

Prof. dr PAUL HAENNI — 78-letni Szwajcar, dał honorowy rektor CEI, pierwszy w świecie szkoły menedżerów, którą sam założył w 1946 roku i był w niej wykładowcą przez 30 lat, do roku 1966. Wzrostem wysoki, ciemny, z ciemnymi włosami, jest konsultantem wielu międzynarodowych organizacji, m.in. ILO i wykładowcą w wielu instytutach zarządzania na całym świecie.

ZYCIE i NOWOCZESNOŚĆ

NR 418

25 MAJA 1978 R.

NIKT NIE RODZI SIĘ MENEDŻEREM

— W wykładzie wygłoszonym niedawno w Polsce mówił pan o XX wieku menedżerów.

— Bo w XX wieku menedżerowie odgrywały dominującą rolę. Taką rolę w XIV wieku odgrywali feudalowie w XV — duchowni, w XVI — politycy, w XVII — ekonomiści, w XVIII — urzędnicy, w XIX — generałowie, a w XXI odgrywać będą naukowcy.

— Tym większa rola szkół zarządzania, które mają pomóc menedżerom wykonywać swe zadanie.

— Trzy zadania. Po pierwsze, menedżer musi osiągać zyski ku zadowoleniu czy to rządów, czy prywatnych właścicieli, którzy zainwestowali w przedsiębiorstwo pieniądze. Po drugie, musi satysfakcjonować podległych sobie ludzi. Po trzecie, musi wnieść coś cennego dla dobra społeczeństwa.

— To trudna praca.

— Najtrudniejsza jaką można sobie wyobrazić. I bardzo nęcająca. Trudny bowiem rekompensuje prestiż. W USA łączy się on nierozdzielnie z ogromnymi zarobkami. W Europie, gdzie zarobki menedżerów są znacznie niższe, liczy się przede wszystkim prestiż. Jeśli ktoś nie docenia wagi prestiżu i mimo to zostaje menedżerem, jest idiotą i samobójcą. Jeśli w dodatku menedżerem jest człowiek bez menedżerskich zalet, ma to również fatalne skutki gospodarcze.

— Ponieważ zależy nam na pomyślnej przyszłości świata, musimy kształcić dobrych menedżerów. Nikt nie rodzi się menedżerem. Menedżerów się tworzy.

— Dlatego zapewne od 1945 roku, gdy założył pan w Genewie słynną CEI (Ośrodek Badań Przemysłowych) — pierwszą w świecie szkołę menedżerów, powstało wiele szkół zarządzania i „business schools”...

— „Business schools” i „management schools” to odmienne szkoły. Kiedy powstała CEI — szkoła zarządzania, w USA istniała już szereg innych. Między innymi przy Harvard University istniała już taka szkoła od 1908 r. Dziś „business schools” stanowią znacznie licniejszą grupę. Tylko w USA jest ich ponad 600. Natomiast szkół zarządzania jest po kilka we Francji, Szwajcarii i Włoszech. Wy w Polsce jesteście na właściwej drodze, bo do kształcenia młodych kadr zatrudniając ludzi, którzy pracują w zarządzaniu i wykorzystujecie ich doświadczenie.

— Jednak oba typy szkół kształcą menedżerów. Nie widzę różnicy.

— Różnica jest kolosalna. Dokładnie taka jak między pojęciami „business” i „management”. „Business” to jest sposób robienia pieniędzy, a „management” to jest kierowanie pracą innych ludzi. W businessie zasadniczym determinantem jest zysk, w zarządzaniu — nie. Business łączy

się z działalnością ekonomiczną, z zarządzaniem zakładami przemysłowymi. „Management” uwzględnia sprawy biznesu, ale się do nich nie ogranicza. Łączy się zarówno z zarządzaniem zakładami przemysłowymi, jak i wyższą uczelnią, szkołą, szpitalem czy więzieniem...

— Jakie cechy powinien mieć dobry menedżer?

— Jedyną cechą potrzebną menedżerowi do odniesienia sukcesu jest osobowość przywódcy. Arystoteles powiedział: przywódca musi posiadać ethos, pathos i logos. A to znaczy, że musi przestrzegać zasad etycznych, umieć przedstawić ludziom dramatyczną sytuację i wiedzieć jak trafić do ludzi.

— Powiedział pan wcześniej, że człowiek nie rodzi się menedżerem, że menedżerów się tworzy. Czy to znaczy, że szkoła może wykształcić w człowieku cechy przywódcy? Chyba to raczej sprawa doświadczenia?

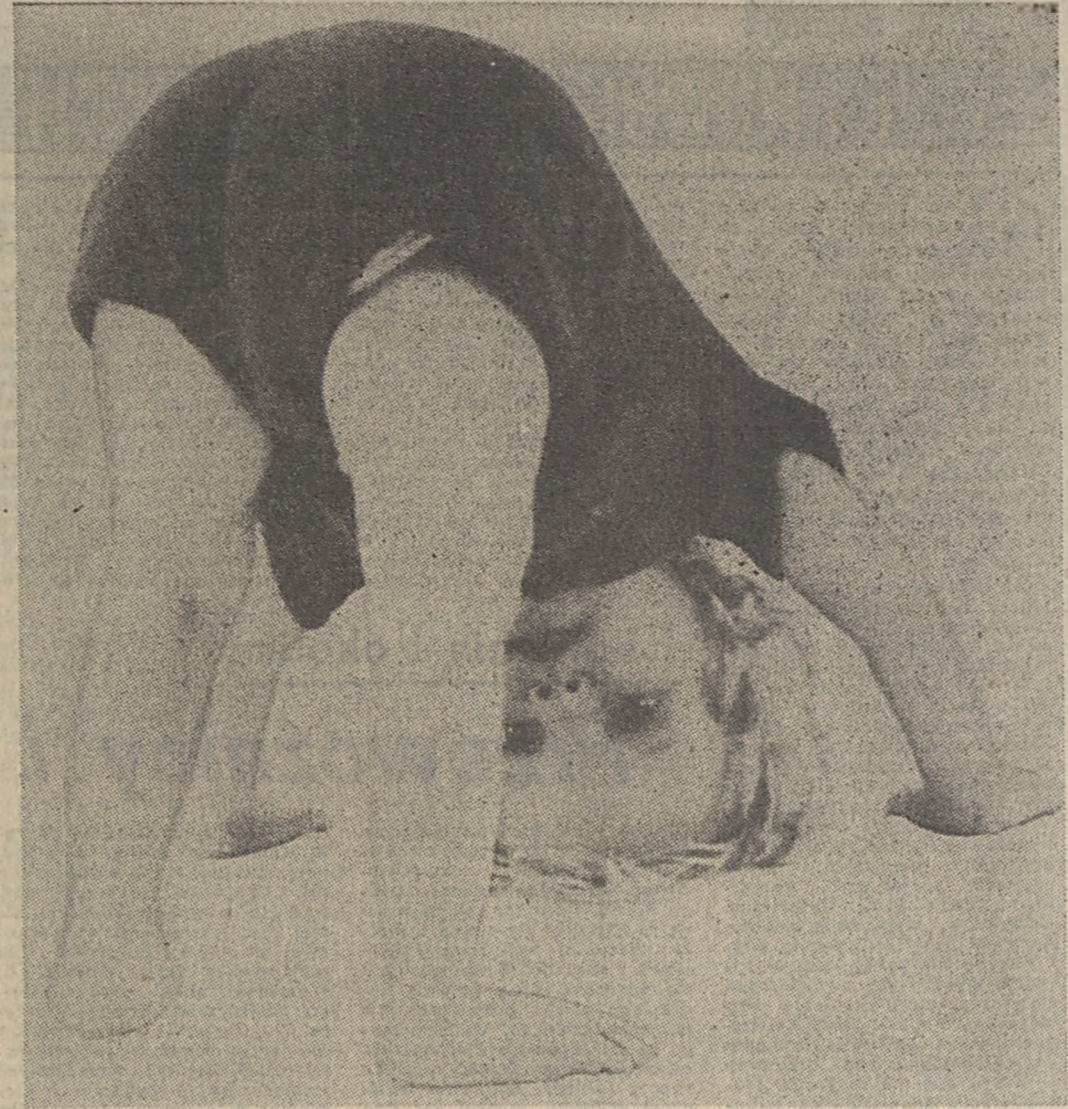
— Zgoda, że szkoła daje może 10 proc., a doświadczenie zdobyte w pracy 90 proc., ale dobrze gdy te 10 proc. da mu się jak najwcześniej, bo na nich można bazować. W szkole słuchacz korzysta z doświadczenia innych.

— Jak się zaczęła CEI, czy od pańskich doświadczeń jako menedżera?

— Od świadomości, że jest parę rzeczy, o których ludzie nie wiedzą, choć wiedzieć powinni. A powinni wiedzieć

właśnie na czym polega sztuka bycia dobrym menedżerem. Ja sam nie byłem nigdy dobrym menedżerem. Jako dyplomowany inżynier — podobnie jak i moi koledzy — zacząłem karierę na stanowisku robotnika, po czym dopiero z braku innego kandydata, przeniesiono mnie na stanowisko asystenta dyrektora, następnie — również z braku lepszej kandydatury — mianowano mnie głównym metalurgiem „Alcan Aluminium” w Anglii, niedługo potem dyrektorem d.s. badań, również w Anglii. Kierowałem wówczas pracą ok. 40 badaczy. Gdy w 1940 r. przeniesiono siedzibę „Alcan Aluminium” do Kanady, kierowałem już pracą 130 pracowników badawczych. 80 tys. ludzi zatrudniał w owym czasie zespół 50 przedsiębiorstw na całym świecie, dla których prowadziliśmy nasze badania. Laboratoria badawcze wszystkich 50 przedsiębiorstw organizowałem w sposób, jaki sam uważałem za najlepszy.

Myśl założenia szkoły dojrzała wraz z gwałtownym rozwojem mojego przedsiębiorstwa. W czasie wojny bowiem „Alcan Aluminium” uzyskała ogromne możliwości produkowania aluminium. Rządy — australijski, amerykański i brytyjski finansowały produkcję. Starano się ją rozwijać na szeroką skalę, aby wykorzystać niski wówczas koszt energii. W tym celu na-



WYNIKI badań przedstawionych na Międzynarodowym Sympozjum w Zurichu, poświęconym dietetycznym, psychologicznym i socjalnym aspektom otyłości, są interesujące nie tylko dla specjalistów. Udowodniono bowiem, że otyłość jest przyczyną niektórych, najpoważniejszych chorób cywilizacji. Wśród otyłych mężczyzn stwierdza się trzykrotnie, a u kobiet sześciokrotnie więcej osób ze zbyt wysokim ciśnieniem krwi, zawał serca występuje u nich trzykrotnie częściej, a śmiertelność jest dwukrotnie większa. Obliczono także, iż wśród osób chorych na cukrzycę 85 proc. ma nadwagę, przy czym stwierdza się wśród nich częściej miażdżycę naczyń, dny, kamice żółciowe, zwrócenie uwagi na zmiany stawów i pooperacyjne komplikacje. Nawiasem mówiąc, w krajach kapitalistycznych pacjenci z nadwagą drożej płać za zabiegi chirurgiczne.

