

Kaczmarek specjalizował się w statystyce meteorologicznej, dziedzinie i nudnej, i szczegółowej, która wywarła wpływ na jej praktykanta. Był nudny i szczegółowy, a w duchu zazdroszczący polotu „dużemu” Kaczmarkowi.

Kiedy KNiT rozpoczął przedmiotowe finansowanie projektów badawczych a nie ośrodków badawczych, uderzył tym samym w placówki Polskiej Akademii Nauk (PAN), które nie były przyzwyczajone do rozliczania własnej pracy. Wtedy w obronie PAN-u stanął „mały” Kaczmarek, który głosił tezę, że KNiT powinien zostać przekształcony w placówkę badawczą *a la* amerykański ośrodek RAND. W domyśle tkwił podstępny zamiysł odebrania przysługującemu RAND-owi prawa do rozdzielania środków. Tym samym „mały” chciał skrócić „dużego” Kaczmarka. Inni znów byli zdania, że KNiT trzeba utrzymać choćby z tego powodu, że w ZSRR jest także KNiT i że gdy ktoś z niego wybierze się do Polski, to musi ktoś go witąć i z nim porozmawiać. Padła też teza, że może warto zmniejszyć PAN, przesuwając placówki techniczne, matematyczno-przyrodnicze i medyczne od resortów, a w PAN-ie pozostawić tylko ośrodki, które naprawdę wymagają mecenatu państwa, jak np. sztuka, literatura, archeologia (w tym śródziemnomorska) itp. W wyniku tego typu dyskusji pozycja KNiTu w 1971 r. nie była dobra.

Organizowanie KBI

W marcu 1971, liderzy KNiT-u przystąpili do pierwszej fazy budowy przyszłego imperium nauki i techniki biorąc pod swoje skrzydła Krajowe Biuro Informatyki. W ten sposób ranga informatyki wzrosła, bowiem jej szefem został przyszły członek Prezydium Rządu. Dotąd nazwa „Pełnomocnik Rządu d/s ETO” brzmiała wyjątkowo dobrze, ale w praktyce urząd ten był na peryferiach władzy, z dobrą nazwą, ale bez zainteresowania Rządu jego funkcjonowaniem.

W styczniu 1971 dyrektor Departamentu Kadr w KNiT Walentyna Rolofes poprosiła mnie o życiorys i dała do zrozumienia, że jestem brany pod uwagę do kierowania KBI. Byłem *spiritus movens* ówczesnej myśli informatycznej, miałem 33 lata, wiek raczej młody na samodzielne stanowisko w PRLowskiej praktyce. Moją dodatkową słabością była znana niezależność w wydawaniu opinii i niezbyt gładka dyplomacja w stosunkach ze zwierzchnikami. Zresztą nie bez pomocy samego Kaczmarka i Farfała (KC), którzy popierali mój wysiłek zreformowania programowych działań Pełnomocnika Rządu d/s ETO. W dobrze pojętym interesie, wymienieni opiekunowie informatyki nie chcieli bym na nowym stanowisku szybko się nie spalił. Z tego względu szukano bardziej życiowo doświadczonego (czytaj umiającego być bardziej układnym z władzą, zwłaszcza z aparatem partyjnym) partnera i zwierzchnika dla mnie. Przecież w Dyktaturze PRL nie podejmowano logicznych decyzji tylko takie, które służyły Dyktaturze. Moi opiekunowie widocznie bali się, że nie rozumiem tej partyjnej zasady i chcę funkcjonować w PRL, jak w normalnym kraju. Zresztą w PRL praktykowano od

dawna obsadzanie głównego stanowiska w fabrykach i zjednoczeniach przez osobę zaufaną, a na jej zastępcę dawano fachowca.

W obsadzie mojego szefa miałem wyjątkowe szczęście, bowiem Dyrektorem Generalnym KBI został dr inż. Zbigniew Gackowski, mój szef z Zakładów T1 (1960-61) i opiekun mojej pracy magisterskiej na Politechnice Warszawskiej (1960-61), a także szef z Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego „ORGMAZ” w latach 1962-64 oraz kolega ze stażu we Francji w 1962 r. i z podróży do USA, i Francji w 1970 r. A więc znaliśmy się wyjątkowo dobrze, mieliśmy do siebie zaufanie, a także szacunek do informatycznych kwalifikacji. Zbigniew Gackowski prócz tego, że był świetnym fachowcem-informatykiem gospodarczym, był także znany z wyjątkowego opanowania i wyważonego sądu i co ważniejsze uczciwego sądu. Nie bez znaczenia był fakt, że był ode mnie o 10 lat starszy. Wówczas w PRL takich działaczy można było szukać ze świecą.

W marcu 1971 przystąpiliśmy do likwidowania PRETO i organizowania KBI, ze mną na stanowisku Z-cy Dyrektora Generalnego, specjalnie dla mnie stworzonej najniższej kategorii tzw. R-ki, czyli obsady rządowej. Zawsze bowiem stanowisko dyrektora generalnego było najniższym stanowiskiem rządowym. Owe stanowisko zastępcy dyrektora generalnego było wyższe od stanowiska dyrektora departamentu, a więc oscylujące na poziomie wiceministra w sensie dozwolonych, bezpośrednich i równorzędnych kontaktów służbowych. Zupełnie nie przykładałem wagi do tej terminologii urzędniczej, najważniejszym dla mnie było uruchomienie realizacji Programu Rozwoju Informatyki na lata 1971-75, który od roku leżał w aktach.

Obaj z Gackowskim byliśmy z wykształcenia organizatorami przemysłowych procesów pracy toteż dużą wagę przywiązaliśmy do właściwego zorganizowania samego KBI. Umówiliśmy się między sobą, że ja zajmę się kierowaniem wewnętrznym KBI, a mój szef będzie odpowiedzialny za kontakty z resortami. Innymi słowy Gackowski był odpowiedzialny za kierowanie liniowe, a ja za kierowanie sztabowe. Bardzo mi ten podział odpowiadał, bowiem aby kierowanie liniowe miało sens najpierw sztab musi przygotować odpowiednie plany i materiały. Pod tym względem b. PRETO było terenem dziewiczym i w KBI wszystko trzeba było zacząć od nowa.

