

MACIEJ WĘGRZYN

Sytuacje konfliktowe w procesie produkcji*

Praca porusza sprawę typowych konfliktów, które pojawiają się w procesie produkcji. Na podstawie schematu sterowniczego, wyznaczającego funkcje postulatora, optymalizatora i realizatora, wprowadzonego przez M. Mazura, ustalono podział uczestników procesu produkcyjnego na osiem grup różniących się wypełnianiem jednej, dwu lub trzech funkcji. Proces produkcyjny przedstawiono jako szczególny przypadek sterowania. Założono, że wypełnianie funkcji sterowniczych wiąże się z zaspokajaniem potrzeb uczestników procesu produkcji w zakresie pobierania oraz wydawania informacji i energii. Konflikt pojawia się wtedy, gdy jeden z uczestników procesu produkcji chce naruszyć uprawnienia drugiego uczestnika do wypełniania funkcji wynikającej z jego roli w procesie produkcji. Konfliktów typowych jest 28 (przedstawiciele każdej z ośmiu grup mogą wejść w konflikt między sobą).

1. System sterowniczy i funkcje sterownicze

W rozważaniach dotyczących konfliktów posługiwać się będziemy metodą systemową według rygorów ustalonych i z całą konsekwencją wprowadzonych przez M. Mazura w jego pracy *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych* [1]. Pozwoli to na generalizowanie problemu bez wprowadzania ogniów dowodowych pochodzących z obserwacji.

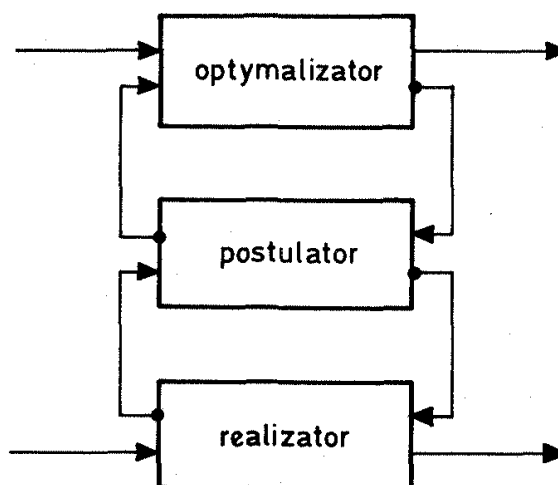
M. Mazur uzasadnił, że system sterowniczy powodujący celowe zmiany w otoczeniu powinien składać się z trzech podsystemów:

- postulatora, wskazującego cele sterowania,
- optymalizatora, wskazującego sposoby spowodowania zmian w otoczeniu,
- realizatora, stosującego środki do spowodowania postulowanych zmian.

Podsystemy te powiązane są sprzężeniami zwrotnymi, jak na rysunku 1.

Podsystemy te wyodrębniono ze względu na spełniane przez nie funkcje nie biorąc pod uwagę tego, czy da się zauważyć ich fizykalną odrębność.

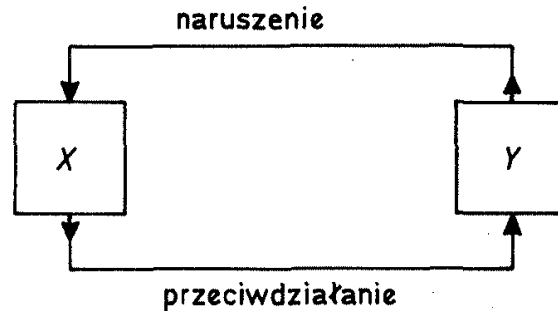
* Praca referowana na seminarium Sekcji Psychocybernetyki Oddziału Warszawskiego Polskiego Towarzystwa Cybernetycznego.