Fakty te są coraz lepiej, choć jeszcze niedostatecznie szeroko znane. Natomiast rzadko kto wie, że otyłość w wieku dojrzalszym często bywa następstwem otyłości datującej się z okresu dzieciństwa. Według niektórych badań, u około 40 proc., a według innych aż u 80 proc. osób stwierdza się tę zależność. Wśród przyczyn otyłości na pierwszym miejscu stawia się z reguły zakażony bilans energetyczny, a dopiero na dalszych miejscach: dziedziczność, zaburzenia funkcji ośrodków głodu i sytości, mieszczących się po obu stronach podwzgórza, a więc czynniki fizjologiczne. Interesujące jest także, iż coraz częściej obserwuje się tzw. otyłość ze zamartwienia (z niemieckiego Kumperspeck), czyli wzrost apetytu pod wpływem określonych stanów emocjonalnych.

PRZYJRZYMY się jednak, jak jest z otyłością u dzieci. Pediatrzy i dietetycy obserwują we wszystkich krajach wysoko uprzemysłowionych tendencję do przekarmiania dzieci. Według oceny autorów brytyjskich, 2,7 proc. dzieci w wieku szkolnym jest otyłych. Spośród przebadanych około 6000 dzieci włoskich w wieku od 6 do 13 lat — 5,8 proc. było otyłych. W takiej samej liczbie grupie w USA aż 9 proc. chłopców

i 12,8 proc. dziewcząt miało nadwagę. W Pradze Czeskiej 10 proc. dzieci szkolnych jest otyłych. Zjawisko to występuje we wszystkich krajach części i u dziewcząt niż u chłopców. Z badań przeprowadzonych w Czechosłowacji wynika, że prawdopodobieństwo „wyrośnięcia” z otyłości jest bardzo małe. Trwała redukcja ciężaru ciała należy do rzadkości, nawet w przypadku, gdy kuracja odchudzająca rozpoczyna się już w dzieciństwie. Najpewniejszym sposobem zapewnienia normalnego ciężaru ciała dorosłym jest zapobieganie otyłości już w okresie niemowlęcym. Warto

Pediatrzy ostrzegają

NIEMOWLĘTA TEŻ SĄ OTYŁE

ALICJA
DMUCHOWSKA

O tym przypomnieć tym matkom, które rosną z dumy, gdy ich malec waży więcej niż dzieci wszystkich sąsiadów, i które starają się za wszelką cenę, by niemowlęciu przybywało jak najwięcej.

Konieczność regularnego żywienia niemowląt i dzieci najmłodszych jest powszechnie znana, natomiast znacznie mniej na ogół mówi się, a co gorsza, stosuje tę zasadę w stosunku do dzieci starszych. Tymczasem, jak wynika z badań przeprowadzonych przez Zakład Nauki o Żywieniu Człowieka Akademii Ekonomicznej i Sekcję Żywienia Wojewódzkiej Stacji „Sanepid” w Katowicach, 20 do 30 proc. uczniów nie je śniadania przed wyjściem z domu do szkoły, a znaczny odsetek nie zabiera nawet kanapek na drugie śniadanie. Nawet te dzieci, które jedzą drugie śniadanie w szkole, bardzo długo potem muszą czekać na obiad w domu, który podaje się zwykle w późniejszych go-

dzinach popołudniowych. Tak więc najadają się dopiero pod wieczór, a w ciągu dnia kupują sobie głównie słodycze.

Ma to zasadnicze znaczenie, gdyż nieregularny sposób żywienia powoduje zwiększone wchłanianie glukozy i tłuszczu w błonie śluzowej jelita cienkiego. W surowicy rośnie także poziom insuliny. Wszystkie te zmiany w gospodarce węglowodanów i tłuszczów doprowadzają do maksymalnego wykorzystania substancji pokarmowych i do tworzenia się rezerw. Powtarzające się dłuższe odstępy czasu w przyjmowaniu większych ilości pożywienia prowadzą do przyspieszenia procesów utleniania tkankowego. Zwierzęta okresowo głodujące kompensują wzrost podstawowej przemiany materii obniżeniem aktywności ruchowej.

W związku z tym w Czechosłowacji przeprowadzono badania trzech grup dzieci przebywających w szkołach z internatem. W ciągu dwu lat dzieciom tym podawano posiłki o takiej samej wartości energetycznej i o takim samym składzie. Korzystały one także z takiej samej aktywności fizycznej. Różnica między tymi grupami polegała jedynie na częstotliwości spożywania posiłków. W jednej szkole dzieci jadły trzy razy w ciągu dnia, w drugiej pięć razy, a w trzeciej siedem. Byli to uczniowie w wieku od 6—16 lat. U młodszych dzieci nie zaobserwowano po tym okresie żadnych istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi grupami, natomiast u starszych, w szkole z trzema posiłkami zauważono większy wzrost grubości fałdów skóry, czyli więcej przybrały na wadze, przy czym dotyczyło to większej liczby dzieci niż chłopców.

MÓWIĄC najogólniej, u dzieci w wieku szkolnym nakładają się dwa procesy: dynamiczny rozwój fizyczny i rozpoczynający się intensywny rozwój umysłowy z prowadzonym trybem życia. U dzieci zamieszkałych w ośrodkach przemysłowych i w dużych miastach najczęściej wiele do zyczenia przedstawia zarówno struktura żywienia, jak i wspomniana już regu-

DOKONCZENIE NA STR. 2



Znam pewnego 50-letniego inżyniera, specjalistę od spalania, teoretyka, pracownika Instytutu naukowego, ojca dorosłych synów na studiach. Jego ustalibizowane życie nagle się odwróciło. Inżynier kupił „Łucznika” i nocami szyje pokrycia. Garaż zamienił w skład duralowych rur, blach i stalowych linek. Jego „Fiat” nie wozí już na bagażniku nart do Zakopanego, ani namiotów do Bułgarii. Wozí tylko lotnie. Wozí je na górę szczęśliwie, w czystochowską Jurę nad Zalew Zegrzyński i pod stoki Nosała, wszędzie tam gdzie można latać. W drugiej połowie swego życia inżynier znalazł nagłe wielką pasję i wielką miłość — swobodne latanie na skrzydłach własnej konstrukcji.

AKICH ludzi jest w Polsce już tysiąc. W mieszkankach M-2 i M-5, w akademikach i na podłodze klubowych świetlic królą i szują powłoki do swoich lotni. Startują na nich z każdej górki, skarpą i tatrzańskim szczytu. Na holu za motorówką i samochodem, latają wszędzie, choć nielegalnie i nawet zorganizowali w marcu tego roku nielegalne zawody, na które przyjechało 40 Węgrów i Czechów. 80 zawodników polskich latało tam

się na prywatnych lotniach własnej konstrukcji. Prawie wszyscy byli członkami aeroklubów regionalnych, ale na zawody przyjechali prywatnie i nawet z własnych kieszeni opłacili częściowo koszty imprezy, zorganizowanej przez zakopiańskich działaczy ku czci 40-lecia Zakopanego. Latanie na lotniach jest bowiem przez władze Aeroklubu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej od roku zabronione.

Aby zrozumieć motywy tej bezprecedensowej w historii polskiego i światowego sportu decyzji, należy cofnąć się do początków latania i historii narodzin sportowych organizacji lotniczych i lotniowców, chociaż daty tych narodzin dzieli okres dwóch pokoleń.

Sport lotniczy zrodził się w latach dwudziestych (choćby pierwsze zawody samolotowe odbywały się już przed pierwszą wojną) na bazie organizacji i sprężu lotniczego, wojskowego. Większość też pilotów sportowych i kadrę instruktorów stanowili wojskowi. Było to zrozumiałe, ponieważ błyskawicznie rosnące koszty sprzętu latającego i zaplecza naziemnego pokryły mogły jedynie budżety wojenne. W tym czasie nastąpił też rozwój lotnictwa komunikacyjnego i ostatnio lotnictwa gospodarczego.

We wszystkich krajach świata sport lotniczy — samo-

DOKĄD POLECA LOTNIE

ANDRZEJ MOLDENHAWER

lotowy, szybowcowy i spadochronowy musi być więc związany z państwowym programem lotniczym. Współczesny lot w obszarze powietrznym każdego pilota sportowego musi odbywać się na drogim sprzęcie produkcyj państwowej, przy współudziale wielu ludzi z personelu naziemnego o najwyższych kwalifikacjach. Tylko ten system gwarantuje jego bezpieczeństwo i bezpieczeństwo setek innych ludzi. Dlatego polski współczesny sport lotniczy to olbrzymia, wysoko wyspecjalizowana organizacja, bardzo kosztowna i nastawiona przede wszystkim na szkolenie przyszłych kadr dla coraz szerszej rzeszy pilotów wszystkich specjalności w gospodarce cywilnej i w obronności.

UPEŁNIE Inny tryborys ma nowo narodzony sport lotniowy. Od stu lat pojedynczy zapaleńcy, a czasem maniacy, usiłovali zlatywać ze wznieśien na lekkich skrzydłach sterowanych umianą położenia masy wlas-

negu ciała względem punktu działania siły nośnej. Najslawniejszy z nich — Otto Lilienthal, zginął od podmuchu wiatru w połowie trzeciego tysiąca wykonywanych krótkich lotów, ponieważ zakres ruchów jego względem niedoskonałych jeszcze skrzydeł był bardzo ograniczony. W podobny sposób usiłował latać nasz rodak Tański, na lekkich skrzydłach, które nazwał LOTNIA. Ten sposób latania, jako bardzo niedoskonały oraz z braku odpowiednich materiałów na lotnie, nie znalazł jednak szerszego zainteresowania aż do roku 1970, kiedy to kilku młodych naukowców z NASA postanowili dla zabawy wypróbować pewne odkrycie dr. Francisca M. Rogallo, amerykańskiego aerodynamika, polskiego pochodzenia. Rogallo, pracując w programie kosmicznym nad metodami spadochronowego odzyskiwania kosztownych rakiet i pojazdów kosmicznych, odkrył zaskakujące właściwości pewnego prostego kształtu skrzydła złożo-

nego z dwóch rozciągniętych stożków, złączonych z sobą wzdłuż bocznej krawędzi.

