

w stosunku do stanu wyjściowego w 1970 r. Chociaż w 1970 r. dysponowaliśmy krajowymi komputerami wolno liczącymi i z małymi pamięciami tak operacyjnymi jak i zewnętrznymi. Dysponowaliśmy także kilkoma komputerami z importu z Zachodu i kilkudziesięcioma z importu z ZSRR. W latach 1971-75 planowaliśmy zainstalowanie komputerów porównywalnych do zachodnich. Także wspomniana 3-krotna dynamika była w praktyce ok. 10-krotną. W zastosowaniach inżynierskich i przedsiębiorstwach zaplanowano zainstalowanie 83,6 proc. maszyn czyli 456 sztuk. Nakłady inwestycyjne związane z wyprodukowaniem i zastosowaniem tych komputerów były zaplanowane na poziomie 11,7 miliardów zł, natomiast nakłady na rozbudowę infrastruktury produkcyjnej, usługowej i szkoleniowej oszacowane zostały na poziomie 30 miliardów zł. W wykonaniu planu w 1975 r. okazało się, że na zastosowania i badania wydano aż 32 mld. zł, a na infrastrukturę 40 mld zł, czyli łącznie 73 mld. zł., co stanowiło 2,62 proc. ogółu inwestycji w Polsce. Program spowodował skok 10-krotny w zakresie finansowych nakładów w informatyce, w porównaniu do poprzedzającego okresu. Skorzystała na tym Polska i 50 tys. kadra informatyków, jaką wyszkoliliśmy w latach 1971-75.

Pierwszy wyjazd do USA

Pomimo złej sytuacji międzynarodowej w 1970 r. Amerykanie przerzucali mosty za Żelazną Kurtynę. Jednym z takich mostów była współpraca między *Center for International Management Studies* przy YMCA (sponsorzona przez Departament Stanu) a Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) (sponsorywanym przez KC partii) polegająca na wymianie działaczy gospodarczych. Do Polski przyjeżdżali amerykańscy biznesmeni, a do USA wyjechały dwie delegacje polskich menadżerów. Znalazłem się w drugiej delegacji w składzie: prof. dr Jerzy Doerffer z Politechniki Gdańskiej (przewodniczący delegacji), mgr inż. Zbigniew Gackowski z Politechniki Warszawskiej, mgr inż. Ryszard Farfał z Wydziału Przemysłu KC, prof. dr Wiesław Grudzewski z Politechniki Wrocławskiej, prof. dr Andrzej Lisowski z Głównego Instytutu Górnicztwa, mgr inż. Zbigniew Prochot, dyrektor Centralnego Ośrodka Kadr Kierowniczych (CODKK) w Warszawie, no i ja dyrektor ZETO w Warszawie.

Domyślam się, że w delegacji znalazłem się z polecenia ówczesnego prezesa TNOiKu, prof. inż. Andrzeja Zalewskiego i opiekuna informatyki w KC — inż. Farfała. Obecność w delegacji inż. Gackowskiego i moja wskazywała na to, że Farfał szykował nas na przyszłych szefów informatyki, co stało się w 1971 r. Jak dotąd nic nam o tym nie powiedział. Z drugiej strony byłem pupilkim prof. Zalewskiego, który pracował na AGH w Krakowie i chciał mieć w Warszawie swego człowieka, którym ja byłem. Wozilem Profesora swym samochodem po różnych instytucjach w Warszawie, a w trakcie tych krótkich podróży Profesor gawędził ze mną.

Prof. Zalewski był uroczym człowiekiem, zawsze pozytywny, uśmiechnięty i pełen inicjatyw. Mimo podeszłego wieku był pełen energii i dobrej woli. Wyglądał na szlachcica z filmu, z pięknymi rysami twarzy i uroczymi, zawijanymi, siwymi wąsami. Profesor był przedwojennym dyrektorem jednej z hut, a po wojnie był szykanowany i odsunięty od kierowniczych stanowisk w przemyśle. W samochodowych rozmowach używał terminu „oni”, gdy mówił o władzy. Siedzieliśmy, dwaj inteligeneci spoza systemu władzy w moim aucie i „knuliśmy” pociągnięcia, jak ten system usprawnić od wewnątrz. Byliśmy obywatelami drugiej kategorii, którzy jednak traktowali PRL jak Polskę, swoją ojczyznę i myśleli o niej z pozycji obywateli pierwszej kategorii. Całe szczęście nie było wtedy hasła „im gorzej tym lepiej.” Ponieważ mój Ojciec nie żył, nie miałem wzorca do naśladowania, stąd za taki wzór wybrałem sobie prof. Zalewskiego, który być może wyczuwał moje intencje. Przypuszczam, że jako prezes dużego i popularnego stowarzyszenia prof. Zalewski miał coś do powiedzenia przy ustalaniu składu delegacji. Zresztą, jak z tego składu wynika, znaleźli się w delegacji profesorowie i światli praktycy teorii organizacji i zarządzania.

Do USA wyjechaliśmy we wrześniu na trzy tygodnie, w miesiącu najlepszej pogody w Ameryce. Akurat w tym czasie Amerykanie świętowali rekord przekroczenia jednego biliona dolarów w Dochodzie Narodowym Brutto. Rok 1970 był ostatnim rokiem dekady lat 1960., która była znana pod nazwą „bajecznych lat 60.”.

Dekada lat 60. w USA była czasem hulanki, z której ludzie rezygnowali dopiero po dłuższym bólu głowy. W dekadzie tej Murzyni zyskali cywilne prawa, kobiety zaczęły się wyzwalać, podobnie jak i seks, który jednak nie wniósł więcej szczęścia. Zmniejszyła się bieda dzięki wielkim programom społecznym. Nie ziściły się nadzieje radykałów na obalenie systemu. Konserwatyści byli zadowoleni, że rewolty murzyńskie i na uniwersytetach skończyły się. Jedynie liberalowie nie byli zadowoleni z dekady i jej osiągnięć w polityce społecznej. Weszli oni do następnej dekady z długim wykazem spraw, o które należy kruszyć kopie.

Tymczasem kultura w tak rozdartym społeczeństwie zaczęła się rozwarstwiać. Kultura rozpołowiała się na kulturę elitarną i na masową, zwaną popularną od terminu *pop-art*.

Kontrkultura jest synonimem kultury młodych. Instytucjami młodych jest gimnazjum i telewizja. Ich głównym zajęciem były i chyba są nadal randki, konsumpcja i osiągnięcie statusu. Zwiększony napływ młodzieży do szkół w latach 1960., uczynił z nich jeden z najważniejszych ośrodków, gdzie zaczęła się rozwijać kontrkultura. Zwłaszcza muzyka młodzieżowa wyraźnie wyodrębniła nową kategorię słuchaczy z unikalnymi wartościami i aspiracjami. Stąd zaczęła się brać tzw. luka generacyjna, która była jakby odzwierciedleniem różnicy systemu wartości młodzieży i dorosłych. Ale nie wszyscy młodzi w USA byli przeciwnikami „systemu” i jego norm. Natomiast wielu 30-latków, „młodzieżowców” dołączyło do rebelii i stąd kultura młodych stała się kontrkulturą, plastyczną i nie-

jasną platformą demonstrowania protestu, poczynawszy od ubrania a na polityce skończywszy. Wielu Amerykanów uważało kontrkulturę za nadzieję ludzkości, inni widzieli w niej oznaki upadającej cywilizacji.

Życie *a la bohema* stało się wyrazem przynależności do nowej fali bitników społecznego protestu. Norman Mailer w książce *Biały Murzyn* snuje intelektualne i zaskakujące analizy zachowania pod „okupacją” opresywnego kapitalizmu, „gdzie seksualny orgazm awansuje do szczytu ludzkiego doświadczenia na drodze do poznania prawdy”. W klasycznym „dziele” podziemia publicystycznego *Życie przeciw śmierci* Norman Brown twierdzi, że w historii człowieka poznanie zastąpiło intuicję, co jest jakby sprzeczne z naturą człowieka i dlatego należy powrócić do intuicji poprzez ... perwersję.

