby ich specjalnie wysoko wynagradzać.

Oczywiście nie można nikomu zamykać dostępu do żadnego zawodu — a zatem również i zawód decydenta powinien być ogólnodostępny, tego wymagają elementarne normy demokracji. Ale z tego nie wynika, że można ten zawód wykonywać bez odpowiedniego przygotowania i kwalifikacji. Demokracja w tej dziedzinie powinna polegać na tym, aby każdy, kto chce zostać decydem, mógł zdobyć odpowiednie kwalifikacje, a nie na tym, by pozwalać ignorantom podejmować różne decyzje, których koszty ponosi całe społeczeństwo.

W gestii społeczeństwa powinny być decyzje postulacyjne podejmowane przez demokratycznie wybranych przedstawicieli, a w szczególnie istotnych sprawach nawet przez całe społeczeństwo, np. w drodze plebiscytu. Natomiast decyzje optymalizacyjne muszą być domeną specjalistów, jednakże przy zachowaniu prawa społeczeństwa do kontroli wykonania tych decyzji. Nadzór nad decyzjami optymalizacyjnymi i ocena ich wyników powinny być podstawą kontroli i oceny kadr decydenckich zarówno w skali ogólnospołecznej, jak i w skali mniejszych grup społecznych czy instytucji.

Można się spierać, czy decyzje dotyczące celów działalności przedsiębiorstwa mają spoczywać w ręku całego społeczeństwa, czy też w rękach załogi przedsiębiorstwa, ale niezależnie od tego, jakie rozwiązanie się wybierze, decyzje co do sposobów realizacji tych celów muszą spoczywać w rękach fachowców kierujących przedsiębiorstwem. Oczywiście można i należy sprawdzać wyniki decyzji optymalizacyjnych podejmowanych przez fachowców (z punktu widzenia realizacji postawionych przed nimi celów), nie należy natomiast dopuszczać, aby niefachowcy mieszały się do samych decyzji optymalizacyjnych, dyktując specjalistom, jak mają realizować postawione przed nimi cele.

Skuteczna kontrola wymaga dostępu do odpowiednich informacji, dlatego właśnie udostępnienie społeczeństwu obiektywnych informacji dotyczących wyników różnych — podejmowanych przez decydentów — decyzji optymalizacyjnych stanowi niezbędny warunek społecznej oceny kadr kierowniczych (decydenckich).

# Informacja a rozwój społeczno-gospodarczy rywalizacja międzynarodowa

## Rola informacji w rozwoju społeczno-gospodarczym

W minionym okresie rozwój społeczno-gospodarczy, a także rozwój potencjału militarnego poszczególnych krajów, zależał głównie od liczebności społeczeństwa oraz od zdolności wytwórczych przemysłu ciężkiego. Natomiast we współczesnej epoce — zwanej często epoką rewolucji informacyjnej — zasadniczego znaczenia nabiera inny czynnik: szybkość dokonywania nowych odkryć (przede wszystkim naukowych), wynalazków i wszelkiego rodzaju usprawnień, a także szybkość ich praktycznego wykorzystywania (wdrażania), czyli inaczej mówiąc wydajność społecznych procesów produkcji, przetwarzania, rozpowszechniania i wdrażania informacji.

Aby zrozumieć, jak wielki przełom nastąpił w dziedzinie procesów informacyjnych w ciągu trzech dziesięcioleci powojennych, warto sobie uprzytomnić, że w omawianym okresie w ciągu 10—15 lat podwaja się liczba opublikowanych prac naukowych, a żyjący w tym czasie naukowcy stanowią około 75% populacji naukowców wszystkich okresów historii. Mniej więcej co 7 lat podwaja się liczba naukowców w ZSRR, co 10 lat w USA, co 15 lat w Europie Zachodniej. Wzrosła też niesłychanie prędkość komunikowania — w ostatnim stuleciu  $10^7$ -krotnie, a także prędkość przetwarzania informacji —  $10^6$ -krotnie.

W Stanach Zjednoczonych mówi się dziś o przechodzeniu ze społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informacyjne. Najlepiej świadczą o tym liczby:

„W 1950 r. 65% amerykańskiej siły roboczej zatrudnione było w przemyśle. Dziś odsetek ten spadł do około 30%. Jest to zmiana zasadnicza. W 1950 r. w sektorze informacyjnym pracowało 17% ogółu siły roboczej. Obecnie — 55%. Pod pojęciem sektora informacyjnego lub zawodów informacyjnych rozumie się te zawody, które wiążą się z tworzeniem, przetwarzaniem i dystrybucją informacji, włącznie z bankami, giełdami, towarzystwami ubezpieczeniowymi, oświatą i administracją państwową”<sup>\*</sup>.

Dawniej lansowano pogląd, że społeczeństwo amerykańskie staje się społeczeństwem usług. „Tymczasem jeżeli odliczyć zawody informacyjne, okaże się, że odsetek osób

---

<sup>\*</sup> L. Pastusiak, *Spoleczeństwo informacyjne?*, „Trybuna Ludu”, 20 stycznia 1981 r.

zatrudnionych w sektorze usług od kilkudziesięciu lat utrzymuje się mniej więcej na tym samym poziomie: 11—12%. Zmienia się przy tym oczywiście struktura zatrudnienia wewnątrz sektora usług”<sup>\*</sup>.

Informacja stała się dziś jednym z zasadniczych produktów i towarów. Z jednej strony umożliwia ona optymalne zaspokajanie stale rosnących potrzeb ludzkich, przy minimalnym zużyciu materiałów i surowców, a z drugiej strony sama zaspokaja potrzeby informacyjne ludzi, których względna rola stale rośnie. Pracownicy informacyjni — podobnie jak robotnicy — wytwarzają wartość dodatkową (informacja ma bowiem swoją wartość, podlegającą działaniu praw ekonomii) i w swej podstawowej masie mogą być w analogiczny sposób wyzyskiwani jak robotnicy. Można nawet w związku z tym mówić o nowym rodzaju robotnika — robotniku informacyjnym, którego pozycja klasowa jest analogiczna jak robotnika w znaczeniu tradycyjnym.