To nazwane od jego imienia skrzydło — rogallo, okazało się w locie bardzo stateczne i nadające się do przenoszenia zawieszonych pod nim mas w locie ślizgowym, a także umożliwiającego bezpieczne lądowanie. Ale co zaważyło na całym późniejszym rozwoju lotnictwa — konstrukcja tego skrzydła była nieprawdopodobnie prosta. Składało się ono z 4 prostych rur, z których trzy połączone były z cienką tkaniną. Znakomity pod względem stateczności w locie kształt skrzydła powstaje tylko w czasie lotu, kiedy powietrze napręża tkaninę. W locie swoje jej konstrukcji jest więc skrzydło Rogallo bliźniętami spadochronowi i jak spadochron pozwala na szybkie jego składanie.

Młodzi naukowcy w NASA zbudowali na tej zasadzie szybowiec-latawiec, na którym najpierw próbowali latać za motorówką i z górki. Później skrzydło zostało wyposażone w trójkątną sterownicę sztywną związaną z konstrukcją główną, a pilot w uprząży spa-

dochronowej, zawieszony na linie długości półtora metra pod powłoką lotni, mógł nią sterować, odpychając się rękami od sterownic.

Uzyskana w ten sposób zmiana położenia masy pilota względem lotni okazała się bardzo skutecznym sposobem sterowania prostym, łatwym i nie wymagającym żadnych dodatkowych mechanizmów. Pierwsze lotnie wykonywali amatorzy. Nowy sport podobał się. Proste lotnie były tanie, a lot na nich dostarczał wrażeń nie dających się z niczym porównać. Osobiście znam pilotów, którzy rzucili szybowce dla lotni.

Ten nowy kierunek zainteresowań przyszłego konsumenta natychmiast wyczuł biznes. Już w 3 lata po tych eksperymentach, w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej powstały pierwsze małe wytwórnie lotni i pierwsze prywatne kilkunasto-kursowe lotnie. Dzisiaj, a więc w niecałe 7 lat od pierwszego skoku na lotni, lata na świecie kilkadziesiąt tysięcy pilotów lotni. Za 1000—1500 dolarów można kupić lotnię o doskonałości 10 (oznacza to, że przy utracie jednego metra wysokości można na niej przy bezwzględnej pogodzie przelecieć 10 m do przodu). Za 200 dolarów w licznych szkołach można nauczyć się na niej latać. Nie żąda się żadnych specjalnych uprawnień ani nadzwyczajnego zdrowia. Latad może

wiele każdy. 22-kilogramowa lotnia składa się w ciągu paru minut do 3-metrowego pakunku, który można wszędzie zawiesić — na dachu samochodu, wykami od sterownic. Wznieść na plecach na szczyt góry kolejną, wynieść na plecach na szczyt Kilimandżaro czy Fujiyamy. Na lotniach latają też te z szczytów alpejskich i himalajskich. Najpopularniejszy z polskich lotniarzy — Józef Gigon z Zakopanego leciał z Giewontu i z Rys. Złocieli już Polacy z Babiej Góry i Śnieżki, a na Nosału rozegrano czterokrotnie zawody międzynarodowe. Bo dzięki informacjom o lotniarstwie światowym, konsekwentnie zamieszczanym w lotniczym magazynie „Skrzydłata Polska”, Polacy szybko zaczęli budować lotnie i na nich latać.

W ŚROD krajów socjalistycznych ruch lotniarski zaczął rozwijać się najpierw w Polsce. Od samego początku piloci i konstruktorzy usilowali też ruchem tym zainteresować aerokluby regionalne i APRL. Pod wpływem tych nacisków, w styczniu 1978 roku w APRL zwołano konferencję, na której był też obecny przedstawiciel „Życia i Nowoczesności”. Postanowiono zorganizować lotniarstwo polskie. Poruszono proble-

DOKONCZENIE NA STR. 3

Sugestie

DZIESIEĆCIOLATKA

ANDRZEJ ŚWIECKI

ODZIESIEĆCIOLATCE napisano już wszystko lub prawie wszystko. O jej kształcie organizacyjnym i programowym. O konieczności wyposażenia w nowoczesne pomoce naukowe i w te elementy pracy dydaktyczno-wychowawczej, które tę nowoczesną szkołę średnią uczynią powszechnie dostępną dla wszystkich i dla każdego. Opracowano dalekosiężny program, pod którym podpisują się wszyscy. Bo też kto nie podpisałby się pod tym, że w 1990 roku dwie trzecie dorosłych mieszkańców kraju będzie miało ponadpodstawowe wykształcenie. Do 1990 roku niemal całkowicie upowszechnimy wykształcenie średnie, zgodnie z nowoczesną formułą kształcenia. Program wdrożenia 10-letniej szkoły średniej zakłada, że klasa pierwsza nowej szkoły wprowadzona zostanie w roku szkolnym 1978/79. Poprzedzone to zostało niemal pełnym upowszechnieniem wychowania przedszkolnego dla sześciolatków, tj. na rok przed podjęciem przez nich nauki w szkole.

Takim pierwszym podjęciem do wprowadzenia dziesięciolatków na wsi było utworzenie zbiorczych szkół gminnych. Powstawały z oporami, często przy sprzeciwie miejscowej ludności, która nie mogła pogodzić się z tym, że ich dzieci mając pod bokiem szkołę nisko zorganizowaną, często z jednym nauczycielem, muszą dojeżdżać po kilka kilometrów do szkoły większej, zapewniającej i lepszą naukę, i opiekę dydaktyczno-wychowawczą, szkieletową, a także fachową pomoc w odrabianiu lekcji. Praktyka jednak — to najlepszy sprawdzian przywyczajeń, utartych poglądów i przewidywań naukowych.

O tym, że praktyka zdała ten egzamin świadczy to, że w roku szkolnym 1977/78 mamy 1676 zbiorczych szkół gminnych. Uczy się w nich 80 proc. uczniów mieszkających na wsi. Znakomita większość tych szkół otrzymała niebawem sztyt dziesięciolatków. Do nich chodzą gdzieś 60 proc. wszystkich polskich uczniów.

Wyjaśnia to najpełniej minister oświaty i wychowania — Jerzy Kuberski, w swojej książce pt. „Szkoła i społeczeństwo” (KiW, 1977 r.). Nawiązując do idei powołania zbiorczych szkół gminnych, pisze m.in.: „Najistotniejszą w tym przypadku była decyzja, aby każda szkoła była blisko dziecka, aby również i szkoła w gminie pozwalała wszystkim zdobyć coraz bardziej niezbędne średnie wykształcenie. Jeśli nie podjęlibyśmy decyzji, aby pełną szkołę średnią zbudować w gminie, musieliśmy całą młodzież uczęszczać do szkółach ośmioletnich na wsi kształcić (do chwili ukończenia szkoły średniej) w miastach. Druga taka nie mogłaby być ani najbardziej efektywna, ani społecznie korzystna. Byłaby to przede wszystkim droga kosztowna. Znaczne sumy, jakie musimy za inwestować w rozwój tych szkół dziesięcioletnich w gminach, musieliśmy wyłożyć na

rozwoj internatów w miastach. Jest to drogie rozwiązanie dla państwa i rodziców. Przy czym internaty nie zawsze spełniają (i nie mogą spełniać) takie funkcje, jakie, realizując dom rodzinny, uważam, że pod względem wychowawczym z reguły bardziej warta jest rodzina, nawet przeciętnie wykonująca swe obowiązki, niż najlepszy internat...”

Minister wielką wagę przywiązuje do umowy podpisanej z Ministerstwem Kultury i Sztuki w sprawie tworzenia wspólnych ośrodków oświatowo-kulturalnych, na które składałyby się: szkoła, biblioteka, księgarnia i dom kultury. Wydaje się — twierdzi minister — że jest to kierunek rozwiązań przyszłościowy i o dużym znaczeniu... (s. 81).

Minister ma rację, tylko, że w praktyce niewiele z niej wynika, jako że ustalenia ustatkowano, a działalność poszczególnych agend terenowych rozlicza się w dalszym ciągu nie tyle z kooperacyjnej, ile z samodzielnej działalności... Stąd nie przypominam sobie żadnej takiej powszechnej akcji, aby oświata i kultura w praktyce podały sobie w tym zakresie rękę.

PELNA realizacja gminnych szkół zbiorczych nie przyjdzie łatwo. Choćby z tego względu, że dla uformowania sytuacji lokalowej zbiorczych szkół gminnych należy wybudować w okresie wdrożenia reformy szkolnej około 800 nowych obiektów i rozbudować blisko 700 istniejących szkół (dla porównania: co roku oddaje się do użytku ponad 100 obiektów szkolnych). Ostatnie lata nie były w budownictwie szkolnym korzystne. Środki przeznaczone na inwestycje oświatowe w okresie od 1971 do 1975 r. wykorzystane zostały tylko w 85 proc. W wielu wsiach — choć jest to zjawisko zanikające — nauka wciąż jeszcze odbywać się musi w wynajętych izbach prywatnych właścicieli, rozrzuconych w kilku punktach. Zaległości byłyby stosunkowo łatwe do nadrobienia, gdyby w grę wchodziły jedynie inwestycje wynikające bezpośrednio z potrzeb reformy. Pochłonięto około 80 proc. niezbędnych środków. Fachowcy więc przewidują, że aby sprostać wymaganiom reformy należałoby spowodować trzykrotny wzrost tempa inwestycji szkolnych w latach 1981—85. Potrzeby inwestycyjne szkolnictwa w następnym 5-leciu szacuje się na 46,5 mld zł...

Trwająca przebudowa sieci szkolnej znacznie przybliżyła ją do modelu przewidzianego w wprowadzeniu dziesięciolatków, kiedy to (w roku 1988 — 89) ma być w całym kraju blisko 7200 powszechnych szkół średnich i 11 000 powiązanych z nimi filii. Natomiast w roku rozpoczęcia reformy czynnych będzie 13,5 tys. szkół i prawie 7300 punktów filialnych. Dalsze zmiany be-

da więc zmierzać do likwidacji punktów szkolnych o małej liczbie dzieci oraz przekształcenia istniejących jeszcze szkół o czterech, pięciu i sześciu nauczycielach w filie z klasami I—III...