Wyśpiewywaniem różnego rodzaju protestów, w tym pokojowych, zajmowała się bardzo popularna wówczas i przystojna Joan Baez. Z kolei Bob Dylan w swym śpiewie i postawie reprezentował biednego, białego, który zrezygnował z nauki. W swych balladach odchodził od muzyki ludowej na rzecz muzyki rockowej, na której dorobił się fortuny. Kontrkultura w Stanach Zjednoczonych wyzwoliła niestety kult narkotyków. Dwaj profesorowie Timothy Leary i Richard Alpert z Uniwersytetu Harvarda rozpoczęli propagowanie kultu IF-IF (*International Foundation for Internal Freedom* — Międzynarodowa Fundacja na rzecz Wewnętrznej Wolności) i wyzwolenia człowieka. Prawda według nich jest taka, że człowiek Zachodu może być wolny tylko wtedy, kiedy ma halucynacje, a te z kolei są możliwe dzięki narkotynom. Ci „uczeni” z Harvardu nie wiedzieli, że do tej samej „prawdy” doszło wcześniej bardzo dużo mieszkańców ZSRR i PRL, którzy także szukali halucynacji przy pomocy wódki. Zresztą alkoholizm w Bloku Sowieckim był popierany przez państwo, które łatwiej rządziło pijanymi obywatelami. W Polsce 1/12 wpływów do budżetu państwa pochodziła z państwowego monopolu spirytusowego.

Rezultatem popularności młodzieżowych grup było powstanie w dekadzie lat 60 dyskotek. Tańczono tam pod muzykę z nagranych płyt lub taśm. Zaczęto otwierać bary „go-go”, gdzie dziewczęta w skromnych figach tańczyły, a goście sączyli piwo. W San Francisco zauważyłem nawet ogłoszenie o „Topless Bowling”, czyli klubie, gdzie kobiety grają kulami wielkości piłki siatkowej i zbijają drewniane figury, oczywiście w stroju ograniczonym do połowy bikini.

Największym wydarzeniem w historii kontrkultury był Festiwal Muzyki Rockowej Woodstock w mieście Bethel w Stanie Nowy York. W dniu 15 sierpnia 1969 r. zebrał się półmilionowy tłum, który znarkotyzowany słuchał maratonu muzycznego w wykonaniu najlepszych zespołów rockowych. Nie było bójek a pomoc chorym niesiono z helikopterów.

W tymże samym 1969 r. grupa Mansona zamordowała m.in. Sharon Tate, żonę Romana Polańskiego, polskiego reżysera. Polański dotychczasowy wielki sympatyk hippisów, odtąd ich znienawidził.

Do takiej Ameryki przyjechaliliśmy z wizytą w 1970 r. Byłem świadomy roli kontrkultury w Stanach Zjednoczonych, przecież u nas była ona reprezentowana

przez brytyjskich Beatlesów i rodzime zespoły gitarowe. Jednak najwięcej interesował mnie rozwój informatyki w tym kraju. Od 4 lat byłem dyrektorem ośrodka obliczeniowego, z jedynym wówczas amerykańskim komputerem IBM 1440 za Żelazną Kurtyną. Zostałem wyszkolony w IBM-owskich ośrodkach w Europie, ale cała wiedza systemowa IBM przychodziła do Europy z USA. Dla informatyka wyjazd do USA, to jak dla księdza wyjazd do Watykanu. Nic dziwnego, że byłem tym wyjazdem bardzo podniecony i spodziewałem się po nim, że wiele się nauczę.

W owym okresie amerykański przemysł informatyczny tworzyło kilka gigantycznych koncernów oraz kilkaset małych firm. Do firm-gigantów zaliczały się wówczas takie firmy jak IBM, Burroughs, UNIVAC, NCR, CDC, i Honeywell. Firma IBM miała w swych rękach aż 75 proc. rynku, cztery firmy, zwane BUNCH, miały 20 proc. rynku, pozostałe małe firmy miały 5 proc. rynku. Amerykanie wiedzieli, że ja i Gackowski mamy szansę kierować strategią polskiej informatyki. Oni wiedzieli lepiej od nas samych, jak to zwykle bywa, krążyło w Warszawie w tej sprawie już wiele plotek. Dlatego też gospodarze zorganizowali nam wizyty w firmie IBM, CDC i Honeywell oraz w kilku bankach i firmach użytkujących komputery. W firmach tych przyjmowano nas bardzo gościnnie. Z dzisiejszej znajomości praktyki amerykańskiej mogę stwierdzić, że Amerykanie są bardzo gościnni i jak kogoś zaproszą to poświęcą mu wiele czasu.

Zawieziono nas do ośrodka rozwojowego software'u w White Plains w stanie Nowy York. Zapoznano nas tu z metodologią oprogramowania komputerów IBM według siedmiu faz: planowanie, architektura, specyfikowanie, projektowanie, uruchamianie, integrowanie, utrzymywanie. Następnie wprowadzono nas do strategii oprogramowania, wyrażonej skrótem RAS [*Reliability* (Niezawodność), *Availability* (Dostępność), *Serviceability* (Usługowość)]. W końcu przedstawiono nam system testów oprogramowania, które badały software pod względem jego niezawodności, wydajności i operacyjności¹.

Amerykanie z IBM wiedzieli, że Polska uczestniczy w sowieckim projekcie RIAD, który kopiował IBM-owską maszynę IBM 360/370 i chcieli nam dobitnie powiedzieć, że aby projekt ten udał się, to trzeba mieć tak wysoką kulturę projektowania software'u jak IBM. Zdawałem sobie sprawę z tego, bowiem inaczej nie można by było wytłumaczyć tak szczegółowego przedstawienia praktyki IBM. Zrobiłem bardzo dokładne notatki, co na pewno nie uszło uwagi gospodarzy. Następnie po powrocie do Polski odbyłem seminarium na ten temat w warszawskim Instytucie Maszyn Matematycznych, a także napisałem broszurę na ten temat, którą wydał Instytut na własny użytek. Podczas seminarium wydawało mi się, że słuchacze przyszli na nie raczej z obowiązku aniżeli z ciekawości

¹ Bardziej dokładny opis tych zagadnień czytelnik znajdzie w książce A. Targowski, INFORMATYKA, modele rozwoju i systemów, 1980, s. 135-148.

i zadań, jakie ich czekały w związku z projektem RIAD, przecież IMM forsował swój komputer ZAM 41 i w jakimś stopniu bojkotował rozwój RIAD-ów.

W miasteczku Poughkeepsie w Stanie Nowy York gospodarze zapoznali nas z produkcją komputerów IBM 370, które zastąpiły rodzinę maszyn IBM 360. Warto zauważyć, że wprowadzenie do sprzedaży serii IBM 360 a następnie 370 — zrewolucjonizowało informatykę. Na początku lat 1960., firma IBM podjęła wielkie ryzyko, bowiem przyszłość firmy oparła na ewentualnym powodzeniu tych maszyn. Na badania nad IBM 360, w latach 1962-67 wydano około 0,5 mld dolarów, co na owe czasy było zawrotną kwotą. Ale hazardowa zagrywka szefa firmy Thomasa Watsona Jr. wyszła firmie na zdrowie. Dzięki tej maszynie IBM niepodzielnie zaczęła panować na rynku.

Kilka firm podjęło próbę skopiowania maszyny, jak RCA, która wypuściła serię maszyn Spectra 72 czy English Electric, który wyprodukował serię System 4, żeby już nie powiedzieć o wspomnianym sowieckim projekcie RIAD. Jednakże żadne z tych przedsięwzięć nie udało się. Bowiem nie wystarczy wyprodukować elektroniczny hardware, trzeba jeszcze do niego dodać software, a z tym zadaniem żadna z naśladowczych firm nie dała sobie rady, ponieważ nie dysponowała IBM-owską kulturą solidnej pracy. IBM-owcy przestrzegli nas o tym, ale nakaz kopiowania szedł z Moskwy i nikt mnie nie słuchał w Polsce. W fabryce w Poughkeepsie zwróciłem uwagę na brak dokumentacji technologicznej na stanowiskach roboczych. Wszelkie opisy operacji, jakie ma wykonać pracownik przy montażu komputera były zarejestrowane w produkcyjnym komputerze i jak pracownik chciał sobie przypomnieć co i kiedy ma zrobić, wtedy stawiał pytanie na klawiaturze i otrzymywał odpowiedź na ekranie monitora. Dla mnie, organizatora produkcji była to ciekawa innowacja.