Rys. 1

Wiąże się to z zastosowaną w pracy regułą funkcjonalności sformułowaną przez M. Mazura. Reguła ta jest wyznacznikiem przynależności rozpatrywanego systemu do jednej z dwu wielkich klas systemów: systemy, które są kreowane z uwzględnieniem tej reguły należą do klasy „acting”. Systemy wyodrębnione bez uwzględnienia tej reguły należą do klasy „pattern”. Podział ten podkreślił B. Walentynowicz w przedmowie do polskiego wydania książki *Myślenie systemowe* G. M. Weinberga (WNT, Warszawa 1979), pisząc: „Wśród systemów rozumianych tak, jak w teorii systemów można rozróżnić kilka ich rodzajów. Niektórzy autorzy wprowadzają podział na dwa ich rodzaje podstawowe: tak zwane systemy konfiguracyjne (ang. pattern systems) i systemy działaniowe (ang. acting systems). Otóż w wielu rozważaniach teorisystemowych ma się na myśli *explicite* lub *implicite* przede wszystkim właśnie systemy działaniowe, w których można wyróżnić cele, podmioty, przedmioty, narzędzia oraz warunki działania, a w których realizuje się pewien proces polegający na przetwarzaniu przedmiotów działania doprowadzonych do wejścia systemu na przedmioty, które po przepłynięciu przez system ukazują się na jego wyjściu”. Reguła ta pozwoli na odróżnienie elementów, z jakich składa się w rzeczywistości fizycznej dany system (za *Małym słownikiem cybernetycznym* przyjmujemy, że element jest to układ traktowany w rozważaniach jako nierozkładalny, czyli taki, którego nie możemy lub nie chcemy zdezagregować) od podsystemów. Elementami systemu sterowniczego są w naszym przypadku ludzie będący uczestnikami procesu produkcji, ale traktowani jako systemy autonomiczne [2]. Podsystemy zaś traktujemy jako przetworniki oddziaływań z punktu widzenia ich funkcji, co oznacza, że nie muszą stanowić oddzielnych elementów. Jeżeli jeden człowiek występuje w kilku rolach, to na schemacie powinien figurować w postaci tyluż podsystemów. Jeżeli kilku ludzi występuje we wspólnej roli, to na schemacie figuruje jako jeden podsystem. Funkcję danego podsystemu można określić, odpowiadając na pytanie: co „TO” wykonuje? – jak to ujęto w analizie wartości [3].

Z kolei matematyczne ujęcie określa funkcję jako sposób przyporządkowania elementom zbioru X dokładnie jednego elementu zbioru Y . Rozpatrzmy więc połączenie obu definicji. Jeżeli zbiorem X będą podsystemy, a zbiorem Y będą działania (oddziaływania, transformacje, przekształcenia) jakie system wykonuje, to relacje między działaniami a podsystemami są relacjami wzajemnie jednoznacznymi (doskonałymi). Każdy podsystem wykonuje działanie jednego rodzaju i każde działanie określonego rodzaju jest



Rys. 2

wykonywane przez jeden podsystem. W związku z tym, jeżeli działania systemu są od siebie zależne, to takie same zależności muszą występować między podsystemami. W takim właśnie aspekcie uzasadniamy możliwość rozpatrywania procesu produkcji jako procesu sterowniczego.

2. Proces produkcji jako proces sterowniczy

„Działalność ludzką przystosowującą zasoby i siły przyrody w celu wytwarzania dóbr określamy mianem produkcji, dobra zaś otrzymane wskutek takiej działalności nazywamy produktami. Gdy myślimy o materialnych przedmiotach jako o środkach zaspokojenia potrzeb ludzkich nazywamy je dobrami, gdy myślimy o nich jako o rezultacie działalności ludzkiej zwanej produkcją – nazywamy je produktami” – ta definicja pochodzi od O. Langego [4].