TAK to mierzymy w szybkim tempie do stwierdzenia, że jakby nie mówić o przyszłości szkoły polskiej, zawsze dyskusja utnie na problemie nauczyciela z wyższym wykształceniem, przede wszystkim zaś pracującego właśnie w owej zbiorczej szkole gminnej. Przyjdą do tej szkoły, czy nie przyjdą?

Władze zdecydowały, że pracę w tym zakresie mogą podejmować tylko absolwenci wyższych uczelni. I także ci, którzy już pracują w szkołach i uzyskali możliwość do kształcenia się na studiach zaocznych. W wyniku tych i innych starań, osadek pedagogów z wyższym wykształceniem wzrósł z 17 proc. przed kilku lat do ok. 40 proc. w 1977 r. i odpowiednio na wsi z 4 do 17 proc.

Na wsi sytuacja wymaga bardziej radykalnej poprawy. Na przeszkodzie stoi tu m.in. brak gotowych mieszkań dla nauczycieli. Do 1980 roku trzeba będzie zatrudnić prawie 14 tys. nowych pedagogów, zaś w następnej pięcioletce łącznie około 65 tys. I to przede wszystkim właśnie na wsi. Aby zaspokoić te potrzeby należałoby zbudować w najbliższym dziesięcioleciu ok. 48 tys. izb mieszkalnych na wsi. Nie będzie to zadanie łatwe.

Na papierze wszystkie te sprawy wyglądają, zresztą, znacznie ładnie. Ot, braki izb, kadry, zła organizacja dowożenia dzieci do szkół itp., itd... Ale człowiek z zawiązaną z edukacją chwyta żal, gdy czyta, że np. w ubiegłym roku nie wykorzystano jednego procentu budżetu oświaty, to znaczy 360 milionów złotych. M. in. nie wydano ponad 200 milionów na różnego typu wyposażenie, w tym 24 milionów na pomoce naukowe.

Redakcja byłaby niezmiernie usatysfakcjonowana, gdyby otrzymała od kuratorów listy z wyjaśnieniem tej sprawy. Czekając zaś na nie stwierdzamy, że problemami najwyżej dzisiaj dyskutowanymi są sprawy kształcenia zawodowego uczniów i absolwentów 10-latków oraz programy i profil szkół specjalizacji kierunkowej. Ale może o tym następnym razem.

PRZEGLĄD PRASY

W 1977 roku przyjechało do Polski 10 544,5 tys. turystów zagranicznych. W 1976 roku ta wielkość wyniosła 983,2 tys. osób i stanowiła 4,4 proc. liczby przyjazdów turystów, na świecie oraz 6,2 proc. liczby przyjazdów w skali europejskiej. Wśród krajów socjalistycznych, pod względem wielkości turystyki przyjazdowej, Polska znajdowała się w 1976 roku na 4 miejscu z udziałem 13 proc. przyjazdów ogółem.

Szczepionka przeciw próchnicy

Na próchnicę zębów cierpi około 98 proc. ludności krajów rozwiniętych. Zachowanie pełnego uzębienia do późnej starości stało się obecnie wielką rzadkością. Ponad 75 proc. dzieci powyżej 3 lat wymaga w każdym roku swego życia pomocy stomatologicznej i statystycznie rzecz biorąc już w wieku 15 lat człowiek traci swój pierwszy stały ząb. Próchnica jest dziś chyba najczęściej spotykaną dolegliwością, przybierającą niemal rozmiary epidemii. Rozwinęła się ona w miarę postępu cywilizacji, a decydujący wpływ na to miała zmienna sposobu odżywiania się człowieka, przede wszystkim wprowadzenie do codziennej diety nadmiernych ilości cukru.

Czy medycyna znalazła kiedyś sposób zapobiegania tej chorobie? Wydaje się, że naukowcy są już na najlepszą drogę do opracowania skutecznej szczepionki przeciwko próchnicy. Angielski immunolog, prof. Thomas Lehner z londyńskiego Guy's Hospital przedstawił w „New Scientist” z 27 kwietnia br. wyniki najnowszych badań nad taką szczepionką, przeprowadzonych w angielskich i amerykańskich laboratoriach. Poniżej zamieszczamy skrót najważniejszych informacji zawartych w artykule prof. Lehnera.

BADANIA nad powstawaniem i rozwojem próchnicy, prowadzone szczególnie intensywnie w ciągu ostatnich dwudziestu lat, wykazały niezbicie, że próchnica jest infekcją powodowaną przez pewnego rodzaju bakterie, które zbierają się na powierzchni zębów. Choroba rozwija się jednak dopiero wtedy, gdy codzienna dieta zawiera duże ilości cukru, który bakterie przetwarzają na kwas, i gdy wśród bakterii tych znajdują się drobnoustroje próchniczne, a zwłaszcza najgroźniejsze z nich — Streptococcus mutans. Bo przede wszystkim właśnie one szczególnie gwałtownie produkują z cukru kwas, tak, że pH (wskaźnik stężenia jonów wodorowych określający odczyn roztworu) spada do krytycznej wartości 5,5, poniżej której następuje rozpuszczenie emalii zęba. Fakt, że zarówno cukier jak i bakterie próchniczne są niezbędne by wytworzyła się próchnica zębów, pokazał po raz pierwszy na szczurach, dwadzieścia lat temu, dr Frank Orland z Uniwersytetu w Chicago. On również wykazał, że szczepionki wolne od zarazków Streptococcus mutans nie zapadają na próchnicę nawet gdy są chowane na wysokocukrowym pożywieniu.

Badaniu bakterii Streptococcus mutans, powodujących gwałtowny rozwój próchnicy, naukowcy poświęcili więc szczególnie wiele uwagi. Okazało się, że te drobnoustroje wytwarzają lepki, pozakomórkowy dekstran (polimer glukozy), dzięki któremu dobrze przyczepiają się do powierzchni zęba. Dr. Bernard Guggenheim i Ernest Newburn ze Stomatologicznego Instytutu w Zurichu dowiedli, że Streptococcus mutans syntetyzują nawet kilka rodzajów dekstranów z cukru, używając do tego celu pewnego rodzaju enzymu. Jeden z tych dekstranów, nie rozpuszczalny w wodzie, jest szczególnie ważny w procesie

powstawania próchnicy. Tworzy bowiem z białkami zawartymi w ślinie nierozpuszczalny osad, który następnie absorbowany jest przez emalię zębowa. Przypuszcza się, że prawdopodobnie ten właśnie dekstran umożliwia próchnicznemu bakteriom przyczepianie do powierzchni zęba.

Streptococcus mutans spełniają wszystkie kryteria sfor-



mulowane przez Roberta Kocha dla mikroorganizmów wywołujących procesy chorobowe. Zawsze towarzyszą procesom chorobotwórczym, zarażenie nimi powoduje rozwój próchnicy, dają się również hodować sztucznie po wyizolowaniu z chorego organizmu. Dziś do kryteriów tych bakteriolodzy dodają je-

szcze jeden warunek: zaradny organizm wytwarza przeciwciała. Autor artykułu i jego współpracownik, dr Stephan Challacombe z Guy's Hospital wykazał, że istotnie w organizmach pacjentów cierpiących na próchnicę tworzą się przeciwciała Streptococcus mutans. Dlaczego jednak człowiek nie wykształca w swoim organizmie naturalnej odporności na zarazek Streptococcus mutans? Zdaniem prof. Lehnera, najprawdopodobniej Streptococcus mutans wywołują za słabe reakcje immunologiczne. Dwa i pół letnie brzdania zarażonych próchnicą zębów rezusów nie wykryły w nich przeciwciał typu IgG ani IgA. Znalezione zostały jedynie małe ilości przeciwciał typu IgM, ale o małej aktywności w zwalczaniu antygenów. Oczywiście — dodaje prof. Lehner — trudno na podstawie tych doświadczeń wnioskować, że brak naturalnie nabrutej odporności u człowieka spowodowany jest jedynie słabą reakcją immunologiczną na zarazki Streptococcus mu-

tans. Gdy bakteriolodzy odkryli, że próchnica jest chorobą infekcyjną, zaczęli myśleć nad wynalezieniem skutecznej i bezpiecznej szczepionki, która by powstrzymała rozwój kolonii Streptococcus mutans na powierzchni zębów. Takiego lekarstwa z pewnością nie trzeba będzie reklamować. Zaszczepienie dziecka przeciwko próchnicy, zanim zaczął wyrzynać mu się zęby mleczne, gdzieś około 6 miesiąca życia, zdąży zapewne uodpornić go na próchnicę w dzieciństwie, kiedy to najczęściej choroba ta atakuje zęby. Systematyczne zaś kolejne szczepienia co jakiś czas przedłużą potem tę odporność na całe życie.

Prof. Lehner uważa, że dla stosowania szczepionki przeciwko próchnicy na równi ze szczepionkami przeciwko obojętnej, tężcowi, ospie, kokłusowi i chorobie błękitnej należałoby już wkrótce. Doświadczenia z takimi szczepionkami zostały już przeprowadzone na szczurach i małpach chłodziakach i przyniosły dobre rezultaty. Badania wykazały istnienie dwóch rodzajów mechanizmów immunologicznych zabezpieczających przed próchnicą. Jeden związany jest z działaniem śliny i nazywa go się umownie lokalnym. Drugi zaś ma charakter ogólnoustrojowy. Nie wiadomo jeszcze dokładnie, które z nich jest ważniejsze. Prawdopodobnie istnienie obu jest konieczne by uchronić organizm przed próchnicą. Prawdopodobnie tego przypuszczenia sprawdza się obecnie laboratoryjnie. Niezależnie jednak od tego, który układ immunologiczny będzie odkrywał główną rolę w zapobieganiu próchnicy, wydaje się, że już w niedalekiej przyszłości naukowcy się złączą i dolegliwość metodą szczepień ochronnych.

Oprac. J. Z.

Pilnie 4 pijawki. Tel. — Godziny popołudniowe.

GŁOSZENIE to, niedawno zamieszczone w prasie, skłoniło mnie do wszczęcia poszukiwania pijawek. W swej pracy dziennikarskiej dotychczas spotykałem się tylko z pijawkami ludzkimi. W warszawskich sklepach zoologicznych polniformowano mnie, że podają pijawek lekarskich (Hirudo medicinalis) jest ostatnio znakomita, głównie z powodu postępującego zanieczyszczenia naturalnych zbiorników wodnych. Wreszcie znalazłem na Grochowie skromnego entuzjastę, który w małej sadzawce działkowej hoduje kilkanaście par pijawek — do własnego użytku i dla przyjaciół. Twierdzi on, jakoby medycyna współczesna skłaniała się znów do łagodnych upustów krwi, jako skutecznego sposobu zwalczania nadciśnienia tętniczego. Zastrzegam się, że znam mi wybitni specjaliści chorób układu krążenia nie potwierdzają tej opinii.