Znałem świetnie starą kadrę urzędu PRETO, która z paroma dobrymi wyjątkami była bardzo słaba i co gorsze zdemoralizowana biurokracją i partyjnym rozrabianiem. Moim natomiast celem była zamiana biurokratycznego stylu pracy na technokratyczny. Z tego względu postanowiliśmy podstawowy trzon pracowników wymienić na nowy. Z pomocą przyszła mi atmosfera, jaka zaczęła panować w kraju po dojściu Gierka do władzy. Zaczęto mówić o „postępie,” o „stawianiu na fachowców”, itp. Oczywiście były to slogany ale ja postanowiłem z nich skorzystać. Ogłosiłem w „Życiu i Nowoczesności” (11 marca 1971 r.), dodatku do „Życia Warszawy” konkurs na obsadę stanowisk kierowniczych i fachowych w KBI. Red. Stefan Bratkowski bardzo się tym ucieszył i nadał odpowiednio wysoką rangę w redagowanym przez niego Dodatku.

Zanim jednak można było przyjąć fachowców trzeba było najpierw usunąć ze składu pracowników I sekretarza Podstawowej Organizacji Partyjnej (POP) mgr. Jana Hieronimka i przewodniczącego Rady Zakładowej Związków Zawodowych, mgr. Zdzisława Kalinowskiego. Po naszym przyjściu do KBI obaj przyjęli bardzo głupią postawę, bo wrogą, jakby chcieli utrzymać *status quo*. Hieronimek miał niezły rodowód w technice kart dziurkowanych (GUS), ale o nowoczesnej informatyce opartej na komputerach miał mętne wyobrażenie, a system myślenia i opiniowania miał jakby na poziomie tej techniki jeszcze z XIX w. Wolno mówił i zawsze miał inne zdanie, które wynikało z jego lęku przed nowymi rozwiązaniami. Do jego stylu bycia dopasował się przewodniczący Rady Zakładowej.

Dla obydwu znaleźliśmy lepiej płatne prace, co jednak ich nie zadowoliło, bowiem napisali memoriał do sekretarza KC Jana Szydłaka. Ten oburzony na zwolnienie z pracy takich filarów reżimu, zainterweniował u min. Kaczmarka, ów z kolei zadzwonił do mnie z pytaniem „Co wy tam wyprawiacie w KBI?” Ponieważ zadzwonił w dniu 24 czerwca, czyli w dniu swoich imienin, w odpowiedzi na zarzut, złożyłem mu najserdeczniejsze życzenia imieninowe, co go trochę rozbroiło. Wyjaśniłem, że zwolnieni działacze partii i związków zawodowych bojkotowali nasze decyzje i psuli atmosferę w pracy. W odpowiedzi Minister powiedział mi „no bądźcie ostrożni”, zapewne wiedział z praktyki, że zwykle I sekretarz i przewodniczący RZ nic dobrego nie wnosili do stylu pracy w PRL. Zapewne w duchu zgadzał się ze mną, ale telefon musiał odbyć, aby oddzwonić Szydłakowi, „że sprawę zbadał osobiście i że wymienieni działacze zostali przeniesieni do lepiej płatnej pracy”. Czyli sprawa została zatuszowana z korzyścią dla „pokrzywdzonych”.

Wkrótce na Kolegium Ministerstwa w 1972 r. dyrektorzy Andrzej Skala i Jerzy Nawrocki stwierdzili, że dobrze się stało, że w KBI przeprowadzono czystkę i że takowa powinna być także przeprowadzona w Centrum Informacji Naukowo-Techniczno-Ekonomicznej (w tzw. CİNTE) ubolewając, że czystka w KBI nie została przeprowadzona do końca. Miano tu na myśli pozostawienie trzech urzędniczek (z rodowodem w MSW, a nawet w Kancelarii Prezydenta Bieruta), które potem ustawicznie bruździły i sprawiały kłopoty całemu kierownictwu resortu. Oczywiście robiły to z kobiecą świetną zręcznością. Myli się ten, kto myśli, że w PRL Dyktatura polegała na konsekwentnym i zwartym wykonywaniu odgórnych poleceń. W praktyce, każdy, a zwłaszcza ambitny, ale niedostrzeżony członek partii realizował swoje ambicje na własną rękę. Ponieważ nie wiązało się to z nowymi inicjatywami, a raczej z hamowaniem inicjatyw innych osób, których taki karierowicz nie rozumiał albo nie był do nich włączony, przeto taka postawa nie tylko mogła być tolerowana, ale nawet zachęcana. Służyła bowiem jako samoczynny filtr decyzyjny na najniższych szczeblach. A przecież inercja była gwarantem trwałości reżimu, stąd jego filarami byli ci „mierni, ale wierni”.

Z podróży do USA wynieśliśmy znajomość organizacji Ministerstwa Obrony, jaką wprowadził sekretarz Robert McNamara za czasów prezydentury Johna F. Kennedyego i Lyndona B. Johnsona. Schemat ten ilustruje model na Figurze 7-1.