Zaspokojenie potrzeb można traktować jako postulowaną zmianę w otoczeniu taką, że spowoduje ona przejście otoczenia ze stanu, który nie zaspokaja potrzeb, do stanu, który zaspokaja potrzeby. W tym celu należy określić te potrzeby, znaleźć sposoby do ich zaspokojenia oraz zastosować środki dla spowodowania ich zaspokojenia. W związku z tym proces produkcyjny jest szczególnym przypadkiem procesu sterowniczego. Systemem sterującym są uczestnicy procesu produkcyjnego. Systemem sterowanym jest otoczenie. Zmiany w otoczeniu mają zaspokajać potrzeby uczestników procesu produkcyjnego. Budowa wewnętrzna systemu sterującego w danej chwili jest uzasadniona poprzednim ciągiem modyfikacji i obserwacji. Poszczególne podsystemy i relacje między nimi nie są bowiem sztywne, ale mogą się

zmieniać tak, aby oddziaływanie wyjściowe (modyfikacja) było jak najkorzystniejsze dla systemu.

W naukach społecznych udowodniono, że istnieją grupy ludzi spełniające wyspecjalizowane funkcje wynikające z podziału pracy. Grupy te mają swoją określoną charakterystykę, a o przynależności do danej grupy stanowi pozycja jednostki ludzkiej jako uczestnika procesu produkcyjnego. Słowem „pozycja” określamy tutaj udział w wypełnianiu którejs z funkcji sterowniczych, o których była mowa wyżej.

Nieporozumienia wywołuje sprawa własności środków produkcji i związana z nią pozycja posiadacza tych środków. Zagadnienie to można rozwiązać metodą analizy funkcji wziętą z metody zwanej analizą wartości. „Co to wykonuje?” – udzielenie na to pytanie odpowiedzi jest kluczem do analizy wartości [3].

Rozpatrując to zagadnienie J. Kossecki pisze: „Funkcjonowanie instytucji własności środków produkcyjnych jest bardziej złożone, łączy się z nią bowiem ścisła możliwość decydowania o celach pracy ludzi, którzy używają tych środków w procesie produkcji (właściciel środków produkcji może decydować o tym, co będą robić ludzie zatrudnieni u niego)” [5].

Jak z tego widać, samo posiadanie jest właściwością obiektu – cechą bierną, pozwalającą odróżnić pewną grupę ludzi od innych. Natomiast odpowiedź na pytanie „co wykonuje grupa posiadaczy?” brzmi: „decyduje o celach” (pracy ludzi); można również sformułować ją jako „wskazuje cele”. Zatem ze względu na funkcję do tej grupy należy rozwiązanie problemów postulacyjnych.

Funkcję organizatora i zarządcy można określić jako „wskazuje sposoby”, bowiem on na podstawie celów dokonuje decyzji optymalizacyjnych.

Funkcje realizatora przyjmuje grupa ludzi bezpośrednio wytwarzających dobra, ona bowiem „wykorzystuje środki”. Uczestnicy procesu produkcji, którzy tych funkcji nie wykonują, obsługują jednak tory sterownicze – są „przełącznikami sygnałów” między poszczególnymi podsystemami systemu sterowniczego.

3. Rola jednostek w procesie produkcji

M. Holstein-Beck pisze o rolach, jakie jednostce wyznacza społeczeństwo: „Zachowania ludzi nie są zupełnie dowolne, zazwyczaj są one odpowiednie do oczekiwań wysuwanych pod adresem poszczególnych osób zajmujących konkretne pozycje w określonych grupach społecznych. Treść i forma tych oczekiwań są też na ogół zgodne z uznawanymi przez członków tej grupy normami społecznymi, wartościami i wzorami” [6].