Zanim medycyna zajęła się wnikliwie nadciśnieniem tętniczym, pijawki były jedynym ratunkiem dla chorych z „usposobieniem krwistym” — jak przed laty określano tę chorobę. Ludzimi, którym groził atak apopleksji, przystawiano za uszami kilka pijawek, aby wysysały nadmiar „złej krwi”, uderzającej do mózgu. W literaturze dziewiętnastowiecznej

scena przystawiania pijawek była zwykłym symbolem wielkiego wzburzenia bohatera: „...Janie, biegnijcie po pijawki, bo Janie pan rozmawia o procentach ze swym faktorem...”

Dzisiaj nie mamy wprawdzie jasnego pojęcia ani faktów, ale choroba nadciśnienia obejmuje coraz szersze kategorie społeczeństwa. Współczesna medycyna zna skuteczniejsze od pijawek metody leczenia: farmaceutyki, odpowiednia dieta, tryb życia oszczędzający fizycznie i psychicznie, co wszystko razem wymaga jednak cierpliwości, wytrwałości, pewnego samoparcia. Pijawka daje złudzenie natychmiastowej poprawy, niestety, krótkotrwałe, może więc być traktowana wyłącznie jako środek pomocniczy i tylko w ściśle określonych przypadkach, pod stałą kontrolą lekarską.

Złoto w bloicie

Był jednak czas, kiedy zajmowała wysoka pozycję społeczną, interesowała lekarzy i ekonomistów. Przed stu laty ukazała się w Warszawie książka doktora Feliksa Szokalskiego (czyżby tego wybitnego naukowca, prof. Wiktora Szokalskiego, który używał też imienia Feliks?), który propagował wyekwipowanie pijawek na dworskich nieużytkach i obiecywał, że w ten sposób uda

W POGONI ZA PIJAWKAMI

JERZY KASPRZYCKI

szokować niejedną dziurę w budżetach ubożających ziemian. Każdą zapuszczoną sadzawkę, każde utrapione grózwawisko można było — jego zdaniem — przekształcić w kopalnię złota. „...Handel pijawkami tak jest rozwinięty w Europie — wywoził dr Szokalski — że Londyn potrzebuje ich rocznie do 7 milionów, a między nimi najmniej jest chińskich; płać za nie po jednym do półtora szylinga, a bywały czasy, że do pół gwintki dochodziły w cenie...”

Przyjrzyjmy się bliżej tej primadonne medycyny minionych wieków. Gołym okiem widać niewiele, lecz pod lupą przysawka nabiera rozmia-
rów paszczy rekina. Trójkątny skalpel przecina najtwardszą skórę, zawarta w ślinie pijawki hirudyna zapobiega krzepnięciu krwi i umożliwia wysysanie dziesięciu mililitrów. Ta porcja wystarczy na kilka miesięcy trawienia! Już w tym fakcie dostrzec można za-sadniczą różnicę między pijawką lekarską a pijawką ludzką: pierwsza ma ograniczony apetyt, druga nigdy nie jest syta.

Mile „zwierzętko”

Ale z pewnością nie tę drogą miał na myśl szary dr

Szokalski, gdy zachęcał do rozwijania hodowli tych „zwierzętek”, jak je pieszczotliwie nazywał. „...Hodowla pijawek uważana być winna za jedną z ważniejszych gałęzi gospodarstwa i korzystnego handlu...” — pisał, przechodząc do konkretnych: „...Rozróżniamy pięć kategorii pijawek — młode, młode, średnie, duże i maciorki. Te ostatnie ważą więcej jak pół uncji i dochodzą do 10 lat. Najlepsze bagno do hodowli są takie, które ani zamarzają do dna w zimie, ani wysychają podczas lata...”

Trudno odmówić doktorowi Szokalskiemu zmysłu obserwacyjnego. Zna dobrze swoje „zwierzętko”, niektóre zaś spostrzeżenia zadziwiają trafnością również wobec pewnej kategorii ludzi: „...Byłoby rogate nie dobre jest do karmienia pijawek, albowiem niepokojnie się zachowują, ogania, lizę i wyłazi na brzeg. Osły również są lepsze, jedzą spokojnie trawę mimo roju pijawek, które się do nóg ich czeplą...”

Święte słowa, panie doktorze! Prosto z życia wzięta jest też inna przestroga: „...Pijaw-

ki napadają jedna na drugą. Dlatego nie należy wpuszczać do sadzawki pijawek świeżo nasypanych krwią. Inne zaraz się do niej przyczepiają i wysysają krew, wtenczas odbywa się walka, w której oponenty ulegają...”

Nie uchylając się od ujawnienia „know-how”, wytrwały reformator polskiego pijawczarstwa zajmuje się również problemami organizacji i kierowania: „...Przez zły zarząd w połowianiu, pijawki stawały się coraz droższe i rzadsze i Francja, która posyłała je do Anglii i Ameryki, musiała niedługo sama kupować za kilka milionów rocznie, a przy tym, stanie rzeczy coraz to większe układało się oszustwo...”

Posypywanie solą

Dr Szokalski skrytykował ostro tzw. stosunki między ludzkimi (raczej „międzyludzko-zwierzęce”) w tej branży: „...W niektórych okolicach połowianię je w ten sposób, że człowiek nagi wchodzi do wody i pozwala się przyćpić do suchości ciała pijawkom, a potem wyszedłszy odrywa je, albo posypuje solą zmusza do odpadnięcia. Niedobry to sposób, bo nieraz zdarza się widzieć konwulsje, omdlenia i śmierć

z utraty krwi po takiej operacji, zwłaszcza gdy do tego celu używają kobiet...”

Liczne konstatacje sprzed stu lat zachowały do dziś swą aktualność: „...Największy zakład pijawczarny znajduje się w Smyrnie, która prowadzi handel z całym światem...” Dawna Smyrna w Turcji to dziś Izmir, dobrze znany niekiedy naszym „turystom”, którzy — zaryzykuję — potwierdzają, że nad Morzem Egejskim żyje nadal wiele pijawek.

Już dr Szokalski narzekał na złe zaopatrzenie rynku krajowego: „...W Warszawie za przystańnię pijawki po 30 kp. za sztukę zapłacić trzeba! Nie dziwnego zatem, że w lecie używać musimy pijawek bardzo ogólnie...” We Francji użyto sposobu oczyszczania pijawek przez kąpanie ich w czerwonym lub białym winie. Sposób ten został zalecony przez Radę Lekarską w Rochefort. Nas na to nie stać. Zamiast wino można użyć piwa albo wódki...”

Niektóre zalecenia mogą wydać się jeszcze dziś ogólnie kontrolnym i prokuratorskim: „...W niesprzyjających warunkach prześladowane pijawki zagrzebują się w błoto i to nieraz głęboko, tworząc korytarzyki, po tym śladzie zawsze wracają i znowu żyją swobodnie w sadzawce... Naj-

lepszym sposobem wypróżnienia pijawki jest wygniatanie. Operacja ta jest łatwa, ale winna się odbywać powoli, systematycznie, a nie tak jak robią niekiedy, którzy ujmąszy pijawkę za ogon lewą ręką ciągną ją z całej siły...”

Z punktu widzenia bardziej lekarskiego, niż fiskalnego, pijawka (Hirudo medicinalis) ma pewne ciekawe właściwości, niedostatecznie jeszcze zbadane. Prawdopodobnie szybki, choć zarazem krótkotrwały efekt leczniczy wynika nie tylko z samego upustu krwi, lecz jest rezultatem „wstrzyknięcia” do organizmu minimalnej dawki owej wspomnianej już hirudyny, zawartej w ślinie pijawek i obniżającej krzepliwość krwi. Zwolennicy pijawki (Hirudo medicinalis) twierdzą, że dzięki temu „krew swobodnie krąży” i „lepiej zasila mózg”.

Zapewniam Czytelników, że przed napisaniem tego felietonu nie poddałem się — może powinienem żałować! — kuracji pijawczanej, choćby z tego powodu, że pijawek ostatnio nie dowiedziałem do naszego osiedlowego sklepu.

P.S.: Zachowałem oryginalną pisownię we fragmentach tekstu dzieła dr Szokalskiego (rok 1868 — drukarnia Aleksandra Głusa).

GDY mowa o efektywności prac inżynierów, intuicyjnie wiążemy to z opracowaniem nowych konstrukcji, ich wdrażaniem i rozwojem produkcji coraz to doskonalszych technicznie wyrobów, z coraz wyższym poziomem udogodnień cywilizacyjnych. Jest to młoda dziedzina, słuszne, bo też range i pozycje inżyniera w aspekcie długofalowym nadaje i określa, mimo wszystko, praca tej wielkiej grupy rzeczywistych konstruktorów i badaczy, pracujących w sekcjach technicznych zaplecza fabryk, w zakładach naukowych instytutów lub pracowniach biur projektowych. Do tej wielkiej armii zaliczamy inżynierów posiadających różne tytuły zawodowe i naukowe. W drabinie zarządzania są wśród nich również kierownicy kilkudziesięciosobowych grup, a bywają również kierownicy nawet kilkudziesięciosobowych zespołów.

Wśród wielu czynników kształtujących efektywność pracy tej grupy inżynierów doniosłą rolę odgrywa działanie instytucji zarządzających, formułujących programy, zapewniających środki i określających terminy przedsięwzięć techniczno-produkcyjnych. Srodowisko inżynierskie szczególnie żywo reaguje na następujące trzy momenty:

— gotowość czynników (ogółu) zarządzających do uwzględniania w planowaniu wpływu prac twórczych na ukształtowanie i realizowanie procesów produkcyjnych;

— zdolność do zachowania i rozwijania już istniejącego, trwałego dorobku przy róż-

nych połączeniach reorganizacyjnych;

— umiejętność ochrony zespołów inżynierskich od różnego rodzaju prac ubocznych, nie mających często nic wspólnego z techniką w ogóle.

Chciałbym każdy z tych momentów pokrótce omówić. W swojej ponad dwudziestoletniej pracy zawodowej (z czego połowę przepracowałem w WZT, a połowę w instytucjach branżowych), nigdy nie spotkałem się z sytuacją, aby jakkolwiek wskaźnik techniczny czy ekonomiczny przekazywany do fabryki lub instytutu w celu wdrożenia był korygowany i konfrontowany z istniejącymi w fabryce kierunkami, własnymi patentami itd. Na ogół dyrekcje odnoszą się z żywą neutralnością do zgłoszeń patentowych, które nie dochodzą — najczęściej staraniem autorów — do wdrożenia. Potem wyrasta bariera i zaczyna się wszystkim znana opowieść. W tej dziedzinie każdy dobry inżynier, autor patentów i oryginalnych opracowań posiada wielokrotnie i dostatecznie jednoznaczne doświadczenia. Wszystko to dzieje się w sytuacji, gdy nie brakuje środków na prace studialne i badania wstępne.

