

ła krytyka działalności KBI, placówki współkierowanej przez jego przyjaciela. Nie miałem tego Stefanowi za złe, już takim „skorpionem” jest, pomyślałem sobie i powiedziałem mu „tylko Stefan nie wygłupiaj się.” Oczywiście miejsce zatrudnienia Stefana nie uszło uwadze władz, ale o tym potem wspomnę.

Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Informatyki był pierwszą samodzielną placówką naukowo-badawczą informatyki gospodarczej w Polsce. Przy jej organizowaniu położyliśmy nacisk, aby kadra specjalistów najpierw знаła dobrze organizację przedsiębiorstw, a potem dopiero uzupełniła swe kwalifikacje w projektowaniu i programowaniu systemów informatycznych. Był to kierunek odwrotny, do tego jaki reprezentowali profesorowie Juliusz Kulikowski, Andrzej Straszak czy Władysław Turski, którzy organizowali projekty informatyczne w gospodarce w oparciu o kadre ludzi znających tylko programowanie komputerów i nie mieli krzty praktyki w przedsiębiorstwach. Nawiasem mówiąc wymienieni profesorowie nie mieli ani praktyki gospodarczej, ani informatycznej. Śmiałem bowiem twierdzić, że nie ułożyli i nie uruchomili na komputerze żadnego programu w swoim życiu.

Po odejściu Zbigniewa Gackowskiego i moim z KBI, OBRI uległo stopniowej likwidacji, poczynszu już od 1974 r., m.in. za sprawą opinii lub decyzji wymienionych profesorów, a zwłaszcza prof. Straszaka, który co lepszych specjalistów przejął do Instytutu Kierowania i Zarządzania, który został zlikwidowany w 1976 r, bowiem Straszak nie dawał sobie rady. Nie było łatwo rozwijać zastosowania informatyki w PRL, kiedy istniał głęboki kryzys kadrowy w sieci ZETO, a opinię o niej w tym i KBI formułowali „specjaliści” w rodzaju wymienionych profesorów, rodem z Rosji Sowieckiej. Był to kryzys typowy dla większości polskich organizacji gospodarczych, gdzie obsada stanowisk kierowniczych musiała być uzgadniana z aparatem partyjnym, a ten wysuwał swoich koleśków w ramach tzw. „karuzeli stanowisk”. „Karuzela” ta polegała na tym, że o ile zaufany nie sprawdził się na jednym stanowisku dyrekcyjnym to został przesuwany na inne stanowisko nie mniej ważne. Na przykład Stanisław Bajkowski został skierowany przez Komitet Warszawski PZPR do ZETO z uprzednio piastowanego stanowiska w przemyśle budowlanym. Nie można go było ot tak wyrzucić z pracy nie narażając się komuś w KW. Najwidoczniej min. Jan Kaczmarek wołał tego nie ryzykować, po mojej decyzji wyrzucenia I sekretarza POP i przewodniczącego Rady Zakładowej Związków Zawodowych w KBI. Tym bardziej, że Kaczmarek pochodził z Krakowa, a Jasicki z Poznania i nie chcieli nikomu narazić się w Warszawie. Dopiero kiedy Bajkowski po jakiejś libacji został zabrany w szale do jednego z podwarszawskich szpitali (nie wspomnę już jego nazwy, bo jest zbyt jednoznaczna), uwolniliśmy się w ZETO od tego typu.

Metoda „3 P”

Zorganizowawszy KBI według modelu amerykańskiego Pentagonu trzeba było zorganizować i metodę pracy w KBI w oparciu o model pracy z Pentagonu. Model ten opierał się na koncepcji wypracowanej w sławnym ośrodku badaw-

czym RAND (będącym „mózgiem” Lotnictwa Amerykańskiego) i zwanej PPBS od „*planning, programming, budgeting system*.” Metoda ta została w 1962 r. wdrożona w Pentagonie, a w 1965 r. upowszechniona w cywilnych ministerstwach Rządu Stanów Zjednoczonych. Zaledwie w 6 lat potem wdrożyliśmy ją w KBI, ale w nieco zmodyfikowanej formie. Polską odmianę PPBS nazwaliśmy metodą 3P od „Prognozowania, Programowania i Planowania.” Cały plan na lata 1972-74 opracowaliśmy przy pomocy tej metody.

Jeżeli chciano coś faktycznie zrobić w gospodarce centralnie planowanej to takiemu zadaniu należało nadać wysoką rangę, aby otrzymać priorytet w przydziale środków pieniężnych i materialnych. Stąd liczne wówczas w PRLu były takie stanowiska jak Pełnomocnik Rządu d/s Budowy Huty Katowice, d/s Regulowania Wisły itp. Jednak i takie stanowiska nie były gwarantem sukcesu, jak najlepiej było widać to na przykładzie wyników funkcjonowania b. Pełnomocnika Rządu d/s ETO. Pomimo to, zaczęto twierdzić, że i KBI ma za małą rangę do kierowania rozwojem informatyki w Polsce. Tak naprawdę chodziło o to, że przy wysokiej randze danego urzędu, ludzie typu Bajkowskiego, Tylmana, Kulikowskiego, Straszaka czy Turskiego nie mogliby za bardzo podskakiwać i mądrzyć się, bowiem wysoko postawiony szef przedsięwzięcia miał tak dobre umocowanie u władz, że nie musiał się obawiać facetów o „niskich lotach”.

Myśmy w KBI od razu zerwali ze stylem dowodzenia rozwojem, czyli planowaniem rozdzielników maszyn i pilnowaniem „sztuka po sztuce”, jak one zostały zainstalowane. Przyjęliśmy założenie, że głównym zadaniem KBI (pomyślanej wówczas jako jednostki sztabowej Rządu) powinno być sterowanie, a nie dowodzenie rozwojem informatyki. Przez sterowanie rozumieliśmy pośrednie kierowanie przy pomocy dostarczania prognoz i projektów programów i planów, a także analiz wszystkim uczestnikom procesu informatyzacji kraju.

Na podstawie opracowań KBI, każda organizacja miała podejmować samodzielnie, bez administracyjnego przymusu KBI, decyzje co do swego trybu informatyzacji. Mieliśmy nadzieję, że „scenariusze KBI” zmuszą do głębszego przemyślenia tych decyzji, dlatego też zaadaptowaliśmy pośredni styl zarządzania według amerykańskiej praktyki, po uprzednim jej dostosowaniu do polskich realiów. I tak w metodzie 3P przyjęliśmy następujące horyzonty czasowe działań:

- Prognozy rozwoju informatyki — 30 lat
- Programy rozwoju aspektów informatyki — 5 do 10 lat
- Plany rozdziału środków — 1 do 5 lat

Zakres zastosowania metody 3p. pokazuje model na Figurze 7-3.