Przyjmijmy konwencję terminologiczną: rola społeczna jest to zbiór funkcji sterowniczych pełnionych przez daną jednostkę w procesie produkcji. Ponieważ każda funkcja może być wypełniona od 0 (niewypełniona) do 1

(całkowicie wypełniona), więc mniejszy lub większy udział w wypełnianiu tej funkcji też ma znaczenie w określeniu roli społecznej danej jednostki. Dla uproszczenia można przyjąć oznaczenie 1 dla stanu, gdy udział danej jednostki w wypełnianiu funkcji jest znaczący, i 0, gdy w udziale danej jednostki w wypełnianiu funkcji jest bliski zeru. Dla oznaczenia poszczególnych grup ze względu na pełnione funkcje wprowadzamy następujące konwencje terminologiczne w odniesieniu do ról grup społecznych biorących udział w procesie produkcyjnym.

- 1) postulują, nie optymalizują, nie realizują (1 0 0) – decydenci,
- 2) postulują, optymalizują, nie realizują (1 1 0) – przedsiębiorcy,
- 3) postulują, nie optymalizują, realizują (1 0 1) – spółdzielcy,
- 4) postulują, optymalizują, realizują (1 1 1) – rzemieślnicy,
- 5) nie postulują, optymalizują, nie realizują (0 1 0) – zarządcy,
- 6) nie postulują, optymalizują, realizują (0 1 1) – nadzorcy,
- 7) nie postulują, nie optymalizują, realizują (0 0 1) – robotnicy,
- 8) nie postulują, nie optymalizują, nie realizują (0 0 0) – administracja.

Ponieważ zbiór norm, wartości i wzorów zachowań dla danej grupy związany jest z pełnionymi funkcjami, wprowadźmy więc konwencję terminologiczną, że taki zbiór będziemy nazywać uprawnieniami danej grupy.

Grupę ludzi spełniających tę samą rolę traktujemy jako zbiór jednostek ludzkich nie powiązanych wzajemnymi oddziaływaniami ze sobą – odpowiednik „klasy systemów” (tab.).

	Nie realizuje	Realizuje
Postuluje nie optymalizuje optymalizuje	decydenci (1 0 0) przedsiębiorcy (1 1 0)	spółdzielcy (1 0 1) rzemieślnicy (1 1 1)
Nie postuluje optymalizuje nie optymalizuje	zarządcy (0 1 0) administracja (0 0 0)	nadzorcy (0 1 1) robotnicy (0 0 1)

4. Istota konfliktów między ludźmi w procesie produkcyjnym

Jednostka ludzka (człowiek) jest z punktu widzenia cybernetyki systemem autonomicznym, co uzasadnił M. Mazur [1, 2]. Za uznaniem człowieka za system autonomiczny przemawiają wszelkie postacie definicji takiego systemu, a mianowicie:

- człowiek ma zdolność do sterowania się i zdolność przeciwdziałania utracie zdolności sterowania,
- człowiek jest zdolny do utrzymania się w równowadze funkcjonalnej pomimo zmian zachodzących w otoczeniu,
- człowiek funkcjonuje we własnym interesie.

Istotą działania systemu autonomicznego jest przywracanie równowagi funk-

cjonalnej zarówno od strony procesów informacyjnych, jak i energetycznych. M. Mazur w artykule *Spoleczne znaczenie cybernetyki* [7] pisał: „Wobec nierozłączności procesów informacyjnych i energetycznych w systemie autonomicznym wszelkie zakłócenia równowagi wywierają wpływ na funkcjonowanie całego systemu, a ich usuwanie zależy także od całego systemu. Wynika stąd, że do sterowania się systemu autonomicznego niezbędne jest spełnienie wszelkich poniższych wymagań:

- możliwość pobierania informacji,
- możliwość wydawania informacji,
- możliwość pobierania energii,
- możliwość wydawania energii.”

Natomiast „do zasad ujarzmiania ludzi należało:

- ograniczenie wiedzy,
- ograniczenie wypowiedzi i decyzji,
- ograniczenie konsumpcji,
- ograniczenie działalności.”

Na podstawie powyższych ustaleń można więc wprowadzić konwencję terminologiczną: konfliktem nazywamy wynik sprzężenia zwrotnego powstałego wskutek przeciwdziałania zakłóceniom warunków sterowania się danego systemu autonomicznego wywołanym przez działalność innego systemu autonomicznego (rys. 2).