JEZELI chodzi o zabiegi reorganizacyjne, to w opinii środowiska inżynierskiego, w którym żyję i pracuję, fala reorganizacji, która przetacza się od lat przez przemysł elektroniczny, w którym nie przewidywa się do zwiększenia efektywności prac podstawowych komórek inżynierów-techników. Wręcz odwrotnie — w większości przypadków nastą-

0 wartości polskiego inżyniera

CHOROBA ZWANA REORGANIZACJĄ

piło rozdrobnienie zespołów specjalistycznych, gdzie zaś reorganizacja nie przełamala barier między instytutami i fabrykami. Tworzono nieraz karłowate ośrodki naukowo-badawcze, bez zaplecza doświadczenia. W ciągu 11 lat pracy w instytutach trzy razy zmieniano mi siedzibę. Ponad czterdziestoosobowy zespół z dziedziny cyfrowej syntezy częstotliwości, który powstał w ITR i który przez cały czas prowadził, został w 1977 pokawalkowany między trzy ośrodki. Zespół ten opracowywał oryginalne urządzenia, jak radiotelefony, generatory do pomiarów telewizorów, odbiorniki radiowych, bardzo nowoczesne układy przestrzajania cyfrowego odbiorników itp. Wszystkie prace były prowadzone w ramach umów z „Radmorem”, WZT i „Diorą”. Obecnie rozbita grupka nie są zdolna do prowadzenia żadnej większej pracy, a część specjalistów odeszła w ogóle. Tymczasem nowoczesna technika radioelektronika nie może się obejść bez cyfrowej syntezy częstotliwości. Drobne, rozbitego zespołu, jego przydatność i użyteczność dla całego przemysłu elektronicznego, potencjał twórczy i możliwości tej grupy inżynierów nie miały żadnego wpływu na podejmowanie decyzji o reorganizacji. Nie chcę być źle rozumiany. Istnieje na pewno konieczność doskona-

nia struktur organizacyjnych w miarę wzrostu potencjału twórczego elektroniki. Dla czego jednak doskonała organizacja tak często przekształca się w swoje przeciwieństwo, stając się czynniakiem niszczenia istniejącego? Dotychczasowe reorganizacje nie rozwiązały zresztą rzeczy najwłaściwszej — zwiększenia drożności dla przepływu informacji, dokumentacji i opracowań między ośrodkami naukowymi i fabrykami, jak również między fabrykami o pokrewnym profilu produkcyjnym. A tu tkwią podstawowe rezerwy, wyzwolenie których może istotnie przyspieszyć tempo opracowań, wdrożeń i modernizacji potencjału twórczego.

NA końcu ostatni problem — wszystkożność. Bardzo często mówi się inżynierom pracującym w zapleczu technicznym fabryk, że stanowią siłę uderzeniową, tworzącą drogę nowym technicznym, doskonałym wyrobom. Tymczasem ta „husaria” jest ciągle bez żenady i opamiętania zwracana do tropienia „maudrów” na tyłach. W warunkach pracy w fabryce oznacza to konkretnie, że konstruktorzy są codziennie zasypani setkami drobnych spraw z produkcji bieżącej na temat urządzeń, których produkcję od dawna opanowano. Wystarczy np. aby na wy-

Polemiki • Dyskusje

CHOROBA ZWANA REORGANIZACJĄ

dziale produkcyjnym nie pasował wtyk do gniazda antenowego odbiornika. Zamiast indagować odpowiednie komórki — czy dana partia złacz przyjęła zgodnie z warunkami technicznymi, diaczego egzemplarze niezgodne z normami trafiły na wydziały produkcyjne itp. — dzwoni się do biura konstrukcyjnego. I wówczas... ale to co się stanie zależy od stażu pracy inżyniera. Młody się buntuje, ale się poddaje i mierzy sumiarną wymiarą złacza, zresztą w obecności tych, co to sami powinni zrobić, a stary wyga czeka na następną interwencję (a nuż „pożar” był pozorowany) i potem robi to samo. Własną pracę odkłada się na bok. Ten drobny przykład jest małym szczegółem w codziennej lawinie spraw wynikających z chwilowych niedoborów elementów, usuwaniem wad w zespołach pochodzących z kooperacji, użeraniem się z kooperantami itp. Wszystko to dzieje się w imię bardzo szlachetnych intencji podkreślenia roli konstruktorów jako autorów dokumentacji produkcyjnych urządzeń. Teoretycznie bez ich zgody nie powinno być nic zmienione w konstrukcjach. Tyle, że wyrażenie zgody na wprowadzenie zmian, w praktyce oznacza konieczność załatwienia przez konstruktorów prawie wszystkich spraw z tym związanych. W ten oto

sposób dla rozwiązywania drobnych kłopotów dnia dzisiejszego rezygnować trzeba z prac służących przyszłości. Pociągające jest to, że coraz więcej kierowników w fabrykach dostrzega niebezpieczeństwo wypływające dla samych fabryk z takiego stylu pracy, narzuconego konstruktorom i czyni konkretne kroki w celu przeciwdziałania ich. Mogę stwierdzić, że w WZT, do których wróciłem w bieżącym roku po jedenastu latach pracy w instytucji, zostały przedsięwzięte w tym zakresie konkretne działania organizacyjne. Sądzę, że pozytywne skutki będą odczuwalne już pod koniec bieżącego roku.

Wszystkie te przeżycia mnie poruszone problemy nie wyczerpują oczywiście całości spraw wpływających na efektywność prac inżynierskich (np. problemy infrastruktury dla prac inżynierskich, zaopatrzenia, plac, bodźców, własnych umiejętności itp.). Są to bowiem bardzo ważne zagadnienia, a stosunek zwierzchnictwa do tych spraw w odczuciu każdego inżyniera zawiera jakby bezpośrednią ocenę wartości, wagi i rangi prac, które inżynier wykonuje. Brak przeszerzowania nieraz trudno znieść, ale o wiele trudniej znosi się upokorzenie wypływające z bezsilności autora przy wdrożeniu patentu, konstrukcji lub przy faktach nieliczenia się z racjami technicznymi w imię partykularnych interesów. Paradoksalnie sytuacja osiąga już czasami — chciałoby się powiedzieć — czwartą wzmian, jeśli zważyć, że w wielu instancjach zarządzających i

wśród kadry kierowniczej znajduje się poważna liczba inżynierów. Wydaje mi się, że dzieje się tak dlatego, że część tych inżynierów nie wyniosła z uczelni dostatecznego przygotowania zawodowego bądź też pod wpływem bieżących kłopotów zatracili poczucie rzetelności zawodowej, a czasami nawet zdrowy rozsądek.

W moim przekonaniu wszystkie te błędy mają charakter subiektywny. W ciągu ponad 30 lat pracy i wysiłków utworzono wiele instancji i cały system bodźców mających pobudzać działalność twórczą i innowacyjną w technice i w przemyśle. Istnieją i działają rady naukowe, rady techniczne, zespoły specjalistów przy tych radach, są komisje branżowe, doradcy itd. Zostały wydane całe tomy zarządzeń o finansowaniu prac rozwojowych w pełnym cyklu, powoływaniu zespołów mieszanych, wdrażaniu... Dlaczego praca większości tych instancji została sformalizowana, czemu w większości przypadków nie szanuje się wypadków zarządzeń?

Może odpowiedź na te pytania przewodzić się do zaniechania dialogu przylgłych, w którym jedni pytają — panowie inżynierowie, czemu tak mało innowacji, patentów, a tak dużo niesprawnych wyrobów?, a pytani odpowiadają — ano stworzyć warunki, abymyśmy wplew wdrożyli to co już onatentowaliśmy i opracowaliśmy, a skargi potem.

Mgr inż. ZIVKO SUBOTICZ
główny konstruktor
WZT w Warszawie

NIKT NIE RODZI SIĘ MENEDŻEREM

DOKOŃCZENIE ZE STR. 1

leżało natychmiast po wojnie rozpocząć szkolenie młodych menedżerów dla tego przemysłu. Prezydent „Alcan Aluminium” zdecydował, że należy intensywnie szkolić w specjalnie założonej szkole, a mnie polecił założenie i prowadzenie tej szkoły. Byłem już wówczas od 25 lat menedżerem. I najmłodszy kandydat na to nowe stanowisko, ponieważ byłem przekonany, że zarządzania można się nauczyć wyłącznie w zakładzie, a nie w szkole.

— Założył pan zatem CEI wbrew własnej przekoni-

— Zgodnie z nim. CEI od początku (kierowałem nią 20 lat) była (i jest) szkołą uczącą menedżerów praktycznych rzeczy. Mieszkam w kraju, gdzie do szkolenia praktycznego przywiązuje się ogromną wagę. Każdy szwajcarski kierownik hotelu zaczyna swą karierę od gotowania posiłków i zmywania garów w hotelowej kuchni, potem praca w banku itd. Ja i moi koledzy inżynierowie — o czym już wspominałem — zaczęliśmy pracę na stanowiskach robotników. Z obserwacji i doświadczenia wiem, że taka szkoła zdaje egzamin. Wiem to też z moich studiów filozoficznych. Studiowałem dokładnie życie Aleksandra Wielkiego i Hannibala. Hannibal wychowywany był przez ojca, a Aleksander przez swego nauczyciela Arystotelesa. W obu wypadkach było to bardzo praktyczne wykształcenie.

CEI (a pamiętać należy, że na niej wzorują się inne szkoły zarządzania) jest szkołą praktyczną, nie teoretyczną. Studenci CEI poznają pracę przedsiębiorstw.

— Dlatego przejechał pan z grupą kursantów i zwiedzał różne m.in. naszą FSO-Zerań i Stocznice Gdańską?