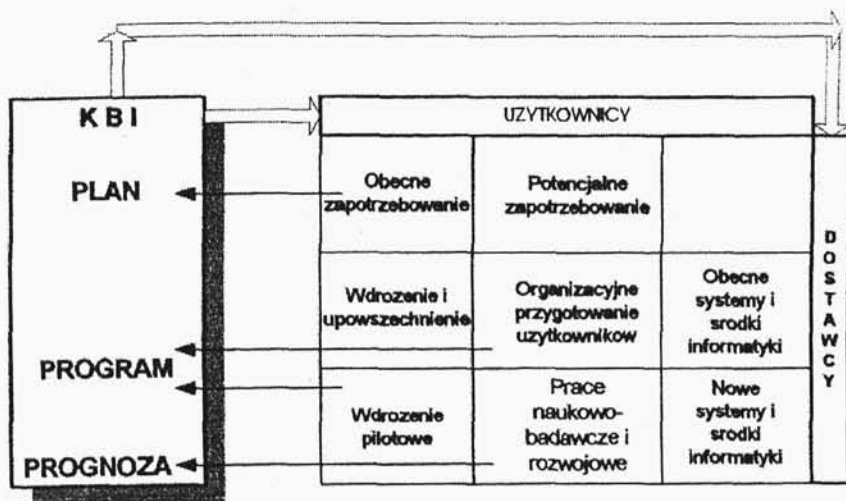


Figura 7-3 Model powiązan KBI z użytkownikami i dostawcami w Metodzie 3 P

W odróżnieniu od amerykańskiej techniki PPBS, nasza Metoda 3 P miała sformułowane pytania programowe dla każdej fazy:

- Faza prognozy była rozważana w zakresie sformułowanych celów rozwoju informatyki, analizy potrzeb na systemy i środki informatyki;
- Faza programów była rozważana w zakresie wariantów programów prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych w prognozie celów, strategii ich w tym priorytetów osiągania celów, kryteriów oceny realizacji programów;
- Faza planowania polegała na wyznaczeniu i przydziale zadań i środków.

Pytania programowe m.in. przekazaliśmy zespołom projektującym systemy państwowe, takie jak system sterowania problemami węzłowymi nauki i techniki (zwany później SOKRATES), system obrotu materiałowego (zwany potem MAGMA), system sterowania zasobami naturalnymi (w zakresie geodezji i kartografii), system sterowania transportem (zwany potem TRAKT).

W miarę jak zaczęły się rozwijać prace nad projektowaniem Krajowego Systemu informatycznego (KSI), w 1972 r. postawiliśmy sobie takie pytania programowe:

- Ilu specjalistów informatyki będzie wymagała budowa KSI?
- Czy zapotrzebowanie KSI na informatyków będzie wymagało poniesienia dodatkowych wydatków, których nie ma w dotychczasowych planach?
- Jakie powinny być zadania szkolnictwa wyższego w zakresie kształcenia informatyków w latach 1972-74, aby w tychże latach następny Program Rozwoju Informatyki na lata 1975-2000 uzyskał dobry punkt startu?

Na koniec roku 1971 w Polsce było zainstalowanych 78 komputerów do przetwarzania danych i 167 komputerów do obliczeń numerycznych, co łącznie wy-

nosiło 245 komputerów. W odniesieniu do liczby ludności w kraju dawało to 7,5 komputera na 1 milion mieszkańców lub inaczej, 134 tys. mieszkańców przypadało na 1 komputer. Z naszych analiz wynikało, że zastosowanie komputerów w Polsce było kilkanaście razy niższe niż w przodujących krajach Europy Zachodniej i kilkadziesiąt razy niższe niż w USA, a także trzykrotnie niższe od zastosowań w pozostałych Krajach Demokracji Ludowej.

Obliczyliśmy także, że opóźnienie we wdrażaniu informatyki do gospodarki narodowej wynosiło w stosunku do ZSRR — 4 lata, w stosunku do Europy Zachodniej — 8 lat, a w stosunku do USA — 14 lat. Mniej więcej ten sam stopień opóźnienia miał miejsce w poziomie technicznym sprzętu i oprogramowania.

Taka sytuacja Polski w zakresie rozwoju informatyki wymagała zastosowania specjalnej strategii rozwoju, aby przynajmniej zapobiec tendencji dalszego wzrostu opóźnienia. W tej sytuacji sformułowaliśmy model ogólnego rozpowszechniania komputerów w gospodarce i sprawdziliśmy go na przykładzie innych krajów. Model ten zgadzał się ze statystyką, a więc uznaliśmy go za prawidłowy do zastosowania dla warunków polskich.

Prognozowanie rozwoju instalacji komputerowych oparliśmy na prognozach demograficznych i przewidywanym dochodzie narodowym. Jednakże sposób upowszechniania komputerów przyjęliśmy przez analogię do rozszerzenia się epidemii ospy. Założyliśmy, że wejście w posiadanie komputera można w pewnym sensie traktować jako zachorowanie bez możliwości wyzdrowienia. Dodatkowo założyliśmy, że „odezucie” potrzeby posiadania komputera jest proporcjonalne do ilości już istniejących komputerów w danym kraju, traktowanych jako „ogniska zarażenia”. Do obliczeń przyjęliśmy modele matematyczne Harrisa i Huskeya (dla epidemii ospy), a także Stormera (dla upowszechniania się telefonów). Dokładny opis naszej metody prognozowania został przedstawiony w mojej książce *INFORMATYKA modele rozwoju i systemów*.⁷

Z naszych badań wynikało, że intensywność „zarażania” informatyką we Francji i RFN w latach 1960. była znacznie większa niż w USA, W. Brytanii i Japonii. Być może było to wynikiem celowego działania tych krajów w kierunku zwiększania koniunktury w informatyce. Na przykład we Francji funkcjonował urząd Delegata Rządu d/s Informatyki. Dodało to nam animuszu, że być może i KBI może przyczynić się do zwiększenia koniunktury dla informatyki w Polsce.

W naszej prognozie przyjęliśmy trzy strategie rozwoju informatyki w Polsce:

- Strategia konserwatywna, polegająca na utrzymaniu dotychczasowego tempa rozwoju wg Programu Rozwoju na lata 1971-75, która wymagała wykonanie tego planu w 100 proc. Według tej strategii w Polsce w 1990 roku powinno być zainstalowanych ok. 15,000 komputerów, czyli wzrost 57-krotny w stosunku do 1971 r.

⁷ Andrzej Targowski (1980), *INFORMATYKA modele rozwoju i systemów*, Warszawa, s. 477.