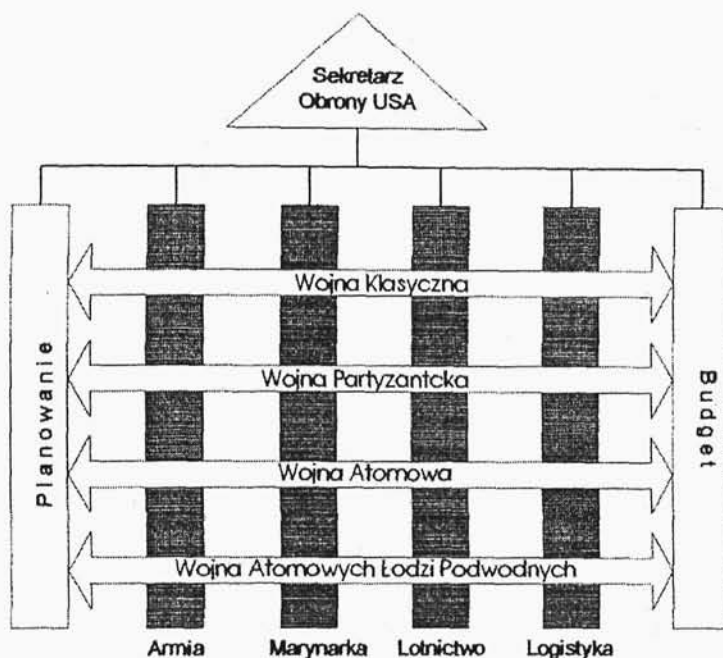


Figura 7-1 Organizacja aparatu zarządzania Pentagonem w latach 1960-tych

Organizacja zarządzania Ministerstwem Obrony Stanów Zjednoczonych, czyli w potocznej nazwie zwanego Pentagonem, od kształtu budynku, w którym się mieści, polegała na planowaniu według poszczególnych systemów wojen, a dopiero wtórnym było planowanie wynikających z systemów zadań dla poszczególnych rodzajów broni; Armii, Marynarki, Lotnictwa i Służby Logistycznej.

W ten sam sposób zorganizowaliśmy KBI, według systemów informatycznych, a dopiero ich infrastruktura był wtórnym zorganizowaniem. Model na Figurze 7-2 ilustruje zarządzanie Krajowym Biurem Informatyki w latach 1971-74.

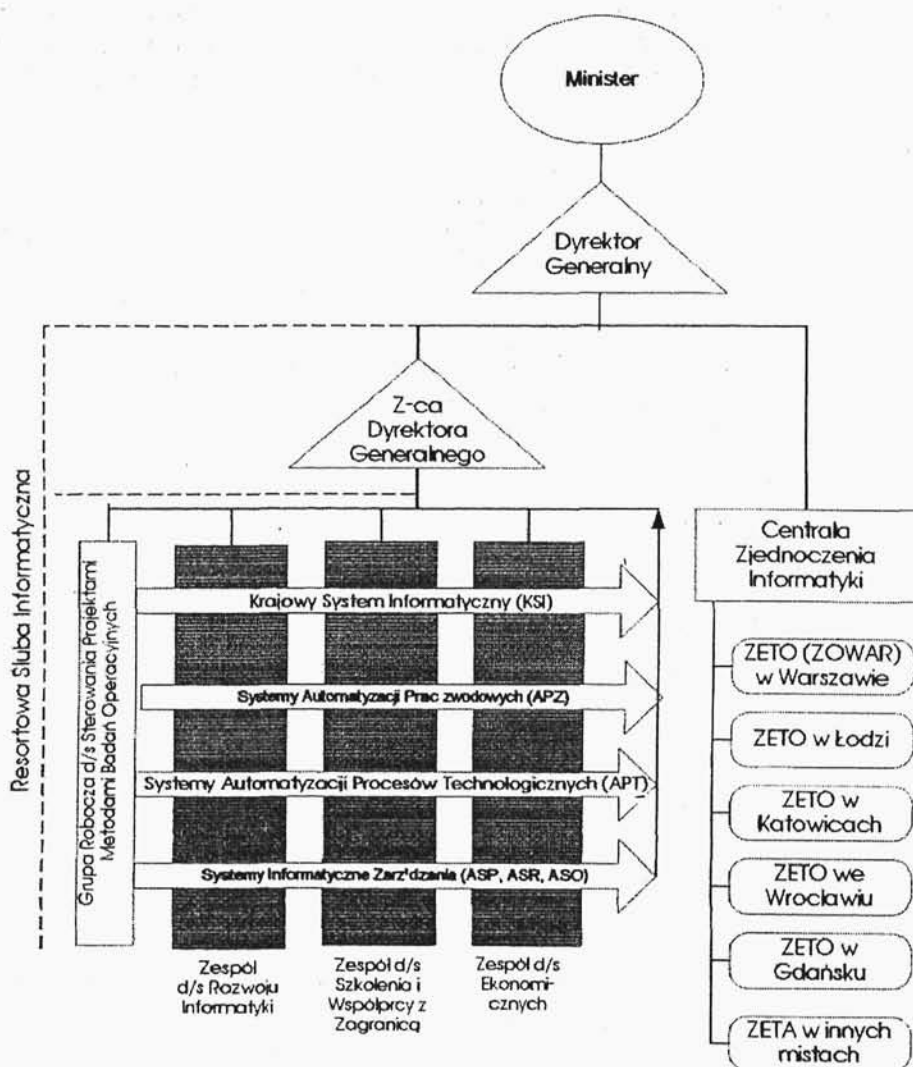


Figura 7-2 Organizacja aparatu zarządzania Krajowego
Biura Informatyki w latach 1971-74

Trzeba dodać, że w 1971 r. kiedy organizowaliśmy KBI na podobieństwo amerykańskiego Pentagonu, Zimna Wojna była u szczytu, a wojna w Wietnamie między Obozem Zachodnim i Blokiem Sowieckim była zażarta. Na nasze szczęście nikt wtedy w Polsce nie domyślał się tego, co my robimy. Niezależnie od tego, że sama organizacja była merytorycznie uzasadniona to w okresie Zimnej Wojny sam fakt wzorowania się na Zachodzie i przyjęcia jego rozwiązania był wówczas naganny i nie byłby tolerowany. Na szczęście nikt tego nie dostrzegł.