Powodem konfliktów między ludźmi – uczestnikami procesu produkcyjnego jest fakt, że pełnienie różnych ról w społeczeństwie (wypełnianie różnych funkcji) umożliwia w różnym stopniu zaspokajanie potrzeb jednostek jako systemów autonomicznych w zakresie pobierania oraz wydawania informacji i energii, przy czym wypełnianie jakiejś funkcji umożliwia zaspokajanie tych potrzeb w większym stopniu niż niewypełnianie jej. Ilościowe ujęcie związku między pełnioną funkcją a możliwościami zaspokojenia potrzeb systemu autonomicznego jest przedmiotem dalszych badań autora. Należy tutaj uwzględnić potrzeby charakterologiczne poszczególnych uczestników w połączeniu z ich rolą wypełnianą i rolą, do jakiej predystynują. Konflikt pojawi się wtedy, gdy jeden z uczestników procesu produkcyjnego naruszy uprawnienia innego uczestnika wynikające z jego roli. Przedmiotem konfliktu jest możliwość wypełniania jakiejś funkcji.

Ponieważ przedstawiciele każdej z grup mogą znaleźć się w sytuacji konfliktowej, liczbę konfliktów określi kombinacja par:

$$c_n^k = \frac{n!}{k!(n-k)!}$$

n – liczba uczestników = 8,

k – liczebność kombinacji = 2:

$$c_n^k = \frac{8!}{2!(8-2)!} = \frac{6! \times 7 \times 8}{2 \times 6!} = 28.$$

Wyszczególnienie poszczególnych konfliktów byłoby mało ciekawe – wystarczy zestawić dowolną parę uczestników procesu produkcyjnego aby określić, jaka funkcja wykonywana przez jednego z nich nie występuje w uprawnieniach drugiego: wypełnienie tej funkcji będzie przedmiotem konfliktu.

Wprowadźmy jeszcze jedną konwencję terminologiczną: tarcia wewnętrzne są to zakłócenia wynikające z dążenia do poprawy pozycji wewnątrz tej samej grupy.

Jeżeli udział grupy w wypełnieniu funkcji określić jako Fg (bez podawania jednostek, w jakich mierzymy wykonanie funkcji) to udział jednego składnika – jednostki ludzkiej – będzie ułamkiem tej funkcji oznaczonym jako Kgi . Pgi – udział jednego składnika czyli według definicji pozycja jednostki w grupie.

$$Pgi = Kgi \cdot Fg,$$

$$0 < Kgi \leq 1,$$

$$\sum_{i=1}^n Pgi = Fg,$$

$$\sum_{i=1}^n Kgi \cdot Fg = Fg,$$

$$Fg \cdot \sum_{i=1}^n Kgi = Fg,$$

$$\sum_{i=1}^n Kgi = 1.$$

Jeżeli dla elementu i wysokość Kgi wzrośnie o $+\Delta Kgi$ to inny współczynnik Kgi (lub kilka współczynników) zmniejszy się o $-\Delta Kgi$. Wzrost pozycji jednych jednostek oznacza zmniejszenie pozycji innych jednostek, co jest źródłem tarcia wewnętrznego w grupie.

5. Dlaczego konflikty nie znikają przy zmianie formacji społecznej?

Wprowadźmy następujące konwencje terminologiczne:

- ideologią gospodarczą nazwijmy zbiór decyzji postulacyjnych (wskazywanie celów),
- polityką gospodarczą nazwijmy zbiór decyzji optymalizacyjnych (wskazywanie i stosowanie sposobów),
- organizacją wytwarzania nazwijmy zbiór decyzji realizacyjnych (wskazywanie i stosowanie środków).

Powyższe pojęcia należy rozumieć w tym znaczeniu, w jakim zostały wprowadzone.