- Strategia naturalnego rozwoju, charakterystyczna dla USA, W. Brytanii i Japonii, wymagała przekroczenia Programu o 50 proc. Według tej strategii w Polsce w 1990 roku powinno być zainstalowanych ok. 30,000 komputerów, czyli wzrost 114-krotny w stosunku do 1971 r.
- Strategia przyspieszonego rozwoju, charakterystyczna dla Francji i Niemiec wymagała przekroczenia Programu o 100 proc. Według tej strategii w Polsce w 1990 roku powinno być zainstalowanych ok. 40,000 komputerów, czyli wzrost 163-krotny w stosunku do 1971 r.

Kiedy referowaliśmy nasze prognozy to wyśmiewano się z nas. „Jak to tyle tysięcy komputerów w Polsce, po co?” pytano i pokazywano znacząco, abyśmy się stuknęli w czoło. Z dzisiejszej perspektywy 1999 r., kiedy piszę te wspomnienia, rzeczywisty rozwój informatyki przeszedł wszelkie wyobrażenia. W Polsce już nikt nie wie ile jest zainstalowanych komputerów. Zresztą i wielkości komputerów zmieniły się. Nasze obliczenia dotyczyły tzw. maszyn głównych (*mainframes*), podczas gdy obecnie obok maszyn głównych pojawiły się komputery osobiste, często szybsze od maszyn głównych z lat 1970. Sama prędkość obliczeń jednostki centralnej nie decyduje o czasie wykonania zadania przetwarzaniowego. Decyduje o tym także prędkość drukarki, pojemność i prędkość dysków. Nawet współczesne komputery osobiste nie dorównują drukarkom maszyn głównych czy ich dyskom z lat 1970.

Nie wdając się w tego typu dywagacje, a tylko biorąc pod uwagę epidemię zarażania się informatyką w Polsce, zwłaszcza po 1989 r. można powiedzieć, że w naszych prognozach w 1971 r. nie tylko nie zawyżyliśmy potrzeb na komputery w Polsce w 1990 r., ale pewnie nawet zaniżyliśmy ich liczbę. Bowiem można przyjąć, że w Polsce w 1999 r. jest około 30.000 maszyn głównych, wliczając w to serwery i ponad 1, a może 2 miliony komputerów osobistych. Przyjeliśmy w 1971 r. założenie, że na 1 komputer główny powinna przypadać 15 końcówek, czyli w 1990 r. powinniśmy mieć ok. 600.000 końcówek w Polsce. W daleko posuniętej analogii, owe końcówki można uznać za pecety z tym, że jeszcze liczba ich była zaniżona w naszej prognozie. Prognoza potrzeb na kadry informatyczne w 1990 r. wahała się między 500 a 600 tysiącami osób. Przypuszczam, że w III RP mniej więcej tylu ludzi zajmuje się informatyką zawodowo.

Czas pokazał, że nasze prognozy były na ogół dokładne, pomimo że nie przewidzieliśmy rewolucji w mikrokomputerach. Zresztą nikt wtedy jej nie przewidywał. Myśmy stale uważali, że trzon polskich instalacji powinny stanowić mini-komputery, a nie duże komputery, które wówczas forsował krajowy i sowiecki przemysł komputerowy.

Komisja Szydłaka

Po przewrocie grudniowym w 1970 r, Gierek szukał nowego programu społeczno-politycznego, który wykazałby, że jest mocna wola wprowadzenia zmian w dotychczasowym sposobie kierowania państwem oraz, że jest nadzieja na lep-

sze w przeciwieństwie do marazmu czasów Gomułki. Od 1971 r. Gierek zaczął mówić o „zbudowaniu drugiej Polski” oraz o „strategii harmonijnego rozwoju gospodarki”. Pierwsze hasło odpowiadało szerokiemu odczuciu społeczeństwa, że pozostajemy w tyle od Zachodu i że stać nas na więcej. A drugie hasło było o 180 stopni różną strategią od strategii selektywnego rozwoju, jaką szermował Gomułka. Samymi hasłami, nawet najlepszymi nie da się jednak rządzić.

W celu uszczegółowienia owych haseł, na wiosnę 1971 r. została powołana Komisja Partyjno-Rządowa d/s Unowocześnienia Mechanizmu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa. Przewodniczącym Komisji został Jan Szydłak, sekretarz KC i członek Biura Politycznego, a członkami około 200 specjalistów, kilku ministrów, wicepremierzy, paru sekretarzy Partii, których podzielono na 11 zespołów. Zostałem członkiem dwóch zespołów; do spraw przemysłu i do spraw informatyki. Zespołem d/s Przemysłu kierował bardzo mi przyjazny prof. Andrzej Zalewski, który miał bardzo dobrze skryształizowany pogląd na sposób rozbudowy przemysłu. Zespołem Informatyki kierował prezes GUS prof. dr Wincenty Kawalec, a jego zastępcą został gen. W. Mróz, z-ca szefa Sztabu WP.

Posiedzenia Zespołu Informatyki odbywały się w gabinecie prezesa GUS, który prowadził je bez specjalnego entuzjazmu. Podejście GUS do informatyki było bardzo pasywne, bowiem taka w istocie jest rola statystyki. Trzeba olbrzymie masy danych zasegregować i przeliczyć w długich cyklach, z których cykl miesięczny był najkrótszym. Podczas gdy nasze podejście, tzn. moje i dr. Gackowskiego, który był też członkiem tego Zespołu, polegało na posługiwaniu się informatyką w bieżącym zarządzaniu tak przedsiębiorstwami, jak i gospodarką. Mieliliśmy gotowy Program Rozwoju Informatyki i chcieliśmy go wkomponować w dokument Zespołu. W rezultacie nie akceptowaliśmy podejścia prof. Kawalca i gen. Mroza, jak również oni naszego. Pewnego dnia otrzymałem telefon od prof. dr. Józefa Pajestki, który był wiceprzewodniczącym Komisji i faktycznie nią kierował, że Prezydium Komisji jest zaniepokojone postępowaniem Zespołu Informatyki, i że „on zaprasza mnie na posiedzenie Prezydium Komisji w dniu 27 września w Jadwisinie (pod Warszawą), abym wygłosił koreferat do referatu gen. Mroza, który podjął się wygłoszenia referatu w imieniu Zespołu”.