Intensywny rozwój społeczno-gospodarczy, który jest dziś u nas obiektywną koniecznością, musi się opierać na bardziej wydajnych procesach produkcji informacji (nowe wynalazki i usprawnienia) oraz coraz lepszym wykorzystaniu informacji (wdrożenia). Chodzi przy tym przede wszystkim o to, aby lepiej zaspokajać potrzeby społeczne przy relatywnie mniejszym zużyciu materiałów i energii oraz pracy ludzkiej. W przeciwnym bowiem razie grozić może wyczerpanie światowych zasobów energetycznych i surowcowych, a także zniszczenie środowiska naturalnego.

Można w związku z tym powiedzieć, że produkcja nowoczesnych wyrobów w epoce rewolucji informacyjnej powinna charakteryzować się coraz mniejszym względnym zużyciem (na jednostkę produkcji) materiałów i energii, natomiast coraz większym zużyciem informacji.

W nowoczesnych społeczeństwach stale rosną potrzeby informacyjne — naukowe, kulturalne, informacyjno-polityczne itp. Z każdym rokiem większa liczba ludzi musi pracować, aby te potrzeby zaspokajać. Wzrastają też informacyjne potrzeby ośrodków decyzyjnych. W coraz większym stopniu posiadanie władzy zależy od posiadania odpowiednich informacji w odpowiednim czasie.

Ośrodki władzy nowoczesnych społeczeństw mniej dbają o budowanie barier informacyjnych utrudniających przenikanie informacji do otoczenia, a bardziej chodzi im o posiadanie wydajnych ośrodków produkujących nowe informacje na ich potrzeby. Jeżeli się

---

<sup>\*</sup> Ibidem

takimi ośrodkami dysponuje, wówczas wystarczy tylko rozpowszechnić odpowiednie informacje z pewnym opóźnieniem, aby zachować przewagę informacyjną nad otoczeniem.

Do zwiększenia szybkości zdobywania informacji konieczne jest zwiększenie prawdopodobieństwa wyprodukowania określonej informacji, np. przez dokonanie odpowiedniego wynalazku. Prawdopodobieństwo to rośnie wówczas, gdy określone informacje docierają do szerszego grona osób. Dlatego właśnie społeczeństwa, które stosują silne blokady procesów informacyjnych (np. bardzo ostra cenzura prewencyjna, mała wydajność wydawnictw itp.), napotykają istotne bariery rozwoju intensywnego.

Miedzy wymogiem zachowania przez sprawujących władze przewagi informacyjnej nad otoczeniem a koniecznością możliwie szerokiego upowszechniania informacji w społeczeństwie zachodzi sprzeczność, którą poszczególne narody rozwiązują w różny sposób.

### **Informacja a rywalizacja międzynarodowa**

Procesy informacyjne decydują dziś o wynikach współzawodnictwa międzynarodowego. O ile dla rywalizacji społeczeństw epoki przemysłowej podstawowe strategiczne znaczenie miał przemysł (zwłaszcza ciężki), o tyle dla rywalizacji społeczeństw w epoce rewolucji informacyjnej zasadnicze strategiczne znaczenie mają środki produkcji i rozpowszechniania informacji oraz system wdrożeń innowacji. Państwo, które nie ma odpowiednio wydajnych środków produkcji, przetwarzania i rozpowszechniania informacji oraz sprawnego systemu wdrożeń, znajduje się w analogicznej sytuacji, jak w okresie rewolucji przemysłowej znajdował się kraj nie posiadający własnego przemysłu ciężkiego, tzn. grozi mu status neokolonii.

Najistotniejszym elementem współczesnych manipulacji neokolonialnych jest przede wszystkim odpowiednie operowanie informacjami. Stają się one głównym narzędziem walki i rywalizacji międzynarodowej w trakcie której silniejsi partnerzy starają się uzależnić od siebie słabszych.

Przy tych manipulacjach chodzi głównie o to, aby do kraju ustawianego w pozycji neokolonii wwozić jak najwięcej informacji, zarówno w postaci „czystej” (licencji, ciągów technologicznych, wytworów kultury itp.), jak i w postaci „zmaterializowanej” — w takich towarach, do wyprodukowania których konieczne jest przetworzenie dużej ilości informacji (myśli ludzkiej), a niewiele materiałów i energii. Neokolonialne metropolie w zamian chcą

importować surowce, energię lub towary materiałochłonne, energochłonne, pracochłonne o niewielkiej zawartości informacji.

Dzięki takim manipulacjom mocarstwa neokolonialne mogą zajmować się pracą koncepcyjną, przetwarzaniem informacji, oszczędzać własne surowce, energię, przeciwdziałać niszczeniu własnego środowiska naturalnego, przerzucając „brudną robotę” materiałochłonną i energochłonną na swych partnerów ustawianych w pozycji zależności neokolonialne.

Walka o właściwe zorganizowanie procesów produkcji informacji oraz o jej odpowiednio sprawne rozpowszechnianie i wdrażanie stała się w epoce rewolucji informacyjnej zasadniczym elementem współzawodnictwa międzynarodowego.

Zrozumiały to kraje wysoko rozwinięte, najwcześniej Stany Zjednoczone, starając się nie tylko optymalnie zorganizować własne procesy produkcji, rozpowszechniania i wdrażania informacja, ale również hamować rozwój tych procesów u potencjalnych i aktualnych konkurentów i przeciwników. Działania te pogłębiają lukę technologiczną między gospodarką własną a gospodarką reszty świata. Tę lukę wykorzystuje się jako narzędzie dominacji neokolonialnej.