Kluczową komórką KBI był Zespół d/s Rozwoju Informatyki, którego dyrektorem mianowałem mgr. inż. Mieczysława Rybaka, który zgłosił swą kandydaturę na konkurs w „Życiu i Nowoczesności”. Pan Mieczysław sprawdził się na tym stanowisku nie tylko jako bardzo sumienny pracownik, ale i pełen zaangażowania, inicjatyw i twórczy fachowiec. Nic dziwnego, że taki człowiek dobrze współpracował z Głównymi Specjalistami w tym Zespole, do których m.in. zaliczali się mgr inż. Maciej Szereda, mój przyjaciel od „Górala” i z Paryża, mgr inż. Stefan Bramski, który był szefem Grupy Roboczej d/s Sterowania Projektami Metodami Badań Operacyjnych, przyjęty z konkursu, mgr inż. Wiesław Gralak (z rodowodem z pierwszego w Polsce ośrodka obliczeń numerycznych w Instytucie Elektrotechniki w Międzyzlesiu), mgr Marian Grzegorzewicz, pionier przemysłowych zastosowań maszyn na karty dziurkowane i kolega ze stażu w Paryżu, niezwykle zaangażowany w rozwój informatyki, mgr inż. Wiesław Leszczyński z b. PRETO, specjalista od urządzeń peryferyjnych informatyki, (który miał rodzinę w Australii i niepotrzebnie bał się, aby to się nie wydało), mgr inż. Tadeusz Łuczynski (kolega z Politechniki), mgr inż. Jacek Czajkowski, który zgłosił się na konkurs (późniejszy informatyk w ONZ w Nowym Jorku i biznesman w III RP), mgr inż. Witold Staniszkis, architekt, przyjęty z konkursu aż z Gdańska (kuzyn matematyczki Joli Staniszkis, którą przyjąłem do pracy w Orgmaszu w 1962 r. i także bratanek wybitnego polskiego architekta z Detroit, który w III RP został biznesmanem w informatyce), ekon. W. Olejniczak, b. pracownik PRETO pełen dobrych chęci, zwykle pesymistyczny, co do możliwości ich realizacji w PRL, który znał Dyktaturę zbyt dobrze aby być optymistą. Ponadto pracował inż. Henryk Chyrek (b. dyrektor z PRETO) i Zbigniew Piekarski, wszechobecny, świetny organizator konferencji, seminariów i spotkań grup roboczych, który świetnie umiał zabezpieczać je pod względem logistycznym. W Zespole tym pracował także inż. Tadeusz Selbirak, zaufany Partii, zawistny i stale pochmurny. Sekretarką Zespołu była śp. Helena Gołucka, zawsze zafrasowana tak sprawami krajowymi, jak i międzynarodowymi i ich wpływem na karierę jej syna.

Wymienieni główni specjaliści byli odpowiedzialni za poszczególne kategorie systemów informatycznych, a niektórzy z nich za sprzęt informatyczny. Zespół ten nadawał ton pracy całemu KBI i to nadawał go bardzo dobrze. Moja 7-letnia praktyka dyrektora ZETO-ZOWARu mówiła mi, że najpierw trzeba wybrać odpowiednich ludzi, potem trzeba dać im swobodę działania, a wyniki pracy przyjdą same. Wymienieni fachowcy przychodzili do mnie nie po „wytyczne”, a po porady, a także by się podzielić swymi rozwiązaniami, które o ile były trafne lub oryginalne zawsze mnie fascynowały, a moim współpracownikom dodawały motywacji do pracy. Praca w PRL była źle opłacana, więc pracownik mógł do niej znaleźć motywację tylko w niej samej, w ciekawości dociekań do rozwiązań i w ich realizacji. Przynajmniej taki model pracy funkcjonował wśród inteligencji. Byłem tego świadom i tak kierowałem pracą, aby pracownik ją polubił i zapominał o trudnych warunkach życia i wiązania końca z końcem.

Na dyrektora Zespołu d/s Ekonomicznych powołałem mgr Halinę Belerską, pracownika z b. urzędu PRETO, która znała świetnie procedury budżetowe centralnych urzędów, a także terminologię dziedziny informatyki, była inteligentna i w mig orientowała się, jak można sprawę pozytywnie załatwić. Ta ostatnia zaleta pani Haliny była najważniejsza, bowiem gwarantowała postęp, a nie dreptanie w miejscu, jakie zabezpieczała typowa biurokracja PRL-u. Ponadto w postawie pani Haliny czuło się postawę członka „czarnej reakcji”, czyli inteligencji, która pracowała, bo pracować musiała chociaż w duchu nienawidziła całego reżimu. Jednym spojrzeniem, jednym mrugnięciem oka można było porozumieć się z takim „członkiem”, czyli z panią Haliną.

Jej prawą ręką d/s prawnych był mgr Jerzy Filipiński, wyjątkowo inteligentny i bystry prawnik, w lot ogarniający sprawę i wiedzący, jak ją pozytywnie załatwić lub unicestwić. Stosunek do PRLu miał podobny jak pani Halina, a dodatkowo dorabiał na życie grywaniem na fortepianie w kawiarniach warszawskich, stąd też zawsze kręciło się koło niego kilka „umuzycznionych” kobiet, m.in. pani Stenia z KBI, która została jego dożgonną towarzyszką życia.

Na dyrektora Zespołu d/s Szkolenia i Współpracy z Zagranicą powołałem mgr Krystynę Hajduk-Popławską, która była kadrową w b. PRETO i która sprzyjała mi w konflikcie z Pełnomocnikiem Rządu. Była to bardzo ambitna kobieta, nawet atrakcyjna, która wiedziała, jak swą urodą manipulować w sprawach służbowych. Niestety stawiała na ludzi, o wątpliwej reputacji zawodowej i nie umiała w porę zerwać ze spiskowaniem. Jej prawą ręką d/s współpracy z zagranicą był mgr Aleksander Pietrasiński, były główny specjalista z GUSu, syn przedwojennego dyplomaty. Pan Aleksander nawet raz uczył mnie działania maszyn na karty dziurkowane na Politechnice, miałem więc do niego szacunek zwłaszcza co do jego głębokiej wiedzy zawodowej. Ponieważ znał świetnie francuski i miał uroczę maniery, był także przystojnym mężczyzną, a więc zwykle uśmiechniętym i zadowolonym, sprawował swą funkcję, jak tylko można najlepiej. Jego kwalifikacje były nieocenione w okresie, kiedy mieliśmy rozwinięte stosunki z Francją. Pan Aleksander znał świetnie francuską informatykę, ponieważ GUS był wyposażony w maszyny z francuskiego BULLa, a on także nadzorował wtedy współpracę z Francją.