Udałem się na owe posiedzenie bardzo zdenerwowany, albowiem nie jest przyjemnie krytykować z-cę szefa Sztabu WP (który skończył Akademię Wojskową w Moskwie z najwyższym wynikiem i z tego względu przemawiał w imieniu absolwentów w obecności Leonida Breżniewa) wobec członków Prezydium Rządu i Sekretariatu KC. Ale w tej niewdzięcznej misji pomógł mi sam gen. Mróz, który zreferował sprawozdanie w groteskowy sposób. Generał przedstawił sprawozdanie z prac Zespołu, zresztą nigdy nie rozesłane jej członkom, w postaci jednego monstrualnego schematu, coś w rodzaju „gazetki pułkowej”. W trakcie referowania sprawozdania, zebrani zorientowali się, że „coś tu nie gra”. Zresztą domyślał się już tego prof. Pajestka. Członek Prezydium Komisji, Fr. Szlachcic nie wytrzymuje dalszego wysłuchiwanie sprawozdania i pyta „Generale, wyjaśnijcie mi jak to jest, czy komputery zastępują ludzi”? „Wyjaśniam mówi Generał

(równocześnie głośno zsuwając po wojskowemu buty na baczność), komputery nie zastąpią ludzi”. „Kamień spadł mi z serca” ucieszył się i roześmiał Szlachcic. Sala jest rozbawiona. Stawia pytanie przedstawiciel NIK: „Powiedźcie Generale, jak to jest, kierownictwo stale jest zalewane informacjami, jak może pomóc w tym informatyka”? „Wyjaśniam mówi Generał, że kierownictwo trzeba oduczyć od korzystania z informacji”. Po sali przeszedł lekki szmer zakłopotania przez tak żenującą prezentację sprawozdania.

W tej sytuacji zabrałem głos, aby jak najszybciej zatrzeć fatalne wyobrażenie o informatyce, jakie można było mieć po wygłoszonym sprawozdaniu. Przedstawiłem założenia Programu Rozwoju Informatyki oraz zaproponowałem podjęcie pilotowych systemów dla z informatyzowania gospodarki zapasami, kadrami, procesem inwestycyjnym i transportem. Wykorzystałem tak wysokie forum do tego, aby również przedstawić moją opinię-ostrzeżenie, że specjalizacja Polski w projektowaniu i produkcji komputera RIAD 30 jest niekorzystna dla naszej gospodarki, ponieważ są to maszyny za drogie, a nam potrzebne są nie komputery duże, a minikomputery, takie jak K 202, które projektuje mgr inż. Jacek Karpiński. Stwierdzeniem tym wywołałem ostrą replikę przewodniczącego obrad Jana Szydłaka, który powiedział: „Trzeba mieć więcej skromności, wszędzie słyszymy o inż. Karpińskim, nawet „Młoda Wieś” o nim pisze”. Nie pozostawiłem tego „oskarżenia” bez odpowiedzi, powiedziałem, że „rolą eksperta jest wyrażenie niezależnej opinii, a jeśli chodzi o inż. Karpińskiego, to nic w tym złego nie ma, że pisze się o wybitnym polskim konstruktorze komputerów, bowiem nie można pisać tylko o Czesławie Niemenie”. W tym momencie przebudził się Włodzimierz Sokorski, były minister Kultury, a wtedy prezes Komitetu Radia i Telewizji, który często nadawał piosenki Niemena. W przerwie podszedł do mnie Franciszek Szlachcic, serdecznie się przywitał i powiedział, „że jeżeli nie zreformujemy rządzenia w Polsce, to ludzie spalą wszystkie komitety partii”. Nie pomylił się, bowiem w 10 lat potem zaczął się w Gdańsku proces stopniowego „podpalania komitetów”.

W czasie przerwy obrad Szydłak wziął mnie pod rękę i przeszliśmy się wokół klombu kwiatów. Chciał najwyraźniej zatrzeć złe wrażenie, jakie mogłem mieć po jego skarceniu mnie za popieranie inż. Karpińskiego. Dopiero po czasie dowiedziałem się, czym była podyktowana ostra reakcja Szydłaka. Otóż na tydzień przed posiedzeniem w Jadwisinie odbyło się posiedzenie Biura Politycznego na temat rozwoju elektroniki. Refererował sprawę Tadeusz Wrzaszczyk, wówczas minister Przemysłu Maszynowego, który ostro polemizował z tezami „Raportu o Stanie Elektroniki” przygotowanym przez red. Stefana Bratkowskiego. Szczególnie ostro wystąpił on przeciw opinii o kapitałochłonnym programie komputerów RIAD (w tym RIAD 30), sugerując, że Raport proponuje rozluźnienie współpracy ze Związkiem Radzieckim. Była to celnie wybrana taktyka, która przysłańiała faktyczne działanie Ministra na rzecz szerokiego programu zakupu licencji na Zachodzie. Warto tu przypomnieć, że w 1974 r. aż 25 proc. wyrobów przemysłu maszynowego i 50 proc. jego eksportu pochodziło z produkcji licen-

cyjnej. Cel uświęca środki i w taki oto sposób ofiarami polityki Wrzaszczyka stali się inż. Karpiński, red. Bratkowski i pośrednio ja, stąd też w posumowaniu obrad w Jadwisinie, Szydłak mocno podkreślił zadanie rozwijania RIADów we współpracy ze Związkiem Radzieckim. Na to stanowisko miał chyba także wpływ fakt, że w 1971 r. Pakt Warszawski planował zaatakowanie Zachodniej Europy i że najwyższe władze musiały na każdym kroku podkreślać więź z ZSRR, a nie z Zachodem.

Jeżeli chodzi o program RIAD to jego realizację storpedował potem sam przemysł maszynowy, który po cichu popierał produkcję komputerów *Odra 1305/5* we wrocławskich zakładach ELWRO. Odnośnie minikomputera *K 202*, to w rok później władze poparły jego rozwój, ale była to decyzja spóźniona. Nie mówiąc o tym, że kierownictwo Zjednoczenia MERA, odpowiedzialne za rozwój komputerów od samego początku tępiło nie tylko minikomputer *K 202*, ale samego inż. Karpińskiego, rannego powstańca warszawskiego, z AK. Przykładem tego było odebranie paszportu Jackowi Karpińskiemu przez min. Wrzaszczyka. Kiedyś ppłk. Roman Kulesza, z-ca dyr. Zjednoczenia MERA d/s naukowych i dyrektor Instytutu Maszyn Matematycznych zatelefonował do mnie do KBI informując, że MERA nie życzy sobie, aby wykazywać zastosowania minikomputera *K 202* w statystyce krajowej. Dla nich *K 202* nie istniał i aby to „stało się faktem” chcieli, aby fałszować statystykę. Zresztą nie było to nowością w krajowej statystyce gospodarczej.

Posiedzenie w Jadwisinie przyniosło porażkę informatyce, po niefortunnym zreferowaniu jej problemów przez gen. Mroza. I dlatego prof. Pajestka spowodował, że obrady Zespołu 9. d/s Informatyki odbywają się teraz w Krajowym Biurze Informatyki, a nie w GUSie. Na jednym z posiedzeń gen. Mróz miał pretensje do mnie, że go nie ostrzegłem, że jego sprawozdanie było tak złe. Odpowiedziałem, że nigdy mi nie pokazał przedtem tego sprawozdania. Generał nie przyzwyczajony do replik ostro mi odpowiedział, na co odparłem, że to „nie wojsko” i że w takiej atmosferze zastraszenia nie będę dalej uczestniczył w pracach Zespołu. Za namową innych Generał przeprosił mnie.