Koła kierownicze USA zrozumiały dobrze rolę, jaką potencjał naukowy odgrywać musi w epoce rewolucji naukowo-technicznej, i już w latach czterdziestych zaczęły przeprowadzać (głównie w Europie) słynny drenaż mózgów, dzięki któremu sprowadzono do Ameryki wiele talentów twórczych w różnych dziedzinach. Umożliwiło to z jednej strony intensyfikację procesów informacyjnych w Stanach Zjednoczonych, a z drugiej zahamowanie analogicznych procesów u ewentualnych — głównie europejskich — konkurentów.

W latach sześćdziesiątych wzrósł też znacznie udział kapitału amerykańskiego w nowoczesnym przemyśle europejskim. Na terenie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej firmy amerykańskie opanowały 95% produkcji obwodów scalonych, 80% aparatury elektronicznej do przetwarzania danych, 50% produkcji półprzewodników. Oznaczało to kontrolę kapitału amerykańskiego nad większą częścią wiodących gałęzi przemysłu EWG.

Na łamach „New York Herald Tribune” Harold Wilson stwierdził:

„Fakt, że w Europie produkujemy jedynie konwencjonalny sprzęt nowoczesnej gospodarki, gdy jednocześnie coraz bardziej stajemy się zależni od dostaw amerykańskiego ultranowoczesnego sprzętu, jaki będzie nadawał ton przemysłowi w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych — stwarza dla nas sytuację przemysłowego niewolnictwa”<sup>\*</sup>.

---

<sup>\*</sup> „New York Herald Tribune”, 28 II 1967.

Natomiast francuski minister Alain Peyrefitte wyraził zdanie: „Ewolucja postępu naukowego i technicznego w Stanach Zjednoczonych jest tak szybka, tak ogromna, że grozi nam ryzyko pozostania w tyle za Ameryką tak daleko, jak dzisiaj nierozwinięte państwa znajdują się za Europą”.

Podobny pogląd głosi Robert Marjolin (jeden z najwyższych funkcjonariuszy EWG): „Jeżeli sześć państw Wspólnego Rynku będzie nadal światowym importerem wynalazków, a jednocześnie eksporterem mózgów — skazą się one na pogłębianie niedorozwoju, co wkrótce doprowadzi je do nieuniknionego upadku”.

Dla rywalizacji międzynarodowej podstawowe znaczenie ma problem doganiania i prześcigania krajów wysoko rozwiniętych przez te kraje, które z różnych przyczyn pozostawały dotychczas w tyle. Problem ten można nazwać problemem pościgu.

Jeżeli kraj mniej rozwinięty chce dogonić kraj bardziej rozwinięty B, ale będzie powtarzał wszystkie etapy rozwoju, które kraj B już przebył, wówczas rozwiązanie problemu pościgu może się dokonać albo w przypadku, gdy tempo rozwoju w kraju B bardzo zmaleje, albo też kosztem kolosalnego wysiłku kraju A. W przeciwnym bowiem razie, w okresie gdy kraj A przebędzie jeden etap rozwoju, kraj B przebędzie już następny itd.

Można jednak rozwiązać problem pościgu w inny sposób: przewidzieć następne etapy rozwoju kraju rozwiniętego i, opuszczając pewne zbędne etapy, niejako pójść na skróty. Każdy bowiem kraj, który pierwszy przebywa drogę postępu w jakiejś dziedzinie, musi popełniać błędy, których inny kraj może już uniknąć.

Oczywiście w tym drugim przypadku wysiłek społeczeństwa kraju mniej rozwiniętego może być znacznie mniejszy niż wtedy, gdy zdecyduje się on na powtarzanie wszystkich etapów.

Ta druga, krótsza droga pościgu wymaga jednak umiejętności przewidzenia, w jakim położeniu znajdzie się w przyszłości kraj wyżej rozwinięty (ścigany), a to z kolei wymaga zdobycia lub wyprodukowania informacji o odpowiedniej wartości społecznej.

Oczywiście kraje wyżej rozwinięte starają się zmusić przeciwników i konkurentów do przebywania dłuższej drogi postępu społeczno-gospodarczego. Jedną z najskuteczniejszych metod osiągnięcia tego celu jest ochrona własnych, najbardziej wartościowych i najnowszych informacji, przy równoczesnym serwowaniu przeciwnikowi informacji przestarzałych — dotyczących dawniejszych etapów własnego rozwoju. W praktyce polega to m. in. na sprzedawaniu licencji przestarzałych lub takich, które w niedługim czasie staną się przestarzałe. Sposób ten zmusza kontrahenta do powtarzania wszystkich etapów rozwoju, jakie przechodził kraj eksportujący informacje (bardziej rozwinięty). Uniemożliwia mu też

opuszczanie zbędnych etapów rozwoju możliwych do przeskoczenia przy zastosowaniu własnych oryginalnych rozwiązań. Wykorzystywanie bowiem licencji uzależnia licencjobiorcę od licencjodawcy, a zarazem blokuje mu moce przerobowe (potencjał naukowo-badawczy) konieczne do wdrożeń własnych rozwiązań.

Inną metodą — obok drenażu mózgów — jest sugerowanie partnerom przez kraj wyżej rozwinięty wygodnej dla siebie tematyki badawczej. Do tego celu służyć może cały system stypendiów, kontraktów, zaproszeń, a także reklama określonych ludzi, ośrodków naukowych i tematów badawczych. Może też wchodzić w grę narzucanie mało istotnej, a bardzo pracochłonnej tematyki badawczej w celu „zamulenia” środków produkcji informacji przeciwnika.