— Oczywiście. Przejechałbym tu ze słuchaczami najdłuższego i najliczniejszego naszego kursu, tzw. Programu Rozwoju Zarządzania. Przyjmujemy nań ludzi w wieku 27–40 lat. Tych, którzy mają co najmniej 5 lat praktyki w firmie i rokują rozwój zawodowy w tej firmie. Ten program trwa 9 miesięcy. Oprócz studiów stacjonarnych są tu seminaria wyjazdowe. Jeden wyjazd do wysoko rozwiniętego kraju kapitalistycznego i drugi — do europejskiego kraju socjalistycznego. Ten program daje i szeroką wiedzę z zakresu zarządzania i szerokie spojrzenie na problemy ekonomiczne i społeczne świata. Tych ludzi bardzo

interesuje międzynarodowy handel i różnego rodzaju wspólne przedsięwzięcia. Poza to kursy kształcą menedżerów wyższych i najwyższych szczebli zarządzania. Jednym z nich jest tzw. Międzynarodowy Wyższy Program z Zakresu Zarządzania. Każdemu z menedżerów, bez względu na szczebel, trzymając się arystotelesowskiego „ethos, pathos i logos” daje gwarancję sukcesu.

— Uściślijmy. Jaki powinien być człowiek, do którego pasuje ten arystotelesowski klucz? Jak, szczególnie, te „charakterystyki” pań człowieka, o którym mówi pan o „głównie, że posiada jedną potrzebną menedżerowi zaletę — ma osobowość przywódcy?”

— Przywództwo jest to zdolność przewodzenia, inspirowania ludzi, inspirowania konkretnych działań, budzenia odpowiedzialności, odwagi, lojalności, inicjatywy, ambicji, umiejętności przekonania ludzi o słuszności podjętych przez siebie decyzji, rozbudzania entuzjazmu.

Przywódca zdolny inspirować podwładnych do tych działań i uczyć człowieka, który imponuje, bo jest pewny siebie, zdolny do podjęcia ryzyka, ale i rożnowany, ambity, dynamiczny, lojalny i oddany, optymistyczny i entuzjasta. A entuzjastą nie jest łatwo rozbudzić. Opowiemy pani historię. Będąc w ubiegłym roku w Pakistanie pojechałem do Multany. To miasto, gdzie był niedawno ogromny strajk pracowników przemysłu tekstylnego. To miasto, które kiedyś zdobywał Aleksander Macedoński. Pokazano mi mury Multany oblegane przed wielką przez wojska Aleksandra. Historia przekazuje jego słowa wypowiedziane wówczas do żołnierzy: „To jest nasz ostatni punkt. Jeśli dobedziemy Multany, zwycięstwo będzie nasze. Naprzód!”. Ani jeden żołnierz się nie poruszył. Wtedy Aleksander przeszedł mury, a w ślad za nim poszła cała armia. W taki sposób potrafił wzniesić entuzjazm w żołnierzach.

— Powiedział pan wcześniej, że człowiek nie rodzi się przywódcą, że przywódców się tworzy. Chyba nie w szkole? Czyżby CEI umiała sminieć egoizm u altruistę, ichora w bohatera, twórcę ludzi zdolnych, rozbudzać entuzjazm?

— Powiedziałem — przywódców się tworzy. Nie powiedziałem, że w szkole. Przywódców tworzą określone sytuacje. Weźmy szewca Kilińskiego, który wzniesił powstanie. Był zwykłym szewcem, ale posiadał dar porwania ludzi, dar rozbudzania entu-

zjazmu. Wiedział o tym i w odpowiedniej chwili dar ten wykorzystywał. A wykorzystał, ponieważ miał pewność siebie i wiedział, że swoim entuzjazmem może porwać ludzi oraz dlatego, że był obecny, gdy przyszedł właściwy moment. A przywódca, który chce mieć sukcesy, nie może być biurokratą, musi być znany, a więc musi być obecny. Musi być motorem i administratorem organizacji, którą kieruje i, musi przebywać wśród ludzi, którymi kieruje. Weźmy przykład Napoleona. Był znakomitym generałem, bo armia go kochała. A kochała go za znakomitą umiejętność chwalenia żołnierzy po bitwie: „Żołnierze, jestem z was dumny. Do kanałisic pod Austerlitz odkładnie tego, czego się po was spodziewałem”. A ludzie to lubią. Ludziom potrzebne są pochwały. Otóż sytuacja kreuje przywódcę.

— Czy nie uważa pan, że z niektórych ludzi nigdy nie wyrzese pan tych pięknych cech, że nawet najbardziej sugestywnie przekazywane wiedzy o tym, jak się należy zachować w określonej sytuacji wcale nie gwarantuje, że przyszły menedżerowie tak się właśnie zachowają?

— Tak, to niewątpliwa racja. I my nie jesteśmy w stanie nawet w czasie najdłuższego z naszych kursów wykształcić w naszych słuchaczach tych cech. Ale — zdumiewające — ci ludzie piszą do nas w 5 czy 10 lat po zakończeniu kursu i przyznają się, że nasze rady sprawdziły się praktycznie, że pomogły im one w kształtowaniu osobowości, postawy. Dlatego i my — wykładowcy i menedżerowie — będziemy zawsze mówić naszym słuchaczom m.in. o tym, jaki powinien być człowiek w sytuacji, która zrobiła z niego przywódcę, a jaki potem.

— A gdy już sytuacja go stworzyła, jaki powinien być? — Powinien ciągle od nowa napełniać swą baterię, bo przywódcą nie jest się stworzonym raz na zawsze. Nie można sobie powiedzieć — zostałem liderem, a teraz mogę siedzieć spokojnie i odpocząć. O, nie! Trzeba stawać się raz jeszcze i jeszcze raz przywódcą. Wykorzystywać każdą nadarzącą się sposobność, by potwierdzić swą wartość jako przywódcy, by udowodnić, że kieruje się arystotelesowskimi zasadami — ethos, pathos i logos, że jest optymistą, że jest dynamiczny. Musi postępować etycznie i musi rozumieć ludzi. Mówić do nich i słuchać ich. Musi mieć odwagę przyznania się do błędów i zawsze stymulować ludzi, mówiąc im

np. ponieśliśmy straty, sytuacja finansowa każdego z was będzie trudna przez najbliższe dwa lata, ale potem będzie dobrze. Musi przy każdej sposobności pokazywać, że interesuje go jego kadra, udowadniać, że ludzie mogą na niego liczyć, że obchodzą go ich interesy. A jest to praca często nie najprzejmniejsza i nie najbezpieczniejsza. Wróćmy do przykładu Aleksandra Macedońskiego. Ludzie przesadzili mur, ale to on torował drogę i mógł zginąć — w wieku 32 lat.

— Zatem, oprócz tych leżących zalet, lider musi mieć i szczęście?

— Większość liderów ma szczęście, ale też muszą to szczęście prowokować. Zapytałem raz człowieka, który robi karierę — czy pan ma szczęście? Odpowiedział mi — tak, ale ja nie czekam na szczęście. Dowiaduję się, gdzie jest jego uliczka i tam idę. A w praktyce? Lider musi nieustannie zachowywać się tak, by ludzie z którymi pracuje byli przekonani, że jest człowiekiem którego nie opuszcza sukces i szczęście, że ma wszelkie zalety przywódcy.

— Czy wierzy pan w to, że można wykreszać te wszystkie cechy w mężczyźnie po czterdziestce, o ukształtowanej osobowości?

— A pani w to nie wierzy? Kobieta ma przecież ogromny wpływ na mężczyznę. Jedną z pierwszych rzeczy, jakie robię, przyjmując nowych kandydatów na kursy CEI to pytałem o żonę, a następnie poznawałem ją. I jeszcze jedno — rozbienność między stanem rzeczywistym, a przekonaniem ogółu. Wielu szefów, jak wiadomo, daleko do doskonałości. I tu miejsce na charakterny — wielki fantastyczny i nieprawdziwy, który również składają się na obraz człowieka. Ludzie muszą być przekonani, że ich przywódca zrobił wiele wspólnych rzeczy. A najlepszym sposobem przekonania ludzi o tym jest... plotka. Szef powinien wiedzieć, skąd plotki wychodzą i tam umiejętnie doprowadzać te, na których ma zależeć — plotki stawiające jego, szefa, w najkorzystniejszym świetle. I tu znowu kobiety mają ogromną rolę do spełnienia. Dlatego szef musi mieć po swej stronie kobiety.

— Skończyłyśmy naszą rozmowę podkreśleniem roli kobiet w życiu i w karierze menedżera?

— Skończyły podkreśleniem, że to trudna praca. Paternalizm jest w przedsiębiorstwie nieodzowny. Wielu doświadczonych szefów uczyło się tej prawdy na własnych błędach. Była to żmudna i długa droga. Szkoły pozwalały ją ułatwić i skrócić dzięki temu, że można skorzystać z autoritetu i doświadczenia innych. Rozmawiała BOŻENA SAWA

UWAGA

W zadanu z numeru 416 „Wydegi” przedruk został przesunięty. Drugi skąpił powinien zacząć się od zdania: „Dabacki, którego przedruk od półmiska równia się przedruk Dabackiego do półmiska, ciężki Dabackiego, którego w pewnym momencie stracił z siebie przy przejeździe kolejowym zamknięty przez ponad pięć minut”.

Poraz tym wszystkie dane w sekundach są liczbami całkowitymi.

A oto najbliżsi kandydaci na ARCYMISTRZÓW Rozkoszy Lamania Głowy. Są nimi panowie: Andrzej Szafranski i Czesłochowy (81 p.).

SPROSTOWANIE

W artykule pt. „Selsyn dla automatyki” (Mistrz Techniki — Warszawa 1977, ZiN nr 415) mylnie wydrukowałyśmy nazwisko jednego z laureatów, doc. dr. inż. Ryszarda SOCHOCKIEGO, za co przepraszamy Zainteresowanego i Czytelników.



„Władzousługi”

W odpowiedzi na artykuł „Władzousługi” (ZiN z 30 marca br.) Państwowy Zakład Ubezpieczeń wyjaśnia co następuje:

W związku z podwyższeniem składek w obowiązkowych ubezpieczeniach samochodowych osobowych, autor artykułu podnosi kwestię wagi i odpowiedzialności i koncentracji operacji ubezpieczeniowych.

Konieczne jest rozpatrywanie tego zagadnienia z punktu widzenia społeczno-gospodarczego celu i funkcji ubezpieczeń komunikacyjnych.

Podstawowym celem systemu ubezpieczeń komunikacyjnych jest zapewnienie ochrony ubezpieczonych poprzez wypłacenie poszkodowanym świadczeń pieniężnych z tytułu szkód wyrządzonych osobom lub w pojazdach (funkcja kompensacyjna) oraz realizowania przedsięwzięć w zakresie zapobiegania wypadkom i zmniejszania ich rozmiarów (funkcja prewencyjna). Wymaga to tworzenia odpowiedniego funduszu ubezpieczeniowego ze składek wpłacanych przez posiadaczy samochodów.