Nieopodal miasteczka Poughkeepsie znajduje się miasteczko Hyde Park, gdzie była rezydencja prezydenta Franklina Delano Roosevelta i gdzie znajduje się grób jego i żony Eleanor. Oczywiście zwiedziliśmy te amerykańskie sanktuarium, pełni zadumy, co by było, gdyby Roosevelt nie zdradził nas w Teheranie (1943) i Jałcie (1945).

My Polacy mamy do niego za to głęboki żal. Kiedy w 10 lat potem wyemigrowałem do USA i zacząłem studiować ten temat to zrozumiałem dlaczego amerykański prezydent nas „zdradził”. Myśmy zostali „oddani” Sowietom już w Teheranie w listopadzie/grudniu 1943 r., a konferencja w Jałcie w lutym 1945 r. tylko ten fakt potwierdziła. Dlaczego? Amerykanie po wypowiedzeniu im wojny przez Niemcy i Włochy w dniu 11 grudnia 1941 r. przejęli naczelne dowództwo Zachodu w wojnie z Niemcami. W latach 1943-1945 r. Sowietci samodzielnie prowadzili wojnę przeciwko Niemcom na Wschodzie. Po zwycięskiej bitwie pod Stalingradem w lutym 1943 Sowietci byli najważniejszą siłą, która przejęła największy ciężar wojny na siebie. Amerykanie wiedzieli, że Sowietci wyzwolą Polskę a nie oni i nawet tak chcieli, bowiem dzięki temu oszczędzali na ofiarach swojego wojska. Roosevelt nie chciał spłoszyć Stalina z zadania pokonania Niemców i zajęcia Berlina, Amerykanie już z góry plano-

wali dojście tylko do Łaby. Gdyby wtedy Roosevelt zaczął być nieszczerzy wobec Sowietów i zaczął popierać Polaków w sporze z ZSSR, wtedy na przykład Stalin mógłby zawrzeć pokój z Niemcami i przerwać wojnę z nimi, czego panicznie bał się amerykański prezydent. W tym czasie Roosevelt nie wiedział tego, co Truman w Poczdamie w lipcu 1945 r., że Amerykanie dysponowali skuteczną bronią atomową, którą w sierpniu zmusili Japonię do poddania się.

O tym, jak Niemcy byli silni świadczy fakt, że po wylądowaniu w czerwcu 1944 r. w Normandii (Francja) do Berlina doszli na początku maja 1945 r., czyli pokonanie odcinka 1,5 tys. km zajęło aliantom aż 11 miesięcy, a to znaczy, że miesięcznie pokonywali raptem 135 km albo dziennie 4,5 km. W wojnie na tym froncie Amerykanie stracili kilkadziesiąt tysięcy zabitych i kilka razy tyle rannych. Gdyby w tym czasie na Wschodzie miał miejsce pokój to Niemcy przerzuciliby swoje siły ze Wschodu na Zachód i prawdopodobnie Amerykanie albo nie pokonaliby Niemców albo zajęłoby im to dalsze 2, a może 3 lata przy stracie od 1 do 2 milionów żołnierzy. Roosevelt nie chciał do tego dopuścić i przede wszystkim martwił się o swych rodaków a potem o Polaków. Gdyby doszło do pokoju na Wschodzie, to najprawdopodobniej Polska byłaby podzielona między Niemcy i ZSRR. Także moim zdaniem „Jałta” i PRL była lepszym złem od podziału Polski i pokoju Niemiec z ZSRR.

Po zwiedzeniu Hyde Parku zwiedziliśmy pałacyk Vanderbiltoów, który znajdował się w pobliżu nad rzeką Hudson. Cornelius Vanderbilt był w XIX w. jednym z najbogatszych Amerykanów, który dorobił się na rozwoju linii okrętowych i kolejowych, a który zaczął swój wielki biznes od transportowania małą tratwą ludzi ze Staten Island do Manhattanu w Nowym Yorku. Vanderbiltowie nie byli dopuszczani na salony elity nowojorskiej, bowiem traktowano ich za nowobogackich. Stąd rodzina Vanderbiltoów zbudowała sobie imponujący pałac z dala od Nowego Yorku. Pałac kosztował 600 tys. dol. (na owe czasy ogromną sumę) i został wybudowany przez setki rzemieślników-imigrantów. Meble sprowadzono oczywiście z francuskich pałaców. Mnie zastanowił los tych imigrantów, jak wiele wnieśli do rozwoju Stanów Zjednoczonych i jak bardzo byli wykazywani. Obecnie ów pałac jest bezcennym muzeum.

W Nowym Jorku w siedzibie IBM przy 56 ulicy na Manhattanie, gospodarze wprowadzili nas w system zarządzania tej wówczas najlepiej zarządzanej korporacji. W owym czasie firma zatrudniała w USA około 260 tys. pracowników i miała swe oddziały w ponad 100 państwach. W Polsce partia głosiła wyższość gospodarki planowej nad żywiołową gospodarką kapitalistyczną. I coś okazało się w praktyce, że IBM planował na 7 lat do przodu, przy czym nie ma w tej firmie „planu” jako takiego, a jest „planowanie”, czyli ciągłe planowanie roczne z kroczącym horyzontem na 7 lat. W Polsce takie planowanie nazywano „dywanowym”, ale nikt go nie stosował. Podczas wizyty w firmie IPCo (*International Paper Company*) powiedziano, że firma planuje na 50 lat do przodu, ponieważ tyle wynosi cykl odrastania lasów. Taki cykl planowania nie był znany w polskiej, centralnie planowanej gospodarce, stosowała go tylko ta „chaotyczna” gospodarka rynkowa.

Każdy większy oddział firmy IBM miał dwa rodzaje planów; strategiczny, korygowany na wiosnę i operacyjny, korygowany na jesieni. Cykl planowania oddziałów rozpoczynały wytyczne opracowane przez centralę firmy. Na podstawie wytycznych, oddziały opracowywały 3 stronicowe sumaryczne plany, które po zatwierdzeniu przez centralę były potem uszczegółowiane przez oddziały. Każdego roku opracowywano plan 2-letni na tle planu 7-letniego. Przykładowo 2-letni plan Grupy Przetwarzania Danych, która zatrudniała 160 tys. pracowników liczył 200 stron i zawierał harmonogram produkcji komputerów na następne 36 miesięcy, czyli 3 lata.

Organizacja firmy IBM nie odpowiadała pod względem finansowym organizacji polskiego zjednoczenia czy kombinatu. Można przyjąć, że cała korporacja IBM jest albo jednym przedsiębiorstwem albo zbiorem tysięcy przedsiębiorstw. Wynika to z tego, że każda bardziej samodzielna komórka stanowi tzw. *profit center* (centrum zysku), czyli komórka jest rozliczana z zysku. Oczywiście są i *cost centers* (centra kosztu), które nie przynoszą zysku, ale są pod wielką lupą i stałym zagrożeniem zlikwidowania. Nic dziwnego, że firma IBM mieszcząca się wówczas wśród 6 największych firm amerykańskich dysponowała największym wolumenem gotówki i płaciła najlepsze dywidendy swoim akcjonariuszom.

Polityka kadrowa jest prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem przyczyniającym się do sukcesu IBM. Czynnika tego brakowało wszystkim konkurującym firmom. Ramy polityki kadrowej nakreślił T. Watson, Sr. w następujący sposób: „wykonywać każdą pracę dobrze, traktować ludzi z godnością i respektem, chodzić starannie ubranym, być czystym i zadbanym, wewnętrznie być optymistą, a ponad wszystko być lojalnym.” Płace w IBM są przeciętnie wyższe o 7 proc. od płac na porównywalnych stanowiskach w innych firmach. Każdy zatrudniony może za 10 proc. swojej pensji kupić akcje firmy po cenie o 15 proc. niższej od ceny rynkowej.

Dla kontaktów podwładny-przełożony zastosowano skrzynki „mów” (*speak up*), gdzie wrzuca się listy pracownicze. Ponadto stosowana jest polityka „otwartych drzwi,” która oznacza, że pracownik może dotrzeć do każdego zwierzchnika i być przez niego wysłuchany. Corocznie firma otrzymywała 1200 listów typu *mów* z zawartymi w nich 14 tysiącami propozycji. Wnioskodawca otrzymuje w nagrodę 10 proc. oszczędności osiągniętych w pierwszym roku dzięki jego propozycji.