Stosowana jest też metoda opracowywania i propagowania odpowiednio spreparowanych prognoz rozwoju społeczno-gospodarczego.

Tego rodzaju manipulacje były przez długie lata stosowane w stosunku do polskiej nauki. Podsuwano nam najczęściej dwa rodzaje tematów badawczych — po pierwsze tematy, które były potrzebne naszym partnerom, natomiast miały małą wartość dla rozwoju naszej nauki i przemysłu — np. różne problemy z fizyki cząstek elementarnych; po drugie tematy, które dla nikogo nie miały wielkiej wartości, natomiast były bardzo pracochłonne i absorbowwały kadrę o bardzo wysokich kwalifikacjach (np. problemy tzw. mechaniki racjonalnej). Sprzedawano nam też przestarzałe lub nie najlepsze licencje i rozwiązania — przykładem może tu być licencja na ciągnik zakupiona od firm Massey-Ferguson-Perkins.

Jeżeli chodzi o działalność prognostyczną, to najwymowniejszy jest przykład przewidywań demograficznych. Przed r. 1956 nie opracowywano w Polsce prognoz rozwoju ludności dla potrzeb planowania gospodarczego. Tymczasem na Zachodzie opracowano takie prognozy dla krajów socjalistycznych. Przewidywania te — jak się potem okazało — były znacznie zawyżone (por. np. *Economic Survey of Europe in 1957*, Genewa 1958), ale zasugerowani nimi niektórzy nasi demografowie opracowali analogiczne prognozy (por. np. J. Z. Holzer, *Prognoza demograficzna Polski do roku 1975*, Warszawa 1959).

W 1970 r. — jak wykazał Narodowy Spis Powszechny — rzeczywista liczba ludności Polski okazała się o ok. 2 mln mniejsza niż przewidywano (nawet wariant minimalny prognozy J. Z. Holzera w 1970 r. okazał się za wysoki, o ok. 1 mln 300 tys.), przy czym, rzecz godna uwagi, liczba ludności miejskiej przewidywana na r. 1970 była o ok. 2 mln 200 tys. mniejsza od rzeczywistej, przewidywana zaś liczba ludności wiejskiej większa od rzeczywistej o ok. 4 mln 200 tys. Prognozy te przeznaczane były dla celów planowania



gospodarczego, nie należy się więc dziwić, że w latach siedemdziesiątych w polskich miastach wystąpiły poważne trudności mieszkaniowe, natomiast na wsi brak rąk do pracy.

Sprzedż informacji jest dziś najlepszym, najbardziej opłacalnym interesem. Przy pomocy propagandy i reklamy manipuluje się potrzebami ludzi w skali międzynarodowej, a następnie dokonuje się transakcji. Klient płaci nie tylko za towar, ale i za obraz tego towaru wytworzony przez reklamę, płacąc zresztą najwięcej za ten obraz. Nawet podwyżka cen surowców i energii nie jest w stanie radykalnie zmienić tej sytuacji, bowiem wielkie mocarstwa informacyjne (przede wszystkim USA) odbijają sobie na transakcjach „informacyjnych” to, co tracą na surowcowo-energetycznych.

Polska w latach siedemdziesiątych stała się obiektem szczególnie silnych manipulacji neokolonialnych. Nastawienie ówczesnych sfer kierowniczych na masowy import informacji (zwłaszcza licencji) szło w parze z zahamowaniem rozwoju własnych badań. Likwidowano nawet niektóre placówki badawcze pracujące dla przemysłu albo też kazano im zajmować się inną niż dawniej — mniej ważną dla gospodarki — tematyką. Lekceważono własną wynalazczość, stwarzając przysłowiową już „cierniową drogę wynalazców”.

Oczywiście zachodni kontrahenci bardzo chętnie udzielali kredytów na zakup przestarzałych informacji (głównie w formie licencji), uzależniając nas coraz bardziej od siebie.

Równocześnie już w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych nastąpił faktyczny demontaż centralnego planowania, które stawało się coraz bardziej fasadowe. Kierownictwo z trudem zdobywało prawdziwe informacje o stanie gospodarki i społeczeństwa, bez których skuteczne planowanie i kierowanie życiem społeczno-gospodarczym było niemożliwe.

Wszystko to prowadziło do sytuacji, w której polska gospodarka była coraz bardziej uzależniana od zagranicznych kontrahentów, którzy chętnie udzielali nam nowych kredytów na coraz mniej korzystnych warunkach.

W rezultacie zadłużenie doszło do takich rozmiarów, że — według szacunków kompetentnych ekonomistów — dla obsługi naszych długów w krajach kapitalistycznych trzeba by przeznaczyć około 15% dochodu narodowego. Dla porównania warto zaznaczyć, że klasyczny wyzysk kolonialny mieścił się najczęściej w granicach 10% dochodu narodowego (zazwyczaj 7—8%).

Wywóz surowców, żywności czy półfabrykatów niewiele może nam pomóc w obecnej sytuacji. Jeżeli nie chcemy być całkowicie uzależnieni od wielkich mocarstw informacyjnych, jedynym wyjściem jest reforma systemu sterowania gospodarką. Kluczem zaś do niej jest radykalna zmiana polityki kadrowej oraz reforma procesów informacyjnych, prowadząca do

pełnego wykorzystania potencjałów twórczych, które jak dotychczas są najczęściej marnowane.