Na jednym z posiedzeń zgłosiłem projekt uruchomienia pilotowego systemu informatycznego dla sterowania ruchem wagonów PKP. Na to wiceprezes GUS dr Tadeusz Walczak, skądinąd solidny i zasłużony informatyk, odpowiedział, że przecież GUS opracowuje statystykę dla PKP i to powinno wystarczyć. Argument wprowadził zebranych w zakłopotanie, nawet gen. Mróz czuł się nieswojo, a zaproszony red. Stefan Bratkowski był bliski apopleksji. Przecież w tym tak popularnym na Zachodzie systemie nie chodziło o statystykę, a o obrót taborem kolejowym, który zalegał bocznice lub wyjeżdżał zagranicę i potem po nim ślad ginął. PKP wciąż potrzebowało nowych wagonów, bowiem ich spora ilość nie była w użyciu i stała gdzieś bezczynnie. Dopiero w 1989 r. minister Transportu Adam Wielądek, informatyk, spowodował uruchomienie prac nad tym systemem, po uprzednim otrzymaniu pomocy z USA. A więc trzeba było 18 lat, aby ponownie powrócić do sprawy.

Prace w Zespole d/s Informatyki prowadzone w gronie gusowsko-wojskowym posuwały się do przodu bardzo powoli. Spowodowałem więc, że na posiedzenie Zespołu przyszli profesorowie Józef Pajestka i Krzysztof Porwitt, szefowie Instytutu Planowania przy Komisji Planowania. Obaj świetli ludzie, którzy pomogli sformułować koncepcję systemów CENPLAN, REGPLAN i RESPLAN, dla potrzeb zarządzania gospodarką, regionem i resortem. W tym kontekście dopiero wykluła się rola statystycznego systemu SPIS. Sformułowanie trzech nowych systemów nie było na rękę dyr. Jerzemu Stępińskiemu z GUS, który nawet stwierdził, „że czas zerwać z dominacją planu nad statystyką”. Oczywiście zebrani spojrzeli po sobie znacząco i na tym sprawa przyhamowania prac nad koncepcją trzech systemów skończyła się.

Przed ostatnim posiedzeniem Komisji w obecności najwyższych władz z udziałem samego Gierka w dniu 12 kwietnia 1972 r. prof. Pajestka, wiceprzewodniczący Komisji, zaprosił mnie na rozmowę. Dał mi do zrozumienia, że jest przemęczony, zdenerwowany i pełen niepokoju o los reform. Pogratulował mi wydania bestselleru „Informatyka — klucz do dobrobytu”, ale z tego względu chciał uzgodnić ze mną, czy aby nie uważam, że reformy są niepotrzebne, ponieważ być może moim zdaniem sama informatyka może zdynamizować gospodarkę centralnie planowaną. Oczywiście zapewniłem Pajestkę, że tak nie myślę. Poprosił mnie, abym w ten sposób zabrał głos przy Gierku. Byłem jednym z 12 dyskutantów, którzy zabrali głos na spotkaniu Komisji z najwyższymi władzami PRL. Gdy mówiłem, Gierek nawet spojrzał na mnie spod oka, ponieważ nie mówiłem w stylu typowym dla wybranych dyskutantów.

Niepokoje prof. Pajestki były uzasadnione, ponieważ w latach 1972-74 niewiele wprowadzono z reform zaproponowanych przez Komisję. Wręcz przeciwnie, zamiast rozluźniać system zarządzania gospodarką na rzecz samodzielności przedsiębiorstw, usztywniono ten system. M.in. Komisja postulowała, aby ministrowie reprezentowali Rząd wobec podległych podmiotów, a nie reprezentowali owych podmiotów wobec Rządu. Innymi słowy chodziło o to, by minister był członkiem gabinetu, a nie kierownikiem organizacji gospodarczej. Te ostatnie miały wystarczającą liczbę kierowników. Bardzo mocnym zwolennikiem tego rozwiązania był Jerzy Olszewski, minister Przemysłu Chemicznego, z którym byłem zaprzyjaźniony i znałem go z jego działalności w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa. Niestety ową politykę zlekceważył całkowicie Tadeusz Wrzaszczyk, minister Przemysłu Maszynowego, który nim rządził na wzór zarządzania Fabryką Samochodów Osobowych na Żeraniu, której był swego czasu bardzo dobrym dyrektorem. Jest to o tyle dziwne, że Wrzaszczyk pochodził z tej samej co ja katedry na Politechnice Warszawskiej, gdzie prof. Chajtmman wpajał w nas bardzo elastyczne podejście do systemu zarządzania.

Kiedy Wrzaszczyk został przewodniczącym Komisji Planowania i wicepremierem, ten sam styl zarządzania wprowadził w tej sztabowej wydawałoby się agendzie Rządu. Odtąd własnoręcznie komenderował ważniejszymi zadaniami gospodarczymi, zwłaszcza w przemyśle motoryzacyjnym. M.in. zminimalizował ro-



lę prof. J. Pajestki, który jako z-ca przewodniczącego Komisji Planowania miał za zadanie wprowadzenie reform zalecanych przez Komisję Szydlaka. W efekcie takiego stylu kierowania gospodarką, przeżyła ona pierwsze załamanie już w 1974 r., kiedy wprowadzono tzw. manewr gospodarczy. Odtąd gospodarka zaczęła chylić się ku upadkowi aż załamała się zupełnie w 1989 r., a wraz z nią cały PRL. Z tego tylko względu zasługi Tadeusza Wrzaszczyka są olbrzymie. Ponieważ w 1972-74 latach jeszcze nie wiedzieliśmy o losie, jaki spotka za 16 lat PRL, mieliśmy za złe Wrzaszczykowi, że sam w pojedynkę, ręcznie chce kierować 10. rzekomo gospodarką świata.