Firma stworzyła pracownikom poczucie bezpieczeństwa, które wiązało ich z pracodawcą. Pracownik zatrudniony w IBM wiedział, że gdy będzie dobrze pracował, może być w niej do emerytury (podobnie jak w firmach japońskich). Stąd można było zauważyć zjawisko liczenia się pracowników bardziej z układami wewnętrznymi (opinia zwierzchnika) niż zewnętrznymi (opinia użytkownika). Niestety te zorientowanie pracowników „do wewnątrz” firmy spowodowało, że IBM zaczął przeoczać postęp światowy w rozwoju sprzętu i oprogramowania w latach 1980., co spowodowało dużą redukcję personelu IBM i drastyczny spadek jej akcji z 180 do 54 dol. IBM popełnił wielki błąd pozwalając

swemu podzleceniodawcy Billowi Gatesowi na sprzedawanie na własną rękę systemu oprogramowania DOS do IBM-owskich mikrokomputerów. Na błędzie IBM wyrosła firma Microsoft, wielki konkurent firmy IBM w oprogramowaniu.

Kierownik w terminologii IBM oznaczał pracownika uprawnionego do zatrudnienia, zwolnienia i awansowania dwóch lub więcej pracowników. Około 12 proc. zatrudnionych w IBM to kierownicy. Nic dziwnego, że w firmie występowało stałe zapotrzebowanie na kadrę kierowniczą. Dewizą firmy była rekrutacja kadry z wewnętrznych zasobów pracowniczych. Firma szkoliła sama swoich kierowników.

Oczywiście firma szkoli także użytkowników swoich komputerów i oprogramowania. IBM kieruje się w organizacji szkolenia ideą wypowiedzianą w 1914 r. przez założyciela firmy T. Watsona, Sr., że „w szkoleniu nie ma punktu nasycenia.” Od 1965 do 1970 r. firma przeszkoliła 750 tys. amerykańskich użytkowników w 200 ośrodkach szkoleniowych, zatrudniających 3 tys. wykładowców. Niestety polski producent komputerów Zjednoczenie MERA (zwierzchnik fabryki ELWRO) odmawiał rozwinięcia programu szkolenia użytkowników, których w otwarty sposób ignorował.

IBM prowadził politykę częstych rotacji pracowników wewnątrz firmy, co nawet może wiązać się ze zmianą miejsca zamieszkania i kraju. Miało to prowadzić do lepszego rozwoju pracowników, zwiększania ich praktyki i samodzielności. W ten sposób IBM starała się przygotować kadrę kierowniczą znającą się nie na jednej, a na kilku funkcjach biznesu firmy. Stąd skrót IBM był tłumaczony „*I have Been Moved*,” czyli „*zostałem przesunięty*.”

Szczytem marzeń pracownika IBM jest awans na sprzedawcę, bowiem wiąże się to z wyższymi zarobkami i prowizjami od kontraktów. Sprzedawca, który wykonał swój plan sprzedaży zapraszany jest do „Klubu 100 procent” co wiąże się z zaproszeniem na doroczny zjazd do atrakcyjnej miejscowości i spotkanie z najwyższą dyrekcją firmy. Kto trzykrotnie był członkiem tego klubu przechodzi do „Klubu Złotego Koła”, który uznawany jest za Panteon IBM. Pomimo tego świetnego systemu uznawania zasług pracowników, corocznie opuszczało firmę około 2 tys. pracowników, zwanych absolwentami IBM. Analiza ich późniejszego zatrudnienia wykazuje, że w 30 proc. zostają oni szefami mniejszych firm.

Przedstawiony obraz funkcjonowania IBM wskazuje, że firma wytworzyła własną kulturę działania. Było to zresztą zamierzeniem T. Watsona Sr., wytworzenie odrębnego wzoru zachowań i wartości, wyrażonego w jego trzech Przykazaniach: (1) doskonałe usługi wobec klienta, (2) lojalność i zadowolenie pracowników, (3) „harcerska” dążność do ulepszania działalności. Pracownicy IBM są rekrutowani spośród absolwentów wyższych uczelni, a następnie przechodzą intensywne przeszkolenie wewnątrz firmy. Połowa zatrudnionych w IBM to pracownicy z wyższym wykształceniem. Pracownicy IBM mieli wpojone przekonanie, że należą do „rodziny IBM”. Przestrzeganie reguł IBM przez pracownika jest obowiązkowe. Firma była tak świetnie zorganizowana i tak nastawiona na

sukces pracownika, że w nie było w niej związków zawodowych, po prostu nie było chętnych na członków. Dyrekcja wyprzedzała życzenia pracowników.

Sukces firmy IBM polegał przede wszystkim na tym, że jej kierownictwo wie, że kluczem do biznesu w informatyce nie jest sama technika, a obsługa klienta. Ponadto, że nie jest tak ważne, co komputer może wykonać, ale najważniejsze jest to, co może otrzymać z niego użytkownik.

Taki obraz firmy zrobił na nas członkach delegacji olbrzymie wrażenie. Okazało się, że kapitalistyczna firma może działać lepiej od firmy socjalistycznej. Nie mieliśmy złudzeń, co do niskiej kultury pracy w polskich przedsiębiorstwach, ale także nie zdawaliśmy sobie sprawy, że w kapitalizmie może być zapewniona tak wysoka troska o pracowników. W praktyce okazało się, że ta wewnętrzna, hermetyczna, niemal wojskowa kultura IBM była mocno krytykowana przez samych pracowników, którzy chcieli przychodzić do pracy z brodami i w sportowych koszulkach. W latach 1990., kiedy firma chciała wyzwolić wśród pracowników ciąg na innowacje, kultura IBM zostałaby jakby rozluźniona, pozwalano na dowolny strój, a nawet na małżeństwa z osobami spoza firmy!

W Nowym Jorku odwiedziliśmy kilka banków oraz znakomitą firmę konsultacyjną McKinsey. Każda z tych firm zapraszała nas do wykwintnych restauracji-klubów, które w tym mieście mieszczą się na ostatnich piętrach wieżowców i są dostępne tylko dla członków klubu i ich gości. Jedzenie wspaniałe i jeszcze lepsza obsługa. Raz nawet zostaliśmy zaproszeni do jednej z najlepszych i najdroższych restauracji na świecie *Four Seasons* (Cztery Sezony),

W Nowym Jorku spotkałem się z moim przyjacielem Januszem Madejem, który pracował w sławnej firmie konsultacyjnej Debolda. Janusz trafił do niej po kursie we Francji w szkole dla menadżerów, do której go wydelegowałem z ZETO-ZOWARU. Janusz zaprosił mnie do restauracji w Central Parku, gdzie oddał mi pożyczone mu na drogę 100 dol. Z takimi to mizernymi kwotami i to pożyczanymi, wybierali się Polacy w świat, byle tylko wyrwać się z PRLu. Prócz długu Janusz oddał mi książkę Johna Diebolda, którego poprosiłem o autograf. Diebold był pionierem informatyki i jej pierwszym „prorokiem”, m.in. wynalazł takie słowo jak *automation* (automatyzacja).

Delegacja była serdecznie goszczona przypuszczam dlatego, że robiliśmy dobre wrażenie na gospodarzach i dobra opinia o nas „niedźwiedziach” zza Żelaznej Kurtyny szła za nami. Szefem delegacji był prof. Jerzy Doerffer, który skończył Politechnikę w Anglii podczas wojny, stąd władał świetnym angielskim oraz odznaczał się wykwintnymi manierami angielskiego dżentelmena. Ostentacyjnie lubił stosować owe maniery, bowiem gospodarze byli nimi onieśmieleni i Profesor był tego świadom. Zawsze uśmiechnięty i stale tryskający dowcipami, w co wprawiał gospodarzy w osłupienie, bowiem nie dorównywali mu klasą. Profesor miał wówczas 52 lata, a więc był w kwiecie wieku. Prof. Doerffer był najwybitniejszym polskim specjalistą od połówkowego składania kadłubów statków i od organizacji produkcji w stoczni, więc nie musiał znać się na informatyce. Ponieważ w naszej delegacji dominowała tematyka informatyczna, profesor

wtedy polegał na mnie. W bardzo taktowny sposób, aby nie wykazać mojej raczej dobrej znajomości tematu pomagałem Profesorowi w plenarnych dyskusjach i spotkaniach. Byłem młodszym o prawie 20 lat od Profesora i okazywałem mu należny szacunek, nie tylko z racji dobrego wychowania, ale także z powodu uznania dla Profesora za jego styl. Kiedy Profesor zorientował się, że nie konkuruję z nim o prymat w delegacji i nie wysuwam się do przodu, choćby z racji, że po nim najlepiej w delegacji władałem angielskim i wykazywałem sporą wiedzę w dziedzinie informatyki, polubił mnie i odwzajemniał się komplementami. Cóż bardzo rzadko się zdarza mieć tak świetnego szefa delegacji.