## **Węzłowe problemy reformy systemu sterowania społecznego w Polsce**

W ostatnim czasie opracowano wiele projektów reformy naszego systemu — głównie gospodarczego. Niektóre z nich — jak np. projekt opracowany przez komisję partyjno-rządową — są bardzo szczegółowe. W niniejszym rozdziale nie zamierzam przedstawiać jeszcze jednego planu wyjścia z kryzysu, zajmę się natomiast tymi problemami, które muszą zostać w najbliższym czasie rozwiązane, bo inaczej żadna reforma nie przyczyni się do wzrostu wydajności gospodarki ani do uzdrowienia życia społeczno-politycznego. Istnieją trzy węzłowe zagadnienia, których rozwiązanie implikować musi załatwienie całego szeregu problemów szczegółowych; jest to problem rozdziału decyzji, kadr kierowniczych oraz problem informacji.

### **Problem rozdziału decyzji**

U podstaw dyskusji na temat samorządu robotniczego w przedsiębiorstwach leży problem rozdziału decyzji. Istnieją w tej dziedzinie dwa skrajne stanowiska. Jedno z nich opiera się na założeniu, że zasadnicze decyzje powinny być scentralizowane w ręku władz partyjno-państwowych na szczeblu państwa, drugie zaś — na założeniu maksymalnej decentralizacji tych decyzji. Z reguły miesza się przy tym decyzje postulacyjne i optymalizacyjne. Istnieją też stanowiska pośrednie.

W świetle tego, co stwierdzono w poprzednich rozdziałach, trzeba wyraźnie rozdzielić decyzje postulacyjne od optymalizacyjnych.

Decyzje postulacyjne muszą spoczywać w rękach społeczeństwa — tzn. w rękach demokratycznie wybranych organów przedstawicielskich i powołanych przez nie organów władzy. Niektóre najbardziej istotne decyzje postulacyjne mogą być zastrzeżone dla całego społeczeństwa (podejmowane — jak już mówiłem — w drodze plebiscytu lub wyboru określonego programu rozwoju społeczno-gospodarczego).

Należy więc zadać pytanie: jakie decyzje postulacyjne mają być podejmowane na szczeblu całego społeczeństwa, co w praktyce najczęściej oznacza podejmowanie ich przez organy przedstawicielskie czy organy władzy centralnej, a jakie na szczeblu regionu, grupy zawodowej czy zakładu pracy.

Podjęcie decyzji postulacyjnych na szczeblu centralnym jest możliwe wówczas, gdy państwo, jest zasobne, a władza centralna dysponuje odpowiednimi środkami ekonomicznymi (rezerwami) pozwalającymi finansować efekty błędnych decyzji (zawsze istnieje bowiem pewne ryzyko błędu, za którego skutki ktoś musi płacić). Natomiast podjęcie tych decyzji w sposób zdecentralizowany — np. na szczeblu przedsiębiorstwa — staje się koniecznością wówczas, gdy władza centralna nie dysponuje odpowiednimi rezerwami. Skutki złych decyzji poniosą załogi, które oczywiście muszą wygospodarować odpowiednie rezerwy.

Ten, kto podejmie decyzje postulacyjne, musi mieć również prawo powoływania fachowców do ich realizacji, kontrolowania ich wykonania, jak również musi ponosić konsekwencje swych zarządzeń. Jest zupełną utopią przekonanie, że można te sprawy rozdzielać, np. w taki sposób, że załogi będą wybierały dyrektorów i decydowały o tym, co ma produkować zakład, a jeśli popełnią błąd i poniosą straty, pokryje je państwo (jak chcieliby niektórzy przedstawiciele załóg); albo też, że władze partyjno-państwowe wyznaczać będą dyrektorów i w ostatecznej instancji decydować o produkcji, a skutki błędnych decyzji poniesie załoga (jak chcieliby niektórzy działacze państwowi).

Każde rozwiązanie ma swoje wady i zalety, ale musi być konsekwentne. W przeciwnym razie, jeżeli mieszać się będzie elementy obu rozwiązań, trzeba liczyć się z powstaniem bałaganu w gospodarce i życiu społecznym oraz kumulacją ujemnych stron obu rozwiązań.

Można oczywiście wydzielić pewną liczbę zakładów kluczowych o znaczeniu strategicznym czy dziedzin gospodarki, w których decyzje postulacyjne powinny być podejmowane w sposób scentralizowany. W praktyce życia społeczno-gospodarczego zadecydują układy sił społecznych oraz środki ekonomiczne, którymi dysponować będzie władza centralna.

W dotychczasowym systemie centralizacja decyzji postulacyjnych (a także optymalizacyjnych) była możliwa dzięki istnieniu rezerw rozwoju ekstensywnego: niedobory powstałe w jednym roku mogły być pokrywane poprzez wzrost zatrudnienia w roku następnym i wygospodarowanie dzięki temu dodatkowego dochodu narodowego. Obecnie już tych rezerw nie ma, możliwości centralizacji decyzji postulacyjnych są ograniczone (zwłaszcza przy utrzymywaniu elementów ekstensywnego systemu sterowania społecznego).

Jeżeli chodzi o decyzje optymalizacyjne, to przy obecnym stanie techniki i organizacji społeczeństwa muszą one być w rękach fachowców-optymalizatorów, którym społeczeństwo — za pośrednictwem organów przedstawicielskich lub organów władzy — przekazuje cele do

realizacji (decyzje postulacyjne) oraz przedstawia ewentualne ograniczenia (np. związane z ochroną środowiska naturalnego), ale nie miesza się do samych decyzji optymalizacyjnych, może natomiast kontrolować ich rezultaty.

Społeczeństwo powinno też mieć szansę powierzania decyzji optymalizacyjnych wybranym przez siebie fachowcom (od optymalizacji, a nie od czego innego), a także odwoływania ich, gdy nie wykażą się odpowiednimi rezultatami (fachowiec nie może powoływać się na swój autorytet czy zasługi, lecz musi przedstawiać wyniki swych działań), Z kolei fachowcy optymalizatorzy muszą mieć możliwość dobierania sobie współpracowników według swego uznania, w przeciwnym razie trudno będzie wymagać od nich pozytywnych rezultatów.