Zbiór obejmujący ideologię gospodarczą, politykę gospodarczą i sposoby wytwarzania nazwijmy formacją społeczną (dla uniknięcia nieporozumienia wynikającego z użycia słowa „ustrój”, jako silnie zabarwionego emocjonalnie).

Obecnie współistnieją dwie formacje społeczne nazywane „systemem kapitalistycznym” i „systemem socjalistycznym”. Wypełnianie poszczególnych funkcji wygląda następująco: We współczesnym systemie kapitalistycznym sprawa ideologii gospodarczej uprościła się niezwykle przez wprowadzenie jedyne miernika syntetycznego, jakim jest stopa zysku od kapitału. W zasadzie wszystkie decyzje gospodarcze podejmowane są na podstawie tego miernika, dlatego nie zachodzi potrzeba wprowadzenia dodatkowych celów dla gospodarki i sprawa ideologii gospodarczej nie wymagają tam szerszego uzasadnienia. Przepływ kapitału (decyzje postulacyjne) powoduje zmiany zarówno w polityce gospodarczej (decyzje optymalizacyjne), jak i w sposobach wytwarzania (decyzje realizacyjne) i odwrotnie. Zmiany w polityce gospodarczej i sposobach wytwarzania powodują przepływy kapitału. Wobec tego gospodarka kapitalistyczna działa jak system sterowniczy z wyraźnie określonym celem. Postulatorem jest tam „burżuazja”, a decydentami posiadacze kapitałów. Osiąganie celu jest łatwo ocenić konkretnym prostym miernikiem, więc spory o cele łatwo jest rozstrzygnąć.

Trudniej natomiast jest ocenić stawiane postulaty w systemie socjalistycznym: sprawa ideologii gospodarczej stwarza o wiele więcej sytuacji konfliktowych, gdyż sprawa celu nie jest jak dotychczas postawiona w sposób jednoznaczny i wymierny. Stosowane kryteria optymalizacji spotykają się z negatywną oceną zarówno naukowców, jak i szerokich mas społeczeństwa. Szeroko na ten temat wypowiedali się ekonomiści zarówno polscy, jak i radzieccy (por. *Problemy optymalizacji gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1976, praca zbiorowa pod red. B. Minca). Ponieważ brak jest dostatecznie prostych i uniwersalnych mierników dla porównywania zgodności zarówno polityki gospodarczej (sposoby), jak i systemu wytwarzania (użycie środków do realizacji) z ideologią gospodarczą, więc pole konfliktów jest bardzo szerokie.

Istnienie wielu konfliktów ujawnia szeroka polemika na temat reformy gospodarczej. Wypowiadali się przedstawiciele wszystkich grup społecznych i ich wypowiedzi mogą dostarczyć przykładów dla wszystkich typowych sytuacji konfliktowych. W literaturze poświęconej problemom współczesnych konfliktów [4] spotyka się twierdzenie, że przejście do społecznej własności środków produkcji zlikwiduje podstawowe źródło konfliktu, jakim jest konflikt między klasami posiadającymi a nieposiadającymi. Okazało się jednak, że konflikty jako takie pozostały i to zarówno indywidualne, jak i grupowe. Wiąże się to z niezrozumieniem sprawy podziału ról społecznych w zależności od wypełnianych funkcji.

Metodą analizy wartości można wyjaśnić, jaką funkcję spełniają posiadacze środków produkcji. Na pytanie „co to wykonuje?” (będące kluczem do analizy wartości) odpowiedź w wypadku posiadacza brzmi „określa cele” lub „wskazuje cele”. A więc jest to funkcja postulatora z rysunku 1.