Bardzo zdolny minister Jerzy Olszewski został przeniesiony z Ministerstwa Przemysłu Chemicznego do Ministerstwa Handlu Zagranicznego, gdzie wciąż było praktykowane, a nawet konieczne, „ręczne” zarządzanie, a nie rządy. W ten sposób Olszewski nie mógł zreformować Ministerstwa Przemysłu Chemicznego według zaleceń Komisji Szydlaka. Zresztą komuś naraził się i zawadzał ten bardzo zdolny minister, bowiem wkrótce popełnił samobójstwo na swojej dachu w Zalesiu pod Warszawą. Ponieważ był człowiekiem nietypowym, więc powiesił się na sztywnym drucie, narzędziu jak najbardziej nietypowym dla samobójców. A może wiedział za dużo? Głęboko żałuję pana Jerzego, nie tylko za to, że swego czasu niesłusznie przesiedział 3 lata w więzieniu, ale także dlatego, że w 1980 r. w styczniu pomógł mi wyjechać z PRL z rodziną w ramach eksportu specjalistów, via Polservice, do krajów III świata (Meksyk). W centrali tej pewien dyrektor, a *de facto* pułkownik z „bezpieki”, blokował mój wyjazd. Po interwencji ministra Olszewskiego (na prośbę członka Biura Politycznego prof. Andrzeja Werblana, mojego partnera tenisowego) Polservice wreszcie przestał mnie szykanować. Olszewski pamiętał, że kiedyś pomogłem mu jeszcze jako dyrektorowi Zjednoczenia Przemysłu Azotowego w sprowadzeniu z Danii z firmy Regnecentralen nietypowego komputera RC 4000 ze sprawdzonym oprogramem na syntezę amoniaku według metody Duńczyka Topsoe, dla potrzeb produkcji nawozów sztucznych w kombinacie w Puławach. Nawiasem mówiąc ów komputer został zapłacony z funduszu kar umownych, jakie musiał zapłacić zachodni dostawca instalacji za niedotrzymanie terminu w projekcie. W taki oto sposób finansowaliśmy szereg zakupów komputerów z Zachodu.

Jedno spostrzeżenie z posiedzenia w Jadwisinie utkwiło mi mocno w pamięci. Otóż zawsze mieliśmy złą opinię o Janie Szydlaku, który mówił z ciężkim śląskim akcentem, typu „ptok”. Ze zdumieniem spostrzegłem, że na posiedzeniu Komisji Szydlak inteligentnie panował nad przebiegiem dyskusji, którą bardzo celnie podsumował i uzupełnił. Spostrzegłem także, że my zaproszeni specjaliści mieliśmy trudności z jasnym przedstawianiem stanowiska, często bardzo zawężonego, wobec tak wysokich władz. Był to wynik praktyki w rządzeniu i obracaniu się w gabinetach, jaką mieli ówcześni dygnitarze. Była to wiedza nabyta i codziennie praktykowana przez lata i co gorsza zastrzeżona tylko dla wąskiego grona ludzi. Stąd „my reszta” wypadaliśmy nie tak, jak byśmy chcieli. Kiedy po 1989 r. narzekano w III RP na niedoświadczenie świeżo upieczonych polityków,

przyszła mi na myśl sytuacja z Jadwisina. Wiedziałem, że po paru latach ci nowi politycy nabiorą wprawę, bowiem praktyka uczy. Szydłak nie był geniuszem, on był tylko świetnym praktykiem.

Los Komisji Szydłaka był podobny do wszystkich komisji tego typu w PRL. Były one powoływane z wielkimi fanfarami, już sam fakt ich powołania był jakby „rozwiązaniem” problemu, dla którego je powoływano. Potem żyły one swoim życiem, coś tam zalecano, ale realizacją tych zaleceń już nikt w dyktatorskich władzach nie przejmował się. Szybko powracano do kierowania metodą straży pożarnej, raz gaszenia, a raz podpalania, czyli raz usypiając, a raz budząc się w obliczu kolejnego kryzysu. Ta metoda kierowania była stosowana z premedytacją ponieważ gwarantowała patent Partii na kierowanie i „usprawnianie” gospodarki. W samej rzeczy nie chodziło Partii o to by było lepiej, a przede wszystkim chodziło o utrzymanie samej władzy, która rozliczała się z Moskwą, a nie z polskim społeczeństwem. Dla Moskwy przecież najważniejszym celem było utrzymanie *status quo* w „nadwiślańskim kraju”, a nie promowanie rozwoju, który tylko stwarzał jej problemy, trudności wyzwania. Taki styl rządzenia stosowała Moskwa wszędzie, t.j. na całym obszarze Bloku Sowieckiego.

„Mobilizacja mózgów”

W 1971 r. byłem u szczytu mojej energii organizacyjnej, wreszcie dano mi okazję pokierowania realizacją pierwszego Polskiego Programu Rozwoju Informatyki. Traktowałem wówczas informatykę nie jako wyłącznie dziedzinę nowej techniki, ale jako narzędzie społeczne, które pozwoli rozwinąć nie tyle społeczeństwo informacyjne, a raczej społeczeństwo poinformowane. Żyliśmy w państwie, gdzie istniała bardzo ostra cenzura środków masowego przekazu, społeczeństwo było okłamywane przez Dyktaturę, audycje radiowe z Zachodu były zagłuszane, oficjalnie posługiwano się w prasie i konferencyjnych wystąpieniach tzw. nowo-mową. Ta ostanina polegała na stosowaniu terminów powszechnie znanych, ale w naszej PRL-owskiej sytuacji znaczących zupełnie coś innego. Np. „socjalistyczna demokracja” w praktyce oznaczała brak demokracji lub „rząd robotników i chłopów” oznaczał, że w praktyce ludzie nie mieli żadnego wpływu na rządy albo „sprawiedliwość społeczna” oznaczała końcową niesprawiedliwość. Byliśmy tym ogłupiani tak dalece, że nawet czuliśmy się zrezygnowani w obliczu ogromnej urzędowej przemocy, wobec której poszczególny obywatel był bezsilny.

Dlatego wszystko, co dotyczyło „informacji” podlegało w PRL ścisłej kontroli. A tu niespodziewanie pojawił się „komputer” cudowne dziecko techniki, przetwarzające informacje w mgnieniu oka. Urzędowa cenzura nie potrafiła nałożyć cenzury na „komputer”, bo mimo wszystko PRL nie było Chinami, gdzie zatajono fakt wylądowania Amerykanów na Księżycu w 1969 r., aby można było ciągle Amerykę traktować jako „papierowego tygrysa”. Z biegiem czasu i to w wyniku naszych projektów, prof. Andrzej Straszak, z-ca kierownika Wydziału

Nauki KC nałożył cenzurę na niektóre nasze projekty jak CYFRONET lub INFOSTRADA. Miał on niezłą intuicję, bowiem PRL obaliła w 1989 r. właśnie „informacja”, kiedy powstał jej drugi obieg i społeczeństwo, będąc coraz lepiej poinformowane, miało już w nosie oficjalną propagandę i władzę. Zresztą sam Lenin, mistrz makromanipulacji, twierdził, że „komunizm to elektryczność plus statystyka”, przy czym „statystyka” u niego znaczyła „zafałszowaną informację”.

Z tych wszystkich względów propagowałem rozwój informatyki społecznej, a nie technicznej i dlatego wzbudzałem tak silną negatywną reakcję u informatyków technicznych, którzy zbiegiem okoliczności mieli sowiecki rodowód i wiedzieli, że prawdziwa informacja jest największym wrogiem Dyktatury. Krytykując mnie mieli łatwe zadanie, bowiem z moimi poglądami nie kryłem się, a wręcz odwrotnie, publikowałem je w zakodowany sposób, gdzie tylko to się dało. Krytykując mnie łatwo schlebiali władzy, która nagradzała ich stanowiskami i przywilejami. Dzięki mnie mieli lepsze życie.