Na przykład na szczeblu państwa decyzje postulacyjne powinny należeć do Sejmu, a decyzje optymalizacyjne — do rządu. W skład rządu muszą więc koniecznie wchodzić specjaliści-optymalizatorzy wysokiej klasy, którzy już według swego uznania dobrać sobie współpracowników (również fachowych). Oczywiście oprócz kryteriów fachowych przy wyborze członków rządu muszą być brane pod uwagę kryteria polityczne; nie mogą one jednak zastępować kryteriów fachowych, a tylko je uzupełniać. Organ decyzyjny kompetentny w zakresie podejmowania decyzji postulacyjnych może również odwoływać decydentów-optymalizatorów, gdy nie wykazują się odpowiednimi rezultatami, oraz powoływać innych (w tym przypadku, oznacza to odwoływanie i powoływanie członków rządu przez Sejm).

Na szczeblu przedsiębiorstwa, w przypadku decentralizacji decyzji postulacyjnych, oznacza to powoływanie dyrektora (lub prezesa spółdzielni) przez załogę lub radę robotniczą oraz możliwość odwołania go przez to gremium, które go powołało.

### **Problem kadr kierowniczych**

Jeżeli przez kadry kierownicze rozumiemy te grupy osób, które mają podejmować decyzje dotyczące różnych działań społecznych, czyli decydentów musimy rozróżnić decydentów-postulatorów oraz decydentów-optymalizatorów.

Jeżeli chodzi o kadry decydentów-postulatorów, to muszą się one składać z osób wybieranych w sposób demokratyczny do takich ciał, jak Sejm, rady narodowe, rady robotnicze itp. Dobór tych kadr będzie — przy systemie demokratycznym — zależeć w ostatecznym rachunku od stanu kultury politycznej społeczeństwa i trudno te sprawy

regulować w ramach jakiegokolwiek projektu reformy systemu sterowania społecznego. Można co najwyżej postulować działania zmierzające do podwyższenia kultury politycznej jak najszerszych mas społecznych.

Inaczej wygląda sprawa decydentów-optimalizatorów. W tej dziedzinie powinien zostać zorganizowany nowoczesny system doboru, szkolenia, selekcji i kontroli tego rodzaju kadr.

Nowoczesne, regularne szkolenie kadr kierowniczych, musi być dopiero zorganizowane. Kadry decydentów-optimalizatorów powinny zostać przeszkolone w zakresie cybernetyki społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem informacyjnych metod sterowania społecznego, szeroko i nowocześnie rozumianych problemów organizacji i kierowania, umiejętności doboru współpracowników oraz organizowania pracy zespołów sztabowych złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin, wreszcie metod przewidywania skutków decyzji. Stosowana dziś metodyka kształcenia kadr kierowniczych jest przestarzała, nie uwzględniająca współczesnych warunków.

Oprócz wstępnego szkolenia kadr kierowniczych, po których absolwenci powinni jeszcze przechodzić staż na odpowiednich stanowiskach zanim staną się pełnowartościowymi fachowcami-optimalizatorami, trzeba jeszcze zorganizować system stałego doszkalania tych kadr.

Zarówno w ramach szkolenia, jak i doszkalania należy podawać przede wszystkim informacje syntetyczne i ogólne oraz uczyć metod samodzielnego rozwiązywania praktycznych problemów z zakresu sterowania działaniami zespołów ludzkich, nie zaś przeciążać pamięć ludzi szczegółowymi rozwiązaniami mini-problemów.

Kryteria selekcji, oceny i metody kontroli kadr kierowniczych stosowane obecnie opierają się głównie na egzekwowaniu lojalności i posłuszeństwa wobec władz zwierzchnich. W przypadku intensywnego systemu sterowania społecznego jest to całkowicie niewystarczające.

Dziś trzeba myśleć o kryteriach efektywności i skuteczności działania. Można stworzyć centralną kartotekę kadr decydentów-optimalizatorów, w której kodowane byłyby informacje o podejmowanych przez nie decyzjach oraz ich skutkach — te właśnie informacje powinny w pierwszym rzędzie stanowić podstawę w miarę obiektywnej oceny wartości decydentów. Można też powołać specjalne służby fachowej kontroli działalności kadr kierowniczych, których zadaniem byłoby zbieranie i kodowanie informacji w centralnej kartotece dostępnej wszystkim zainteresowanym — decydentom-postulatorom oraz opinii publicznej.

Tego rodzaju system zapobiegnie dotychczasowej praktyce polegającej na tym, że właściwie nie wiadomo, kto podejmuje decyzje, i wobec tego często zdarza się, że osobnicy odpowiedzialni za złe decyzje w jednej dziedzinie są przenoszeni na stanowiska kierownicze w innej dziedzinie, gdzie znowu popełniają błędy.

Służba fachowej kontroli działalności kadr kierowniczych powinna również mieć prawo pozbawiania uprawnień zawodowych decydenta-optimalizatora w przypadku systematycznego popełniania błędów w sztuce sterowania społecznego lub popełnianie błędów zasadniczych, których można było uniknąć, a także w przypadku poważnego naruszenia zasad etyki zawodowej.

Na koniec trzeba podkreślić, że zarówno szkolenie, jak i ocena decydentów nie powinny mieć charakteru technokratycznego, lecz bazować na podejściu cybernetyczno-społecznym, ujmującym w sposób systemowy zagadnienia społeczno-ekonomiczne, psychologiczne, kulturowe i techniczne

### **Problem informacji**

W epoce rewolucji informacyjnej nie ten ma władzę, kto rządzi, lecz ten, kto dysponuje właściwą informacją, we właściwym zakresie i odpowiednim sensie umie się nią posłużyć.