Nie jest więc możliwe utrzymanie stanu, w którym fundusz ubezpieczonych jest deficytowy i nie wystarcza na pokrycie zobowiązań Zakładu w stosunku do ubezpieczonych.

Tworzenie tego funduszu może być dobrowolne lub obowiązkowe w całości lub w części. Z trzech czynników ubezpieczenia komunikacyjnego, na które składają się: ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków (NW), od odpowiedzialności cywilnej (OC), i auto-casco (AC) — dwa pierwsze były od wielu lat obowiązkowe, gdyż względy społeczne uzasadniały potrzebę zapewnienia ochrony ubezpieczonych w szczególności osobom ponoszącym nie w własnej winy skutki wypadków powodowanych ruchem pojazdów. Obowiązek tego zakresu ubezpieczenia jest w praktyce ubezpieczeniowej stosowany u nas od ponad 15 lat. Natomiast obowiązek ubezpieczenia auto-casco został wprowadzony od 1975 r.

Kwestia czy AC powinno być obowiązkowe czy dobrowolne jest dyskusyjna. O wprowadzeniu obowiązkowego tego ubezpieczenia zadecydował argument możliwości znacznego obniżenia składek przy powszechności ubezpieczenia oraz zapewnienia odszkodowania poszkodowanym pojazdom w każdej sytuacji wypadkowej. Poszkodowany, który wypadek spowodował nieczelnicą w pokryciu szkody (tzw. udział własny). Z konsultacji i opinii w tej sprawie przy wprowadzaniu obowiązkowego ubezpieczenia wynikało, że większość posiadaczy samochodów wypowiadała się za obowiązkowością tego ubezpieczenia. Przy dobrowolności ubezpieczenia składka byłaby zbyt wysoka, a w przypadku niezawarcia ubezpieczenia skutki finansowe wypadku powodowałyby dla poszkodowanego poważne i nieraz obciążenie finansowe.

Autor artykułu porusza również zagadnienie kosztów własnych PZU ponoszonych w zakresie obsługi ubezpieczeń.

Otóż bilans operacji ubezpieczeniowych PZU są publikowane przez GUS, jak również obroty w poszczególnych rodzajach ubezpieczeń. Odnosno włą-

ściwości co do zasadności kosztów należy wyjaśnić, że koszty przy obowiązkowym ubezpieczeniu są o połowę niższe w stosunku do kosztów ubezpieczenia dobrowolnego m.in. kosztów przewidywanych akwizycji ubezpieczonych, kosztów wypłat, aby dointegracja ubezpieczeń np. przez upoważnienie do równoczesnego prowadzenia ubezpieczeń komunikacyjnych przez PZU. Była to czynnością działającą na obniżenie kosztów. Koszty najniższe uzyskuje się bowiem przy powszechności i koncentracji operacji ubezpieczeniowych.

Autor artykułu sformułował tezę, że PZU „w zakresie ubezpieczeń pełni funkcję władzy państwowej”. Jest to nieporozumienie. Zgodnie z ustawą o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych z dnia 2 grudnia 1958 r. PZU jest przedsiębiorstwem, Skarb Państwa nie odpowiada za zobowiązania PZU, a zadaniem PZU jest realizowanie dwóch funkcji tj. kompensacyjnej (wypłaty odszkodowań i innych świadczeń) oraz prewencyjnej z inkasowanych od ubezpieczonych składek. Deficyt ubezpieczeń komunikacyjnych w przypadku niepodwyższenia składek, musiałby być pokryty z innych składek wpłacanych przez ubezpieczonych w PZU, co byłoby sprzeczne z istotą ubezpieczeń i społecznie niesprawiedliwe.

Koszty ubezpieczeń osobowe i rzeczowe są dokładnie rozliczane według poszczególnych rodzajów ubezpieczeń i nie zachodzi obawa, że posiadacze samochodów finansują np. koszty ubezpieczeń rolników. Koszty osobowe i rzeczowe PZU na przestrzeni lat w stosunku do inkasowanych składek utrzymują się w granicach poniżej 10 proc.

Słuszne jest wrócenie uwagi na konieczność poprawy jakości usług ubezpieczeniowych. Są i będą nadal podejmowane działania zarówno w zakresie usprawnienia czynności związanych z wyłaniem i inkasem składek, jak i likwidacji szkód. Jednym z problemów poruszanych przez wielu posiadaczy pojazdów samochodowych jest zapewnienie terminowej realizacji przez rzeczoznawców PZU. Czynności związanych z dokonywaniem oględzin uszkodzonych pojazdów, ustalaniem zakresu i rozmiarów szkód oraz weryfikacją rachunków i kosztorysów. Podjęte zostały wspólnie z PZU, starania w tym kierunku, które powinny przyczynić się do usprawnienia czynności likwidacji szkód.

W latach 1975–1977 odnotowano przyspieszenie rozwoju motoryzacji w naszym kraju, co spowodowało zwiększenie pojazdów w ruchu drogowym, a tym samym wzrost ryzyka. Wielu kierowców narusza zasady bezpieczeństwa ruchu drogowego, powodując wzrost liczby wypadków i ich ujemnych skutków. Coraz większa liczba posiadaczy to osoby, które po raz pierwszy nabyły samochód i nie posiadają dostatecznego doświadczenia w kierowaniu samochodem.

Jeżeli w miarę wzrostu liczby samochodów, a stymy pod tym względem przed ilościowym i jakościowym problemem (w 1980 r. będzie około 2 mln samochodów osobowych), nie będą odpowiednio szybko rosły kwalifikacje kierowców, praktyczne umiejętności bezpiecznego prowadzenia samochodu, ostrożność i kultura jazdy — wówczas możemy spodziewać się na drogach i ryzyko wypadków będzie wzrastać.

A zatem w interesie ogólnospołecznym oraz osobistym posiadaczy pojazdów samochodowych leży potrzeba wzmocnienia oddziaływania prewencyjnych-wychowawczych na uczestników ruchu drogowego. Jest to jedyna skuteczna droga obniżania społecznych kosztów indemnizacji

następstw wypadków swłazanych z posiadaniem i ruchem pojazdów samochodowych.

Dr ZYGMUNT LICHTNIAK

WŁADYSŁAW RODZIEWICZ
Państwowy Zakład Ubezpieczeń

Osoby i instytucje, których dotyczą krytyczne publikacje, na ogół albo nie odpowiadają na uwagi, skupiając uwagę na organizacyjnym i politycznym autorowi, albo odpowiadają w sposób arrogantny. Na tym też korzystnie wyróżnia się spokojny, utrzymujący w kulturalnym tonie list Państwowego Zakładu Ubezpieczeń, i aż szkoda, że to jest jego jedyna zaleta.

Nie dowiadujemy się więc, dlaczego wprowadzono od 1975 roku przymus ubezpieczenia auto-casco jest w Polsce pożyteczny z punktu widzenia społeczeństwa-gospodarczego, zaś we wszystkich innych krajach — nie, i skąd się bierze ta nasza wyjątkowa specyfika.

Nie jest też chyba najrzadsze traktowanie adresatów listu oraz czytelników „Życia” jak ludzi pozbawionych co najmniej pamięci i zapewnianie ich w miesiąc po kolejnym podniesieniu stawek ubezpieczeniowych (od 1 kwietnia 1978), że „O wprowadzeniu obowiązkowego ubezpieczenia (auto-casco — K) zadecydował argument składek i znaczenia obniżenia składek przy powszechności tego ubezpieczenia...”.

Trudno zgadnąć z kim PZU konsultował zamiar wprowadzenia przymusu auto-casco i od kogo zebrał opinie świadczące o tym, że „większość posiadaczy samochodów wypowiada się za obowiązkowością tego ubezpieczenia”. Z listów i telefonów do „Życia” wynika co zgola przeciwnie, ale dajmy spokój sporem na ten temat, bo PZU wie co robi i nie ulega wątpliwości, ani jakimś metodami przeprowadził swoje konsultacje.

Nie dowiadujemy się też, dlaczego „przy dobrowolności ubezpieczenia składka byłaby zbyt wysoka”, a wiemy skądinąd, że choć wypadki drogowe są zdarzeniami losowymi, to jednak w danym okresie czasu ich liczebność pozostaje w pewnej określonej proporcji do ogólnej liczby pojazdów, a znajomość tych zależności jest podstawą działalności ubezpieczeniowej. Jeżeli więc maleje liczba ubezpieczonych, to w tej samej proporcji maleje i suma ubezpieczeń (prawo wielkich liczb) maleje liczba wypadków, których ryzyko objęte jest ubezpieczeniem, a więc i maleje suma odszkodowań. Sugestia, iż wraz ze spadkiem liczby ubezpieczonych rośnie suma odszkodowań (co jedynie mogłoby uzasadniać dla nieuchronny wzrost stawek) nie powinna być lansowana w sytuacji, kiedy średni wykielcenie jest już w naszym kraju prawie powszechne. Trzeba zaś o tych, którzy nie zawarliby dobrowolnie ubezpieczenia auto-casco i narazili się przez to w razie rozbicia auta na „poważne i nieraz obciążenie finansowe” można chyba pozostawić im samym, są to przecież ludzie dorośli.

A w ogóle ludziom dorosłym nie trzeba pośrednio umawiać, że towarzystwo ubezpieczeniowe powinno pętnić rolę poborcy podatków. Może lepiej przekonać Ministerstwo Finansów, któremu PZU podlega, że mamy podzielić pracę i od podatku jest inny urząd.

Natomiast troska PZU o bezpieczeństwo na drogach jest godną najwyższego uznania. Gdybyż tak dzięki niej PZU — zamiast podwyższać składki — skłonił np. Fabrykę Samochodów Malolitrażowych do szybkiego wprowadzenia w „126p” lepszych hamulców!

A niechód do podzielenia się ubezpieczeniowym interesem z inną firmą też da się — z punktu widzenia PZU — zrozumieć. Tylko dlaczego likwidację monopolu nazywać wieloznaczną — dezintegracją?

WOJCIECH KUBICKI

ROZKOSZE LAMANIA GŁOWY

SYMPOZJUM
(zadanie za kryteria punkty)

Zabackiego zaproszono na symposium organizowane w związku z kolejną rocznicą odkrycia Wyspy Zagadkowej. Oprócz niego uczestniczyli jeszcze w obradach plemięta innych osób, przy czym okazało się, że każdy z dwóch

uczestników, którzy nie snail się ze sobą, miało po dwóch wspólnych znajomych. Natomiast jedna para znających się ze sobą uczestników obrad nie miała wspólnych znajomych.

Ilu znajomych spotkał Zabacki na symposium? Rozwiązanie z numeru 415 ukazało się za tydzień.