Co się stanie, gdy przy zmianie formacji społecznej środki produkcji zostaną uspołecznione? W zależności od sytuacji mówiło się o dwu odmiennych operacjach:

A) nie będzie już „klas posiadających” (znika górna część tabelki), aby nie było powrotu do wyzysku wynikającego z uprzywilejowania postulatorów – wtedy jednak znika cały podsystem „postulator”;

B) wszyscy wspólnie będziemy decydować o gospodarce (osoby z dolnej części tabelki awansują do górnej części).

Z punktu widzenia cybernetycznego pierwsze twierdzenie jest nierealne: gdyby brakło w systemie sterowniczym podsystemu „postulator”, system ten nie byłby systemem sterowniczym: albo byłby systemem sterowanym z zewnątrz, albo uległby dezorganizacji i rozpadłby się. Dlatego w praktyce dążono do jak najszybszego przeprowadzenia operacji B – „wszyscy jesteśmy postulatorami” – przez zmianę uprawnień poszczególnych grup. Za-uważmy, że największe uprawnienia przy operacji B uzyskała administracja – dawniej nie postulowała, nie optymalizowała, nie realizowała, obsługiwała jedynie tory sterownicze. Przy operacji B uzyskała uprawnienia postulatora, weszła więc w rolę decydentów, a więc odpowiednika klasy posiadającej środki produkcji. Taka operacja z miejsca stawiałaby administrację w pozycji uprzywilejowanej i dlatego po uzyskaniu uprawnień decydenta stara się ona zmonopolizować swą rolę, powołując się na operację A, według której nie będzie przedstawicieli „klas posiadających”, a więc również i przedsiębiorców, spółdzielców, rzemieślników. Z punktu widzenia cybernetyki taka sytuacja jest możliwa: do funkcjonowania systemu sterowniczego potrzebne jest obsadzenie podsystemów, których jest tylko trzy, a nie wszystkich ról, których jest osiem (rys. 1).

Jeżeli przekazywanie sygnałów sterowniczych byłoby automatyczne – wystarczyłyby tylko trzy grupy ludzi: postulatorzy, optymalizatorzy i realizatorzy (i tak czasami jest to przedstawione, w dodatku w postaci hierarchii kierowniczej: cel – sposób – wykonanie). Gdyby udało się jeszcze zmechanizować optymalizowanie np. przez wprowadzenie maszyn matematycznych, wystarczyłyby tylko dwie grupy ludzi itd., ale to już jest utopia z dziedziny fantastyki.

Istotą konfliktów jest to, że mówiło się o przeprowadzeniu dwu operacji: jednej „degradującej”, drugiej „awansującej”, a przeprowadzono częściowo jedną, częściowo drugą. Najbardziej denerwujące jest to oczekiwanie na „awans” do górnej części tabelki, czyli uzyskanie funkcji postulacyjnych przez szersze grupy ludzi. Można jeszcze dodać jedną uwagę dotyczącą możliwości, jakie operacja zmiany osób wypełniających funkcje postulatora na wysokim poziomie gospodarczym stworzyła dla endodynamików z administracji. Sko-

ro wypełnianie funkcji postulacyjnych było koniecznością dla funkcjonowania całego systemu sterowniczego, a ich wypełnianie umożliwiało przejęcie kontroli nad znaczną ilością mocy socjologicznej, tej okazji endodynamicznej nie mogli po prostu nie wykorzystać do budowy własnych „imperiów”. Najlepsze szanse mieli ci z przedstawicieli administracji, którzy przekazywali sygnały od postulatora do realizatora i do optymalizatora, jeżeli potrafili tak zmienić strukturę systemu, aby sygnały od realizatora i od optymalizatora też trafiały do nich. Tym można wytłumaczyć, dlaczego tak łatwo zręczny sekretarz osobisty potrafi obezwładnić szefa i w sposobnej chwili sam przejąć jego funkcje.