Informacja stanowi podstawowy surowiec w pracy decydentów — zarówno postulatorów, jak i optimalizatorów. Od jakości tego surowca i umiejętności posługiwania się nim zależy jakość podejmowanych decyzji. Umiejętność operowania informacjami stanowi też ważny element kwalifikacji zawodowych decydentów.

Jednym z podstawowych celów reformy systemu sterowania społecznego w Polsce musi być pełne zaspokojenie potrzeb informacyjnych zarówno społeczeństwa, jak i decydentów. Konieczne jest w związku z tym nowoczesne organizowanie procesów produkcji, przekazu oraz wdrażania informacji.

W zakresie organizacji procesów produkcji informacji chodzi przede wszystkim o to, aby decydenci mieli pełne rozeznanie potencjału intelektualnego, jakim społeczeństwo dysponuje, oraz umieli odpowiednio zorganizować jego pracę w zakresie produkcji nowych informacji (pracy twórczej). Problemy te mogą być jednym z wąskich gardeł w intensywnym systemie sterowania społecznego.

Ośrodki decyzyjne powinny dysponować wyspecjalizowanymi służbami informacyjnymi, których zadaniem byłoby wynajdywanie odpowiednich talentów i powiadamianie o nich decydentów. Na podstawie takiego rozeznania należy organizować i planować procesy produkcji informacji, zarówno w zakresie twórczości, jak wynalazczości czy racjonalizatorstwa.

Przy sterowaniu pracą ludzi posiadających zdolności twórcze trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że nie należy w stosunku do nich stosować metody nakazowej, lecz raczej dobrze organizować ich pracę, stwarzając warunki dla rozwoju talentów. Np. w pracy naukowej nie na wiele się zda narzucanie naukowcom tematyki, która ich nie interesuje. Lepiej znaleźć takich naukowców, którzy interesują się tematyką, o której rozwijanie chodzi ośrodkowi decyzyjnemu, gromadzić ich w jednym ośrodku i stworzyć warunki do pracy.

W zakresie procesów przekazu i przetwarzania informacji konieczne jest zbudowanie sprawnie działającego krajowego systemu informacji kadrowej, naukowej, technicznej, ekonomicznej, społecznej i politycznej. System ten powinien zaspokajać potrzeby informacyjne całego społeczeństwa, jak również grup specjalistycznych — w tym również powinien zawierać specjalny zestaw informacji dla decydentów różnych szczebli, którego elementy byłyby zastrzeżone tylko dla nich.

Oczywiście nie na wiele zda się nawet najlepszy system informacji, jeżeli nie nauczy się ludzi korzystać z niego. W związku z tym zarówno w ramach nauczania szkolnego, jak i w ramach szkolenia specjalistycznego (również kadr decydenckich) trzeba położyć wielki nacisk na nauczenie umiejętności korzystania z różnych systemów informacji, zwłaszcza z systemów informatycznych opartych na układach komputerowych.

Brak takiego przygotowania jest jedną z zasadniczych przyczyn niewykorzystania — zwłaszcza przez kadry kierownicze — istniejących już obecnie systemów informacji (które zresztą są bardzo przestarzałe).

Kadry kierownicze przyzwyczajone do metod sterowania społecznego charakterystycznych dla systemu ekstensywnego mają niechętny stosunek do wszelkich prób wprowadzania ogólnodostępnych systemów informacji — wolą raczej zatrzymywać istotne informacje do swojej wyłącznej dyspozycji. Takie podejście staje się często przyczyną wielu błędnych decyzji oraz chronicznego niewykorzystania potencjału informacyjnego i intelektualnego, którym dysponuje nasz kraj; nie da się też ono utrzymać w systemie intensywnym.

Nasz system szkolenia — od szkoły podstawowej aż do wyższej uczelni — powinien też zostać nastawiony na nauczanie ludzi metod zdobywania, oceniania i operowania



informacjami w sposób samodzielny, nie zaś, jak to ma miejsce dotychczas, na przekazanie maksymalnie dużej liczby szczegółowych informacji (niekoniecznie istotnych). Opanowywanie pamięciowe staje się zbędne wówczas, gdy w społeczeństwie wprowadza się ogólnodostępne banki informacji, z którymi każdy może się w każdej chwili połączyć.

W dziedzinie wdrażania informacji szczególne znaczenie — obok odpowiedniego przygotowania kadr (nie tylko, kierowniczych) — ma stworzenie systemu bodźców zmuszających zakłady pracy do wdrażania wszelkiego rodzaju innowacji zwiększających wydajność, poprawiających, warunki pracy, zmniejszających zużycie materiałów i energii itp. Dotychczasowy system bodźców w naszej gospodarce premiował raczej konserwatyzm i niechęć do innowacji.

Jednym z istotnych mechanizmów zmuszających do wprowadzania zmian jest konkurencja i współzawodnictwo między różnymi przedsiębiorstwami; już samo wyjście na rynki zagraniczne zmusza nasze przedsiębiorstwa do walki konkurencyjnej. Jednak przy systemie, w którym zyski przedsiębiorstw były zabierane przez centralnego decydenta, a przydział środków (dewiz, materiałów, funduszu płac itp.) zależał od czynników nie mających wiele wspólnego z rentownością i gospodarnością przedsiębiorstwa, nawet wyjście na zagraniczne rynki nie było w stanie przełamać barier antyinnovacyjnych.

Istotnym elementem reformy systemu sterowania społecznego w zakresie procesów informacyjnych musi być reforma systemu informacji masowej — a zwłaszcza środków masowego przekazu informacji.