Z Nowego Jorku poleciliśmy do Bostonu, takiego „Krakowa” Ameryki. Zatrzymaliśmy się pod Bostonem, skąd zrobiliśmy wypad na Drogę 128 i do Honeywella. W owym czasie panował trend w biznesie na generowanie innowacyjności wyrobów i procesów. Amerykanie zdawali sobie sprawę, że wielkie korporacje zabijają swą biurokracją inicjatywy pracowników. Wprawdzie w świecie panowała *Pax Americana*, ale po wojnie było już 25 lat i Amerykanie obawiali się, że odbudowana Japonia i Zachodnia Europa zagrozi amerykańskiej, gospodarczej dominacji w świecie. W tym celu rząd federalny zaczął lansować organizowanie „miasteczek wynalazców,” gdzie przy pomocy tanich kredytów miały powstawać małe firemki zorganizowane wokół innowacyjnych liderów techniki. Takim miasteczkiem była *Route 128* (Droga 128), wokół, której zbudowano siedziby dla wspomnianych wynalazców. „Droga” ta była szeroko opisywana w literaturze biznesu.

Po powrocie zdałem relację o Drodze 128 min. Kaczmarkowi, który oczywiście znał ją z opisów i miał plan zorganizowania podobnego miasteczka na warszawskich Siekierkach. Niestety projekt nie doczekał się realizacji, aczkolwiek zostały podjęte odpowiednie kroki planistyczne, w których nawet maczałem palce. Cierpienia polskiego wynalazcy były dobrze znane w PRL, perypetie inż. Nowaka doczekały się sztuki, którą wystawił Studencki Teatr Satyryczny. Znałe były losy udanych konstrukcji samolotowych inż. Sołtyka, które nie weszły do produkcji, czy losy minikomputerów skonstruowanych przez inż. Karpińskiego, które były nawet zwalczane przez przemysł (Zjednoczenie MERA). Pomysł zbudowania miasteczka wynalazców na Siekierkach nie pasował do modelu socjalistycznej gospodarki. Państwo miało zbudować nowoczesne laboratoria i zatrudnić w nich inżynierów, którzy na etatach mieli innowacyjnie myśleć, a potem swe pomysły przekazywać do przemysłu w celu produkcji. Przecież przemysł, nawet za darmo, by tych pomysłów nie skierował do produkcji, bowiem znalazłby tysiące przeszkód, z których m.in. byłby brak dewiz na import nowoczesnych podzespołów. Trzeźwo myślący decydenci z KC wiedzieli, że inżynier na etacie, bez mocnego materialnego zainteresowania nie będzie myślał innowacyjnie. Na stworzenie rynkowych mechanizmów generowania innowacji partia nie była gotowa, pomimo światłych argumentacji prof. Kaczmarka. Stąd idea przeflancowania rozwiązania spod Bostonu upadła. Polityka utrzymania *status quo* wzięła górę nad postępem.

Wizyta w Honeywell wynikała nie tylko z tego, że w Polsce instalowaliśmy wtedy przemysłowy komputer Honeywell 316, ale była spowodowana głównie tym, że Honeywell wykupił francuską firmę BULL, która od lat była bardzo aktywna na rynku polskim. Firma sprowadziła z Paryża pana Jean Cailleaux, który od lat znał nas, bowiem był przedstawicielem BULLA na Polskę, był ożeniony z Polką i nieźle mówił po polsku. Dosłownie w tym samym tygodniu naszego pobytu, firma Honeywell odkupiła biznes komputerowy od wielkiego koncernu General Electric (GE), który obecnie jest najbardziej rentownym koncernem amerykańskim. Cała prasa donosiła o tej transakcji, dość zaskakującej, ponieważ, co jak co, ale GE produkował bardzo dobre komputery. To przecież ta sama firma BULL kupiła licencję na produkcję komputera GE 400, którego programowania nauczyłem się podczas mojego pobytu w Paryżu w 1964 r. BULL na pewno wiedział co robi, wybierając komputer GE 400, który produkował pod nazwą Gamma 30. Żeby udowodnić, jak była to dobra maszyna, niech świadczy fakt, że i angielska firma ICL kupiła na tę samą maszynę licencję i produkowała ją pod szyldem ICL 1500. Obie największe firmy europejskie kupując licencję na tę samą maszynę nie mogły się mylić. Nic innego nie mogły te decyzje oznaczać jak tylko to, że był to świetny komputer.

I oto firma, która zaprojektowała ten komputer rezygnuje z produkcji komputerów w ogóle. Ponadto GE produkowała równie świetny komputer GE 600 oraz prowadziła abonenckie usługi obliczeniowe dla ponad 100 tys. użytkowników podłączonych on-line do tych wielkich maszyn GE 600. Otóż GE zatrzymał tę sieć dla siebie i nie odsprzedał jej Honeywellowi. Jaka była przyczyna wymienionej transakcji? Otóż firma GE stwierdziła, że nie ma szans na konkurencję z IBM i aby mieć taką szansę musiałaby zainwestować tak wysokie środki, na które nie było jej stać. Zanim doszło do tej decyzji, szef GE wysłał kilkunastu specjalistów na Florydę i zamknął ich w hotelu na 3 miesiące, aby dokonali analizy opłacalności pozostania GE w biznesie komputerowym. Wynik analizy był negatywny. Prezes GE zaprosił na lunch szefa firmy Honeywell do jednego z klubów na Manhattanie, *nota bene* byliśmy na lunchu w tym samym klubie, w celu dokonania transakcji. Szef Honeywella, firmy znacznie mniejszej od GE spytał szefa GE „czy zamierza kupić czy sprzedać?” Szef GE Burch odpowiedział, „zamierzam sprzedać”. I tak Honeywell wzmocnił swój biznes o świetne komputery z GE.

Pomysł zgrupowania specjalistów z dala od ich miejsc pracy wykorzystałem za dwa lata w projekcie WEKTOR, którym kierowałem z polecenia premiera. Specjalistów zamknąłem w domu pracy twórczej w Nowej Wsi w Radziejowicach aż na cały rok 1972. W ten sposób zapomnieli o swej pracy i projekt mogliśmy skończyć. A więc podróż do USA nie poszła na marne.

W Bostonie rozstaliśmy się z resztą delegacji, która miała już dość informatyki i pilotowani przez Jean Cailleaux poleciliśmy do Phoenix w Arizonie. W tej poddelegacji znalazł się Zbigniew Gackowski i Ryszard Farfał oraz ja. Po drodze najedliśmy się strachu w przesiadce na lotnisku O'Hara w Chicago. Lotnis-

ko to jest największe w świecie i bardzo rozległe, nasz samolot z Bostonu spóźnił się i gnaliśmy przez całe lotnisko pędem do bramki, gdzie odlatywał samolot do Phoenix. Po dopadnięciu resztkami sił do owej bramki, okazało się, że nikt z pasażerów już tam nie było, najwidoczniej samolot odleciał bez nas. Po licznych pytaniach okazało się, że samolot jeszcze nie odleciał, bowiem między Chicago a Bostonem jest jedna godzina różnicy w czasie. Byliśmy tym faktem bardzo uradowani.