Gdy mowa o kadrze KBI nie sposób tu nie wymienić pani Ireny Wierciakowej, wspólnej sekretarki Dyrektora Generalnego i mojej. Pani Irena była sekretarką poprzednich Pełnomocników Rządu, Zadrzyńskiego i Kielana, zatem była świetnie zaznajomiona z prowadzeniem Sekretariatu urzędu centralnego, znała działaczy gospodarczych i informatycznych, ponadto była osobą bardzo taktowną, uśmiechniętą i szybką. Zawsze wiedziała „kto jest kim”, czyli komu pomóc a komu nie w kontaktach z nami. Była bezpartyjną i po cichu wspierała ze swej bardzo wpływowej pozycji bezpartyjnych.

Z ZETO-ZOWARu ściągnąłem kierowcę Stasia Roguskiego, który był mi bardzo wierny i gotów był w ogień za mną wskoczyć. Drugim kierowcą był pan Wacław, równie sympatyczny i bardzo przyzwoity fachowiec. Mieliśmy zatem

do dyspozycji dwie „wołgi” i pulę aut z KNiT do dyspozycji służbowej pracowników. Urząd KBI mieścił się w samym centrum Warszawy, przy ul. Jasnej 14/16 *visa vi* Poczty i na tyłach hotelu „Warszawa”.

W opisie organizowania KBI napisałem „nominowałem” dyrektorów zespołów. W zasadzie „powinienem napisać „zapropnowałem” na stanowisko, bowiem dyrektorów zespołów „mianował” minister po zaciągnięciu opinii z Wydziału Kadr KC. Stanowiska te były w randze dyrektorów departamentów i podlegały obowiązkowi uzgadniania kandydatur z aparatem partyjnym.

Reorganizacja w ZETO

Sieć ZETO istniała formalnie od grudnia 1964 r., a praktycznie od początku 1965 r. i była jednym z największych sukcesów informatyki zastosowaniowej. Gdy będziemy śledzić dalsze jej bardzo zmienne losy w PRL i III RP warto porównać jej los z podobnymi sieciami w USA, kraju o najbardziej zaawansowanej informatyce i dopiero na tym tle ocenić politykę wokół ZETO w Polsce.

ZETO została powołana do życia przez pierwszego Pełnomocnika Rządu d/s ETO, Eugeniusza Zadrzyńskiego, uprzednio ministra Energetyki. Zadrzyński miał bardzo dobre wyczucie, jak wyprowadzić ETO ze świata laboratoriów i wprowadzić ją do świata praktyki gospodarczej. Wówczas było kilka resortów gospodarczych, około 200 zjednoczeń, a w nich około 40,000 zakładów. Zastosowanie ETO w każdej z tych jednostek organizacyjnych wymagało posiadania odpowiednio przeszkolonej kadry w ETO, co było wówczas marzeniem, nie mówiąc o braku tak wielkiej ilości sprzętu. Dlatego jedynym racjonalnym pociągnięciem było zorganizowanie międzyresortowej sieci Zakładów ETO w każdym mieście wojewódzkim, które miały albo skupić wątle istniejące kadry albo wyszkolić pierwsze kadry etowców, którzy będą prowadzili usługi dla tych użytkowników, najlepiej przygotowanych do nowej techniki.

W USA pierwsza taka sieć pod nazwą EDS (*Electronic Data Systems*) powstała w 1963 r. i została założona przez byłego handlowca IBM, Rossa Perota. Wprawdzie formalnie pierwszy ośrodek usługowy EDS powstał w 1962 r., ale miał bardzo ograniczony zakres usług i jego pierwszym zadaniem było wprowadzanie danych do rejestratora na taśmie magnetycznej. W tym pierwszym ośrodku pracowała najbliższa rodzina Perota, włącznie z żoną i matką. Dopiero w ciągu następnych lat EDS rozrósł się w sieć ośrodków, np. w 1985 zatrudniał 45,000 pracowników, a w 1990 już 65,000. Wkrótce właściciel EDS stał się miliarderem i to bardzo wpływowym, nawet w 1991/92 r. kandydował na prezydenta Stanów Zjednoczonych z ramienia utworzonej przez siebie Partii Reform. Na wiosnę 1991 r. w trakcie kampanii wyborczej w badaniach opinii publicznej dorównywał nawet w popularności urzędującemu prezydentowi George'owi Bushowi. Gdyby nie kardynalny błąd popełniony podczas tej kampanii, kiedy w lipcu Perot wycofał się z kandydowania by na jesieni tuż przed wyborami ponownie

wrócić na listę kandydatów, kto wie czy nie zostałby wybrany prezydentem zamiast Clintona, co byłoby nader korzystne dla Ameryki.

Stany Zjednoczone mają kilka takich sieci jak EDS, może nie tej wielkości co EDS, ale także zatrudniających po kilka jeśli nie po kilkanaście tysięcy informatyków. Są to sieci, które oferują kompleksowe usługi od projektowania poprzez programowanie aż do przetwarzania danych na komputerach. Prócz nich działają firmy doradcze, które specjalizują się w projektowaniu i wdrażaniu systemów informatycznych, ale nie w ich automatycznym przetwarzaniu na własnym sprzęcie. Do takich firm zalicza się m.in. firma Arthur Andersen, która zatrudnia około 65,000 informatyków i doradców d/s organizacji i zarządzania.