Liczebność poszczególnych grup społecznych jest uzależniona od poziomu, na którym proces sterowania jest rozpatrywany, ale nie istnieją jakieś ograniczenia – grupy liczyć mogą od jednej osoby wzwyż, albo nie istnieć wcale, o ile funkcje są wypełniane przez inne grupy. W szczególnym przypadku na bardzo wysokim poziomie sterowania, dotyczącym wielkich organizacji produkcyjnych, funkcja postulatora może być wykonywana przez jedną osobę. Teoretycznie nawet połączenie funkcji postulatora i optymalizatora – rola przedsiębiorcy – może być pełniona przez jedną osobę. Wielką ilość informacji, jaką taka osoba musi przetwarzać, można zredukować ograniczając przepustowość torów sterowniczych do dostarczania informacji istotnych, o ważnym znaczeniu dla utrzymania i działania całego systemu sterowniczego – i odwrotnie, istotne informacje postulacyjne muszą być opracowane w niezbędnych szczegółach przez obsługę torów sterowniczych.

Ciekawy jest sposób, w jaki reagują przedstawiciele grup wypełniających funkcje realizacyjne wobec decyzji konfliktowych, które powstały w obiegu: postulator – tor sterowniczy – optymalizator – tor sterowniczy – postulator – tor sterowniczy – realizator, a więc mający charakter i postulacyjny, i optymalizacyjny, pozostawiający bardzo małą swobodę na realizację. Ludzie mówią wtedy: czego to oni nie wymyślą? Jest to charakterystyczne, bowiem rzeczywiście kształt decyzji sterowniczej zależy nie tylko od znanych na ogół postulatów i optymalizatorów, ale i od bezimiennych ludzi z torów sterowniczych, którzy sygnały przekazują niekoniecznie wiernie. Szczególną rolę mają ci ludzie, którzy obsługują ostatnie odcinki toru sterowniczego: od realizatora do postulatora. Bez sprawności tego kanału braknie najważniejszego porównania: realizacji z postulacją i może się okazać, że sterowanie w systemie jest nieskuteczne.

Literatura

1. MAZUR M., *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966.
2. — *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa 1976, s. 112, 113.
3. CRUM W., *Analiza wartości*, PWN, Warszawa 1973, s. 64.
4. LANGE O., *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1973, s. 16.

5. KOSSECKI J., *Cybernetyka społeczna*, PWN, Warszawa 1975, s. 98–99.
6. HOLSTEIN-BECK M., *Konflikty*, Warszawa 1978, s. 20, 22.
7. MAZUR M., *Spoleczne znaczenie cybernetyki*, Nowe Drogi, 5, 1980.

Conflicts in Production Process

Summary

The paper describes typical conflicts in production process. Creating the control system, which designs the postulating, optimizing and realizing functions (Marian Mazur's system), we classify the partners of production system into 8 groups, having one, two or three functions, respectively. The production process results from the control. The essence of the conflict lies in the fact that functions are to satisfy the necessity of collecting and spending information and energy. The conflict occurs when one partner interferes and tries to take over other partner's place in the production process. There are 28 types of conflicts (partners can fight with each other).

Типовые конфликтные ситуации в процессе продукции

Резюме

В статье затронут вопрос конфликтов, которые появляются в процессе продукции.

По схеме системы управления, выделяющей 3 функции: постуляцию, оптимализацию и реализацию, введенной Марианом Мазуром, установлено разделение участников процесса продукции на 8 групп, различающихся исполнением одной, двух или трёх функций. Процесс продукции представлен как особый случай управления. Суть вопроса конфликта заключается в том, что исполнение функции управления служит удовлетворению нужд в сфере набора и выпуска информации и энергии. Конфликт появляется, когда один из участников хочет нарушить полномочия другого, вытекающие из его роли. Типовых конфликтов 28. Представители каждой группы могут бороться друг с другом.

*Państwowa Inspekcja Pracy
Okręgowy Inspektorat Pracy w Katowicach
Wydział w Częstochowie
Aleja Najświętszej Marii Panny 35
42-207 Częstochowa*

Praca wpłynęła do Redakcji 7 grudnia 1985