Dolatujemy do Phoenix i co widzimy, same wille z basenami, co za bogactwo. Na lotnisku prawie każdy mężczyzna chodził w kapeluszu i cowboyskich butach, natomiast na płycie lotniska było mnóstwo prywatnych awionetek. Ulokowano nas w hotelu *Shadow Mountains* w Scottsdale, eleganckiej dzielnicy Phoenix. Ponieważ miasto to znajduje się w dolinie między górami przeto zabudowa jest parterowa, co najwyżej jednopiętrowa. Nasz hotel składał się z rozproszonych pawilonów wśród pięknego pola golfowego. Aby dojechać do naszego budynku musieliśmy wsiąść do jednego z tych wózków golfowych. I co się okazało, że pochodzili z Polski z fabryki samolotów w Mielcu. To ich sprzedaż w Ameryce załatwił wspomniany minister Hryniewicz. Dla fabryki samolotów wyprodukowanie wózka golfowego było drobnostką. Oczywiście produkcję wózków zlecił Mielcowi też „Hrynio”. Wówczas handlowaniem wózkami golfowymi zajmowali się ministrowie. Kiedy przestali to robić, fabryka w Mielcu splajtowała i w 1999 r. znalazła się w likwidacji.

Przejażdżka polskim wózkiem dobrze wpłynęła na nasze samopoczucie. Jeszcze bardziej ucieszył mnie widok pokoju hotelowego, wyposażonego w piękne białe mebelki i jeszcze piękniejszy widok na góry. Otworzyłem telewizor i obejrzałem dziennik. Składał się z dwóch części, w pierwszej krótszej podano co robił prezydent Nixon, a w drugiej dłuższej podano wyniki meczu futbolowego miejscowego uniwersytetu. W tym najgorętszym stanie Ameryki nikogo nie interesowało, co dzieje się np. w Nowym Jorku, które to miasto z tutejszej perspektywy wyglądało na jakieś monstrum, gdzie nie warto zaglądać, a tym bardziej żyć.

Wizyta w b. fabryce GE, a obecnie Honeywella była ciekawa. Dobrze zorganizowana produkcja, czyste hale, świetne zaplecze socjalne dla załogi. Najbardziej utkwiła mi w pamięci rozmowa z jednym z kierowników o nazwisku Maier, który pochwalił się nam, że był w Europie. Na pytanie, jak ona mu się podobała, odpowiedział „to dziwny kraj, co 300 km trzeba zmieniać pieniądze”. Może w oparciu o jego opinię Związek Europejski przeszedł w 1999 r. na wspólną walutę Euro, której papierowy pieniądz wchodzi do użytku na początku XXI wieku. Na marginesie tej wypowiedzi chciałbym dodać, że niestety bardzo wielu Amerykanów zadufanych w swój ogromny i piękny kraj niewiele wie o reszcie świata.

Nas bardziej od hardware'u interesował system bazy danych IDS, który firma GE, a teraz Honeywell stosowała. Był to pierwszy rok wielkiego skoku, jaki dokonały firmy komputerowe w zastosowaniu zautomatyzowanych systemów baz danych. Cała dekada lat 1970. to była dekada baz danych.

Nasz przewodnik Cailleaux namawiał nas na podróż do Seattle w stanie Waszyngton, gdzie firma samolotowa Boeing stosowała komputery GE 600, a teraz Honeywell 6000. Ponieważ nie mieliśmy w planie zakupu tych komputerów nie chcieliśmy naciągać firmy na zbędne wydatki. Podobno w biznesie nie można mieć skrupułów, ale przecież to nie była podróż biznesowa i myśmy jednak mieli takie skrupuły. W dwa lata potem znalazłem się znów w Phoenix, tym razem z konkretnym planem zakupu największej maszyny Honeywell 6000 dla Polski.

Tymczasem w 1970 r. chcieliśmy zgodnie z planem pobytu dotrzeć do Krzemowej Doliny w Kalifornii i zbadać w firmie CDC jej system baz danych. Zamiast lecieć samolotem, spowodowaliśmy, że Cailleaux wynajął wygodny amerykański krążownik szos i autostradą przez pustynię wyruszyliśmy do Kalifornii.

Samochód prowadził Francuz, ale tak prowadził, jak jeździ się po zatłoczonym Paryżu, to znaczy raz hamuje a raz przyspiesza. Ponieważ droga była równa jak stół, a na drodze było pusto, a jak przystało na pustynię, co kilka mil stały tylko beczki z wodą, dla podróżnych, którym popsuł się samochód. Jazda stawała się nieznosna, już nawet zaczęliśmy żałować, że udaliśmy się w tę podróż. Po dłuższej dyplomatycznej rozmowie, że „pewnie pan Jean zmęczył się”, usiadłem za kierownicą i zaczęliśmy jechać płynnie bez tej paryskiej czkawki.

Po drodze wpadł nam do głowy pomysł, żeby wskoczyć do Meksyku, gdyby pozwolono nam. W tym celu pojechaliśmy do San Diego, gdzie szukając drogi na Meksyk zabłądziłem i ni stąd ni zowąd znaleźliśmy się w bazie Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych. W bazie tej swego czasu kręcono sławny film *Tora Tora* z napadu japońskiego na Pearl Harbour na Hawajach. Był to szczyt Zimnej Wojny, a my delegacja z za Żelaznej Kurtyny blakamy się po bazie wojskowej. Szybko wycofaliśmy się z niej, zanim nas zatrzymano. Mówiąc szczerze nie czuliśmy się przeciwnikami Stanów Zjednoczonych, pomimo, że w naszym aucie jechał pracownik KC, kolega Farfał. Potem, po powrocie do Nowego Jorku opowiedziałem o tej przygodzie naszym gospodarzom z YMCA, którzy złapali się za głowę myśląc o tym, jakiego mogliśmy narobić bigosu. Prosilili nas abyśmy więcej nikomu nie mówili o tej przygodzie. Kiedy Polska weszła do NATO mogę o tym pisać. Był to jeden z pierwszych „rekonesansów” polskich w bazach natowskich! Oczywiście nie zamierzony.

W drodze do Los Angeles jechaliśmy nie autostradami, a drogami przez miasta, które chcieliśmy poznać. W wielkim sobotnim tłoku, prowadziłem nasze auto i miałem dużego pietra przed wypadkiem. Po zwiedzeniu Miasta Aniołów wracaliśmy przez pustynię San Bernardino do Phoenix. Obawialiśmy się, że nie starczy nam benzyny i woleliśmy spać w samochodzie na stacji benzynowej, czekając na jej otwarcie aż do rana.

Z Phoenix wróciliśmy do Nowego Jorku, gdzie spotkaliśmy się z resztą delegacji i gdzie z gospodarzami z YMCA udaliśmy się na bardzo modny musical *Hair*, a potem *Oh! Calcutta*. Treść tego ostatniego musicalu nie nadaje się jednak do opisu. Z Wiesławem Grudzewskim poszliśmy na ostatnie zakupy podarunków dla Rodziny do taniej dzielnicy żydowskiej, po czym po serdecznym pożeg-

naniu z szalenie gościnnymi i zadowolonymi gospodarzami z YMCA opuściliśmy Nowy Jork. Gackowski, Farfał i ja zostaliśmy zaproszeni do odwiedzenia BULLa w Paryżu, które to zaproszenie z przyjemnością przyjęliśmy.

Po 6 latach znów znalazłem się u BULLa tym razem już nie jako stażysta. Sporą drogę przeszedłem w tych 6 latach. Co tu dużo mówić, moja „kariera” zaczęła się właśnie w Paryżu, kiedy w 1964 r. u BULLa poznałem Eugeniusza Zadrzyńskiego, pierwszego Pełnomocnika Rządu ds. ETO, i który zawrócił mnie do Polski z planowanej podróży do Kanady. W Paryżu poszliśmy do *Lido* na francuski show, który świetnie charakteryzował Francję, był pompatyczny, ale statyczny w porównaniu z amerykańskim *Hair*, szalenie dynamicznym, jak przystało na Nowy Świat. Tak się złożyło, że po powrocie do Warszawy poszedłem do Syreny na podobny show, który w stosunku do *Lido* był jeszcze wolniejszy w akcji i w poruszaniu się na scenie. Widocznie polityka ma duży wpływ na teatr, przecież polityka to jeden wielki teatralny spektakl.

W samolocie z Paryża do Warszawy każdy z nas snuł plany, jak wykorzystać to zdobyte doświadczenie w Polsce. Dla mnie podróż do USA była bezcenna, bowiem bardzo wzbogaciła moje spojrzenie na rozwój informatyki, jakie dotąd miałem w oparciu o moje staże w Paryżu i Londynie. W niecały rok owe doświadczenie mogłem realizować w odniesieniu do całej gospodarki, kiedy zostałem współodpowiedzialny za realizację Programu Rozwoju Informatyki z pozycji z-cy dyrektora generalnego Krajowego Biura Informatyki.