W sumie w USA, pod koniec wieku XX, w dziedzinie usług informatycznych pracuje około 200,000 informatyków zatrudnionych w sieciach ogólnokrajowych. Prawdopodobnie 5 razy tyle informatyków jest zatrudnionych w lokalnych ośrodkach usługowych. Biorąc pod uwagę, że amerykańska gospodarka jest ok. 32 razy większa od polskiej (1997 KPB w USA wynosił 7247 miliardów USD, a w Polsce wynosił 226,7 miliardów) to w 1997 r. w Polsce powinniśmy zatrudniać 6.250 informatyków w krajowych sieciach usług informatycznych. Niestety w III RP nie ma już takich sieci, chyba żeby zaliczyć do niej PROKOM, który prowadzi usługi w skali krajowej, ale z Gdyni. W latach 1971-74 KBI doprowadziło do tego, że w sieci ZETO było zatrudnionych 5,000 informatyków i pracowników zaplecza w ok. 60 Zakładach ETO; w 49 miastach wojewódzkich i kilku powiatowych delegaturach. Był to rozmach prawie na skalę amerykańską, przy czym zakłady ZETO były na własnym rozrachunku, czyli musiały prowadzić usługi odpłatnie i przynosić zysk. Niestety po moim odejściu z KBI w 1974 r. zaczęto hamować rozwój ZETO, by od 1976 r. po mianowaniu prof. Juliusza Kulikowskiego na sekretarza Komitetu Informatyki, systematycznie zaczęto wprost likwidować sieć ZETO, włączając jej poszczególne Zakłady do różnych rodzajów lokalnych „centrów”. Kulikowski, wykształcony w ZSRR bardzo nie lubił mojego otwarcia na Zachód i wraz z prof. Andrzejem Straszakiem, z-cą kierownika Wydziału Nauki KC, (też wykształconym w ZSRR) tępił jak tylko mógł to wszystko, co swego czasu rozwijałem. Oczywiście ci pseudo-informatycy i patrioci wzięli się także za niszczenie ZETO-ZOWARu, mojego oczka w głowie, które założyłem w lutym 1965 r.

W tym kontekście należy rozumieć moje starania z pozycji KBI o usprawnienie funkcjonowania ZETO, sieci o bardzo ważnej misji i będącej na poziomie organizacyjnym być może dorównującym amerykańskiemu EDS. Ponadto znałem ZETO jak własną kieszeń, bowiem przez 7 lat je współorganizowałem. Z pozycji dyrektora warszawskiego Zakładu. Był to najlepszy zakład w sieci i nasze doświadczenie były powielane w pozostałych ośrodkach, włącznie z gmachem jaki ZETO-ZOWAR postawił w al. Niepodległości 182, obok Urzędu Patentowego. Niestety dyrektorzy centrali ZETO byli specjalistami od inwestycji, na informatyce nie znali się i dlatego wreszcie trzeba było wprowadzić rygor i wigor do skoordynowanego rozwoju zastosowań informatyki. Dyrektorzy ci

nie tylko nic nie robili w tej sprawie, ale wszelkie próby w tym względzie tępili i pokazywali „kto tu ma władzę”. W tym stanie rzeczy doprowadziłem do zwolnienia dyrektora naczelnego mgr. inż. Janusza Dandelskiego i jego z-cę d/s technicznych inż. Kazimierza Wasilewskiego. Na p.o. dyrektora naczelnego powołał mi dotychczasowego dyrektora d/s ekonomicznych, mgr. Stanisława Bajkowskiego.

Tymczasem w centrali ZETO panoszy się jak szara gęś I sekretarz POP inż. Zygmunt Tylman, kierownik Wydziału Inwestycji, który zatrudnia personel bez kwalifikacji, ale który opłaca się mu „pożyczkami”. Ponieważ Tylman jest alkoholikiem, przeto stale potrzebuje pieniędzy na wódkę. W związku z tym podejmuje pracę na pół etatu w Biurze Konstrukcyjno-Projektowym Urzędzeń Biurowych przy ul. Skoczylasa w Warszawie i w drugim biurze o podobnym profilu w Łodzi. Pomimo konfliktu interesów, obu tym biurom zleca projekty budowy ośrodków obliczeniowych jako inwestor ZETO, stąd w biurach tych nie ma „za wiele do roboty”. Równocześnie Tylman opanowuje fundusz bezosobowy (najbardziej lukratywny w PRL mechanizm dorabiania sobie do pensji) na prace zlecone oraz fundusz dewizowy na zakupy sprzętu z importu, o który zabiega każdy dyrektor ośrodków ZETO. Tym samym Tylman trzyma każdego dyrektora w szachu, a ci z kolei starając się o jego względy zapraszają do odwiedzin w województwach, a wtedy libacjom nie ma końca. Nie rozumiem, jakim sposobem w tej sytuacji mój przyjaciel Zygmunt Łuczak, bezpartyjny i znany abstynent rozwinął ZETO w Łodzi. W realizacji funduszu dewizowego pomaga Tylmanowi Wodiczko, co nie tylko wiąże się z zakupami samego sprzętu, ale i wyjazdami za granicę w celu jego „zbadania na miejscu”. Nic dziwnego, że wyjazdy kwitną, a sprowadzony sprzęt zalega magazyny, bowiem nie nadaje się do użytku. Za ten bałagan obaj „specjaliści” otrzymują naganę do akt. Trzeba tu wziąć ich poniekąd w obronę, bowiem taki model postępowania w inwestycjach, panował w całym kraju. Sprowadzenie sprzętu było drugoplanowym działaniem, najważniejszym było otrzymanie pieniędzy z funduszu bezosobowego na pracę zleconą i dewiz na wyjazd za granicę. Niskie zarobki pchały do tego pracowników inwestycji, zwłaszcza tych, co zaglądali do kieliszka i mieli niekontrolowaną pozycję w pracy.