Jak już wspomniałem, red. Stefan Bratkowski zaprosił mnie do pisania tygodniowego felietonu „Mój pracownik komputer” w „Życiu i Nowoczesności” — ŻiN (dodatku do bardzo popularnego wówczas „Życia Warszawy”). ŻiN na początku lat 1970. pełniło funkcję „Po Prostu” z roku 1956, zresztą nic dziwnego, ponieważ Stefan był redaktorem obu tygodników. Tak wówczas (16 lipca 1970) Stefan napisał o moim artykule „Decyzje na miarę M.-3” (2 lipca 1970): „Cała nasza „spokojna rewolucja”, w którą wkraczamy jest — jak celnie podkreślił na tych łamach dwa tygodnie temu Andrzej Targowski — zjawiskiem spektakularnym. Niemniej, a wskazują na to reakcje Czytelników „Życia”, może być czymś pobudzającym wyobraźnię. Przede wszystkim jednak — czymś pobudzającym skłonność do działania, do poszukiwania konstruktywnych rozwiązań. Rodzi się coś na kształt mobilizacji mózgów; sęk w tym, by nie obywała się ona bez mózgów najtęższych, czyli innymi słowy bez naszej elity intelektualnej...”.

Inspirowaliśmy wówczas „cichą rewolucję”, która mobilizowała szerokie rzesze czytelników, oczekujących tego typu publicystyki. Jeden z listów do Redakcji ukazuje najlepiej atmosferę tamtych dni (16 lipca 1970):

„Szanowny Panie!

Artykuł „Decyzje na miarę M.-3” jest dla mnie oraz moich znajomych, Pana rówieśników, artykułem bombowym. W sposób rzeczowy i trafny omawia problemy, które leżą na sercu „młodych zaangażowanych”. Nie mamy talentu, aby chwycić za pióro i pisać, brak nam odwagi i przy braku tzw. atmosfery krytycznej oceny na zebraniach, plotkujemy o tych sprawach na schodach lub w tramwaju i domagamy się w głębi serca artykułów, które by w sposób szczery i bezpośredni mówiły i dopingowały do konkretnego działania do przewartościowania postaw ludzkich, a w szczególności postaw kadry kierowniczej.

O tym, że odbywamy setki porad, że podejmujemy decyzje najdrobniejsze nawet komisyjnie, że słuchamy, kto mówi a nie, co mówi, itd. — pisz Pan więcej i częściej, walcz Pan swoim zdolnym piórem. Uważam, że to może przynieść społeczeństwu duże korzyści. Młodych i nieśmiałych, jak to się mówi stawia na

nogi, zmusza do myślenia i ewentualnego działania na wąskich wycinkach. Mam również nadzieję, że innych może przestraszyć ich postawa (choć przez lata przyzwyczaili się do tego); mogą wreszcie dojść do wniosku, że jeśli w Polsce Ludowej wychowywało się przez 25 lat, to obecnie zacznie się wymagać, no i może w obawie o stołki zaczną się oni zmieniać.

Jednocześnie pozwolę sobie zaproponować niektóre zagadnienia, które moim zdaniem wymagają pilnego podjęcia. Przepraszam, że ośmielam się pisać do Pana, ale czuję wewnętrzną potrzebę podzielenia się z kimś uwagami na temat niektórych zagadnień.

- Pierwsza sprawa — wszystkie przedsiębiorstwa, z którymi miałem możliwość mieć kontakt (10 lat pracy w jednym ze Zjednoczeń) w 1970 r. stają, jak to się mówi na głowie, ażeby nie przekroczyć planu zysku oraz nie dopuścić do oszczędności na odcinku kosztów — bo to punkt wyjściowy dla przyszłej pięciolatki. Taka postawa spowoduje duże straty dla gospodarki narodowej w 1970 r.
- Druga sprawa — wskaźniki syntetyczne oraz zadania odcinkowe dobierane są tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a raczej funduszu płac, a nie z punktu widzenia ogólnospołecznego rozwoju.
- Trzecia sprawa — brak jest tzw. atmosfery krytycznej oceny w przedsiębiorstwach na tematy gospodarcze; po wygłoszeniu długich i bardzo nudnych hymnów pochwalnych, wysyła się je do jednostki nadrzędnej, a nieraz do komitetu partii i na tym sprawa się kończy.

Przesyłam dużo pozdrowień i oczekuję na Pana artykuły.

MK”

Adam Markowski w „Polacy o Polakach” napisał w Tygodniku Powszechnym (29 listopada 1970), że bardzo znamienne jest wypowiedź Andrzeja Targowskiego: „Można tomy pisać i odbyć setki narad na podstawowy temat gospodarczy, a w praktyce często sprawy potoczą się starym trybem bądź tylko pod nowym szyldem. Odzwyczailiśmy się od załatwiania spraw i rozwiązywania problemów... Co tu dużo mówić, dochody zależą nie od efektywności pracy, ale od stanowiska”.

Na początku 1972 r. Redakcja „Życia Warszawy” ogłosiła cykl wywiadów na temat filozofii dobrej roboty. Prof. Tadeusz Kotarbiński wychodząc naprzeciw tej tak ważnej i życiowej sprawie sformułował teorię dobrej roboty i Redakcja doszła do wniosku, że warto zastanowić się, dlaczego dobra robota szwankuje w Polsce, kolebce tej teorii. Redakcja nie wzięła pod uwagę faktu, że właśnie fakt braku dobrej roboty w Polsce zainspirował naszego genialnego filozofa do sformułowania „Traktatu o dobrej robocie”. Przypomina mi to okoliczności sformułowania teorii szczęścia przez Władysława Tatarkiewicza. Otóż nasz równie wielki filozof stworzył ową teorię podczas Okupacji Niemieckiej w latach 1940. W okresie tym był taki zanik szczęścia, że Tatarkiewicz uznał, że trzeba przynajmniej stworzyć jego teorię.

Na łamach wyżej wymienionej redakcji wywiad ze mną przeprowadził red. Andrzej Bober i moją wypowiedź zatytułował „System czy tarany?” (26 lutego 1972 r.). Stwierdziłem wówczas, „Że jako zwierzchnik mam sobie wiele do zarzucenia. Przede wszystkim systemową niemoc. Wynika ona z jednej strony z faktu odpowiedzialności za wyniki pracy podległych jednostek, z drugiej zaś nie ma praktycznie wpływu na podejmowanie we właściwym czasie takich decyzji organizacyjno-kadrowych, które by zapewniły osiągnięcie wyniku, za który jestem rozliczany. W rezultacie, czasem za późno, aby uratować operowanego dochodzi do wyegzekwowania pożądanej decyzji. Ale kosztem utraty tempa (czasu) i wejścia z konieczności w określony ratunkowy „układ” personalny, choć odległy od samej sprawy, ale jedyny dla jej załatwienia. Tak więc obracamy się w świecie „wymyślonym”, który zżera rzeczywiste siły i czas, których jest brak na właściwą robotę.