Drugi wyjazd do Genewy

W 1970 r. znajdowałem się równocześnie w dwóch sprzecznych ze sobą sytuacjach. W pracy, gdzie podlegałem Pełnomocnikowi Rządu ds. ETO byłem przez prof. Kielana szykanowany. Natomiast we władzach centralnych miałem rosnące poparcie. Balansowałem jak w chodzeniu po linie, by niefortunnym poścignięciem nie spaść z niej na ziemię, bo pod nią w systemie totalitarnym, nie ma żadnej asekuracyjnej siatki.

Po powrocie ze Stanów Zjednoczonych zostałem ku mojemu zdziwieniu wysłany do Genewy na posiedzenie, oczywiście decyzją min. Kaczmarka jako delegat Polski do Grupy Roboczej ds. Automatyzacji przy Organizacji Narodów Zjednoczonych. W lipcu odbyło się pierwsze posiedzenie tej Grupy, na którym byłem obecny. Wyjazd ten zadecydował potem o dalszym moim życiu po zwolnieniu mnie z funkcji w informatyce w 1974 r. W Genewie już raz byłem na konferencji Diebolda, znałem już miasto, które było eleganckie i funkcjonujące jak szwajcarski zegarek.

W posiedzeniu wzięło udział kilkunastu delegatów państw, z których większość rekrutowała się z urzędników stale pracujących w aparacie ONZ. Obrady odbywały się w kilku oficjalnych językach przy pomocy tłumaczy kabinowych, co wiązało się z trzymaniem na uszach słuchawek. Obrady wyglądały bardzo poważnie nic dziwnego, że byłem bardzo niespokojny. Obradom przewodniczył

Anglik, typowy urzędnik międzynarodowych organizacji. Przedmiotem obrad było wypracowanie kierunków standaryzacji produktów informatycznych, aby sprzyjać ich wzajemnej współpracy.

Wkrótce okazało się, że najwięcej do powiedzenia miało dwóch delegatów, a mianowicie delegat Stanów Zjednoczonych i delegat Polski. USA reprezentował George Gordon, dyrektor wykonawczy największego stowarzyszenia informatyków amerykańskich ACM (*Association Computing Machinery*), który niewątpliwie znał się na informatyce. Dyskusja podczas obrad wyglądała mniej więcej tak: Amerykanin mówił, że „popiera to, co proponuje delegat Polski”, a ja z kolei mówiłem, że „popieram to, co mówi delegat Stanów Zjednoczonych”. Była to silna współpraca na forum międzynarodowym Polski i USA, które znajdowały się w przeciwnych blokach politycznych. Amerykanina było stać na popieranie moich fachowych propozycji, ale nie było w praktyce polskich delegatów popieranie propozycji amerykańskich, gdyby były nawet najbardziej logiczne. Na sali panowała pewnego rodzaju konsternacja. W czasie przerwy podszedł do mnie delegat ZSRR i pod pozorem poprawienia mojej angielszczyzny (zamiast *I have proposition* powinienem raczej mówić *I have proposal*) spojrzał się na mnie wymownie. Na przerwie Amerykanin poprosił mnie na kawę i pogratulował wystąpienia, następnie zaprosił mnie do odwiedzenia go w Nowym Yorku, kiedy tam jeszcze raz przyjadę. Za dwa lata w 1972 r. znów byłem służbowo w Nowym Yorku i dzięki niemu nawiązałem wiele kontaktów z wpływowymi informatykami amerykańskimi.

Po obradach kilku delegatów, w tym delegat z Czechosłowacji i ja, poszliśmy na piwo i pogadać sobie w bardziej nieformalnym języku niż podczas obrad. Podczas tego spotkania powiedziałem, że my Europejczycy nie powinniśmy wymyślać prochu i raczej kopiować to, co robią Amerykanie, bowiem oni mają przemysł informatyczny z prawdziwego zdarzenia. Czeski delegat nazywał się Novotny, więc go spytałem czy nie jest spokrewniony z prezydentem Novotnym. Powiedział, że nie, ale też nie powiedział, że był agentem czeskiej służby bezpieczeństwa, o czym miałem dowiedzieć się wkrótce po powrocie do kraju.

Po powrocie do Polski, zostałem bardzo szybko zaproszony na spotkanie z płk. Krzysztoporskim w gmachu MSW przy ul. Rakowieckiej. Miałem wielkiego pietra, przekraczając bramę tej niesławnej kwatery MSW. Pułkownik przyjął mnie w mundurze Wojska Polskiego, a nie milicyjnym i przedstawił mi się jako szef kontrwywiadu, o czym już wiedziałem od „Hrynia”. Następnie powiedział mi, że czechosłowacka służba bezpieczeństwa doniosła mu o moim niewłaściwym zachowaniu w Genewie. Co ja mam do powiedzenia na moje usprawiedliwienie? Od razu zdałem sobie sprawę, że wydał mnie ów Novotny. Szybko przebiegła mi przez głowę myśl, że przecież mojego Ojca Stanisława w obozie DORA też wydał Czech, przez którego stracił życie. Opowiedziałem dokładnie jak to było w Genewie i że występowałem tam z pozycji interesów europejskiej informatyki, a nie polityki Zimnej Wojny. Pułkownik powiedział mi, że Czechosłowacy dodali więcej informacji, które w świetle moich wyjaśnień są zapewne

zmyślone, co jest typowe dla nadgorliwych zwykle Czechosłowaków. Powiedział mi, żebym w kontaktach zagranicznych był ostrożny. Pułkownik znał mnie z owego spotkania u sekretarza KC Jaszcuka, a także miał komplet informacji, raczej pozytywnych, od Antka Bossowskiego, dyrektora Resortowego Centrum Informatyki MSW, który bardzo rzeczowo współpracował ze mną nad opracowaniem Programu Rozwoju Informatyki.

W serii książek na temat Tajnej Historii Polski, wydanych po 1989 r. — Henryk Piecuch charakteryzuje Krzysztoporskiego jako człowieka przyzwoitego i skromnego. Miałem więc szczęście, że na takiego człowieka trafiłem, który odrzucił donos czechosłowackiej służby bezpieczeństwa i uwierzył swojemu Rodakowi.

Z MSW wyszedłem cało jak swego czasu z gmachu Gestapo przy opodal znajdującej się ul. Szucha. Jak dotąd szczęście mi dopisywało, ale jak wiadomo dopisuje ono do czasu.

Życie i Nowoczesność — Wewnętrzna Opozycja

Życie i Nowoczesność było cotygodniowym dodatkiem do *Życia Warszawy* w latach 1970-73. Redagował je świetnie Stefan Bratkowski, który zorientował je na „wewnętrzną opozycję”. Był to drugi obok *Polityki* tygodnik, który forsował zreformowanie reżimu. Z tym, że publikacje w *Polityce* były zwykle sążniste i ciężko napisane, podczas gdy artykuły w *ŻiN* były krótkie i bardziej dosadne w swych propozycjach i krytyce. Oba tygodniki popularyzowały rewolucję menedżerską, z tym, że *ŻiN* bardziej forsowało rozwój informatyki i popierało inicjatywy oddolne działaczy, zwłaszcza z terenu. Publikowano takie artykuły, jak „Brudne mleko” Andrzeja Bobera, który jakby przewidział, niebezpieczeństwo tkwiące w takim mleku, kiedy po blisko 30 latach jego żona Basia zapadła na przewlekłą, bardzo ciężką chorobę, jakiej nabawiła się po wypiciu zakażonego mleka.

Stefan Bratkowski był przecież byłym redaktorem studenckiego tygodnika *Po Prostu*, które sprowokowało Polski Październik w 1956 r. Teraz już jako bardziej doświadczony publicysta w wieku 36 lat, miał wciąż niewyczerpalny zapas energii i pomysłów jak usprawnić życie w PRL. Wiele artykułów Stefana odrzucała cenzura, z tym, że były one drukowane potem w Biuletynie Specjalnym dla elity władzy. Stefan na łamach *ŻiN* bardzo mocno popierał Jacka Karpińskiego w jego walce z przemysłem, by ten produkował przez niego skonstruowany minikomputer K 202.