Na wiosnę 1971 r. pojechałem samochodem z dyr. St. Bajkowskim do ośrodka ZETO w Kielcach, by zapoznać się na miejscu z jego funkcjonowaniem. Był to oczywiście pretekst, tak naprawdę chciałem porozmawiać z Bajkowskim o zrobieniu porządku w ZETO. Ponieważ Bajkowski pełnił tylko obowiązki dyrektora naczelnego, czyli był tymczasowym dyrektorem, postawiłem mu warunek, że jak postawi ZETO na nogi, to postaram się dla niego o pełną nominację. M.in. postawiłem mu warunek zwolnienia z pracy Tylmana oraz dyr. ZETO w Katowicach mgr. inż. Bolesława Gliksmana, który był nieraz bardzo uroczym człowiekiem, ale w Zakładzie w 1970-71 latach doprowadził prawie do 100 proc. wymiany załogi, co świadczyło, że nie dbał o załogę i albo mścił się na ludziach albo zatrudniał złych fachowców. W grę wchodziło i jedno i drugie, bowiem

Bolek przebywał w Zakładzie jak najmniej, większość czasu spędzał w katowickim Komitecie Wojewódzkim Partii lub też w Warszawie, gdzie lubił „pocieszać” pewną kierowniczkę Wydziału Kadr, która trzymała jego teczkę z aktami. Bolek był typowym dyrektorem, który wiecznie bał się o swoje stanowisko, które bardziej zależało od kontaktów na tzw. „górze” niż od wyników pracy w kierowanej placówce.

Niestety popełniłem błąd rozmawiając zbyt szczerze z Bajkowskim, ponieważ nie wiedziałem, że jest on jeszcze większym alkoholikiem od Tylmana i że razem zdrowo popijają, prawdopodobnie siedzi u tego ostatniego w kieszeni. Po powrocie do Warszawy, Bajkowski powiedział Tylmanowi o rozmowie ze mną, co spowodowało, że odtąd Zjednoczenie Informatyki zaczęło bojkotować wszystkie polecenia KBI. Bajkowski zręcznie mianował na miejsce po mnie w warszawskim ZETO — mgr. Waldemara Wiśniewskiego, prawą rękę z-cy przewodniczącego KNIiT prof. Zbigniewa Jasickiego. Wiśniewski był sekretarzem Polskiego Komitetu Automatycznego Przetwarzania Informacji (PKAPI) przy NOT, a Jasicki był przewodniczącym tego Komitetu, oczywiście tytularnym i bardzo polegającym na Wiśniewskim. Ten ostatni był swego czasu nawet oficerem bezpieczeństwa, więc umiał sprawnie poruszać się w gabinetach i rozgrywać jednych ludzi przeciw drugim. W ten oto sposób alkoholicy przenieśli konflikt na szczybel KNIiT i niestety znaleźli poparcie u wiceministra Jasickiego, który uznał ich za słabszych partnerów od Gackowskiego i ode mnie, a więc jako człowiek o rzeczywiście bardzo dobrym sercu, wziął w obronę Tylmana i Bajkowskiego, oczywiście za poradą Wiśniewskiego.

Minister Jan Kaczmarek i jego zastępca Janusz Hrynkiewicz (b. minister Przemysłu Maszynowego) trzymali w tym sporze naszą stronę, bowiem wystarczyło popatrzeć na „zakazane gęby” Bajkowskiego i Tylmana, aby od razu wiedzieć z kim ma się do czynienia. Nie mówiąc, że wysłuchanie istnego bełkotu owych alkoholików w sprawach merytorycznych Zjednoczenia budziło zaniepokojenie, co do losu tej organizacji. Nic dziwnego, że min. Kaczmarek podpisał w sierpniu 1971 r. nominację Zbigniewa Gackowskiego na dyrektora naczelnego ZI obok pełnienia przez niego funkcji dyrektora generalnego KBI. Niestety wiceminister Jasicki przetrzymał nominację w biurku do marca 1972 r., tym samym stwarzając możliwości owym alkoholikom do robienia jeszcze większych świństw i bojkotu kierownictwa KBI.

W lutym 1972 r. w Szczecinie, przy okazji corocznego sympozjum Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa — AMPIG (Automatyzacja i Mechanizacja Przetwarzania Informacji Gospodarczej) zorganizowałem kolację i zaprosiłem na nią dyrektorów Jurka Trybalskiego (ZETO Wrocław), Zdziśka Bogdanowicza (ZETO Szczecin), Witka Szyszło (ZETO Białystok), Waldemara Wiśniewskiego (ZETO Warszawa) i Krystynę Hajduk-Popławską (KBI), aby wyjaśnić i przedyskutować z nimi koncepcję rozwoju informatyki w Polsce. Dobra kolacja oraz moja motywacja sprawiła, że zainteresowani poczuli się współrealizatorami tej koncepcji. Ale nie na długo. Bowiem, Jurek Trybalski, który

lubił bardzo „kolacje”, i który na nich bratał się z byle kim (zwłaszcza z płcią piękną), wszystko o czym mówiliśmy w Szczecinie wypaplał Bajkowskiemu, a ten Tylmanowi. Ci w rewanżu za „Szczecin” podejmują próbę zwolnienia z pracy Zdziśka Bogdanowicza ze Szczecina. Jednak nie dopuściliśmy w KBI do jego zwolnienia.

Pisanie anonimów na kierownictwo KBI, a zwłaszcza na jego *spiritus movens*, czyli na mnie wzmaga się. Wzmaga się tym bardziej, że w tym samym czasie zwolniłem z pracy w KBI mgr. Józefa Śniecińskiego za niełojalność wobec pracodawcy, wykorzystując odpowiedni w tym względzie dekret Prezydenta RP chyba z 1922, a może 1929 r. Śnieciński był bardzo wytrawnym intrygantem politycznym, b. prawą ręką Stanisława Mijała, byłego szefa Komunistycznej Partii Polski w PRL, który zbiegł do Albanii i tam zorganizował audycję radiową w języku polskim dla Polaków w kraju. Śnieciński swego czasu odsiedział trzyletni wyrok, ale nadal miał na celu sianie zamętu w Polsce. W KBI przejął go z PRETO, gdzie zajmował się szkoleniem, a tak naprawdę to wyluskiwał informacje o naszej pracy, a potem albo sam albo napuszczał innych na wywracanie jej kota ogonem w prasie czy w anonimach do władz. Przy czym nie chodziło mu o naprawienie ewentualnego błędu, lecz o ośmieszanie idei, a zwłaszcza mojej osoby przy pomocy techniki wrywania zdań z kontekstu, którą to technikę opanował do perfekcji. Kiedy zorientował się, że Bajkowski i Tylman prowadzą otwartą walkę przeciw KBI, stał się ich doradcą, a nawet „ojcem chrzestnym”. Muszę przyznać, że swego czasu i mnie napuszczał na prof. Kielana, u którego ten as intryg przecież pracował. Wtedy jednak nie wiele jeszcze wiedziałem o jego sztuczkach i prawdziwej misji, która według Mijała polegała na „im gorzej tym lepiej”.