Obecny nasz system masowej informacji jest mało sprawny, źle zorganizowany i działa mało skutecznie, ustępując zdecydowanie analogicznym systemom w krajach zachodnich. Np. nasza propaganda działa mało sprawnie pod względem socjotechnicznym, stwarzając tym samym duże pole do działania dla przeciwników.

W prasie, radiu i telewizji konieczny jest rozdział decyzji postulacyjnych od decyzji optymalizacyjnych. Przy obecnym systemie bardzo często decydenci polityczni — których zadaniem powinno być podejmowanie decyzji postulacyjnych — zajmują się podejmowaniem nawet bardzo szczegółowych decyzji optymalizacyjno-wykonawczych, nie mając w tym zakresie odpowiedniego przygotowania.

Decyzje postulacyjne w zakresie masowej informacji muszą pozostać w gestii odpowiednich organów władzy lub organów przedstawicielskich, natomiast decyzje optymalizacyjne muszą być domeną fachowców-optymalizatorów z zakresu masowego przekazu informacji.

Konieczne jest w związku z tym wprowadzenie ogólnego systemu szkolenia, kontroli i oceny kadr decydentów-optymalizatorów w tej dziedzinie — podobnie jak w innych dziedzinach. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że współczesna cybernetyka społeczna dysponuje nowoczesnymi metodami przewidywania i oceny skutków działań propagandowych z określonym prawdopodobieństwem.

Biorąc pod uwagę fakt, że stale toczy się intensywna walka informacyjna w skali międzynarodowej, należy postulować szkolenie kadr decydentów w sferze masowego przekazu informacji w zakresie nowoczesnych metod walki informacyjnej i nowoczesnych metod przekazu informacji dostosowanych do kodu społeczno-kulturowego poszczególnych społeczeństw, dopasowanych do ich mentalności i systemów pojęć.

Przede wszystkim jednak kadry decydentów muszą rozumieć, że zasadniczym zadaniem środków masowego przekazu jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w tej dziedzinie — i to zaspokajanie dobre. Komunikaty, które są nośnikami treści propagandowych, muszą trafiać w oczekiwania odbiorców. Nieliczenie się z potrzebami społecznymi i wykorzystywanie środków masowego przekazu wyłącznie do manipulowania społeczeństwem musi doprowadzić do sytuacji, w której głód informacji będzie zaspokajał ktoś inny — w praktyce przeciwnicy polityczni krajowi lub zagraniczni.

Oczywiście można starać się wpływać na kształtowanie potrzeb informacyjnych społeczeństwa — przede wszystkim przez podnoszenie ogólnej kultury — ale gdy owe potrzeby społeczne już istnieją, nie można ich ignorować, lecz trzeba starać się je zaspokajać. Zawsze bowiem istnieje powszechnie odczuwany głód prawdziwych informacji dotyczących sytuacji społeczno-politycznej i gospodarczej oraz pracy ośrodków decyzyjnych społeczeństwa i skutków podejmowanych przez nie decyzji.

Wszelkie neliczenie się z tego rodzaju potrzebami społecznymi przez decydentów programujących działalność środków masowego przekazu informacji automatycznie (niezależnie od intencji) stwarza zapotrzebowanie na inne źródła informacji, które już zresztą istnieją i działają. Na rynku informacyjnym funkcjonują takie same prawa jak na każdym innym rynku — jeżeli raz ktoś opanuje ten rynek, trudno go stamtąd usunąć.

Warunkiem koniecznym powodzenia każdej próby, reformy systemu sterowania społecznego w Polsce jest kompleksowe rozwiązanie wszystkich przedstawionych wyżej węzłowych problemów.

## Zakończenie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania nie stanowią jeszcze jednego projektu reformy gospodarczej czy szerzej — reformy życia społecznego. Szczegółowe projekty takich reform zostały opracowane przez różne zespoły. Chodziło mi natomiast o to, aby uprzytomnić czytelnikowi, dlaczego właśnie teraz powstała konieczność wprowadzenia reformy systemu sterowania społecznego w Polsce i na czym powinna polegać jej istota.

Trzeba też wyraźnie stwierdzić, że przygotowywane dotychczas koncepcje reformy oscylują raczej wokół spraw gospodarczych, które są tylko częścią życia społecznego. Bez kompleksowej reformy całego systemu sterowania społecznego nie może się udać również reforma gospodarcza. Życie społeczne stanowi pewną całość i jeżeli zreformować tylko jeden jego składnik — np. tylko gospodarkę albo tylko pewną dziedzinę gospodarki — wówczas doprowadzić to musi do nieuchronnych napięć, bowiem zreformowany element życia społecznego będzie w takiej sytuacji w stałym konflikcie z innymi elementami, które nie zostały zreformowane. Np. zreformowanie systemu informacji bez zreformowania systemu kadrowego doprowadzi do tego, że stare kadry nie będą optymalnie wykorzystywać nowego systemu informacyjnego, uważając go za niepotrzebny. Zreformowanie zaś systemu kadrowego bez reformy procesów decyzyjnych spowoduje niewykorzystanie kadr i ich frustrację.

Zasadnicza trudność obecnej sytuacji polega na tym, że (kryzys naszego życia społeczno-gospodarczego posunął się w ostatnich latach tak daleko, iż trzeba obecnie bardzo szybko przeprowadzić reformę kompleksową, a tymczasem kadry nie są do tego odpowiednio przygotowane. Kluczem więc do reformy jest sprawa przygotowania kadr. Bez przygotowania kadr żadna — nawet najlepiej opracowana teoretycznie reforma nie może się udać.

Kończy się dziś era decydentów-ignorantów, a także wąskich specjalistów o nastawieniu technokratycznym, coraz większe znaczenie zdobywać będą interdyscyplinarni fachowcy optymalizatorzy umiejący rozwiązywać społeczne problemy decyzyjne w sposób kompleksowy.