W *ŻiN* publikowałem tygodniowy felieton pt. „Mój pracownik komputer” pod pseudonimem MAT (co miało wyrażać moją strategię „szachowania i matowania”). Najbardziej jednak byłem zadowolony z publikacji artykułu „Decyzje na miarę M3” w dniu 2 lipca 1970 r. „M3” było symbolem PRLu, oznaczało mieszkanie dla 3 osób, czyli dla małżeństwa z jednym dzieckiem, o powierzchni ok. 30 mkw. Pomieszczenia, jak pokój, kuchnia, przedpokój i łazienka były tak małe, że trudno było się w nich odwrócić, a co dopiero żyć. Trudno było żyć nie

tylko w M3, ale w całej Polsce, zduszonej i pozbawionej swobody ruchów. Poprzez tę metaforę scharakteryzowałem decyzje władz w zakresie gospodarki. Podejmowano wówczas decyzje zachowawcze, bez żadnego rozmachu i horyzontu obliczone na minimalizowanie wysiłku i ryzyka. To była zaawalowana krytyka polityki Gomułki.

Na łamach ŻiN często pojawiała się moje nazwisko w różnych ankietach, dyskusjach czy cytujących mnie artykułach. Byłem jednym z członków grupy Stefana Bratkowskiego, która zbierała drożdże pod oczekiwane reformy reżimu. Stefan skupił wtedy wokół siebie wielu światłych publicystów, profesorów, inżynierów i społeczników. On ponownie organizował nowe *Po Prostu*. I znów te drożdże zmusiły reżim, tak jak już raz w 1956 r., do zreformowania się, co nastąpiło w grudniu tegoż 1970 r., czyli w pierwszym roku wychodzenia ŻiN. Podobnie *Po Prostu* po roku swego funkcjonowania zachwiało reżimem w 1956 r. W 1956 r. Stefan jako redaktor *Po Prostu* sprowokował rozruchy studentów Politechniki Warszawskiej, w których brałem udział. Nie znaliśmy się wówczas, on był wtedy „generałem”, a ja „żołnierzem”. W 1970 r. nasze drogi zeszyły się szczęśliwie, Stefan „awansował” na „marszałka polnego” (po zwycięskiej batalii w 1956 r.), a ja na „oficera” w jego sztabie, a może nawet i szefa sztabu. Jak na „szefa sztabu” przystało, wypichciłem Program Rozwoju Informatyki i wiele innych rozwiązań. W latach 1971-73 role nasze chyba się odwróciły, wprowadzie na krótko.

Oczywiście, że nie tylko ŻiN przyczyniło się do upadku Gomułki, złożył się na to cały splot okoliczności, które tak Polityka, jak i ŻiN albo stwarzały albo demaskowały. Jednakże najbardziej do swego upadku przyczynił się sam Gomułka, którego sekretarz ds. ekonomicznych Jaszczuk zaproponował tzw. bodźce materialnego zainteresowania i ich projekt rozesłał do dyskusji w zakładach pracy. W ten sposób została uruchomiona szeroka nie zamierzona krytyka nie tylko bodźców, ale całego reżimu. Bodźce oparto o dość skomplikowany wzór matematyczny, z którego wynikało, że robotnik po kilku latach coraz to wydajniejszej pracy może liczyć na kilkaset złotych podwyżki w zapłacie. Stanowiło to kilkuprocentowy wzrost dochodów w skali rocznej, bez uwzględnienia inflacji. Po jej uwzględnieniu wzrost był zerowy. Oczywiście nie takiego materialnego zainteresowania oczekiwali robotnicy w Polsce. Raz wiozłem Stefana samochodem i ten mi powiedział, że w wyniku tych bodźców poleje się krew w Polsce. Było lato, wszyscy wyglądali na zdrowych i opalonych, a także zadowolonych, a tu Stefan puszcza jeszcze jedną „kaczkę”. Okazało się, że miał rację, za kilka miesięcy w grudniu połała się krew na Wybrzeżu. Stefan zaimponował mi wtedy i odtąd pilnie słuchałem jego prorocत्व.

Na jesieni 1970 r. prowadziłem wykłady na kursie zastosowań informatyki w ramach szkoleń Instytutu Matematycznego PAN dla szerokiego grona słuchaczy. Było ich około 200 w jednej z auli w Pałacu Kultury i Nauki, miałem wtedy wśród słuchaczy m.in. naczelnika Wydziału Cen w Komisji Planowania. W październiku ten miły naczelnik, z którym gawędziłem na przerwach, przestał przy-

chodzić na wykłady. Od razu sobie pomyślałem, że coś groźnego szykuje się w Polsce. I rzeczywiście, w dniu 30 października Biuro Polityczne podjęło decyzję o wprowadzeniu podwyżki cen na większość artykułów spożywczych. Podwyżka miała wejść w życie 13 grudnia, a więc przed Świętami Bożego Narodzenia. Wzburzenie społeczeństwa było olbrzymie. Gomułka pokazał, że nie liczy się zupełnie z potrzebami społeczeństwa i miał w nosie przygotowania do tego największego święta Polaków. W dniu 14 grudnia zastrajkowała Stocznia Gdańska, a w ciągu kilku następnych dni wojsko zabiło kilkudziesięciu demonstrantów, zwanych „wichrzycielami” i raniło kilkuset. Za Stocznia zastrajkowała kilkaset zakładów pracy w całej Polsce. W dniu 19 grudnia Gomułka w przewrocie „pałacowym” został obalony i zastąpiony Edwardem Gierkiem, który wieczorem wygłosił w telewizji patetyczne przemówienie do społeczeństwa.

„Opozycja wewnętrzna” osiągnęła sukces, bowiem to ona sterowała nastrojami społeczeństwa, które odważyło się w końcu powiedzieć NIE. W stosunku do 1956 r. i 1968 r. był to wielki postęp, ponieważ to nie studenci, a robotnicy wyszli na ulice protestując przeciw polityce partii mieniającej się być partią robotników. Wprawdzie sama zmiana władzy miała charakter wewnątrzpartyjny, ale szybko by on nie nastąpił, gdyby nie coraz to lepiej poinformowane społeczeństwo nie wyszło na ulice Wybrzeża.

Po upadku PRL-u w 1989 r. ukazało się mnóstwo publikacji gloryfikujących rolę KORu i ROPCiO (powstałych w 1975 r.) w sformowaniu Solidarności, która zadecydowała o upadku reżimu. Niewątpliwie KOR, ROPCiO i podobne ugrupowania stanowiły nową formę opozycji, tzw. dysydencką czyli zewnętrzną. To ta opozycja postawiła kropkę nad „i” w walce wyzwolenczej Polaków. Byłoby jednak niesprawiedliwie nie uwzględnić i roli opozycji wewnętrznej w 1970 r., która rozpoczęła stopniowy proces upadku reżimu PRL i rozpadu całego Imperium Sowieckiego. Oczywiście ówczesna opozycja wewnętrzna działała tak, jak wtedy na to pozwalały warunki polityczne. Podobnie jak w 1970/1971 latach tak teraz takie, a nie inne uzyskano ustępstwa przy Okrągłym Stole w 1989 r. na jakie pozwalały aktualne warunki polityczne. To jest jałowa, a nawet błędna krytyka, która zarzuca opozycji zewnętrznej, że nie rozłożyła całkowicie na łopatki władz PRL w Magdalence. Przecież wtedy stacjonowały Wojska Sowieckie w Polsce, a ubecja sprawowała pełnię władzy. Te same, a nawet mocniejsze atrybuty władzy totalitarnej funkcjonowały w 1970 r.

Rozmowy z Franciszkiem Szlachcicem

Pewnego dnia uprzejmy głos w słuchawce telefonu zaprosił mnie na spotkanie z Franciszkiem Szlachcicem, wiceministrem Spraw Wewnętrznych. Zdębiałem z wrażenia no i oczywiście nie śmiałem odmówić. Ponownie udałem się do, budzącego strach, kompleksu gmachów MSW przy ul. Rakowieckiej, gdzie w swoim gabinecie przywitał mnie bardzo serdecznie Franciszek Szlachcic. „Wiele dobrego słyszałem o was kolego Targowski i chciałbym abyście dali mi kilka lekcji na