Pisząc o anomaliach w centrali Zjednoczenia Informatyki nie można ich rozciągać na całą sieć ZETO w Polsce. W poszczególnych zakładach ZETO pracowało setki informatyków gospodarczych, którzy wówczas w Polsce byli najlepszymi fachowcami w zakresie informatyki. Sprzęt był różnego pochodzenia, dominowały polskie komputery Odra 1304 oraz sowieckie Miński 22, z wyjątkiem ZETO w Warszawie, gdzie mieliśmy amerykański komputer IBM 1440, a potem IBM 360/50. Był to pionierski okres informatyki zarządzania, tak więc był spory entuzjazm do pracy i szacunek do osiągnięć innych. Generalnie dyrekcja poszczególnych zakładów była na dobrym poziomie, a niektórzy dyrektorzy byli na najwyższym poziomie sztuki informatycznej w Polsce. Do takich dyrektorów zaliczyłbym Jurka Trybalskiego z Wrocławia, Zdziśka Żydowo z Gdańska-Gdyni, Zygmunta Łuczaka z Łodzi, czy Witka Szyszło z Białegostoku. Nie sposób nie wspomnieć w tym gronie i Bolka Gliksmana, bardzo oddanego dyrektora-działacza informatyki w Katowicach, który miał kłopoty z ludźmi w zakładzie m.in. przez to, że angażował ich w mnóstwo przedsięwzięć, których nie można było zrealizować, zwłaszcza na sowieckich komputerach Miński. Bolek rozwijał ZETO w Katowicach na zasadzie „o oczko lepiej” od Zakładu we Wrocławiu, przez co zamulał pracę, która była bardzo rozproszona i nieefektywna, jak na

rangę Katowic w polskiej gospodarce. Te wszystkie braki Bolek nadrabiał naprawdę miłą powierzchownością, dowcipem i dobrymi chęciami. Wszyscy go lubiliśmy, ale w duchu nie braliśmy go na poważnie. Zdaje się, że zdawał sobie z tego sprawę i cierpiał z tego powodu.

Prócz zakładów obliczeniowych, sieć ZETO miała Biuro Studiów i Projektów w Warszawie, które w 1971 r. przekształciliśmy w Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Informatyki, potocznie zwane OBRI. Dyrektorem został bezpartyjny inż. Jan Bursche b. kierownik Zakładu Organizacji Produkcji w ORGMASZu. Pan Janek był synem biskupa ewangelickiego, który odmówił podpisania listy *volks-deutcha* i dlatego zginął w Oświęcimiu. Jego siostra Bursche-Lindnerowa była wielokrotną mistrzynią Polski w łyżwiarstwie, a jej mąż Lindner powiedział mi raz, że gdy jako obrońcy Helu poddali się Niemcom to po polskiej stronie stali polscy żołnierze z niemieckimi nazwiskami jak Lindner, Strauss, Muller, a ze strony niemieckiej brał ich do niewoli kapitan o nazwisku Wischniewski. Nic dziwnego, że pan Janek wywodząc się z tak patriotycznej rodziny, podchodził do swych obowiązków dyrektora jak najuczciwiej i był jednym z niewielu działaczy informatyki, z którym można było mówić wyłącznie o informatyce, a nie o rozgrywkach personalnych. Jego te rozgrywki nie obchodziły, nie brał w nich udziału i nikt go do nich też nie wciągał.

Na zastępców Dyrektora OBRI wysunęliśmy prof. dr. Władysława Radzińskiego i inż. Ludwika Kazalskiego, obaj mieli rodowód z ORGMASZu, przy czym Władek był nawet jakiś czas jego naczelnym dyrektorem. Władek wówczas był w Polsce najwybitniejszym propagatorem rozwoju zastosowań metod matematycznych w optymalizowaniu decyzji gospodarczych. Natomiast pan Ludwik przyszedł na to stanowisko z pozycji z-cy dyrektora Zespołu d/s Zastosowań w PRETO, a więc znał wyśmienicie problematykę zastosowań informatyki.

Ponieważ kadra OBRI składała się z doświadczonych praktyków przemysłowych ich stosunek do samej informatyki był ostrożnie powiedziawszy bardzo wyważony. Żeby nadać więcej dynamiki sprawom informatyki w tym Ośrodku, spowodowałem zorganizowanie Pracowni Prognozowania Informatyki. Tak się złożyło, że Józef Kępa, I sekretarz KW w Warszawie nie mógł ścierpieć publicystyki Stefana Bratkowskiego i spowodował jego zwolnienie z redakcji „Życia Warszawy”. Momentalnie zaproponowałem Stefanowi pokierowanie ową Pracownią. Przydzieliłem mu 40 etatów oraz spowodowałem wynajęcie dwóch willi dla pomieszczeń biurowych. Stefan otrzymał wcale niezłą pensję i z wielkim entuzjazmem przystąpił do zorganizowania Pracowni. Zatrudnił w niej wielu publicystów, którzy byli na indeksie oraz wielu młodych wybijających się specjalistów. Wymienię tu Jadwigę Staniszkis, późniejszego doradcę Lecha Wałęsy i późniejszego bardzo płodnego profesora — socjologa władzy, zwłaszcza opartej na służbach specjalnych. Wówczas pani Jadzia była bardzo młodziutką kobietą i do tego bardzo atrakcyjną. Stefan jako urodzony analityk-krytyk, był bardzo czuły na różnego rodzaju niedociągnięcia. Ponieważ przy organizowaniu KBI popełniliśmy nie jeden błąd, przeto pierwszym opracowaniem Pracowni by-

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 narażać 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-