Widzę jednak na podstawie własnych doświadczeń, że gdy się chce to prawie każdą sprawę można załatwić. Jest to tylko kwestia ceny, jaką się za nią płaci. Ceną taką bywa „podpadnięcie”, czy „hak w życiorysie”, przy szczególnym zbiegu okoliczności order, najczęściej jednak wrzód na żołądku. Kogo na to stać...? I czy od wszystkich można tego wymagać, mieć żal, że tak nie postępują jak należałoby? Osobiście jestem nawet zdziwiony, że zaszliśmy aż tak daleko. Jest to jak sądzę, zasługą „wrzodowców”. Ludzi-taranów, których zarówno spotykamy „na dole”, jak i na „górze”. Zanim więc przystąpimy do generalnych porządków, ludzi takich musimy chronić. Pamiętajmy, że „taran” bez opieki i życzliwej wokół atmosfery stanie się wreszcie kamikadze z kilkunastoma ne-krologami.”

W kolejnej wypowiedzi dla Redakcji, prof. dr Antoni Rajkiewicz (11 kwietnia 1972 r.) podtrzymał mój wątek wypowiedzi, kiedy powiedział, że bez entuzjazmu podsumowuje cykl wypowiedzi, gdyż podziela pogląd A. Targowskiego, „Że jesteśmy już zmęczeni dyskusjami, a rozważania na temat dobrej roboty przekształcają się w swego rodzaju religioznawstwo”.

Tego typu publicystyka odzwierciedlała marazm tamtych czasów, ale z dzisiejszego punktu widzenia czyżby była naiwna? Myśleliśmy wówczas, że apelami i zaawalowaną krytyką Dyktatura ulepszę się, ponieważ chodziło tu o dobro Ojczyzny, naszej wspólnej przecież Ojczyzny. Tego typu publikacje, czy różnego rodzaju listy do władz nie miały jednak na nią żadnego wpływu. Władza była bardzo doświadczona i w praktyce nie chciała reform. Dzisiaj, po upadku PRL uważa się, że reżim PRL był niereformowalny. Jest to wygodne postawienie kropki nad przysłowiowym „i”. Przykład współczesnych Chin, wskazuje, że dyktatura komunistyczna może być reformowalna. Chiny lat 1990. są oświeconą dyktaturą, która rozwija niedemokratyczny kapitalizm. Chińczycy otrzymali od Dyktatury swobodę działania w biznesie i są bardziej zadowoleni od nas, którzy w PRL nie mieliśmy swobody działania w żadnej dziedzinie życia społecznego.

Dlaczego? Odpowiedź na to udzielił Stefan Kisielewski, nazywając Dyktaturę PRL „dyktaturą ciemniaków”. Moje wspomnienia uwypuklają rolę pewnych wpły-

wowych działaczy, którzy są przykładem owej „dyktatury ciemniaków.” Pomi-
mo tego, że posiadali naukowe tytuły i byli ludźmi dobrze poinformowanymi to
jednak wybrali drogę zdrady narodowej. Manipulowali swą wiedzą tak, aby uzy-
skać dla siebie najwięcej materialnych korzyści oraz tzw. status, który bardzo li-
czył się w PRL. Ponieważ wyniosłem z domu postawę walki o niepodległość
Polski oraz dobre, opłacone śmiercią, przykłady konspirowania przeciwko nie-
mieckiemu okupantowi, liczyłem, że znajdzie się wielu, którzy będą pozytywnie
konspirowali przeciwko okupantowi sowieckiemu. Pomyliłem się, ci których
wymieniam krytycznie w tych wspomnieniach są empirycznym dowodem dla
hipotezy Kisielewskiego. Sabotowali rozwój informatyki w Polsce nie dlatego,
że nie wiedzieli co robią, oni sabotowali ponieważ przedkładali swój osobisty
interes nad interes Ojczyzny. Byli cyniczni i jakby „mądrzejsi” ode mnie. Przy
dobrym zbiegu okoliczności, powinniśmy mówić wspólnym językiem i rozwi-
nać informatykę w PRL tak, jak Chińczycy rozwinęli np. architekturę w swym
kraju, też rządzonym przez dyktaturę, ale „oświeconą”.

„Informatyka Klucz do Dobrobytu”

W drugiej połowie 1971 r. opublikowałem książkę esej „Informatyka Klucz
do Dobrobytu” w renomowanej serii „± Nieskończoność” bardzo cenionego wy-
dawnictwa PIW (Państwowy Instytut Wydawniczy). Książka stała się bestselle-
rem. Informatykę przedstawiłem jako technikę inżynierii społecznej, która może
przynieść, tym co ją stosują, dobrobyt. Była to pierwsza w Polsce książka, która
zastosowała termin *i n f o r m a t y k a*. Myślę jednak, że jej popularność spowo-
dowało słowo *d o b r o b y t*. W PRL wtedy panowała bieda, przynajmniej w po-
równaniu do Zachodu i nikt na dobrą sprawę nie używał tego słowa ani też nie
marzył o dobrobycie. A tu raptem ukazuje się książka, która nawet daje „klucz”
do dobrobytu. Maciej Wierzyński w felietonie „Spokój olimpijski” (Szpilki z 11
lipca 1971 r.) napisał, że „Zapotrzebowanie na klucz do dobrobytu jest u nas tak
wielkie, że chyba jeszcze większe niż na klucze do M.-3. Książka będzie więc
z pewnością szlagierem sezonu, a teza „...jeśli potykać się, to o informację”, mo-
że zrobić dziś oszałamiającą karierę, jak niegdyś hasło „myślenie ma kolosal-
ną przyszłość”.

Z blisko już 30-letniej perspektywy okazało się, że w istocie, informatyka jest
kluczem do dobrobytu. Jestem w dość wygodnej sytuacji, że odczekałem owe
prawie 30 lat i weryfikuję swoje idee, poglądy i działalność z tak odległej per-
spektywy. Kiedy je prezentowałem w PRL, członkowie owej „dyktatury ciem-
niaków” wyśmiewali się z nich i siłą swych tytułów naukowych i umiejętnością
stosowania sowieckiej manipulacji mieli nawet posłuch i poparcie w zwalczaniu
tego, co rozwijałem. Prof. Władysław Turski, pozazdrościł mi nawet popular-
ności i ogłosił w tej samej serii książeczkę przeciwko informatyce, pod znamien-
nym tytułem „Nie samą informatyką” (PIW 1980).